

นักรพยกรบุคคลกับการจัดการความรู้

คิวพร ภมรประวดี นักรพยกรบุคคล กรมชลประทาน

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคมโลก จนมาถึงสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ในปัจจุบัน ซึ่งมีภาวะการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้น ความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วในด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร และกระแสการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจและสังคมยุคใหม่ ทำให้องค์กรต่างๆ ต้องปรับตัวอย่างเร่งด่วนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เพื่อให้อยู่รอดและมีขีดความสามารถในการแข่งขัน ต้องเรียนรู้ให้เร็วกว่าคู่แข่ง เรียนรู้ให้สัมพันธ์กับการทำงานและสามารถปฏิบัติงานได้ดีและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้จะต้องให้ความสำคัญและลงทุนกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เนื่องจากองค์กรจะเรียนรู้ได้ผ่านการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร และขับเคลื่อนด้วยคนที่มีความรู้ (Knowledge Workers)

การเรียนรู้เป็นกรอบแนวความคิดหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การเรียนรู้ที่แตกต่างกันมิใช่ทำให้เกิดเพียงแต่ความรู้ และทักษะในการทำงานเท่านั้น แต่การเรียนรู้ยังส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและการเปลี่ยนแปลงด้านจิตใจตามประสบการณ์ที่ได้รับมา นักรพยกรบุคคลจำเป็นต้องเข้าใจธรรมชาติของการเรียนรู้ เข้าใจหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ วิทยทำงาน ซึ่งแตกต่างจากการเรียนรู้ของเด็ก ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ตามความต้องการของตนเอง ไม่ชอบการบังคับ เรียนรู้เพื่อมุ่งนำไปสู่การปฏิบัติจริง มากกว่าการเรียนรู้ทฤษฎี ผู้ใหญ่มีประสบการณ์การทำงาน ดังนั้น การพัฒนาการเรียนรู้ของผู้ใหญ่วิทยทำงานจึงต้องเชื่อมโยงการเรียนรู้กับวิธีการปฏิบัติงานตามประสบการณ์ที่ได้รับมา และชี้ให้เห็นถึงปัญหาหรือแนวทางที่ผู้ใหญ่มองจะเรียนรู้ คิดหรือวิเคราะห์ได้เองจนเกิดการยอมรับมากกว่าการสอน โดยจะต้องใช้เทคนิค และวิธีการที่หลากหลายในการพัฒนา เช่น การสร้างศูนย์การเรียนรู้ (Knowledge Center) หรือคลังความรู้ (Knowledge Asset) เพื่อเป็นช่องทางหรือแหล่งการเรียนรู้ในสถานที่ทำงานที่สะดวกและง่ายต่อการเรียนรู้ให้ผู้ใหญ่ได้ศึกษาและพัฒนาการเรียนรู้ของตนเอง การให้มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็นและประสบการณ์ร่วมกัน การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง การเรียนรู้จากการสังเกตและการนำเสนอความเห็นในมุมมองที่แตกต่างกันไป การเรียนรู้ในขณะทำงาน (On the job training) การฝึกงาน การทดลองปฏิบัติงาน การปฏิบัติหน้าที่แทน ฯลฯ นักรพยกรบุคคลต้องสามารถกำหนดแนวทางและเครื่องมือที่จะนำมาใช้เพื่อการสร้างและถ่ายโอนการเรียนรู้ (Transfer of learning) ให้เกิดขึ้น และกำหนดกลยุทธ์การเรียนรู้ที่เหมาะสมกับวัยของผู้ใหญ่ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลจึงมิใช่แค่การแสวงหาความรู้จากการฝึกอบรมและการศึกษาเท่านั้น การเรียนรู้ใน

สถานที่ทำงาน (Workplace Learning) ถือได้ว่าเป็นการเรียนรู้ที่สำคัญที่เชื่อมโยงกับชีวิตการทำงานมากที่สุด และต้องจัดให้มีการพัฒนาการเรียนรู้ในสถานที่ทำงานให้เป็นระบบ

