



นวัตกรรมการบริหารเพื่อการพัฒนาทุนมนุษย์ : การจัดการความรู้ ในองค์กรภาครัฐ

Management Innovation for Human Capital Development : Knowledge Management in Public Sector

วรรษชา สิริวัฒน์^{1*}

Varatchaya Sirivat^{1*}

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้สังเคราะห์มาจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผลการศึกษาพบว่าในยุคสังคมความรู้ (Knowledge Society) นั้น ความรู้เป็นพื้นฐานสำคัญที่สุดของการพัฒนาทุนมนุษย์และการดำเนินงานต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นในแต่ละองค์กรจำเป็นต้องมีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่องเพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และการเป็นศูนย์กลางความรู้ขององค์กรอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ : นวัตกรรมการบริหาร การจัดการความรู้ การพัฒนาทุนมนุษย์

Abstract

This article is a synthesis of the literature review and related research. The study indicated that in the Knowledge Society Era, Knowledge is the most basic of Human Capital Development and operations to achieve efficiency and effectiveness. Therefore, each organization must have a knowledge management system and continuing to develop the organization into organizational learning and knowledge- centric organizations sustainability.

Keys Words : Management innovation, Knowledge Management, Human Capital Development

¹ รองศาสตราจารย์, ดร.อาจารย์ประจำ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง กรุงเทพมหานคร 10240
* ผู้นิพนธ์ประสานงาน โทรศัพท์ : 099-0954456 อีเมล : Varatchaya50@hotmail.com
¹ Associate Professor Dr. Faculty of Political Science, Ramkhamhaeng University, Bangkok 10240
* Corresponding Author Tel. : 099-0954456 e-mail : Varatchaya50@hotmail.com

บทนำ

วาทะที่ท้าทายของ Peter F. Drucker [1] ที่ว่า “การเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้แม้ว่าจะพยายามหลีกเลี่ยง” โดยเฉพาะการเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นยุคของการเปลี่ยนแปลงที่มีลักษณะเป็นพลวัต ทุกองค์การจึงต้องปรับระบบบริหารจัดการให้เข้ากับปัจจัยสภาพแวดล้อมด้วยการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทุกคนต้องตระหนักว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นโอกาส ไม่ใช่อุปสรรค อีกทั้งสภาวะแวดล้อม (contexts) [2] ต่าง ๆ ของสังคม ของประเทศ ของภูมิภาค และของโลกที่เป็นปัจจัยท้าทายและมีอิทธิพลต่อรูปแบบและวิธีการบริหารจัดการของผู้บริหารที่สำคัญ คือ (1) ธรรมชาติของกำลังแรงงาน (2) เทคโนโลยี (3) ภาวะเศรษฐกิจที่ย่ำแย่ (4) ภาวะการแข่งขัน (5) แนวโน้มของสังคม และ (6) ปัจจัยการเมืองโลก ซึ่งสอดคล้องกับ Kimicki and Kreitner [3] ที่กล่าวว่าปัจจัยที่เป็นเหตุให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การต่าง ๆ มาจาก 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยภายนอกองค์การ ได้แก่ ลักษณะของประชากร ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงลูกค้า และการตลาด และแรงกดดันทางด้านสังคม การเมือง เป็นต้น ส่วนปัจจัยภายใน ได้แก่ ความพึงพอใจในการทำงานต่ำ ผลผลิตตกต่ำ การเข้าออกจางานสูง ปัญหาความขัดแย้ง เป็นต้น นอกจากนี้ภาวะการแข่งขันที่มีมากขึ้นตลอดจนการค้นพบองค์ความรู้ใหม่ ๆ ดังนั้นคุณลักษณะสำคัญที่ต้องเผชิญการเปลี่ยนแปลง คือ ความตระหนักรู้ (awareness) การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (sharing ideas) จะทำให้เกิดวิถีใหม่ เช่น นวัตกรรมในการดำรงอยู่ภายใต้สภาวะของการแข่งขัน (competition) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ (learning) การสร้างนวัตกรรม (innovation) และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานเพื่อเพิ่มคุณภาพและปรับปรุงการทำงานของบุคลากรในองค์การ [4] วิธีดังกล่าวเป็นวิธีหนึ่งของการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์การ ดังผลการศึกษาของ Sohrabi, Tabatabaei, Hajifarajzadeh and Aqda [5] พบว่าองค์การจำเป็นต้องพัฒนาและเสริมสร้างความรู้ให้กับบุคลากรมีส่วนร่วมใน

กระบวนการเชิงกลยุทธ์ โดยการสร้างความรู้ขององค์การเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ การแบ่งปันความรู้เพื่อสร้างทุนมนุษย์ และฐานความรู้ขององค์การ การพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์การผ่านการปฏิบัติการจัดการความรู้ เพื่อให้การจัดการความรู้ในองค์การมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมการพัฒนาทุนมนุษย์ให้มากขึ้น

