

บทที่ 3

การจัดการความรู้ของหน่วยงานบริหาร กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข

ในการศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ของหน่วยงานบริหาร กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุขครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้เลือกหน่วยงานที่เป็นต้นแบบของการจัดการความรู้ในภาคราชการไทย ที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งได้แก่ กรมอนามัย มาเป็นกรณีศึกษา เนื่องจากได้รับการยกย่องให้เป็น Best Practice ในการจัดการความรู้ขององค์กรภาครัฐ จากสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาหน่วยงานบริหารของกรมอนามัย 2 หน่วยงาน ได้แก่ กองคลังและกองแผนงาน ซึ่งทั้ง 2 หน่วยงานมีบทบาทหน้าที่ในการเป็นฝ่ายสนับสนุนและเป็นหน่วยงานที่มีลักษณะงานประจำ ทำให้ยากต่อการจัดการความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการรวบรวมความรู้ที่มีอยู่หลากหลาย ในการศึกษา 2 หน่วยงานนี้จะทำให้เห็นรูปแบบและความแตกต่างในการจัดการความรู้ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาการจัดการความรู้ในภาคราชการ

จากการศึกษาข้อมูลเอกสารสิ่งพิมพ์และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเกี่ยวกับการจัดการความรู้กรมอนามัย ในบทนี้ผู้ศึกษาจะกล่าวถึง

1. ข้อมูลพื้นฐานของกรมอนามัย
2. ข้อมูลพื้นฐานของกองคลังและกองแผนงาน กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข
3. การจัดการความรู้ของกองคลังและกองแผนงาน กรมอนามัย กระทรวง

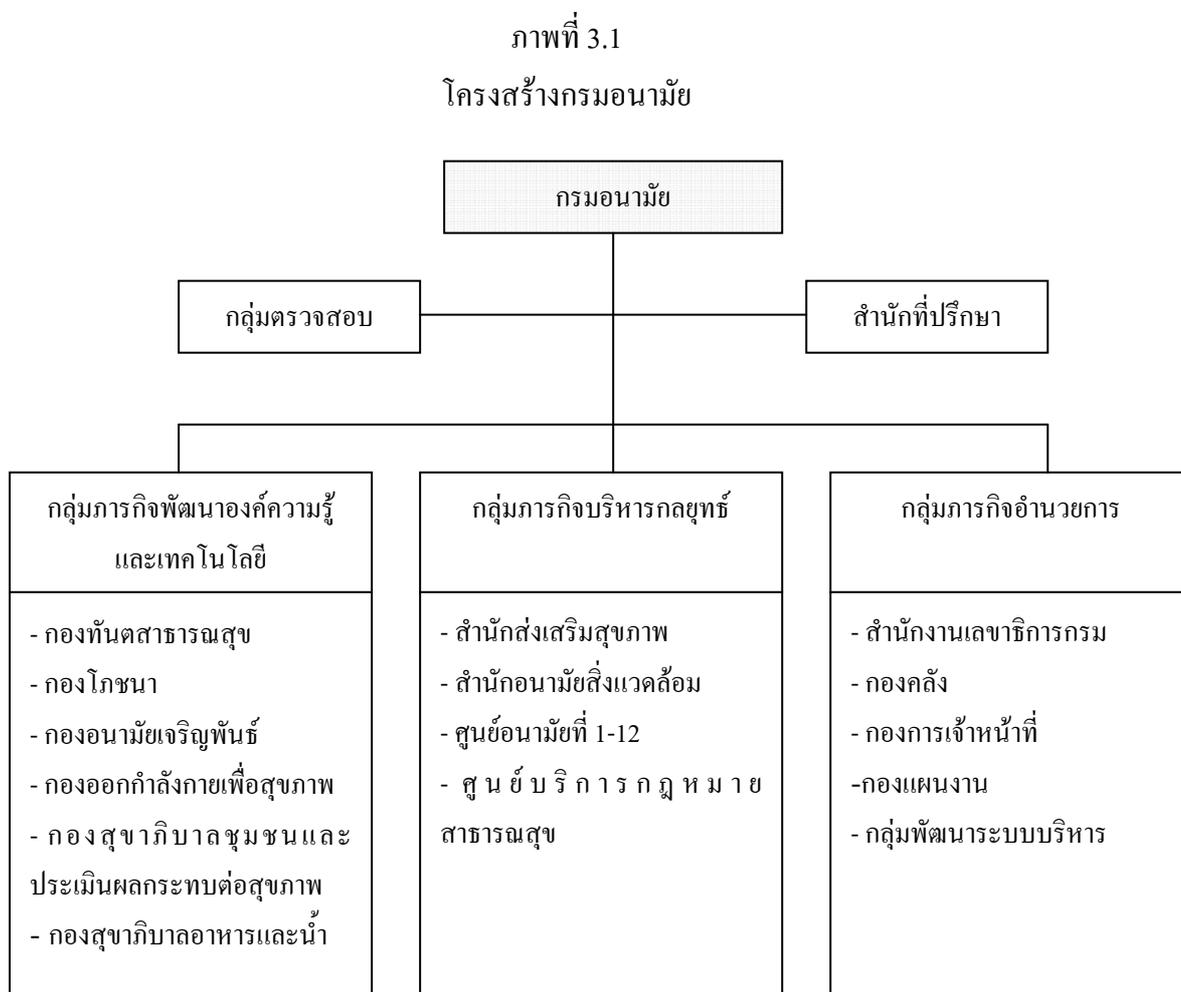
สาธารณสุข

ข้อมูลพื้นฐานของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข

กรมอนามัยเป็นองค์กรที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงด้านประชากรและด้านสุขภาพของประชาชน กรมอนามัยมีภารกิจในการส่งเสริมให้ประชาชนมีสุขภาพดี โดยมีการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย พัฒนาและถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยี ด้านการสร้างเสริมสุขภาพและการจัดการสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการมีสุขภาพดี รวมทั้งการประเมินผลกระทบต่อสุขภาพ เพื่อมุ่งเน้นให้ประชาชนมีความรู้และทักษะในการดูแลตนเอง ครอบครัว และชุมชน ตลอดจนการสนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และภาคต่างๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน มีส่วนร่วมในการสร้างเสริมสุขภาพโดยถ้วนหน้า หน้าที่ของกรมอนามัย ประกอบด้วย

1. ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการสาธารณสุขและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
 2. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยและพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีการสร้างเสริมสุขภาพ และการจัดการสภาพแวดล้อมเพื่อสุขภาพ รวมทั้งการประเมินผลกระทบต่อสุขภาพ
 3. กำหนดและพัฒนาคุณภาพ มาตรฐานและกฎเกณฑ์ รวมทั้งการรับรองมาตรฐาน การสร้างเสริมสุขภาพและการจัดการสภาพแวดล้อมเพื่อสุขภาพ
 4. พัฒนาระบบและกลไกเครือข่ายในการเฝ้าระวัง และการประเมินผลกระทบต่อสุขภาพทั้งในระดับชาติ ระดับท้องถิ่น ระดับโครงการหรือกิจการใดๆ
 5. พัฒนาระบบและกลไกการดำเนินงานให้เป็นไปตามกฎหมาย ที่อยู่ในความรับผิดชอบ
 6. ถ่ายทอดและเผยแพร่องค์ความรู้และเทคโนโลยีการสร้างเสริมสุขภาพและการจัดการสภาพแวดล้อมเพื่อสุขภาพและการประเมินผลกระทบต่อสุขภาพแก่หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และประชาชน
 7. ส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถและการมีส่วนร่วมในการสร้างเสริมสุขภาพ การจัดการสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อสุขภาพ และการประเมินผลกระทบต่อสุขภาพของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และชุมชน
 8. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมอนามัย หรือตามที่กระทรวง หรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย
- กรมอนามัยมีวิสัยทัศน์กรมอนามัย พ.ศ. 2548-2550 คือ “องค์กรหลักในการส่งเสริม สุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อมของประเทศ” และมีพันธกิจ ดังนี้
1. การพัฒนา ผลักดัน และสนับสนุนให้เกิดนโยบาย และกฎหมายที่จำเป็น (Policy and Regulation Advocacy) ในด้านการส่งเสริมสุขภาพของประเทศ
 2. การผลิต พัฒนาองค์ความรู้ และนวัตกรรม (Innovation and Technical Development) เพื่อการส่งเสริมสุขภาพที่มีคุณภาพและสอดคล้องกับวิถีชีวิตของคนไทย
 3. การถ่ายทอดองค์ความรู้ และเทคโนโลยีด้านการส่งเสริมสุขภาพให้กับเครือข่าย (Facilitator) รวมไปถึงการผลักดันและสนับสนุนให้เครือข่ายส่งเสริมสุขภาพให้เป็นไปตาม มาตรฐานและกฎหมาย เพื่อให้ประชาชนได้รับการส่งเสริมสุขภาพที่ดีและมีคุณภาพ
 4. การพัฒนาระบบการส่งเสริมสุขภาพให้เข้มแข็ง (System Capacity Building) รวมไปถึงระบบที่เกี่ยวข้อง โดยการกำกับ ติดตาม และประเมินผลเพื่อนำมาสู่การพัฒนา นโยบาย กฎหมาย และ ระบบอย่างต่อเนื่องและมีคุณภาพ

ในส่วนของโครงสร้างองค์กร กรมอนามัยประกอบด้วยหน่วยงานย่อยๆ ดังนี้



ที่มา: http://www.anamai.moph.go.th/mission/structure_doh.htm, 7/05/2551

นอกจากนั้น กรมอนามัย ยังมีวัฒนธรรมร่วม (Corporate Culture) คือ “HEALTH” ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

H (Health Mode -ต้นแบบสุขภาพ) หมายถึง การดูแลรักษาสุขภาพตนเอง เพื่อเป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่น

E (Ethics-มีจริยธรรม) หมายถึง มีจรรยาบรรณ ซื่อสัตย์ โปร่งใส ไม่เลือกปฏิบัติ และไม่แสวงหาประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

A (Achievement-มุ่งผลสัมฤทธิ์) หมายถึง มุ่งมั่น รับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์ และตอบสนองความต้องการของลูกค้า และผู้ที่เกี่ยวข้อง

L (Learning-เรียนรู้ร่วมกัน) หมายถึง มุ่งเน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อพัฒนางานร่วมกัน

T (Trust-เคารพและเชื่อมั่น) หมายถึง มีความเคารพในสิทธิ หน้าที่ ของตนเอง และผู้อื่น

H (Harmony-เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน) หมายถึง มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม และยอมรับผลสำเร็จของทีมงานร่วมกัน

สำหรับการศึกษาคั้งนี้ผู้ศึกษาได้เลือกหน่วยงานที่มีการจัดทำการจัดการความรู้ 2 หน่วยงาน ซึ่งได้แก่ กองคลังและกองแผนงาน

ข้อมูลพื้นฐานของกองคลังและกองแผนงาน กรมอนามัย สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

กองคลัง กรมอนามัย

กองคลัง กรมอนามัย มีวิสัยทัศน์ ได้แก่ “เป็นหน่วยงานหลัก ด้านบริหารงานคลังและพัสดุ ก้าวทันเทคโนโลยีรวดเร็ว ถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้ เพื่อสนองนโยบายกรมอนามัย” โดยมีพันธกิจหลักดังนี้

1. บริหารจัดการและพัฒนางานคลังและพัสดุด้วยเทคโนโลยี เพื่อสอดคล้องกับระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐสู่ระบบอิเล็กทรอนิกส์ (โครงการ GFMS)

