

องค์ความรู้

(Knowledge Management : KM)

สรุปเนื้อหาวิชาของผู้ได้รับทุนการศึกษา

ระดับปริญญาโท

หลักสูตร

รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

โดย

นายวิชาญ ไชยถาวร

ผู้จัดการ (ระดับ 7)

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคใต้

สรุปเนื้อหาวิชาที่เป็นประโยชน์และสามารถนำมาปรับใช้ในการทำงาน องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

จากข้อบ่งชี้ 12 รายวิชาเบื้องต้น ทำให้ทราบว่าในการทำงานจำเป็นต้องรู้และเข้าใจ

1. สภาพแวดล้อมทางการบริหาร 2. แนวคิดทฤษฎีทางการบริหาร 3. เทคนิคและเครื่องมือทางการบริหาร เพื่อให้ทราบโอกาสและข้อจำกัดต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในการทำงาน และเหนือกว่านั้นคือเพื่อสร้างแสวงหาโอกาส สร้างกลยุทธ์เชิงรุก รวมถึงเตรียมสร้างกลยุทธ์เชิงรับเพื่อรองรับกับปัญหาที่จะเกิดในการบริหารงาน

กล่าวได้ว่า การบริหารงานภาครัฐเป็นเรื่องที่ยาก เพราะเป้าหมายสูงสุดของการบริหารงานภาครัฐ คือ ประโยชน์สุขของประชาชน กล่าวคือ ประชาชนต้องกินดี อยู่ดี มีงานทำ มีความสุข (Maximize social Welfare) ซึ่งต่างจากการบริหารงานภาคเอกชน ที่มีเป้าหมายเดียวที่สำคัญคือ กำไรสูงสุด (Maximize Profit) นอกจากนี้ภาครัฐมีภาระสำคัญประการหนึ่งคือ การบริหารจัดการ “สินค้าสาธารณะ และทรัพยากรด้านต่างๆ” ที่ทุกฝ่ายต้องการได้ประโยชน์มากที่สุด ภาครัฐต้องบริหารจัดการให้เกิดความเป็นธรรม และรักษาผลประโยชน์ของประชาชนส่วนใหญ่และประเทศเป็นสำคัญ จึงเป็นงานที่สำคัญยิ่ง ด้วยภาระงานที่มากมายหลากหลายด้าน ทำให้มีโครงสร้างที่ใหญ่ ใช้กำลังคนเยอะ ลำดับขั้นตอนการทำงานซับซ้อน รวมถึงต้องใช้เงินมาก จึงไม่เอื้อให้การบริหารงานสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน หน่วยงานภาครัฐต่างตระหนักถึงข้อจำกัดนี้ จึงเกิดการปฏิรูประบบราชการไทย

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ในฐานะที่เป็นรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลจากภาครัฐส่วนหนึ่ง และต้องดำเนินกิจการให้เกิดกำไรดังเช่นภาคเอกชน ในการดำเนินงานจึงเป็นเรื่องที่ท้าทายความสามารถของพนักงานและผู้บริหารเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในปัจจุบันที่สภาพแวดล้อมทางการบริหารได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและรุนแรง อ.อ.ป. จำเป็นต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทั้งวิสัยทัศน์ ตลอดจนกระบวนการทำงานต่างๆ เพื่อให้องค์การดำรงอยู่

ในส่วนของการเลือกคนเข้าทำงาน ควรต้องพิจารณา 3 ประการประกอบกัน กล่าวคือ

1. Intelligence สติปัญญา
2. Innovation สร้างสรรค์สัมฤทธิ์ผล
3. Integrity สุจริต ซื่อตรง (ข้อนี้สำคัญที่สุด หากไม่มีก็ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์การและยังสร้างอันตรายยิ่งนัก)

ตัวชี้วัด Integrity 5 ประการ คือ 1. คิดพูดทำตรงกัน 2. ตกป่ากริบคำต้องทำได้

3. ความซื่อสัตย์ พูดตามความเป็นจริง 4. ยืนหยัดในอุดมการณ์ 5. เป็นตัวแทนที่ดีขององค์การ)

เมื่อรับพนักงานเข้ามาทำงานแล้ว ผู้บริหารจำเป็นต้องทราบวงจรชีวิตการทำงานของพนักงาน (The Employee Life Cycle Value)

บริษัท Gartner พบว่า พนักงานแต่ละคนจะมีวงจรชีวิตการทำงาน ซึ่งผู้บริหารควรเข้าใจเรื่องนี้ และพยายามนำมาปรับใช้เพื่อการสร้างคุณค่าให้กับพนักงาน โดยวงจรชีวิตการทำงานจะมีอยู่ 4 ระยะ (ในช่วง 36 เดือน) ดังนี้

