

สภาพปัจจุบันของการจัดการความรู้ในการบริหารงาน ของจังหวัดแบบบูรณาการ*

Current Situation of Knowledge Management in Administrative of Integrated Provinces

สถิตiphong เอื้ออารีมิตร (Satitiphong Au-areemit)** ดร.ลำปาง แม่นมัตย์ (Dr. Lampang Manmart)***
ดร.ปณิธาน พีรพัฒน์ (Dr. Panitarn Peerapattana)****

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของการดำเนินการจัดการความรู้ และศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริม และผลักดันให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ในบริบทของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพและเก็บรวบรวมข้อมูลโดย การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participant observation) การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหาร หน่วยงาน และผู้ดำเนินการในการจัดการความรู้ของจังหวัดมหาสารคาม และจังหวัดขอนแก่นรวมทั้งสิ้น 18 คน ข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์จัดกลุ่ม และตีความ แล้วนำเสนอเป็นผลการวิจัย

ในด้านความรู้ความเข้าใจ ในการจัดการความรู้ ผู้บริหาร และผู้รับผิดชอบการจัดการความรู้ในหน่วยงานส่วนใหญ่มีความรู้และสามารถอธิบายหลักการของการจัดการความรู้ได้ว่า การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือการบริหารงานที่ทำให้คนเรียนรู้ร่วมกัน และต่อยอดความรู้สู่การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ในส่วนความรู้ความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ของบุคลากรในหน่วยงานยังอยู่ในระดับน้อย ซึ่งถึงแม้เคยได้รับการอบรม แต่ยังไม่มีความเข้าใจไม่มากพอที่จะนำไปประยุกต์เพื่อใช้ประโยชน์ได้

การจัดการความรู้ในระดับหน่วยงานภายใต้จังหวัดโดยส่วนใหญ่หน่วยงานมีการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบในการดำเนินการจัดการความรู้ โดยมีเป้าหมายในการจัดการความรู้ 3 ด้าน คือ การจัดการความรู้เพื่อพัฒนางาน เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในหน่วยงาน และเพื่อผลักดันยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน โดยผลวิจัยชี้ให้เห็นว่าในทางปฏิบัติหน่วยงานส่วนใหญ่ดำเนินการจัดการความรู้เพื่อพัฒนา ศักยภาพของบุคลากร และเพื่อพัฒนางานเป็นหลัก สำหรับกระบวนการจัดการความรู้ของหน่วยงาน ยังไม่เป็นรูปธรรม และไม่มีร่องรอยที่ชัดเจน แต่ทั้งนี้พบว่ากระบวนการจัดการความรู้ที่มีการดำเนินการมากที่สุดคือ การถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้โดยดำเนินการผ่านการประชุม สัมมนา การสอนงานในระบบพี่เลี้ยง การจัดทำเอกสารเผยแพร่ และใช้กิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านเว็บไซต์ของหน่วยงาน ปัจจัยที่ขับเคลื่อนให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จจะประกอบด้วย ผู้บริหารหน่วยงาน ความรู้ความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ของบุคลากร วัฒนธรรมการเรียนรู้ และการสื่อสารในหน่วยงาน เทคโนโลยีสารสนเทศ และความช่วยเหลือจากที่ปรึกษาที่เป็นนักวิชาการ

* งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยย่อยในงานวิจัยที่เป็นวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอก เรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ที่เอื้อต่อการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

** นักศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสารสนเทศศึกษา คณะมนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

*** รองศาสตราจารย์ กลุ่มวิชาการจัดการสารสนเทศและการสื่อสาร คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

**** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ABSTRACT

This research was aimed at studying the current situation of the provincial implementation of integrated knowledge management and the factors promoting and compelling knowledge management processes in the context of provincial integrated administration.

The qualitative research method was used, which involved non-participant observation and in-depth interviewing. The 18 informants included the administrators, knowledge management implementers, and those responsible for knowledge management activities in Mahasarakham and Khon Kaen provinces. The Collected data analyzed by grouping and explain. The research results are detailed below:

Knowledge, understanding, and application of knowledge management – The majority of the administrators or those involved in knowledge management have the knowledge and are able to explain the principle of knowledge management. They were able to describe that knowledge management is an administrative tool that enables people to learn together and extend their knowledge in personnel potentiality development as well as in the increase of work efficiency. Nevertheless, it was found that the knowledge and understanding of knowledge management of personnel in organizations are still at low level. In spite of the training provided, they are still not able to apply the concept.

Knowledge management in organization – Most organizations have appointed a committee or assigned responsible personnel for knowledge management. Three aspects of knowledge management were targeted, namely, work improvement, potentiality improvement for personnel, and driving of organizational strategies. The research result indicates that in practice, most organizations implement knowledge management in order to improve work and personnel's potentiality. It was found that operational results not being sufficiently concrete. However, what is evident is that the most practiced process is the transfer and exchange of knowledge via conferences, seminars, mentoring, disseminated documents, and exchange of knowledge on the organization's website. The factors enhance the success of knowledge management implementation were found to include the organization administrator attitude and leadership, personnel knowledge and understanding of knowledge management, the learning culture of organization, organizational communication and information technology, and assistance from academics consultants.

คำสำคัญ : การจัดการความรู้ การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ การจัดการความรู้ในหน่วยงานภาครัฐ

Key Words : Knowledge management, Administrative of integrated provinces, Knowledge management in administrative of integrated provinces

บทนำ

การพัฒนาของสังคมโลกเข้าสู่สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ (Knowledge-based Society) และระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy) ที่ใช้ความก้าวหน้าของฐานความรู้ และนวัตกรรมทางเทคโนโลยีสมัยใหม่เป็นปัจจัยชี้้นำให้

เกิดการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของแต่ละประเทศ ส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม วิถีชีวิต และค่านิยมของคนไทยอย่างยิ่ง เพื่อรองรับการพัฒนา การเปลี่ยนแปลงของสังคมดังกล่าว รัฐบาลไทยได้กำหนดยุทธศาสตร์การบริหารสำคัญหลายประการโดยยุทธศาสตร์ที่สำคัญประการ

หนึ่ง คือ การปฏิรูประบบราชการ เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของระบบราชการ อันจะช่วยทำให้ระบบราชการสามารถปรับตัวให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลง และเป็นกลไกสำคัญสำหรับการพัฒนาประเทศต่อไป (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2546) การปฏิรูประบบราชการดังกล่าวส่งผลกระทบต่อโครงสร้างการบริหารงานของระบบราชการโดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับภูมิภาค ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 6 พฤศจิกายน 2546 กำหนดให้ทุกจังหวัดต้องมีการบริหารงานจังหวัดในรูปแบบการบริหารงานแบบบูรณาการ ซึ่งเป็นหลักการของการบริหารที่มุ่งเน้นการทำงานเชิงรุก และสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้ยุติได้ในระดับพื้นที่ โดยมีเจ้าภาพรับผิดชอบที่ชัดเจน โดยให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้บริหารสูงสุดในจังหวัด ทำหน้าที่บริหารงานโดยการบูรณาการยุทธศาสตร์แผนงาน โครงการ สรรพกำลังและทรัพยากรในจังหวัด และการทำงานประสานความร่วมมือกับทุกภาคส่วนในสังคมอย่างมีทิศทางและเป้าหมายร่วมกัน และต้องมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงานในการบริหารการพัฒนา การป้องกัน และการแก้ไขปัญหาในพื้นที่อย่างชัดเจน (สำนักงาน ก.พ.ร., 2546) ภายใต้กรอบและหลักการการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good Governance)

ในกรอบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการนั้น จังหวัดต้องดำเนินการใน 3 ขั้นตอนดังนี้ 1) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์โดยการนำแผนบริหารราชการแผ่นดินมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และตัวชี้วัด กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ 4 ปี 2) การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี และการบริหารการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน 3 ด้านคือ ด้านการปรับปรุงประสิทธิภาพ เป็นการปรับปรุงขั้นตอนและกระบวนการ โดยวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ เพื่อลดต้นทุนค่าใช้จ่าย และเพิ่มผลผลิต ด้านการพัฒนาคุณภาพ เป็นการวางระบบอำนวยความสะดวก และตอบสนองความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และการเสริมสร้างขีดสมรรถนะซึ่งต้องจัดทำโครงการเพื่อพัฒนาสมรรถนะของ

บุคลากร (Human Capital Development Program) เพื่อเพิ่มความรู้และทักษะให้มีความพร้อมต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ รวมทั้งการจัดทำแผนเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดการความรู้ และการวางแผนการพัฒนาองค์กร และการสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง 3) การกำกับควบคุมผลในเชิงยุทธศาสตร์โดยการเข้าสู่ระบบการประเมินด้วยการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการโดยใช้กรอบแนวคิดของ Balance Score Card (BSC) ใน 4 ด้าน ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านประสิทธิภาพ มิติด้านคุณภาพ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร

ทั้งนี้ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การบริหารงานของจังหวัดให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ หัวใจสำคัญประการหนึ่งอยู่ที่การบริหารสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) ขององค์กรอันประกอบด้วย 1) ทุนมนุษย์ (Human Capital) ได้แก่ ทักษะ ความรู้ ชีตความสามารถ และคุณค่า 2) ทุนสารสนเทศ (Information Capital) ได้แก่ ระบบ ฐานข้อมูล และเครือข่าย และ 3) ทุนองค์กร (Organization Capital) ได้แก่ ภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีม วัฒนธรรมองค์กร และการถ่ายทอดเป้าหมาย ทั้งนี้สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ขององค์กร เปรียบเสมือนศักยภาพพื้นฐานที่จะช่วยผลักดันให้ยุทธศาสตร์ขององค์กรประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของความสามารถของบุคคล ที่มีความรู้ และทักษะที่จะช่วยในการผลักดัน และขับเคลื่อนกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) จึงได้ใช้การจัดการความรู้เข้ามาเป็นเครื่องมือสำคัญ ในการพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากรในองค์กร (จังหวัด) และการดึงเอาความรู้ความสามารถของบุคลากรออกมาใช้เพื่อพัฒนาองค์กร (จังหวัด) (สำนักงาน ก.พ.ร., 2549)

การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) คือ การยกระดับความรู้ขององค์กรมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรมากที่สุด (O'Dell et al., 1998) โดยการรวบรวม จัดเก็บองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อนำมาถ่ายทอดในองค์กร อันจะเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน สร้างความเข้มแข็งและศักยภาพ

ในการแข่ง และสร้างความพร้อมเชิงยุทธศาสตร์ให้กับองค์กร (ทศพร, 2547) ก.พ.ร.ได้นำแนวคิดการจัดการความรู้มาใช้เป็นเครื่องมือในการเสริมสร้างสมรรถนะขององค์กร และบุคลากร โดยกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นแผนงานหนึ่งที่ต้องดำเนินการเพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ที่ 5 ได้แก่การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม ของการพัฒนาระบบราชการ (แผนพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2546 – 2550) และปัจจุบันการจัดการความรู้เป็นการดำเนินการภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 3 การมุ่งสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างเหมาะสมในสถานการณ์ต่าง ๆ (แผนพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2551 – 2555) โดยกำหนดไว้ในมิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร (สำนักงาน ก.พ.ร., 2548)

เนื่องจากการจัดการความรู้ยังคงเป็นเรื่องใหม่สำหรับผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานในจังหวัด ก.พ.ร. จึงให้ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเข้ามาทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา ซึ่งสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้ดำเนินการจัดประชุมชี้แจง และอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่องการจัดการความรู้แก่รองผู้ว่าราชการจังหวัด ที่ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer: CKO) และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในหน่วยงานภาครัฐ ทั้งในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค และได้เริ่มทดลองใช้กับหน่วยงานที่สมัครใจเป็นต้นแบบซึ่งตัวแทนระดับจังหวัดได้แก่ จังหวัดนนทบุรี และตัวแทนส่วนกลางได้แก่ กรมศุลกากร เพื่อหาแนวทางการจัดการความรู้ในองค์กร เพื่อนำผลการทดลองมาใช้ดำเนินการในการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานอื่น ๆ ต่อไป หลังจากทดลองแล้วจึงได้บังคับใช้ในจังหวัดอื่น ๆ ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2549 เป็นต้นมา โดยกำหนดให้แต่ละจังหวัดเลือกประเด็นยุทธศาสตร์มาหนึ่งยุทธศาสตร์แล้วกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ ดำเนินการให้ส่วนราชการเรียนรู้ และเริ่มต้นจัดการความรู้ในองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยใช้รูปแบบการเชื่อมโยง กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) กับกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง

(Change Management Process) เพื่อช่วยผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และเสริมสร้างสภาพแวดล้อมที่จะทำให้กระบวนการจัดการความรู้สามารถเกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง (คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2549) ในปีงบประมาณ 2550 แนวทางการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐ เป็นการดำเนินการเพื่อส่งเสริมและพัฒนาการจัดการความรู้ในส่วนราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์ความรู้ที่สำคัญที่มีผลต่อการปฏิบัติราชการตามประเด็นยุทธศาสตร์ได้อย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน ส่งเสริมและผลักดันให้ส่วนราชการก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยได้กำหนดวงจรการจัดการความรู้ เป็นแนวทางสำหรับการจัดการความรู้ คือ 1) กำหนดองค์ความรู้ที่จำเป็นในแต่ละยุทธศาสตร์ 2) เลือกประเด็นยุทธศาสตร์มาทำการจัดการความรู้ 3) เลือกองค์ความรู้ที่จำเป็นทำแผนการจัดการความรู้ 4) เลือกตัวชี้วัดตามคำรับรองเพื่อวัดผลการจัดการความรู้ 5) จัดทำและปฏิบัติตามแผนการจัดการความรู้ และ 6) ติดตามและวัดผลการจัดการความรู้ (สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548)

ในการดำเนินการความรู้ที่ผ่านมา (พ.ศ. 2547 – พ.ศ. 2552) ทุกส่วนราชการยังอาศัยรูปแบบการจัดการความรู้รูปแบบเดียวกันทั้งหมด คืออาศัยแบบฟอร์มที่กำหนดโดยสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ซึ่งในแต่ละแบบฟอร์มประกอบด้วยประเด็นคำถามที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ แล้วให้จังหวัดต้องเพิ่มเติมรายละเอียด เป็นกรอบในการดำเนินการ ซึ่งเมื่อเริ่มต้นแบบฟอร์มจะประกอบด้วย 12 แบบฟอร์ม และได้มีการปรับเปลี่ยนให้เหลือเพียง 2 แบบฟอร์มในปีงบประมาณ 2550 ทั้งนี้ผลการประเมินในด้านการจัดการความรู้จากการดำเนินการที่ผ่านมาโดยภาพรวมของส่วนราชการพบว่า ยังมีปัญหาและอุปสรรคอยู่มาก (สำนักงาน ก.พ.ร., 2552) ไม่ว่าจะเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับความเข้าใจ กระบวนการของการจัดการความรู้ และการไม่มีการปฏิบัติจริง ในการจัดการความรู้ที่ดำเนินการอยู่เป็นไปเพื่อตอบตัวชี้วัดของ ก.พ.ร. เท่านั้น ไม่มีการกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ หรือต้องการใช้ประโยชน์จากการ

จัดการความรู้จริง (วิจารณ์, 2548) และจากการศึกษา
วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ
ความรู้ พบว่าการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่มี
ความเฉพาะ และเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ จำนวนมาก
จึงมีความจำเป็นต้องมีรูปแบบการจัดการความรู้ (KM
model) ที่เหมาะสมตามบริบทขององค์กรนั้น ๆ ซึ่ง
รวมถึงจังหวัดแบบบูรณาการด้วย แต่การที่จะพัฒนารูปแบบ
การจัดการความรู้ที่เหมาะสมสำหรับการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ผู้วิจัยจึงเห็นว่า
จำเป็นต้องศึกษาสภาพความเป็นจริงในการจัดการ
ความรู้ของจังหวัดก่อนว่าในปัจจุบันมีวิธีการดำเนินการ
อย่างไร ทั้งทางด้านการกำหนดนโยบาย และการกำหนด
เป้าหมายในการจัดการความรู้ ซึ่งผลที่ได้จากการวิจัย
ครั้งนี้จะสามารถอธิบาย และทำความเข้าใจการจัดการ
ความรู้ในบริบทของจังหวัดแบบบูรณาการ และ
ผลวิจัยนี้จะใช้ข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบ
(Model) ของการจัดการความรู้ที่สามารถเอื้อต่อ
การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ในการดึงความรู้
และประสบการณ์ของบุคลากรมาสร้างความพร้อม
เชิงยุทธศาสตร์ ที่จะสามารถนำไปผลักดันยุทธศาสตร์
และเพิ่มศักยภาพการบริหารงานจังหวัดให้เป็นไป
อย่างมีประสิทธิภาพ และมีคุณภาพที่สนองตอบ
ต่อความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริงต่อไป

ดังนั้นกรอบแนวคิดของการวิจัยเรื่องนี้
จึงพัฒนาขึ้นบนข้อมูล ข้อเท็จจริงที่เป็นบริบทของ
จังหวัดเป็นหลัก กล่าวคือ จังหวัดเป็นหน่วยงานของ
รัฐบาลในระดับภูมิภาคที่เป็นจุดเชื่อมโยงระหว่าง
รัฐบาลกับประชาชนในท้องถิ่น ดังนั้นภายใต้การบริหาร
งานของจังหวัดจึงมีทั้งหน่วยงานของจังหวัดเอง และ
หน่วยงานที่เป็นตัวแทนของกระทรวงต่าง ๆ จาก
ส่วนกลางมาตั้งอยู่ในจังหวัด และอยู่ภายใต้การกำกับ
ดูแลของจังหวัดซึ่งแต่ละหน่วยงานจะมีการกิจ และ
หน้าที่แตกต่างกัน ดังนั้นในการศึกษาการจัดการ
ความรู้จึงจำเป็นต้องวิเคราะห์การจัดการความรู้ภายใน
แต่ละหน่วยงาน แล้วจึงนำมาสังเคราะห์รวมกันเป็น
ภาพรวมของการจัดการความรู้ของจังหวัด สำหรับ
กรอบแนวคิดของการจัดการความรู้ได้อาศัยแนวคิด
ทฤษฎี การจัดการความรู้ และกระบวนการจัดการ

ความรู้ จากการสังเคราะห์ทฤษฎี วรรณกรรม เอกสาร
และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจสรุปได้ว่า การจัดการ
ความรู้ในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง การยกระดับความรู้
ขององค์กรมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร (O'Dell
et al., 1998) โดยการรวบรวม จัดเก็บองค์ความรู้
อย่างเป็นระบบ เพื่อนำมาถ่ายทอดในองค์กร อันจะเกิด
ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน สร้างความเข้มแข็งและ
ศักยภาพในการแข่งขัน และสร้างความพร้อมเชิงยุทธศาสตร์
ให้กับองค์กร (ทศพร, 2547)

