

สรุปการประชุมสัมมนา “เวทีปัญญา สัมมนาเวที” ครั้งที่ 21
เรื่อง “ก้าวต่อไปของการจัดการความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้”
วันจันทร์ที่ 24 ธันวาคม 2555
ณ ห้องราชาบอลรูม ชั้น 11 อาคาร 2 โรงแรมปรีnce พาเลซ กรุงเทพมหานคร

สำนักงาน ก.พ.ร. จัดการประชุมสัมมนา “เวทีปัญญา สัมมนาเวที” ครั้งที่ 21 เรื่อง “ก้าวต่อไปของการจัดการความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” วันจันทร์ที่ 24 ธันวาคม 2555 ณ ห้องราชาบอลรูม ชั้น 11 อาคาร 2 โรงแรมปรีnce พาเลซ กรุงเทพมหานคร โดยเชิญ วิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ คือ ดร.บุญดี บุญญาภิจ ที่ปรึกษาผู้อำนวยการสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และวิทยากรจากกรมสุขภาพจิต ได้แก่ นายแพทย์ยงยุทธ วงศ์ภิรมย์ศานต์ วิทยากรจากกรมชลประทาน ได้แก่ นายอรรถพงษ์ ฉันทานุมัติ นางสาวนันทพร เงินฉลาด มาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พร้อมกับถ่ายทอดประสบการณ์ แนวคิด เทคนิค รูปแบบ และวิธีการซึ่งเป็นแบบอย่างที่ดี ให้แก่ผู้เข้าร่วมสัมมนา

นายพงษ์อาจ ตรีกิจวัฒนากุล รองเลขาธิการ ก.พ.ร. กล่าวเปิดงานประชุมสัมมนา โดยกล่าวว่า พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ กำหนดให้ส่วนราชการต้องพัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้นำกรณีตัวอย่างที่ดีในการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) และแนวคิดการบริหารจัดการสมัยใหม่มาถ่ายทอดความรู้ เทคนิค และแลกเปลี่ยนประสบการณ์การเรียนรู้ เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและสามารถตอบสนองทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยหน่วยงานที่เข้าร่วมสัมมนาจะได้นำเทคนิคและประสบการณ์จากกรณีตัวอย่างที่ได้ดำเนินการจนประสบความสำเร็จมาแล้วนำไปใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานของตน และพัฒนาต่อยอดเป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อผลลัพธ์สุดท้าย คือประโยชน์สุขของพี่น้องประชาชน

การจัดประชุมสัมมนา “เวทีปัญญา สัมมนาเวที” ในช่วงที่ผ่านมาล้วนเป็นเรื่องที่ส่งเสริม และผลักดันให้ส่วนราชการต่าง ๆ ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคมีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี อาทิ เรื่องการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมสู่ความเป็นเลิศ ทำอย่างไรไปให้ถึงฝัน : รางวัล United Nations Public Service Awards แนวทางการจัดทำโครงการตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของจังหวัดและกลุ่มจังหวัด การขับเคลื่อนองค์กรด้วยนวัตกรรม : กรณีตัวอย่างเครือซีเมนต์ไทย (Siam Cement Group: SCG) และล่าสุดการบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤติ

การจัดประชุมสัมมนาครั้งนี้ ในหัวข้อ “ก้าวต่อไปของการจัดการความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้แทนของส่วนราชการที่ประสบความสำเร็จในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้และนำเครื่องมือในการตรวจประเมินการจัดการความรู้มาใช้ มาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พร้อมถ่ายทอดประสบการณ์ เทคนิค รูปแบบ และวิธีการตรวจประเมินการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ส่วนราชการผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนาสามารถนำความรู้ดังกล่าวไปเป็นแบบอย่าง และปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับหน่วยงานของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสามารถสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างส่วนราชการในการจัดการความรู้จนสามารถก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ต่อไป

สรุปการบรรยายในหัวข้อ “การจัดการความรู้สู่ความเป็นเลิศ”
โดย ดร.บุญดี บุญญากิจ ที่ปรึกษาผู้อำนวยการสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

ระบบการจัดการความรู้ในองค์กร

การที่ส่วนราชการมีรูปแบบที่ชัดเจนของการรวบรวมฐานความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการ ซึ่งการจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นองค์ความรู้และมีการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และมีการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ สามารถนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและพัฒนาส่วนราชการเข้าสู่รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่ยั่งยืน

กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)

กระบวนการแบบหนึ่งที่จะช่วยให้เข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วย กระบวนการและตัวอย่างกิจกรรม ดังนี้

- การบ่งชี้ความรู้ (Identify) เช่น Knowledge Audit
- การสร้างและแสวงหาความรู้ (Create/Acquire) เช่น การพัฒนาบุคลากร เครือข่ายผู้เชี่ยวชาญ Benchmarking
- การประมวล กลั่นกรองความรู้ และการจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Collect/Organize) เช่น พัฒนาค้นหาความรู้ให้เป็นระบบ ทักษะค้นคว้าและรวบรวม Best Practices จัดทำทำเนียบผู้เชี่ยวชาญ
- การเข้าถึงความรู้ (Access) เช่น IT System : KM Web , Knowledge Portal
- การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Share) เช่น การจัดสัมมนา , Workshop , CoPs , BAR , AAR , การทำงานเป็นทีมข้ามสายงาน
- การนำไปใช้ประโยชน์ (Use) เช่น การประเมินประสิทธิผลการอบรม การแบ่งปันความรู้ และการเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลงาน

กิจกรรมที่กล่าวมาเป็นตัวกระตุ้นการหมุนของ KM Process จึงเกิดเป็นวงจรการเรียนรู้และนวัตกรรม (Learning and Innovation) สิ่งที่ค้นพบและปัญหาขององค์กรส่วนใหญ่ที่ว่า ทำไมจึงไม่เกิดการเรียนรู้ และ Innovation เพราะกิจกรรมทั้งหมดไม่ได้ทำกับ Key Knowledge การแลกเปลี่ยนก็ไม่ได้แลกเปลี่ยนใน Critical Knowledge ขององค์กร หรือ เรื่องของการใช้ไม่สามารถทำให้คนในองค์กรนำองค์ความรู้ที่จัดเก็บอยู่ในฐานข้อมูล หรือที่อยู่ในคนไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ เป็นต้น นี่คือนิยามปัญหาที่องค์กรส่วนใหญ่จะทำอย่างไรให้ขอขวดที่มีหายไป ทำให้เกิด การเรียนรู้ และ Innovation สูงขึ้น

องค์ประกอบสำคัญของ KM

- Knowledge Management Process เป็นเพียงเสี้ยวเดียวของการจัดการความรู้
- สิ่งสำคัญ คือ คน วงจรการเรียนรู้จะเกิดไม่ได้ถ้าขาดเรื่องของคน และสิ่งที่เกี่ยวข้องกับคน ได้แก่ Culture , Competency และ Structure นี่คือนิยามที่ต้นตอที่ต้องเอื้อต่อการหมุนของวงจรการเรียนรู้
- เทคโนโลยี หลายองค์กรทำตรงนี้ได้ดี ที่ใช้เทคโนโลยีเพื่อทำให้เข้าถึงความรู้ได้ง่าย นำไปใช้ได้ดีขึ้น

- เรื่องสำคัญอีกประการซึ่งสำคัญมาก คือ ผู้นำ จะดึงและดันกระบวนการให้เกิดการหมุน และสร้างคน สร้างองค์กรอย่างไรที่จะเอื้อต่อวงจรนี้ ลงทุนในเรื่องเทคโนโลยีอย่างไรให้เป็น User Friendly นั้น คือ ต้องวาง KM Strategy ให้ Align และ Support Organization Strategy

- การวัดผล KM ขณะนี้มีวิวัฒนาการในเรื่องนี้น้อยมาก แต่เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะใช้ในการติดตามความคืบหน้าของกิจกรรม คน เทคโนโลยี ฯลฯ ซึ่งองค์กรมักจะไม่ให้ความสำคัญ

- Business Process ความรู้ที่แท้จริงอยู่ใน Business Process สิ่งที่ต้องศรัทธายามจะทำคือ ทำให้ KMP ผิง (In-depth) เข้าไปเป็นเนื้อเดียวกันใน Business Process การจะทำได้ดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายปัจจัยที่กล่าวมาโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำ และกลยุทธ์ จะพบว่าผลลัพธ์ที่แท้จริงของ KM ไม่ใช่ KM Results แต่เป็น Customers & Stakeholders Value และ Business Results

โดยสรุป KM คือ

- กระบวนการที่เป็นระบบในการค้นหา รวบรวม แลกเปลี่ยน ใช้ และสร้างความรู้ (คำว่ากระบวนการที่เป็นระบบ หมายถึง ทำซ้ำได้ วัดผลได้ และปรับปรุงได้)

- ถ้าทำ KM ได้ถูกและดี ต้องส่งผลถึง ความคิด พฤติกรรม การทำงานของบุคลากร การปรับปรุงและนวัตกรรมของกระบวนการ/หรือผลการดำเนินการขององค์กร

การพัฒนา Knowledge Management Assessment

การพัฒนา Knowledge Management Assessment (KMA) โดยใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) เป็นกรอบ เนื่องจากเป็นเกณฑ์ที่ได้รับการยอมรับและมีการใช้โดยองค์กรชั้นนำทั่วโลก องค์กรสามารถนำมาใช้เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศได้ และเป็นเกณฑ์ที่เน้นการบริหารแบบองค์รวม ครอบคลุมทั้งกระบวนการและผลลัพธ์

การใช้เครื่องมือ KMA Model ขึ้นอยู่กับความสมบูรณ์ของระบบ KM (KM Maturity) สำหรับองค์กรที่เพิ่งเริ่มทำ KM ก็จะใช้เครื่องมือที่ไม่ละเอียดมากนักเป็นการตอบคำถามเพียงไม่กี่คำถามเพื่อประเมินตนเองแบบง่าย ๆ เช่น KM readiness Survey (APQC) , KM Assessment Tool (KMAT , APQC) ส่วนองค์กรที่ทำ KM มานานก็จะใช้เครื่องมือ KMA model ที่มีความละเอียดในการวัดในระดับสูงและขึ้นไปสู่ระดับ World Class ตามลำดับ เช่น KM Assessment APO frame work , KM Assessment TQA frame work , KM Assessment EFQM Frame work เป็นต้น