การพัฒนาการเรียนรู้ในสถานที่ทำงานให้เป็นระบบควรเริ่มต้นจากการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ในองค์กร (Knowledge Management) หรือที่เรียกกันย่อๆว่า KM ซึ่งหมายถึง การรวบรวมความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวคนหรือเอกสารมาประมวล กลั่นกรองและพัฒนาเป็นองค์ความรู้ และมีการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ การเรียนรู้ในสถานที่ทำงานต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายภายในองค์กร ทั้งจากผู้บริหารซึ่งเป็นผู้กำหนดทิศทางและนโยบายการบริหาร รวมทั้งหัวหน้าหน่วยงานทุกระดับซึ่งเป็นผู้ใกล้ชิดและมีบทบาทที่สำคัญในการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งในด้านการสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง ให้คำปรึกษาแนะนำในการปฏิบัติงาน การมอบหมายงาน การติดตามและการประเมินผลการปฏิบัติงาน และสมรรถนะของผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนร่วมมือกับหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการจัดการสารสนเทศและการสื่อสารภายในองค์กรอย่างใกล้ชิด เนื่องจากที่มาของความรู้ จะมีวิวัฒนาการเริ่มมาจากข้อมูล (Data) มาผ่านกระบวนการประมวลผลจนเป็นสารสนเทศ (Information) และเมื่อมีการจัดเก็บและเลือกใช้สารสนเทศ โดยมีการจัดระบบความคิดจึงเกิดเป็นความรู้ (Knowledge) ซึ่งหากสามารถนำความรู้ต่างๆมาบูรณาการเข้าด้วยกันเพื่อใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงาน จะทำให้เกิดความเฉลียวฉลาด (Wisdom) และนำไปสู่เชี่ยวชาญ (Intelligence) ซึ่งเป็นผลจากการปรับแต่งและจดจำความเฉลียวฉลาดต่างๆ ซึ่งก่อให้เกิดความคิดที่ฉับไว เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพจะช่วยสนับสนุนการจัดการความรู้ในองค์กรให้มีความสะดวกรวดเร็วและเป็นปัจจุบันยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ยังต้องประสานเครือข่ายความร่วมมือทั้งจากหน่วยงานภายในและภายนอกทั้งจากภาครัฐและเอกชน ในอันที่จะมีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ระหว่างกันด้วย

การจัดการความรู้เป็นกระบวนการจัดการความรู้ในสถานที่ทำงาน ซึ่งเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาการเรียนรู้ของคนในองค์กร โดยให้ความสำคัญทั้งต่อความรู้ที่เห็นชัดเจน (Explicit Knowledge) ซึ่งหมายถึงความรู้ที่มีการบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ทั้งในรูปของเอกสาร คู่มือ ตำรา หรือบันทึกในสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ และความรู้ที่มองไม่เห็นชัดเจน (Tacit Knowledge) ซึ่งได้แก่ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล ที่สะสมมาจากความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่ได้รับมา รวมทั้งความคิด ความเชื่อต่างๆ การจัดการความรู้ทั้งสองรูปแบบมีวิธีการบริหารจัดการที่แตกต่างกัน การจัดการความรู้ที่เป็นความรู้ที่เห็นชัดเจน (Explicit Knowledge) จะมุ่งเน้นการสร้างองค์ความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยการจัดเก็บ รวบรวมความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวคนหรือเอกสารมาประมวล กลั่นกรองและ

พัฒนาเป็นองค์ความรู้ และนำไปเผยแพร่ผ่านช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรที่บุคลากรสามารถเข้าถึงและค้นคืนความรู้ได้โดยสะดวก เพื่อให้เกิดการนำไปใช้ประโยชน์และต่อยอดองค์ความรู้ให้ เกิดนวัตกรรมและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ต่อไป ในขณะที่การจัดการความรู้ที่มองไม่เห็นชัดเจน (Tacit Knowledge) จะมุ่งเน้นให้เกิดการถ่ายโอนความรู้จากคนหนึ่ง ไปยังอีกคนหนึ่ง (Knowledge Transfer) โดยการจัดให้มีการถ่ายทอด แลกเปลี่ยน และแบ่งปันความรู้กันอย่างเป็นระบบ ตัวอย่างของการจัดการความรู้ในรูปแบบที่แตกต่างกัน