ระยะที่ 1 ระยะ 6 เดือนแรก เป็นระยะที่ต่างฝ่ายต่างเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ต้องมีการฝึกอบรมปฐมนิเทศพนักงานใหม่ ผู้บริหารไม่ควรไปคาดหวังผลการทำงานที่ต้องคุ้มกับเงินเดือน และต้องให้เวลาสำหรับการอธิบายกฎ กติกาต่างๆ ต้องมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถและความสามารถ ปลุกฝังให้มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร งานแรกที่มามอบหมายให้ตรงตาม competency จะทำให้พนักงานเกิดความมั่นใจและประทับใจ

ระยะที่ 2 ระยะ 9 เดือนต่อมา เป็นระยะการปรับตัวเพื่อการประยุกต์ พนักงานจะเริ่มมีความสนใจ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ต้องพยายามให้พนักงานซึมซับวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร จากนั้นต้องหาเวทีให้ต้องส่งเสริมให้พนักงานได้แสดงความคิด ความสามารถ ให้อำนาจให้อิสระ

ระยะที่ 3 ระยะ 16 เดือนต่อมา เป็นระยะที่พนักงานจะมีส่วนให้แก่องค์กร ดังนั้นองค์กรต้องมีการกระตุ้นให้พนักงานแสดงทักษะฝีมือให้ประจักษ์ ให้คิดอย่างเต็มที่ ให้คิดนอกกรอบให้ทำงานสำคัญที่มีผลกระทบเชิงนโยบาย

ระยะที่ 4 ระยะ 5 เดือนต่อมา เป็นระยะถดถอย ทักษะฝีมือ แรงจูงใจเริ่มถดถอย ผู้บริหารต้องพยายามอย่าให้พนักงานรู้สึกเช่นนั้นนานเกินไป แก้ไขโดยการส่งตัวไปเรียนรู้งานใหม่ หมุนเวียนงาน ฟื้นฟูสมรรถนะที่เขามี พัฒนาขวัญและกำลังใจให้มากขึ้น โดยจัดวางแผนพัฒนาอาชีพ หมุนเวียนการทำงานเพื่อให้เกิดความกระตือรือร้น หรือการส่งไปศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ สร้างแรงจูงใจ และสร้างความจงรักภักดีให้เกิดขึ้น

ซึ่งวงจรชีวิตการทำงานนี้ สามารถนำมาปรับใช้กับพนักงานที่ทำงานอยู่ในตำแหน่งเดิมนานๆ ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน ควรดูแลอย่างใกล้ชิด เพื่อป้องกันภาวะไร้ประสิทธิภาพของพนักงานในองค์กร

สำหรับปัญหาที่เกิดขึ้นและมีลักษณะคล้ายคลึงกันในหน่วยงานภาครัฐ หลายๆ หน่วยงานนั้น ส่วนใหญ่เกิดจากตัวผู้นำไม่มีประสิทธิภาพ ฉะนั้นการแก้ปัญหา จึงต้องเริ่มจากการการแก้ที่ตัวผู้นำ -> คนในองค์กร

ผู้นำ

ลักษณะของผู้ที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1. People Agility – รู้จักตระหนักตนเอง ตอบได้ว่าตนเองมีจุดเด่น จุดด้อยอะไร และต้องสามารถรู้ว่าในสถานการณ์ใดจุดเด่นของตนจะกลายเป็นจุดด้อย และสถานการณ์ใดจุดด้อยจะกลายเป็นจุดเด่น

– แสวงหาผลสะท้อนกลับจากผู้อื่น ต้องการรู้ว่าผู้อื่นคิดอย่างไรต่อตน เพื่อนำมาสู่การปรับปรุง จะได้ทั้งห่างจากคู่แข่ง

– เมื่อเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานแล้ว จะทำให้ทีมงานมีพลัง สร้างความผูกพันอย่างสร้างสรรค์

2. Results Agility – สามารถสร้างผลงานได้ภายใต้ข้อจำกัด

– สามารถส่งมอบความเก่งของตนเข้าไปสู่ทีมงานได้ แม้ว่าตนจะไม่อยู่ ทีมงานก็สามารถทำงานได้

3. Mental Agility

– มีความไวต่อสิ่งใหม่ๆ

– สามารถทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่ายๆ ได้

– สามารถแก้ปัญหาได้อย่างมีเหตุผล

4. Change Agility ชอบการเปลี่ยนแปลง ยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง และนำมาปรับปรุง

คุณสมบัติของผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

- | | |
|--------------------------------|-----------------------------|
| 1. Idealize Influence | มีอิทธิพลต่อความคิดผู้อื่น |
| 2. Inspirational motivation | สร้างแรงบันดาลใจ |
| 3. Intellectual stimulation | กระตุ้นความคิดอ่าน |
| 4. Individualize consideration | เข้าใจความต้องการของลูกน้อง |