การจัดการความรู้ประกอบไปด้วยองค์ประกอบ
สำคัญ 2 องค์ประกอบ (Buren, 1999; Weggeman,
2004; Wang and Ahmed, 2005) คือ กระบวนการใน
การจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดความรู้
(Knowledge Identify) การสร้างและแสวงหาความรู้
(Knowledge Acquisition and Creation) การถอดและ
จัดเก็บความรู้ (Knowledge Capture) การถ่ายทอดและ
แลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Share) และการใช้
ความรู้ (Knowledge Use) และปัจจัยที่ส่งเสริม และ
ผลักดันให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ได้แก่ ปัจจัย
ด้านบุคคล ประกอบด้วย ทักษะของบุคลากร ปัจจัยด้าน
องค์กร ประกอบด้วย ผู้นำ วัฒนธรรม โครงสร้าง และ
เทคโนโลยีสารสนเทศ

จากแนวคิดทางทฤษฎีด้านการจัดการ
ความรู้ผนวกเข้ากับบริบทของจังหวัดแบบบูรณาการ
ผู้วิจัยจึงได้กำหนดประเด็นการวิจัยประกอบด้วย
1) การศึกษาสภาพทั่วไปของการจัดการความรู้ใน
หน่วยงานภายใต้จังหวัด ประกอบด้วย ความรู้ความเข้าใจ
ในการจัดการความรู้ของผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง
นโยบายเกี่ยวกับการจัดการความรู้ การบูรณาการ
การจัดการความรู้ให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน
โครงการและกิจกรรมที่สนับสนุนและส่งเสริม
การจัดการความรู้ การสร้างบรรยากาศ และเครื่องมือ
ที่สนับสนุนการจัดการความรู้ 2) กระบวนการ และ
วิธีการในการดำเนินการจัดการความรู้ ประกอบด้วย
เป้าหมายในการจัดการความรู้ และกระบวนการใน
การจัดการความรู้ และ 3) ปัจจัยที่ส่งเสริม และผล
ผลักดันให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ทั้งทางด้านบุคคล
และด้านองค์องค์กร

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของการดำเนินการจัดการความรู้ในบริบทของการบริหารงานของจังหวัดแบบบูรณาการในด้านความรู้ความเข้าใจในการจัดการความรู้ นโยบาย เป้าหมายของการจัดการความรู้ ความรู้ความเข้าใจในการจัดการความรู้ และกระบวนการจัดการความรู้

2. ปัจจัยที่ส่งเสริม และผลักดันให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ในบริบทของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

วิธีการวิจัย

การศึกษาสภาพปัจจุบันของการจัดการความรู้ในการบริหารงานของจังหวัดแบบบูรณาการ ดำเนินการบนพื้นฐานที่ว่า แต่ละหน่วยงานในจังหวัดได้ดำเนินการจัดการความรู้มาในระดับหนึ่งตามตัวชี้วัดของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ จึงเป็นที่เชื่อได้ว่าทุกหน่วยงานมีการนำการจัดการความรู้ไปใช้ในหน่วยงาน แต่จากผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ผ่านมาพบว่า ผลการดำเนินการในหัวข้อการจัดการความรู้ไม่ว่าจะเป็นระดับส่วนราชการ และระดับจังหวัด ก็ยังเป็นหัวข้อที่มีคะแนนอยู่ในระดับต่ำที่สุด (สำนักงาน ก.พ.ร., 2553) แสดงให้เห็นว่าส่วนราชการ หรือจังหวัดอาจจะยังไม่ได้นำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติเต็มที่ ผู้วิจัยจึงเห็นว่าการศึกษาสภาพการดำเนินการจริงในพื้นที่โดยการพูดคุยกับผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้และผู้บริหารหน่วยงานโดยตรงจะทำให้ได้ข้อมูล ข้อเท็จจริงที่สำคัญ ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยจึงใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participant observation) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการจัดการความรู้ของหน่วยงาน ดังนี้

1. พื้นที่ในการศึกษา ได้เลือกจังหวัดขอนแก่น และจังหวัดมหาสารคาม เป็นตัวแทนจังหวัดในการศึกษา ทั้งนี้เนื่องจากจังหวัดเป็นหน่วยงานที่มีการบริหารงาน และโครงสร้างที่เหมือนกัน เป็นหน่วย

งานภายใต้ การกำกับของกระทรวงมหาดไทยเช่นเดียวกัน มีการดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ภายใต้กฎหมายเดียวกัน และระเบียบเดียวกันทั้งหมด โดยจังหวัดขอนแก่น เป็นตัวแทนของจังหวัดขนาดใหญ่ มีการดำเนินการในด้านการจัดการความรู้โดยมีคะแนนผลการประเมินในด้านการจัดการความรู้อยู่ในระดับดีมาก อีกทั้งทุกส่วนราชการมีการดำเนินการในด้านการจัดการความรู้ ส่วนจังหวัดมหาสารคาม เป็นตัวแทนของจังหวัดขนาดเล็ก โดยมีการดำเนินการในด้านการจัดการความรู้โดยมีคะแนนผลการประเมินในด้านการจัดการความรู้ที่น้อยที่สุดของกลุ่มจังหวัด “ร้อย-แก่น-สาร-สินธุ์” และหน่วยงานที่ให้ข้อมูล คือ สำนักงานปกครองจังหวัด สำนักงานเกษตรจังหวัด สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด สำนักงานจังหวัด สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัด สำนักงานที่ดินจังหวัด สำนักงานประมงจังหวัด สำนักงานปศุสัตว์จังหวัด ของจังหวัดขอนแก่น และจังหวัดมหาสารคาม รวมเป็น 16 หน่วยงาน

2. ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารหน่วยงาน ผู้ดำเนินการในการจัดการความรู้ และคณะกรรมการจัดการความรู้ของหน่วยงาน จำนวน 18 คน โดยผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดเป็นผู้บริหารของหน่วยงาน หัวหน้าโครงการ หรือคณะกรรมการ ที่รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ของหน่วยงาน หรือจังหวัด

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ไม่มีโครงสร้าง ประกอบด้วย ประเด็นคำถามเพื่อเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้ แนวคิด นโยบาย การสนับสนุน การจัดการความรู้ในหน่วยงาน วิธีการดำเนินการ กระบวนการ กิจกรรม และเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการจัดการความรู้ที่ผ่านมา และปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของหน่วยงาน และข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์นำมาวิเคราะห์ ด้วยการจัดกลุ่มข้อมูล (Data Grouping) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และนำเสนอเป็นผลการวิจัยในรูปของภาพรวม

สรุปผลการวิจัย

1. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และการใช้การจัดการความรู้ในหน่วยงาน

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าผู้บริหารหน่วยงานภายใต้จังหวัด และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในแนวคิด (Concept) ของการจัดการความรู้ โดยแต่ละคนสามารถอธิบายการจัดการความรู้ได้ในลักษณะของการจัดการความรู้ คือ การรวบรวมความรู้ที่อยู่ในองค์กร เอกสาร ในตัวบุคคล และความรู้จากภายนอกองค์กร มาจัดระบบ และหมวดหมู่ เพื่อใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารส่วนใหญ่ได้เรียนรู้และทำความเข้าใจกับแนวคิดของการจัดการความรู้จากการที่เข้าร่วมอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการด้านการจัดการความรู้ ที่คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) จังหวัด หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดขึ้น นอกจากนี้ผู้บริหารบางส่วนยังใช้วิธีการศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ด้วยตนเองจากเอกสาร และการไปศึกษาดูงานจากหน่วยงานอื่นที่มีการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กรแล้ว จากนั้นนำแนวคิด และแนวทางเหล่านั้นมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานของตนเอง แต่เมื่อประเมินในภาพรวมของหน่วยงานผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่า บุคลากรในหน่วยงานของตนเองยังมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการจัดการควมรู้น้อย ถึงแม้ได้รับการอบรมมาบ้าง ก็ยังไม่เพียงพอที่จะนำไปปฏิบัติได้

สำหรับการใช้การจัดการความรู้ในหน่วยงาน พบว่า มีการใช้แนวคิดการจัดการความรู้ใน 2 ลักษณะ คือ 1) การใช้แนวคิดการจัดการความรู้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้แก่ การสนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานรวบรวมความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงานจากแหล่งต่าง ๆ ซึ่งความรู้เหล่านั้นมาจาก ผลการปฏิบัติงาน ผลของการจัดการประชุม โดยนำมาจัดเก็บและใช้เป็นแหล่งข้อมูลเพื่อใช้ในการแก้ปัญหา การปฏิบัติงาน และเรียนรู้ร่วมกัน กล่าวคือ เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในขณะที่ปฏิบัติงานบุคลากรได้หาแนวทางแก้ไข โดยการค้นหาข้อมูลหรือสอบถามจากผู้ที่เคย

ปฏิบัติงานมาก่อน หรือสอบถามจากผู้รู้ ผลจากการศึกษาชี้ให้เห็นว่าการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่ใช้ในการพัฒนาความร่วมมือในการทำงานของบุคลากร และ 2) การจัดทำแผนการจัดการความรู้ขององค์กร ซึ่งไม่ว่าจะเป็นการอบรมของสำนักงาน ก.พ.ร. หรือจังหวัดก็ตาม เป้าหมายหลักของการอบรม คือ ต้องการให้จังหวัดหรือหน่วยงานในจังหวัดจัดทำแผนการจัดการความรู้ของหน่วยงานและบูรณาการแนวคิดของการจัดการความรู้เข้าไปในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน และต้องการให้กำหนดการจัดการความรู้เป็นตัวชี้วัดสำคัญของหน่วยงาน