วัตถุประสงค์ของการพัฒนา KMA

- (1) เป็นเครื่องมือตรวจสุขภาพ (Health Check) ด้านการจัดการความรู้ (KM) ขององค์กร
- (2) ใช้ตรวจประเมิน (Maturity) หมวด 1-6 ของ KM System แบบองค์รวม และ Effectiveness (หมวด 7) ของ KM
- (3) ทำให้ทราบจุดแข็งและจุดที่ต้องปรับปรุงในระบบต่าง ๆ ที่มีผล ต่อ KM
- (4) องค์กรสามารถนำผลการประเมินไปใช้พัฒนาและปรับปรุง KM ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- (5) นำผลการประเมินไปเทียบเคียงกับองค์กรอื่น ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ KM Best Practices

หลักการตรวจประเมิน KM โดยใช้ KMA เป็นกรอบ

เราจะทราบได้อย่างไรว่าการจัดการความรู้ในองค์กรของเรามีจุดแข็ง จุดอ่อนอะไร และมีประสิทธิผลเพียงใด จึงต้องมีการประเมิน KM และเครื่องมือตรวจประเมิน KM ที่ดีจะต้องทำให้ทราบว่า

- องค์กรมีความพร้อมในระดับใดถ้าจะเริ่มทำ KM
- Drivers, Enablers และ KM Process มีประสิทธิภาพเพียงไร

- ประสิทธิภาพของ KM เป็นอย่างไร
- จุดแข็งและสิ่งที่ต้องปรับปรุงมีอะไรบ้าง

กระบวนการในภาพรวมของการนำ KMA ไปใช้

- (1) ศึกษาคำถามในแบบประเมินและรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการตอบคำถาม
 - (2) ประเมินตนเองให้ครบทุกหมวด (1-7) โดยใช้หลักฐานที่มีอยู่ (ไม่ใช่ความเห็นส่วนตัว)
 - (3) ผลการประเมินตนเองจะทำให้ทราบจุดแข็ง จุดอ่อน และโอกาสในการปรับปรุง
 - (4) จัดลำดับความสำคัญและความพร้อมว่าจะปรับปรุงอะไรก่อน-หลัง
 - (5) ตั้งเป้าหมายที่ต้องการจะบรรลุซึ่งสามารถวัดผลสำเร็จได้ โดยอาจใช้วิธีเปรียบเทียบกับองค์กรที่มีผลการดำเนินงานสูงกว่า (Benchmarking)
 - (6) จัดทำแผนปรับปรุงและดำเนินการตามแผนปรับปรุง
 - (7) ติดตามผล/ทบทวนผลการดำเนินงาน
- กระบวนการนี้ควรเป็นกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

โครงการนำร่องของสำนักงาน ก.พ.ร.

ส่วนราชการนำร่อง 6 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กรมชลประทาน กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กรมสุขภาพจิต สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร

ผลการประเมินในภาพรวมของโครงการนำร่อง

- ทุกหน่วยงานนำร่องมีการนำ KM ไปใช้อย่างต่อเนื่อง
 - ที่สำคัญคือผู้บริหารระดับสูงสุดช่วยขับเคลื่อนและสนับสนุน KM อย่างจริงจัง
 - ทั้ง 6 หน่วยงาน มีโครงสร้างที่ชัดเจนที่จะรับผิดชอบเรื่องของ KM
 - กว่าครึ่งหนึ่งมีการขยายผล KM ไปหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร
 - มีกิจกรรมในเรื่องของการรวบรวม สร้างฐานความรู้และวิธีแลกเปลี่ยนอย่างแพร่หลายในหน่วยงานที่ทำ
- มีระดับพัฒนาการ KM ที่แตกต่างกันบ้าง บางหน่วยงานเริ่มเห็นประสิทธิภาพระดับกระบวนการขึ้น แสดงว่าระดับพัฒนาการเริ่มเห็นผล KM แล้ว
- ที่สำคัญหน่วยงานนำร่องจะเน้น Explicit knowledge มากกว่า Tacit knowledge
 - มีการรวบรวมและแลกเปลี่ยนความรู้มากแต่ยังไม่เกิดการใช้และสร้างความรู้เท่าที่ควร หลายองค์กรมีแต่ส่วนใหญ่ก็ยังไม่ได้สร้างและใช้ความรู้เท่าที่ควร
 - ตัววัด KM ยังไม่เชื่อมโยงตัววัดระดับองค์กรและระดับกระบวนการ ที่สำคัญคือระดับองค์กร ยังไม่ได้เชื่อมโยงมากนักทั้งที่อาจจะมีผลแล้ว
 - ยังไม่ให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม หมายความว่าเมื่อทำ KM ไปแล้ว องค์กรหรือผู้บริหารระดับสูงคาดหวังจะเห็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอะไรในบุคลากรในองค์กร ตัวนี้สำคัญเมื่อสักครู่ถ้าท่านยังจำได้ KM ถ้าจะให้เข้าเนื้อจริง ๆ ต้องเกิดผลกับการปรับเปลี่ยนความคิดและพฤติกรรมของคนถึงจะทำให้ KM มันยั่งยืนอยู่ได้ในองค์กร

ประโยชน์ที่ได้จาก KMA จากภาพรวม ที่ได้จากผลประเมินของ 6 องค์กร

- (1) ช่วยให้ทราบจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงระบบ KM ขององค์กรในด้านต่าง ๆ ไม่ใช่เฉพาะกิจกรรมในองค์ประกอบที่สำคัญตั้งแต่หมวด 1 - 6 และรวมถึงหมวด 7 ด้วย
- (2) สามารถจะนำ KM มาใช้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และมีเป้าหมายที่ชัดเจนมากขึ้น
- (3) หลายองค์กรพบว่าสามารถนำ KMA ไปต่อยอดกับ PMQA หรือเรื่องการบริหารความเสี่ยง
- (4) ผลของการตรวจประเมินสามารถใช้เป็นข้อมูลประกอบในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว นั่นก็คือเข้าไปช่วยในการจัดทำ KM Roadmap ได้
- (5) สามารถนำผลประเมินไปเทียบเคียงกับองค์กรอื่น เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ Best Practices ได้

บทเรียนที่ได้รับจาก KMA

- (1) KMA เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิผลในการตรวจประเมิน KM แบบองค์รวมและนำผลอันนั้นมาใช้ในการปรับปรุงได้จริง
- (2) องค์กรเกือบทุกองค์กรพบว่าการกำหนดเป้าหมาย KM ชัดเจนมากขึ้น และที่สำคัญการทำ KM นั้นสามารถไปเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กรได้ดีขึ้น นั่นคือเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และพันธกิจได้ดีขึ้น
- (3) การบูรณาการ KM เข้าไปไว้ในระบบการบริหารจัดการ ที่พูดอยู่เสมอว่าต้องบูรณาการ KM เข้าไปกับงาน แต่ไม่มีใครบอกว่าทำอย่างไร ทุกคนมีสไตล์ของตัวเอง ข้อกำหนดหรือคำถามนี้จะช่วยเป็นตัวถามท่าน เพื่อให้คุณคิดว่าทำสิ่งนี้แล้วหรือยัง การบูรณาการเอา KM เข้าไปไว้ตั้งแต่ การนำองค์กร จนถึงการจัดการกระบวนการ โดยใช้คำถามถามองค์กรของท่านเอง
- (4) เมื่อใช้ KMA ในการตรวจประเมิน จะเป็นกรอบที่ช่วยทำให้องค์กรสามารถที่จะเร่งให้เกิดการเรียนรู้ระดับองค์กรและสร้างนวัตกรรมให้มากขึ้น โดยตัวเนื้อหาของ KMA คำถามต่าง ๆ ทั้ง 7 หมวด จะเป็นตัวกระตุ้นทำให้องค์กรเริ่มนึกคิดว่า ได้ทำอะไรที่ไปกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ในระดับองค์กรหรือการสร้างนวัตกรรมหรือยัง เช่น

หมวดที่ 1 หมวดการนำองค์กรหรือภาวะผู้นำ ในข้อคำถามที่ 1.2 ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ในข้อคำถามที่ 1.3 ผู้บริหารมีการส่งเสริม ยกย่องชมเชย และให้รางวัลเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ระดับบุคคลและระดับองค์กร ผู้บริหารอ่านแล้วก็ตกลงเราทำอะไรไปบ้างหรือยังในเรื่องนี้ ในข้อคำถามที่ 1.4 ผู้บริหารมีวิธีการอย่างไรในการกระตุ้นและสร้างความพร้อมเพื่อให้เกิดนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมองค์กรในอนาคต นี่คือคำถามที่เข้าไปเพื่อให้ผู้บริหารได้คิดว่าได้ทำอะไรไปแล้วหรือยัง และในการประเมินผลการดำเนินงานซึ่งรวมเอาเรื่องของการประเมิน KM ไปด้วยนั้น ช่วยไปเร่งให้เกิดการสร้างนวัตกรรมได้อย่างไร คำถามเหล่านี้เป็นคำถามที่มุ่งเน้นให้ผู้บริหารคิดในเรื่องนี้ แล้วทำระบบหรือสร้างระบบให้เน้นในเรื่องของการเรียนรู้

หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ในข้อคำถามที่ 4.8 องค์กรมีวิธีการกำหนด ค้นหา แลกเปลี่ยนและใช้ Best Practices อย่างไร

หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นบุคลากร ในข้อคำถามที่ 5.8 องค์กรได้ใช้การจัดการความรู้ไปประกอบการพิจารณาความก้าวหน้าในงานของบุคลากรอย่างไร การจัดการความรู้จะส่งผลต่อการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในระดับผู้นำและผู้บริหารอย่างไร ตรงนี้เอา KM ไปสอดแทรกในเรื่องของ HR Management ในข้อคำถามที่ 5.9 บุคลากรในองค์กรมีพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไรที่สะท้อนให้เห็นบรรยากาศของการเรียนรู้ ในข้อคำถามที่ 5.10 การจัดการความรู้มีผลต่อความพึงพอใจ ความผูกพันและไปสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรในองค์กรอย่างไร

ประเด็นเพื่อพิจารณา

ถ้า KMA เป็นเครื่องมือที่จะใช้ในการต่อยอดทำให้ KM ของท่านเกิดการเรียนรู้สร้างนวัตกรรม ได้ดีขึ้น เป็นแก่นอันหนึ่งขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คำถาม คือ