Explicit Knowledge	Tacit Knowledge
1. การจัดเก็บความรู้ และ Best Practices ไว้ในรูปแบบของเอกสาร	1. การจัดตั้งทีมงานข้ามสายงาน
2. ศูนย์ความรู้กลาง (Knowledge Center)	2. ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)
3. ทำเนียบผู้เชี่ยวชาญ	3. ระบบพี่เลี้ยง
4. คลังความรู้ (Knowledge Asset)	4. การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน
	5. เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้

ส่วนราชการต่างๆ พึ่งได้เริ่มให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ในองค์กรอย่างเป็นระบบ นับตั้งแต่ได้มีการประกาศพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 มาตรา 11 ที่กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และสามารถประมวลผล ความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมา ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้อง ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้าง วิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติ ของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ และสำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดให้การจัดการความรู้เป็นตัวชี้วัดหนึ่งในกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการต่างๆ ในมิติที่ 4 ด้านการพัฒนา องค์กร และมีการกำหนดกรอบแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมให้ทุกส่วนราชการถือ ปฏิบัติตั้งแต่ปี 2549 เป็นต้นมา โดยให้ทุกส่วนราชการมีการวางแผนการจัดการความรู้ในองค์กร และนำแผนไปสู่การปฏิบัติ รวมทั้งมีการติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงานตามแผน ให้สำนักงาน ก.พ.ร. รับทราบ และในปี 2551 เป็นต้นมา การจัดการความรู้ในองค์กรเป็น

องค์ประกอบหนึ่งในหมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award) หรือ PMQA ซึ่งเป็นตัวชี้วัดหลักในมิติด้านการพัฒนาองค์กร ตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปี

การดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ในระยะเริ่มต้น ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องใหม่คนในองค์กร ทั้งผู้บริหาร ทีมงานจัดการความรู้ รวมทั้งบุคลากรทุกระดับยังไม่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องนี้ ดังนั้น การวางแผนการจัดการความรู้ในองค์กร จึงต้องนำกระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) มาใช้ในการวางแผนการดำเนินงานร่วมกับกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) ควบคู่กันไป โดยขอยกตัวอย่างกรณีการจัดการความรู้ของกรมชลประทาน ซึ่งมีการดำเนินงานตามกระบวนการดังกล่าว ดังนี้

1. กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

1.1 การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Transition and Behavior

management) กรมชลประทานได้มีการแต่งตั้งผู้บริหารจัดการความรู้ หรือ Chief Knowledge Officer (CKO) โดยอธิบดีทำหน้าที่เป็น CKO ด้วยตนเอง เพื่อแสดงถึงการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากผู้บริหาร ตลอดจนกระตุ้นและผลักดันให้ทุกหน่วยงานภายในองค์กรให้ความสำคัญกับการดำเนินการจัดการความรู้ของกรม และแต่งตั้งทีมงานจัดการความรู้ (KM Team) เพื่อทำหน้าที่ในการวางแผนการจัดการความรู้ โดยกำหนดกิจกรรม/โครงการ เป้าหมาย และตัวชี้วัดระยะเวลา ผู้รับผิดชอบและทรัพยากรที่จะใช้ในการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจนให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งทำหน้าที่ในการให้คำปรึกษา แนะนำการดำเนินงานแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การคัดเลือกทีมงานดังกล่าวจะคัดเลือกจากผู้ที่มีความรู้ความสามารถและมีคุณสมบัติในการเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการเรียนรู้ มีภาพลักษณ์ที่มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทันสมัย ก้าวทันตามระบบการบริหารงานและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป ดังเช่น การคัดเลือกประธานทีมงานจัดการความรู้ ในระยะเริ่มต้น คัดเลือกจากข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งวิศวกรใหญ่ที่ปรึกษาวิชาชีพเฉพาะด้านสำรวจและหรือออกแบบ ระดับ 10 ซึ่งเป็นตำแหน่งในสายงานหลักของกรมฯ เพื่อทำหน้าที่ดังกล่าว เนื่องจากเป็นผู้ที่มีความรู้รอบด้านที่จะสื่อภาพลักษณ์ดังกล่าว อันจะส่งผลให้หน่วยงานต่างๆ และบุคลากรภายในองค์กรเกิดความเชื่อมั่น เชื่อถือและศรัทธาในการปฏิบัติงานตามแผนการจัดการความรู้ของกรม นอกจากนี้ยังมีการแต่งตั้งทีมงานเครือข่ายการจัดการความรู้ของสำนัก และกองต่างๆ ภายในเพิ่มเติม เพื่อให้มีการติดต่อ ประสานงาน และเป็นเครือข่ายการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการต่างๆ ร่วมกัน