2. ภาพรวมของการจัดการความรู้ในหน่วยงาน

ผู้บริหาร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการความรู้เห็นตรงกันว่า การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือการบริหารองค์กรที่สำคัญในการพัฒนาศักยภาพและความรู้ความสามารถของบุคลากร ทำให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ร่วมกัน โดยการพูดคุย แก้ปัญหาทางร่วมกัน ซึ่งจะส่งผลที่ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดี และทำให้บุคลากรทำงานเป็นทีมร่วมกันได้ อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ยังเห็นว่า การจัดการความรู้ในหน่วยงานต่าง ๆ ภายในจังหวัดในปัจจุบันยังไม่ได้ดำเนินการอย่างจริงจัง เพราะติดระบบการบริหารงานแบบเดิม คือ ผู้บริหารไม่เอื้ออำนาจ ไม่เห็นชอบในกิจกรรมที่ทำ ทั้งนี้การดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ส่วนใหญ่เป็นการดำเนินการเพื่อให้ผ่านตัวชี้วัด และในขณะเดียวกันในส่วนของการบูรณาการการจัดการความรู้เข้าไปในการปฏิบัติงานนั้น เนื่องจากแต่ละหน่วยงานยังไม่มีเมื่อนำการจัดการความรู้ไปใช้อย่างจริงจัง ไม่มีแผนการจัดการความรู้รองรับ จึงมีหลักฐานของการบูรณาการการจัดการความรู้เข้าไปในการปฏิบัติงานค่อนข้างน้อย โดยเฉพาะการจัดเก็บองค์ความรู้เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่แล้วหน่วยงานจะมีกิจกรรมของการจัดการความรู้อย่างไม่เป็นทางการ ในลักษณะของการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดประสบการณ์ โดยการพูดคุย แนะนำการทำงานและวิธีการแก้ปัญหาใน

การทำงาน แต่ก็ยังมีบางหน่วยงานที่พยายามจะจัดการความรู้ให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยทำเป็นรูปโครงการ ตัวอย่างโครงการ เช่น โครงการกินข้าวแฉะเบ้งแยงทุกซ์สุข เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับชาวบ้านในพื้นที่โดยการพูดคุยระหว่างรับประทานอาหารร่วมกัน ของสำนักงานพัฒนาชุมชน โครงการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพของโรงพยาบาล และการพัฒนาศักยภาพของทีมงานของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด เป็นต้น

ในประเด็นของการสร้างบรรยากาศ และสร้างเครื่องมือที่สนับสนุนการจัดการความรู้และการสื่อสารในองค์กรนั้นยังไม่มีมากนัก กล่าวคือ ในส่วนของสถานที่ทำงานส่วนใหญ่จะเป็นห้องโถง กว้าง มีฉาก (Partition) กันเป็นพื้นที่การทำงาน เพื่อเปิดโอกาสในการพบปะพูดคุยแบบไม่เป็นทางการ มีการจัดชั่วโมงการประชุมให้บุคลากรได้พูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน การทำงานยังมีลักษณะเฉพาะคือ มีการมอบหมายงาน มีการยอมรับซึ่งกันและกันการทำงาน และมีการเคารพผู้อาวุโส มีเพียงบางหน่วยงานเท่านั้นที่จัดบรรยากาศ โดยมีมุมนั่งพักผ่อน มีห้องส่วนกลางให้บุคลากรได้มานั่งคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน

สำหรับเครื่องมือที่สนับสนุนการจัดการความรู้พบว่า หน่วยงานส่วนใหญ่มีเครื่องคอมพิวเตอร์สำหรับบุคลากร 1 เครื่องต่อ 1-2 คน บุคลากรส่วนใหญ่มีคอมพิวเตอร์แบบพกพา (Notebook) เป็นของตนเอง หน่วยงานเกือบทุกหน่วยมีการเชื่อมโยงเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Internet) และมีเครือข่ายภายใน (Intranet) และเว็บไซต์ (Website) เป็นของตนเอง นอกจากนี้หลายหน่วยงานยังมีระบบหลักสูตรการเรียนการสอนออนไลน์ (E-learning) ที่บรรจุหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรของสำนักงาน ก.พ.ร. และ ก.พ. สำหรับการสื่อสารในองค์กร ส่วนใหญ่เป็นการสื่อสารแบบ 2 ทางทั้งแบบการสื่อสารแบบเป็นทางการและไม่ใช่เป็นทางการ ส่วนใหญ่เป็นการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ ซึ่งได้แก่ การพูดคุยทางโทรศัพท์ การทำบอร์ดประชาสัมพันธ์ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ การสื่อสารทางเว็บล็อก (Weblog) แผ่นพับ จดหมายข่าว เป็นต้น ส่วนการสื่อสารแบบเป็นทางการ เช่น หนังสือ

เวียน คำสั่ง หนังสือราชการ การประชุมของสำนักงาน เป็นต้น

3. การดำเนินการจัดการความรู้ในหน่วยงาน ภายใต้จังหวัด

การดำเนินการจัดการความรู้ของแต่ละหน่วยงานโดยสรุปแล้ว ผู้บริหารแต่ละหน่วยงานเห็นว่าการจัดการความรู้เป็นงานหนึ่งของหน่วยงาน และมีการกำหนดผู้รับผิดชอบ ซึ่งผู้รับผิดชอบในบางหน่วยงานได้จัดตั้งในรูปของคณะกรรมการจัดการความรู้ ซึ่งคัดเลือกกรรมการมาจากบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องที่หน่วยงานนั้น ๆ นำมาประเด็นจัดการความรู้ในแต่ละปีเป็นหลัก บางหน่วยงานแต่งตั้งกรรมการจากตัวแทนส่วนงานย่อยในหน่วยงานนั้น ๆ เป็นกรรมการ บางหน่วยงานไม่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ แต่มอบหมายให้ส่วนงานใดส่วนงานหนึ่งเป็นคนรับผิดชอบดำเนินการ ซึ่งส่วนใหญ่แล้วส่วนงานที่รับผิดชอบ ได้แก่ ส่วนงานยุทธศาสตร์ ซึ่งจะดำเนินการจัดตั้งคณะทำงานด้านการจัดการความรู้อีกครั้งหนึ่ง

ในภาพรวมในระดับจังหวัดการดำเนินการจัดการความรู้ดำเนินการไปตามกรอบการดำเนินการของ ก.พ.ร. คือ ในแต่ละปีจังหวัดจะต้องกำหนดว่าจะมีการจัดการความรู้ในเรื่องอะไร เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ใด ซึ่งเมื่อกำหนดแล้วจะมีการมอบหมายให้หน่วยงานภายใต้จังหวัดเป็นเจ้าภาพหลักในการจัดการความรู้แต่ละด้าน แล้วมอบหมายให้หน่วยงานนั้น ๆ เป็นผู้เขียนแผนการจัดการความรู้ในเรื่องที่ตนเองรับผิดชอบ แล้วฝ่ายยุทธศาสตร์ของจังหวัดจึงรวบรวมแผนดังกล่าว มาจัดทำเป็นแผนการจัดการความรู้ของจังหวัดอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งเมื่อวิเคราะห์ภาพรวมของกระบวนการจัดการความรู้ของจังหวัดอาจสรุปได้ดังนี้

1) เป้าหมายของการจัดการความรู้ จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า หน่วยงานที่มีการดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ส่วนใหญ่ มีการตั้งเป้าหมายในการจัดการความรู้ 3 ด้าน คือ 1) การจัดการความรู้เพื่อพัฒนางาน เช่นการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริการสู่ความเป็นเลิศ เป็นต้น

2) การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในหน่วยงาน ซึ่งส่วนใหญ่มักใช้กระบวนการจัดการความรู้ในการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถของบุคลากรผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และทำงานร่วมกัน โดยมีความเชื่อว่าถ้าบุคลากรมีการพัฒนาทักษะและการเรียนรู้ จะสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ และ 3) การจัดการความรู้เพื่อผลักดันยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน เป้าหมายนี้มีเพียงหน่วยงานเดียวที่ระบุไว้ ทั้งนี้หน่วยงานมองว่าในการกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ต้องมองที่ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเป็นสำคัญ จากนั้นจึงนำเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์นั้น ๆ มากำหนดเป็นเป้าหมายของการจัดการความรู้

จากผลวิจัยดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า ในหน่วยงานภายใต้จังหวัดโดยส่วนใหญ่ กำหนดเป้าหมายในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนางานและพัฒนาคนเป็นหลัก แต่สำหรับเป้าหมายในการใช้การจัดการความรู้เพื่อผลักดันยุทธศาสตร์นั้น ในทางปฏิบัติยังคงเป็นแนวคิด หลักการ แต่ยังไม่มีการแปลงไปสู่การปฏิบัติให้เห็นเป็นรูปธรรม

2) กระบวนการจัดการความรู้ของหน่วยงาน จากการวิเคราะห์ในส่วนของกระบวนการจัดการความรู้ตามกรอบแนวคิดการวิจัย 5 ขั้นตอน คือ การกำหนดองค์ความรู้ การสร้างองค์ความรู้ การแสวงหาและจัดเก็บองค์ความรู้ การแบ่งปันองค์ความรู้ และการใช้องค์ความรู้ พบว่า เนื่องจากหน่วยงานส่วนใหญ่ไม่มีแผนการจัดการความรู้ที่ชัดเจนทำให้ในการดำเนินการจึงไม่มีการดำเนินการในลักษณะที่เป็นรูปธรรม แต่มีการดำเนินการ และจัดกิจกรรมที่พอจะเกี่ยวเนื่องกับการจัดการความรู้อยู่บ้างดังนี้

