

สรุปการประชุมสัมมนา “เวทีปัญญา สัมมนาเวที” ครั้งที่ 8 **เรื่อง การจัดการความรู้ในจังหวัด ณ โรงแรมปรีณซ์พาลเลซ มหานคร**

สำนักงาน ก.พ.ร.โดยสำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม ได้จัดการประชุมสัมมนา “เวทีปัญญา สัมมนาเวที” ครั้งที่ 8 เรื่อง การจัดการความรู้ในจังหวัด ในวันพฤหัสบดีที่ 19 มีนาคม พ.ศ. 2552 ณ โรงแรมปรีณซ์พาลเลซ มหานคร โดยเชิญผู้รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้จากจังหวัด กาฬสินธุ์ จังหวัดแม่ฮ่องสอน และประธานคณะกรรมการการจัดการความรู้ บริษัทเอ็นโอเค พรินซ์ชั่น คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด มาเป็นวิทยากรร่วมพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ เพื่อให้หน่วยงานอื่นได้นำไปประยุกต์ใช้ พร้อมทั้งได้รับเกียรติจากนางสาวดวงดาว ดวงเด่น วิทยากรที่ปรึกษาอาวุโส สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติมาเป็นผู้ดำเนินการสัมมนา

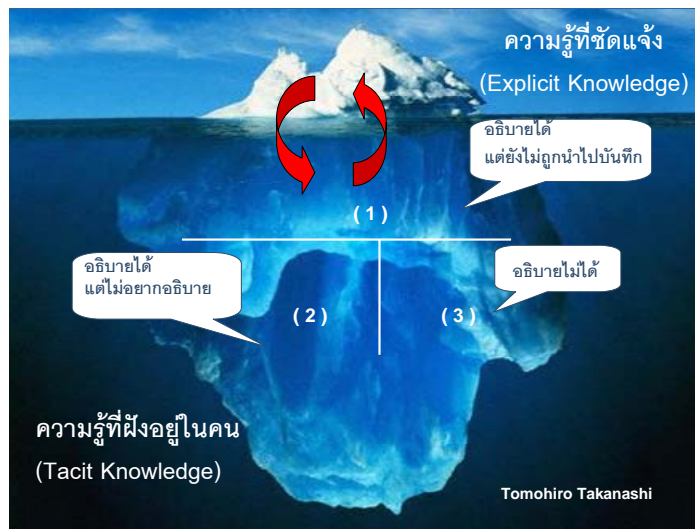
นางสาวทัศนีย์ ดุลิตสุทธิรัตน์ รองเลขาธิการ ก.พ.ร. กล่าวชี้แจงวัตถุประสงค์ของการจัดประชุมสัมมนา ดังนี้ ในปี พ.ศ. 2552 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดให้การจัดการความรู้เป็น ตัวชี้วัดหนึ่งของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตามเกณฑ์ในหมวดที่ 4 (ข) ในคำรับรอง การปฏิบัติราชการ โดยเน้นทุกส่วนราชการและจังหวัดให้ตระหนักถึงกิจกรรมการแลกเปลี่ยน เรียนรู้อันเป็นกระบวนการสำคัญในการจัดการความรู้เพื่อให้หน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องนำไปใช้ เพื่อช่วยสนับสนุนการทำงานให้บรรลุยุทธศาสตร์ของหน่วยงานและยุทธศาสตร์ของประเทศ สำนักงาน ก.พ.ร.จึงได้จัดสัมมนา “เวทีปัญญา สัมมนาเวที” ขึ้น เพื่อผลักดันการใช้เครื่องมือด้าน การบริหารความรู้เข้ากับเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ในเรื่องการจัดการความรู้ และเพื่อให้สอดคล้องตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมือง ที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 ว่าด้วยการบริหารราชการเพื่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลต่อภารกิจของรัฐ ใน มาตรา 11 และนโยบายของคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภา เมื่อวันที่ 7 ตุลาคม 2551 นโยบายที่ 8 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในข้อ 8.1.2

สำนักงาน ก.พ.ร. มุ่งหวังที่จะให้ “เวทีปัญญา สัมมนาเวที” ในครั้งนี้เป็นเวทีช่วยส่งเสริม และผลักดันให้ส่วนราชการระดับจังหวัดได้เรียนรู้แนวคิด เทคนิควิธีการทำงานตามขั้นตอน การจัดการความรู้ที่ประสบความสำเร็จ เพื่อนำไปเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติราชการให้ดียิ่งขึ้น ต่อไป ซึ่งทุกท่านจะได้รับฟังแนวคิดโดยผู้แทนจากจังหวัดกาฬสินธุ์ จังหวัดแม่ฮ่องสอน และ ประธานคณะกรรมการการจัดการความรู้ บริษัทเอ็นโอเค พรินซ์ชั่น คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) มาพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์การจัดการความรู้ของหน่วยงานตนเองให้รับทราบ

