



เสวนาวิชาการเรื่อง ชุมชนนักปฏิบัติสู่การจัดการความรู้ในศตวรรษที่ 21
โดยมีผู้ร่วมเสวนาจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ที่มีประสบการณ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณพิศิษฐ์ จักรพิทักษ์
คณบดีวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

คุณจ๋านง บุญมา
ผู้จัดการสำนักบริหารการใช้ระบบ
บริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)





ประเด็นหัวข้อ

- ประสบการณ์เรื่องการจัดการความรู้ (KM) ในหน่วยงาน

คุณจันทน์ บุญมา : บริษัท CPF เป็นบริษัทที่อยู่ในเครือ CP ในกลุ่ม CPF เป็นกลุ่มผลิตอาหารสัตว์ ฟาร์มสัตว์ แล้วจึงนำสัตว์ที่เลี้ยงมาแปรรูปเป็นอาหารให้ผู้บริโภค ซึ่งพนักงานในบริษัทภายในประเทศ มีประมาณ 60000 คน ต่างประเทศประมาณ 40000 คน บริษัท CPF ดำเนินธุรกิจมาแล้ว 90 ปี แต่มีการจัดการเรื่ององค์ความรู้

ประมาณ 10 ปีที่แล้ว ทางผู้บริหารจึงได้เห็นความสำคัญได้จัดตั้งสำนักองค์ความรู้ขึ้นมา สังกัดในหน่วยงานทรัพยากรบุคคล จึงได้มีการวางบทบาทให้กับทีมงานให้คำปรึกษา โดยแนะนำให้คำปรึกษาการใช้เครื่องมือ เครื่องมือ ถ่ายทอดกระบวนการ ให้ผู้รับองค์ความรู้สามารถจัดการได้ด้วยตนเอง โดยมีเทคนิคและวิธีการจากทีมงานให้คำปรึกษา โดยมีตัวแทนที่เรียกว่า KM Old โดยจะอยู่ในธุรกิจมีบทบาทหน้าที่คอยอำนวยความสะดวก

ในการบริหารจัดการองค์ความรู้จะเป็นตัวแทนของทีมงานให้คำปรึกษา

การเริ่มต้นจัดตั้ง KM ในแต่ละธุรกิจ ในแต่ละแผนกหน้าที่ต้องการสนับสนุนหรือส่งเสริมให้เกิดตามกลยุทธ์ของ CP โดยวิธีการเริ่มแรกคือการสร้างความเข้าใจ โดยมีเป้าหมาย และวัตถุประสงค์เพื่อจัดตั้ง KM ในแต่ละหน่วยงานก่อน จากตัวอย่างการจัดตั้ง KM ของ CPF เจ้าหน้าที่สามารถนำเอาความรู้ช่วยสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ หรือรวบรวมความรู้เพื่อแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้าได้ บางหน่วยงานมีไว้เพื่อพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร

โดยต้องมีการประเมินว่า บรรลุผลตามเป้าหมายหรือไม่

การเริ่มกระบวนการจัดตั้ง KM มีหลักการดังนี้

1. วัตถุประสงค์เพื่ออะไร
2. กำหนดขอบเขตความรู้ของวัตถุประสงค์
3. รวบรวมองค์ความรู้ที่กระจัดกระจายมาจัดเก็บในศูนย์กลางเพื่อส่งเสริมการใช้

ซึ่งเป็นกระบวนการที่ใช้ในทุกหน่วยงาน แต่อาจจะมีวิธีการที่แตกต่างกันออกไปแต่ละหน่วยงาน

- ประสบการณ์เรื่องการจัดการความรู้ (KM) ในหน่วยงาน

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณพิศิษฐ์ จักรพิทักษ์ : การจัดการความรู้ ต้องรู้การจัดการบุคคลที่มีประสบการณ์ มีความสามารถในการทำงาน จะจัดการอย่างไรให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุข เพื่อที่จะได้ช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ ผู้อื่นและองค์กรมีผลต่อเศรษฐกิจทำให้ภาพรวมของประเทศยกระดับขึ้นไป ถ้าสามารถพัฒนาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์จะทำให้สามารถต่อยอดประสิทธิภาพไปได้เรื่อยๆ เมื่อมีบุคคลเหล่านี้มารวมกันจึงเรียกว่า ชุมชนนักปฏิบัติ เพื่อที่จะทำเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้สำเร็จมีความเป็นเลิศสามารถแก้ไขปัญหาในวงการหรือภารกิจนั้นๆ ได้สำเร็จลุล่วง