2.1) การกำหนดองค์ความรู้ จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า การกำหนดความรู้เป็นกระบวนการที่มีหน่วยงานเพียงครึ่งหนึ่งที่มีการวิเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ความรู้ ซึ่งส่วนใหญ่กำหนดองค์ความรู้เพื่อใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ยังไม่มีหน่วยงานใดวิเคราะห์ให้ชัดเจนว่า ในการทำงานในแต่ละหน้าที่นั้นใช้ความรู้อะไรบ้าง มีความรู้มีความ

พยายามที่จะรวบรวม แนวทางปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ของหน่วยงานที่คิดว่ามีกรปฏิบัติเป็นเลิศมาปรับใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติสำหรับหน่วยงานของตนในบางหน่วยงานใช้สมรรถนะตามตำแหน่งหน้าที่ที่สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) เป็นผู้กำหนดมาใช้วัดความรู้ความสามารถของบุคลากร และนำไปเป็นข้อมูลในการพัฒนาบุคลากรในแต่ละตำแหน่งงาน

อย่างไรก็ตามจากการวิเคราะห์กระบวนการในการกำหนดองค์ความรู้ของหน่วยงานพบว่า ความรู้ที่มีการกำหนดส่วนใหญ่เป็นความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน กฎ ระเบียบ แนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศ ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในงานของตนได้ และกระบวนการในการกำหนดความรู้เป็นกระบวนการที่แต่ละหน่วยงานดำเนินการน้อยมาก และที่ดำเนินการอยู่ก็เป็นแค่ระดับพื้นฐานเท่านั้น จึงไม่สามารถบอกได้ว่าองค์ความรู้ที่ใช้จริงในการทำงานคืออะไรได้ชัดเจน

2.2) การสร้างความรู้จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า หน่วยงานมากกว่าครึ่งที่มีการสร้างความรู้ แต่เป็นการสร้างความรู้เพื่อความชำนาญของตนเอง และเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานมากกว่าที่จะหาความรู้ใหม่ ๆ มาสร้างนวัตกรรม ความรู้ที่หน่วยงานส่วนใหญ่ใช้เป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) ที่หาได้จากตำรา บทความ รายงานการประชุม หรือกฎระเบียบต่าง ๆ ที่มีการรวบรวมไว้ มีหน่วยงานน้อยมากที่ใช้วิธีการสร้างความรู้จากคน โดยใช้การถอดบทเรียน หรือถ่ายทอดความรู้จากผู้มีประสบการณ์ หรือความรู้ที่เป็นการปฏิบัติที่ดีของหน่วยงาน อาทิ การถ่ายทอดความรู้ด้านการเกษตร จากเกษตรกรที่มีความรู้ความชำนาญ หรือปราชญ์ชาวบ้าน เป็นต้น

วิธีที่ใช้ในการสร้างความรู้ส่วนใหญ่บุคลากรจะค้นข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต เอกสาร ตำราฐานข้อมูลของหน่วยงาน หรือการเข้าประชุมสัมมนา พูดคุยอย่างไม่เป็นทางการกับบุคลากรด้วยตนเอง ส่วนการถ่ายทอดองค์ความรู้จากประสบการณ์นั้น มีการดำเนินการน้อยมาก โดยหน่วยงานที่มีการดำเนินการเช่น หน่วยงานทางด้านเกษตร พัฒนาชุมชน และปศุสัตว์ อาจดำเนินการโดยการคัดเลือกปราชญ์ชาวบ้าน

มาเป็นแหล่งเรียนรู้ หรือเป็นวิทยากรในการถ่ายทอดให้กับเกษตรกรคนอื่น ๆ ผ่านการประชุม สัมมนา หรือเป็นแหล่งศึกษาดูงาน

2.3) การจัดเก็บความรู้ ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลชี้ให้เห็นว่า หน่วยงานภายในจังหวัดยังไม่ได้มีการจัดเก็บความรู้ เพื่อการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือจัดเก็บในลักษณะของฐานความรู้ขององค์กร ซึ่งเท่าที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันเป็นการจัดเก็บความรู้เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งลักษณะของการจัดเก็บ จะอยู่ในรูปของเอกสาร แฟ้มข้อมูล สำหรับใช้งานส่วนตัว บางหน่วยงานอาจจัดเก็บในรูปของคู่มือการปฏิบัติงาน หรือสรุปเป็นรายงานประจำปีของการจัดการความรู้ แล้วนำไปเก็บไว้แผนกงานที่รับผิดชอบ เช่น กลุ่มงานยุทธศาสตร์ เป็นต้น

วิธีที่ใช้ในการจัดเก็บความรู้ นอกจากจะเป็นรูปเล่มแล้ว ยังมีการจัดเก็บในรูปของดิจิทัล แขนงในเว็บไซต์ของหน่วยงาน โดยอาจจัดทำในรูปของมุมความรู้ ซึ่งผู้ใช้สามารถเข้ามาอ่าน และนำไปใช้ประโยชน์ได้ ซึ่งหน่วยงานที่ดำเนินการในลักษณะดังกล่าวมีจำนวนน้อยมาก เช่น สำนักงานเกษตรจังหวัด มีการจัดมุมความรู้ด้านการเกษตร ประกอบด้วย ความรู้การสร้างบ่อพักน้ำ การป้องกันน้ำท่วม การอนุรักษ์ป่าไม้ การดูแลแก้ไขปัญหาเพลี้ยแป้ง แขนงไว้บนเว็บไซต์ของสำนักงาน เป็นต้น

2.4) การถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลชี้ให้เห็นว่า กระบวนการในการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดองค์ความรู้เป็นกระบวนการที่หน่วยงานต่าง ๆ ได้ดำเนินการมากที่สุด โดยเครื่องมือที่ใช้ในกระบวนการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ประกอบด้วย 1) การจัดประชุม สัมมนา วิธีนี้เป็นวิธีการที่มีการดำเนินการอย่างกว้างขวางในทุกหน่วยงาน ซึ่งการประชุมมีตั้งแต่ประชุมกลุ่มเล็ก ๆ ในหน่วยงานเพื่อแก้ไขปัญหาของงานที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ยังมีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการที่มีการเชิญทั้งผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เกี่ยวข้องมาร่วมประชุมสัมมนา แลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ 2) การถ่ายทอดประสบการณ์การทำงานโดยใช้ระบบพี่เลี้ยง มีบางหน่วยงานที่ใช้การถ่ายทอดความรู้ใน

รูปแบบนี้ ตัวอย่างการดำเนินการเช่น เมื่อมีการบรรจุบุคลากรเข้ามาทำงานใหม่ ก่อนที่จะได้ลงมือปฏิบัติงานจริงจะจัดให้บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานสูง หรือรู้จักระบบการทำงานของหน่วยงานดี ไปเป็นพี่เลี้ยงคอยสอนงาน ให้คำปรึกษา และแนะนำการทำงานในพื้นที่เป็นต้น 3) การจัดทำเอกสารเผยแพร่ ในหน่วยงานบางหน่วยงาน เช่น สำนักงานเกษตรจังหวัด จำเป็นต้องมีการสกัดความรู้บางอย่างในด้านการเกษตร แล้วนำเผยแพร่สู่เกษตรกรในพื้นที่ จึงจำเป็นต้องจัดทำออกมาในรูปแผ่นพับ โปสเตอร์ การจัดนิทรรศการ เพื่อการประชาสัมพันธ์ความรู้เหล่านั้น เป็นต้น 4) มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านเว็บไซต์ ซึ่งบางหน่วยงานมีการจัดทำกระดานข่าว (Webboard) และมุมความรู้บนเว็บไซต์ของหน่วยงาน หรือการสร้าง Weblog ของตนเอง แล้วเปิดโอกาสให้บุคคลที่มีความสนใจเข้าไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งวิธีการนี้พบมีการดำเนินการอยู่บ้างแต่ไม่มากนัก

2.5) การใช้ความรู้สำหรับการใช้ความรู้ที่เกิดจากการจัดการความรู้จะเป็นรูปธรรมนั้น พบว่าแต่ละหน่วยงานไม่ค่อยได้ดำเนินการ หรือมีหลักฐานก็ไม่ชัดเจน ตามความเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เชื่อว่า บุคลากรที่ได้เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ ไม่ว่าจะเป็นการประชุม สัมมนา หรือรูปแบบอื่น ๆ จะมีการนำเอาความรู้ ประสบการณ์ที่ได้รับ ไปใช้ในการปรับปรุงการทำงาน แก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน โดยจะวัดการใช้ความรู้จากการผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น มีข้อผิดพลาดน้อยลง และบุคลากรทำงานร่วมกันได้มากขึ้น

4. ปัญหาของการจัดการความรู้ในหน่วยงาน

การจัดการความรู้ในหน่วยงานต่าง ๆ ยังไม่ประสบผลสำเร็จ อาจเนื่องมาจากปัญหาสำคัญคือ

1) บุคลากรในหน่วยงานยังขาดความรู้ความเข้าใจ และทักษะในด้านการจัดการความรู้ และถึงแม้ว่าจะได้รับการอบรมมาบ้าง ก็ยังมีระดับความรู้ความเข้าใจที่ต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการจัดการความรู้เป็นเรื่องใหม่จึงยังไม่มีความรู้เพียงพอในการดำเนินการได้ นอกจากนี้คนในหน่วยงานยังขาดทักษะ