นางสาวดวงดาว ดวงเด่น วิทยากรที่ปรึกษาอาวุโส จากสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการจัดประชุมสัมมนาในครั้งนี้เพื่อรับรู้และเข้าใจปัญหา / อุปสรรคและ ปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ของส่วนราชการระดับจังหวัด เพื่อให้เกิดทักษะ ในกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเพื่อเรียนรู้แนวทางปฏิบัติของหน่วยงานและส่วนราชการ ที่ประสบความสำเร็จ พร้อมทั้งให้ความรู้ด้านการจัดการความรู้ดังนี้

ในมุมมองของ Nonaka ซึ่งเป็น Guru ด้าน KM ของประเทศญี่ปุ่น มองว่า KM เป็นกระบวนการในการสร้างองค์ความรู้ให้เกิดขึ้นกับองค์กร โดยต้องมีการทบทวนความรู้ให้เป็นปัจจุบันและเมื่อคนในองค์กรมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ซึ่งจะทำให้ความรู้ที่มีอยู่ถูกนำไปใช้ ดังนั้นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ คนในองค์กรมีนิสัยอยากจะเรียนรู้และสร้างสิ่งใหม่ ๆ ที่ต่อยอดความรู้ได้ ซึ่งความรู้จะมีคุณค่าได้ต้องประกอบด้วย 3 Right

1. Right Knowledge ความรู้ต้องเป็นความรู้ที่ถูกต้องและเป็นความรู้ที่คนในองค์กรอยากได้
2. Right People ความรู้ต้องส่งไปให้ถูกคน เมื่อองค์กรเรามีคลังความรู้ต้องเป็นความรู้ที่คนอยากได้
3. Right Time เวลาที่ต้องการใช้สามารถหยิบใช้ได้ทันที

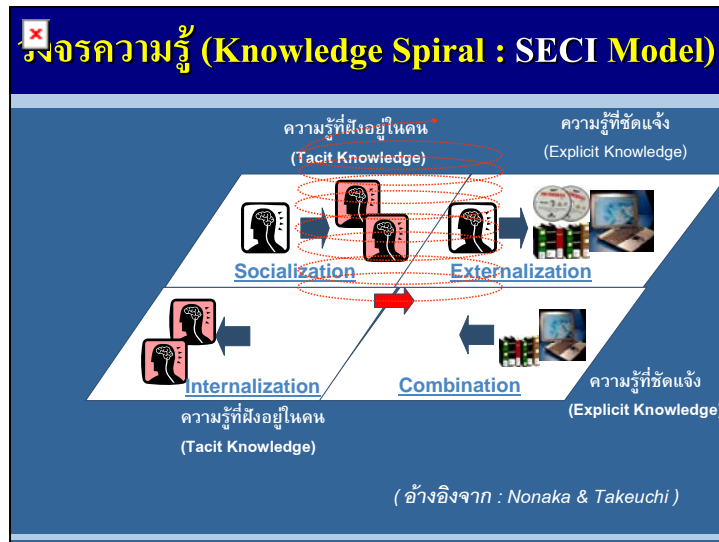


สำหรับประเภทของความรู้ ความรู้แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

Explicit Knowledge (EK - ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) คือ ความรู้ที่มีอยู่แล้วสามารถนำมาใช้ได้เลย เช่น วีดีโอ เทป CD

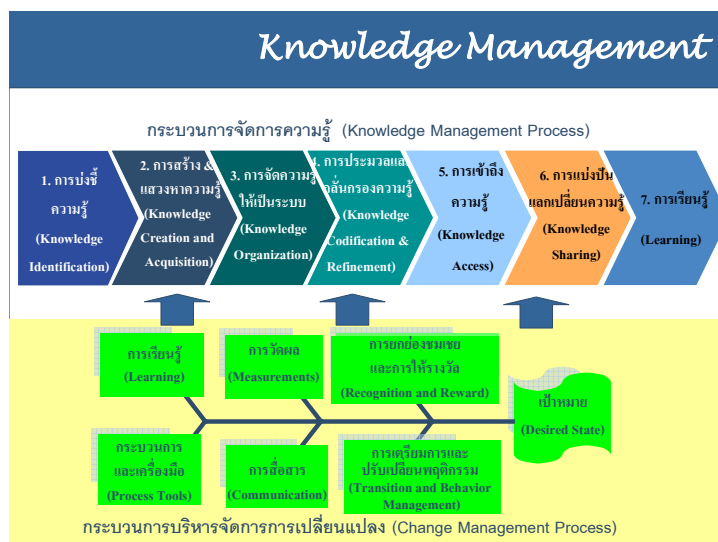
Tacit Knowledge (TK - ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) คือ ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคนเป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ซึ่งต้องใช้ระยะเวลานาน

ซึ่งความรู้ที่มีอยู่เมื่อมีการแลกเปลี่ยนกับผู้อื่นจะทำให้เกิดแนวคิดที่กว้างขึ้นและเป็นสากล นอกจากนี้เมื่อมีการแลกเปลี่ยนกันจะเกิดความรู้สึกเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน (Care) เกิดความรัก (Love) ความไว้วางใจกัน (Trust) และความรู้สึกปลอดภัย (Safety) ซึ่งกันและกัน