- (1) ถามในองค์กรของท่านว่า คำว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization/LO) ในบริบทองค์กรของท่านหมายความว่าอะไร
- (2) หรือต้องการเป็น LO เพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่สูงขึ้น สมรรถนะการดำเนินงาน ที่ดีขึ้น การบรรลุเป้าหมายขององค์กรของท่าน หรือนำไปสู่ความเป็นเลิศ
- (3) ท่านจะวัดตรงนี้ได้อย่างไร ว่าท่านถึงเป้าหมายแล้ว
- (4) ท่านคิดว่า KMA จะเป็นเครื่องมือที่จะใช้เป็นการประเมินองค์กรของท่าน เพื่อนำไปสู่ LO, HPO หรือแม้กระทั่งความเป็นเลิศนั้น จะต้องเอาเครื่องมือนี้ไปปรับใช้อย่างไรให้เหมาะสม

**ประสบการณ์การตรวจประเมินการจัดการความรู้ของกรมสุขภาพจิต
โดย นายแพทย์ยงยุทธ วงศ์ภิรมย์ศานติ์**

ความเป็นมาของการตรวจประเมินการจัดการความรู้กรมสุขภาพจิต

- (1) เป็นส่วนราชการที่มีการนำ KM มาเป็นเครื่องมือพัฒนาคน งาน และองค์กร อย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี พ.ศ. 2548
- (2) ผลการดำเนินงานด้าน KM เป็นที่ยอมรับและเป็นแหล่งศึกษาดูงาน จากองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน
- (3) ในปี พ.ศ. 2554 สำนักงาน ก.พ.ร. คัดเลือกให้เป็น 1 ใน 6 ส่วนราชการนำร่องเรื่อง KMA

พัฒนาการ งาน KM ของกรมสุขภาพจิต

กรมสุขภาพจิตเป็นหน่วยงานนำร่องที่จะทำเรื่องการจัดการความรู้มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2548 มีพื้นฐานในการทำเรื่องนี้มา 6 - 7 ปี เป็นองค์กรที่มีการทำเรื่อง KM มาก แบ่งตัวเองเป็น 2 ยุค ยุคแรกเริ่มกับยุคพัฒนา นี่คือก่อนหน้าจะมี KMA เข้าไป จะตัดช่วง KMA เป็นช่วงปัจจุบัน

ยุคริเริ่ม

ยุคริเริ่มเป็นตำริของท่านอธิบดีในสมัยนั้น ที่ได้มีโอกาสไปเรียนรู้เรื่อง KM กับทาง สำนักงาน ก.พ.ร. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ คุรุสภา และคิดว่าน่าจะเป็นเครื่องมือที่สำคัญ เพราะคิดว่ากรมสุขภาพจิต เป็นองค์กรที่ใช้วิชาการกว้างขวางและใช้วิชาการมาก ที่กว้างขวางคือนอกจากจะดูแลโรงพยาบาลจิตเวชแล้ว ยังต้องดูแลระบบในการให้บริการทางด้านสุขภาพจิตของทั้งประเทศ มีงานด้านส่งเสริมป้องกัน นอกเหนือไปจากบริการด้านการตรวจรักษา ทั้งในตัวของกรมและกับระบบสาธารณสุข และยังคงช่วยสนับสนุนงานสุขภาพจิตในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรรัฐที่มีงานด้านสุขภาพจิตแต่ไม่ได้มีความเชี่ยวชาญ เช่น กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ซึ่งมีผู้ที่มีปัญหาสุขภาพจิตมากมาย กระทรวงยุติธรรม ก็มีเด็กและผู้ใหญ่ที่ต้องคดี ดังนั้น ท่านอธิบดีจึงมีดำริว่าต้องมีการใช้ความรู้และนวัตกรรมมากมาย ถ้าไม่มีการจัดการความรู้ที่ดีในที่สุดก็จะเป็นตัวที่เป็นปัญหาให้กับเราเอง ถึงแม้ว่ากรมสุขภาพจิตจะเป็นกรมวิชาการในกระทรวงสาธารณสุขที่มีชื่อเสียงว่าเป็นกรมที่มีจุดเด่นในด้านการพยายามจะทำงานวิชาการ

ยุคพัฒนา

ในยุคนั้นก็กิจกรรมที่พยายามจะเน้นมาก ๆ ก็คือ จัดการความรู้เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ที่เรียกว่าเป็นความรู้ใหม่ เช่น ทำ research development หรือทำนวัตกรรม จะคิดอยู่ข้างบนหมด คำว่า

ข้างบนก็มีโครงสร้างอยู่ในกรมเหมือนทุกกรม มีหน่วยงานที่ทำงานด้านนวัตกรรม พัฒนาเทคโนโลยี ตอนหลังมีโรงพยาบาลที่ช่วยงานด้านวิชาการ เช่น คิดโปรแกรมที่จะให้ประชาชนไทยเข้าถึงโรคซึมเศร้าและป้องกันปัญหาการฆ่าตัวตาย งานวิชาการ คือ ฝ่ายคิด ข้างบน ข้างล่าง คือ ฝ่ายรับ เพราะฉะนั้นก็มีการปรับระบบกันใหม่ว่าการใช้ความรู้เป็นเรื่องของทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับพื้นฐานในการทำงาน มีการสื่อสารในเรื่องนี้พัฒนาบุคลากร เลือกรุ่นมือมาใช้ทางสำนักงาน ก.พ.ร. ก็มีเครื่องมือ เช่น Change Management, Knowledge Management แต่ทางกรมสุขภาพจิตต้องการให้เห็นว่าคนทำงานระดับพื้นฐานสามารถที่จะสร้างความรู้และใช้ความรู้ได้ และมีสถาบันการจัดการความรู้เพื่อส่งเสริมเครื่องมือที่แปลงพวก Tacit Knowledge ให้เป็น Explicit Knowledge เช่น เรื่องเล่าเร้าพลัง มีความรู้จากหน้างานเป็นจำนวนมาก และมีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งหมดทางผู้บริหาร ระดับอธิบดี รองอธิบดีที่เป็น Chief Change Officer (CCO) มีบทบาทมากที่สุด และทุกหน่วยงานก็มีการดำเนินการและบรรจุเข้าไปอยู่ในตัวชีวิตของกรมสุขภาพจิต ใช้เวลาอยู่ตรงนี้ 2-3 ปี ช่วงที่ผมมารับงานภายในกรมมีกิจกรรมการจัดการความรู้ยู่หนาแน่นแล้ว

ตอนนั้นหน่วยงานต่าง ๆ เริ่มต้นตัว ทำอย่างไรความรู้จะถูกใช้ให้มากที่สุด คือ KM ไม่ใช่แค่เครื่องมือที่จะมาสร้างความรู้ โจทย์หลัก ๆ ที่ตอนนั้นที่ภายในกรมคิดกัน คือ ทำอย่างไรที่จะทำให้เรื่อง KM ตอบปัญหาการทำงานของกรมให้ได้ คือภารกิจต่าง ๆ เชื่อมโยงกันได้ เช่น โรงพยาบาลก็มี CQI มี R2R และส่วนกลางก็มีการทำ Research Development เพื่อพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่องอยู่แล้ว ทำอย่างไรให้กระบวนการเหล่านี้มีความเชื่อมโยงและทำงานให้บรรลุภารกิจ ตัวที่สำคัญที่ทำให้องค์กรของเราเป็นองค์กรที่ใช้ความรู้ นวัตกรรมเพื่อจะพัฒนางานให้บรรลุจุดหมาย และเป็นเรื่องของคนทั้งองค์กรช่วยกัน

ปัจจุบัน

การทำ KMA ในปี พ.ศ. 2554 เป็นปีสุดท้ายของแผน 10 ถือว่าเป็นโอกาสในการปรับปรุงการทำงานขององค์กร กระบวนการก็จะคล้าย ๆ กัน ทุกอย่างดำเนินการไปตามขั้นตอน มีการตั้งกรรมการ มีการสื่อสาร อบรมทำความเข้าใจ และมีคณะทำงานเข้ามาดำเนินการเก็บข้อมูล มีการตรวจประเมิน จนกระทั่งทำแผนปรับปรุง ตอนนี้อยู่ในช่วงที่นำแผนปรับปรุงมาใช้

ปัจจุบันทำอะไรบ้าง การตรวจพบแรกเป็นการมองภาพรวมของทั้งกรมเพื่อที่จะได้ข้อสรุปไปสู่การปรับปรุง ภาพแรกที่ได้ก็เรียกว่าเป็นช่วงที่มีปัญหา ทำความเข้าใจความหมาย แต่ปัญหาหลัก คือ เนื่องจาก KMA ต้องมาเชื่อมโยงกับการบรรลุพันธกิจของกรม การที่มีพันธกิจแบบค่อนข้างจะไปทางเดียว เช่น เก็บภาษีหรือให้บริการกับประชาชน ขอบเขตพันธกิจก็ค่อนข้างจะชัดเจน การจัดการความรู้เพื่อบรรลุจุดหมายก็จะไปในทางเดียวกันหมด ของกรมสุขภาพจิตขอบเขตของพันธกิจเป็นสามลักษณะ ลูกคาคือใคร แล้วทำอย่างไรกับลูกค้า ใช้ความรู้อย่างไรบ้าง ก็จะมีปัญหา ตรงนี้เสียเวลาดังตั้งนาน จนในที่สุดก็จำแนกออกมาได้ว่าต้องแยกพันธกิจทำการศึกษาผู้ป่วยของโรงพยาบาลจิตเวชกับพันธกิจที่ต้องไปดูแล ส่งเสริมบทบาทของคนอื่น ซึ่งไม่ได้ทำเอง ก็คือเรื่องเครือข่ายภายในและนอกกระทรวงสาธารณสุข กับบทบาทที่ทำเองกับประชาชนที่ไม่ป่วยเป็นเรื่องของงานด้านส่งเสริมป้องกัน

เนื่องจากกรอบของ KMA มีจุดแข็งคือ มีการประเมินการจัดการความรู้ขององค์กรตามหมวดต่าง ๆ ของ PMQA อยู่แล้ว จึงเชื่อมโยงกับบุคลากรซึ่งต้องทำเรื่อง PMQA ให้มีความชัดเจนมากขึ้น ซึ่งกระบวนการก็ผ่านความยุ่งยากไปช่วงแรกประมาณ 3 - 4 เดือน การสนับสนุนของผู้บริหารเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ คณะทำงานเป็นแกนกลางในการสรุปบทเรียนที่เกิดขึ้น ทีมประเมินเป็นผู้ที่เชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานที่ถูกประเมินกับผู้บริหาร ถ้าผู้บริหารติดภารกิจอื่น ก็จะมีการส่งข้อมูลข่าวสารจากทีมประเมินถึงผู้บริหาร ซึ่งจะเป็นสิ่งสำคัญที่จะรักษาระดับการให้ความสำคัญของผู้บริหารเอาไว้