ในด้านการเขียน การถ่ายทอดความรู้ออกมาให้ผู้อื่นทราบ ในบางหน่วยงานยังมองว่าการจัดการความรู้เป็นอีกงานหนึ่งซึ่งถูกเพิ่มเข้ามา แยกต่างหากจากงานประจำ ทำให้ต้องทำงานหนักและมีภาระงานเพิ่มขึ้น จะเห็นได้ว่าความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้เป็นอุปสรรคอย่างยิ่งของการจัดการความรู้ที่ไม่สามารถหลอมรวมเข้ากับงานประจำได้

2) ผู้บริหารของหน่วยงาน ให้ความสนใจน้อยหรือไม่สนใจในการจัดการความรู้ไม่สามารเป็นแบบอย่างที่ดี (Role model) ในการใช้ความรู้และสารสนเทศเป็นฐานในการทำงาน ไม่สนับสนุนการจัดหน่วยงานให้เอื้อต่อการจัดการความรู้และไม่สนับสนุนด้านงบประมาณ

3) โครงสร้างและระบบงานแบบราชการไม่เอื้อต่อการจัดการความรู้เช่น การทำงานไม่มีผู้รับผิดชอบโดยตรง และการดำเนินการไม่สามารถดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพราะข้าราชการมีการโอนย้าย หมุนเวียนตำแหน่ง จึงทำให้การกำหนดผู้รับผิดชอบไม่สามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ระบบราชการยังเป็นอุปสรรค เพราะการดำเนินการหรือจัดกิจกรรมใดก็ตามจำเป็นต้องได้รับการขออนุมัติเป็นขั้นตอน จึงทำให้การดำเนินการล่าช้า และในโครงสร้างของหน่วยงานไม่สามารถกำหนดส่วนงานที่รับผิดชอบการจัดการความรู้โดยตรงจึงไม่มีเจ้าภาพหลักที่เข้มแข็ง

5. ปัจจัยของความสำเร็จของการจัดการความรู้ในหน่วยงาน

ถึงแม้ว่าในภาพรวมของการจัดการความรู้ในหน่วยงานต่าง ๆ ภายใต้งังหวัดจะไม่ประสบผลสำเร็จมากนัก แต่เมื่อวิเคราะห์ความเห็นของผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ทั้งนี้ปัจจัยที่มีผลทางบวกต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้มีดังนี้

1) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้การจัดการความรู้ในหน่วยงานเกิดขึ้น และดำเนินไปได้ ทั้งนี้เพราะเมื่อผู้บริหารมีความสนใจก็จะให้ความสำคัญและเป็นแบบอย่างที่ดี มีการกำหนดนโยบาย จัดทำแผนการบริหารจัดการความรู้ และสร้างกลไกในการขับเคลื่อนได้

ดังนั้นผู้บริหารต้องเข้าใจเห็นความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการความรู้ และผลักดันให้เกิดการปฏิบัติจริงในหน่วยงาน

2) ความรู้ความเข้าใจของบุคลากร บุคลากรของหน่วยงาน ถือว่าเป็นตัวขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในหน่วยงานให้สำเร็จ ซึ่งการดำเนินการให้ได้ดังกล่าว บุคลากรต้องมีความรู้ความเข้าใจอย่างทอ่งแท้ในเรื่องการจัดการความรู้ เห็นความสำคัญ มีความตั้งใจมุ่งมั่น และบุคลากรมีประสบการณ์การทำงานสูง มีวิสัยทัศน์พร้อมจะถ่ายทอดประสบการณ์ให้คนอื่น

3) วัฒนธรรมการเรียนรู้และการสื่อสาร ในองค์กร ประกอบด้วย ความเชื่อใจ เชื่อมั่นใจซึ่งกันและกัน เคารพและไว้วางใจและยอมรับในความคิดเห็นที่แตกต่าง ความมีระเบียบวินัย มีการทุ่มเทในการทำงาน ให้ความใส่ใจในการทำงาน พร้อมจะเรียนรู้ร่วมกับถ่ายทอดความรู้ให้กันโดยมุ่งความสำเร็จของงานและผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก ซึ่งจะช่วยให้การจัดการความรู้ถูกบูรณาการกลายเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานในหน่วยงาน

4) เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือและตัวสนับสนุนที่สำคัญในการรวบรวมจัดเก็บ และเผยแพร่ แบ่งปันความรู้ขององค์กรได้ง่ายขึ้น เป็นเครื่องมือสื่อสารระหว่างคนในองค์กร นอกจากนี้การใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาระบบสารสนเทศหรือฐานความรู้ ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการอำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้และการเรียนรู้ร่วมกัน

5) ความช่วยเหลือจากนักวิชาการ (ที่ปรึกษา) จะเป็นส่วนสำคัญในการให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนในการถ่ายทอดการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรในหน่วยงาน ตลอดจนสนับสนุนการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในหน่วยงาน

อภิปรายผล

จากวิจัยครั้งนี้พบประเด็นสำคัญสำหรับการอภิปรายผลดังนี้

1. ความรู้ความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ ถึงแม้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ในทุกระดับสามารถบอกหลักการของการจัดการความ

รู้ได้ แต่ยังไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ ซึ่งเห็นได้จากการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ผ่านมาพบว่า ผลการดำเนินการในหัวข้อการจัดการความรู้ ไม่ว่าจะเป็นระดับส่วนราชการ และระดับจังหวัด ก็ยังเป็นหัวข้อที่มีคะแนนอยู่ในระดับต่ำที่สุด (สำนักงาน ก.พ.ร., 2553) ปัญหาดังกล่าวอาจเป็นเพราะการจัดการความรู้ยังถือว่าเป็นเรื่องใหม่ และเป็นแนวคิดของภาคธุรกิจ เมื่อมีการนำมาประยุกต์ใช้กับระบบราชการ ซึ่งเป็นหน่วยงานไม่หวังผลกำไรเช่นเดียวกับภาคธุรกิจ จึงทำให้เป็นเรื่องยาก นอกจากนี้ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่าปัญหาหลักของการดำเนินการเรื่องการจัดการความรู้คือ ความรู้ ความเข้าใจ และเห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ของบุคลากร ส่วนใหญ่ ยังมีน้อย หรือไม่มีเลย ไม่ว่าจะเป็นระดับใดก็ตาม ซึ่งหากมีก็เป็นแค่ความเข้าใจ ยังไม่มีความรู้มากพอที่จะลงมือปฏิบัติได้ เห็นจากการไม่มีนโยบาย และแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน ไม่มีเจ้าภาพหลักที่ทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบ จึงทำให้การดำเนินการจัดการความรู้ของจังหวัดที่ผ่านมาไม่ประสบความสำเร็จ หรือเห็นผลเป็นรูปธรรม ทั้งนี้การที่จะทำให้การจัดการความรู้ในจังหวัดประสบความสำเร็จนั้น สิ่งสำคัญคือ จังหวัดหรือหน่วยงานต้องมีการทำความเข้าใจ ให้ความรู้ และชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ในบุคลากรทุกระดับ นอกจากนี้ จังหวัดยังต้องกำหนดให้มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่เป็นเจ้าภาพหลัก ดูแลและรับผิดชอบเรื่องการจัดการความรู้ กำหนดนโยบาย แนวทางการดำเนินการที่ชัดเจน โดยต้องให้ทุกส่วนราชการเข้ามามีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการการจัดการความรู้ของจังหวัด และต้องสร้างคณะกรรมการจัดการความรู้ที่มีความรู้ มีความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้อย่างถ่องแท้ มีความตั้งใจและมุ่งมั่น นอกจากนี้จังหวัดต้องจัดหาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมาใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้อีกด้วย

อย่างไรก็ตาม ถ้าจะมองในมุมบวก อาจพออธิบายได้ว่า ในอดีตที่ผ่านมาจังหวัดไม่เคยรู้เรื่องการจัดการความรู้มาก่อน แต่เมื่อมีการนำแนวคิดด้านการจัดการความรู้เข้ามาปรับใช้ในองค์กรก็ทำให้บุคลากรมีความตื่นตัว ในการเรียนรู้ และพร้อมที่จะ

เปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับสิ่งใหม่ ๆ สำหรับการจัดการความรู้นั้นถึงแม้บุคลากรจะมีความเข้าใจไม่มากนัก แต่ก็ยังรู้จัก ซึ่งบุคลากรบางส่วนก็พร้อมจะเรียนรู้ ดังนั้นหากผู้บริหารหน่วยงาน มีทัศนคติที่เป็นบวก และเห็นความสำคัญในการนำการจัดการความรู้มาใช้อย่างจริงจัง หรือบุคลากรที่มีความสนใจและศึกษาการจัดการความรู้เพิ่มเติม ก็สามารถประยุกต์ใช้ และก่อให้เกิดประโยชน์กับหน่วยงานได้มาก (Cong and Pandya, 2003)

2. การดำเนินการจัดการความรู้ในหน่วยงานยังไม่ได้ดำเนินการอย่างจริงจัง แต่เป็นการดำเนินการจัดการความรู้เพื่อตอบสนองต่อตัวชี้วัด กล่าวคือถึงแม้ว่าหน่วยงานภายใต้จังหวัดได้ ดำเนินการจัดการความรู้ หรือได้รับการแต่งตั้งให้เป็นคณะกรรมการการจัดการความรู้ แต่ในทางปฏิบัติกลับพบว่าการดำเนินการดังกล่าวเป็นการดำเนินการเพื่อให้ผ่านตัวชี้วัดของหน่วยงาน หรือสำนักงาน ก.พ.ร. เท่านั้น โดยไม่มีเป้าหมาย หรือหวังผลของการจัดการความรู้อย่างแท้จริง (วิจารณ์, 2548) ซึ่งปัญหาสำคัญคือ ความรู้ ความเข้าใจในเรื่องของการจัดการความรู้ที่ไม่เพียงพอ ของบุคลากรในทุกระดับ ดังนั้นจึงทำให้การจัดการความรู้ที่ได้ดำเนินการผ่านมาไม่มีร่องรอยที่ชัดเจน และเห็นผลอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้รวมถึงผู้นำระดับสูงของหน่วยงานอีกด้วย ที่เห็นได้จากการไม่มีนโยบายที่ชัดเจน หรือเป็นแบบอย่างในการจัดการความรู้ การส่งเสริม สนับสนุนและผลักดันการจัดการความรู้อย่างจริงจัง ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษากิจการความรู้ในหน่วยงานภาครัฐของประเทศอินเดีย (2002) ประเทศโปแลนด์ (2004) และประเทศบราซิล (2008) ซึ่งชี้ให้เห็นว่า การจัดการความรู้ในหน่วยงานภาครัฐของประเทศเหล่านี้ ก็ยังคงเป็นเรื่องใหม่ของหน่วยงานในแต่ละประเทศ จึงอยู่ในระยะเริ่มต้นเช่นกัน