การสร้างความรู้ มี 4 รูปแบบ ซึ่งเรียกว่า SECI Model

- 1. Socialization** คือ การแลกเปลี่ยนความรู้จากคนๆ หนึ่งไปยังอีกคนหนึ่ง เช่น การสอนงาน การเล่าสู่กันฟัง การฟังบรรยาย
- 2. Externalization** คือ การนำความรู้ที่ได้รับฟังไปเขียนให้เป็น Explicit Knowledge เช่น การนำความรู้ที่ได้ฟังแล้วนำไปเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรในเว็บไซต์เผยแพร่ให้คนอื่นทราบ
- 3. Combination** คือ การบูรณาการกับแนวความคิดอื่นแล้วเขียนเป็นโมเดลของตนเองขึ้นมาหรือการนำองค์ความรู้หลายๆ ที่มาประมวลรวมกันแล้วสร้างแนวคิดใหม่
- 4. Internalization** การนำเอาความรู้ที่มีอยู่มาใช้แล้วนำมาเขียนใหม่ทำให้เกิดการต่อยอดองค์ความรู้ไปเรื่อย ๆ เป็นเกลียวความรู้



สำหรับกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process = KMP) ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การบ่งชี้ความรู้ - ความรู้อะไรที่คนในองค์กรอยากได้
2. การสร้างและแสวงหาความรู้ - ความรู้นั้นอยู่ที่ใด

3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ - นำความรู้ที่หลากหลายมาจัดให้เป็นระบบ
4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ - อะไรคือองค์ความรู้ที่ถูกต้องที่เราจะนำมาใช้
5. การเข้าถึงความรู้ - เราจะส่งความรู้ไปให้ถึงคนที่ใช้ได้อย่างไร
6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ - เป็นวิธีที่ทำให้เราได้ความรู้มารวมทั้งเป็นอีกวิธีหนึ่งที่ทำให้ความรู้เกิดการต่อยอดได้
7. การเรียนรู้ - การนำความรู้ไปใช้

ซึ่งการที่จะทำให้ได้ทั้ง 7 กระบวนการต้องใช้ Change Management Process มาบูรณาการร่วมกัน

Change Management Process

1. การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม - การเตรียมความพร้อมของคนในองค์กรให้มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้
2. การสื่อสาร - วิธีการสื่อสารให้คนในองค์กรทราบว่าเรามีองค์ความรู้อะไร
3. กระบวนการและเครื่องมือ - การหาเครื่องมือที่เหมาะสมมาใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น CoP, สมุดหน้าเหลือง ฯลฯ
4. การเรียนรู้
5. การวัดผล - การวัดความรู้ความใจ
6. การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล

ตัวอย่างของการการยกย่องชมเชยและการให้รางวัล

บริษัท NOK ให้พนักงานปรับปรุงการทำงานของตนเอง แล้วจัดให้มีการแข่งขันกันภายในองค์กร เมื่อได้ผู้ชนะก็ส่งไปชิงรางวัลต่างประเทศ

กรมอนามัย ทำ KM โดยมีการเล่าประสบการณ์ดี ๆ ในการทำงานให้ผู้ฟัง และนำประสบการณ์ดี ๆ นั้นมาพิมพ์เป็นหนังสือขาย

นอกจากนี้คนฟังมี 5 ประเภท

1. ไม่สนใจที่จะฟัง เช่น รับโทรศัพท์
2. แสร้งฟัง เช่น ทำเหมือนฟังแต่จริง ๆ ไม่ได้ฟัง
3. ฟังแบบเลือกฟัง - ถ้าชอบก็จะพูดคุยด้วย ถ้าไม่ชอบก็ไม่สนใจ
4. ตั้งอกตั้งใจ - พุดอะไรมาตั้งใจฟังหมด แต่อาจเผลอเอาตัวเองเป็นตัวตั้ง มีการต่อต้านกับสิ่งที่ได้รับฟัง
5. ฟังแบบเข้าอกเข้าใจ - ฟังและวิเคราะห์ผู้พูดว่าทำไมจึงคิดเช่นนั้น เพราะเหตุใดผู้พูดจึงพูดเช่นนั้นออกไป ซึ่งการฟังแบบนี้จะทำให้การฟังบรรลุผล

Workshop เรื่องการจัดการความรู้ในจังหวัด

ท่านพบปัญหาอะไรบ้างเมื่อท่านได้ทำ KM ในจังหวัด

จากกิจกรรม Workshop สรุปรายปัญหาและอุปสรรคในการทำ KM ของส่วนราชการระดับจังหวัด ได้ดังนี้

1. เปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบบ่อย ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการทำ KM
2. ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญ ขาดความเอาใจใส่ ส่งผลต่อการขับเคลื่อนในการทำ KM
3. ขาดงบประมาณ
4. ทีม KM / ผู้รับผิดชอบ ขาดประสบการณ์, ขาดความรู้ความเข้าใจในการทำ KM
5. ขาดวัฒนธรรมองค์กรในการเรียนรู้
6. ขาดการบันทึกข้อมูล
7. ทำ KM เพื่อให้บรรลุตัวชี้วัดของ PMQA เท่านั้นโดยไม่ได้มุ่งเน้นประโยชน์ที่จะนำไปใช้
8. KM Team ทำงานไม่ครบทั้งทีม เนื่องจากมีเวลาว่างไม่ตรงกัน
9. ไม่มีการวัดผลการเรียนรู้ในการทำ KM
10. กระบวนการจัดทำ KM ทำตามแบบฟอร์มที่กำหนด ทำให้ขาดความหลากหลายในกระบวนการจัดทำ
11. จ้างที่ปรึกษาในการทำ KM ทำให้บุคลากรไม่สามารถนำไปต่อยอดได้
12. ผู้เข้ารับการอบรมด้าน KM ไม่ได้นำมาถ่ายทอด, ไม่ได้นำไปเผยแพร่
13. ผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ไม่ยอมเปิดเผยเคล็ดลับในส่วนที่สำคัญ
14. ทำ KM แล้วเก็บไว้ไม่ได้ไปขยายผลหรือนำไปต่อยอด
15. ไม่มีผู้รับผิดชอบโดยตรง
16. ไม่สามารถจะเลือกความรู้ได้ว่าจะทำเรื่องอะไรเพราะมีมาก
17. กระบวนการในการจัดทำไม่เป็นระบบ / ไม่ครบกระบวนการ
18. ขาดวิทยากรให้ความรู้
19. ขาดการถ่ายทอดความรู้เดิม

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้การจัดการความรู้ของจังหวัดกาฬสินธุ์และจังหวัด

แม่ฮ่องสอน

☞ การทำ km มีวิธีการเลือกขอบเขตอย่างไร ทางจังหวัดได้เลือกอะไรมาทำ

น.ส.พัทธนันท์ ฉกรรจ์ศิลป์ นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ จังหวัด

แม่ฮ่องสอน การเลือกขอบเขตในการทำ KM นั้นเลือกตามข้อกำหนดของสำนักงาน ก.พ.ร. คือ เรื่องเศรษฐกิจพอเพียงและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ ซึ่งสองหัวข้อที่เลือกมาทำสามารถผลักดันยุทธศาสตร์ตามวิสัยทัศน์ของจังหวัดแม่ฮ่องสอน โดยเหตุผลที่เลือกการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติเพราะจังหวัดแม่ฮ่องสอนเป็นจังหวัดที่มีป่าไม้มากที่สุดและได้เลือกทำใน

เรื่องฝึกปลอดสารพิษ GAP (Good Agricultural Practice) เนื่องจากหน่วยงานเกษตรและสหกรณ์มีการทำงานเป็นทีม พร้อมทั้งมองไปข้างหน้าว่าเป็นเรื่องที่ทำแล้วจะสำเร็จผล ในการทำ KM นั้นทีมงานต้องมีความสมัครใจจะทำให้สามารถดำเนินการได้งายซึ่งไม่ได้หวังผลในเรื่องของคะแนน นอกจากนี้ผู้บริหารยังเป็น Role Model ในการผลักดันให้การทำงานสำเร็จ

นายโชคชัย มงคลสินธุ์ นักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการ จังหวัดกาฬสินธุ์ การเลือกประเด็นยุทธศาสตร์ในปี 2550 มาทำ KM ซึ่งจังหวัดกาฬสินธุ์มีทั้งหมด 4 ประเด็นยุทธศาสตร์ โดย CKO (Chief Knowledge Management) ของจังหวัดเป็นผู้กำหนดให้ทำทั้ง 4 ประเด็นยุทธศาสตร์เนื่องจากมีวัตถุประสงค์ให้บุคลากรในองค์กรเกิดกระบวนการแห่งการเรียนรู้มากกว่าจะมองผลที่นำมาตอบการประเมินของสำนักงาน ก.พ.ร.

☞ ทางทีมงานจังหวัดมีวิธีการเตรียมการอย่างไรในการทำ KM

นายโชคชัย มงคลสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ - เริ่มจากการเตรียมทีมงาน โดยสร้างทีมจากส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมี 3 ระดับ ได้แก่ KM ทีมจังหวัด มี CKO เป็นหัวหน้าทีม

KM ทีมตามประเด็นยุทธศาสตร์ มาจากส่วนราชการที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ที่เราเลือกมาทำ โดยมีส่วนราชการที่รับผิดชอบตัวชี้วัดเป็นหัวหน้าทีม

KM ทีมของส่วนราชการอื่นที่เกี่ยวข้อง

การสร้างองค์ความรู้ เชิญวิทยากรจากหน่วยงานราชการทั้งภายในและภายนอกจังหวัด มาบรรยายเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับบุคลากรซึ่งจะมีการสร้างองค์ความรู้ทุกครั้งที่มีการประชุมเพื่อเป็นการต่อยอดไปเรื่อย ๆ เปลี่ยนผู้แชร์ความรู้และสิ่งสำคัญที่สุด คือ CKO เข้าร่วมในการประชุมทุกครั้ง

การประเมินผล มีการประเมินผลเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจและการเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้