ด้วยเหตุนี้ในแต่ละ องค์การ โดยเฉพาะในหน่วยงานภาครัฐจะต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิถีทำงานใหม่เพื่อให้สังคมไทยสามารถแข่งขันในสังคมโลกได้ [6]

ในระบบราชการนับตั้งแต่มีการปฏิรูประบบราชการไทยเมื่อปี พ.ศ. 2545 เพื่อให้สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก ได้มีการปรับวิถีคิด วิธีการบริหารงาน และวิธีการทำงานใหม่ด้วยการนำนวัตกรรมการบริหารของภาคเอกชนมาประยุกต์ใช้ ในระบบราชการ หรือที่เรียกว่า “การบริหารราชการแนวใหม่” เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น นวัตกรรมบริหารที่ได้รับความนิยมในประเทศไทย อาทิ การวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) การประเมินผลแบบสมดุล (balanced scorecard) การรีเอนจิเนียริง (re-engineering) การจ้างหน่วยงานภายนอก (outsourcing) การจัดการคุณภาพโดยรวม (total quality management) และการจัดการความรู้ (knowledge management) [7]

สำหรับนวัตกรรมการบริหารในเรื่องเกี่ยวกับ “การจัดการความรู้” ก็เป็นเครื่องมือหนึ่ง ที่สำคัญในการนำมาใช้พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งการนำมาใช้ในหน่วยงานภาครัฐ ไม่เป็นไปตามกระแส แต่เป็นเพราะถือว่าเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการผลักดันการพัฒนาประเทศ และจากการที่หน่วยงานภาครัฐมีเป้าหมายที่ต้องทำงานเพื่อให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล พร้อม ๆ ไปด้วยกับการขับเคลื่อนงานตามนโยบายพัฒนาประเทศให้สามารถบริหารและบริการได้อย่างรวดเร็ว ก้าวทันต่อ

กระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา [8] ทั้งนี้ เพราะความรู้เป็นสินทรัพย์ (Assets) ที่มีอยู่ในตัวบุคคล ที่มีค่ายิ่ง เป็นสินทรัพย์ที่สามารถเพิ่มพูนได้ตลอดเวลา หากได้เรียนรู้มากก็ทำให้ความรู้เพิ่มพูนมากขึ้นและสามารถสร้างคุณค่า (Value Creating) และมูลค่าเพิ่ม (Value added) ให้กับองค์กรได้มากมาย ดังที่พรณี สวนเพลง [9] กล่าวว่าการจัดการความรู้ทำให้ทุกคนในองค์กรมีแหล่งความรู้ที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย และแบ่งปันความรู้กันได้อย่างเหมาะสม ช่วยพัฒนาบุคลากรให้สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน อีกทั้งเพิ่มความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน และสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ ดังนั้นการจัดการความรู้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งดังผลการศึกษาของ Lehner and Haas [10] พบว่า การจัดการความรู้เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร และสามารถวัดประสิทธิภาพขององค์กรได้ด้วย ดังนั้นองค์กรต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องมีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อนำไปสู่การเป็น “ศูนย์กลางความรู้ขององค์กรอย่างยั่งยืน” (Sustainable Knowledge Center)

สำหรับการนำเสนอบทความในเรื่องดังกล่าวครั้งนี้ ผู้เขียนขอแนะนำใน 6 ประเด็น ดังนี้ (1) ความหมายของนวัตกรรมกับนวัตกรรมการบริหาร (2) ความหมายของการจัดการความรู้ (3) ความจำเป็นของการจัดการความรู้ (4) ตัวแบบการจัดการความรู้ (5) กรณีตัวอย่างการจัดการความรู้ของกรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย (6) บทสรุปและความคิดเห็นเป็นต้นซึ่งในแต่ละประเด็นมีรายละเอียดดังนี้

ความหมายของนวัตกรรมกับนวัตกรรมการบริหาร

ก่อนที่จะอธิบายถึงนวัตกรรมการบริหาร ผู้เขียนขออธิบายความหมายของนวัตกรรม (Innovation) เป็นเบื้องต้น เพื่อให้ผู้อ่านเข้าใจคำนี้ได้ตรงกัน ดังนี้

วิกิพีเดีย [11] ได้อธิบายความหมายของนวัตกรรม (Innovation) ว่า หมายถึงการทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยวิธีใหม่ ๆ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงทางความคิด

การผลิต กระบวนการหรือองค์การ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอาจมาจากการปฏิบัติ การเปลี่ยนแปลงอย่างถอนรากถอนโคน หรือการพัฒนาต่อยอด ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงนั้นสามารถเพิ่มมูลค่าให้กับลูกค้าหรือผู้ผลิต

เนตร์พัฒนา ขาววิราช [12] ได้ให้ความหมายนวัตกรรมว่าหมายถึงการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่แตกต่างไปจากเดิม