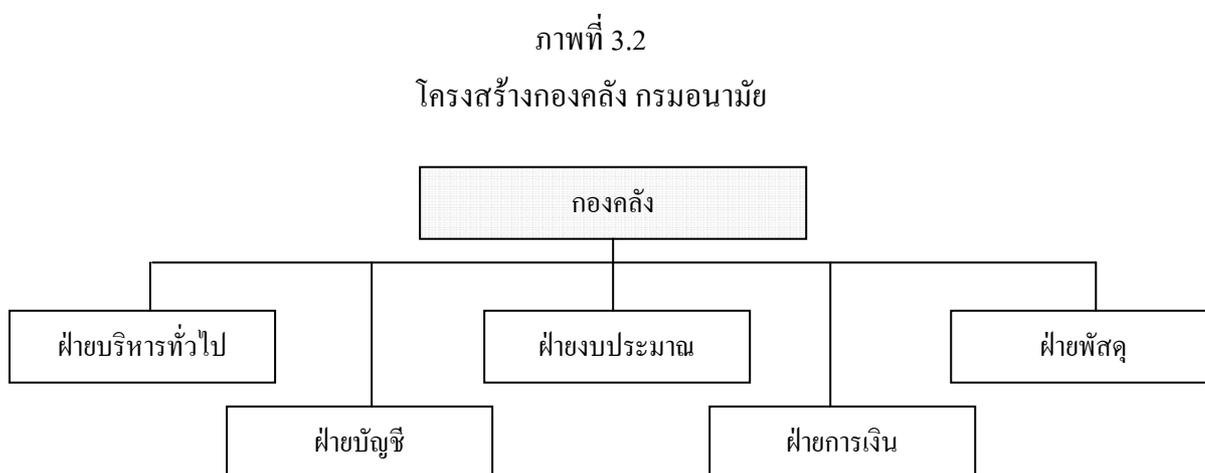
2. เป็นศูนย์รวมข้อมูลข่าวสารด้านงานคลังและพัสดุ ให้คำปรึกษา แนะนำด้านบริหารจัดการให้เป็นไปตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ ตลอดจนมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง ให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเกิดประโยชน์สูงสุด คุ่มค่าเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของกรมอนามัย

กองคลังมีบทบาทหน้าที่รับผิดชอบการบริหารงานด้านการงบประมาณ การเงิน การบัญชีและการพัสดุ ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง โดยให้สอดคล้องกับแผนงาน โครงการที่วางไว้ ซึ่งขอบเขตงานของกองคลังสามารถจำแนกได้ คือ

1. รับผิดชอบการรับจ่ายเงินทั้งเงินงบประมาณ และเงินนอกงบประมาณ ตรวจสอบเอกสารข้อมูลเพื่อชี้แจงงบประมาณรายจ่ายประจำปีต่อคณะกรรมการพิจารณางบประมาณประจำปี ควบคุมการใช้จ่ายเงินงบประมาณให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ใน แผนงาน/งาน/โครงการ โอนเงินงบประมาณ และการเปลี่ยนแปลงรายการเงินประจำงวด วิเคราะห์และประเมินผลการใช้จ่าย เงินงบประมาณ กันเงินไว้เบิกเหลือในปี และขยายเวลาไว้เบิกเหลือในปี รายงานฐานะเงิน งบประมาณ

2. รับผิดชอบการรับจ่ายเงินทั้งเงินงบประมาณ และเงินนอกงบประมาณ ตรวจสอบเอกสารใบสำคัญก่อนจ่าย และดำเนินการขออนุมัติกรมอนามัย เก็บรักษาเงินและเอกสารแทนตัวเงิน จัดทำ ฎีกาและวางฎีกาเบิกจ่ายเงิน จัดทำทะเบียนและรายงานที่เกี่ยวข้อง
3. รับผิดชอบการจัดทำบัญชี ทั้งเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณตามระบบบัญชี ของทางราชการ จัดทำรายงานเงินประจำเดือน และงบเดือนตามระเบียบที่กระทรวงการคลังกำหนด
4. รับผิดชอบด้านการพัสดุ การจ้างที่ปรึกษา การเช่า การจำหน่ายของกรมฯ วางแผนกำหนดโครงการ เพื่อการดำเนินการจัดจำหน่ายแจก และควบคุมดูแลรักษาตลอดจนการจำหน่าย
5. ให้คำปรึกษาและแนะนำเกี่ยวกับกฎระเบียบงานด้านการคลัง การงบประมาณ การบัญชี และพัสดุ แก่หน่วยงานต่าง ๆ ของกรมอนามัย
6. ประสานงานกับกรมบัญชีกลาง สำนักงบประมาณ สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน และ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

โครงสร้างของกองคลัง กรมอนามัย ประกอบด้วย



ที่มา: http://www.anamai.moph.go.th/mission/structure_doh.htm , 7/05/2551

แต่ละฝ่ายของกองคลังมีหน้าที่รับผิดชอบดังนี้

1. ฝ่ายบริหารทั่วไป มีหน้าที่รับผิดชอบ ได้แก่

งานสารบรรณ รับ-ส่งหนังสือเข้าออก ร่างโต้ตอบ จัดทำหนังสือเวียนแจ้ง

หน่วยงาน

ประสานงานกับส่วนราชการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

งานการเจ้าหน้าที่เบื้องต้น

งานยานพาหนะ และอาคารสถานที่ของกอง

2. ฝ่ายงบประมาณ มีหน้าที่รับผิดชอบ ได้แก่

ร่วมจัดทำคำชี้แจงงบประมาณรายจ่ายประจำปี

จัดทำประมาณการรายได้ประจำปี

ขออนุมัติเงินประจำงวดและเปลี่ยนแปลงเงินประจำงวด

ขออนุมัติกันเงินไว้เบิกเหลือมปี และขอขยายเวลากันเงินไว้เบิกเหลือมปี

จัดทำใบแจ้งการเบิกเงินงบประมาณแทนกัน

รวบรวมและจัดทำแผนการใช้จ่ายเงินบำรุงกรมอนามัย

ตรวจสอบและควบคุมการใช้จ่ายเงินงบประมาณ

รายงานฐานะเงินงบประมาณ

เร่งรัดติดตามการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี (งบลงทุน)