คนในองค์กร

การพัฒนาคนในองค์กรเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของพนักงานและหน่วยงานที่รับผิดชอบ เพราะว่าแม้ว่าองค์กรจะมีโครงการพัฒนาใดๆ คงจะไร้ประโยชน์ หากพนักงานไม่นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานในองค์กร

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) เป็นกระบวนการพัฒนาความชำนาญในงานและศักยภาพในงานและศักยภาพของบุคลากรผ่านการพัฒนาองค์ความรู้ การฝึกอบรมและการพัฒนา เพื่อสนองเป้าหมายขององค์กร และเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อ

1. ตอบสนองเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ค่านิยมหลักขององค์กร

2. เพิ่มอำนาจการแข่งขันได้ขององค์กร
3. สนองคุณค่า ความต้องการที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการ
4. มุ่งผลสัมฤทธิ์ เพิ่มประสิทธิภาพ และการมีส่วนร่วม

จะมีองค์ประกอบ 4 มิติ ได้แก่

1. Individual Development : ID

ในการพัฒนาองค์กร จำเป็นต้องเริ่มที่การพัฒนาตนเองก่อน จะต้องแสวงหาโอกาสให้ตนเอง โดย Peter Drucker ได้บัญญัติคำไว้ คือ

1) Knowledge worker ถือเป็นสินทรัพย์ขององค์กรที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ คนพวกนี้จะมีค่านิยมกับคิดชอบต่อตนเอง สร้างสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีความรู้ความสามารถ ให้ปัญญาในการคิดวิเคราะห์ สนใจที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

2) Life Long Learning คือพวกที่มีความคิดอ่านคล่องแคล่ว ไวต่อสิ่งใหม่ๆ ทำงานได้ดีภายใต้ข้อจำกัด ถือเป็น competency ของพวก talent worker

2. Training & Development : T&D

องค์กรต้องจัดหลักสูตรการฝึกอบรมให้กับบุคลากร เพื่อดึงทักษะความสามารถที่มีออกมาทำงานให้กับองค์กร เป็นการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรในการเติบโตในหน้าที่การงาน

3. Career Development : CD

เป็นการรักษาพนักงานโดยการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าหรือการสร้างลู่วิ่งให้กับพนักงาน

1. Career Planning บุคลากรต้องมีการวางแผนความก้าวหน้าของตนเอง

2. Career Management เป็นส่วนที่องค์กรต้องเตรียมไว้ให้ ทั้งการวางระบบ กฎเกณฑ์

กติกาดังกล่าว

4. Organization Development : OD

มาจากแนวคิดในการทำงานเป็นทีมเพื่อการเรียนรู้ระหว่างกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เพื่อนำไปสู่การพัฒนา ปรับปรุง การคิดใหม่ทำใหม่ ในโครงสร้าง กระบวนการทำงาน เพื่อให้บรรลุยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งแนวทางการดำเนินการเพื่อให้องค์กรบรรลุประสิทธิภาพ

Drucker บอกว่า พวก Talent worker จะเป็นพวก WISDOM

What I Should Do (different) on Monday

คือ เป็นพวกที่ต้องการเริ่มต้นสิ่งใหม่ๆ ตลอดเวลา ในความเป็นจริงแล้ว การเปลี่ยนแปลงควรเริ่มจากข้างล่าง คือ Bottom up คือต้องอาศัยคนส่วนใหญ่เป็นฐานของการเปลี่ยนแปลง สร้างความร่วมมือ สร้างการยอมรับ จะใช้เงินในการเปลี่ยนแปลงไม่ได้ ต้องอาศัยผู้นำแบบ Strong Leadership ที่จะไปกระตุ้นคนส่วนใหญ่ให้ยอมเปลี่ยนแปลง

การบริหารความเปลี่ยนแปลง (Change Management)

กระบวนการ 8 ขั้นตอนในการสร้างความเปลี่ยนแปลง

John P. Kotter ได้เสนอกลยุทธ์ในการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน โดยถือเป็นภาระของผู้บริหารที่จะต้องกระตุ้นองค์การให้เปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. สร้างความรู้สึกร่วมกัน เร่งด่วนที่ต้องเปลี่ยน
2. แสวงหาแนวร่วม สร้างทีมนำการเปลี่ยนแปลง
3. พัฒนาวิสัยทัศน์ร่วม (Share Vision) และยุทธศาสตร์ขับเคลื่อน
4. สื่อวิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลงให้พนักงานเข้าใจ และมีส่วนร่วม
5. มอบอำนาจให้ผู้อื่น เช่นให้พนักงานร่วมทำทำ work shop ระดมสมอง เพราะไม่มีใคร