น.ส.พัทธนันท์ ฉกรรจ์ศิลป์ จังหวัดแม่ฮ่องสอน - เริ่มจากการศึกษาทำความเข้าใจใน KM จากนั้นจึงสร้างทีมงาน KM โดยเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในองค์กร มีความสมัครใจ ให้ความร่วมมือ ต่อจากนั้นก็ให้ความรู้ความเข้าใจในการทำ KM แก่ทีมงาน

☞ มีวิธีการจูงใจอย่างไรให้บุคลากรเข้ามาร่วมทำ KM

นายโชคชัย มงคลสินธุ์ กาฬสินธุ์ - การจูงใจเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นโดยส่วนมากในแต่ละจังหวัด แต่หากเริ่มต้นที่การสร้างคนให้มีความรู้ความเข้าใจ เห็นความสำคัญในการทำ มีงบประมาณสนับสนุนและมีการสื่อสารให้บุคลากรเข้าร่วม ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าเป็น Jigsaw ที่ต้องทำการจัดการความรู้เพื่อส่งผลต่อตัวชี้วัดซึ่งมีผลกระทบต่อประเด็นยุทธศาสตร์ และมีผลต่อองค์กรต่อไป นอกจากนี้ยังมีโบนัสเป็นการเสริมสร้างแรงจูงใจ สร้างการมีส่วนร่วมในการทำงานของบุคลากรในทุกขั้นตอน และในขั้นตอนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางจังหวัดจะมีการจัดเวทีใหญ่ให้หน่วยงานต่าง ๆ มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และมีการมอบโล่ให้เพื่อเป็นการสร้างพันธะสัญญาให้ดำเนินการต่อไปเรื่อย ๆ

น.ส.พัทธนันท์ ฉกรรจ์ศิลป์ จังหวัดแม่ฮ่องสอน - สื่อสารสร้างความเข้าใจในการทำ KM ให้บุคลากรเข้าใจ ให้ความสนุกสนาน มีรางวัลให้ เช่น โบนัส พาไปศึกษาดูงาน เช่น ดูงานศูนย์วิชาการการเกษตร จ. เชียงใหม่ โฮมสเตย์บ้านแม่คำปอง

อ.ดจดาว การจูงใจโดยทำให้คนมีความรู้สึก มีความต้องการที่อยากจะทำหรือการจูงใจ โดยให้เนียนไปกับงาน ให้ความรู้ที่ตรงกับงานประจำที่ทำอยู่

☞ **จังหวัดใช้เครื่องมืออะไรในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้**

นายโชคชัย มงคลสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ - จังหวัดกาฬสินธุ์เลือกเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เข้ากับบริบทการทำงาน เช่น เรื่องหน่อไม้ฝรั่ง ได้เลือกวิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันเองโดยการนำชาวบ้านที่ปลูกหน่อไม้ฝรั่งมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับวิธีการในการปลูกหน่อไม้ฝรั่ง สำหรับเรื่องการพัฒนาธุรกิจการค้า ได้จัดทำสมุดหน้าเหลืองรวบรวมข้อมูลระเบียบข้อกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจดทะเบียนผู้ประกอบการใหม่ ขั้นตอนการจดทะเบียนการค้า

☞ **อุปสรรคในการทำ KM**

นายโชคชัย มงคลสินธุ์ กาฬสินธุ์ การทำให้ทุกคนในองค์กรร่วมมือในการทำ KM และการนำไปขยายผลต่อในหน่วยงานราชการอื่น ๆ ซึ่งพยายามให้ความรู้เสริมสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรเพื่อช่วยให้การขับเคลื่อนเร็วขึ้น

☞ **ปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็จในการทำ KM**

นายเจิมสุข ทานา นักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการ จังหวัดแม่ฮ่องสอน

การทำ KM จะไม่นำ KM ไปเป็นตัวตั้ง ให้ทุกคนมีส่วนร่วม ทำให้ทุกคนมีพลัง ตัวเครื่องมือของ KM จะเป็นตัวจุดประกายให้คนทำงาน ซึ่งเป้าหมายสูงสุดของข้าราชการคือการทำให้ชาวบ้านอยู่ดีมีสุขดังนั้นจะเริ่มต้นที่ชาวบ้าน จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้ทุกคนนำความรู้ที่มีอยู่มาช่วยกันแก้ไขปัญหา การทำ KM ที่ประสบความสำเร็จที่ผ่านมามาจะเน้นเรื่องปัญหาในพื้นที่ ใช้ SWOT ใช้ Model ที่เหมาะสมมาใช้ในการแก้ปัญหา

อ.ดจดาว การทำ KM ของจังหวัดกาฬสินธุ์จะเป็นแบบ Top Down สำหรับจังหวัดแม่ฮ่องสอนจะเป็นแบบ Bottom up

☞ **โครงการในอนาคตของการทำ KM**

น.ส.พัทธนันท์ ฉกรรจ์ศิลป์ จังหวัดแม่ฮ่องสอน ได้มีการเชิญหัวหน้าส่วนทุกส่วนราชการมารับฟังความรู้ในการทำ KM อีกครั้งหนึ่ง แต่ต้องการให้สำนักงาน ก.พ.ร. ไม่กำหนดหรือบังคับในการทำ KM โดยให้ทุกหน่วยงานดูว่ามีปัญหา / อุปสรรคอะไร แล้วทำ KM ในเรื่องนั้นผลสุดท้ายจะเกิดความรู้ที่เชี่ยวชาญในทุกส่วนงาน กับบุคลากรของภาครัฐ