2.10 ติดต่oprสานงานกับกรมบัญชีกลาง สำนักงานงบประมาณ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

3. ฝ่ายบัญชี มีหน้าที่รับผิดชอบ ได้แก่

จัดทำบัญชี รับ-จ่ายเงินทุกประเภท

จัดทำรายงานการเงินทุกประเภท

ตรวจและจัดทำทะเบียนคุมลูกหนี้เงินยืมรายตัวทุกประเภท

ตรวจสอบหลักฐานและเบิกจ่ายเงินทุกประเภท

จัดทำรายงานงบเดือน

4. ฝ่ายพัสดุ มีหน้าที่รับผิดชอบ ได้แก่

ตรวจสอบและดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างด้วยเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ โดยวิธีต่าง ๆ และควบคุมพัสดุของกรมอนามัย

ควบคุมบำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ

ตรวจสอบการรับประกันการชำรุดบกพร่องของสัญญา

ตรวจสอบและวิเคราะห์รายงานการตรวจสอบพัสดุประจำปี

5. ฝ่ายการเงิน มีหน้าที่รับผิดชอบ ได้แก่

รับ-จ่ายเงินงบประมาณ และเงินนอกงบประมาณ

เก็บรักษาเงินงบประมาณ และเงินนอกงบประมาณ และหลักฐานแทนตัว

เงิน

ตรวจสอบเอกสารหลักฐาน และเบิกจ่ายเงินงบประมาณ เงินนอก
งบประมาณ ให้เป็นไปตามระเบียบ

จัดทำทะเบียนที่เกี่ยวข้องกับการรับ-จ่ายเงิน

กองแผนงาน กรมอนามัย

กองแผนงาน กรมอนามัย มีวิสัยทัศน์ ได้แก่ “เป็นผู้นำในการบริหารยุทธศาสตร์และ
เทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมเพื่อบรรลุผลสัมฤทธิ์ของกรมอนามัย และการมีสุขภาพดีของ
ประชาชน” โดยมีพันธกิจหลัก ดังนี้

1. พัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีเพื่อการบริหารยุทธศาสตร์และการพัฒนา
เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างมีคุณภาพ

2. ยกกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานของบุคลากรในกระบวนการ
บริหารยุทธศาสตร์ และเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร

3. พัฒนาและวางระบบบริหารจัดการกองแผนงานตามหลักธรรมาภิบาล

กองแผนมีบทบาทหน้าที่และขอบเขตงาน ดังนี้

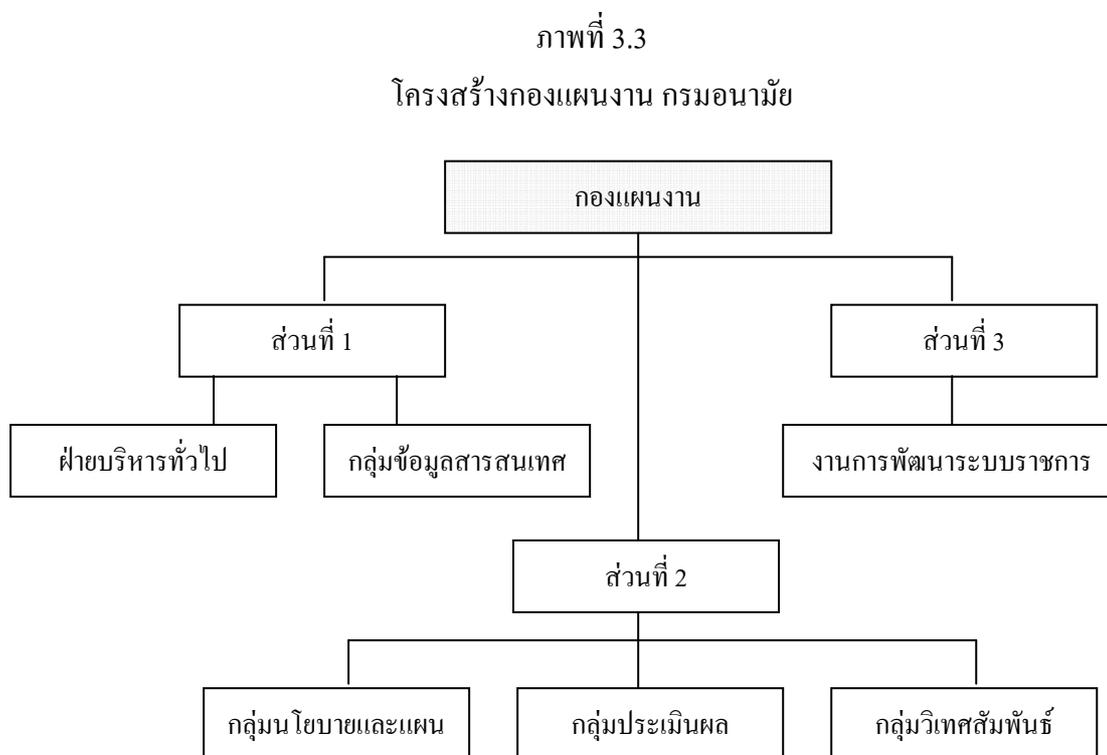
1. จัดทำและประสานแผนงาน แผนปฏิบัติการของกรมให้เกิดผลสัมฤทธิ์เป็นไปตาม
เป้าหมาย แนวทางและแผนปฏิบัติการราชการของกระทรวง รวมทั้งเร่งรัด ติดตาม และประเมินผล
การปฏิบัติงานของหน่วยงานในสังกัดกรม

2. จัดระบบการสำรวจ การจัดเก็บ และการใช้ประโยชน์ข้อมูลของหน่วยงานใน
สังกัด และเป็นศูนย์ข้อมูลของกรม