ประโยชน์ที่ได้รับจากการตรวจประเมินการจัดการความรู้ ทำให้ทราบเห็นจุดอ่อน - จุดแข็งที่ชัดเจน เนื่องจากการประเมินรายหมวด ก็จะสามารถจากข้อคำถามทำให้พบจุดอ่อน - จุดแข็งในแต่ละหมวดอย่างไร พอรู้ว่าจุดอ่อนอยู่หมวดไหน ถ้าดูรายชื่อก็จะรู้ว่าที่ต่ำเพราะประเด็นใด ก็เป็นส่วนที่นำมาจัดการ

วางแผนในการปรับปรุง โดยสรุปแผนในการปรับปรุงของกรม เน้นว่าที่ผ่านมามีการผลิตความรู้มากมาย แต่ความรู้เหล่านี้มีลักษณะที่กระจุกกระจายและไม่เชื่อมโยงไปสู่ความสำเร็จ หมายถึง ผลลัพธ์ขององค์กร เช่น การดูแลผู้ป่วยจะต้องมีคุณภาพ ผู้ป่วยจะต้องได้รับการรักษาที่มีคุณภาพ ก็จะพบว่ามีความรู้มากแต่ขาดการจัดระบบที่ดี

ความรู้ที่อยู่ในโรงพยาบาล ที่ผ่านมามุ่งเน้นการใช้เครื่องมือ KM ในแต่ละหน่วยงาน การเรียนรู้ของแต่ละหน่วยงาน นอกจากมีตลาดนัดความรู้หรือมีการประชุมสัมมนาแล้ว จะพบว่าอะไรเป็นปัญหาหลัก ก็มาช่วยกันวางแผนว่าข้อค้นพบเหล่านี้จะนำไปสู่การพัฒนา การนำองค์กร การจัดทำแผน เรื่องบุคลากร ให้มีการผลิต การใช้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตามเรื่องสำคัญ ๆ ตามห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) อันนี้ก็ถือว่าเป็นแกนหลักของสิ่งที่ได้ค้นพบ กิจกรรมการจัดการความรู้จะแค่สร้างเสริมความรู้ของคนที่อยู่ในหน่วยงานอย่างเดียวไม่พอ จะต้องมีการจัดระบบและเชื่อมโยงให้สามารถนำไปตอบผลลัพธ์ได้จริง ๆ กรมสุขภาพจิตและกรมชลประทานคล้าย ๆ กัน ตรงที่เป็นกรมนำร่อง เป็นที่ศึกษาดูงาน แต่พอประเมินจริง จึงต้องตั้งธงของการจัดการความรู้ใหม่ หรือมีข้อค้นพบที่ต้องเชื่อมโยงการจัดการความรู้ให้ได้จริง ๆ กับกระบวนการหลัก ซึ่งมีหลายกระบวนการ จะใช้วิธีอย่างไร จะวัดอย่างไรว่ามีการเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับกระบวนการหลักและผลลัพธ์สิ่งที่ดำเนินการ คือ การพัฒนาระบบสารสนเทศ เพราะการจะทำอย่างนี้ได้ก็ต้องเชื่อมโยงทุกอย่างเข้าด้วยกันให้ได้ การจะทำ Best Practices การจะทำ CoPs เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างโรงพยาบาล ต้องอาศัยระบบสารสนเทศที่ดีมาก ๆ

อนาคต

สำหรับอนาคต วิสัยทัศน์ KM เปลี่ยนเป็นมุ่งเน้นให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่ามุ่งเน้นความสามารถหรือ competency ของคน ในแง่ของความแตกต่างก็จะเห็นได้ชัดว่าความรู้ของหน่วยงานก็จะนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนางานของทั้งกรมได้ และต้องเป็นความรู้ที่สำคัญ ในการจัดระบบความรู้ในคลังความรู้นับได้สองร้อยกว่าเรื่อง ถ้านับทั้งหมดที่ไม่ได้เข้าคลังความรู้ก็น่าจะสี่ร้อยเรื่อง แต่ว่ายังไม่ได้จัดลำดับความสำคัญและความเชื่อมโยงให้เข้าถึงผลลัพธ์ของกรมจริง ๆ

โรงพยาบาลมีงานสุขภาพจิตมาก เช่น ผู้ป่วยเรื้อรัง ปัญหาวัยรุ่นตั้งครรภ์ ปรากฏว่าการจัดการความรู้เรื่องเหล่านี้มีน้อยมาก ทำอย่างไรจะใช้ความรู้ทั่วไปและความรู้หน่วยงานมาทำให้สำเร็จ ส่วนใหญ่พอจัดฝึกอบรมเสร็จก็จะทิ้งให้เขาทำงานต่อไป พอหน่วยงานจริง ๆ มีปัญหาก็ไม่มีระบบที่จะสนับสนุนให้ทำงาน การเป็นกรมที่มีภารกิจในการดูแลให้เกิดงานบริการในระบบบริการสาธารณสุขที่ดี ยังทำไม่สำเร็จ

กรมสุขภาพจิตเปลี่ยนมุมมองไปเยอะมาก คือ ต้องทำระดับหน่วยงานด้วย กรมมีหน่วยงานภายใน 40 หน่วยงาน ลักษณะงาน 3 ประเภท โรงพยาบาล 10 แห่ง หน่วยงานที่ไปทำงานกับระบบสาธารณสุข 13 แห่ง ที่เหลือเป็นหน่วยงานส่วนกลาง คิดว่าต้องทำให้หน่วยงานเหล่านี้มีขีดความสามารถในการที่จะพัฒนาตัวเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้ KMA กับหน่วยงานเหล่านั้น แต่ก็เกิดปัญหา ตอนทดลองนำร่อง ถ้าใช้วิธีการซ้ำแบบเดิมก็จะมีปัญหา และการจะออกจากปัญหาก็จะยุ่งยากกว่าการป้องกัน จึงตกลงกันในคณะทำงานว่าทำนำร่องภายในกรมก่อน 6 แห่ง วิธีการทำ ก็จะมีปัญหาซ้ำแบบเดิม คือ ทำความเข้าใจ ข้อคำถาม ทำความเข้าใจเรื่องภารกิจ มีทางเลือกอยู่ 2 ทาง ฝ่ายหนึ่งก็อยากจะให้เปลี่ยนแปลงข้อคำถามใหม่ให้เข้าใจง่าย อีกแนวทางหนึ่ง คือ คำถามไม่ต้องเปลี่ยน แต่เปลี่ยนสิ่งที่จะประเมินให้ชัด

สรุปว่าเลือกทางเลือกที่สอง คือ เปลี่ยนสิ่งที่จะประเมินให้ชัดเจนว่าต้องการผลประเมินเป็นอะไร ทุกหน่วยงานก็ประเมินง่ายขึ้น เพราะว่าปลายทางของคำถามมีความชัดเจนทุกข้อ เช่น วัฒนธรรมองค์กรของโรงพยาบาลจิตเวช ภารกิจต้องเป็นโรงพยาบาลที่เป็นที่พึ่งของระบบสาธารณสุขที่จะส่งต่อคนไข้ ขณะเดียวกันก็รับช่วงต่อคนไข้ด้วย อันนี้ก็ช่วยทำให้ประเมินตัวเองได้ แล้วก็พบว่าบางหน่วยงานก็มีจุดแข็งในบางหมวดจะนำมาเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เป็น Internal Benchmarking แต่ก็มีข้อจำกัดของ Internal Benchmarking คือ จะไม่เห็นความแตกต่างมากนัก เพราะเป็นกรมเดียวกัน ทำงานด้วยกัน พัฒนามาด้วยกัน

แต่คิดว่าอันดับแรกทำ Benchmarking ให้เป็นเสียก่อน ทำ Best Practices ให้เป็นเสียก่อน แล้วมาเรียนรู้กัน คือ 6 หน่วยงาน บางระบบที่ดีก็ให้ความรู้ บางระบบที่อ่อนก็ศึกษาจากเพื่อน ก็จะได้ประโยชน์ตรงนี้ เช่น กระบวนการดูแลผู้ป่วยให้ครบทั้งกระบวนการที่ดี ที่จริงไม่ใช่เรื่องยาก แต่บางโรงพยาบาลมีความรู้เยอะ แต่ไม่ได้ทำให้เป็นระบบที่ดี พอโรงพยาบาลทำให้เป็นระบบมันก็จะปรับปรุงได้ง่าย

หัวใจสำคัญ คือ ใช้เครื่องมือในการรับรององค์กรได้ดีขึ้นมากจาก KMA เครื่องมือที่สำคัญที่สุด ก่อนใช้ KMA ก็จะเป็น CMP, KMP ที่รู้จักกันดีแล้วจาก สำนักงาน ก.พ.ร. ก็คือการไปสร้างการเรียนรู้จาก ความรู้ของเจ้าหน้าที่ ตัวนี้ก็เป็นเครื่องมือที่สำคัญมาก พวกนี้จะได้รายละเอียดในเรื่องงานดีมาก งานทุกอย่าง ทุกระดับ ทั้งงานที่สำคัญ ที่คิดว่าเป็นงานพื้นฐาน เช่น การผูกมัดคนไข้อย่างไรไม่ให้เขาได้รับบาดเจ็บ หรืองาน ที่สำคัญมาก ๆ เช่น จะทำอย่างไรให้คนไข้กลับสู่ชุมชนได้ดี การใช้เครื่องมือช่วงแรกจะทำให้มีความชัดเจนในเรื่องเหล่านี้ แต่ว่าช่วงของการทำ KMA ช่วยให้เรามีความชัดเจนเรื่องนี้น่ามาก ช่วงของการทำ KMA ทำให้เกิดการ เปลี่ยนมุมมองว่าจะต้องมีเครื่องมือที่สำคัญในการที่จะทำให้เกิดการพัฒนาไปสู่ผลลัพธ์ ก็คือเอาความรู้ มาจัดระบบให้ดี แล้วคิดว่าหน่วยงานไหนที่ใช้ความรู้ได้ดีก็เป็น Best Practices ช่วยในการปรับปรุง แล้วต้อง พยายามทำให้เกิดการเรียนรู้ข้ามหน่วยงานให้มากที่สุด ข้ามในลักษณะของการทำงาน เรียนรู้ในรายละเอียด ของงานก็ทำในรูปแบบของ CoPs ตอนนี้ก็มี CoPs ที่กำลังจะดำเนินการประมาณ 10 กว่า CoPs

