

แนวทางการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

อัจฉรา พุมอาภรณ์

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

ในยุคปัจจุบันการทำงานไม่ว่าในภาคเอกชนหรือภาครัฐต่างให้ความสำคัญกับข้อมูลข่าวสารความรู้ เพราะความรู้จะช่วยให้พัฒนาผลงาน สร้างสรรค์สิ่งที่เป็นประโยชน์ให้กับทั้งตนเอง ชุมชน สังคมและประเทศชาติได้ เชื่อกันว่าองค์กรที่อยู่นิ่งไม่มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงย่อมเป็นองค์กรที่ล้าหลังโดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาวะของโลกโลกาภิวัตน์ ที่มีการคิดค้นเทคโนโลยีสมัยใหม่และการสื่อสารถึงกันอย่างรวดเร็ว ทำให้เกิดความได้เปรียบกันในเรื่องของการแข่งขันต่างๆ ระบบราชการเองต้องมีการปรับตัวให้ทันกับความเจริญก้าวหน้าเช่นกัน นอกจากนั้น ปัญหาของการสูญเสียบุคลากรจากการโยกย้าย สับเปลี่ยนหรือลาออก ส่งผลให้องค์กรอาจสูญเสียความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรซึ่งถือเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าขององค์กร โดยเฉพาะความรู้ที่สั่งสมอยู่ในตัวคน ผ่านประสบการณ์การทำงานมายาวนาน และเป็นความรู้ที่หายาก บางครั้งไม่เปิดเผย

เพื่อแสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญกับเรื่องการบริหารจัดการโดยอาศัยความรู้เป็นฐาน มาตรา 11 แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 จึงกำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่ต้องพัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ

สำนักงาน ก.พ.ร.ในฐานะเป็นหน่วยงานกลางที่รับผิดชอบในเรื่องการพัฒนาระบบราชการ ได้ส่งเสริมให้มีการนำเรื่องการจัดการความรู้ (Knowledge Management) มาใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างพลังทวีคูณ (synergy) ในการปฏิบัติราชการ คือ พลังของข้าราชการระดับสูง ข้าราชการระดับกลางและข้าราชการระดับล่าง ให้สามารถร่วมกันสร้างผลงานที่สร้างสรรค์และมีผลสัมฤทธิ์สูงได้ โดยที่เน้นเป็นพิเศษคือ ความรู้ในส่วนกลางของข้าราชการระดับล่างหรือระดับปฏิบัติการ และเน้นที่ความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติงาน ไม่ใช่ความรู้เชิงทฤษฎี หลายส่วนราชการให้ความสำคัญกับความรู้ที่เป็นผลมาจากการวิจัย ความรู้ทางวิชาการหรือทฤษฎีมากกว่าความรู้จากการปฏิบัติที่เป็นประสบการณ์ของการทำงานและฝังลึกอยู่ในตัวคนแต่ละคน

ในระยะแรกที่มีการนำเรื่องการพัฒนาองค์กรความรู้มาใช้ในส่วนราชการ หลายหน่วยงานยังมีความเข้าใจที่ผิดว่าหมายถึงการพัฒนาฝึกอบรมตามหลักสูตรต่างๆที่ดำเนินการอยู่เป็นปกติ ซึ่งสำนักงาน ก.พ.ร.ได้มีการกำหนดแนวทางรูปแบบเพื่อเป็นกรอบการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ โดยประกอบด้วย กระบวนการต่างๆ ดังนี้

- 1.การบ่งชี้ความรู้ เป็นการค้นหาความรู้ที่จำเป็นที่องค์กรต้องการ
- 2.การสร้างและแสวงหาความรู้

- 3.การจัดความรู้ให้เป็นระบบ
- 4.การประมวลและกลั่นกรองความรู้
- 5.การเข้าถึงความรู้
- 6.การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้
- 7.การเรียนรู้