เมื่อยุคสมัยเปลี่ยนแปลงไปทำให้ข้าราชการมีบทบาทหน้าที่มากยิ่งขึ้นในการพัฒนาประเทศ มีการไปศึกษาต่อยังต่างประเทศ

เมื่อตอนประมาณปี 2537 พบว่าเงินเดือนของข้าราชการคิดเป็น 60% ของงบประมาณแผ่นดินมีการว่าจ้างเป็นพนักงานของรัฐแต่ไม่ได้รับการบรรจุในข้าราชการ

หลังจากนั้นปี 2546 ได้มีการเริ่มแนวคิดที่ว่านโยบาย การร่วมมือกันระหว่างเอกชน ภาครัฐ โดยเน้นเกี่ยวกับภาคการศึกษา ต่อมาประมาณปี 2550 ได้มีการเริ่มแนวความคิด เศรษฐกิจพอเพียง โดยให้ข้าราชการนำเอาความรู้เศรษฐกิจพอเพียงมาแบ่งปันความรู้และพัฒนาประเทศ

โดยในปี 2546 ข้าราชการได้มีแนวความคิดจะจัดตั้ง KM จากหน่วยงาน กพส. โดยเริ่มมีระบบตรวจประเมินผล ระบบ PMQA (Public Sector Management Quality Award) มีการจัดตั้ง สถาบันการจัดการความรู้เพื่อสังคมขึ้นมา ขยายไปในวงกว้าง โดยมีภาคสาธารณสุขเป็นผู้นำ และมีรัฐวิสาหกิจต่างๆ เช่น ปตท. ให้ความช่วยเหลือและร่วมมือจึงทำให้มีการจัดการความรู้ขนาดใหญ่ ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นเพราะ ระบบข้าราชการได้มีการเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็วในช่วงปี 2530 เพราะได้มีโครงการ **eastern seaboard** เกิดขึ้นทำให้อีก 20 ปีต่อมาข้าราชการที่มีอายุมากกว่า 40 ปีทยอยเกษียณจึงทำให้กระบวนการจัดการความรู้เกิดความโกลาหลในวงการราชการ



- ประเด็นวิธีการ กลยุทธ์หรือสิ่งจูงใจในการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรดำเนินการจัดการความรู้

คุณจ่านง บุญมา : จุดเริ่มต้นจะเข้าไปเป็นที่ปรึกษาหรือจัดตั้ง KM อันดับแรกต้องเปลี่ยนแนวความคิดให้ได้ก่อน โดยขั้นตอนการเริ่มต้นเข้าไปแนะนำสร้างความเข้าใจให้กับพนักงานในการจัดตั้ง KM สร้างความเชื่อมั่นว่าไม่ใช่เรื่องยุ่งยากเลย ซึ่งทุกคนก็ปฏิบัติโดยปกติกันอยู่แล้ว ซึ่งการบ่งป็นความรู้จะเป็นการแบ่งเบาภาระของตนเอง ทำให้ผู้อื่นมีความรู้เท่าตนเองจะสามารถแบ่งเบาภาระงานของตนเองได้ ทำให้ตนเองมีเวลาคิดนวัตกรรมใหม่ๆ คิดปรับปรุงงานได้ มีเวลามากขึ้น ถ้าสามารถทำให้รู้ว่ามีข้อดีอย่างไรจะทำให้สามารถเปลี่ยนแนวความคิดได้