ในหน่วยงานย่อยของกรม เรียนรู้และพัฒนาตนเองให้เข้มแข็งขึ้น โดยใช้ Best Practices และมีข้อค้นพบอื่น ๆ คือ การจะทำให้ประสบความสำเร็จได้ บรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การประชุม ต้องดี เช่น การสร้างระบบขององค์กรให้มีการสนทนา (dialogue) ให้มาก ทำให้คนทำงานมีความสุข ทำงาน ร่วมกันเป็นทีม

วิธีการทำให้ KMA เข้าใจง่าย ๆ ใน 2 มิติ มิติแรก ทำให้ข้อคำถามในแต่ละหมวดเชื่อมโยงกัน ปัญหาตอนแรกอ่านเกณฑ์ KMA แล้วไม่เข้าใจ นึกภาพไม่ออก พอเข้าใจแล้ว ก็จะเริ่มประเมินแยกส่วนแต่ละข้อ ในหมวดเดียวกัน พอประเมินแยกส่วนความคิดมันจะไม่เกิดความเชื่อมโยง ตัวที่มีการพัฒนาออกมาคือการทำ ผังขั้นตอนของทุก ๆ หมวด เช่น การประเมินหมวดที่ 1 ต้องเริ่มต้นจากการมีวิสัยทัศน์ ผู้นำก็ต้องเป็น แบบอย่าง ต้องสนับสนุน จูงใจ ผลจากการทำ KM ทำให้มีความรู้มาก มีระบบในการปกป้องดูแลจัดการความ เสี่ยงของระบบใหม่ในการดูแลความรู้ ต้องมีการส่งเสริมการใช้เครื่องมือ KM และมีการทบทวนผลของ KM

การทำให้เหลือแต่คำสำคัญและทำให้เข้าใจก่อน แล้วค่อยไปดูรายละเอียดของแต่ละประเด็น เพราะไม่อย่างนั้นจะไม่เห็นภาพรวม วิธีการก็คือพยายามทำให้เห็นภาพรวมก่อน เห็นภาพรวมก็เข้าใจดีขึ้น เรื่องการวางแผน ก็จะเห็นตั้งแต่เรื่องการทำแผน ในแผนนั้นมี KMA Strategy ใหม่ ใน Strategy ที่มี KM อยู่ มีเป้าหมายระยะสั้น ระยะยาวอยู่ใหม่ วิธีการวัดผลทำอย่างไร นำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างไร และมีการคาดการณ์ ผลเพื่อนำไปสู่การพัฒนาให้เห็นถึงแนวโน้มต่าง ๆ หรือไม่ พอคนเห็นภาพรวมอย่างนี้ จะรู้สึกมีความสุขว่ามี ประโยชน์ในการที่เอา KMA มาทำการประเมิน หลังจากนั้นค่อยไปลงลึกแต่ละข้อ อันนี้ก็เป็นเคล็ดลับประการที่ หนึ่ง ที่พยายามจะทำให้ผู้อุปสรรคของการเรียนรู้เรื่อง KMA ซึ่งเป็นประโยชน์สำหรับคนที่ทำใหม่

การมี KMA 7 หมวด เป็นจุดดีก็จริง แต่เป็นการทำประเมินที่เยอะมาก จะทำอย่างไรที่จะ เชื่อมโยงระหว่างหมวด เชื่อมโยงภายในหมวดก่อน แล้วจึงเชื่อมโยงระหว่างหมวดให้ได้ หลังจากศึกษากันใน คณะทำงานแล้ว คือ ยุบหมวดที่ 7 ให้ไปอยู่ในทุก ๆ ข้อที่เกี่ยวข้อง และการวัดผลกระบวนการ เป็นส่วนที่ คะแนนมากที่สุด ก็กระจายไปไว้ตามข้อที่เกี่ยวข้อง ก็จะเห็นว่าจะมีผลลัพธ์อยู่ในหมวดย่อย ซึ่งมีข้อดีหลาย อย่าง คือ ทำให้ไม่ต้องประเมินหมวดที่ 7 แยกต่างหาก และทำให้ประเมินน้อยลง แต่ไม่ได้หมายความว่าไม่ ประเมินหมวดที่ 7 ก็คือดูให้ไปรวมกับหมวดอื่นแล้วมาประเมินหมวดที่ 7 อีกครั้ง และหมวดที่ 3 การให้ ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สัมพันธ์กับกระบวนการหลักมาก ก็นำมารวมกัน ก็จะช่วยทำ ให้คนเห็นความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการว่าผลลัพธ์ที่ได้มันต้องมาจากการกระบวนการหลัก และ

กระบวนการสนับสนุนที่ดี บวกกับการให้ความสำคัญกับลูกค้า แล้วจึงมีปัจจัยสนับสนุนอื่น ๆ อีก 4 หมวด เข้ามาพร้อม

จึงเกิดเป็นรูปภาพแนวคิดการขับเคลื่อนหน่วยงานในสังกัดกรมสุขภาพจิตสู่ LO ด้วย KMA ในบริบทกรมสุขภาพจิตและเกณฑ์บันได 3 ชั้น ก็คือนำหมวดที่ 3, 6, 7 มาเป็นแก่นของการประเมิน แล้วก็ประเมินหมวดที่ 1, 2, 4, 5 เป็นส่วนที่มาเชื่อมโยงกันทำให้หมวดที่ 3, 6, 7 สำเร็จ อันนี้ก็เป็นการตีความของกรม

การแก้ไขปัญหาต่อมา คือ เนื่องจากกรมมีการพัฒนาองค์ความรู้ KM มาก ความรู้อะไรที่กรม ภูมิใจ เรื่องการดูแลฟื้นฟูของผู้ป่วยจิตเวช เรื่องนี้เป็นตัวอย่างคลาสสิก แล้วการดูแลฟื้นฟูผู้ป่วยมันมีผลต่อกรม สุขภาพจิตอย่างไร ก็เชื่อมโยงยาก ในยุคที่ KM รุ่งเรือง ก็พยายามจะทำความรู้ให้มาก เป็นเหมือนกับเป็น ถึงความรู้ คือ รวบรวมความรู้ไว้เยอะมาก แต่ไม่ได้จัดระบบให้ดี พอมาจัดระบบให้ดีกลับพบว่าความรู้ที่สำคัญที่สุด เป็นความรู้ที่เราขาด ก็คือความรู้ในการดูแลระบบสาธารณสุขให้ดี และความรู้ในระบบสาธารณสุขมี จำนวนมาก แต่มีการจัดการน้อยมาก แต่การที่จะทำให้เข้าใจได้ง่าย ก็ต้องเอาความรู้ที่ใกล้ชิดที่ทุกคนรู้จักดี ก่อน ก็เลยทำสิ่งที่เรียกว่าเป็นบันได 3 ชั้น บันไดขั้นที่ 1 ต้องสนับสนุนระบบสุขภาพจิตของทั้งประเทศได้ มีทั้ง หน่วยงานในระบบสาธารณสุขและหน่วยงานนอกระบบสาธารณสุข บันไดขั้นที่ 2 ต้องสนับสนุนความรู้ที่จะไป เปลี่ยนแปลงระบบสาธารณสุขให้ทำงานให้ดีขึ้น แต่การที่จะทำให้ผ่านบันไดขั้นที่ 2 ได้จะต้องผ่านบันไดขั้นที่ 3 คือ เรื่องการดูแลผู้ป่วยของตนเอง การจัดการความรู้ก็ต้องทำให้บรรลุการดูแลผู้ป่วยของตนเอง

ขณะเดียวกันกรมรอ 3 ระยะไม่ได้ กรมก็ต้องทำส่วนกลางให้มี CoPs ที่ครอบคลุมเรื่องราว ทั้งหมดเสียก่อน คือ พยายามรวบรวมความรู้จากหน่วยงาน ทำในรูปกลุ่มต่าง ๆ ให้มีการแลกเปลี่ยน พยายามทำ ให้โรงพยาบาลเป็นกำลังหลัก ทำให้ร้อยละ 80 ของกรมสามารถบรรลุภารกิจหลักได้ ทำให้เข้าใจเรื่องเกณฑ์ การให้คะแนน ทุกคนคุ้นเคยกับ ADLI หรือ PDCA ทำให้สมบูรณ์ขึ้นเป็น ADLI ก็จะเน้นว่าประเมินในบันได 3 ชั้น แล้วก็ให้คะแนน

โดยสรุปในการทำ KMA ต้องมีทีมงานที่ดี มีบรรยากาศของการเรียนรู้ หาโอกาสใหม่ ๆ ในการ ผ่าฟันอุปสรรคไป ทำให้เกิดความเข้าใจในสิ่งที่ทำและนำไปใช้ประโยชน์ได้

**ประสบการณ์การตรวจประเมินการจัดการความรู้ของกรมชลประทาน
โดย นายอรรถพงษ์ ฉันทานุมัติ อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
และนางสาวนันท์พร เงินฉลาด นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ**

➤ **นายอรรถพงษ์ ฉันทานุมัติ**

ความเป็นมา

กรมชลประทานเป็นกรมที่ค่อนข้างใหญ่ มีภารกิจ 3 ด้าน คือ พัฒนาแหล่งน้ำ ก่อสร้างแหล่ง น้ำทั่วประเทศ บริหารจัดการน้ำและดูแลลุ่มน้ำต่างๆ ทั่วประเทศ จนถึงป้องกันภัยทางน้ำ ภารกิจในอดีตก่อนที่ จะมีเกณฑ์ PMQA ถามว่าองค์กรทำอะไร มีการเรียนรู้อย่างไร ในงานก่อสร้างก็จะคุยกันในพี่น้องวงสนาม พอวันนี้การทำงานมีปัญหาอะไรก็จะมาคุยกัน พี่ที่เป็นหัวหน้าก็จะมียอดความรู้ มีประสบการณ์ต่าง ๆ ก็จะมา เล่าให้รุ่นน้องฟังว่าตรงนี้ทำอย่างไร กรมมี Tacit Knowledge เยอะมาก แต่ยังไม่ Explicit Knowledge พอมีเกณฑ์ PMQA เข้ามาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2551 ก็เริ่มตั้งคณะทำงาน PMQA ในแต่ละหมวด ตั้งแต่หมวด 1 2 3 4 ปีแรกที่ทำยากมากในการทำความเข้าใจ ผมจะเน้นในหมวดที่ 4 ซึ่งมีอยู่ 2 ส่วน คือ ส่วนของ IT กับส่วนของ การจัดการความรู้ ส่วนนี้แยกเป็น 2 ชั้น ชั้นแรกด้านไอที ชั้นที่สองการจัดการความรู้