นายโชคชัย มงคลสินธุ์ กาฬสินธุ์ โครงการในอนาคตของจังหวัด คือ จัดทำฐานความรู้เพื่อรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่และสร้างบุคลากรให้เป็นคนใฝ่เรียนรู้ ทำ KM ให้ได้ LM (Learning Mind) ให้คนในองค์กรเปิดใจใฝ่เรียนรู้

คุณสรารุณี ประธานคณะกรรมการจัดการความรู้ บริษัทเอ็นโอเค พรีซิชั่น คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด



การทำ KM ของบริษัท NOK เริ่มจากการสร้างและค้นหาอัจฉริยภาพของคนในองค์กร โดยการสร้างเวทีให้คนแสดงออกซึ่งในองค์กรมีคนเก่งและดีมากแต่ขาดเวทีการ share & show ซึ่งคือหัวใจของ KM สำหรับบริษัท NOK จะมีกฎกติกาของบริษัทอยู่หนึ่งข้อ คือ ใครที่กอดความรู้กอดข้อมูลไว้ คน ๆ นั้นต้องห้าม ลา สาย และตาย เพราะจะทำให้การทำงานนั้นไม่สามารถดำเนินการต่อหรือพัฒนาต่อยอดได้ เมื่อสร้างคนได้แล้วต่อจากนั้นก็พัฒนาคน ๆ นั้นโดยใช้กระบวนการ KM ซึ่งเมื่อได้คนขึ้นมา คนก็จะไปสร้างองค์กร องค์กรก็จะไปสร้างธุรกิจ

นโยบายขององค์กร คือ อยากรจะเป็น world class เป็นบริษัทชั้นนำของโลกเพราะฉะนั้นนโยบายในการบริหาร คือ บริษัทต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยมีการจัดเตรียมเครื่องมือให้ เช่น จัดให้มี Computer ในการทำงาน มีการให้ความรู้พนักงานที่รับเข้ามาใหม่ให้มีความรู้ความเข้าใจ มีการถ่ายทอดความรู้

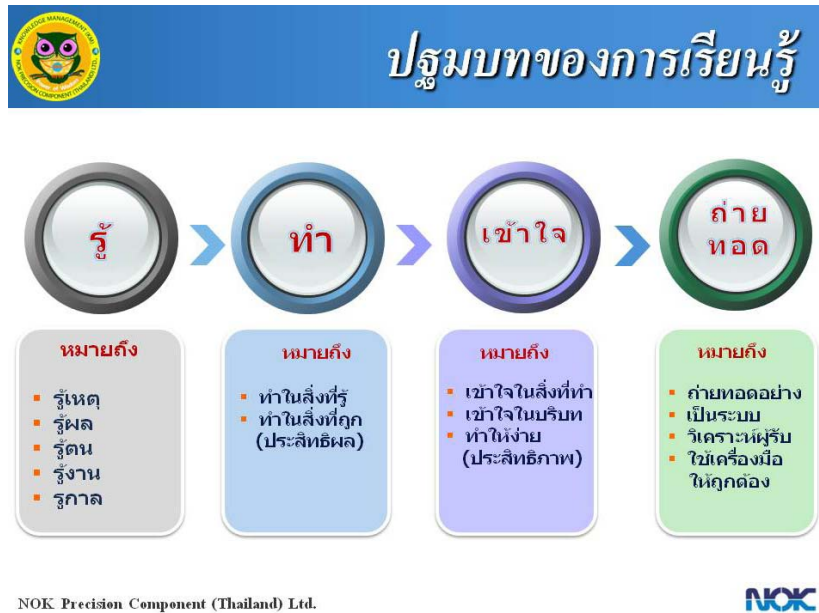
ซึ่งการทำ KM ของบริษัทนั้นจะทำในรูปแบบ KM by Activity ให้เนียนไปกับงาน โดยให้มีการทำกิจกรรมต่าง ๆ เช่น 5ส, QCC. ซึ่งถ้าทำแล้วสุดท้ายคนในองค์กรก็จะมีความรู้ในเรื่องนั้น ๆ

เป้าหมายสูงสุดของภาครัฐคือประชาชนอยู่ดีกินดี เป้าหมายของบริษัทคือลดสิ่งที่ไม่ดีให้เป็นศูนย์ **ซึ่งเมื่อทำ KM แล้วสิ่งที่จะได้รับการทำ คือ 4' Zero**