เสน่ห์ จุ้ยโต [13] ได้ให้ความหมาย นวัตกรรมว่าหมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นที่เป็นสิ่งใหม่และองค์การยอมรับเอาไปใช้ หรือ เป็นความคิดสร้างสรรค์ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการบริหารและความคิดทางสังคมที่รวบรวมไว้เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในสังคมภายใต้สถานการณ์ที่กำหนด

จากความหมายของนวัตกรรมดังกล่าว ผู้เขียนขอสรุปลักษณะของนวัตกรรมดังนี้

1. เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้ดีขึ้น เจริญขึ้น
2. เป็นความคิดใหม่ ๆ ที่ยังไม่มีใครคิดมาก่อน หรือ การคิดนอกกรอบ
3. เป็นผลผลิตหรือสินค้าหรือสิ่งประดิษฐ์ที่เกิดขึ้นใหม่
4. เป็นรูปแบบหรือแนวทางการบริหารใหม่ ๆ
5. เป็นกระบวนการทำงานหรือกระบวนการผลิตใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม
6. เป็นบริการรูปแบบใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อน เช่น ศูนย์บริการร่วม (Service link) บริการโอนเงินแบบใหม่ (Prompt Pay)
7. เป็นเรื่องที่น่าไปสู่การปฏิบัติได้จริง

ส่วนนวัตกรรมการบริหาร [14] หมายถึงแนวคิด วิธี และรูปแบบใหม่ ๆ ในการจัดการองค์กร (organization development) การดำเนินงาน (work process) และการให้บริการ (service delivery) อันเป็นผลมาจากการสร้าง พัฒนาเพิ่มพูน ต่อยอด หรือประยุกต์ใช้องค์ความรู้ และแนวปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุณภาพของการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ



สำหรับผู้เขียนขอให้ความหมายนวัตกรรมการบริหารว่าหมายถึง แนวคิด หลักการ วิธีการ รูปแบบ และแนวทางการบริหารใหม่ๆ ที่ได้รับการยอมรับและได้นำไปใช้ในการพัฒนาการบริหารภาครัฐให้มีมาตรฐานสูงเทียบเท่าสากล และเป็นสิ่งที่พึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน่วยงานภาครัฐพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศ

ความหมายของการจัดการความรู้

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ไว้หลากหลาย ดังนี้

วิจารณ์ พานิช [15] ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ว่า หมายถึง กิจกรรมที่ซับซ้อนและกว้างขวาง ครอบคลุมใน 4 ลักษณะดังนี้

1. การจัดการความรู้เป็นการรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูล เพื่อสร้างเป็นความรู้ โดยใช้เทคโนโลยีด้านข้อมูลและด้านคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มพลังในการจัดการความรู้

2. การจัดการความรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ (knowledge sharing) ถ้าไม่มีการแบ่งปันความรู้ พฤติกรรมภายในองค์กรเกี่ยวกับวัฒนธรรม พลวัต และวิธีปฏิบัติมีผลต่อการแบ่งปันความรู้ โดยเฉพาะประเด็นด้านวัฒนธรรมและสังคม มีความสำคัญยิ่งต่อการจัดการความรู้

3. การจัดการความรู้ต้องมีผู้ทรงความรู้ความสามารถในการตีความและประยุกต์ใช้ความรู้ในการสร้างนวัตกรรม และเป็นผู้นำทางในองค์กร อีกทั้งต้องการผู้เชี่ยวชาญในสาขาใดสาขาหนึ่งช่วยแนะนำวิธีประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ ดังนั้นกิจกรรมเกี่ยวกับคน ได้แก่ การดึงดูดคนเก่งและดี การพัฒนาคน การติดตามความก้าวหน้าของคน และการดึงคนมีความรู้ความสามารถไว้ในองค์กรถือเป็นส่วนหนึ่งของจัดการความรู้

4. การจัดการความรู้เป็นเรื่องของการเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร การจัดการความรู้เกิดขึ้น

มาจากความเชื่อว่าสิ่งนี้จะช่วยสร้างความมีชีวิตชีวาและความสำเร็จให้แก่องค์กร การประเมิน “ต้นทุนทางปัญญา” (intellectual capital) และผลสำเร็จของการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้เป็นดัชนีบ่งบอกว่าองค์กรมีการจัดการความรู้ประสบความสำเร็จได้ผลหรือไม่

บุญดี บุญญากิจ, นงลักษณ์ ประสพสุข โชคชัย, ศัสพงษ์ พรชนกนาด และปริยวรรณ วรรณล้วน [16] กล่าวว่า องค์กร Singapore Productivity and Standards Board ได้รวบรวมความหมายการจัดการความรู้ขององค์กรต่าง ๆ ไว้ดังนี้

การจัดการความรู้ ตามความหมายของ The World Bank เป็นการรวบรวมวิธีปฏิบัติขององค์กร และกระบวนการที่เกี่ยวกับการสร้าง การนำมาใช้ และเผยแพร่ความรู้และบริบทต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ

การจัดการความรู้ ตามความหมายของ European Foundation for Quality Management (EFQM) เป็นกลยุทธ์และกระบวนการในการจำแนก จัดหาและนำความรู้มาใช้ประโยชน์เพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

การจัดการความรู้ ตามความหมายของ The US Department of Army เป็นแผนการที่เป็นระบบและสอดคล้องกันในการจำแนกการบริหารจัดการ และแลกเปลี่ยนสารสนเทศต่าง ๆ ได้แก่ฐานข้อมูล เอกสาร นโยบาย ขั้นตอนการทำงาน ประสิทธิภาพและความชำนาญต่าง ๆ ของบุคลากรในองค์กร โดยเริ่มจากการรวบรวมสารสนเทศและประสิทธิภาพต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อเผยแพร่ให้พนักงานสามารถเข้าถึงและนำไปใช้ระบบนี้ทำให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ กระตุ้นให้พนักงานเกิดความร่วมมือและกระจายอำนาจในการทำงานเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นที่ตั้ง

จิรประภา อัครบวร, จารุวรรณ ยอดระฆัง และอนุชาติ เจริญวงศ์มิตร [17] ได้อธิบายความหมายของการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ว่าหมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่

มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด

สำหรับผู้เขียน การจัดการความรู้ หมายถึง การปฏิบัติต่าง ๆ ที่ใช้กลยุทธ์ ในการรวบรวมและจัดเก็บองค์ความรู้ขององค์กรให้เป็นระบบ โดยมีกระบวนการดังนี้ (1) การกำหนดความรู้ (2) การแสวงหาความรู้ (3) การสร้างความรู้ (4) การแบ่งปันความรู้ (5) การจัดเก็บความรู้ และ (6) การนำความรู้ไปใช้ในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นไปตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กรซึ่งจะเป็นผลให้องค์กรพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และการเป็นศูนย์กลางความรู้ขององค์กรอย่างยั่งยืน

ความเป็นมาของการจัดการความรู้

ในปี 1980 บริษัท Digital Equipment Corporation และมหาวิทยาลัย Carnegie Mellon ได้ร่วมกันพัฒนาซอฟต์แวร์ expert systems ออกสู่ตลาดได้สำเร็จ ในปี 1986 ดร.คาร์ล วิ๊ก (Dr.Karl Wiigg) ได้กล่าวปาฐกถาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในการประชุมของ ILO ต่อมาในปี 1989 บริษัทที่ปรึกษาทางการบริหารขนาดใหญ่ได้เริ่มนำแนวคิดการจัดการความรู้มาใช้ในบริษัท ในปี 1991 วารสาร Harvard Business Review เป็นวารสารฉบับแรกที่ได้ตีพิมพ์บทความเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในปี 1994 ต่อมาได้มีการจัดประชุมทางวิชาการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ครั้งแรก ในปีเดียวกันนี้บริษัทที่ปรึกษาขนาดใหญ่ก็ได้ให้บริการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และในปี 1996 เป็นต้นมาบริษัทและองค์กรต่าง ๆ ให้ความสนใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้อย่างมาก [18]

ตัวแบบการจัดการความรู้

ตัวแบบการจัดการความรู้เป็นแนวทางหรือวิธีการในการจัดการความรู้ขององค์กรต่าง ๆ เพื่อพัฒนา

ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้กรอบแนวคิดในการจัดการความรู้มีหลายตัวแบบซึ่งในบทความนี้ขอนำเสนอเพียง 2 ตัวแบบ คือ

1. ตัวแบบทูน่า (tuna model)

ตัวแบบทูน่า เป็นกรอบแนวคิดอย่างง่ายในการจัดการความรู้ โดยอุปมาการจัดการความรู้เป็นเสมือนปลา ซึ่งประกอบด้วยส่วนหัว ลำตัว และหาง แต่ละส่วนมีหน้าที่ต่างกันดังนี้

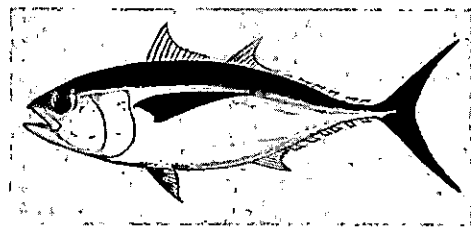
1.1 knowledge vision (KV) ส่วนหัว ส่วนตาของปลาเปรียบเสมือนการมองว่ากำลังจะไปทางไหน ซึ่งต้องตอบให้ได้ว่า “ทำ KM ไปเพื่ออะไร”

1.2 knowledge sharing (KS) ส่วนกลาง ลำตัว และส่วนที่เป็น “หัวใจ” ให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน (share and learn)

1.3 knowledge assets (KA) ส่วนหาง คือ การสร้างคลังความรู้ เชื่อมโยงเครือข่าย ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ “สะบัดหาง” สร้างพลังชุมชนสู่แนวปฏิบัติ

