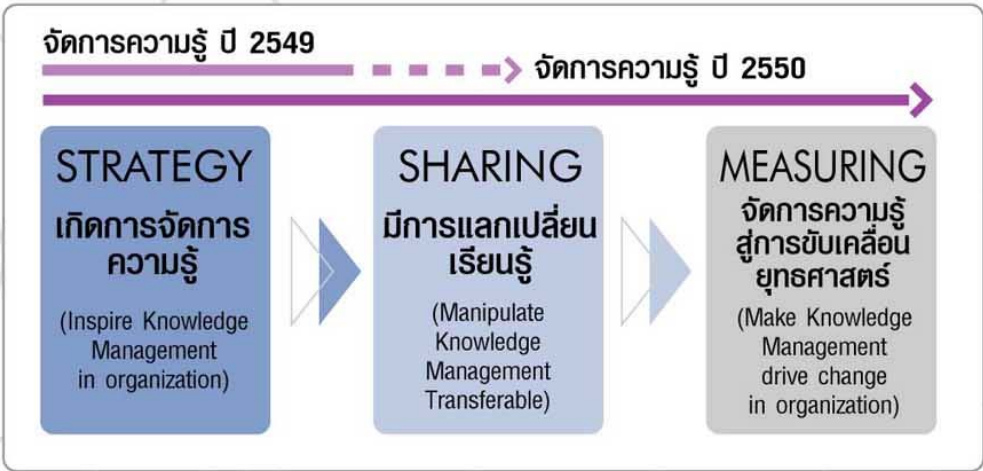


การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) กับการพัฒนาระบบราชการไทย

ความรู้ (Knowledge) นับเป็นปัจจัยสำคัญในความสำเร็จขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง ดังที่ Peter Drucker นักวิชาการผู้มีชื่อเสียงด้านการบริหารจัดการได้กล่าวไว้ว่า "ความรู้เป็นสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดสำหรับองค์กรที่จะช่วยสร้างคุณค่า อันจะก่อให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน" การจัดการความรู้จึงเป็นศาสตร์ที่ผู้บริหารสำคัญๆ ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน ในบริษัทสากลและในประเทศได้ให้ความสำคัญ และนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาองค์กรให้ก้าวไปสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง

การจัดการความรู้ คือ การนำเอาความรู้ที่มีอยู่ทั้งในตัวบุคคลและในองค์กรมาพัฒนาและรวบรวมให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ปรับแนวคิดให้เน้นการทำงานเชิงรุกมากขึ้น อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด อันจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรให้เป็น **"องค์กรแห่งการเรียนรู้"** (Learning Organization) ซึ่งหมายถึงการให้สมาชิกในองค์กรทุกคนกระตือรือร้น พัฒนาตนเองตลอดเวลาและต่อเนื่อง โดยสามารถนำความรู้ใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานร่วมกันเกิดนวัตกรรม สามารถคิดค้นและนำเอาความรู้ที่มีคุณภาพไปใช้ให้เกิดผลสำเร็จที่เป็นรูปธรรม (Value Creation) อันเป็นการนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรต่อไป

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินการส่งเสริมให้มีการจัดการความรู้ในส่วนราชการนับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 เป็นต้นมา โดยนำแนวทางที่กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 ที่ระบุไว้ว่า "ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว และเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถสร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน" มาเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติโดยกำหนดแผนแนวทางการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ 3 ชั้นตอนหลัก เริ่มต้นตั้งแต่การทำให้เกิดการจัดการความรู้ในองค์กร การนำไปสู่การสร้างปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันและกันทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ (ภาพที่ 1 ภาพแสดงแผนแนวทางการทำงานร่วมกัน (Road Map) ของการจัดการความรู้ในระบบราชการไทย) ดังนี้



ภาพที่ 1 ภาพแสดงแผนแนวทางการทำงานร่วมกัน (Road Map) ของการจัดการความรู้ในระบบราชการไทย