ปีแรกตั้งคณะกรรมการภายในกรม ก็ทำแผนเหมือนเป็นมาตรฐานถ่ายทอดลงไปยังทุกสำนัก กอง กลุ่ม ในปีแรกคือเอาความรู้จับใส่ถัง เนื่องจากความรู้ของเราเป็น Tacit knowledge เยอะมาก ไปบังคับให้ทำเรื่องใดเรื่องหนึ่งไม่ได้ เพราะว่ายังไม่คุ้นชินกับเกณฑ์ จึงหาวิธีทำอย่างไรก็ได้ให้เขาเอาความรู้มาใส่ถัง KM ให้มากที่สุด พอถ่ายทอดแผนลงไป ในตัวแผนก็ส่งไปพร้อมคำเป้าหมายคือตัวชี้วัดในการดำเนินการตามแผนให้ได้ทุกสำนัก กองหรือกลุ่ม ต้องระดมความรู้เปลี่ยนแปลงจาก Tacit Knowledge มาเป็น Explicit Knowledge แล้วก็ใส่ไว้ในคลังความรู้ใช้ระบบ IT เข้ามา โดยบังคับให้ทุกสำนัก กอง จะต้องมียุทธศาสตร์ความรู้ เพื่อเก็บความรู้ต่าง ๆ ที่มีอยู่ ในปีแรก ๆ ต้องยอมรับว่าไม่เป็นระบบ แล้วจะดึงคนลงมาทำการจัดการความรู้อย่างไร คนมีความรู้ แต่จะมาบอกว่าต้องเอาตามเกณฑ์นั้นเกณฑ์นี้ คนกรมชลประทานค่อนข้างจะเป็นคนโบราณ เพราะอยู่ตามพื้นที่สนาม ก็เลยใช้ดึงคนเข้ามา ตั้งคณะกรรมการ PMQA ไม่ได้ตั้งในกรมอย่างเดียว แต่ตั้งประจำสำนักชลประทานด้วย เพื่อจะเป็นเครือข่ายที่จะไปชักจูงเขามาทำในเรื่องของ KM ตรงนี้

ส่วนของสำนัก กอง ก็จะมี KM Team มีการทำ CoPs เพื่อจะจัดการความรู้ จัดทำแผน แล้วเอามาใส่ในกล่องความรู้ พอทำไปทุกคนก็มีคำถามว่าทำไปแล้วได้อะไร ดังนั้นสิ่งสำคัญอันหนึ่งก็คือแรงจูงใจ ในปีแรก ๆ ท่านผู้บริหารก็เอาด้วย ก็เลยบอกว่าควรจะให้รางวัลตอบแทน ก็มีการขออนุมัติจัดการประกวดการจัดการความรู้ดีเด่นว่ามียุทธศาสตร์ความรู้ไหนดีเด่น มีการตั้งคณะกรรมการประกวดความรู้ดีเด่นเพื่อที่จะเอาความรู้ที่มีอยู่ในคลังความรู้ต่าง ๆ มาประกวด โดยท่านอธิบดีก็อนุมัติงบประมาณสำหรับจัดงานประกวด KM ในปีแรก เนื่องจากความรู้มีหลากหลายสายงาน เพราะกรมชลประทานมีสายงานมากที่สุดในประเทศ ตั้งแต่สายบริหารจนถึงสายวิชาการเฉพาะ เช่น สายงานก่อสร้าง สายงานส่งน้ำ บำรุงรักษาซึ่งเป็นงานเฉพาะ ฉะนั้นต้องมาจัดกลุ่มตามภารกิจว่าประกวดกันอย่างไร มีการจัดตั้งคณะกรรมการมาพิจารณาผลงานตรงนี้ สามารถจะไปตอบภารกิจอะไร ดังนั้นพอมีการพัฒนา มีการประกวดแข่งขันกันก็เริ่มดึงดูดคนให้เข้ามาสนใจอยากจะทำ KM มากขึ้น การประกวดในปีแรกท่านอธิบดีมอบรางวัล

ในปีที่สองยิ่งสร้างแรงบันดาลใจมากขึ้น โดยเชิญท่านรัฐมนตรีมามอบรางวัลแล้วก็จัดกิจกรรมให้ทุกสำนัก กอง นำผลงานมาโชว์ เรียกว่า KM Day เพื่อมาประกวดว่าเขามีผลงานอะไร ทุกคนอยากจะโชว์ว่า ในสำนัก กอง เขามีอะไร อันนี้คือการเริ่มต้น ในแต่ละปีที่ทำการประกวดการจัดการความรู้ จะจัดทำเป็นเอกสารรวบรวมการจัดการความรู้ลงเป็นรายงานประจำปี ทุกคนที่มีองค์ความรู้ก็อยากจะโชว์ ต้องการประกวดเพื่อจะได้ลงในผลงานเล่มนี้ เป็นสิ่งหนึ่งที่สร้างแรงบันดาลใจ พอทำตรงนี้ได้เสร็จ มีการแจกเผยแพร่ไปทั่วกรม ลงบนเว็บไซต์ นี่คือสิ่งหนึ่งที่ทำให้เกิดความสำเร็จในการจัดการความรู้เบื้องต้น

หลังจากนั้นเมื่อมีเกณฑ์ KMA เข้ามา ต้องมีการปรับระบบ มีการตั้งคณะกรรมการ KMA ที่ได้รับมา ก็เริ่มเอามาตีความ ประชุมกันว่าทำอย่างไรให้มีความเข้าใจและอยากจะทำ เวลานั้นคนที่เหนื่อยที่สุดคือเลขานุการ KM หมวด 4 ของกรมชลประทาน คุณนนทพร ซึ่งต่อไปจะเล่าให้ฟังว่ามีภารกิจซับซ้อนกันอย่างไร เพราะว่า Roadmap มีแล้ว แล้วสิ่งหนึ่งที่ทาง ก.พ.ร. ของกรมทำนั้น ไม่ใช่จัดการความรู้อย่างเดียว มีการขอให้ผู้บริหาร ทำ After Action Review ทุกปี โดยผู้บริหารทำ KM โดยไม่รู้ตัวเหมือนบังคับให้ทำ ตอนหลังก็เริ่มเข้าใจ แล้วผู้บริหารเริ่มเป็นแรงที่จะมาช่วยขับเคลื่อน

ข้อพึงระวัง เพราะดำเนินการทั้ง PMQA และ KMA สิ่งหนึ่งที่ต้องระวังคือให้มองเห็นความเชื่อมโยง ตรงนี้เป็นเรื่องบ้านหนักของ KM Team มาก พยายามเชื่อมโยงให้เห็นความเชื่อมโยงว่า KMA อยู่ใน PMQA เพราะถ้าไปอธิบายแบบหนึ่งคนละม้วน จะเห็นว่าเปงานงาน 2 ชั้น ทำอย่างไรให้เห็นว่า KMA เป็นเนื้อเดียวกับ PMQA แล้ววิธีการใช้อย่างไรที่จะต้องให้ตัว PMQA ทุกหมวดจะต้องมีการจัดการความรู้ แต่ KMA จะเป็นเข็มทิศที่จะชี้ว่าคุณจะต้องจัดการความรู้แบบไหน เพื่อไม่ให้หลงทิศ อันนี้จะเป็นข้อยากในเรื่องของการสร้างความเข้าใจ ไม่ว่าจะเป็นผู้ตรวจประเมิน KMA หรือผู้ที่จะต้องส่งการบ้าน เพราะ 36 สำนัก/กองจะมีปัญหาตรงนี้มาก พอทำ KMA แล้ว สิ่งที่จะต้องดูอีกอันหนึ่ง คือเกณฑ์จะต้องพูดภาพรวม แต่ถ้าหลายองค์กรที่มี

ภารกิจที่แตกต่าง จะต้องกำหนดให้ชัดว่า KMA จะไปแก้ไขในส่วนไหนอย่างไร อันนี้คือสิ่งที่จะต้องพัฒนาในขั้นต่อไปว่าทำอย่างไร แล้วตอบโจทย์ให้ได้ว่าจัดการความรู้เรื่องใดในภารกิจใด

เพิ่มเติมในส่วนของ KM หลังจากเขียนกระเสียวได้รางวัล UN ถือว่าเป็น Best Practices หรือที่มีการนำกลุ่มเกษตรกรผู้ใช้น้ำทั่วประเทศมาเรียนรู้วิธีการตรงนี้เหมือนกัน ให้เขาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันว่าที่กระเสียวทำงานสำเร็จอย่างไร แล้วใช้งานของ KM เข้าไปเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การถ่ายทอดองค์ความรู้ ประมาณเดือนมกราคมจะจัดที่โครงการแม่ยม เพราะได้อันดับที่ 1 ของ UN ในเรื่องของกระบวนการมีส่วนร่วม คือไม่ได้ร่วมแค่ในองค์กร ร่วมระดับนโยบายลงมาจนถึงระดับองค์กร ซึ่งมันสูงขึ้นไปอีกชั้นหนึ่ง ก็จะใช้กระบวนการตรงนี้เหมือนกัน เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถามว่าเครื่องมือที่ดีที่สุดคืออะไร เครื่องมือที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ไม่พูดถึงเกณฑ์ แต่เอามาทำงานแล้วก็ปรับ มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถ้าไปพูดถึงเกณฑ์ ชาวบ้านคงไม่รู้เรื่อง ต้องทำกระบวนการให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สิ่งหนึ่งที่ KM Team ของกรมทำสำเร็จ เวลาออกไปทำ CoPs คือ ไม่เคยพูดถึงเกณฑ์ แต่เอาเกณฑ์มาเป็นวิธีการ สิ่งหนึ่งที่ทำสำเร็จคือแปลงเกณฑ์ให้ไปสู่การปฏิบัติ