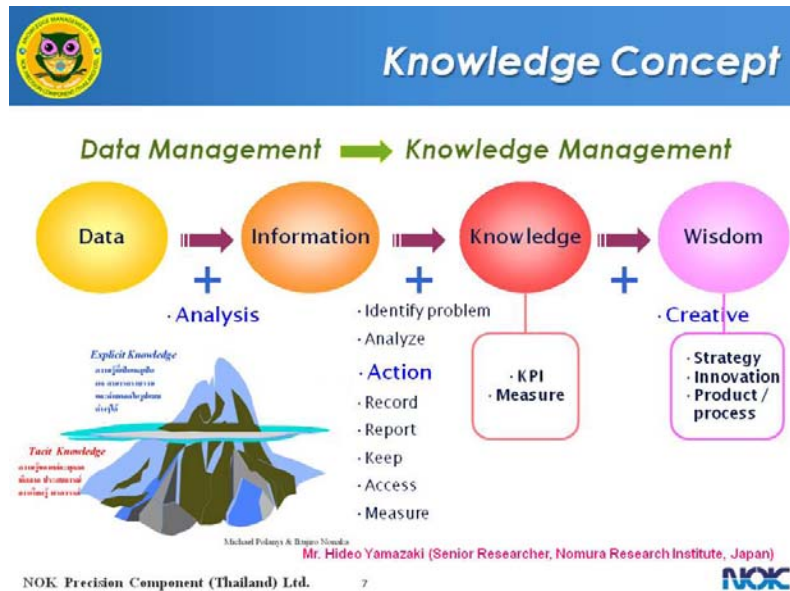
- ⊗ อุบัติเหตุเป็นศูนย์
- ⊗ การหยุดงานของเครื่องจักรเป็นศูนย์
- ⊗ ข้อร้องเรียนต้องเป็นศูนย์
- ⊗ ของเสียต้องเป็นศูนย์



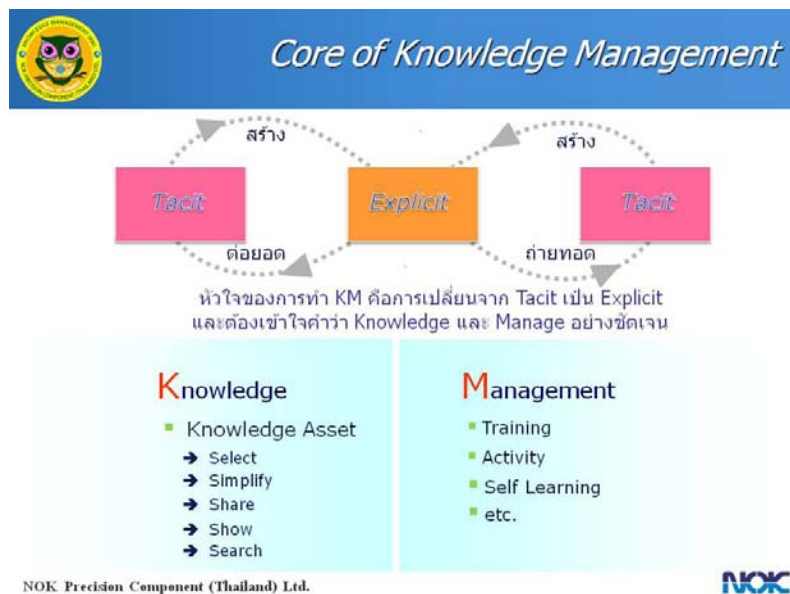
เป้าหมายในการทำ KM เพื่อเป็นการเพิ่มผลผลิต เมื่อทำ KM แล้วผลผลิตต้องสูงขึ้น คุณภาพต้องดีขึ้น ต้นทุนต่ำลง การส่งมอบงานให้กับลูกค้าเร็วขึ้น พนักงานมีความปลอดภัยในการทำงาน คนในองค์กรมีขวัญและกำลังใจดี มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี



สำหรับปฐมบทของการเรียนรู้ คือ เริ่มต้นจากต้องรู้ เมื่อรู้แล้วลงมือทำ เมื่อทำแล้วจะเกิดความเข้าใจ เมื่อเข้าใจแล้วจึงจะสามารถถ่ายทอดต่อไปได้



ในกระบวนการของ KM ก่อนที่จะเป็น KM ได้นั้นต้องผ่านกระบวนการ 2 ขั้นตอนคือ เริ่มจากข้อมูล เมื่อข้อมูลผ่านการวิเคราะห์ทางสถิติจะเป็นสารสนเทศ สารสนเทศเมื่อรวมกับ Action จะเป็น Knowledge และ Knowledge บวกกับความคิดสร้างสรรค์จะเป็นนวัตกรรม