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ในประเทศไทย ได้พัฒนา ตัวแบบทูน่าเป็น “ตัวแบบฝูงปลาตะเพียน” โดยมองว่าองค์กรมีหน่วยงานย่อยซึ่งอาจมีความรู้หรือลักษณะที่แตกต่างกัน รูปแบบความรู้แต่ละหน่วยจึงต้องปรับให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร

ตัวแบบปลาทูน่าหรือฝูงปลาตะเพียนเป็นรูปแบบที่เข้าใจง่าย จึงเหมาะสมกับองค์กรที่เพิ่งจะนำการจัดการความรู้เข้ามาใช้ดังภาพ 1



ภาพที่ 1 ตัวแบบทูน่า

ที่มา: สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, 2548

2. ตัวแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ มีดังนี้ [19]

2.1 การบ่งชี้ความรู้ (knowledge identification) หน่วยงานต้องสำรวจความรู้ที่บุคลากรจำเป็นต้องใช้ เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย กำหนดว่าเราต้องการความรู้อะไร และที่มีอยู่เพียงพอหรือไม่ ตัวอย่างเช่น ในมหาวิทยาลัยซึ่งมี

ภารกิจด้านการสอน การวิจัย ให้บริการทางวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ดังนั้นการบ่งชี้ความรู้ในกรณีนี้คือ ความรู้ในด้านต่างๆตามภารกิจดังกล่าวของมหาวิทยาลัยนั่นเอง

2.2 การสร้างและแสวงหาความรู้ (knowledge creation and acquisition) เมื่อสำรวจแล้วเห็นว่าความรู้ที่มีอยู่ไม่เพียงพอ ก็ต้องแสวงหามาเพิ่มเติมให้ได้ครบถ้วนสมบูรณ์มากที่สุด

2.3 การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (knowledge organization) เมื่อได้ความรู้มาเพียงพอแล้วก็นำมาจัดหมวดหมู่ให้ชัดเจน และจัดเก็บไว้ในรูปแบบต่างๆ ทั้งเอกสาร หนังสือ เทป วีซีดี เป็นต้น

2.4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (knowledge creation and refinement) การนำความรู้ที่จัดเก็บเป็นหมวดหมู่ไว้แล้ว มาทบทวนกลั่นกรองให้มีความทันสมัยอยู่ตลอดเวลา สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

2.5 การเข้าถึงความรู้ (knowledge access) มีการจัดช่องทางเผยแพร่ความรู้ทางช่องทางต่างๆ ที่หลากหลาย เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ได้สะดวก รวดเร็ว และทั่วถึง

2.6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge sharing) จัดกิจกรรมให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น กิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (community of practice หรือ cop.) การสอนงาน (coaching) และระบบพี่เลี้ยง (mentoring) เป็นต้น

2.7 การเรียนรู้ (learning) กำหนดให้บุคลากรในองค์กรนำการจัดการความรู้เข้ามาช่วยในการทำงาน เพื่อให้ผลงานมีประสิทธิภาพ โดยกำหนดเป็นนโยบายที่มาจากผู้บริหารขององค์กร

สรุปได้ว่า ตัวแบบการจัดการความรู้ 2 ตัวแบบดังกล่าวเป็นตัวแบบที่หน่วยงานภาครัฐนิยมนำมาใช้ โดยเฉพาะตัวแบบทูน่า เป็นตัวแบบที่ง่ายเหมาะสมองค์กรที่เพิ่งนำการจัดการความรู้มาใช้ ส่วนตัวแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ เป็นตัวแบบกลางที่จะให้หน่วยงานภาครัฐทั่วไปนำไปใช้

กรณีตัวอย่างการจัดการความรู้ของกรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย

การจัดการความรู้ของกรมการพัฒนาชุมชนในช่วงแรกยังไม่มีรูปแบบที่เป็นแบบแผน แต่วิธีการจัดการความรู้ได้ใช้วิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน เช่น การเล่าเรื่อง การพูดคุยเล่าสู่กันฟังก่อน - หลังการทำงาน การถ่ายทอดความรู้จากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง การทบทวนผลการทำงาน รวมทั้งการระดมสมองเพื่อปรับปรุงพัฒนางาน และการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น ต่อมาเมื่อเข้าสู่ยุคการปฏิรูประบบราชการ (ปี พ.ศ. 2546) ผู้การเป็น “ราชการยุคใหม่” มีการออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 กำหนดให้ทุกส่วนราชการพัฒนาความรู้ในองค์กรอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) กำหนดให้การจัดการความรู้เป็นตัวชี้วัดหนึ่งในการปฏิบัติราชการ