สิ่งหนึ่งที่เวลานี้ใช้ทั่วประเทศ กระบวนการ JMC หรือ Join Management Committee ที่ทำให้เขียนกระเสียวประสบความสำเร็จ โดยใช้ระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และอย่าคิดว่าตัวเราเก่ง กรมต้องถอยมาก้าวหนึ่งแล้วฟังชาวบ้านมาก ๆ จึงประสบความสำเร็จ ตอนแรกพยายามจะเอาคนของเราไปสู้ พอคนเริ่มน้อยก็เริ่มฟังชาวบ้านมากขึ้น เพราะทำเองไม่ได้ ชาวบ้านก็มีข้อเสนอแนะอะไรต่าง ๆ จากข้อขัดแย้งกลายเป็นความร่วมมือ ระเบิดจากภายใน ถามว่าตรงนี้เกิดจากอะไร การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เหมือนกัน รู้เขารู้เรา กระบวนการที่ทำคือมีหน่วยออกไป เริ่มคุย รับฟังชาวบ้านเยอะๆ ภาษาอังกฤษเรียกว่า Local Wisdom แล้วมามองวิธีการหรือกระบวนการที่สำคัญ เอามาวางเป็นระบบให้ได้ เพื่อจะมาเป็นรูปแบบที่เป็นมาตรฐาน อันนี้คือได้จากกระบวนการการเรียนรู้ หรือพูดง่าย ๆ ที่ไปทำตรงนั้นก็คือการทำ CoPs นี้เอง แต่คงไม่ได้พูดเช่นนั้นกับชาวบ้าน ก็ใช้วิธีการต่าง ๆ ที่ประยุกต์จากคำว่าเกณฑ์ไปสู่วิธีการปฏิบัติ อันนี้คือกุญแจที่ทำให้ประสบความสำเร็จ

➤ นางสาวนันทพร เงินฉลาด

ในส่วนแรกคงเป็นเวทีที่มาแลกเปลี่ยน เราน่าจะคั่นหน้าคั่นตาในหลาย ๆ เวทีที่เจอกันในเรื่องของ KM คิดว่าหลาย ๆ ท่านอาจจะยังสงสัย ว่าทำ KMA ทำแล้วมีประโยชน์อย่างไร ทำยากง่ายแค่ไหน ขอเล่าให้ฟังเป็นประสบการณ์จากที่ทำมา เริ่มต้นวันแรกที่ไปร่วมกับทาง สำนักงาน ก.พ.ร. ที่จัดให้มีการสัมมนา แล้วก็มีการให้ความรู้ ให้เริ่มรู้จักกับ KMA วันนั้นในฐานะเป็นเลขานุการคณะทำงาน KM กรมชลประทานกำลังมองว่า เหมือนกับทำ KM แล้วมาถึงทางต้น มีการทำ KM เยอะมาก กิจกรรมมากมาย แต่ทำแล้วทำไม่มันไม่ตอบโจทย์ ทำแล้วมันหยุดไม่ก้าวต่อไป

เมื่อได้เรียนรู้เกณฑ์ KMA จึงมีความคิดว่าจะเดิน KM ของกรมอย่างไรต่อไป เนื่องจากกรมชลประทานเป็นกรมช่าง จะแตกต่างจากกรมสุขภาพจิตที่ส่วนใหญ่เป็นสาธารณสุขและเป็นนักวิชาการ กรมชลประทานเป็นช่างอยู่ในสนาม พี่ ๆ ก็เป็นลูกทุ่ง พูดต้องเข้าใจง่าย ๆ ก็มองว่า KM เป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กร พยายามใส่ความคิดนี้เข้าไปในบุคลากรว่า เมื่อมี KM Award เป็นเครื่องมือที่จะขับเคลื่อน KM ของกรม พอ KMA เข้ามาก็พยายามจะบูรณาการเข้ากับตัว KM Award ซึ่งเป็นทุนเดิมอยู่ ก็เอามาปรับปรุง เดิมมีการประกวดอยู่ 3 ส่วน คือ CLK Award ตัว KM Award คือหน่วยงานการจัดการความรู้ดีเด่น แล้วก็ในส่วนของนวัตกรรมที่สนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ทั้ง 3 ประเด็น ก็เอามาบูรณาการร่วมกับ KM Award

ยิ่งไปกว่านั้น พยายามที่จะเชื่อมโยงเรื่อง KMA ไปสู่การเป็นคำรับรองการปฏิบัติราชการของหน่วยงานต่าง ๆ กรมชลประทานทำ KM ในส่วนของระดับกรม แล้วก็ทำในทุกหน่วยงานย่อยทั่วประเทศ ซึ่งมี

36 หน่วยงานย่อย มี KM Team ทั้ง 36 หน่วยงาน มีคลังความรู้ 36 คลัง รวมอยู่ในศูนย์ความรู้กลางของกรม ตรงนี้เป็นหลักคิดของผู้ตรวจประเมินในเรื่องของ KMA ในเบื้องต้น

กระบวนการตรวจประเมิน เริ่มต้นคือต้องกำหนดแนวทาง รับภาพใหญ่มาจากทาง สำนักงาน ก.พ.ร. จากทางสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ อย่างที่ทางกรมสุขภาพจิตเล่าให้ฟังเบื้องต้น คือเกณฑ์พอเข้ามาเป็นภาษาอังกฤษ แล้วภาษาเกณฑ์จะมีปัญหาทุกหน่วยงาน ไม่ยกเว้นกรมชลประทาน ยิ่งบอกเป็นกรมช่าง เจอภาษาอังกฤษ เจอภาษาเกณฑ์ ตกใจ ไม่เอา จึงมี 2 ทางเลือก คือ ปรับเกณฑ์ และปรับในตัวของหลักฐาน ไม่มีการต่อต้าน คณะทำงานคุยกันเป็นเสียงเดียวกันว่าอย่างไรก็ต้องปรับ พยายามเอาเกณฑ์ KMA มาประยุกต์ ให้เนื้อหาความสำคัญยังคงเกณฑ์เดิมอยู่ เนื่องจากยึดถือว่าเป็นเกณฑ์มาตรฐาน ปรับจากภาษาอังกฤษเป็น ภาษาไทย เรียบร้อยแล้วใส่หลักฐานสิ่งที่อยากเห็น เกณฑ์ที่ถามนี้อยากจะเห็นอะไร เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ง่าย ในเบื้องต้น เนื่องจากฟังเริ่มเอามาใช้ในปีแรก พอปรับเรียบร้อยแล้วมาดูบริบทของกรมชลประทานว่าเรื่องของ งานชลประทานการปรับเกณฑ์ต้องปรับให้เข้ากับบริบทของกรม ในหน่วยงานต่างๆ อาจจะต้องนำข้อนี้ไปเป็น ข้อในการพิจารณาด้วย

หลังจากนั้น พอได้เกณฑ์ในรูปแบบของกรมชลประทานแล้ว ก็ชี้แจง ผูกอบรม สร้างความ เข้าใจ ตรงนี้สำคัญมาก ก็เรียนเชิญทางที่ปรึกษาสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติไปให้ความรู้โดยตรงกับทาง KM Teamwork คือทีมงานเครือข่าย เป็นตัวแทนมาจาก 36 สำนัก/กอง ก็จะเข้ามาเรียนรู้ว่าเกณฑ์ของกรม ชลประทานเป็นแบบนี้ แล้วต้องการเป้าหมายอะไรในการดำเนินการเรื่องของ KMA เรียบร้อยแล้วมีการตรวจ ประเมินปีแรก ตรวจประเมินผ่านคลังความรู้ เนื่องจากที่ผ่านมาเรื่องการตรวจประเมิน KM Award ของกรม ชลประทาน พยายามหลีกเลี่ยงการตรวจเอกสารที่เป็นกระดาษ ก็พยายามจะลดภาระให้กับผู้ที่ทำเรื่องของ KM บอกว่าทุกสิ่งทุกอย่างที่ท่านทำให้นำไปใส่ไว้บนเว็บไซต์ในคลังความรู้ของทุกสำนัก/กอง คณะกรรมการแต่ละ หมวดก็จะเข้าไปตรวจสอบในนั้น เพื่อจะลดภาระ และที่สำคัญคืออยากจะทำให้ทุกสำนัก/กอง เอาขึ้นไป แลกเปลี่ยนบนเว็บไซต์ซึ่งเป็นแหล่งแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของกรมชลประทาน ได้เห็นตัวอย่าง ได้เรียนรู้ร่วมกัน หลังจากนั้น พอได้ผลการประเมินออกมา คณะกรรมการตรวจประเมินเบื้องต้นของปีแรก ก็พยายามที่จะให้ ข้อมูลป้อนกลับไปเพื่อที่จะให้นำไปพัฒนากระบวนการในการตรวจประเมินของกรม

เรื่องของปัญหาที่พบ ต้องเรียนว่าเนื่องจากเกณฑ์เป็นเกณฑ์ใหม่ คิดว่าหลายๆ ท่านคงมี ความคิดในใจว่า PMQA ยังเข้าใจยาก ในส่วนของบุคลากรที่จะกระจายลงไปให้ทุกคนเข้าใจเหมือน ๆ กัน PMQA ยังไม่จบเลย KMA มาเรื่องใหม่อีกแล้ว ต้องทำให้เขาเข้าใจ ผู้ที่รับการตรวจประเมิน ประเด็นนี้สำคัญ อยู่แล้ว หนักเข้าไปอีก คือ ผู้ตรวจเพราะไม่มีความเชี่ยวชาญในการตรวจเท่ากับอาจารย์บุญดีเข้าไปตรวจ ประเมินให้กับหน่วยงานนาร่อง ต้องเรียนว่าตอนที่ท่านอาจารย์บุญดีกับทางสถาบันเพิ่มฯ เข้าไป เราพยายาม เก็บข้อมูลทุกส่วนของอาจารย์ พยายามเก็บให้ได้มากที่สุดว่าอาจารย์มีแนวความคิดอย่างไร ให้ข้อมูล ผลป้อนกลับอย่างไร มีกระบวนการ วิธีการ เทคนิคในการประเมินองค์ประกอบอย่างไร ก็พยายามจะนำในส่วนนี้มา ใช้ในการตรวจประเมินของเราเอง เป็นผู้ตรวจภายในเอง เรื่องมาตรฐานของผู้ตรวจประเมิน พอแบ่งกันตรวจใน แต่ละหมวดแล้ว ความเข้าใจก็มีความคลาดเคลื่อนกัน ต้องพัฒนาต่อ ประเด็นที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง การตรวจ ปีแรก 36 สำนัก/กอง มีการรวบรวมหลักฐานให้ รู้สึกว่าจะเป็นปัญหาอุปสรรคมาก เพราะว่าบางสำนัก/กอง ทำแล้วไม่ได้เก็บหลักฐาน ทำแค่ถ่ายภาพมาก็จบแล้ว การตอบด้วยการที่แสดงหลักฐานค่อนข้างที่จะเป็นภาระ เลยพยายามบอกว่าปีนี้เป็นปีแรก อยากให้เห็นขั้นตอนของการทำก่อน ยังไม่เน้นเรื่องคะแนน