ผลการศึกษาเรื่องแนวทางการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ซึ่งได้ดำเนินการมาตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 พบว่า สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์มีการดำเนินการตามรูปแบบกระบวนการที่สำนักงาน ก.พ.ร.กำหนดได้ครบถ้วน แต่ก็ยังพบปัญหาอุปสรรคที่ยังจำเป็นต้องมีการปรับปรุงพัฒนาอีก คือ ขั้นตอนของการเลือกองค์ความรู้ที่สำคัญเพื่อมาจัดการความรู้ ยังไม่สามารถกำหนดองค์ความรู้ที่สำคัญที่ตอบสนองต่อประเด็นยุทธศาสตร์หรือเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน โดยหน่วยงานเลือกที่จะจัดการความรู้ในเรื่องที่เป็นภารกิจหลักมากกว่า ซึ่งส่วนนี้อาจมาจากความไม่ชัดเจนในเป้าหมายที่องค์กรต้องการบรรลุ นอกจากนั้นความรู้ของแต่ละหน่วยงานจัดเก็บเมื่อรวมกันแล้วไม่ตอบจิกข้อวิพากษ์ให้เป็นภาพใหญ่ ส่วนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ก็มีการดำเนินการตามที่กำหนดไว้เป็นกิจกรรมในแผนการจัดการความรู้ ซึ่งมีการดำเนินการน้อยครั้งในแต่ละเรื่อง ยังไม่ส่งเสริมให้เกิดเป็นวัฒนธรรมของคนในองค์กร โดยมีปัจจัยที่เป็นอุปสรรคทั้งในเรื่องโครงสร้างพื้นฐาน ได้แก่สถานที่ที่จะใช้ในการแลกเปลี่ยนมีจำกัด ไม่มีสิ่งอำนวยความสะดวกเท่าที่ควร การจัดการความรู้ยังไม่บูรณาการเข้ากับงานที่ทำ

การศึกษาแนวทางการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ครั้งนี้มีข้อเสนอเพื่อพัฒนา คือ

- (1) ควรมีการกำหนดเป้าหมายหลักของการจัดการความรู้ขององค์กรที่เป็นที่ยอมรับเพื่อสร้างความรู้สึกร่วมกันของการเป็นเจ้าของและต้องการมีส่วนร่วมในการผลักดันความสำเร็จ โดยผู้นำขององค์กรตั้งแต่ผู้บริหารสูงสุดต้องเห็นความสำคัญและแสดงบทบาทสนับสนุนให้บุคลากรได้เข้าใจได้อย่างเป็นรูปธรรม
- (2) ผลักดันให้เกิดการจัดการความรู้ที่บูรณาการไปกับการปฏิบัติงานประจำ โดยการส่งเสริมให้มีการพัฒนางานหรือคิดวิธีการทำงานแบบใหม่โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ
- (3) สร้างบรรยากาศของการทำงานร่วมกัน ด้วยการส่งเสริมให้บุคลากรมีทักษะในการเรียนรู้การทำงานเป็นทีม เช่น การให้มีกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อยู่เสมอ
- (4) การส่งเสริมทักษะในการจัดการความรู้ ให้บุคลากรในองค์กรมีทักษะในการจัดการความรู้ที่ถูกต้อง และควรดำเนินการในทุกระดับโดยอาจดำเนินการควบคู่กันไป และอาจสอดแทรกความรู้เรื่องนี้ลงไปในหลักสูตรการพัฒนาบุคลากร

(5) ส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมของการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของคนในองค์กร โดยการสร้างแรงจูงใจในหลากหลายรูปแบบ เช่น การยกย่อง เชิดชูผู้ที่พัฒนางานซึ่งเป็นผลจากการจัดการความรู้และใช้ความรู้นั้นในการทำงาน หรือการบูรณาการเข้ากับระบบประเมินผล โดยอาจศึกษาเพื่อหาสิ่งจูงใจที่เป็นความต้องการของบุคลากรและมีผลในการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

(6) การแต่งตั้งทีมงานการจัดการความรู้ซึ่งกลไกการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ควรคำนึงถึงความต่อเนื่องและได้รับการส่งเสริมความเข้มแข็ง