กรมการพัฒนาชุมชนให้ความสำคัญเป็นอย่างมากกับการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล นับตั้งแต่บุคคลเริ่มเข้ารับราชการในกรมการพัฒนาชุมชนก็ต้องผ่านหลักสูตรก่อนประจำการเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 1 เดือน ต่อจากนั้นก็มีการฝึกอบรมทั้งในและนอกรูปแบบเป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ การประชุมสัมมนา การประชุม (cd forum) งาน CD Day และการเรียนรู้ร่วมกันกับผู้บริหารเพื่อแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ระหว่างกัน การส่งเสริมให้นักวิชาการทำงานวิจัยและประเมินผลตามหลักวิชาการอย่างถูกต้อง อีกทั้งให้มีการจัดการความรู้มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 ด้วยการเผยแพร่

ความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ อาทิ km delivery, km blog, CD excellence center เป็นต้น [20]

ในปี พ.ศ. 2556 กรมการพัฒนาชุมชนได้รับรางวัล “คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” หมวด 4 ด้านการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์กรและการจัดการความรู้จากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการดังทำให้สัมภาษณ์ของอธิบดีกรมการพัฒนาชุมชน [21] กล่าวว่...

“กรมการพัฒนาชุมชน ได้กำหนดกรอบแนวทาง เป้าหมาย และกระบวนการขับเคลื่อนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการจวบจนปัจจุบัน เพื่อให้การจัดการความรู้เกิดความยั่งยืน ซึ่งกรมได้รับรางวัลจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ 2 ปีซ้อน กล่าวคือ ในปี พ.ศ. 2555 ได้รับรางวัลหน่วยงานที่มีความเป็นเลิศด้านการบริหารงานบุคคลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) จากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและในปี พ.ศ. 2556 ก็ได้รับรางวัลในเรื่องการจัดการความรู้”

กรณีนี้แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารกรมการพัฒนาชุมชนที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล อีกทั้งให้ความสำคัญและมองเห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้และการพัฒนาองค์การมาอย่างต่อเนื่อง โดยมองว่าการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร และการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์โดยผู้บริหรมองวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ในเรื่องสำคัญ 3 เรื่อง ได้แก่ บุคลากร งาน และองค์กร ส่วนเทคโนโลยีจะช่วยในเรื่องการเก็บรวบรวมองค์ความรู้ การแบ่งปันความรู้ ส่วนกระบวนการจัดการความรู้ของกรมการพัฒนาชุมชนมีการแต่งตั้งคณะทำงานการจัดการความรู้

สำหรับแนวทางการจัดการความรู้ได้นำตัวแบบการจัดการความรู้ของหลายหน่วยงาน เช่น PMQA ของสำนักงาน ก.พ.ร. สถาบันการจัดการความรู้เพื่อสังคม สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ Praxis, Areopa เป็นต้น

มาผสมผสานให้เป็นวิธีการจัดการความรู้ของกรมการพัฒนาชุมชน โดยมุ่งสร้างวัฒนธรรมองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้การจัดการความรู้เข้ากับวิถีชีวิต การทำงาน การจัดการความรู้ได้กำหนดเป็นยุทธศาสตร์ของกรมโดยเฉพาะการกำหนดความรู้ได้เชื่อมโยงกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์มีการจัดทำยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ มีการคิดค้นนวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้ไว้ในคำรับรองการปฏิบัติราชการและการจัดอีเวนต์ต่าง ๆ การแลกเปลี่ยนความรู้ การจัดนิทรรศการ การเผยแพร่ทาง website เกี่ยวกับการจัดการความรู้ ทุก ๆ ปีมีการสรุปองค์ความรู้เด่น ๆ จัดทำในรูปเอกสารรายงานผลการดำเนินงานเป็นรูปเล่ม และในช่วงก่อนสิ้นปีงบประมาณ มีการประกวดการจัดนิทรรศการเกี่ยวกับการจัดการความรู้มีตลาดนัดความรู้ปีละ 1 ครั้ง มีการมอบรางวัลและการประชุมกำหนดความรู้ของทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

กรณีนี้สะท้อนให้เห็นว่า กรมการพัฒนาชุมชนกระทรวงมหาดไทยมีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง

ด้านผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดการความรู้ของกรมการพัฒนาชุมชน การจัดการความรู้ได้พัฒนาองค์ความรู้ในการปฏิบัติงานของบุคลากร ทำให้องค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่ได้จัดไว้อย่างเป็นระบบในคลังของสถาบันการพัฒนาชุมชน อีกทั้งทุกหน่วยงาน ทุกสำนักจะมีการจัดการความรู้ของตนเองทาง website เนื่องจากมีการประกวด ทำให้บุคลากรตื่นตัวในการทำงาน มีองค์ความรู้ที่สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานมีการจัดหน่วยงานการจัดการความรู้โดยเฉพาะ หน่วยงานที่จัดการความรู้ได้โดดเด่น เช่น งานตรวจสอบภายใน สังกัดกองคลัง อีกทั้งกรมฯ มีการประกวดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ประจำปี ทำให้มีผลงานมากมาย จนในที่สุดก็ได้รับรางวัล PMQA (Public Management Quality Award) หมวด 4 ด้านการจัดการความรู้จากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ [22]