1.2 การสื่อสาร (Communication) การดำเนินการจัดการความรู้ของกรมมีการ

ประชาสัมพันธ์ สื่อสารความคืบหน้าในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องตลอดปี เช่นการแจ้งเวียนแผนการจัดการความรู้ประจำปี ทั้งในรูปแบบของเอกสาร การเผยแพร่ใน Website การจัดบอร์ดนิทรรศการ การประชาสัมพันธ์การดำเนินงานโครงการ กิจกรรมต่างๆ ตามแผน โดยการจัดการ

ประชุม สัมมนา ทางสื่อวารสารกรรม และทาง Website เช่น โครงการประกวดผลงานสร้างสรรค์ หรือนวัตกรรมดีเด่น โครงการจัดเวทีแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ เป็นต้น

1.3 การฝึกอบรมและการเรียนรู้ (Training and Learning) เพื่อให้หน่วยงาน และบุคลากรในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่รับผิดชอบงานด้านการจัดการความรู้ทั้งในระดับ ทีมงานจัดการความรู้ และทีมงานเครือข่ายเกิดความรู้ ความเข้าใจที่ชัดเจนถึงความสำคัญและความ จำเป็นที่จะต้องมีการจัดการความรู้ในองค์กร เข้าใจความหมายและกระบวนการในการจัดการ ความรู้ อันจะส่งผลให้เกิดความตระหนักที่จะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการนำแผนงาน โครงการไปสู่ การปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม กรมฯ ได้จัดให้มีการฝึกอบรม สัมมนา คุณาน ด้านการจัดการความรู้ ให้แก่ทีมงานทุกระดับเพื่อเป็นการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องดังกล่าว รวมทั้งได้จัดวาระ ให้มีการนำเสนอแผนงานและแนวทางการจัดการความรู้ในการประชุมผู้บริหารกรม เพื่อให้ ผู้บริหารได้รับทราบ และให้การสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนงานดังกล่าว นอกจากนี้ สมาชิกทีมงานจัดการความรู้ได้เข้าร่วมการประชุมและกิจกรรมต่างๆของเครือข่ายการจัดการ ความรู้ร่วมกับส่วนราชการอื่น เพื่อแลกเปลี่ยน เรียนรู้การดำเนินงานระหว่างกัน เช่นกิจกรรมของ สมาคมการจัดการความรู้เพื่อสังคม การประชุม สัมมนาในงานมหกรรมการจัดการความรู้แห่ง ประเทศไทย เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อเปิดโลกทัศน์ในการดำเนินงานให้กว้างขวางยิ่งขึ้น และสามารถนำ Best Practice ในด้านการจัดการความรู้จากเครือข่ายมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการจัดการความรู้ ของกรม