3. ติดตามและประสานงานกับองค์กรหรือหน่วยงานต่างประเทศ ด้าน
ความช่วยเหลือ และความร่วมมือทางด้านการแพทย์และสาธารณสุข รวมทั้งจัดประชุม และเจรจา
ตามที่ได้รับมอบหมาย

4. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือ
ที่ได้รับมอบหมาย

โครงสร้างของกองแผน กรมอนามัย ประกอบด้วย



ที่มา: http://www.anamai.moph.go.th/mission/structure_doh.htm, 7/05/2551

แต่ละฝ่ายของกองแผนงานมีหน้าที่รับผิดชอบดังนี้

1. ฝ่ายบริหารทั่วไป
 - 1.1 บริหารจัดการทั่วไป
 - 1.2 บริหารจัดการระบบสารสนเทศ
 - 1.3 บริหารจัดการระบบงบประมาณ การเงิน และบัญชีบริหารจัดการระบบ
พัสดุ ยานพาหนะ และอาคารสถานที่
 - 1.3 บริหารจัดการระบบบุคลากร
2. กลุ่มข้อมูลสารสนเทศ
 - บริหารและพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ
 - บริหารจัดการศูนย์ข้อมูลข่าวสารกลาง
 - บริหารงานห้องสมุดกลางและบริการข้อมูลสารสนเทศ

3. กลุ่มนโยบายและแผน
 - ศึกษา วิเคราะห์ เสนอแนะ จัดทำ และประสานงานนโยบายและแผนพัฒนาระบบและกลไกการพัฒนานโยบายและแผน
4. กลุ่มประเมินผล
 - บริหารและพัฒนาระบบติดตามกำกับผลการดำเนินงานประเมินผลเชิงนโยบาย
5. กลุ่มวิเทศสัมพันธ์
 - ดำเนินการด้านการศึกษา ฝึกอบรม คูงาน ณ ต่างประเทศ สนับสนุนและดำเนินงานประชุมระหว่างประเทศ สนับสนุนและประสานงานความร่วมมือระหว่างประเทศ
6. งานการพัฒนาระบบราชการ
 - เป็นศูนย์กลางพัฒนาระบบราชการ กองแผนงาน
 - 6.2 เป็นหน่วยประสานแนวทางการพัฒนาระบบราชการระหว่างกองแผนงานกับหน่วยงานภายนอก
 - 6.3 ศึกษา วิเคราะห์ ให้ข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาระบบราชการของกองแผนงานและกรมอนามัย

การจัดการความรู้ของกองคลังและกองแผนงาน กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข

วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ของบุคลากรกองคลังและกองแผนงาน กรมอนามัย

การจัดการความรู้ของกรมอนามัย กล่าวได้ว่าเป็นเทคนิคความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้น ซึ่ง กรมอนามัยในช่วงแรกไม่ได้มีความคุ้นเคยกับการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานมาก่อนเลย แต่ได้รับการผลักดันมาจาก ก.พ.ร. ทำให้กรมอนามัยจำเป็นต้องปรับตัวตามกระแสการจัดการความรู้ที่ได้รับการผลักดันมาจากหน่วยงานกลางของภาครัฐ

การจัดการความรู้ภายในกรมอนามัย กล่าวได้ว่าเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ หรือเทคนิคการทำงานระหว่างบุคลากรทั้งในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน แล้วมาจัดทำเป็นระบบในรูปแบบต่าง ๆ อาทิ เว็บไซต์ แฟ้มผลงาน เป็นต้น ซึ่งการจัดการความรู้จะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานไม่ต้องลองผิดลองถูกในการทำงาน

ทั้งนี้ วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ภายในกรมอนามัยจากการสัมภาษณ์ ประกอบด้วย

1. เพื่อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ การเรียนรู้ในที่นี้ คือ การเรียนรู้ภายในหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นประโยชน์ที่ได้รับจากการอบรม หรือเทคนิควิธีการทำงาน เนื่องจากการทำงานแต่ละคนจะมีวิธีการที่แตกต่างกันไปเฉพาะบุคคล ซึ่งการเรียนรู้เทคนิควิธีการทำงานใหม่ ๆ อาจทำให้ค้นพบวิธีการทำงานที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุดกับหน่วยงานได้ โดยทั่วไปแล้วทุกคนสามารถที่จะเรียนรู้และพัฒนาตัวเองได้ตลอดเวลา ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วแต่ช่วยทำให้เกิดการพัฒนาและก้าวหน้าในอาชีพการงานของตนเอง

2. เพื่อสร้างกลุ่มเรียนรู้ภายในหน่วยงาน ซึ่งจะมีประโยชน์อย่างมากที่จะส่งเสริมให้บุคลากรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน ซึ่งเปรียบเสมือนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรการแบ่งปันความรู้ให้เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน ให้ทุกคนไม่หวงความรู้ที่ตนมี

3. เพื่อพัฒนาการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น สืบเนื่องจากวัตถุประสงค์ข้อที่หนึ่ง เมื่อบุคลากรในหน่วยงานมีการเรียนรู้ มีความรู้และเทคนิควิธีการทำงานใหม่ ๆ แล้ว ย่อมเสริมสร้างให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น อันเนื่องจากการนำความรู้ที่ได้รับไปปฏิบัติให้เกิดผลจริง

4. เพื่อช่วยให้องค์กรเกิดการพัฒนา สืบเนื่องจากวัตถุประสงค์ข้อที่หนึ่ง และข้อที่สอง นำไปสู่วัตถุประสงค์สุดท้ายที่สำคัญที่สุด ได้แก่ การจัดการความรู้จะช่วยทำให้องค์กรเกิดการพัฒนา อันเนื่องมาจากการทำงานที่มีประสิทธิภาพ จะช่วยทำให้องค์กรมีการทำงานที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้เพิ่มขึ้น และช่วยลดค่าใช้จ่ายในการทำงาน ไม่ทำให้สูญเสียทรัพยากรโดยสิ้นเปลือง รวมทั้งประหยัดเวลาในการทำงาน ซึ่งล้วนแล้วแต่ช่วยทำให้องค์กรพัฒนาต่อไป