บทสรุปและความเห็น

ระบบราชการไทยได้นำนวัตกรรมการบริหารของต่างประเทศมาประยุกต์ใช้มาแล้วเริ่มจากการควบคุมคุณภาพ (Quality Control Circle) (นำเข้ามาใช้ประมาณปี พ.ศ. 2518) 5 ส. (5S.) การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) ระบบมาตรฐานคุณภาพ ISO การรี้อปรับระบบ (Reengineering) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) และการพัฒนาคุณภาพการบริการภาครัฐ (PMQA) เป็นต้น ดังที่ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ [23] กล่าวว่าเป็นผลมาจากการบริหารจัดการองค์กรที่มีความซับซ้อนมากขึ้นอีกทั้งแรงกดดันจากปัจจัยภายใน และภายนอกองค์กร อาทิ ปัญหาจากระบบการบริหารงาน ระบบการทำงาน การให้บริการ ปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน เป็นต้น อีกทั้งภาวะการแข่งขันในเรื่องคุณภาพกระแสความนิยมในนวัตกรรมการบริหารการที่จะให้ได้รับการยอมรับจากผู้รับบริการ/องค์กรอื่นและนโยบายของรัฐบาล ตลอดจนการผลักดันจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการที่ได้นำนวัตกรรมการบริหารเข้ามาในระบบราชการปัจจัยดังกล่าวจึงทำให้องค์กรภาครัฐจำเป็นต้องนำนวัตกรรมการบริหารมาใช้ปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

แต่อย่างไรก็ตามในการนำนวัตกรรมการบริหารแนวคิดใด ๆ มาใช้หลายองค์กรก็ประสบความสำเร็จ บางองค์กรก็ไม่ประสบความสำเร็จ ซึ่งขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย สำหรับองค์กรที่นำมาใช้แล้วประสบความสำเร็จ ดังเช่นที่กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทยได้นำแนวคิดการจัดการความรู้เข้ามาใช้งานกระทั่งได้รับรางวัล PMQA ด้านการจัดการความรู้ จากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ เมื่อปี พ.ศ. 2556

จากความสำคัญของแนวคิดการจัดการความรู้ดังกล่าวข้างต้น ดังนั้นในการนำนวัตกรรมการบริหาร โดยเฉพาะ “การจัดการความรู้” มาประยุกต์ใช้ในองค์กรภาครัฐไทยให้ประสบความสำเร็จผู้เขียนมีข้อ

เสนอแนะดังนี้

1. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในเรื่องการจัดการความรู้ โดยกำหนดเป็นนโยบายที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม เช่น การกำหนดกลยุทธ์การจัดการความรู้การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) หรือเป็นผู้ริเริ่มในการนำการจัดการความรู้เข้ามาใช้ในองค์กร
 2. มีการจัดตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ และมีหน่วยงานการจัดการความรู้ขึ้นในองค์กร โดยเฉพาะ
 3. ส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ สร้างขวัญกำลังใจให้กับผู้สนใจการจัดการความรู้ สร้างบรรยากาศองค์กรแห่งการเรียนรู้ สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร
 4. เสริมสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พยายามหาวิธีใหม่ๆ มาใช้ในการแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น การให้บุคลากรเป็นวิทยากร การจัดงานวิชาการ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานภายนอก และส่งเสริมให้มีการนำการจัดการความรู้ไปเผยแพร่สู่สาธารณะมากขึ้น
 5. ควรจัดให้มีเครือข่ายการจัดการความรู้ภายในหน่วยงาน เพื่อช่วยเหลือและสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้และเล่าประสบการณ์การทำงาน
 6. มีการคัดแยกองค์ความรู้เด่นๆ ที่เป็นต้นแบบได้จริงและจัดหมวดหมู่
 7. การทำให้การจัดการความรู้เป็นวิถีชีวิตทำแล้วสามารถแก้ปัญหาได้และนำไปปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้น
 8. การนำความรู้ที่ได้จัดการความรู้ไปใช้ประโยชน์อย่างแท้จริงเพื่อพัฒนาให้เป็นศูนย์กลางความรู้ (Knowledge Center) ขององค์กรเพื่อให้การจัดการความรู้เกิดความยั่งยืน
- ท้ายนี้ขออัญเชิญพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 [24] ที่ได้ทรงตรัสถึงความสำคัญของความรู้และการจัดการความรู้ในพิธีพระราชทานปริญญาบัตร ของมหาวิทยาลัย

มหิดล เมื่อวันพฤหัสบดีที่ 2 กรกฎาคม 2535 ความว่า...