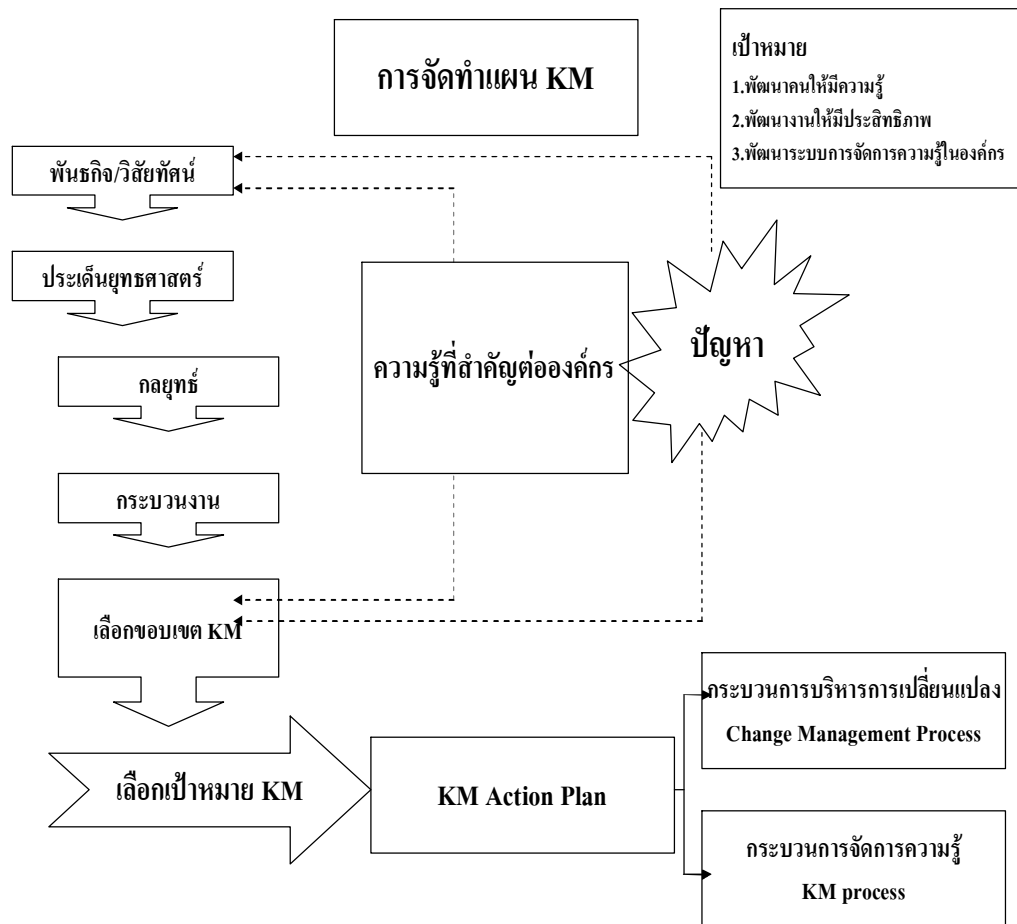
1.4 การวัดผล (Measurement) การดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้ของ กรมฯ กำหนดให้ทีมงานจัดการความรู้ทำหน้าที่ในการออกแบบระบบการติดตามและรายงานผล การดำเนินงานตามแผน และติดตามความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานเพื่อรายงานผู้บริหารทุก 3 เดือน เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับให้ผู้บริหารได้รับทราบผลสัมฤทธิ์ของงานเมื่อเปรียบเทียบกับ เป้าหมาย และสามารถเร่งรัด ตลอดจนปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานและแก้ไขปัญหา อุปสรรค ต่างๆที่เกิดขึ้นจากปัจจัยต่างๆ ได้ทันท่วงที เพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ กำหนดไว้

1.5 การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล (Recognition and Rewards) เพื่อเป็น การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ที่มีผลงานด้านการจัดการความรู้ กรมฯจัดให้มีการประกวดและ ยกย่องชมเชยหน่วยงานที่มีการจัดการความรู้ดีเด่น บุคคลและทีมงานที่มีผลงานสร้างสรรค์หรือ นวัตกรรมดีเด่น เป็นต้น

2. กระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย

2.1 การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) คณะทำงานจัดการความรู้และ ทีมงานเครือข่ายจากทุกสำนักและกอง ได้ร่วมกันพิจารณาวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ และ ประเด็นยุทธศาสตร์ของกรม และวิเคราะห์ว่าเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าว เราต้องมีความรู้

อะไรบ้าง และเลือกองค์ความรู้ที่เห็นว่ามีความสำคัญและจำเป็นต่อกระบวนการทำงานตามประเด็นยุทธศาสตร์ของกรม หรือสามารถนำมาใช้ในการแก้ปัญหาการดำเนินงานในองค์กรมาดำเนินการจัดการความรู้ โดยมีกำหนดเป้าหมายและขอบเขตการจัดการความรู้ที่จะดำเนินการให้มีความชัดเจน เพื่อจัดทำแผนการจัดการความรู้ในเรื่องนั้นๆ ต่อไป ทั้งนี้ โดยมีแผนภูมิแนวทางการกำหนดเป้าหมายและขอบเขตการจัดการความรู้ ดังนี้