อีกส่วนหนึ่งที่ต้องเรียนเป็นบทเรียนสำคัญ ที่ทางกรมชลประทานได้ทำในส่วนของ KMA ปี แรก พยายามจะไปเชื่อมโยง ว่า KMA เป็นตัวสะท้อนให้เห็นว่ากรมยังไม่ได้ทำอะไร มีส่วนไหน ประเด็นไหนที่ ยังขาด ยังตกไป ต้องทำเพื่อที่จะให้เกิด ก็มองว่าขาดในเรื่องของการเชื่อมโยง เอา KMA เข้าไปเชื่อมโยงตัวชี้วัด ระดับสำนัก/กอง จากที่ทำแผนยุทธศาสตร์กรมผ่านมายังทำเรื่องของ KMA ตอบหมวด 2 แบบไม่มีอะไรให้ดู พอทำ KMA ก็ไปปรับในตัวยุทธศาสตร์ ปรับในตัวเป้าประสงค์ ณ วันนี้มีเรื่องการจัดการความรู้อยู่ใน

ยุทธศาสตร์ พอเข้าไปโยงกับผลการปฏิบัติราชการของสำนัก/กอง ผลดี คือ มีการให้ความสำคัญ แต่ผลกระทบคือความไม่พร้อมในการเป็นปีแรก ตรงนี้มีปัญหาที่ทาง KM Team จะต้องดูตรงนี้ต่อไป ที่สำคัญคือวิธีการตรวจ เนื่องจากกรมชลประทานมีการตรวจประเมินผ่าน web site ถ้าศึกษาในตัวเกณฑ์ของ KMA อย่างชัดเจนแล้ว จากประสบการณ์ส่วนตัวมองว่า KMA ไม่ได้บอกว่าทำแบบนี้ผิด ทำแบบนี้ถูก แต่มันคือทำแบบไหนที่มันเป็นระบบแล้วเหมาะสมกับหน่วยงาน พอไปตรวจผ่านเว็บไซต์ ดูจากเอกสาร มันไม่สะท้อนประสิทธิภาพของการทำ KM มันเกิดขึ้นจริง ๆ ใหม่กับหน่วยงานเหล่านั้น เวลาไปให้คะแนนผู้ตรวจประเมินจะปวดหัวมาก เพราะว่าเห็นแต่สิ่งที่อยู่ในเว็บไซต์ แต่ไม่มีโอกาสจะได้พูดคุยสัมภาษณ์กับคนที่ทำจริง มันสำคัญเหมือนกันในการที่จะต้องคำนึงถึงกระบวนการในการตรวจประเมินด้วย วิธีการที่จะได้มาซึ่งการตรวจประเมิน จะต้องกำหนดวิธีการที่เหมาะสม ที่สำคัญคือการใช้ข้อมูลย้อนกลับ อย่างที่ได้เรียนแล้วว่าผู้ตรวจประเมินเองในองค์กรก็ยังไม่มีความเข้าใจชัดเจน พอให้ข้อมูลย้อนกลับไป อาจจะทำให้ข้อมูลที่ยังไม่ครอบคลุมชัดเจนเท่าที่ควร ตรงนี้เป็นปัญหาที่พบ

สำหรับปัจจัยแห่งความสำเร็จในการทำ KMA ของกรมชลประทาน ต้องเรียนว่าไม่ใช่วันนี้ประสบความสำเร็จ แต่มองว่าจะเดินต่อในเรื่องของ KMA สิ่งที่ทำให้เดินต่อได้คือท่าน CKO ของกรมชลประทานสนับสนุนเต็มที่ ต้องเรียนว่าตัว CKO ก็คือท่านอธิบดีกรมชลประทาน ท่านให้เกียรติเป็นเอง ก็จะทำให้ความสำคัญสนับสนุนเต็มที่ในเรื่องนี้ เพราะท่านเห็นว่าเป็นเครื่องมือที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาองค์กร มีระบบแรงจูงใจ อย่างที่เรียนว่าเรามี KM Award มีการเชื่อมโยงผลของ KM ไปสู่เรื่องของแรงจูงใจต่าง ๆ ซึ่งระบบนี้จะมีการพัฒนาไปเรื่อย ๆ มันจะหยุดนิ่งไม่ได้ ก็ต้องมีการพัฒนาขึ้นไป มี Roadmap ของ KM เมื่อมีเครื่องมือ KMA นำไปใส่ใน Roadmap ของ KM และพยายามที่จะให้การใช้ KMA มีพัฒนาการขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยใช้เกณฑ์ PMQA เป็นแกน เป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กร ตรวจสอบคุณภาพขององค์กร ใช้เกณฑ์ KMA ยึดโยงกับเกณฑ์ PMQA เพราะมีแนวคิด และแนวทางในการสร้างความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน

ที่สำคัญสิ่งที่กรมชลประทานทำแล้วเห็นผลที่ชัดเจนคือวันนี้แทบจะไม่เห็นทัศนคติที่เป็นเชิงลบกับเรื่องของ KM ต้องเรียนว่าหลาย ๆ หน่วยงานคงเจอประสบการณ์เหมือน ๆ กัน พอมีเครื่องมือต่างๆ เข้ามาในหน่วยงานแล้วมักได้รับการต่อต้านหรือไม่ต่อต้านก็คือเฉย ๆ กับเรื่องเหล่านี้ แต่พอพูดถึงเรื่อง KM จะเห็นแววตาที่รู้สึกว่ามันเป็นเรื่องที่มีประโยชน์ เป็นเรื่องที่ดี ทำแล้วได้กับตัวเอง ได้กับองค์กร และก็ไม่ซับซ้อนมาก เพราะฉะนั้นทัศนคติเชิงบวกแบบนี้จะช่วยผลักดันให้ KM เดินไปได้ค่ะ

ประโยชน์ของ KMA ที่ได้รับอย่างชัดเจน คือระบบ KM ของกรมมีประสิทธิภาพขึ้น เกณฑ์ต่าง ๆ ที่ได้ประเมินทั้งระดับหน่วยงานย่อยและระดับองค์กรทำให้เห็นว่า จะพัฒนาเรื่องของ KM ไปอย่างไร ประโยชน์อีกส่วนหนึ่งคือ ทำ PMQA เป็นแกนหลักอยู่แล้ว KM มี 7 หมวดเหมือน PMQA แล้ว KM เป็นส่วนช่วยให้คนเข้าใจเกณฑ์ PMQA ยิ่งขึ้น เพราะว่าเรามีทัศนคติที่เป็นเชิงบวกกับ KM ตอนแรกก็มองว่า KM มันก็อยู่หมวด 4 ข้างล่างอย่างเดียว วันนี้เข้าใจแล้วว่า KM อยู่ทุกหมวด ทำได้ในส่วนต่างๆ ก็จะมี ความเข้าใจในเรื่องของ PMQA มากขึ้น ก็เป็นเครื่องมือที่เสริมกัน

บุคลากรที่เดิมทำ KM แล้วตัน ทำแล้วก็เอาไปใส่ในคลังข้อมูล เอากิจกรรมมาถ่ายรูปไว้ ทำแล้วมาแชร์กัน แล้วไปอย่างไรต่อ สำนัก/กองเขาก็ไม่เห็น แต่พอวันนี้เอาเกณฑ์ KMA ไปให้เขาใช้ ได้เรียนรู้เกณฑ์เอง จึงเริ่มเข้าใจว่ามันมีประโยชน์แบบนี้ ทางของ KM ไม่ตัน และได้เรียนรู้ความก้าวหน้าของ KM และมองเห็นแนวทางที่จะพัฒนา KM ไปด้วย ตรงนี้ก็ถือว่าเป็นประโยชน์ในการใช้เกณฑ์ KMA

เกณฑ์ KMA มี 7 หมวด เนื่องจากหมวดที่ 7 เป็นแนวนิยม เมื่อใช้เกณฑ์ KMA ในปีแรกจึงยังไม่ประเมินหมวดที่ 7 ประเมินแค่ 6 หมวด แยกการประเมินเป็น 2 ส่วน เรียนรู้และบูรณาการกับ KM Award ประเมิน 6 หมวด แยกส่วนกลางกับ สขป. 1 - 17 ซึ่งกระจายอยู่ทั่วประเทศ จะมีการประเมินมาว่าคะแนนที่เป็นคะแนนเฉลี่ยของแต่ละหมวดขององค์กรต่าง ๆ คะแนนของหมวดไหนที่ได้คะแนนที่ดี เพื่อที่จะเป็นแนวทางในการปรับปรุง แล้วก็มีการแยกคะแนนไว้ค่อนข้างละเอียด เพื่อมีโอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่อไป

ข้อเสนอแนะที่อยากฝากไว้ คือ ในการทำ KMA ของกรม คณะทำงานคุยกันเยอะมาก หลังจากที่ทำ KMA บอกว่าต้องอย่าใจร้อน ถ้านำไปเชื่อมกับตัวชี้วัดเร็ว ถือว่าใจร้อน เพราะถ้าเชื่อมจะมีปัญหาทันที การที่จะเอาอะไรมาใช้กับองค์กรต้องวางแผนอย่างรอบคอบ แล้วก็กำหนดแนวทางในการใช้ KMA ให้ชัด ที่สำคัญในการใช้เกณฑ์ KMA คือต้องทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย ทั้งภาษาเกณฑ์และในส่วนของภาษาอังกฤษ ตรงนี้สำคัญ ต้องดูเรื่องบริบทขององค์กรด้วย และเนื่องจากมีเครื่องมือหลาย ๆ อย่างในองค์กร ต้องพยายามเอาเครื่องมือใหม่ที่นำมาใช้ปรับให้เข้ากับเครื่องมือเดิม เพื่อที่จะไม่ให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจของบุคลากร คนที่ตรวจประเมินต้องเข้าใจเกณฑ์อย่างถูกต้อง เพราะเป็นแกนนำในการที่จะใช้เกณฑ์ในการขับเคลื่อน ถ้าคนตรวจยังไม่เข้าใจเกณฑ์ ไม่ชัดเจนหรือเข้าใจไม่ตรงกันจะทำให้สับสนในการที่จะลงไปสู่ระดับปฏิบัติ แล้วต้องมีการสร้างผู้ประเมินในองค์กรที่มีมาตรฐานเดียวกันด้วย

สุดท้ายขอให้ทุกคนสนุกกับการทำ KM และสนุกกับการใช้เครื่องมือ KMA ต้องยืนยันตรงนี้ว่าเป็นเครื่องมือที่ดีแล้วก็ทำให้เราเห็นทางว่าก้าวต่อไปของการทำ KM นั้น คือการทำให้องค์กรของเราเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างแน่นอน