นอกจากนี้ในบริบทของการบริหารจังหวัดแบบบูรณาการ ที่จังหวัดต้องอาศัยการบูรณาการจากหน่วยงานต่าง ๆ ภายใต้วงจังหวัดเพื่อการผลักดันยุทธศาสตร์ หน่วยงานเหล่านี้ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของกระทรวงในส่วนกลางมาประจำอยู่ในท้องที่ ซึ่ง

แต่ละส่วนราชการมีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะที่แตกต่างกันออกไป เช่น สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ก็มีความเชี่ยวชาญเฉพาะในเรื่องเกี่ยวกับสุขภาพ สำนักงานเกษตรจังหวัด ก็มีความเชี่ยวชาญเฉพาะในเรื่องเกี่ยวกับการเกษตร ดังนั้นการดำเนินการเรื่อง การจัดการความรู้ของหน่วยงานภายใต้จังหวัดเพื่อ ผลักดันยุทธศาสตร์ของจังหวัดนั้น จึงควรมีเป้าหมาย เพื่อการสร้างความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะของ แต่ละ หน่วยงาน โดยหน่วยงานต้องสร้างระบบ หรือวิธีการให้ เกิดการถอดความรู้ และกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในหน่วยงาน ซึ่งแตกต่าง สภาพการดำเนินการในปัจจุบันที่หน่วยงานต่าง ๆ ได้ ดำเนินการอยู่ ซึ่งสาเหตุสำคัญก็เนื่องมาจากการขาด ความรู้ ความเข้าใจที่ชัดเจนในเรื่องการจัดการความรู้ หรือขาดความเชื่อมโยงในการทำงานระหว่างหน่วย งาน ซึ่งถ้านำหลักการของการจัดการความรู้มาใช้จริง จะสามารถสร้างกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่าง หน่วยงานได้ (Collaborative working)

ข้อเสนอแนะ

1. การสร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่อง การจัดการความรู้ให้แก่บุคลากรในทุกระดับ จาก ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ความรู้ความเข้าใจในเรื่อง การจัดการความรู้เป็นปัจจัยสำคัญ ที่ทำให้การจัดการ ความรู้ในหน่วยงานของจังหวัดแบบบูรณาการยัง ไม่สามารถปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้นหาก จังหวัดจะพัฒนาการจัดการความรู้ของจังหวัดให้มี ประสิทธิภาพจึงควรพัฒนาความรู้ความเข้าใจให้แก่ บุคลากรในทุกระดับดังนี้

1) ในระดับผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วย ผู้ว่าราชการจังหวัด รองผู้ว่าราชการจังหวัด และหัวหน้า ส่วนราชการต่าง ๆ ควรได้รับการอบรม และการสร้าง ความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารจัดการสมัยใหม่ และการนำทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้มาสร้างให้เป็น มูลค่า และศักยภาพของหน่วยงาน รวมทั้งการอบรม สัมมนาให้เกิดความรู้ความเข้าใจ และเห็นความสำคัญ ของการจัดการความรู้ ซึ่งการอบรมอาจทำในลักษณะ ของการให้ความรู้เบื้องต้น แนวคิด และการให้ศึกษา

สภาพจริงในหน่วยงานภาคเอกชนที่ประสบผลสำเร็จ ในการดำเนินเรื่องการจัดการความรู้ นอกจากนี้ใน การอบรมสัมมนายังต้องชี้ให้ผู้บริหารเห็นประโยชน์ ของการจัดการความรู้ในฐานะเครื่องมือในการบริหาร จัดการสมัยใหม่ที่ใช้สร้างกระบวนการทำงานร่วมกัน ระหว่างหน่วยงาน

2) บุคลากรในระดับหัวหน้างาน หัวหน้าแผนก ในหน่วยงานต่าง ๆ (ผู้บริหารระดับ กลาง) ควรได้รับการอบรมให้เข้าใจในกระบวนการ จัดการความรู้ และสามารถประยุกต์ใช้ และนำไปสู่ การปฏิบัติได้ ทั้งนี้เพราะคนกลุ่มนี้ คือผู้ที่ใกล้ชิดกับ ผู้ปฏิบัติงาน และผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า บุคคลกลุ่มนี้ เป็นแหล่งความรู้ของผู้ปฏิบัติงาน เมื่อมีปัญหาในการ ทำงานผู้ปฏิบัติงานมักจะถามหัวหน้างานที่ใกล้ที่สุด นอกจากนี้บุคลากรกลุ่มนี้ จะทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้ แก่ บุคลากรใหม่ ของหน่วยงานด้วย และในอนาคต บุคลากรกลุ่มนี้จะเปลี่ยนผ่านไปเป็นผู้บริหารระดับสูง ของหน่วยงาน ดังนั้นการที่จะสร้างความรู้ในเรื่องการ จัดการความรู้ให้แก่บุคลากรกลุ่มนี้ให้มีความรู้ความ เข้าใจ เห็นความสำคัญ และมีทักษะในการจัดการความ รู้เป็นผู้นำในการจัดการความรู้ในหน่วยงานได้ และใน ขณะเดียวกันก็จะเป็นผู้นำด้านการจัดการความรู้ของ หน่วยงานได้

3) บุคลากรระดับผู้ปฏิบัติงาน จากผล การวิจัยชี้ให้เห็นว่า องค์ความรู้ที่เป็นความชำนาญของ หน่วยงาน มาจาก 2 ทางคือ ความรู้ความชำนาญของ บุคลากร และความรู้ที่ได้จากการถอดบทเรียนความ สำเร็จ หรือการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) หรือ ประสบการณ์การทำงานในหน่วยงาน ซึ่งแม้ว่าความรู้ ความเชี่ยวชาญนั้นมาจากช่องทางไหนก็ตาม แต่พื้นฐาน ที่จะทำให้เกิดความรู้เหล่านั้นได้ คือ การพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากรเป็นพื้นฐาน ดังนั้นหน่วยงาน จึงจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ในกระบวนการจัดการความรู้ โดยเฉพาะในระดับ ของการจัดการความรู้เพื่อสร้างศักยภาพ และความ เชี่ยวชาญให้แก่ตนเอง และการใช้ความรู้เพื่อพัฒนา งาน และการรู้จักเรียนรู้ด้วยตนเอง และเรียนรู้อีกกับผู้อื่น

2. จังหวัดควรกำหนดหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดการความรู้ให้ชัดเจน และแต่งตั้งคณะกรรมการการจัดการความรู้ของจังหวัดที่เข้มแข็งทำงานได้ ซึ่งผลจากการศึกษาชี้ให้เห็นประเด็นสำคัญว่า การที่การจัดการความรู้ในระดับจังหวัดยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างเกิดผลเท่าที่ควร ส่วนหนึ่งเกิดจากการที่จังหวัดยังไม่มีหน่วยงานที่รับผิดชอบชัดเจนในด้านการจัดการความรู้ซึ่งที่ผ่านมาหน่วยงานที่รับผิดชอบก็ยังไม่ชัดเจนตลอดมา บางจังหวัดมอบหมายให้สำนักงานจังหวัดรับผิดชอบ บางจังหวัดมีการแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นมา และเมื่อต้องดำเนินการจัดการความรู้ตามตัวชี้วัดของ ก.พ.ร. ก็จัดประชุมมอบหมายให้หน่วยงานใด หน่วยงานหนึ่งที่มีแผนงานโครงการใกล้เคียงกับประเด็นการจัดการความรู้เป็นผู้รับผิดชอบในการเขียนแผน และดำเนินการจัดการความรู้ซึ่งการดำเนินการในลักษณะดังกล่าวเป็นปัญหาสำคัญที่ทำให้การดำเนินการจัดการความรู้ที่ผ่านมายังไม่ประสบความสำเร็จ

3. สร้างทีมงานจัดการความรู้ของจังหวัดที่เข้มแข็ง ซึ่งอาจอยู่ในรูปของกรรมการจัดการความรู้ คณะกรรมการการจัดการความรู้ถือเป็นส่วนสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินการจัดการความรู้ ทั้งนี้การจัดการความรู้ในระดับจังหวัดจะประสบความสำเร็จได้ คณะกรรมการที่แต่งตั้งต้องมาจากหลากหลายหน่วยงาน ซึ่งกรรมการแต่ละคนต้องมีความรู้ในเรื่องการจัดการความรู้ที่ชัดเจน มีความตั้งใจ และสามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวจะช่วยประสานการทำงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ให้การจัดการความรู้สามารถดำเนินการไปได้อย่างต่อเนื่องและคล่องตัว ต้องมีคณะกรรมการจัดการความรู้หลัก 2 คณะ คือ