2.2 การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) กำหนดรูปแบบกิจกรรมหรือโครงการเพื่อให้มีการสร้างและแสวงหาความรู้ที่เลือกมาดำเนินการจัดการความรู้ ได้แก่ การจัดการฝึกอบรม การนำบุคคลที่มีความรู้และประสบการณ์ที่แตกต่างกันเข้ามาประชุม หรือทำงานร่วมกันเป็นทีมข้ามสายงาน (Cross Functional Team) หรือจัดการสัมมนาเพื่อระดมสมอง จัดเสวนาทางวิชาการเพื่อแลกเปลี่ยนแนวทางการทำงาน จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นต้น

2.3 การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) มีการรวบรวมและจัดเก็บความรู้ตามเป้าหมายและขอบเขตการจัดการความรู้ที่กำหนด เช่น การแต่งตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross Functional Team) เพื่อร่วมกันรวบรวม ความรู้ทั้งความรู้ที่เห็นชัดแจ้ง (Explicit

Knowledge) และความรู้ที่มองไม่เห็นชัดเจน (Tacit Knowledge) มาจัดเก็บให้เป็นระบบ ให้สามารถค้นหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว เช่น การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน การทำ Knowledge File หรือ Knowledge Directory ทำเนียบผู้เชี่ยวชาญ Expert Directory หรือคลังความรู้ (Knowledge Asset) ใน Website กรม และการพัฒนาห้องสมุดกรมให้เป็นแหล่งการเรียนรู้ที่ทันสมัย รวมทั้งการจัดมุมเรียนรู้ (Knowledge Corner) ประจำสำนักและกองต่างๆ เป็นต้น

2.4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)

เพื่อให้มีความมั่นใจว่าความรู้ที่ได้มีการรวบรวมและจัดเก็บเป็นความรู้ที่ถูกต้อง ทันสมัยและเป็นประโยชน์ต่อการนำไปในการนำไปใช้ หรือประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง ในการจัดทำคู่มือต่างๆ จึงกำหนดให้มีการแต่งตั้งคณะทำงานซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้ที่มีประสบการณ์สูงในองค์ความรู้นั้นๆ ได้ตรวจสอบ กลั่นกรองความรู้และปรับแก้ไขให้ถูกต้องเสียก่อนจึงจะนำองค์ความรู้ดังกล่าวไปดเผยแพร่ทางสื่อต่างๆของกรมฯ

2.5 การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) การให้บุคลากรของกรมสามารถเข้าถึง

ความรู้ต่างๆ ได้โดยสะดวกและทั่วถึง ดำเนินการผ่านระบบการสื่อสารด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยนำองค์ความรู้ต่างๆที่ได้มีการรวบรวมและกลั่นกรองแล้วมาจัดเก็บไว้ในคลังความรู้ ซึ่งปรากฏอยู่ใน Website ของกรมและของสำนัก กองต่างๆ

2.6 การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) กิจกรรมการจัดการความรู้ที่กรมฯได้

มีการดำเนินการ ได้แก่ การนำบุคคลที่มีความรู้และประสบการณ์ที่แตกต่างกันเข้ามาประชุม หรือทำงานร่วมกันเป็นทีมข้ามสายงาน (Cross Functional Team) หรือจัดการสัมมนาเพื่อระดมสมอง จัดเสวนาทางวิชาการเพื่อแลกเปลี่ยนแนวทางการทำงาน จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ทางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น Weblog Web board การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การเป็นพี่เลี้ยง สอนงาน เป็นต้น

2.7 การเรียนรู้ (Learning) กระบวนการในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่ยากและท้าทาย