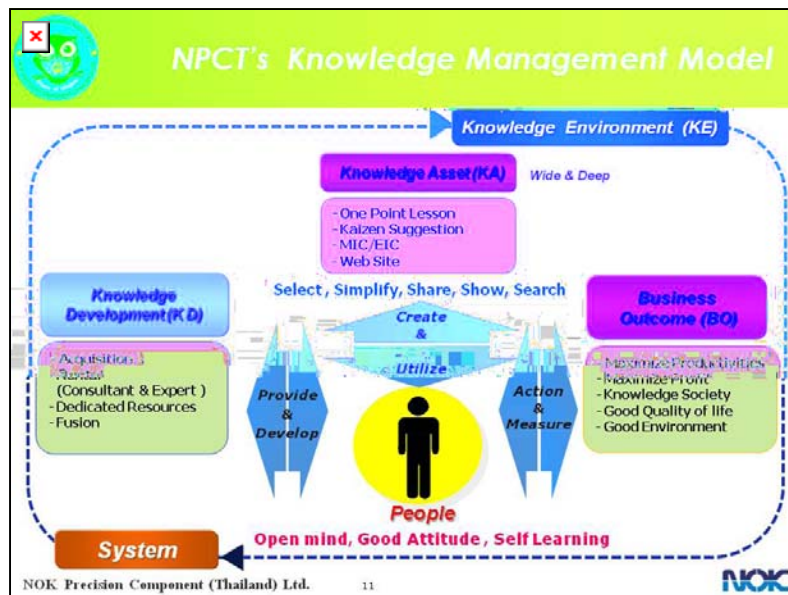


สำหรับประเภทของความรู้ ความรู้มี 2 ประเภท คือ Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge ความรู้ที่สามารถเรียนรู้ได้

KM คือ การเปลี่ยน Tacit ของคนในองค์กรไปเป็น Explicit ของคน เช่น คนหนึ่งคนมี Tacit Knowledge เรื่องการทำปุ๋ยก็ถ่ายทอดไปให้อีกคนหนึ่งเป็น Explicit Knowledge และเมื่อคน ๆ นั้นได้รับแล้วก็ประมวลด้วย Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge ของตนเองแล้วก็ถ่ายทอดออกไป ซึ่งอธิบายได้ด้วยทฤษฎีเลขแปดด้านบน

ดังนั้น KM คือ การถ่ายทอดความรู้จากคน ๆ หนึ่งไปยังอีกคนหนึ่ง

ตัวอย่าง ถ้าเราฟังครูสอน เราได้รับ Explicit Knowledge แต่สำหรับครูคือการให้ Tacit Knowledge กับเรา



KM ที่ดีคือ KM ที่ออกแบบให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรตนเอง จึงได้พัฒนา NPCT's Model ขึ้นมา โดยคนขององค์กรต้องเปิดใจกว้าง มีทัศนคติที่ดี ดังนั้นจึงเริ่มจากการทดสอบเลือกคนที่ดีเข้ามาในองค์กร เนื่องจากคนดีจะสามารถทำงานที่ดีได้ ซึ่งเมื่อคนได้ทำงานไประยะเวลาหนึ่งจะเกิดการพัฒนา การพัฒนาไปเรื่อย ๆ เรียก Knowledge Development เมื่อเราทำการพัฒนาไปเรื่อยจะทำให้เกิดผลลัพธ์เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ คุณภาพชีวิตในการทำงานดีขึ้นและเมื่อคนเก่งในองค์กรมีการลาออกจะทำให้ความรู้สูญหายไปด้วย ดังนั้นองค์กรต้องมีการสร้างความรู้ในองค์กร ซึ่งกระบวนการทั้งหมดจะอยู่ภายใต้ Knowledge Environment ประกอบด้วย การค้นคว้าวิจัยและทดลอง Computer/ Internet Knowledge Center

สำหรับการจัดการเรื่องคนในองค์กรเพื่อให้เป็นบริษัทชั้นนำ คือ มีการกำหนดหลักสูตรการพัฒนาบุคลากร ฝึกอบรม การให้ความรู้ด้าน IT ให้ความรู้ด้านภาษาต่างประเทศ

ผลลัพธ์ในการทำ KM ทางบริษัทมีการจัดการกิจกรรมการเรียนรู้โดยการให้พนักงานหาวิธีการปรับปรุงงาน ซึ่งจากกิจกรรมดังกล่าวส่งผลให้สามารถลดเวลาในการทำงาน ลดต้นทุนในการผลิตลงได้ และได้ Best Practice ในการทำงาน มีการถ่ายทอดความรู้ให้กับเพื่อนร่วมงานทำให้เกิดเป็นกระบวนการ KM

สรุป KM คือ ขบวนการถ่ายทอดความรู้ของคน ๆ หนึ่งถ่ายทอดไปยังอีกคนหนึ่งแล้วเกิดการต่อยอดของความรู้แล้วถ่ายทอดไปเรื่อย ๆ ทำให้เกิดกระบวนการของ KM

อ. ดุจดาว ได้สรุปว่ามีสิ่งใดบ้างที่เป็นไปตามความคาดหวัง และมีสิ่งใดบ้างที่ไม่เป็นไปตามคาดหวังของผู้เข้าร่วมสัมมนา

- ได้เห็นแนวทางในการจัดทำ KM ที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น มีตัวอย่างของทางบริษัทเอกชนทำให้สามารถนำมาปรับใช้กับหน่วยงานราชการได้ดียิ่งขึ้น
- ได้รับความกระจ่างที่ครบถ้วน ควรมีการขยายเวลาในการสัมมนาเนื่องจากเนื้อหาค่อนข้างเยอะ

- ได้แนวทางและกระบวนการในการจัดทำ KM ทั้งภาครัฐและเอกชน มีความเข้าใจ และ
จะนำกลับไปถ่ายทอด

- ควรจัดสัมมนาตามภาคต่าง ๆ เนื่องจากผู้เข้าร่วมสัมมนาเสียค่าใช้จ่ายสูงในการเดินทาง
มาสัมมนา