การจัดการความรู้เป็นกระแสนิ่งที่ถูกปลุกให้บุคลากรในภาครัฐได้เล็งเห็นความสำคัญในการจัดการความรู้มากขึ้น โดย ก.พ.ร. เป็นหัวแรงหลักในการผลักดันให้ทุกส่วนราชการได้รู้จักและจัดทำการจัดการความรู้ขึ้น ในช่วงแรกก็นำการจัดการความรู้มาใช้ใน กรมอนามัย ผู้ให้สัมภาษณ์หลายท่านมองว่าเป็นกระแสแฟชั่นที่ทุกหน่วยงานต้องมีและต้องทำ เนื่องจากเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินตัวชี้วัด ซึ่งการดำเนินการจัดการความรู้ในช่วงแรกหน่วยงานและบุคลากรยังไม่ได้ให้ความสนใจ แต่ต่อมาก็เล็งเห็นถึงคุณค่าและให้ความสำคัญมากขึ้น

การดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของกองคลังและกองแผนงาน กรมอนามัย

การจัดการความรู้กองคลัง กรมอนามัย

กองคลังได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของโลกปัจจุบันที่เป็นยุคของการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว มีการแข่งขันสูงและรุนแรง ฉะนั้นหน่วยงานจึงระบุไว้ว่า “เรียนรู้ให้เร็วกว่าคู่แข่ง เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เรียนรู้ให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง และเรียนรู้เพื่อการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ คือ ปัจจัยแห่งความสำเร็จในยุคนี้” ดังนั้น กองคลัง กรมอนามัย จึงได้มีการจัดทำจัดการความรู้ขึ้น เพื่อเป็นการสนับสนุนให้พนักงานในองค์กรรวบรวม ค้นหา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร เพื่อเอื้อให้เกิดความรู้ใหม่ โดยใช้ความรู้ที่มีอยู่และประสบการณ์ของคนในองค์กรมาจัดให้เป็นระบบ ทั้งนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการผสมผสานความสามารถของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการประมวลผลข้อมูลสารสนเทศ และความสามารถของคนเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม โดยวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้กรมอนามัย นั้น คือ

1. เพื่อให้ได้แนวทางในการปฏิบัติงาน
2. เพื่อสร้างกลุ่มเรียนรู้ภายในหน่วยงาน

การจัดการความรู้กองคลัง กรมอนามัยจะมีลักษณะเด่นในเรื่องของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเรื่องของการบริหารงานคลังและพัสดุตามระบบ GFMS เพื่อช่วยลดขั้นตอนในการทำงาน โดยการดำเนินงานประกอบด้วย

1. การวางแผนการจัดการความรู้ โดยกองคลัง กรมอนามัยจะประเมินตนเองเพื่อศักยภาพของหน่วยงานในการจัดการความรู้ และได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการจำนวน 6 คนขึ้นมา โดยคณะกรรมการเหล่านี้มีหน้าที่รับผิดชอบการจัดการความรู้ภายในกองคลัง

นอกจากนี้กองคลัง กรมอนามัย ยังได้เลือกเครื่องมือที่เหมาะสมกับการจัดการความรู้กองคลัง กรมอนามัย ซึ่งเครื่องมือที่เหมาะสมได้แก่ การใช้วิธีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน โดยอาศัยวิธีการส่งเสริมให้เกิดชุมชนแนวปฏิบัติหรือ COP (Community of Practice)

2. การจัดทำแผนการจัดการความรู้ การจัดการความรู้กองคลัง กรมอนามัย จะอาศัยโมเดลปลาทู ของ ดร.ประพนธ์ ฝาสุกยัตต์ ในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ กล่าวคือ ปลาทูจะแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนหัวปลา ส่วนกลางลำตัว และส่วนหาง ซึ่งส่วนต่างๆจะมีหน้าที่แตกต่างกัน การที่เรากำหนดว่าจะทำการจัดการความรู้เรื่องอะไร เป็นการกำหนดหัวปลาว่าจะให้ตามองไปทางไหน เรียกว่า Knowledge Vision ส่วนกลางลำตัวเป็นหัวใจให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ช่วยเหลือ เกื้อกูลซึ่งกันและกัน เรียกว่า Knowledge Sharing และส่วนหาง เป็นการสร้างคลังความรู้ โดยเชื่อมโยงกับเครือข่ายภายนอก รวมทั้งประยุกต์ ใช้เทคโนโลยีเป็นตัวเสริมให้การจัดการความรู้ มีประสิทธิภาพ เรียกว่า Knowledge Asset ในส่วนของกองคลัง กรมอนามัย สามารถประยุกต์ โมเดลปลาทุได้ดังนี้

Knowledge Vision ได้แก่ การบริหารงานคลังและพัสดุตามระบบ GFMS

Knowledge Sharing ได้แก่ การจัดให้มีการสัมมนาและประชุมเชิงปฏิบัติการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับหน่วยงานภายในและภายนอก

Knowledge Asset ได้แก่ จัดทำคู่มือระบบควบคุมภายในงานคลังและพัสดุตามระบบ GFMS และจัดทำเว็บไซต์ หรือ Knowledge Management Web

เมื่อกำหนด Knowledge Vision, Knowledge Sharing, และ Knowledge Asset ได้แล้วก็ จะต้องมีการปฏิบัติตามแผนการจัดการความรู้ที่วางเอาไว้ โดยระบุถึงกิจกรรมดำเนินงานและวิธี ดำเนินงาน พร้อมทั้งระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรม โดยกองคลัง กรมอนามัยได้ระบุถึงกิจกรรม ดำเนินงานในการจัดการความรู้ ได้แก่