1.กระตุ้นให้เกิดการจัดการความรู้ในระบบราชการ (Inspire Knowledge Management in Public Sector) คือ ขั้นตอนที่บุคลากรในหน่วยงานได้รับแรงบันดาลใจให้ร่วมกันกำหนดความรู้ที่จำเป็นสำหรับหน่วยงานในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ด้วยการแสวงหาองค์ความรู้ที่จับต้องไม่ได้ (Tacit Knowledge) แล้วถ่ายทอดออกมาเป็นความรู้ที่จับต้องได้ (Explicit Knowledge) และนำมาจัดเป็นหมวดหมู่ จัดเก็บอย่างเป็นระบบ เพื่อนำไปสู่การกระตุ้นให้ความรู้ เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้ในหน่วยงานหรือระหว่างหน่วยงาน

2. จัดการให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในหน่วยงาน (Manipulate Knowledge Management transferable) คือ ขั้นตอนการเสริมสร้างให้ความรู้ที่ถูกจัดเก็บอย่างเป็นระบบเกิดการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน ในขั้นตอนนี้จะมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าเพิ่มขององค์ความรู้ด้วยการพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ (Knowledge Creation) ที่ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ตลอดจนส่งเสริมวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เกิดขึ้นอย่างยั่งยืน

3. ทำให้การจัดการความรู้ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน (Make Knowledge Management drive change in organization) คือ การดำเนินงานให้การจัดการความรู้เป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการขับเคลื่อนหน่วยงานไปสู่ความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน จะเห็นได้ว่าการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์กับกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ เพราะเมื่อหน่วยงานภาครัฐกำหนดยุทธศาสตร์แล้ว และมีการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map - เครื่องมือในการสื่อสารและถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ) เพื่อให้รู้ว่าใครจะต้องทำอะไร มีความสัมพันธ์กับใครสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร (Alignment) รู้ขั้นตอนกระบวนการที่ต้องทำตั้งแต่กระบวนการต้นน้ำ กลางน้ำ ไปจนถึงปลายน้ำในทุกมิติที่มีมุมมองกว้างและครบถ้วนก่อน จากนั้นจึงจะสามารถกำหนดกิจกรรมที่ต้องดำเนินงานแต่ละขั้นตอนแต่ละคนว่าต้องการองค์ความรู้อะไรบ้างที่เป็นต่อการดำเนินการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้สำเร็จ จะพบว่าในขั้นตอนกระบวนการทำงานที่ดี ความรู้ ความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงานที่ดี ต่างมีความจำเป็นต้องมียุทธศาสตร์ที่ชัดเจน พิจารณาภาพที่ 2 กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ จะเห็นว่าหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ในมิติประสิทธิภาพ (Financial Perspective) มิติคุณภาพการให้บริการ (Customer Perspective) และมิติประสิทธิภาพ (Internal Process Perspective) ได้นั้น จะต้องนับใจว่าบุคลากรในหน่วยงาน มีทักษะ ความรู้ ความสามารถเพียงพอ มีโครงสร้างและวัฒนธรรมเอื้ออำนวยต่อการทำงาน และมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยสนับสนุนให้หน่วยงาน ประสบความสำเร็จมากขึ้น ดังนั้น การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่ความสำเร็จจึงมีองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญ คือ **"การจัดการความรู้"** นั่นเอง

มิติ	มิติที่ 1 ด้านประสิทธิภาพ ตามยุทธศาสตร์	มิติที่ 2 ด้านคุณภาพ การให้บริการ	มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพ ของการปฏิบัติ ราชการ	มิติที่ 4 ด้านการพัฒนา องค์กร
	ประเด็นการประเมินผล	<ul style="list-style-type: none"> ผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการราชการ 	<ul style="list-style-type: none"> คุณภาพการให้บริการ การจัดตั้งศูนย์บริการร่วม (จังหวัด) / การมีส่วนร่วมของประชาชน (ส่วนราชการ) การป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ 	<ul style="list-style-type: none"> การบริหารงบประมาณ การประหยัดพลังงาน การลดระยะเวลาการให้บริการ