จะต่อต้านในสิ่งที่ตนร่วมคิดขึ้นมา

6. สร้างผลสำเร็จในระยะสั้น ให้เป็นที่ประจักษ์อย่างต่อเนื่อง
7. สังสมความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลง
8. ปลุกฝังพฤติกรรม ความสำเร็จ ค่านิยมให้เป็นวัฒนธรรมองค์การ

ยุทธศาสตร์ 3Rs เป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาองค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิผล ประกอบด้วย

1. Rethinking (การปรับความคิดความเข้าใจ)

เป็นวิธีปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ หักคดคิด พฤติกรรม ค่านิยม กระบวนทัศน์ของบุคลากร ทำให้เกิดความแตกต่างในการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ เกิดการพัฒนาในวิชาชีพ กระบวนการนี้เปลี่ยนแปลงได้ช้า ใช้เวลานาน แต่ถ้าสำเร็จจะเห็นผลอย่างยั่งยืน โดยใช้ทฤษฎีเก่า ใช้ความรู้ความเข้าใจ และที่ตัวคนแต่ละคน ทำให้คน work smart เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ KM, LO, Training และให้ความรู้ หากผู้นำเป็น Change Agent ตัวจริง ต้องกล้าที่จะเปลี่ยนคนให้มีความคิดใหม่ๆ

2. Reengineering (การปรับกระบวนการทำงาน)

เป็นการออกแบบระบบงานใหม่ เช่น E- Office, One Stop Service วิธีการนี้เป็นการทำให้สามารถทำงานได้ดีกว่า เกิดประสิทธิภาพ และเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า วิธีการอาจทำได้ตั้งแต่การออกแบบระบบ, การปรับปรุงกระบวนการทำงาน การปรับปรุงเทคโนโลยี โดยยึดค่านิยม “Better Cheaper Faster ” ใช้ทฤษฎีกระต่าย เน้นความเร็ว ได้ความพึงพอใจ ใช้เงินขับเคลื่อน เห็นผลเร็ว แต่ไม่ยั่งยืน

3. Restructuring (การปรับโครงสร้าง)

วิธีการนี้เป็นการทำให้ขนาดองค์การเล็กลง แต่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น อาจทำได้ตั้งแต่การปรับภารกิจ ลดขนาดกำลังคน ทำโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด การควบรวมกิจการ เป็นต้น

ขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Kurt Lewin มี 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. Un-Freezing ละลายพฤติกรรม

เป็นการละลายรูปแบบของพฤติกรรมองค์การที่เป็นอยู่ โดยการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนพฤติกรรมในปัจจุบันก่อน ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกว่าจะมั่นคงขึ้นหากมีการเปลี่ยนแปลงพยายามหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงที่จะคุกคามตัวบุคคล

2. Transition การเปลี่ยนแปลงไปสู่พฤติกรรมใหม่

เป็นกระบวนการเรียนรู้พฤติกรรมใหม่ โดยมีเป้าหมายที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมเก่าไปเป็นพฤติกรรมใหม่ โดยผ่านวิธีต่างๆ เช่น การนำเสนอ การสาธิต การที่ผู้นำเป็น Role Model

3. Re- Freezing การทำให้พฤติกรรมใหม่ดำรงอยู่อย่างมั่นคง

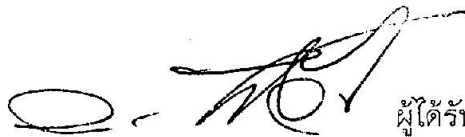
ทำให้เกิดพฤติกรรมที่ได้เปลี่ยนแปลงให้อยู่คงที่ตลอดไป

การวิเคราะห์การเงินและงบประมาณ

การศึกษานี้ทำให้สามารถนำไปวิเคราะห์โครงการต่างๆ ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ได้ เช่น โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสวนยางพาราขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ในการจัดตั้งโรงงานผลิตน้ำยางพาราชั้น โรงงานผลิตยางแผ่นรมควัน โรงงานแปรรูปไม้ยางพารา เป็นต้น ตลอดจนโครงการอื่นๆ ที่จะมีในอนาคต โดยวิเคราะห์ผลตอบแทนทางการเงิน อันได้แก่ อัตราผลตอบแทนต่อค่าใช้จ่าย ระยะเวลาคืนทุน และอัตราผลตอบแทนภายใน และวิเคราะห์ผลตอบแทนอื่นๆ ที่ไม่ใช่ทางการเงิน อันได้แก่ การส่งเสริมการจ้างงานในพื้นที่ การสร้างรายได้ให้แก่เกษตรกร และการวิเคราะห์อัตราผลตอบแทนทางเศรษฐศาสตร์ ทำให้วิเคราะห์ได้ว่าโครงการดังกล่าวควรจัดตั้งได้หรือไม่ อันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้.

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

(ลงชื่อ)



ผู้ได้รับทุนการศึกษา

(นายวิชาญ ไชยถาวร)

ผู้จัดการ

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เขตสุราษฎร์ธานี