1. การบริหารงานคลังและพัสดุตามระบบ GFMS ซึ่งประกอบด้วยวิธีดำเนินการ ดังนี้

1.1 สํารวจตรวจสอบระบบควบคุมภายในให้เป็นไปตามระบบ GFMS พร้อม สร้างแรงจูงใจเพื่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และการสร้างวัฒนธรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายใน องค์กร

1.2 วางรูปแบบพร้อมจัดทำระบบควบคุมภายใน

1.3 จัดประชุมกลุ่มย่อย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทุกระดับ เพื่อพัฒนาระบบดังกล่าว อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ระบบมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

1.4 สร้างความก้าวหน้า ประเมิน ตรวจสอบ ติดตามผล โดยคณะกรรมการประเมิน ซึ่งได้รับแต่งตั้ง

1.5 ติดตามผล โดยคณะกรรมการประเมิน ซึ่งได้รับแต่งตั้ง

1.6 จัดทำ Knowledge Management Web เพื่อเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับระบบ ควบคุมภายในตามระบบ GFMS ของกองคลัง

2. การสร้างแรงจูงใจเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ภายในองค์กร ซึ่งได้แก่การยกย่องชมเชยในที่ประชุมและเปิด โอกาสให้เจ้าหน้าที่เสนอ ความรู้ในเวทีต่าง ๆ หรือให้ขึ้นพิเศษ

3. การปฏิบัติตามเพื่อให้เกิด Knowledge Vision ที่กำหนด ได้แก่ ระบบควบคุมภายในงานคลังและพัสดุตามระบบ GFMIS โดยกองคลัง กรมอนามัย ประสบกับปัญหาที่ภาครัฐได้นำระบบ GFMIS มาใช้ ดังนั้นกองคลัง กรมอนามัย จึงจำเป็นต้องค้นหาวิธีการที่เหมาะสมและการควบคุมภายในเพื่อให้ง่ายต่อการใช้ระบบ GFMIS ให้ดียิ่งขึ้น

4. การดำเนินกิจกรรมเพื่อให้เกิด Knowledge Sharing กองคลัง กรมอนามัย ได้จัดให้มีการประชุมสัมมนาในชุมชนแนวปฏิบัติ โดยให้กลุ่มได้มีการเล่าเรื่องความสำเร็จ (Success Story) ในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวกับระบบ GFMIS และร่วมกันถอดความรู้เพื่อให้ออกมาเป็น “ขุมความรู้” เพื่อให้เกิดการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานของหน่วยงาน โดยอาศัยผู้ที่เป็น Facilitator ซึ่งมีหน้าที่กระตุ้นให้เกิดการจัดการความรู้ในองค์กร และ Notetaker ในการจดบันทึกและสรุปเรื่องเล่า

5. การสรุปบทเรียน ซึ่งจัดให้มีการทำคู่มือระบบควบคุมภายในงานคลังและพัสดุตามระบบ GFMIS เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กองคลังและภาคีเครือข่าย อีกทั้งยังจัดทำเว็บไซต์ หรือ KM Web เพื่อเผยแพร่ข้อมูลจากการเรียนรู้ร่วมกัน

6. การประเมินผล การประเมินผลของกองคลัง จะถูกนำเสนอให้กับกรมอนามัย โดยกองคลังจะระบุเป้าหมายที่ตั้งไว้ตามเกณฑ์วัดระดับการจัดการความรู้ที่กรมอนามัยกำหนดไว้ พร้อมทั้งการดำเนินงานที่ทำได้ในปัจจุบันให้แก่กรมในแต่ละปี

กองแผนงาน กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข

ด้วยกองแผนงาน กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข มีบทบาทในการที่จะเป็นผู้นำในการบริหารยุทธศาสตร์และเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมเพื่อบรรลุผลสัมฤทธิ์ของกรมอนามัย และการมีสุขภาพดีของประชาชน โดยมีกลยุทธ์ในการที่จะบรรลุบทบาทดังกล่าวได้ คือ

1. พัฒนาศักยภาพบุคลากร
2. พัฒน่องค์ความรู้และเทคโนโลยี
3. พัฒนาการไหลเวียนและมาตรฐานของระบบข้อมูล
4. พัฒนาการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล

จะเห็นได้ว่า การพัฒนาศักยภาพบุคลากรและการพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีนั้น เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญกลยุทธ์หนึ่งของกองแผน ที่จะทำให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจที่องค์กรได้ตั้งเอาไว้ ดังนั้น วิธีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและองค์ความรู้ในหน่วยงานวิธีหนึ่งของกองแผน ได้แก่ การจัดการความรู้ เนื่องด้วย การจัดการความรู้ของกองแผนงาน ได้มีการดำเนินงานโดยมี

วัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาคน พัฒนางาน และพัฒนาองค์กร ซึ่งกองแผน กรมอนามัย ได้สร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาภายใน โดยเน้น 3 หลักการ คือ

L = Learning
T = Trust
H = Harmony

การจัดการความรู้ของกองแผนงาน มีลักษณะเด่นในเรื่องของการดำเนินกิจกรรม ซึ่งได้แก่ การสร้างแฟ้มภูมิปัญญาและศูนย์แลกเปลี่ยนการเรียนรู้ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ช่วยเสริมสร้างให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรในองค์กร โดยการดำเนินการจัดการความรู้ของกองแผนงาน ประกอบด้วย

1. กำหนดคณะกรรมการจัดการความรู้ โดยกองแผนจะเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในหน่วยงานทุกคน แต่จะมีการจัดตั้งคณะทำงาน เพื่อให้เกิดการจัดการความรู้ที่เป็นระบบและต่อเนื่องอย่างมีประสิทธิภาพ

2. กำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ในหน่วยงาน กองแผนจะดำเนินการกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ ซึ่งเป้าหมายของการจัดการความรู้ของกองแผน ได้แก่ การพัฒนาคน พัฒนางาน และพัฒนาองค์กร รวมทั้งแจ้งให้เจ้าหน้าที่ทุกคนในหน่วยงานได้รับทราบโดยทั่วกันถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. การจัดทำแผนการจัดการความรู้ กองแผนจะจัดทำแผนการจัดการความรู้ โดยแผนการจัดการความรู้ของกองแผนจะระบุถึงวัตถุประสงค์ของแผนและกิจกรรมที่จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ได้ ซึ่งแผนการจัดการความรู้ของกองแผน ประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้

3.1 แผนคณะทำงานการจัดการความรู้ ซึ่งระบุถึงวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ไว้ดังนี้

3.1.1 เพื่อให้องค์กรเกิดกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ และสามารถนำความรู้มาใช้ประโยชน์เพื่อพัฒนาองค์กรต่อไป

3.1.2 เพื่อให้กระบวนการจัดการความรู้ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

3.1.3 เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการจัดการความรู้และเทคนิคการเป็น Facilitator และ Notetaker ตามโมเดลปลาทูของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม

นอกจากนี้ แผนการจัดการความรู้ยังระบุถึงกิจกรรมของแผนคณะทำงาน ไม่ว่าจะเป็น การร่วมประชุมคณะทำงานการจัดการความรู้ การจัดทำแผนการจัดการความรู้ การชี้แจงทำความเข้าใจแผนแก่ผู้เกี่ยวข้อง การให้คำแนะนำ ฝึกการเป็น Facilitator และ Notetaker พิจารณานุคคลเข้าร่วมฝึกปฏิบัติ ประเมินทัศนคติและความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการจัดการความรู้ และปรับปรุงแผน

3.2 การสร้างแฟ้มภูมิปัญญา มีวัตถุประสงค์เพื่อบันทึกความรู้และประสบการณ์ จากความสำเร็จ หรือบทเรียนจากการทำงานของเจ้าหน้าที่กองแผนงานทุกคน โดยการจัดทำแฟ้มภูมิปัญญานี้จะระบุถึง 1) แผนปฏิบัติการ ซึ่งจะแสดงว่าแต่ละคนมีงานอะไรอยู่บ้าง 2) การบันทึกประสบการณ์ความรู้ที่ได้รับจากการประชุมและการอบรมต่างๆ โดยให้เขียนตามประสบการณ์ที่ตนได้รับและอยากที่จะให้ความรู้แก่บุคลากรอื่นๆ พร้อมทั้งทำการบันทึกลงไปแฟ้มภูมิปัญญา 3) การให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะจากผู้อำนวยการ หัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน โดยจะมีการประเมินผลแฟ้มภูมิปัญญาทุกๆ 3 เดือน

3.3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากแหล่งความรู้ภายนอก (Explicit Knowledge) โดยแปลบทความจากแหล่งข้อมูลต่างประเทศเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์กองแผนงาน เพื่อเผยแพร่ข้อมูลความรู้ด้านสุขภาพและปัจจัยที่เกี่ยวข้องจากแหล่งข้อมูลต่างประเทศแก่บุคลากรกรมอนามัยและประชาชนผู้สนใจทั่วไป

3.4 การสกัดความรู้จากประสบการณ์การปฏิบัติงานของบุคลากร โดยการทำบันทึกขนาดเล็ก A5 และการเขียนเรื่องต่อท้ายบันทึกหรือหนังสือต้นฉบับเดิม โดยใช้โปรแกรม Microsoft Word เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานของบุคลากรภายในองค์กร และเพื่อให้บุคลากรสามารถนำความรู้ที่ได้จากการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนมาประยุกต์ใช้ในการทำงานของตนได้อย่างเหมาะสมต่อไป

3.5 เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนางานวิเทศสัมพันธ์ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อเพื่อให้ภาคีเครือข่ายได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากความสำเร็จและประสบการณ์ในการทำงาน ด้านต่างประเทศในการทำงานด้านต่างประเทศ และเพื่อสามารถนำความรู้ ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะที่ได้รับจากภาคีเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

4. การดำเนินการนำเสนอแผนการจัดการความรู้ให้แก่ผู้อำนวยการกองแผนงานและประธานการจัดการความรู้ เพื่อการอนุมัติแผนการจัดการความรู้ พร้อมทั้งแจ้งให้เจ้าหน้าที่ให้ทราบโดยทั่วกัน

5. ดำเนินแผนการจัดการความรู้ตามที่ได้กำหนดไว้ การจัดการความรู้จะได้รับการบริหารเวลาตามความเหมาะสมตามที่กำหนดไว้

6. การประเมินผล แต่ละกิจกรรมของการจัดการความรู้ จะได้รับการประเมินผลเป็นระยะๆตามความเหมาะสมภายในกองแผนงานหลังจากมีการดำเนินงานตามกิจกรรมที่ระบุไว้ พร้อมทั้งมีการประเมินผลให้แก่กรมอนามัย ตามเกณฑ์วัดระดับการจัดการความรู้ที่กรมอนามัยได้กำหนดไว้ให้แต่ละหน่วยงานกำหนดเป้าหมายของแต่ละหน่วยงานเองด้วย

ที่กล่าวมาทั้งหมดนี้เป็นการนำเสนอข้อมูลการจัดการความรู้ของกองคลังและกองแผนงาน กรมอนามัย ในบทถัดไปผู้ศึกษาจะนำเสนอผลการศึกษาและวิเคราะห์ในประเด็นที่สำคัญตามกรอบแนวคิดที่ผู้ศึกษาได้กำหนดไว้ ดังนี้

1. ลักษณะของการจัดการความรู้ของกองคลังและกองแผนงาน กรมอนามัย
2. ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการจัดการความรู้ของกองคลังและกองแผนงาน กรมอนามัย
3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จของกองคลังและกองแผนงาน กรมอนามัย