ภาพที่ 2 กรอบการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ

จากการดำเนินงานที่ผ่านมาพบว่าคุณวุฒิจำเป็นของความสำเร็จในการจัดการความรู้ คือ การเน้นเรื่องการแบ่งปันความรู้ให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร โดยทั่วไป บุคคลจะสามารถเรียนรู้ได้เพียงใดนั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับตัวบุคคลนั้นแต่เพียงคนเดียว แต่สภาวะแวดล้อมและบริบทของทั้งสังคมและองค์กรจะมีส่วนช่วยในการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ด้วย คือ จะต้องมีการวัฒนธรรมที่สนับสนุนให้คนมีพฤติกรรมและความสามารถในการเรียนรู้ มีระบบและโครงสร้างพื้นฐานที่สนับสนุนให้บุคคลได้เกิดการเรียนรู้ เพราะความรู้ส่วนใหญ่จะอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งจะมีการเปลี่ยนแปลงพัฒนาตลอดเวลาแต่ไม่ได้ถูกบันทึกไว้ ดังนั้น ในสถานการณ์ปัจจุบันที่สภาวะแวดล้อมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและตลอดเวลา นั้น หน่วยงานจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้อยู่ที่การทำให้บุคคลมีความไว้วางใจ และสนใจที่จะเข้ามามีส่วนร่วมแก้ไขปัญหาต่างๆ ตลอดจนเต็มใจที่จะทำให้ความรู้ที่มีอยู่นั้นได้เกิดการเคลื่อนย้ายหรือถ่ายทอดความรู้จากที่หนึ่งไปยังอีกสถานที่หนึ่งที่ต้องการรู้นั้น และที่สำคัญที่สุด องค์กรจะต้องทำให้บุคคลทุกคนพร้อมและยินดีที่จะถ่ายทอดหรือแบ่งปันความรู้โดยต้องทำให้เกิดวัฒนธรรมของความไว้วางใจและกระบวนการเรียนรู้เกิดขึ้นในองค์กร

ด้วยเหตุนี้ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 สำนักงาน ก.พ.ร. จึงให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งเป็นกระบวนการส่งเสริมให้การจัดการความรู้มีการขยายผลสู่การปฏิบัติและสอดคล้องกับความต้องการ วิธีการทำงานและวัฒนธรรมองค์กร ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีหลากหลายประเภททั้งที่เฉพาะกับความรูที่เป็นประเภทความรู้ที่ชัดเจนและความรู้ที่ฝังอยู่ในคน ดังแสดงในตารางที่ 1 ซึ่งองค์กรสามารถเลือกใช้หรือผสมผสานวิธีการต่างๆ เข้าด้วยกัน

ประเภทของความรู้	กิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้
ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การจัดเก็บความรู้และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในรูปของเอกสาร 2. การใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง (Story Telling) 3. สมุดหน้าเหลือง (Yellow Pages) 4. ฐานความรู้ (Knowledge Bases)
ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) 2. กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม (Innovation & Quality Circles : IQCs) 3. ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice : CoP) 4. ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) 5. การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Secondment) 6. เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum)