“ความรู้ที่จะศึกษามีสามส่วน คือ ความรู้วิชาการ ความรู้ปฏิบัติการ และความคิดอ่านตามเหตุผลที่เป็นจริง ซึ่งแต่ละคนควรเรียนรู้และนำไปใช้ประกอบการงาน การแก้ไขปัญหาก็จะบังเอิญอย่างมีประสิทธิภาพ”

เอกสารอ้างอิง

- [1] Drucker, P.F. (2001). *Managing in the Next Society*. California: Tuttle - Mori Agency.
- [2] Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2013). *Organizational Behavior*. (15th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- [3] Kinicki, A. and Kreitner, R. (2008). *Organizational Behavior : Key Concepts, Skills & Best Practices*. (3rd ed.). New York: McGraw - Hill.
- [4] โฉมยัต อินทวงศ์. (2551). เอกสารประกอบการฝึกอบรมเรื่อง “การจัดการความรู้ในคณะรัฐศาสตร์”. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- [5] Sohrabi, A., Tabatabaei, S.A.H., Hajifarajzadeh, H. and Aqdam, B.G. (2015). The role of knowledge management practices in developing human capital. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(5), 573-589.
- [6] วิจารย์ พานิช. (2548). การจัดการความรู้กับการบริหารราชการแนวใหม่. กรุงเทพมหานคร : บริษัทวิชั่น, พรินแอนด์ มีเดีย จำกัด.
- [7] ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2551). เครื่องมือการจัดการ. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์รัตนไทร.
- [8] สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม. (2550). รายงานประจำปี 2550 “ตามรอยความสำเร็จ KM ประเทศไทย”. กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.
- [9] พรรณี สวณพลง. (2552) เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมสำหรับการจัดการความรู้. กรุงเทพมหานคร : ซีอีอูเคชั่น.
- [10] Lehner, F. and Haas, N. (2010). Knowledge management success factors- proposal of an empirical research. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 8(1), 79-90.
- [11] วิกิพีเดีย. ความหมายของนวัตกรรม. ค้นเมื่อวันที่ 31 ตุลาคม 2560. จาก <https://th.wikipedia.org/wiki>
- [12] เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2553). การจัดการสมัยใหม่. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพมหานคร : บริษัททริบเพิลกรุ๊ป จำกัด.
- [13] เสาร์ จูโซ. (2554). การบริหารนวัตกรรมแนวใหม่. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา. 8(1), 79-90.
- [14] ศูนย์นวัตกรรมเพื่อการพัฒนาาระบบราชการไทย. ความหมายของนวัตกรรมการบริหารจัดการภาครัฐ. ค้นเมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2560 จาก <http://www.opdc.go.th/psie/main.php>
- [15] วิจารย์ พานิช. (2547). สถานศึกษากับการจัดการความรู้เพื่อสังคม. กรุงเทพมหานคร : บริษัทพิมพ์ดี จำกัด.
- [16] บุญดี บุญญากิจ, นงลักษณ์ ประสพสุขโชคชัย, ศัสพงศ์ พรชนกนาค และปรียาวรรณ วรรณล้วน. (2548). การจัดการความรู้... จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: บริษัท จีรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส จำกัด.
- [17] จีรประภา อัครบวร, จารุวรรณ ยอดระฆัง และอนุชาติ เจริญวงศ์มิตร. (2552). การจัดการความรู้ปรับปรุงใหม่. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.
- [18] ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2549). องค์การแห่งความรู้: จากแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์รัตนไทร.
- [19] จีรประภา อัครบวร, จารุวรรณ ยอดระฆัง และอนุชาติ เจริญวงศ์มิตร. (2552). การจัดการความรู้

- ปรับปรุงใหม่. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร:
สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.
- [20] กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร. (2555). รายงาน
การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ.
กรุงเทพมหานคร: กรมการพัฒนชุมชน.
- [21] กรมการพัฒนชุมชน. กรมการพัฒนชุมชนก้าวสู่
ปีที่ 52 ยืนหยัดพัฒนาชุมชน: ยุกระดับเศรษฐกิจ
รากฐาน. ค้นเมื่อวันที่ 10 สิงหาคม 2558 จาก [http://
KOMCHADLUEK.net/detail/20130928/169194](http://KOMCHADLUEK.net/detail/20130928/169194)
- [22] วรัชยา ศิริวัฒน์. (2559). รายงานการวิจัยเรื่อง
ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ใน
ระบบราชการไทย : กรณีศึกษากรมการพัฒนา
ชุมชน กระทรวงมหาดไทย. กรุงเทพมหานคร :
คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- [23] ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2551). เครื่องมือ
การจัดการ. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร:
สำนักพิมพ์รัตนไตร.
- [24] Krungsri Guru. ความรู้สามส่วน พระราชดำริ
ด้านการศึกษาของพ่อหลวงที่จะช่วยให้ทุกคน
บรรลุเป้าหมาย. ค้นเมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2560
จาก <https://www.krungsri.com/bank/th/>