กลยุทธ์หรือวิธีการ

1. ต้องเปลี่ยนความคิดของผู้ที่จะเริ่มทำ
2. หลังจากเปลี่ยนความคิดได้แล้ว บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ เป็นสิ่งสำคัญมากต้องเป็นแบบอย่างที่ดี การให้ความสำคัญหมายถึง เข้าใจว่าการจัดตั้ง KM ไม่ได้ทำเพราะผลประโยชน์ส่วนตัวหรือ โดนบังคับ แต่เป็นการทำเพื่อประโยชน์ส่วนรวมเพื่อองค์กรจริงๆ ดังนั้นควรจะเข้าร่วม workshop ทุกครั้งซึ่งผู้นำต้องเป็นอย่างที่ดีให้แก่ลูกน้อง ทำให้ลูกน้องเห็นความตั้งใจของผู้นำ แล้วลูกน้องก็อยากทำตามผู้นำ
3. การสร้างแรงจูงใจ มีความสำคัญซึ่งค่าตอบแทนอาจจะไม่ใช่เป็นเงินทองสิ่งของต่างๆหรือยศตำแหน่ง แต่จะเป็นการยกย่อง เชิดชูเกียรติ ทำให้เป็นบุคคลที่มีระดับความสามารถระดับผู้เชี่ยวชาญ ของหน่วยงานเป็นการสร้างความภาคภูมิใจในการยกย่องชมเชย ธุรกิจในหน่วยไหนที่มีการจัดตั้ง KM ได้ดีก็จะมีกรนำหน่วยงานนั้นเข้ามาแบ่งปันความรู้ จัดทำขึ้นในรูปแบบการทำ KM NEW LETTER ซึ่งจะส่งให้พนักงานทุกคนที่เป็นสมาชิกของ KM ซึ่งถ้าปฏิบัติตามแล้วได้ผลออกมาที่ดีก็จะเป็นการยกย่อง เชิดชูเกียรติด้วย
4. การบังคับเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ ถ้าบอกว่าจัดตั้ง KM ด้วยใจมันก็มีส่วนที่ยั่งยืนก็จริงแต่สิ่งที่สำคัญคือการนำเอาไปใช้ในการพัฒนา ทรัพยากรบุคคล หมายความว่า KM ที่มีอยู่การที่จะให้มีความก้าวหน้าในอาชีพจะต้องมีการบังคับแบบ กึ่งทาง ซึ่งเรียกว่า KM QUIZ เป็นแบบทดสอบที่ไม่สามารถหาได้ใน GOOGLE ต้องหาเฉพาะใน KM สามารถหาได้จากผู้เชี่ยวชาญที่มาถ่ายทอดความรู้เท่านั้น ซึ่งจำถูกนำไปออกเป็นข้อสอบ บุคคลผู้ใดที่จะต้องปรับตำแหน่งต้องผ่านแบบทดสอบในระบบ KM QUIZ ให้ได้ เป็นการประเมินและรับรองความรู้ของผู้รับการทดสอบ
5. การนำเอาความรู้สนับสนุนในการออกแบบ Learning Center คือศูนย์การพัฒนาทักษะการเรียนรู้ สามารถเข้าไปศึกษาทำความเข้าใจจากการเรียนการสอน งานวิจัยที่เคยทำหรือทดลองมาก่อนแล้วได้ เพื่อพัฒนาทักษะสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง



- ประเด็นวิธีการ กลยุทธ์หรือสิ่งจูงใจในการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรดำเนินการจัดการความรู้

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณพศิษฐ์ จักรพิทักษ์ : ภาครัฐจะทำได้ยากกว่าเอกชน ภาครัฐและภาคการศึกษาต้องเกี่ยวข้องกันโดยตรง ภาคเอกชนถ้าไม่มีกฎหมายสามารถทำได้ทุกอย่างแต่ภาครัฐถ้าไม่มีกฎหมายจะไม่สามารถทำได้เลย ภาครัฐต้องทำตามหน้าที่และตามวัตถุประสงค์ทุกอย่างเพราะใช้ภาษีของประชาชน ซึ่งมี2กระบวนการหลักๆ 1. การจัดตั้ง KM 2. การใช้ระบบ KM อย่างไร

มีปัจจัยหลักๆอยู่ 3 อย่างด้วยกัน

1. ผู้นำซึ่งประสบความสำเร็จชนะเลิศต้องจัดตั้ง KM เพื่อให้เป็นตัวอย่างแก่ หน่วยงานภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ บริษัทของรัฐบาล ทำให้เกิดการแบ่งปันความรู้ตามเงื่อนไขของกฎหมายต่างๆ
2. เป็นบุคคลที่อยากจะทำ ผู้ที่อยากจะงานหรือแบ่งปันความรู้ของตนเองนอกเหนือจากงานประจำของตนเองเป็นบุคคลรุ่นใหม่ ที่มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถสร้างงานใหม่ๆเพื่อที่จะได้บริการ และอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน
3. ผู้ที่เป็นเจ้าของธุรกิจ **Business owners** มีหน้าที่บริหารคนในกิจการของตนเองเพื่อทำงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ไม่จำเป็นต้องมีความรู้ลึกๆในทุกเรื่องของกิจการ สามารถใช้คนที่เก่งกว่าตนเอง ชำนาญกว่าตนเองในด้านนั้นๆทำงานแทนคุณได้

บุคคลผู้ที่ควรจัดตั้ง KM ควรมีอายุประมาณ 30-40 ปีเป็นช่วงที่เข้าใจนโยบาย เข้าใจงานมากที่สุด ซึ่งบุคคลผู้มีอายุระหว่างนี้จะมีความรู้และความเข้าใจความสามารถทั้งทางด้าน IT สามารถพัฒนางานต่าง ๆ ได้