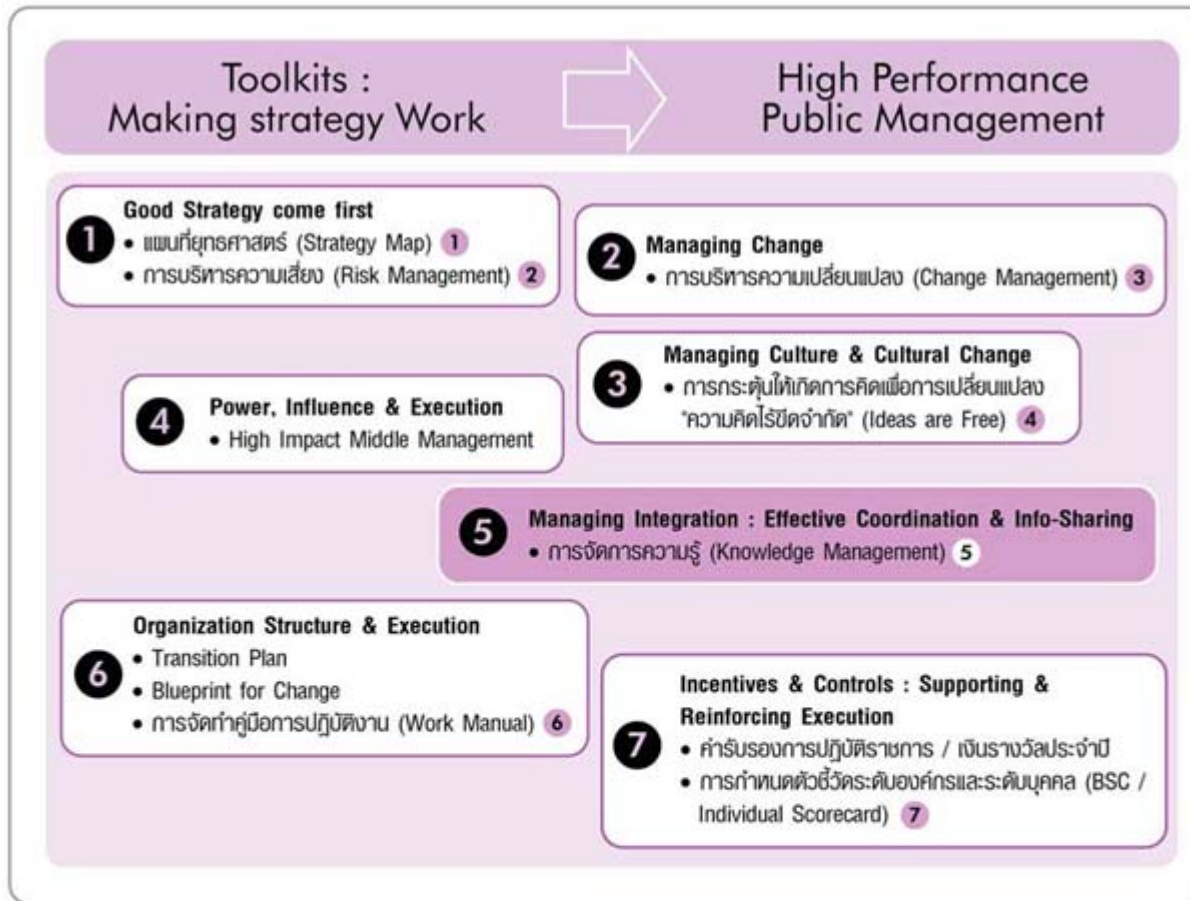
ตารางที่ 1 ตัวอย่างกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้กับประเภทของความรู้

การขยายผลการจัดการความรู้สู่การพัฒนาาระบบราชการอย่างยั่งยืน

นอกเหนือจากการดำเนินงานตามตัวชี้วัดในประเด็นเรื่องการจัดการความรู้ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ส่งเสริมให้ส่วนราชการและจังหวัดดำเนินการจัดการความรู้ ในรูปแบบต่างๆ ดังนี้

1. การจัดทำชุดเครื่องมือเทคนิคการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (Toolkits)

ด้วย สำนักงาน ก.พ.ร. ตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) ความสามารถในการบริหารยุทธศาสตร์ ถือเป็นกลไกที่สำคัญ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญสามประการ คือ การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) และการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Control) โดยภายใต้องค์ประกอบแต่ละส่วนนั้น ยังมีแนวทางในการปฏิบัติอีกหลายประการซึ่งการปฏิบัติตามแนวทางต่างๆ นั้นจะต้องอาศัยเครื่องมือในการบริหาร (Management Tools) เข้ามาช่วย โดยเครื่องมือในการบริหารเหล่านี้เปรียบเสมือนเป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารในการพัฒนาและขับเคลื่อนองค์การตนเองสู่ความเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง องค์การจะสามารถนำเครื่องมือทางการบริหารมาใช้จนประสบผลสำเร็จจะต้องมีความเข้าใจในเรื่องต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นความเข้าใจในวัตถุประสงค์ หลักการ ข้อดี ข้อจำกัดของเครื่องมือแต่ละประการ ความเข้าใจในการเชื่อมโยงระหว่างการนำเครื่องมือเหล่านี้มาใช้ในการพัฒนาองค์การของตนเองสู่ความเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง รวมทั้งความเข้าใจต่อความเชื่อมโยงระหว่างเครื่องมือแต่ละประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำเครื่องมือต่างๆ มาใช้ร่วมกัน และเพื่อให้เกิดความเข้าใจต่อเครื่องมือทางการบริหารแต่ละประการได้ชัดเจนขึ้น เนื่องจากการเลือกเครื่องมือในการบริหารไปใช้เพื่อพัฒนาองค์การสู่ความเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้นไม่จำเป็นต้องใช้เครื่องมือทุกประการ แต่ประเด็นสำคัญคือจะต้องรู้จักที่จะเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสภาพ และความต้องการขององค์การ



ภาพที่ 3 การเชื่อมโยงของเครื่องมือการบริหารสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง

KNOWLEDGE
MANAGEMENT

ตั้งนั้น สำนักงาน ก.พ.ร. โดยความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ได้จัดทำชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Tool Kits) เพื่อให้ข้าราชการและประชาชนผู้สนใจทั่วไปได้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการบริหารยุทธศาสตร์อย่างกว้างขวางมากขึ้นรวมถึงสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานจริง ซึ่งในการจัดทำชุดเครื่องมือฯ นี้ จะเน้นให้ผู้อ่านสามารถทำความเข้าใจได้อย่างง่าย และสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองเป็นหลัก



เอกสารชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดนี้ ประกอบด้วยเทคนิคการจัดการสมัยใหม่ 7 เนื้อหาวิชา คือ



- 1) แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)
- 2) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)
- 3) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)
- 4) การกระตุ้นให้เกิดการคิดเพื่อการเปลี่ยนแปลง "ความคิดไร้ขีดจำกัด" (Ideas are Free)
- 5) การจัดการความรู้ (Knowledge Management)
- 6) การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)
- 7) การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล (Individual Scorecard)

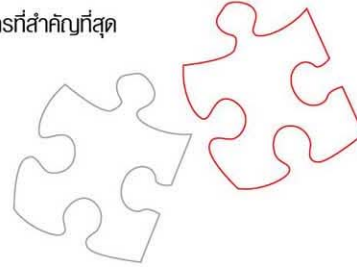
รายละเอียดของเครื่องมือแต่ละประการสามารถศึกษาเพิ่มเติมได้จากเอกสารของสำนักงาน ก.พ.ร. โดยดาวน์โหลดได้ที่ www.opdc.go.th หัวข้อ "ศูนย์ความรู้"

2. การจัดทำเว็บไซต์

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของข้อมูลข่าวสารในโลกยุคปัจจุบัน จึงได้ร่วมกับที่ปรึกษาด้านการจัดการความรู้ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ) จัดนำข้อมูลเรื่องการจัดการความรู้เผยแพร่ทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ในรูปแบบของเว็บไซต์ชื่อ <http://km.opdc.go.th> โดยได้รวบรวมเนื้อหาเกี่ยวกับทฤษฎีการจัดการความรู้และการประยุกต์การจัดการความรู้สู่การปฏิบัติไปใช้ในส่วนราชการและจังหวัด การดำเนินการกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้ การดำเนินงานในหน่วยงานต้นแบบกับกรมตุลาการและจังหวัดนนทบุรี ตลอดจนคำถามที่ถามบ่อยๆ (FAQs) ด้วยหวังว่าจะอำนวยความสะดวกให้ส่วนราชการและจังหวัด ในการ Download ข้อมูลในเรื่องการจัดการความรู้และรับข่าวสารต่างๆ ทางด้านการจัดการความรู้ ตลอดจนสามารถเข้ามาศึกษาวิธีการ และแนวทางในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ที่ประสบผลสำเร็จเป็นรูปธรรมในหน่วยงานต้นแบบ ตลอดจนเป็นเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเรื่องการจัดการความรู้ สำหรับผู้สนใจทั่วไปได้เป็นอย่างดี



การที่องค์กรจะก้าวสู่ระดับแนวหน้าและเป็นที่รู้จักได้นั้น ขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กร ในการสร้างและใช้สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ ไปเพิ่มคุณภาพและศักยภาพขององค์กร โดยเฉพาะองค์กรที่มีความรู้เป็นสินทรัพย์นั้น ยิ่งมีการใช้มากเท่าใดก็ยิ่งมีคุณค่ามากขึ้น เท่านั้น การนำความรู้เก่ามาบูรณาการกับความรู้ใหม่ก็จะก่อให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ขึ้นอีก และสามารถนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ได้มากขึ้น จนกลายเป็นวงจรการเรียนรู้ที่เพิ่มพูน อย่างไม่มีที่สิ้นสุด เป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับโลกในอนาคต ที่นักวิเคราะห์ ที่มีชื่อเสียงหลายคนต่างก็ได้ฉายภาพให้เห็นว่าจะเป็นโลกที่ไร้พรมแดนเป็นโลกแห่ง ข้อมูลข่าวสาร เป็นโลกแห่งเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าเป็นโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเป็นโลกที่ **"องค์ความรู้"** กลายเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