1) คณะกรรมการจัดการความรู้ระดับหน่วยงาน จะทำหน้าที่ในการส่งเสริมให้เกิดการจัดการความรู้ในระดับหน่วยงาน และการจัดการความรู้ในระดับบุคคล ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างความรู้ ความเชี่ยวชาญของบุคลากร และหน่วยงาน ที่จะถูกนำมาใช้ในการขับเคลื่อนและผลักดันยุทธศาสตร์ในการจัดการความรู้ระดับจังหวัด

2) คณะกรรมการจัดการความรู้ระดับจังหวัด จะทำหน้าที่ ในการวิเคราะห์ความรู้ที่ต้องใช้ในการขับเคลื่อนประเด็นยุทธศาสตร์ การสร้างกลไกในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ การถอดความรู้ และการกำหนดนโยบาย แผนงานและโครงการในการจัดการความรู้ ซึ่งการจะดำเนินการให้ได้ดังกล่าวน่าจะเป็นต้องมีคณะกรรมการจัดการความรู้ระดับจังหวัดที่มาจากหลากหลายหน่วยงาน เพื่อให้ง่ายต่อการติดต่อประสานงาน รวมถึงเชื่อมต่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในระดับหน่วยงาน สู่การจัดการความรู้ในระดับจังหวัดได้

4. การสร้างกลไกในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ จังหวัดต้องดำเนินการดังต่อไปนี้

1) ควรกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่ชัดเจน โดยผู้ว่าราชการจังหวัด หรือรองผู้ว่าราชการจังหวัดที่รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ (CKO) ต้องมีการประกาศนโยบายที่ชัดเจนในเรื่องของการจัดการความรู้ไม่ว่าจะเป็นการส่งเสริม ผลักดัน และการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ อาจได้แก่ การแต่งตั้งคณะกรรมการการจัดการความรู้ของจังหวัด การจัดทำข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้ว่าราชการจังหวัด กับหัวหน้าส่วนราชการต่างภายใต้จังหวัด ซึ่งการมีนโยบายที่ชัดเจนจะทำให้มีทิศทาง และความเชื่อมั่นในการดำเนินการของผู้ปฏิบัติงาน

2) ควรจัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ทีมงานจัดการความรู้ได้มีโอกาสได้พบปะ แลกเปลี่ยนแนวทางปฏิบัติที่ตรงกันทั้งในระดับจังหวัด ระดับเขต หรือสูงขึ้นไป ไม่ว่าจะเป็นการศึกษา ดูงาน การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุมแบบไม่เป็นการ ซึ่งนอกจากจะเป็นการเปิดโลกทัศน์ใหม่ ๆ เสริมสร้างความรู้ของบุคลากร แต่ยังเป็นส่งเสริมการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข สร้างความไว้วางใจ ความสนิทสนมกันระหว่างบุคลากร

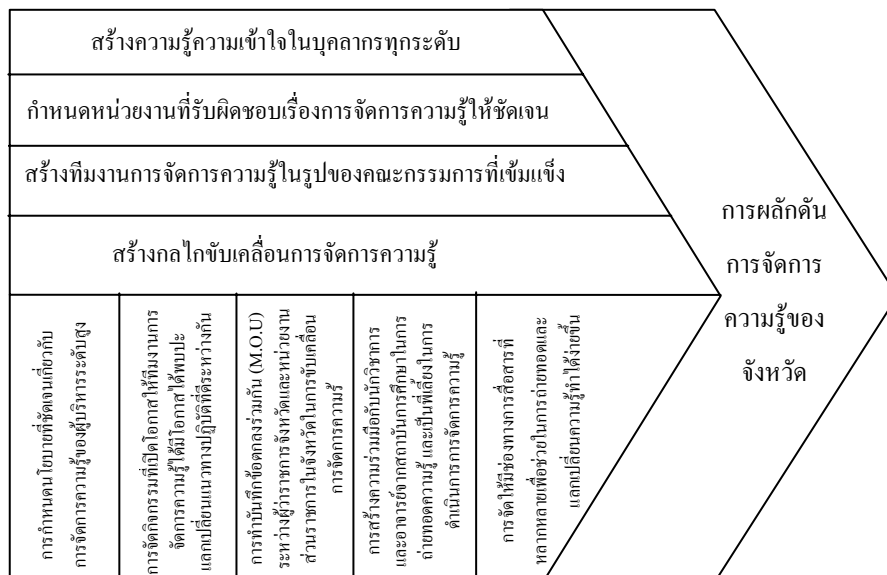
3) ต้องมีการทำบันทึกข้อตกลงร่วมกัน (M.O.U.) ระหว่างผู้บริหารจังหวัด ซึ่งอาจได้แก่ผู้ว่าราชการจังหวัด หรือรองผู้ว่าราชการจังหวัด ที่ทำหน้าที่ CKO หรือ หัวหน้าสำนักงานจังหวัด กับผู้บริหารงานของส่วนราชการหรือหน่วยงานทั้งหมด

ภายใต้จังหวัด ในการดำเนินการร่วมกับเพื่อดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ และการขับเคลื่อนการจัดการความรู้เพื่อผลักดันยุทธศาสตร์ร่วมกัน ซึ่งการจัดทำข้อตกลงดังกล่าวจะทำให้เกิดความชัดเจนของความร่วมมือในการดำเนินการ อีกทั้งยังช่วยให้อุบลราชธานีเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของจังหวัด สามารถเข้าร่วมกิจกรรม หรือดำเนินการร่วมกับคณะทำงานได้อย่างเต็มที่ อีกทั้งยังทำให้การติดต่อประสานงานทำได้คล่องตัว และสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น

4) จังหวัดควรสร้างความร่วมมือกับนักวิชาการ อาจารย์จากสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ในพื้นที่ ทั้งนี้เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นแนวคิดใหม่ ที่มาจากภาคเอกชน เมื่อมีการนำมาปรับใช้กับส่วนราชการจึงทำให้เกิดความสับสน ซึ่งผลจากการศึกษาชี้ให้เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้ อีกทั้งภายใต้การทำงานในระบบราชการที่บุคลากรมีการโยกย้าย จึงทำให้การ

ดำเนินการเป็นไปอย่างไม่ต่อเนื่อง ดังนั้นการสร้างความร่วมมือกับนักวิชาการ อาจารย์จากสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ในพื้นที่ เพื่อให้มาเป็นที่ปรึกษา หรือพี่เลี้ยง ถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้ รวมถึงการเป็นส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในหน่วยงาน และจังหวัด จะทำให้การจัดการความรู้สามารถดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และชัดเจน

5) ควรเปิดช่องทางในการสื่อสารที่หลากหลาย เพื่อช่วยให้เกิดถ่ายทอด แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากรทำได้ง่ายมากขึ้น ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศถือเป็นเครื่องมือสำคัญ ที่จะช่วยในการสื่อสาร รวมถึงช่วยในการจัดเก็บความรู้ ถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากรอีกด้วย ดังนั้นจังหวัดต้องจัดเตรียมโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารให้เพียงพอ และเหมาะสมสำหรับบุคลากร รวมถึงต้องมีการพัฒนาความรู้ในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับบุคลากร เพื่อให้สามารถใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศที่ได้จัดเตรียมไว้



ภาพที่ 1 องค์ประกอบในการผลักดันการจัดการความรู้ของจังหวัดให้ประสบผลสำเร็จ

เอกสารอ้างอิง

- ทศพร ศิริสัมพันธ์, ผู้บรรยาย. การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง [เทปบันทึกเสียง]. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ; 2547.
- วิจารณ์ พานิช. 2548. ทศวิบัติการจัดการความรู้ในหน่วยราชการ. สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (ส.ค.ส.). ค้นเมื่อ 25 กันยายน 2552, จาก http://www.kmi.or.th/5_Link/Article_PVicharn/007_10Disasters_ToKM_GovSect.html
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). 2546. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2546 - พ.ศ.2550). กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). 2548. คำอธิบายวิธีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการและการติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของจังหวัดประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2548. คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้ [ออนไลน์] 2548 [อ้างเมื่อ 1 สิงหาคม 2549]. จาก http://www.opdc.go.th/oldweb/thai/frame_kpi_49/handbook_2549.doc
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). 2549. การบริหารราชการแบบบูรณาการ. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). 2552. รายงานการพัฒนาระบบราชการไทย ประจำปี พ.ศ. 2552 [ออนไลน์] 2552 [อ้างเมื่อ 12 สิงหาคม 2553]. จาก http://www.opdc.go.th/content.php?menu_id=4&content_id=1813
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). 2553. รายงานการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการและจังหวัดประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 [ออนไลน์] 2553 [อ้างเมื่อ 1 สิงหาคม 2553]. จาก http://www.opdc.go.th/uploads/files/M_E/analysisKPI_ministyprowince_52.pdf
- Wang, CL., and Ahmed, PK. The knowledge value chain: a pragmatic knowledge implementation network. Handbook of Business Strategy. 2005; 6(1): 321-326.
- Weggeman, M. Knowledge management model [online] 2004 [cited 2007 Jul 13]. Available from: <http://www.irc.nl/page/8371>
- O'Dell, CS., Jackson, GC.Jr. and Essaiades, N. 1998. If Only We Knew What We Know: The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice. The Free Press. New York.
- Van Buren, ME. 1999. A Yardstick for knowledge management. Journal of Training & Development. 1999 May; 53(5): 71-78.
- Cong X., and Pandya, KV. Issues of knowledge management in the public sector. The Electronic Journal of Knowledge Management [serial online] 2003 Nov [cited 2006 Sep 25]. Available from: <http://www.ejkm.com/issue/download.html?idArticle=17>