- ปัจจัยความสำเร็จที่มีผลในการจัดการความรู้ขององค์กรที่สามารถเล่าหรือให้ข้อเสนอแนะนำต่อผู้
ที่นำไปประยุกต์ใช้ต่อไปได้

คุณจ่านง บุญมา : ปัจจัยสำคัญให้เกิดความสำเร็จ บทบาทผู้นำมีส่วนสำคัญมาก ต้องมีส่วนร่วมและเข้าใจถึงระบบ KM ไม่ใช่ให้แค่เวลาหรือโอกาส แต่ผู้นำต้องเข้าใจด้วยว่าทำไปเพื่ออะไรด้วย ซึ่งการจัดตั้ง KM ย่อมหวังผลตอบแทน ทำแล้วได้อะไร ตอบโจทย์ธุรกิจ ตอบโจทย์กลยุทธ์ธุรกิจ ตอบโจทย์กลยุทธ์อะไรบ้างเช่น ทำให้สินค้าเสียหายน้อยลงไหม จะสามารถสร้างรายได้อะไรเพิ่มขึ้นได้บ้าง

กระบวนการในการจัดตั้ง KM หลักๆคือ วัตถุประสงค์ การสร้างขอบเขต การรวบรวมความรู้ การนำไปใช้ แต่ต้องมีความเข้าใจสภาพธุรกิจด้วย ต้องรู้จักการปรับสภาพกับการทำงานที่เป็นอยู่ซึ่งต้องปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสมกับพื้นที่และอุปกรณ์ที่ปฏิบัติงานจริงให้อื้ออำนวยกันด้วย

ทีมงานกลางมีส่วนสำคัญในการกระตุ้นส่งเสริมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเช่น หาเครื่องมือเครื่องมือใหม่ๆเพื่ออำนวยความสะดวก หาวิธีการจัดการรูปแบบใหม่ๆ มีการกระตุ้นส่งเสริมอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้สอดคล้องกันในระหว่างการทำงานทำให้บุคลากรเกิดความรู้จักคุ้นเคยและชำนาญเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่





- ปัจจัยความสำเร็จที่มีผลในการจัดการความรู้ขององค์กรที่สามารถเล่าหรือให้ข้อเสนอแนะนำต่อผู้ที่นำไปประยุกต์ใช้ต่อไปได้

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณพศิษฐ์ จักรพิทักษ์ : จะใช้ในรูปแบบ ธรรมชาติ เพราะ KM จะไม่มีทางสำเร็จจะมีปัญหาเข้ามาตลอดเวลาและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มีปัญหาทั้งตัวบุคลากรทั้งเก่าและใหม่ เริ่มมีการต่อต้านว่าจะไม่พัฒนาอะไรใหม่ๆซึ่งก็เป็นปัญหาดั้งเดิมของ KM

โดยหลักแล้ว KM ขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเป็นหลักซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้ประสบความสำเร็จ ตัวบุคลากรก็มีการเปลี่ยนแปลงอายุเยอะขึ้นและสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจก็เปลี่ยนแปลงด้วยซึ่งไม่สามารถแก้ปัญหาให้หายขาดได้ โดยต้องมีผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ถ้าผู้นำไม่สามารถนำการเปลี่ยนแปลงได้ ก็ไม่อาจจะแก้ปัญหาต่างๆได้ แต่เมื่อไรที่เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยที่มีความท้าทายและตื่นตัวในการจัดการเปลี่ยนแปลงโดยใช้ความรู้และวิธีการจัดการแก้ไขปัญหาได้ ย่อมจะเกิดความภาคภูมิใจในตนเองและได้รับการเชิดชู เกียรติ จากผู้อื่นด้วย

แต่ก็มีบุคคลบางส่วนที่มีความรู้สามารถแก้ไขปัญหาได้ถึงปัญหาแต่กลับไม่ยอมแก้ไขปัญหา เพราะมีเหตุผลส่วนตัวเช่น ไม่ใช่เรื่องของตนเอง ขี้เกียจหนีปัญหา

KM ก็เหมือนปัญหาในชีวิตประจำวัน มีทั้งปัญหาเล็กบ้างใหญ่บ้างปะปนกันไปแต่สุดท้ายแล้วเราก็ต้องให้องค์กรเราอยู่รอด

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว กล่าวไว้ว่า เราไม่สามารถส่งเสริมให้ทุกคนเป็นคนดีได้ แต่เราสามารถส่งเสริมคนดีในองค์กรได้