ที่สุดในการจัดการความรู้ เนื่องจากเป้าประสงค์สุดท้ายของการจัดการความรู้คือทำให้บุคลากรขององค์กรเกิดการเรียนรู้ เมื่อบุคลากรได้รับความรู้หรือประสบการณ์ใหม่ๆ มีการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน และต่อยอดองค์ความรู้ไปพัฒนาต่อไปเพื่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนา ปรับปรุงงาน หรือการสร้างนวัตกรรมในการบริหารราชการ กรมฯ ได้มีแนวนโยบายที่พยายามผลักดันให้บุคลากรนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน โดยมีการกำหนดแนวทางปฏิบัติไว้ว่า เมื่อบุคลากรได้รับการฝึกอบรมในเรื่องใด ให้รายงานผลการฝึกอบรม รวมทั้งประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม และให้จัดทำข้อเสนอแนวคิดในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนา ปรับปรุงงานให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบ รวมทั้งมอบหมายงานและติดตามผลให้ผู้ได้บังคับบัญชานำไปปฏิบัติตามข้อเสนอแนะนั้นๆ ด้วย นอกจากนั้น ยังได้สร้างเสริมแรงจูงใจแก่ผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หรือมีผลงานในการพัฒนาปรับปรุงสิ่งใหม่ๆที่เป็น

นวัตกรรม โดยจัดให้มีการประกวดและยกย่องชมเชยหน่วยงานที่มีการจัดการความรู้ดีเด่น บุคคล และทีมงานที่มีผลงานสร้างสรรค์หรือนวัตกรรมดีเด่น เป็นต้น

จากการที่ตัวผู้เขียนเองได้มีประสบการณ์จากการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ในส่วนราชการ ในฐานะเลขานุการที่ทีมงานจัดการความรู้ของกรมฯ พบว่าปัจจัยหลักที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้ในองค์กร ได้แก่

1. ผู้นำทุกระดับเห็นความสำคัญและให้การสนับสนุนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง
2. มีแผนการจัดการความรู้ที่ชัดเจน ทุกคนสามารถรับรู้และเข้าใจถึงเป้าหมายได้ตรงกัน
3. การมีทีมจัดการความรู้ที่เข้มแข็ง
4. มีการนำแผนไปปฏิบัติในทุกระดับของหน่วยงาน
5. ทำให้การจัดการความรู้เป็นการดำเนินงานปกติประจำตามหน้าที่ความรับผิดชอบ
6. ความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ทุกระดับ
7. มีการสื่อสารความรู้ในบรรยากาศที่เป็นมิตร เปิดเผย โปร่งใส และไว้วางใจซึ่งกันและกัน
8. มีการติดตามและประเมินผลการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

แนวคิดของกระบวนการ KM เป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กร โดยมุ่งเน้นให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และมีการถ่ายทอด แลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้กัน KM จะช่วยลดปัญหาความผิดพลาดซ้ำๆ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยการเรียนรู้จากบทเรียนการปฏิบัติงานของบุคคลหรือหน่วยงาน (Lesson Learn) และอาจเรียนรู้ที่จะพัฒนาและปรับปรุงองค์กรอย่างก้าวกระโดด หรือค่อยเป็นค่อยไปตามแนวทางที่ได้มีการทดลองใช้อย่างได้ผลแล้ว จากการเรียนรู้วิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice) จากหน่วยงานอื่นทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร นอกจากนี้ กระบวนการ KM จะช่วยให้แน่ใจว่าทรัพย์สินความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรได้มีการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคล มีกระบวนการถอดความรู้ และรวบรวม จัดเก็บรักษาไว้อย่างเป็นระบบ ไม่สูญหายไปพร้อมบุคลากรตามอัตราการสูญเสียกำลังคนที่เพิ่มสูงขึ้นทุกปี เนื่องจากสังคมไทยกำลังก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุในอนาคตอันใกล้นี้ การจัดการความรู้จะเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาฐานข้อมูลความรู้ในองค์กร พัฒนาคน และพัฒนาคุณภาพการทำงาน ดังนั้น บทบาทของนักทรัพยากรบุคคลจึงต้องตระหนักและให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ในองค์กร ให้มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง และเรียนรู้ที่จะคิดริเริ่ม และพัฒนากิจกรรมและโครงการใหม่ๆ ที่จะช่วยพัฒนาขีดความสามารถในการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร อันจะนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในโลกยุคปัจจุบัน