

การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ



นางพรพิมล หรรษาภิรมย์โชค

สถาบันวิทยบริการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา ภาควิชาหลักสูตร การสอนและเทคโนโลยีการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2550

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A DEVELOPMENT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT MODEL FOR PUBLIC SECTORS

Mrs. Pornpimol Hansapiromchoke



สถาบันวิทยบริการ

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Communications and Technology

Department of Curriculum, Instruction, and Educational Technology

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic year 2007

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ
โดย	นางพรพิมล หารษาภิรมย์โชค
สาขาวิชา	เทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร.อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชลภััสต์ วงษ์ประเสริฐ

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.กิตานันท์ มลิทอง)

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง)

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชลภััสต์ วงษ์ประเสริฐ)

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.พิศมัย ศรีอำไพ)

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุกรี รอดโพธิ์ทอง)

พรพิมล นรธาภิรมย์โชค : การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ.

(A DEVELOPMENT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT MODEL FOR PUBLIC SECTORS)

อ. ที่ปรึกษา : รศ.ดร.อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, อ.ที่ปรึกษาร่วม: ผศ.ดร. ชลภัตต์ วงษ์ประเสริฐ, 351 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ เป็นการวิจัยที่ใช้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษา วิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสารรายงานคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 จำนวน 140 ชุด ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ โดยการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการจัดการความรู้จำนวน 20 คน ใช้วิธีการสัมภาษณ์ แบบเจาะลึก ขั้นตอนที่ 3 การร่างและการตรวจสอบรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ โดยผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการความรู้ จำนวน 11 คน ใช้วิธีการสนทนากลุ่ม และขั้นตอนที่ 4 การนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐ โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน รับรองความเหมาะสม การวิเคราะห์ข้อมูลด้วย ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า

1. ผลการศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์เอกสารรายงานคำรับรองการปฏิบัติราชการ พบว่า ขั้นตอนการสร้างและการแสวงหาความรู้กับขั้นตอนการประมวลและกลั่นกรองความรู้มีวิธีการคล้ายกัน หน่วยงานส่วนใหญ่ให้ผู้เชี่ยวชาญประชุมเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของความรู้ ขั้นตอนการเข้าถึงข้อมูลคล้ายกับขั้นตอนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้
2. ผู้อำนวยการจัดการความรู้ส่วนใหญ่เห็นว่าเป้าหมายของการจัดการความรู้ภาครัฐต้องมุ่งเน้นการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในหน่วยงาน บุคลากรต้องสามารถนำความรู้ไปใช้พัฒนาตนเองได้ ต้องจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานจากการสร้างและพัฒนาความรู้วิชาการใหม่ ๆ
3. ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการความรู้เห็นว่าขั้นตอนการนำความรู้ไปใช้เป็นขั้นตอนสำคัญของรูปแบบและให้ลดขั้นตอนโดยการรวมขั้นตอนการประมวลและกลั่นกรองเข้ากับขั้นตอนการสร้างความรู้ให้เป็นขั้นตอนการสร้างความรู้
4. รูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดความรู้ ได้แก่ จัดตั้งคณะทำงาน จัดประชุมคณะทำงาน สืบหาและรวบรวมความรู้ จัดลำดับความสำคัญของความรู้ และกำหนดแหล่งความรู้ที่จำเป็น 2) การแสวงหาความรู้จากภายในและภายนอกหน่วยงาน 3) การสร้างความรู้ ได้แก่ กำหนดทีมสร้างความรู้ ประชุมทีมสร้างความรู้ และบูรณาการความรู้ไปใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน 4) การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ ได้แก่ กำหนดโครงสร้างความรู้ และรวบรวมและจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ 5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกิจกรรมการเรียนรู้และการจัดช่องทางเผยแพร่ความรู้ 6) การนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาคน งาน และหน่วยงาน และ 7) การติดตามและประเมินผลทั้งในด้านปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิตและผลลัพธ์และองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) การเรียนรู้ ประกอบด้วย วิธีการเรียนรู้จำแนกตามระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับหน่วยงาน และทักษะการเรียนรู้ 2) หน่วยงาน ประกอบด้วยวิสัยทัศน์และเป้าหมาย วัฒนธรรม กลยุทธ์ ได้แก่ การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การสื่อสาร กระบวนการและเครื่องมือ และการยกย่องชมเชยและการให้รางวัล และโครงสร้างองค์กร 3) คน ประกอบด้วยผู้บริหาร บุคลากร และผู้รับบริการ และ 4) เทคโนโลยี ประกอบด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และ เทคโนโลยีเพื่อยกระดับการเรียนรู้

ภาควิชา หลักสูตร การสอนและเทคโนโลยีการศึกษา

สาขาวิชา เทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา

ปีการศึกษา 2550

ลายมือชื่อนิสิต..... พรพิมล นรธาภิรมย์โชค

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา..... อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม..... ชลภัตต์ วงษ์ประเสริฐ

#4784616227 : MAJOR EDUCATIONAL COMMUNICATIONS AND TECHNOLOGY

KEY WORD: KNOWLEDGE MANAGEMENT/ PUBLIC SECTORS

PORNPIMOL HANSAPIROMCHOKE: A DEVELOPMENT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT MODEL FOR PUBLIC SECTORS. THESIS ADVISOR : ASSOC.PROF.ONJAREE NATAKUATOONG,PhD. THESIS COADVISOR: ASSOC.PROF.CHOLLABHAT VONGPRASERT, 351pp.

The purpose of this research was to develop a knowledge management model for public sectors. The research methodological approach used was qualitative research. There were four research phases. Phase one: study, analyze and synthesize 140 strategic plans and performance agreements in Fiscal Year 2004. This phase used content analysis. Phase two : in-depth interviews with 20 chief knowledge officers to gain individual's opinion. Phase three: design and assess a prototype model by 11 experts in a focus group session. Phase four: propose a model after five experts verification its appropriateness. The data were analyzed by mean and standard deviation.

The research findings revealed that

1. The results from conducting a study, analyze and synthesize 140 documents of strategic plan and performance agreement indicated that knowledge creation and acquisition step and codification and refinement step are identical. Most of private sectors assessed the knowledge by experts meeting. A knowledge access and knowledge sharing step are also identical.

2. Most of chief knowledge officers agreed that knowledge management goal of private sectors should be to implement knowledge for organization benefit. Personnel must utilize knowledge for their self development. Work manual should be developed from new knowledge.

3. The knowledge management experts informed that knowledge implementation is an important step of the model. They agreed that knowledge codification and refinement step should be combined with knowledge creation step and named knowledge creation step.

4. The knowledge management model for public sectors consisted of seven steps. They are 1) knowledge identification : set committee, committee meeting, survey and collect knowledge, set knowledge priority and identify knowledge resource 2) knowledge acquisition from inside and outside organization 3) knowledge creation : set knowledge team, team meeting, and integrate knowledge to develop work performance 4) knowledge systematic storing: identify knowledge structure, and collect and store knowledge 5) knowledge sharing from learning activity and identify knowledge dissemination channel 6) knowledge utilization to develop personnel, performance and organization and 7) follow-up and assessment input, process, output, and outcomes. The four components of a model includes 1) learning: individual level, group level, organization level and learning skills 2) organization : visions and goals, culture, strategy : preparation and behavior change, communication, process and tool, reward and recognition and organization structure 3) people : administrator, personnel and customer and 4) technology : information technology system and technology to leverage learning.

Department: Curriculum, Instruction, and Educational Technology	Student's Signature	<i>Pornpimol Hansapiromchoke</i>
Field of Study: Education Communications and Technology	Advisor's Signature	<i>Oyane Natakusong</i>
Academic Year 2007	Co-advisor's signature	<i>Chollabhat Vongprasert</i>

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความรัก ความเมตตาและความเอาใจใส่อย่างดียิ่งจากรองศาสตราจารย์ ดร.อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งเป็นผู้ให้ความรู้ คำแนะนำ และเป็นคุณเื้อและคุณอำนวยการเรียนรู้แก่ผู้วิจัยอย่างแท้จริง ตลอดจนเป็นผู้ที่ให้โอกาสในการพัฒนาทักษะความสามารถในการเป็นวิทยากรที่มีคุณภาพ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชลภััสส์ วงษ์ประเสริฐ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมที่คอยให้คำแนะนำ ข้อคิดเห็นที่มีคุณค่าทางวิชาการเสมอมา และขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.กิดานันท์ มลิทอง ประธานคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.พิศมัย ศรีอำไพ และรองศาสตราจารย์ ดร.สุกรี รอดโพธิ์ทอง กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ที่ได้กรุณาสละเวลาอันมีค่าในการให้คำแนะนำเพื่อปรับปรุงวิทยานิพนธ์ให้มีความถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประศักดิ์ หอมสนธิ ผู้เป็นทั้งอาจารย์ ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้ที่คอยให้กำลังใจ ตลอดจนให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำที่มีคุณค่ายิ่งต่อการทำวิจัยจนสำเร็จลุล่วงด้วยดี และศาสตราจารย์ นพ.วิจารณ์ พานิช ผู้ให้โอกาสในการเรียนรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ในโลกกว้างและการได้ก้าวไปสู่นพื้นที่หรือสนามจริงกับผู้วิจัย ดร.ประพนธ์ ผาสุกยี่ด และดร.วรภัทร ภูเจริญ ซึ่งถือได้ว่าเป็นอาจารย์ที่ให้ความรู้ และประสบการณ์จริงเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของหน่วยงานต่าง ๆ และผู้อำนวยการจัดการความรู้ (CKO) 20 ท่าน ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านในการทำวิจัยครั้งนี้ที่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณนายชูยศ หรรษาภิรมย์โชค ที่ให้ความช่วยเหลือในการทำวิจัย ตลอดจน พี่ ๆ น้องๆ สาขาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษาทุกท่าน โดยเฉพาะน้องเจ็บบ พี่ไธ่ น้องอึ้ง และลูกยีนส์ที่คอยให้ความช่วยเหลือและให้กำลังใจกับผู้วิจัยมาโดยตลอด

ท้ายนี้ ขอให้คุณความดีอันเกิดจากงานวิจัยนี้ ขอมอบบูชาแด่นายชัยวิทย์ หรรษาภิรมย์โชค นางอรกมล หรรษาภิรมย์โชค และคุณตาพิพัฒน์ ตันติภิรมย์ และขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดาที่ให้ชีวิตกับผู้วิจัย ให้การดูแลเอาใจใส่มาโดยตลอด จนสามารถศึกษาเล่าเรียนจนสำเร็จการศึกษา

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฎ

บทที่

1. บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
ขอบเขตการวิจัย.....	6
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	6
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	9
2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	12
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้.....	19
แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ.....	60
แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิรูปภาครัฐ.....	62
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำแผนการจัดการความรู้ของสำนักงาน ก.พ.ร. และ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.....	69
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	74
3. วิธีดำเนินการวิจัย.....	87
ขั้นตอนที่ 1 การศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์เอกสารเอกสารรายงานคำรับรองการ ปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549.....	87
ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้.....	91
ขั้นตอนที่ 3 การร่างและการตรวจสอบ(ร่าง)รูปแบบการจัดการความรู้.....	93

บทที่	หน้า
ชั้นตอนที่ 4 การนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐ.....	94
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	100
ตอนที่ 1 ผลการศึกษา วิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสารรายงานคำรับรองการปฏิบัติ ราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549.....	100
ตอนที่ 2 ผลการศึกษาคำคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก.....	113
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการสนทนากลุ่ม (Focus Group).....	132
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับรูปแบบ การจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ.....	135
ตอนที่ 5 ความเชื่อมโยงผลการวิเคราะห์ข้อมูลกับรูปแบบการจัดการความรู้ สำหรับหน่วยงานภาครัฐ.....	154
5. ผลการวิจัย.....	173
ตอนที่ 1 บทนำ.....	174
ตอนที่ 2 รูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ.....	177
ตอนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ ไปสู่การปฏิบัติ.....	219
6. สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ.....	225
สรุปผลการวิจัย.....	226
อภิปรายผลการวิจัย.....	246
ข้อเสนอแนะ.....	268
รายการอ้างอิง.....	272
ภาคผนวก.....	281
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญ.....	282
ภาคผนวก ข.....	285
ตารางสังเคราะห์การจัดการความรู้.....	286
ต้นแบบรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ.....	296
ภาคผนวก ค.....	331
แบบสัมภาษณ์ผู้อำนวยการจัดการความรู้.....	332
กรอบแนวทางการสนทนากลุ่ม (Focus Group).....	335

บทที่	หน้า
แบบรับรองรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ.....	336
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	351



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญญัตินำ

ตาราง	หน้า
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้และบทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศ.....	44
2.2 แสดงตารางแห่งอิสรภาพ.....	56
3.1 จำนวนความถี่ และร้อยละของข้อมูล.....	89
3.2 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความหมายของข้อมูล.....	89
3.3 แสดงจำนวนความถี่ ร้อยละของปัจจัยแห่งความสำเร็จในกระบวนการและองค์ประกอบ การจัดการความรู้.....	90
4.1 จำนวนและร้อยละของตำแหน่งของผู้ดำเนินการจัดการความรู้.....	101
4.2 จำนวนและร้อยละของหน้าที่ของผู้ดำเนินการจัดการความรู้.....	101
4.3 จำนวนและร้อยละของหน้าที่หัวหน้าทีม KM	102
4.4 จำนวนและร้อยละของหน้าที่ของคณะกรรมการ KM	102
4.5 จำนวนและร้อยละของหน้าที่ของเลขานุการ	103
4.6 จำนวนและร้อยละของหน้าที่ของที่ปรึกษา	103
4.7 จำนวนและร้อยละของเป้าหมายการจัดการความรู้	104
4.8 จำนวนและร้อยละของหน่วยวัดผลการจัดการความรู้	104
4.9 จำนวนและร้อยละของปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินงานการจัดการ.....	105
4.10 จำนวนและร้อยละของคะแนนผลการประเมินตนเองเรื่องการจัดการความรู้.....	105
4.11 จำนวนและร้อยละของขั้นตอนการจัดการความรู้	107
4.12 จำนวนและร้อยละขององค์ประกอบการจัดการความรู้.....	110
4.13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับขั้นตอนการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ.....	135
4.14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับองค์ประกอบของการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ.....	141
4.15 การปรับปรุงรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ.....	150
4.16 แสดงความเชื่อมโยงผลการวิเคราะห์ข้อมูลกับรูปแบบการจัดการจัดการความรู้ สำหรับหน่วยงานภาครัฐ.....	154

ตาราง	หน้า
6.1 แสดงพัฒนาการของขั้นตอนการจัดการความรู้สำหรับรูปแบบการจัดการความรู้ สำหรับหน่วยงานภาครัฐ.....	248
6.2 แสดงพัฒนาการขององค์ประกอบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ.....	248



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญภาพ

ฎ

ภาพ	หน้า
1.1 แสดงกรอบแนวคิดการพัฒนา รูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ.....	8
2.1 แสดงรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ (The System-Linked Organization Model).....	15
2.2 แสดงการถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer).....	27
2.3 แสดงการถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer).....	29
2.4 แสดงขั้นตอนการจัดการความรู้ตาม Road Map.....	40
2.5 แสดงรูปแบบการจัดการความรู้.....	43
2.6 แสดงการออกแบบและพัฒนาความรู้ในองค์กรของบริษัท นาโกต้า จำกัด.....	52
2.7 แสดงกระบวนการ SECI.....	54
2.8 แสดงโมเดลปลา.....	54
2.9 แสดงแผนภูมิแม่น้ำ.....	57
2.10 แสดงแผนภูมิขั้นบันได.....	58
2.11 แสดงกระบวนการจัดการความรู้จากคู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้.....	71
4.1 แสดงระบบย่อยขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	114
4.2 แสดงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการเรียนรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ.....	116
4.3 แสดงองค์ประกอบด้านการเรียนรู้.....	118
4.4 แสดงองค์ประกอบการจัดการความรู้ด้านหน่วยงาน.....	120
4.5 แสดงองค์ประกอบการจัดการความรู้ทางด้านคน.....	122
4.6 แสดงองค์ประกอบการจัดการความรู้ด้านเทคโนโลยี.....	123
4.7 แสดงองค์ประกอบการจัดการความรู้ด้านขั้นตอนการจัดการความรู้.....	126
4.8 แสดงการพัฒนาความรู้หรือการนำความรู้ใหม่ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในหน่วยงานภาครัฐ..	127
4.9 แสดงลักษณะของการจัดการความรู้ที่ถือได้ว่าเป็น Best Practice ของหน่วยงานภาครัฐ..	129
4.10 แสดงแนวทางการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ.....	131
5.1 แสดงรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ.....	178
5.2 แสดงขั้นตอนการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ.....	179
5.3 แสดงขั้นตอนการกำหนดความรู้.....	181
5.4 แสดงขั้นตอนการแสวงหาความรู้.....	184
5.5 แสดงขั้นตอนการสร้างหาความรู้.....	186
5.6 แสดงขั้นตอนการจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ.....	188
5.7 แสดงขั้นตอนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้.....	189

ภาพ	หน้า
5.8 แสดงขั้นตอนการนำความรู้ไปใช้.....	195
5.9 แสดงขั้นตอนการติดตามและประเมินผล.....	198
5.10 แสดงองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ.....	202
6.1 แสดงรายละเอียดของรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ.....	239
6.2 แสดงรายละเอียดขององค์ประกอบของรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับ หน่วยงานภาครัฐ.....	243



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในยุคสังคมแห่งฐานความรู้ (Knowledge-Based Society) แนวคิดการจัดการความรู้ (Knowledge Management) และองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการศึกษา จากการพัฒนาประเทศด้านต่างๆ ทั้งเศรษฐกิจ เทคโนโลยี และสังคม สิ่งเหล่านี้ล้วนส่งผลให้องค์กรเกิดการแข่งขันกันด้วยความรู้ ทักษะ เทคโนโลยี นวัตกรรมต่างๆ ประกอบกับการปฏิรูประบบราชการ พ.ศ.2545 ซึ่งมีเป้าหมายที่ต้องการเน้นสิ่งสำคัญประการหนึ่ง คือ การพัฒนาส่วนราชการ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมุ่งให้ข้าราชการในสังกัดสามารถประมวลผลความรู้ด้านต่างๆ แล้วนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้องรวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ ตลอดจนมี การส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถสร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน

ดังนั้นสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาข้าราชการจึงได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานตามหลักการที่ว่า “ส่วนราชการต้องมีการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยมีแนวทางปฏิบัติดังนี้ 1) ต้องสร้างระบบให้สามารถรับรู้ข่าวสารได้อย่างกว้างขวาง 2) ต้องสามารถประมวลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ในการปฏิบัติราชการได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป 3) ต้องมีการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการเพื่อให้ข้าราชการทุกคนเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในวิชาการสมัยใหม่ตลอดเวลา มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และมีคุณธรรม และ 4) ต้องมีการสร้างความมีส่วนร่วมในหมู่ข้าราชการ ให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อนำมาพัฒนาใช้ในการปฏิบัติราชการร่วมกันและก่อให้เกิดประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ,2548) โดยรัฐบาลของไทย ที่มุ่งบริหารประเทศให้หน่วยงานของภาครัฐพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและตรงตามหลักการพัฒนาส่วนราชการ ให้เป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ จึงได้กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 ที่มีการกำหนดกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการออกเป็น 4 มิติ ได้แก่ 1)ด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ 2)ด้านคุณภาพการให้บริการ 3)ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และ 4)ด้านการพัฒนาองค์กร ทั้งนี้ในการดำเนินงานของหน่วยราชการจะต้องสะท้อนให้เห็นถึงการเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยมี การประเมินผล 3 ด้าน ได้แก่ 1) การบริหารความรู้ในองค์กร 2) การจัดการสารสนเทศ และ 3) การบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยสำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดให้ทุกส่วนราชการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการบริหารความรู้ภายในองค์กรโดยกำหนดไว้ในคำรับรองปฏิบัติราชการในมิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กรตัวชี้วัดที่ 10 “ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการในการพัฒนาระบบบริหารความรู้ภายในองค์กร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2548”

การพัฒนาองค์กรในยุคนี้จำเป็นต้องอาศัยเทคโนโลยี ความรู้และความสามารถของบุคลากร ตลอดจนการบริหารจัดการองค์กรที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยทางด้าน บุคลากร หากองค์กรมีบุคลากรที่เต็มไปด้วยคุณภาพก็จะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน และความเจริญก้าวหน้าขององค์กร โดยเฉพาะการนำการจัดการความรู้มาใช้ในหน่วยงานราชการ ซึ่งมีเป้าหมาย 3 ประการใหญ่ ๆ ได้แก่ 1) เพื่อพัฒนางาน ให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น 2) เพื่อการพัฒนาคน คือ พัฒนาผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งในที่นี้คือ ข้าราชการทุกระดับ แต่ที่จะได้ประโยชน์มากที่สุดคือ ข้าราชการ ชั้นผู้น้อย และระดับกลาง และ3) เพื่อการพัฒนา “ฐานความรู้” ขององค์กรหรือหน่วยงาน เป็นการเพิ่มพูนทุนความรู้หรือทุนปัญญาขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีศักยภาพในการฟันฝ่าความยากลำบากหรือความไม่แน่นอนในอนาคตได้ดีขึ้น (วิจารณ์ พานิช, 2547)

สำหรับสภาพปัญหาที่พบในการจัดการความรู้ของประเทศไทยส่วนใหญ่มีการพัฒนาองค์กรตามรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในลักษณะตามแนวทางของผู้ปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง พบว่าบางหน่วยงานของภาครัฐซึ่งมีบางส่วนได้เริ่มดำเนินงานด้านการจัดการความรู้มาตั้งแต่ปีพ.ศ. 2547 อาทิ โรงพยาบาลศิริราช โรงพยาบาลบ้านตาก เพราะเป็นหน่วยงานนำร่องในการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ แต่บางหน่วยงานในส่วนของกระทรวง กรม กอง สำนักต่าง ๆ และจังหวัด เพิ่งเริ่มเมื่อปี พ.ศ. 2548 โดยมีแนวทางที่ยังไม่ชัดเจนทั้งในด้านการวางแผนการจัดการความรู้ การจัดกิจกรรมให้เหมาะสมกับการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากร ซึ่งผู้รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานภาครัฐมีความไม่แน่ใจว่าการดำเนินงานดังกล่าวนี้มีความถูกต้องตรงตามเป้าหมายแห่งการพัฒนาองค์กรเพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้หรือไม่ นอกจากนี้ยังพบอีกว่า หน่วยงานราชการส่วนมากเห็นความสำคัญของการบริหารจัดการความรู้ซึ่งมีจำนวนน้อยมากที่ไม่แน่ใจว่าแนวคิดดังกล่าวจะยั่งยืนอยู่ในระบบราชการไทยหรือไม่ ทั้งนี้เนื่องจากประสบการณ์และความคิดแบบเดิมๆ ที่ว่า “ทฤษฎีบริหารจัดการใหม่ ๆ ส่วนมากมักจะตกม้าตายที่ประเทศไทย” (จิรัชณา วิเชียรปัญญา, 2548) สำหรับหน่วยงานภาคเอกชนที่ดำเนินการจัดการความรู้ ยกตัวอย่างเช่น บริษัทปูนซีเมนต์นครหลวงก็จะมีรูปแบบการจัดการความรู้ที่มีองค์ประกอบหลัก 3 ด้าน คือ 1) ปัจจัยพื้นฐาน 2) กระบวนการจัดการความรู้ และ 3) ตัวชี้วัดในการปฏิบัติงาน ซึ่งแตกต่างกับรูปแบบของโรงพยาบาลศิริราช ที่ใช้รูปแบบการจัดการที่มีองค์ประกอบ 7 ด้าน ได้แก่ 1) การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม 2) การสื่อสาร 3) กระบวนการและเครื่องมือ 4) การเรียนรู้ 5) การวัดผล 6) การตระหนักรู้และรางวัล และ 7) สภาพแวดล้อมของการจัดการความรู้ในการเป็นห้องเรียนระดับโลก จากรูปแบบการจัดการความรู้ทั้งสององค์กรพบว่า ในการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กรมีความแตกต่างกัน ซึ่งในความแตกต่างดังกล่าวยังไม่มีข้อสรุปได้ว่ารูปแบบใดที่จะส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพในการทำงานมากที่สุด นอกจากนี้หน่วยงานภาครัฐในระดับกระทรวง กรม กอง และจังหวัดมีหน้าที่ในการพัฒนาองค์กรให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แต่ปัญหาที่สำคัญในการพัฒนาองค์กรตามลักษณะดังกล่าวยังไม่มียุทธศาสตร์และแนวทางที่ชัดเจน ประกอบกับข้อมูลจากการสำรวจความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมประชุมจำนวน 194 คนใน “งานมหกรรม KM ราชการไทย ก้าวไกลสู่ LO” เมื่อวันที่ 21 กรกฎาคม พ.ศ.2549 พบว่าปัญหาในการวางแผนจัดการความรู้ในปีงบประมาณ 2549 ของหน่วยงานภาครัฐมากที่สุดคือ 1) ด้านความรู้ความเข้าใจด้านการจัดการความรู้ จำนวน 34 คน 2) การเปิดใจเรียนรู้ของบุคลากร จำนวน 21 คน และ 3) การให้ความสนับสนุนจากผู้บริหาร จำนวน 19 คน สำหรับปัญหาของการนำแผนการจัดการความรู้ไปปฏิบัติในหน่วยงานพบว่าส่วนใหญ่ คือ 1) ความรู้ความเข้าใจด้านการจัดการความรู้ของบุคลากรที่รับผิดชอบ จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ

38.6 2) ความไม่พร้อมของบุคลากร จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 33.5 และ 3) การมีส่วนร่วมของ คณะทำงาน จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 25.6 จากข้อมูลดังกล่าวทำให้ทราบถึงปัญหาที่สำคัญของหน่วยงาน ภาครัฐในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้คือ ความรู้ความเข้าใจด้านการจัดการความรู้ ดังนั้นถ้าหากผู้ที่ ดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ไม่เข้าใจเรื่องการจัดการความรู้และไม่เห็นความสำคัญถึงประโยชน์ที่จะได้รับ อย่างแท้จริงว่าเป็นเรื่องของการพัฒนาคน และองค์กรแต่กลับไปมองว่าเป็นการปฏิบัติเพื่อให้ผ่านการประเมิน องค์กร ทั้งนี้เพื่อให้การจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐสามารถดำเนินไปได้อย่างถูกต้องทิศทางและเป็น เป้าหมายเดียวกันขององค์กร นอกจากนี้ยังต้องตระหนักถึงปัจจัยในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ มุ่งให้องค์กร บุคคล การเรียนรู้ ความรู้และเทคโนโลยีต้องขับเคลื่อนไปพร้อม ๆ กัน และร่วมกันอย่างต่อเนื่อง จึง จะทำให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง โดยไม่มุ่งเพียงแค่การจัดการความรู้เพียงเท่านั้น เพราะการจัดการ ความรู้เป็นแค่กลไกหนึ่งที่อยู่ในองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากสภาพปัญหาข้างต้นจึงทำให้หน่วยงานต่าง ๆ ให้ความสำคัญกับปัญหาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการ จัดการความรู้และรูปแบบการจัดการความรู้ดังกล่าว และพยายามหาแนวทางในการพัฒนาระบบการ จัดการความรู้ในประเทศไทย อาทิ สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) สถาบันเพิ่มผลผลิต แห่งชาติ(Thailand Productivity Institute) สถาบันที่ปรึกษาเอกชน เป็นต้น ซึ่งหน่วยงานดังกล่าวก็ได้มีการจัด โครงการนำร่อง อาทิ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้จัดโครงการนำร่องการจัดการความรู้ในองค์กร(Knowledge Management Implementation) โดยมีวัตถุประสงค์ของโครงการเพื่อกระตุ้นให้องค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและ เอกชนให้เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ในองค์กร ได้แก่ โรงพยาบาลศิริราช สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ บริษัททรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และบริษัทสแปนชั่น (ไทยแลนด์) จำกัด

โดยที่ผ่านมามีหน่วยงานภาครัฐได้นำรูปแบบการจัดการความรู้ของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้ เพื่อสังคม คือ รูปแบบปลาทูมาใช้กับโรงพยาบาลต่าง ๆ เช่น เครือข่าย 7 โรงพยาบาล อันได้แก่ โรงพยาบาล พิจิตร, โรงพยาบาลกำแพงเพชร, โรงพยาบาลบ้านตาก, โรงพยาบาลรัตนเวช,โรงพยาบาลพิษณุเวช,โรงพยาบาล พุทธิชินราช พิษณุโลก และสถาบันวิจัยทางวิทยาศาสตร์สุขภาพ รูปแบบปลาทูของสถาบันส่งเสริมการจัดการ ความรู้เพื่อสังคมเป็นกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย 1) Knowledge Vision (KV) ส่วนหัว ส่วนตา เป็นการมองว่ากำลังจะไปทางไหน โดยจะต้องตอบให้ได้ว่า “ทำการจัดการความรู้ไปเพื่ออะไร” 2) Knowledge Sharing (KS) ส่วนกลางลำตัว ส่วนที่เป็น “หัวใจ” ให้ความสำคัญกับ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ช่วยเหลือ เกื้อกูล ซึ่งกันและกัน (Share & Learn) และ 3) Knowledge Assets (KA) ส่วนหาง เป็นส่วนที่สร้างคลังความรู้เชื่อมโยง กับเครือข่าย และมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยมีการ “สะบัดหาง” ซึ่งเป็นการสร้างพลังจากชุมชน นักปฏิบัติ (Community of Practices) ซึ่งโครงการดังกล่าวได้ดำเนินการจัดทำ Web site ภายใต้อีเมล <http://www.hkm.nu.ac.th> และได้จัดทำ Web Board เพื่อให้สมาชิกได้เข้าไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แต่การ ดำเนินงานการจัดการความรู้ดังกล่าวก็ยังถือได้ว่าเป็นเพียงแค่กลุ่มเดียวในสังคมซึ่งได้แก่ แพทย์และพยาบาล นอกจากนี้ยังมีรูปแบบการจัดการความรู้ต่างๆ เช่น Marquardt, Tiwana, Dixon, Gavin, Liebowita และ Wilcox, Davenport และ Prusak, Demerest, Alavi, Leidner, และ Hoffman, Nonaka และ Takeuchi, วิจารณ์ พานิช, กานต์สุดา มาษะศิริานนท์, ดนัย เทียนพุดม, ประพนธ์ ฝาสุกยัด และเครื่องมือชุดธารปัญญา ซึ่งรูปแบบดังกล่าวก็มีลักษณะเฉพาะต่างกัน ดังนั้นรูปแบบการจัดการความรู้ที่ดีควรนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่ง

การเรียนรู้ โดยสามารถพัฒนาบุคลากรได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับองค์กรต่าง ๆ ได้

ขั้นตอนในระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management System) เป็นวิธีจัดการความรู้ โดยมุ่งจัดการความรู้ทั้งในแบบชัดแจ้งและแบบโดยนัยให้มีประสิทธิภาพในองค์กร (Moody และ Shanks, 1999) สิ่งที่สำคัญสำหรับการพัฒนาระบบการจัดการความรู้คือ การเก็บรักษา และการแบ่งปันความรู้ (Duke และคณะ, 1999; Bonner, 2000) โดยตระหนักถึงความสำคัญของความรู้ซึ่งถือเป็นทรัพย์สินขององค์กร อันส่งผลต่อการได้เปรียบทางการแข่งขันแบบยั่งยืน โดยการพัฒนาระบบการจัดการความรู้จะถูกออกแบบที่เอื้อต่อการแบ่งปันและบูรณาการความรู้ที่แบ่งระหว่างข้อมูล (Data) และสารสนเทศ (Information) (Bolloju และคณะ, 2002)

สำหรับองค์ประกอบของการจัดการความรู้ Wang & Plaskoff (2002) ได้สรุปว่าสิ่งที่ควรตระหนักในการจัดการความรู้ได้แก่ 1) องค์กร (Organization) ประกอบด้วย วัฒนธรรม โครงสร้าง นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เครือข่ายทางสังคม และการเสริมแรง (Reinforcement) 2) บุคคล (People) ประกอบด้วย ความจำเป็น (Need), ความคาดหวัง (Expectation), ทักษะ (Skill), ความรู้ (Knowledge) 3) กระบวนการ (Process) ประกอบด้วย กระบวนงาน (Task Flow), การเปลี่ยนแปลง (Variance), ขอบเขต (Boundaries) และการจัดลำดับการมาก่อน (Priority) และ 4) เทคโนโลยี (Technology) ประกอบด้วย แผนกต่าง ๆ (Functionality), การใช้ประโยชน์ (Usability), ความน่าเชื่อถือ (Reliability) และความสามารถในการยอมรับ (Acceptability) เป็นต้น

ขั้นตอนในการจัดการความรู้ที่นำมาใช้สำหรับหน่วยงานภาครัฐนั้นมาจากแนวทางการจัดการความรู้ โดยคู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติซึ่งประกอบด้วยกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) ประกอบด้วย 1) การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) 3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) 5) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) และ 7) การเรียนรู้ (Learning) โดยกระบวนการดังกล่าวใช้เป็นขั้นตอนของการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากร และการจัดระบบความรู้ขององค์กรให้เป็นระบบ และกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) ได้แก่ 1) การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม 2) การสื่อสาร 3) กระบวนการและเครื่องมือ 4) การเรียนรู้ 5) การวัดผล และ 6) การยกย่องชมเชย และให้รางวัล มาประยุกต์ใช้ในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ซึ่งเป็นปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กรที่มีผลกระทบต่อจัดการความรู้ โดยการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กรที่มุ่งพัฒนาให้บุคลากรในองค์กรสามารถพัฒนาตนเองได้ตามแนวทางขององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

จากการศึกษาหลักการ แนวคิด งานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับจัดการความรู้ทั้งในประเทศและต่างประเทศพบว่า ขณะนี้หน่วยงานภาครัฐในประเทศไทยยังไม่มีรูปแบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management Model) ที่มีประสิทธิภาพสำหรับหน่วยงานในระดับต่าง ๆ ที่มีขั้นตอนวิธีการ หรือทิศทางที่ชัดเจน ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความประสงค์ที่จะพัฒนารูปแบบ การจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐที่มี

ประสิทธิภาพในการพัฒนาองค์กร โดยใช้แนวทางตามสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาข้าราชการเพื่อมุ่งขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการเป็นองค์กร ที่ขับเคลื่อนด้วยความรู้ และมีการเร่งรัดพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ที่มีความรอบรู้ทั้งในด้านแนวคิดและทฤษฎี และเครื่องมือเกี่ยวกับการบริหารภาครัฐ โดยมีแผนปฏิบัติการโครงการการจัดการความรู้ในสำนักงาน ก.พ.ร. ปี 2549 ซึ่งเป้าหมายสุดท้ายของการพัฒนาระบบราชการนั้นคือประโยชน์ต่างๆ ที่จะส่งสู่ประชาชนต่อไป แต่กระบวนการจัดการความรู้ที่หน่วยงานภาครัฐได้นำมาใช้ในการจัดทำแผนการจัดการความรู้นั้นยังก่อให้เกิดความสับสนในหลายหน่วยงาน เช่น ในขั้นของการสร้างและแสวงหาความรู้ และการประมวลและกลั่นกรองความรู้นั้นสามารถรวมกันอยู่ได้ในขั้นเดียวกันได้ เนื่องจากการสร้างความรู้ได้นั้นต้องมีการประมวลและกลั่นกรองความรู้ก่อนก็ได้ หรือในขั้นของการเข้าถึงความรู้และการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ต่างก็ต้องอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินการด้วยกัน อีกทั้งการเข้าถึงความรู้อย่างยิ่งยวดถึงการเข้าถึงฐานความรู้และการแบ่งปันแลกเปลี่ยนก็ต้องอาศัยฐานความรู้เหมือนกัน สิ่งเหล่านี้จึงทำให้ผู้ดำเนินการหรือผู้วางแผนการจัดการความรู้ไม่ชัดเจนต่อขั้นตอนดังกล่าว อีกทั้งยังส่งผลทำให้การวางแผนการจัดการความรู้เกิดความสับสนได้ สำหรับปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร ประกอบด้วย การเรียนรู้ซึ่งมีความซ้ำซ้อนกับขั้นตอนที่มีขั้นตอนการเรียนรู้ ดังนั้นผู้วิจัยคิดว่ารูปแบบการจัดการความรู้ที่ชัดเจน และมีความเหมาะสมกับหน่วยงานภาครัฐจะช่วยทำให้คณะทำงานที่มีส่วนรับผิดชอบในการวางแผนการจัดการความรู้สามารถวางแผนให้กับบุคลากรจนเกิดการเรียนรู้และสามารถสร้าง แบ่งปัน ตลอดจนนำความรู้หรือนวัตกรรมใหม่ที่ได้จากกระบวนการจัดการความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงานและสามารถดำรงชีวิตในสังคมแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริงต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

วัตถุประสงค์ทั่วไป

เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ

วัตถุประสงค์เฉพาะ

1. เพื่อศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์เอกสารรายงานคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2549
2. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐเกี่ยวกับขั้นตอนและองค์ประกอบในการจัดการความรู้
3. เพื่อสร้างรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ
4. เพื่อตรวจสอบรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐโดยใช้การสนทนากลุ่ม (Focus Group)
5. เพื่อนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ

ขอบเขตการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

1. ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ ประกอบด้วย

- 1) ผู้อำนวยการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐ
- 2) คณะกรรมการการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐ
- 3) นักการจัดการความรู้ภาครัฐ
- 4) นักการจัดการความรู้ภาคเอกชน

2. เอกสารคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ด้านการพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์กรตามยุทธศาสตร์ของแต่ละหน่วยงานที่หน่วยงานภาครัฐเสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ จำนวน 140 ชุด

2. กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ จำนวน 36 คน โดยมีการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ การสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม และแบบสอบถาม ประกอบด้วย

จากการสัมภาษณ์ ได้แก่ ผู้อำนวยการจัดการความรู้ภาครัฐ จำนวน 20 คน สังกัดหน่วยงานดังนี้ กรมบังคับคดี กรมการศาสนา กรมทางหลวงชนบท กรมพลังงานทดแทนและกรมอนุรักษ์พลังงาน กรมการค้าภายใน กรมโยธาธิการและผังเมือง กรมส่งเสริมการเกษตร กรมวิทยาศาสตร์บริการ กรมอุตุนิยมวิทยา กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ กรมควบคุมมลพิษ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กรมอนามัย สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาข้าราชการ กรมศุลกากร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม สำนักงานความร่วมมือเพื่อการพัฒนาระหว่างประเทศ สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

จากการสนทนากลุ่ม โดยมีนักจัดการความรู้ภาครัฐของประเทศ จำนวน 11 คน ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ ประสบการณ์ด้านการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐ และเป็นผู้ที่สังคมให้การยอมรับว่าเป็นผู้นำด้านการจัดการความรู้

จากแบบสอบถาม ได้แก่ นักจัดการความรู้ของประเทศจากหน่วยงานภาครัฐ จำนวน 5 คน ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ ประสบการณ์ด้านการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐ และเป็นผู้ที่สังคมให้การยอมรับว่าเป็นผู้นำด้านการจัดการความรู้

2. รูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐจะประกอบด้วยขั้นตอนการจัดการความรู้ และองค์ประกอบที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ โดยรูปแบบการจัดการความรู้ดังกล่าวที่พัฒนาขึ้นสามารถนำไปใช้ในหน่วยงานที่เทียบเท่าระดับกรม

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

1. **การจัดการความรู้** หมายถึง กระบวนการพัฒนาบุคลากรในองค์กรที่มุ่งให้บุคลากรสามารถกำหนดความรู้ แสวงหาความรู้ สร้างความรู้ จัดเก็บความรู้ และแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร การนำความรู้ไปใช้ และการติดตามและประเมินผลเพื่อปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพจนทำให้เกิดการเรียนรู้ในระดับบุคคล กลุ่ม และทั่วทั้งองค์กร

2. การจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐ หมายถึง กระบวนการในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรที่มุ่งให้บุคลากรสามารถกำหนดความรู้ แสวงหาความรู้ สร้างความรู้ จัดเก็บความรู้ และแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร การนำความรู้ไปใช้ และการติดตามและประเมินผลเพื่อปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพจนทำให้เกิดการเรียนรู้ในระดับบุคคล กลุ่ม และทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยมีการดำเนินการพัฒนาบุคลากรและองค์กร ตามแนวทางการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติสำหรับหน่วยงานภาครัฐในระดับเทียบเท่ากรม

3. รูปแบบการจัดการความรู้ หมายถึง องค์ประกอบและขั้นตอนการจัดการความรู้ที่แสดงเป็นแผนภาพที่บอกถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ คน หน่วยงาน และเทคโนโลยี โดยมีความเชื่อมโยงกับขั้นตอนการจัดการความรู้ซึ่งประกอบด้วย 1) การกำหนดความรู้ 2) การแสวงหาความรู้ 3) การสร้างความรู้ 4) การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ 5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 6) การนำความรู้ไปใช้ และ 7) การติดตามและประเมินผล

4. องค์ประกอบการจัดการความรู้ หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในองค์กร ได้แก่ 1) การเรียนรู้ ประกอบด้วย ระดับการเรียนรู้ และทักษะการเรียนรู้ 2) หน่วยงาน ประกอบด้วย วัตถุประสงค์และเป้าหมาย วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้างหน่วยงาน 3) คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร บุคลากร และผู้รับบริการ 4) เทคโนโลยี ประกอบด้วย ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และเทคโนโลยีเพื่อยกระดับการเรียนรู้

5. ขั้นตอนการจัดการความรู้ หมายถึง ลำดับการดำเนินการเรียนรู้ในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กรเพื่อมุ่งให้บุคลากรสามารถกำหนดความรู้ แสวงหาความรู้ สร้างความรู้ จัดเก็บความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ การนำความรู้ไปใช้ และการติดตามประเมินผล

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ ผู้วิจัยกำหนดกรอบของการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ ดังแผนภาพที่ 1.1

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



แผนภาพที่ 1.1 แสดงกรอบแนวคิดการพัฒนาแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้แนวทางในการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ โดยการสัมภาษณ์จากผู้เชี่ยวชาญทางด้านการจัดการความรู้
2. ได้รูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐที่ใช้แนวทางในการพัฒนาหน่วยงานภาครัฐไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
3. ได้แนวทางในการพัฒนาบุคลากรภายในหน่วยงานภาครัฐอย่างเป็นระบบ
4. ทำให้หน่วยงานภาครัฐสามารถสร้างนวัตกรรมอันเกิดจากกระบวนการพัฒนาบุคลากรโดยการจัดการความรู้อันสอดคล้องกับการเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรในด้านการบริหารความรู้ในองค์กร
5. เป็นแนวทางในการวิจัย และพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษา เรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด หลักการ ทฤษฎี รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ ทั้งนี้เพื่อนำไปประมวลเป็นกรอบแนวคิดในการ ดำเนินงานวิจัยต่อไป โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

- 1.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้
- 1.2 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้
- 1.3 กลยุทธ์ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

- 2.1 ความหมายของการจัดการความรู้
- 2.2 ความสำคัญของการจัดการความรู้
- 2.3 ประเภทของความรู้
- 2.4 เทคโนโลยีที่สนับสนุนการจัดการความรู้
- 2.5 การนำความรู้ไปใช้ในการจัดการความรู้
- 2.6 องค์ประกอบของการจัดการความรู้
- 2.7 กระบวนการจัดการความรู้
- 2.8 ปัจจัยที่ส่งผลต่อระบบการจัดการความรู้

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

- 3.1 ความหมายของรูปแบบ (Model)
- 3.2 ประเภทของรูปแบบ

ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิรูปภาครัฐ

- 4.1 นโยบายการปฏิรูประบบราชการ
- 4.2 เป้าหมายของการปฏิรูปราชการ
- 4.3 หลักในการพัฒนาประเทศ
- 4.4 สิ่งที่ต้องพิจารณาสำหรับแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ
- 4.5 องค์ประกอบของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
- 4.6 ผลลัพธ์ในการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
- 4.7 ลักษณะสำคัญของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
- 4.8 ประโยชน์ที่ได้รับจากการนำเกณฑ์ไปใช้ในการพัฒนาองค์กร

ตอนที่ 5 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำแผนการจัดการความรู้ของสำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

- 5.1 ความหมายของการจัดการความรู้
- 5.2 แนวคิดการจัดทำแผนการจัดการความรู้
- 5.3 การกำหนดขอบเขต KM (KM Focus Areas)
- 5.4 การกำหนดเป้าหมาย KM (Desired State)
- 5.5 การจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan)
- 5.6 การกำหนดโครงสร้างทีมงาน KM

ตอนที่ 6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวทางใหม่ที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของการเรียนรู้ การจัดการ การพัฒนาองค์กร โดยผสมผสานให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในการทำงานได้เป็นอย่างดี องค์กรสามารถดำเนินไปตาม จุดมุ่งหมายที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

มีนักวิชาการได้ให้คำนิยามขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้มากมาย ดังนี้

Senge (1990) ให้ความหมายของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า องค์กรที่บุคลากรทุกคนในองค์กรมุ่งมั่นที่จะ เพิ่มศักยภาพของตนเอง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายในระดับต่างๆ และ สร้างสรรค์ผลงานที่เป็นความปรารถนาขององค์กร โดยสามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ๆ และแสดงความคิดเห็นได้ อย่างอิสระและต่อเนื่อง บุคลากรสามารถเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ต้องการได้อย่างแท้จริง ซึ่งเน้นให้เกิดการเรียนรู้และสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่โดยให้องค์กรมีส่วนร่วมในการสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ไปด้วยกันทั่วทั้ง องค์กร

Gavin (1993) กล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่มีทักษะงาน การสร้าง สรรหา และถ่ายโอน องค์กรความรู้ ตลอดจนสามารถปรับขยายพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการหยั่งรู้ความรู้ใหม่และเข้าใจในสิ่งต่างๆ ได้อย่าง ถ่องแท้

Marquardt (2002) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า องค์กรที่บุคคลในองค์กรมีการเรียนรู้ใน ด้านต่างๆ อย่างเต็มสมรรถนะและต่อเนื่อง โดยบรรยากาศมีอำนาจแห่งการเรียนรู้ ซึ่งใช้วิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต จนทำให้เกิดการเรียนรู้จากภายในและภายนอกองค์กร และสามารถเรียนรู้จัดการลดจนการใช้ความรู้เพื่อเป็น เครื่องมือแห่งความสำเร็จที่ควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยควบคู่ด้วย

วิจารณ์ พานิช (2547) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า คือ องค์กรที่มีความสามารถสูงต่อการ รับรู้และเรียนรู้ ซึ่งหมายความว่า มีความไวในการเปิดรับ จับกระแสของสภาพแวดล้อมขององค์กรอยู่ตลอดเวลา มีความสามารถในการรับรู้การเปลี่ยนแปลง ทั้งที่เป็นการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก และที่เป็นการ เปลี่ยนแปลงภายในองค์กรโดยเอาใจใส่ข้อมูลนั้นเหล่านั้น และนำมาใช้ปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงตัวองค์กรเอง โดยเกิดรับรู้และการเรียนรู้ในทุกส่วนขององค์กร

จากแนวคิดดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้” หมายถึง องค์กรที่ส่งเสริม สนับสนุนให้ บุคคลในองค์กรได้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา โดยการเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลวจนนำไปสู่ การพัฒนาตนเอง ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุน จนสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

1.2 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวทางการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกันไปตามแนวคิดของนักวิชาการแต่ละท่านซึ่งมีองค์ประกอบที่คล้ายและแตกต่างกันไป จากการศึกษาจากหนังสือ บทความ งานวิจัย และเอกสารต่างๆ พบว่า นักวิชาการที่มีชื่อเสียงคือ Senge และ Marquardt ได้นำเสนอองค์ประกอบที่สามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผลในการพัฒนาองค์กรได้จริง คือ

1.2.1 องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Senge (1990) ได้ชี้ให้เห็นถึง วินัย 5 ประการที่ช่วยผลักดันและสนับสนุนองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการพัฒนาบุคลากรในองค์กร คือ

(1) ลักษณะไฟแรงใฝ่รู้คู่ศักยภาพ (Personal Mastery)

ลักษณะไฟแรงใฝ่รู้คู่ศักยภาพเป็นวินัยที่ Senge (1990) อธิบายไว้ว่า เป็นวินัยที่อยู่บนพื้นฐานของการเรียนรู้ระดับบุคคล เพราะองค์กรจะไม่เกิดการเรียนรู้จนกว่าสมาชิกในองค์กรเริ่มต้นที่จะเรียนรู้ องค์ประกอบหลักของลักษณะไฟแรงใฝ่รู้คู่ศักยภาพ คือ บุคลากรทุกคนจะต้องพยายามกำหนดวิสัยทัศน์ที่ต้องการของแต่ละคน และบุคลากรทุกคนต้องยอมรับความเป็นจริง เพื่อหาหนทางที่จะทำให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้นๆ ซึ่งวิสัยทัศน์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอีกลักษณะหนึ่งคือ การยอมรับความเป็นจริงในปัจจุบันโดยไม่ลำเอียงเข้าข้างตนเองเมื่อมองเห็นความเป็นจริงแล้วสามารถมองเห็นสิ่งที่เป็นอุปสรรคที่เกิดขึ้นในปัจจุบันได้และสามารถปรับเปลี่ยนอุปสรรคให้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติตนให้ประสบความสำเร็จได้

(2) ลักษณะรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง (Mental Models)

ลักษณะรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้องเป็นลักษณะที่ใช้มองสภาพแวดล้อมรอบตัวเป็นกรอบของกระบวนการคิดภายในจิตใจ เป็นตัวกำหนดวิถีคิดและพฤติกรรมของบุคคล Argyris (1982) กล่าวว่าความคิดส่วนใหญ่ของบุคคลมักจะเป็นไปทางลบ แต่ละบุคคลจะกำหนดพฤติกรรมของบุคคลอื่นตามรูปแบบความคิดหรือพฤติกรรมของตนเองที่แสดงออก โดยองค์กรจำเป็นต้องส่งเสริมบุคลากรให้ตระหนักในรูปแบบความคิดของตนเองในขณะนั้นต่อผู้อื่นโดยที่ไม่เข้าข้างตนเอง ให้ถูกต้อง ซึ่งถ้าขาดกระบวนการนี้แล้วองค์กรจะไม่เกิดการแก้ไขความผิดพลาดของรูปแบบความคิดเหล่านี้ โดยสิ่งสำคัญที่จำเป็นต่อองค์กรคือความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติจริง

(3) ลักษณะการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

วิสัยทัศน์ร่วมกันเกิดขึ้นจากวิสัยทัศน์ของบุคคลทุกคนในองค์กรที่มีการยึดถือวิสัยทัศน์ของตนเองอย่างตั้งใจ ตามแนวคิดของ Senge (1990) วิสัยทัศน์นี้หมายถึงเป้าหมายในระยะยาว หรือเป็นความฝันสูงสุดของแต่ละบุคคล สำหรับการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์กรต้องสร้างจากวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของสมาชิกในองค์กร ทุกคนในองค์กรได้นำมาเปิดเผยวิสัยทัศน์ของตนและยอมรับตามกันเพื่อพัฒนาวิสัยทัศน์เหล่านั้นให้เกิดขึ้นในวิถีทางเดียวกัน ผู้นำจึงมีบทบาทในการร่วมสานวิสัยทัศน์ของตนกับบุคลากรในองค์กรโดยไม่บังคับให้สร้างวิสัยทัศน์ตามความคิดของตน แต่ต้องกระตุ้นหรือสนับสนุนให้ทุกคนร่วมสร้างวิสัยทัศน์นี้จึงจะทำให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปข้างหน้า

(4) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)

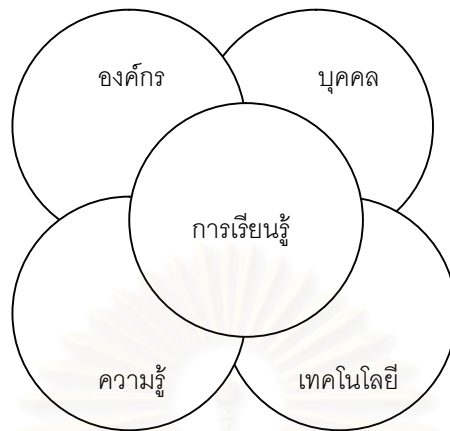
การเรียนรู้เป็นทีมของสมาชิกในองค์กรเป็นกระบวนการจัดแนวคิดแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกันของบุคลากรในองค์กร และมีจุดมุ่งหมายในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ที่ตั้งใจไว้ในแนวทางเดียวกัน ซึ่งเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นก่อนที่จะมีการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติงานให้แก่สมาชิกในทีมในการตัดสินใจหรือแก้ปัญหาต่าง ๆ โดยสมาชิกในทีมปฏิบัติหน้าที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเป็นการประสานพลัง ความรู้และความใฝ่รู้ของสมาชิกแต่ละคนให้เกิดเป็นพลังของทีม ในการทำงานเพื่อสร้างสรรค์ผลงานที่สมาชิกทุกคนต้องการอย่างแท้จริง โดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในทีมและมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ทั้งนี้สมาชิกในกลุ่มจะต้องมีพฤติกรรมเอื้อเฟื้อต่อกัน ร่วมพัฒนาการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน จนสามารถร่วมกันปฏิบัติงานและมีความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งสามารถทำงานร่วมกันและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ มีการประสานความร่วมมือกันเป็นอย่างดี มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตลอดจนมีความรู้และทักษะที่ได้พัฒนาขึ้นนี้สามารถถ่ายทอดไปยังบุคคลหรือทีมอื่น ๆ เพื่อสร้างเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในระบบขององค์กร

(5) ลักษณะคิดเป็นระบบครบวงจร (System Thinking)

ลักษณะคิดเป็นระบบครบวงจรเป็นส่วนสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ทั้งองค์กร เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ได้จากลักษณะไฟแรงใฝ่รู้ คุณศักยภาพของบุคลากรในองค์กรให้เชื่อมต่อกันอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันและ การเรียนรู้เป็นทีมของสมาชิกทุกคนในองค์กร สามารถพัฒนาแบบแผนทางความคิดอย่างเป็นระบบ หาสาเหตุที่มีอิทธิพลและส่งผลต่อพฤติกรรมและสำเร็จขององค์กร ทำความเข้าใจในปรากฏการณ์และความเปลี่ยนแปลงทั้งในภาพรวมและในส่วนย่อย โดยต้องปรับเปลี่ยนจิตใจในด้านต่างๆ นอกจากนี้บุคลากรที่มีลักษณะคิดเป็นระบบครบวงจรจะสามารถเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ เข้าด้วยกันได้อย่างเป็นระบบ สามารถมองปัญหาที่เกิดขึ้นได้วิจักษ์คือ ยอมรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้นที่ก่อให้เกิดปัญหาในปัจจุบัน

1.2.2 องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Marquardt

Marquardt (1996) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าประกอบด้วยระบบย่อย ที่มีความสัมพันธ์เชื่อมต่อกันและสนับสนุนซึ่งกันและกัน (The System-Linked Organization Model) แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt (1996) ประกอบด้วย ระบบย่อย 5 ระบบคือ 1) ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ : การสร้างพฤติกรรมการเรียนรู้ 2) ระบบย่อยด้านองค์กร : การปรับเปลี่ยนองค์กร 3) ระบบย่อยด้านบุคคล : การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล 4) ระบบย่อยด้านความรู้ : การจัดองค์ความรู้ 5) ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี : การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี



แผนภาพที่ 2.1 รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ (The System-Linked Organization Model)

ที่มา : Marquardt, M. J. Building the Learning Organization. 1996 : 21.

รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยระบบย่อยที่สำคัญคือ ระบบย่อยด้านการเรียนรู้จะก่อให้เกิดพื้นฐานและส่วนประกอบที่สนับสนุนเพิ่มพูน และหมุนเวียนต่อเนื่องไปยังระบบย่อยอื่น ๆ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ อีก 4 ระบบย่อย การเรียนรู้เกิดขึ้นในระดับต่าง ๆ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ทักษะต่าง ๆ ของการคิดอย่างเป็นระบบเป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยสนับสนุนให้มีลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

นอกจากระบบย่อยด้านการเรียนรู้แล้ว ยังมีระบบย่อยด้านองค์กร ระบบย่อยด้านบุคคล ระบบย่อยด้านความรู้ และระบบย่อยด้านเทคโนโลยี เป็นระบบย่อยที่ส่งเสริมเพิ่มคุณภาพและส่งผลต่อการเรียนรู้ ซึ่งระบบย่อยเหล่านี้เป็นส่วนที่มีความจำเป็นสำหรับการสร้าง การธำรงรักษา การเรียนรู้ที่ยั่งยืน และเป็นประโยชน์ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 5 ระบบย่อยจะมีความเป็นพลวัต มีความเกี่ยวพันกัน ถ้าระบบย่อยใดอ่อนแอหรือขาดไป จะเป็นผลต่อระบบย่อยอื่น ๆ อย่างมีนัยสำคัญอีกด้วย

สำหรับแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt (1996) ได้แบ่งระบบย่อยออกเป็น

1.2.2.1 ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ : การสร้างพลวัตการเรียนรู้ (Building Learning Dynamics) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ

- (1) ระดับของการเรียนรู้ แบ่งเป็นการเรียนรู้ระดับบุคคล (Individual Learning) การเรียนรู้ระดับกลุ่ม (Group Learning) และการเรียนรู้ระดับองค์กร (Organizational Learning)
- (2) ประเภทของการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้จากการปรับตัว (Adaptive Learning) การเรียนรู้จากการคาดการณ์ (Anticipatory Learning) การเรียนรู้เพื่อเรียนรู้ (Deuteron Learning) และการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action Learning)

(3) ทักษะการเรียนรู้ ได้แก่ คิดเป็นอย่างมีระบบครบวงจร (Systems Thinking) รับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง (Mental Models) ไฟแรงใฝ่รู้ควบคุมศักยภาพ (Personal Mastery) เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) และการสนทนา (Dialogue)

1.2.2.2 ระบบย่อยด้านองค์กร (Organization) : การปรับเปลี่ยนองค์กร

องค์กร คือ โครงสร้างและหลักสำคัญ สำหรับการเรียนรู้ของบุคคล กลุ่ม และองค์กรจะเกิดขึ้นเพื่อที่เปลี่ยนจากองค์กรที่ไม่มีการเรียนรู้ให้เป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้ โครงสร้างและกลยุทธ์ขององค์กรใดองค์กรหนึ่งต้องเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ในการก้าวสู่องค์กรเพื่อการเรียนรู้ โดยองค์กรจะต้องเปลี่ยนแปลงรูปแบบในระบบย่อยขององค์กรใหม่โดยคำนึงถึง 4 องค์ประกอบ ได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้างขององค์กร

1.2.2.3 ระบบย่อยด้านบุคคล (People) : การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล

บุคคลในองค์กรนั้นเป็นแกนหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากเป็นผู้นำข้อมูลและปรับเปลี่ยนข้อมูลให้เกิดเป็นความรู้ที่มีคุณค่าในระบบย่อยด้านบุคคลประกอบด้วยพนักงาน ผู้บริหาร/ผู้นำ ลูกค้ายุติธรรม และชุมชน โดยสรุปการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล และสร้างความยืดหยุ่นให้กับกลุ่มต่างๆ มากขึ้น ได้แก่ การแบ่งระหว่งการจัดการกับการพนักงานฝ่ายกับหน่วยงาน พนักงานกับลูกค้า บริษัทกับลูกค้า หรือระหว่งบริษัทกับคู่แข่ง โดยสามารถขยายและเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ขององค์กรได้

1.2.2.4 ระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge) : การจัดการกับองค์ความรู้

ความรู้ได้กลายเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรมากกว่าทรัพยากรด้านการเงิน ตำแหน่งทางการตลาด เทคโนโลยีหรือทรัพย์สินอื่นๆ ความรู้เป็นทรัพยากรหลักที่ใช้ในการทำงาน โดยที่วัฒนธรรม เทคโนโลยี การปฏิบัติการ ระบบต่างๆ และขั้นตอนการทำงานขององค์กรล้วนมาจากพื้นฐานของความรู้และความชำนาญทั้งสิ้น พนักงานต้องการความรู้เพื่อเพิ่มความสามารถในการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการให้กับลูกค้าทั้งภายในและภายนอก ซึ่งต้องการความรู้ที่ทันสมัยเพื่อเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน โครงสร้าง และการสื่อสารให้สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ ซึ่งระบบย่อยด้านความรู้ เป็นการจัดการกับความรู้ และสร้างความรู้ขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอน 4 ขั้นตอน คือ การแสวงหาความรู้ (Acquisition) การสร้างองค์ความรู้ (Creation) การจัดเก็บความรู้ (Storage) และการถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์จากความรู้ (Transfer and Utilization) ทั้งนี้องค์กรจะเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กระบวนการในระบบย่อยด้านความรู้ต้องดำเนินไปอย่างสัมพันธ์กัน โดยมี การกระจายข้อมูลสารสนเทศที่อาจเกิดขึ้นได้หลายช่องทางและในเวลาที่แตกต่างกัน รวมถึงข้อมูลสารสนเทศภายในองค์กรควรจะได้รับกรกลั่นกรอง ซึ่งการจัดการความรู้นั้นต้องการทั้งวิธีที่เป็นเชิงรุก (Proactive) และเชิงรับ (Reactive)

1.2.2.5 ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology) : การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

จากการศึกษาของ Marquardt (1996) ได้กล่าวถึงระบบย่อยด้านเทคโนโลยีว่าประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีพื้นฐาน

ของการเรียนรู้ และระบบปฏิบัติการอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน จากที่กล่าวมาข้างต้น ลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Marquardt (1996) เป็นระบบที่เกิดขึ้นจากการรวมตัวและประสานกันขึ้นใน 5 ระบบย่อย ซึ่งเป็นลักษณะการมองภาพโดยรวมในการพัฒนาองค์กรทุกๆ ด้าน ซึ่งทำให้เกิดเป็นองค์ประกอบหรือลักษณะต่างๆ โดยแต่ละระบบย่อยจะมีความเชื่อมโยงและส่งเสริมซึ่งกันและกัน โดยที่จะขาดส่วนใดส่วนหนึ่งไม่ได้ สิ่งเหล่านี้เป็นหลักสำคัญในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยมีการมุ่งเน้นการสร้างการเรียนรู้

1.3 กลยุทธ์ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

Marquardt และ Reynolds (1994) ได้นำเสนอกลยุทธ์ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

1. การเปลี่ยนรูปลักษณะของการเรียนรู้ (Transform the Image of Learning) การเปลี่ยนรูปแบบทางความคิดของคนเกี่ยวกับการเรียนรู้
 2. การพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้เป็นทีม (Develop Team Learning Activities) ใช้วิธีการต่างๆ ในการพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีม โดยให้เกิดการเรียนรู้จากการมีส่วนร่วมในทีม และสามารถโยกย้ายตำแหน่งของบุคลากรในหน้าที่ต่างๆ ได้
 3. การเปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้บริหาร (Change The Role of Managers) โดยให้ผู้บริหารมีการติดตามและปรับปรุงการดำเนินงาน พร้อมให้การสนับสนุนทางด้านการเรียนรู้ในระยะยาว
 4. การกระตุ้นให้เกิดการทดลองและกล้าเสี่ยง (Encourage Experiment and Risk Taking) การมีระบบที่สนับสนุนให้บุคลากรกล้าทดลองและเปิดโอกาสในการเรียนรู้ โดยมีการให้ผลตอบแทนและความสำเร็จต่อบุคลากรที่กล้าคิดกล้าทำ
 5. การสร้างกลไกเพื่อเผยแพร่การเรียนรู้ (Build Mechanics to Disseminate Learning) ต้องดำเนินการเผยแพร่การเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร
 6. การให้เพิ่มพลังอำนาจบุคคล (Empower People) โดยมีการให้อิสระในการปฏิบัติงาน และเพิ่มพลังอำนาจในการเรียนรู้เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างเต็มความสามารถและมีความคิดสร้างสรรค์
 7. การพัฒนาวินัยของการคิดเป็นระบบ (Develop the Discipline of System Thinking) เป็นความสามารถในการมองเห็นรูปแบบและความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกันขององค์กร
 8. การสร้างวัฒนธรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Create Culture of Continuous Improvement) เป็นกระบวนการปรับปรุงคุณภาพ ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรต้องสร้างเป็นวัฒนธรรมเพื่อให้เกิดการปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา
- Marquardt (1996) ได้เสนอแนวทางการพัฒนาบรรยากาศขององค์กรอันเป็นปัจจัยสำคัญในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้
1. จัดให้บุคลากรมีการฝึกการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา
 2. สร้างวัฒนธรรมในการพัฒนาการเรียนรู้ตลอดเวลา
 3. สนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรเห็นความสำคัญในการพัฒนาตนเองตลอดเวลา
 4. สนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรได้เรียนรู้จากความผิดพลาดเพื่อเป็นบทเรียนที่จะทำไม่ให้เกิดขึ้นอีกในอนาคต

5. มีการแลกเปลี่ยนปัญหาและความผิดพลาดที่เกิดขึ้นเพื่อจะได้เป็นแนวทางในการแก้ไขต่อไป
6. จัดให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึงเพื่อนำมาเป็นแหล่งข้อมูลที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้
7. ให้โอกาสแก่บุคลากรในองค์กรเกิดการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา

จากการศึกษาเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้พบว่าประเด็นที่ทำให้ภาครัฐให้การสนับสนุนในการพัฒนาหน่วยงานราชการต่าง ๆ ให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ระบุในมาตรา 11 โดยมีรายละเอียดว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัด ให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ตามพระราชกฤษฎีกานี้” อีกทั้งสำนักงาน ก.พ.ร. ซึ่งเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการพัฒนาข้าราชการได้เสนอแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ดังกล่าว มีดังนี้ 1) ต้องสร้างระบบให้สามารถรับรู้ข่าวสารได้อย่างกว้างขวาง 2) ต้องสามารถประมวลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป 3) ต้องมีการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการเพื่อให้ข้าราชการทุกคนเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในวิชาการสมัยใหม่ตลอดเวลา มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และมีคุณธรรม และ 4) ต้องมีการสร้างความมีส่วนร่วมในหมู่ข้าราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อนำมาพัฒนาและนำไปใช้ในการปฏิบัติราชการร่วมกันและก่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประกอบกับแนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ต่าง ๆ ซึ่งมีนักวิชาการหลายคนได้ให้รายละเอียดเกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้แต่ในการศึกษาครั้งนี้มีความสนใจตามแนวคิดของ Marquardt เนื่องจากมีการกล่าวถึงการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ในองค์ประกอบด้าน “ความรู้” จากหลัก 5 ด้าน ได้แก่ การเรียนรู้ องค์กร บุคคล ความรู้ และเทคโนโลยี ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับมาตรา 11 ดังกล่าวข้างต้น ซึ่งเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรตามหลักการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ชัดเจน

สถาบันนวัตกรรมการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

2.1 ความหมายของการจัดการความรู้

Marquardt และ Reynolds (1994) ได้ให้ความหมายของคำว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การบริหารจัดการข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กรที่ได้มาจากการแสวงหาแล้วนำมาสร้างเป็นความรู้ขององค์กร และการเก็บรักษาไว้ให้ทุกคนได้เข้าถึงความรู้ ตลอดจนการนำไปใช้ประโยชน์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

Tiwana (2001) ได้ให้ความหมาย การจัดการความรู้ คือ กระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรเพื่อสร้างคุณค่าให้กับธุรกิจ และดำรงไว้ซึ่งการได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการสื่อสารและการประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าอันนำไปสู่ความเจริญที่เป็นคุณค่าสูงสุดของธุรกิจ

Bertels (2002) ได้กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการองค์กรให้ก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องภายใต้รากฐานความรู้ขององค์กร ซึ่งหมายถึง การสร้างสรรค์เพื่อสนับสนุนโครงสร้างองค์กร ความสะดวกของสมาชิกในองค์กรโดยเน้นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) เป็นเครื่องมือร่วมกับการทำงานเป็นทีม และการกระจายความรู้ เช่น กรู๊ปแวร์ (Groupware)

Kermally (2002) ได้ให้ความหมายของคำว่า การจัดการความรู้ไว้ดังนี้ เป็นการสร้างสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรเพื่อก่อให้เกิดการสร้างสรรค์ การถ่ายทอด และการแบ่งปันความรู้ โดยเฉพาะการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมและสร้างความเป็นผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Nonaka & Takeuchi (2004) ได้นิยามความหมาย การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการสร้างความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง โดยทำการเผยแพร่ความรู้อย่างกว้างขวางตลอดทั้งองค์กร โดยรวมถึงผลิตภัณฑ์ บริการเทคโนโลยี และระบบใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งบางครั้งก็เป็นการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

วรภัทร์ ภูเจริญ (2548:137) ได้อธิบายว่า การจัดการความรู้ เป็นเทคนิค หรือหัวใจสำคัญในการขุดค้น คัดเลือก คัดกรอง จัดเก็บความรู้ต่าง ๆ ออกมาแล้วบริหารจัดการ รักษาไว้อย่าให้หาย โดยนำไปถ่ายทอด ซึ่งเปรียบเทียบว่าการจัดการความรู้เป็นตัวจัดเก็บห้องสมุด และแหล่งในการเรียนรู้แบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ (Child Centered Education)

จากแนวคิดดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า “การจัดการความรู้” หมายถึง กระบวนการพัฒนาบุคลากรในองค์กรที่มุ่งให้บุคลากรสามารถกำหนดความรู้ แสวงหาความรู้ สร้างความรู้ จัดเก็บความรู้ และแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร การนำความรู้ไปใช้ และการติดตามและประเมินผลเพื่อปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพจนทำให้เกิดการเรียนรู้ในระดับบุคคล กลุ่ม และทั่วทั้งองค์กร

2.2 ความสำคัญของการจัดการความรู้

การบริหารองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ในยุคแห่งสังคมที่ใช้ความรู้เป็นฐาน (Knowledge-Based Society) ได้มองว่าความรู้เป็นทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ซึ่งความรู้ดังกล่าวสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ทั้งระดับบุคคล องค์กร และประเทศชาติ ดังนั้นการจัดการความรู้จึงมีความสำคัญสำหรับการพัฒนาประเทศ ดังนี้

1. เป็นระบบที่ส่งเสริมให้เกิดการสร้างความรู้จนนำไปสู่การผลิตและพัฒนานวัตกรรมต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อตนเอง องค์กร และประเทศชาติ ซึ่งจะส่งผลทำให้เกิดการได้เปรียบการแข่งขันในด้านต่าง ๆ ทั้งเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และระบบการศึกษา
 2. เป็นระบบที่ช่วยพัฒนาระบบการเรียนรู้ของบุคคล กลุ่ม องค์กร และประเทศชาติ โดยเป็นรูปแบบที่ช่วยในการแสวงหาความรู้ของบุคคลสามารถทำได้ง่ายและสะดวกมากยิ่งขึ้น เนื่องจากการจัดการความรู้ช่วยทำให้องค์กรต่าง ๆ สามารถจัดเก็บข้อมูลที่เป็นประโยชน์ไว้อย่างเป็นระบบและอยู่ในลักษณะของข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์
 3. เป็นระบบที่มีการเผยแพร่ความรู้ของบุคคลภายในองค์กร จนนำไปสู่การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) ที่ทำหน้าที่ในการแบ่งปันความรู้ และประสบการณ์ โดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่ม และความรู้ขององค์กรซึ่งเป็นศูนย์กลางสำหรับการจัดการความรู้
 4. เป็นระบบที่มีความสำคัญต่อความก้าวหน้าในการเชื่อมโยงความรู้ข้ามเขตแดนระหว่างองค์กรกับองค์กร องค์กรกับบุคคล และบุคคลกับบุคคล โดยการติดต่อสื่อสารกันในระบบเฉพาะเพื่อช่วยในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ระบบงาน และการบริการต่าง ๆ
- โดยการพิจารณาประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้จะช่วยทำให้สามารถมองเห็นถึงหลักสำคัญของระบบการจัดการความรู้ที่มีต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคคล กลุ่มคน และองค์กร

2.3 ประเภทของความรู้

Anderson (1995), Polanyi (1996), Davenport (1998), Tiwana (2000), และ Nonaka and Takeuchi (2004) ได้กล่าวถึงประเภทของความรู้สามารถแบ่งได้ 2 ประเภท ได้แก่ 1) ความรู้ที่ฝังลึก (Tacit) 2) ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit) โดยในแต่ละประเภทประกอบด้วยหลายองค์ประกอบ เช่น ความรู้โดยสัญชาตญาณ (Intuition) ประสบการณ์ (Experience) ความจริงที่เป็นรากฐาน (Ground Truth) ค่านิยม (Value) การตัดสินใจ (Judgment) สมมติฐาน (Assumption) ความเชื่อ (Belief) และสติปัญญา (Intelligence) ซึ่งสามารถแบ่งได้ดังนี้

1. ความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge) คือ ความเป็นตัวบุคคล ในบริบทของความรู้ที่มีลักษณะเฉพาะ และเป็นสิ่งที่ยากในการบันทึกให้เป็นแบบแผนที่ชัดเจน เนื่องจากความรู้โดยนัยจะถูกเก็บไว้ในระบบสมองของคน และเป็นองค์ประกอบภายในที่สำคัญในการพัฒนา โดยมีกระบวนการ ที่ใช้ทดสอบด้วยวิธีต่างๆ เห็นจากการปฏิบัติงานที่เรียกได้ว่าเป็นประสบการณ์ ความชำนาญ กรอบความคิดภายในตัวบุคคล ค่านิยม การหยั่งรู้ เป็นต้น

2. ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) เป็นองค์ประกอบของความรู้ที่สามารถประมวล และถ่ายทอดอยู่ในระบบด้วยภาษาที่เป็นแบบทางการ เช่น เอกสารต่าง ๆ (Document) ฐานข้อมูล (Database) เว็บไซต์ (Web) จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-Mail) แผนภูมิ (Chart) ตัวหนังสือ สูตร สมการ กฎ ทฤษฎี และอื่น ๆ

นอกจากนี้ Natarajan, G และ Shekhar, S.(2001) ได้กล่าวถึง

The DIKW Quartet ได้จำแนกประเภทของความรู้ไว้ดังนี้

1. ข้อมูล (Data) เป็นเนื้อหาที่แยกออกจากกันแล้วไม่สามารถสร้างความเข้าใจได้ด้วยตนเอง
2. สารสนเทศ (Information) เป็นกระบวนการและการประมวลผลข้อมูล

3. ความรู้ (Knowledge) เป็นการจัดระบบและตีความสารสนเทศตามบริบทที่ช่วยเพิ่มอธิบายเกี่ยวกับบุคคลและความเชี่ยวชาญสำหรับบริบทในองค์กร

4. ภูมิปัญญา (Wisdom) เป็นการสังเคราะห์และวิเคราะห์ความรู้อย่างลึกซึ้ง โดยไม่ได้เกิดจากสัญชาตญาณ และเป็นสิ่งอยู่ข้างในอย่างลึกซึ้งซึ่งเป็นปัจจัยที่ไม่ได้มีมาก่อน

สำหรับการแบ่งประเภทความรู้ตามหลักการดังกล่าว พบว่าความรู้ต้องมาจากสิ่งที่สำคัญหรือแหล่งที่นำเชื่อถือ เช่น เพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างานที่ประสบความสำเร็จ เพราะแหล่งความรู้ส่งผลต่อความน่าเชื่อถือของความรู้ โดยสามารถพิจารณาได้ดังนี้

1. ความแตกต่างของผู้เชี่ยวชาญ (Different Types of Experts)

ผู้เชี่ยวชาญอาจรู้เกี่ยวกับสิ่งหนึ่งโดยที่ปราศจากความรู้ที่แท้จริง และไม่สามารถสื่อสารไปยังผู้อื่นได้จนก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ได้ ทั้งนี้เนื่องจากผู้เชี่ยวชาญอาจข้ามกระบวนการต่าง ๆ ที่คิดว่าไม่สำคัญ รวมไปถึงการยึดติดกับความรู้สึกของตนเองจนทำให้เกิดความสับสน หรือความคลุมเครือว่าอะไรคือสิ่งที่สำคัญจริงๆ สำหรับความรู้ดังกล่าว

2. ความแตกต่างของวิธีการแสดงตัวอย่าง (Different Ways of Representing)

ความรู้ภายในหน่วยงานสามารถเก็บบันทึกอยู่ในรูปแบบที่เป็นทางการเช่น รายงาน คู่มือ และฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ ซึ่งสามารถแสดงเป็นแผนผังง่าย ๆ เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจและสามารถจดจำได้ โดยการใช้รูปภาพประกอบได้

3. ความแตกต่างของวิธีการใช้ความรู้ (Different Ways of Using Knowledge)

ในการใช้ความรู้ขององค์กรต้องตระหนักถึงความแตกต่างของบุคคล หรือรูปแบบองค์กร เพราะความสำเร็จอาจมาจากวิธีที่ต่างกัน ยกตัวอย่างเช่น ในบางเวลาอาจใช้รูปแบบทางการ หรือกระบวนการที่ซับซ้อนซึ่งอาจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงช้า ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และชุมชนต่าง ๆ สามารถนำความรู้มาใช้จากแหล่งความรู้ที่ต่างกัน ซึ่งอาจทำให้ประสบความสำเร็จได้เหมือนกันหรืออาจได้รับผลลัพธ์ที่ดีกว่าเนื่องจากความรู้มีลักษณะเฉพาะสำหรับบุคคลที่สามารถนำไปใช้ในวิธีใดก็ได้ นั่นคือ ความรู้ที่หาได้ภายในองค์กรสามารถเข้าถึงได้หลายทิศทาง

จากการทบทวรรณกรรม (Polanyi, 1962; Nonaka & Takeuchi, 2004, Spender, 1996; Alavi & Leidner, 2001; Leonard & Sensiper, 1998) พบว่า ความรู้พื้นฐานสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภทคือ ความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge) และความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ซึ่งการใช้ความรู้ที่ฝังลึกการแก้ไขปัญหา การค้นหาปัญหา การคาดคะเน และการทำนาย (Leonard และ Sensiper, 1998) โดยความรู้ที่ฝังลึกประกอบด้วย 2 มิติ ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจ (Cognitive) และองค์ประกอบด้านเทคนิค (Technical Elements) (Nonaka และ Takeuchi, 2004) โดยมีมิติด้านความรู้ความเข้าใจของความรู้ที่ฝังลึกหมายถึง การรับรู้ภาพลักษณ์โลกภายนอก (Mental models) ซึ่งประกอบด้วยการตีความของมนุษย์ และความรู้ความเข้าใจโลกที่แวดล้อมรอบตัว มุมมองส่วนบุคคล ความเชื่อ และความคิดเห็นเกี่ยวกับบางตัวอย่างของความรู้ที่ฝังลึก (Nonaka และ Takeuchi, 2004) สำหรับองค์ประกอบด้านเทคนิคของความรู้ที่ฝังลึกนั้นรวมถึงเทคนิค (Know-How) ความเชี่ยวชาญ และทักษะต่าง ๆ

(Nonaka และ Takeuchi, 2004) นอกจากนี้ประเภทของความรู้ยังมีความเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัว ของบุคคล กลุ่มบุคคล และองค์กร เนื่องจากความรู้มาจากหลายแหล่ง (Multilocal Knowledge) โดยความรู้ ที่มีอยู่ทั้งภายในและนอกองค์กรสามารถนำไปจัดการจนทำให้บรรลุผลขององค์กรได้ หากผู้ที่เกี่ยวข้องซึ่งได้แก่ บุคคล กลุ่มคน และองค์กรสามารถจัดระบบข้อมูลให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลต่อการนำไปประยุกต์ใช้ให้ เหมาะกับคน และกลุ่มคนภายในองค์กรจนก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในด้านต่าง ๆ ตามที่องค์กรต้องการ

2.4 เทคโนโลยีที่สนับสนุนการจัดการความรู้

หลักของการแก้ปัญหาของการจัดการความรู้ คือ ระบบสารสนเทศที่มาจากหลายแหล่งแล้วมาทำการคัดกรองเพื่อสกัดเป็นความรู้ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญขององค์กรที่ต้องมีการเก็บรักษาไว้ในคลังสารสนเทศ โดยสามารถใช้แผนที่ เทคโนโลยีนำมาใช้ประกอบในการอธิบายได้ Natarajan, G และ Shekhar, S. (2001:51) สำหรับการนำเทคโนโลยี มาสนับสนุนการจัดการความรู้ โดยใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) เพื่อแสดง ถึงรายละเอียดของการใช้ข้อมูลโดยมีหลักฐานที่ถูกต้อง โดยการสร้างความรู้สามารถนำไปใช้สำหรับในการอ้างอิงได้ ในส่วนของการเก็บรักษา (Storage) สามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อจัดการระบบฐาน (Bedrock Systems) โดยการ พัฒนาระบบเหล่านี้ให้มีความพร้อม ซึ่งองค์กรสามารถเลือกงานที่ตรงกับข้อมูลที่มีอยู่และโครงสร้างสารสนเทศ หากมีความผิดพลาดของความซ้ำซ้อนของข้อมูลก็ทำการคัดกรอง สรุปและทำให้เป็นมาตรฐาน แล้วจึงนำมาเก็บไว้ในฐานข้อมูลได้ โดยเทคโนโลยีที่ใช้ในกระบวนการของข้อมูลในการปฏิรูปองค์กรได้แก่ Data Marts และ Data Warehouses เป็นต้น

สำหรับกระบวนการการใช้ประโยชน์ (Utilization) เป็นขั้นตอนการถ่ายทอด การสืบค้น และการสังเคราะห์ ความรู้ที่ออกมาจากคลังความรู้ ซึ่งความสามารถของเทคโนโลยีที่ใช้ในการสืบค้นได้แก่ การรายงาน (Report) การสอบถาม (Query) และการวิเคราะห์สถิติ (Statistical Analysis) และรวมถึงเทคโนโลยีที่สืบค้นข้อมูล เช่น GIS (Geographical Information Systems) Data Visualization, OLAP Engines (On-line Analytical Processing) สำหรับการสังเคราะห์ความรู้นิยมใช้ AI และ Expert System โดยทำงานร่วมกับ Data Warehouse

2.4.1 ลักษณะเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการจัดการความรู้ดังนี้

1. คลังข้อมูล (Data Warehousing) Inmon ได้นิยามความหมายของคำว่า (Data Warehousing) หรือ “คลังข้อมูล” ที่เรียกได้ อีกว่า “Subject Oriented” ที่ถูกบูรณาการ (Intergrated) ในเวลาที่ แตกต่างกัน (Time Variant) การรวบรวมข้อมูลที่เปลี่ยนแปลงยาก (Non-Volatile) โดยนำไปสนับสนุนกระบวนการ ตัดสินใจ และการบริหารจัดการ ในทางปฏิบัติอาจกล่าวได้ว่า Data Warehousing คือเทคโนโลยีที่ช่วยคัดเลือก สารสนเทศจากระบบการถ่ายทอดและการประมวลผลโดยดำเนินงานผ่านระบบ On-line เพื่อใช้กับองค์กรในการ บูรณาการข้อมูลประกอบการวิเคราะห์ธุรกิจ นอกจากนี้คำว่า “Data Mart” หมายถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการ ทำงานทั่วไปในส่วนต่าง ๆ หรือระดับแผนกต่าง ๆ ซึ่งเป็นข้อมูลที่ถูกพัฒนามากับระบบธุรกิจ เช่น การพยากรณ์ ยอดขาย หรือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นต้น โดยมีการออกแบบล่วงหน้าเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และการสรุป

ข้อมูล สำหรับ Data Warehouse เป็นข้อมูลองค์กรทั้งหมดที่เก็บสะสมโดยไม่คำนึงถึงวัตถุประสงค์ทางธุรกิจแต่สามารถนำไปบูรณาการกับธุรกิจได้ นอกจากนี้ประโยชน์ของ Data Warehouse คือ มีการบูรณาการภาพรวมทั้งหมดของคลังความรู้ที่อยู่บน Server โดยองค์กรจะต้องผสมผสาน Server ที่หลากหลาย เช่น Database Servers, Data Marts, Application Servers, Web Servers, OLAP Servers สรุปได้ว่า Data Warehouse ช่วยทำให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับภาพรวมของสารสนเทศขององค์กร

สำหรับเหมืองข้อมูล (Data Mining) คือ เทคโนโลยีที่เชื่อมโยงกับ Data Warehouse เป็นเทคโนโลยีที่มีความสมบูรณ์ ในขณะที่ Data Warehouse ทำหน้าที่ในการสรุปและทำให้ข้อมูลเกิดความชัดเจนภายในองค์กร สำหรับ Data Mining ช่วยในการค้นหารูปแบบและความสัมพันธ์ภายในข้อมูลทั้งหมด และเป็นตัวนำทางในการค้นหาความรู้ อีกทั้งยังใช้ในการวิเคราะห์เทคนิคและคัดกรองสารสนเทศที่ซ่อนเร้นโดยลดความยุ่งยากในการใช้ โดยธรรมชาติของเครื่องมือที่ใช้นั้นขึ้นอยู่กับความต้องการขององค์กร โดยมีประเภทของเครื่องมือได้แก่

- (1) เครื่องมือในการสอบถาม และการรายงาน (Query and Reporting Tools) เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูล
- (2) เครื่องมือในการวิเคราะห์สถิติ (Statistical Analysis Tools) เป็นการใช้อุปกรณ์ที่ต้องการการวิเคราะห์ทางสถิติ ซึ่งสถิติที่ใช้ทั่วไปคือ การถดถอย (Regression) สหสัมพันธ์ (Correlations) และการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analyses) ซึ่งโปรแกรมที่ใช้ได้แก่ Excel, Lotus1-2-3, SPSS เป็นต้น
- (3) เครื่องมือในการค้นหาข้อมูล (Data Discovery Tools) เป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์กับเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อตรวจสอบรูปแบบที่ซ่อนอยู่จากข้อมูล เช่น Intelligent Miner (IM) เพื่อหาความสัมพันธ์ทางการตลาด (Relationship Marketing: RM) ของ IBM
- (4) แผนภูมิและ ระบบภูมิศาสตร์สารสนเทศ (Graphical and Geographical Information Systems (GIS) ใช้ในการวิเคราะห์บริบทของข้อมูล โดยรูปแบบที่ดีควรอยู่ในรูปของตาราง ภาพประกอบ หรือ การนำเสนอด้วยภาพ ซึ่งจะให้ประสิทธิผลในการแสดงถึงแนวโน้ม การวิเคราะห์ความหนาแน่น ประชากร อาณาเขต และรายงานลักษณะทางประชากรศาสตร์ โดยรูปแบบทั่วไปที่นำเสนอคือ ข้อความ หรือ รูปภาพที่ทำให้การนำเสนอมีความหมาย โดยเครื่องมือในการวิเคราะห์ ได้แก่ Excel, Brio, Impromptu, SPSS, Intelligent Miner และ GIS เพื่อวิเคราะห์ความถี่ และหาแนวโน้มและรูปแบบที่สัมพันธ์กัน โดยสามารถนำไปใช้ในการวางแผนแก้ปัญหาและกิจกรรมได้
- (5) เครื่องมือ OLAP (OLAP tools) เป็นเทคโนโลยีการประมวลผลการวิเคราะห์ผ่านระบบ On-line ซึ่งมีข้อเสียในการค้นคืนข้อมูลจากฐานข้อมูลขนาดใหญ่

2 ปัญญาประดิษฐ์ และระบบผู้เชี่ยวชาญ (Artificial Intelligence and Expert Systems) เป็นการเชื่อมโยงปัญญาประดิษฐ์และระบบผู้เชี่ยวชาญสู่การจัดการความรู้ โดยขั้นตอนในปัญญาประดิษฐ์และเทคโนโลยีต่าง ๆ สามารถเพิ่มคุณค่าให้กับระบบการจัดการความรู้ได้ เช่น การค้นหา (Search), การค้นคืนสารสนเทศ (Information Retrieval) และการคัดกรอง (Filtering) เพื่อกำหนดลักษณะข้อมูลเฉพาะ

3. ระบบเครือข่าย (Networking) เป็นโครงสร้างระบบเครือข่ายในองค์กรควรมีการเชื่อมโยงโดยใช้ระบบ LANs, WANs, Internet, Intranet และ Extranet สำหรับการแบ่งปันความรู้เป็นหน้าที่หลักของการเชื่อมต่อกับความรู้ ซึ่งอาจถูกจำกัดทางลักษณะทางภูมิศาสตร์ ดังนั้นการทำงานของระบบ LAN จึงเป็นเรื่องยากในการคาดการณ์ว่าองค์กรควรมีโครงสร้างพื้นฐานอย่างไรจึงจะสามารถเชื่อมต่อกับธุรกิจได้ ดังนั้นเทคโนโลยีเครือข่ายการเรียนรู้จึงกลายเป็นสิ่งที่สนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งพบได้ในรูปแบบ E-Learning เป็นการส่งข้อมูลการเรียนรู้ผ่านระบบคอมพิวเตอร์เช่น CD-ROM อินเทอร์เน็ต หรือ อินทราเน็ต โดยมีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน โดยการใช้องค์ประกอบของสื่อต่าง ๆ เช่น คำพูด และรูปภาพประกอบ สำหรับในการสร้างความรู้ใหม่สามารถเชื่อมโยงกับทักษะที่ต้องการอันนำไปสู่เป้าหมายของการเรียนรู้ในระดับบุคคล หรือเพื่อการปรับปรุงการทำงานขององค์กร (Ruth Colvin Clark & Richard E. Mayer.2003) ประกอบกับรูปแบบการเรียนรู้ที่เรียกว่า “ทุกเวลา ทุกสถานที่ ทุกแห่ง” สิ่งเหล่านี้เป็นตัวสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตได้แก่การออกแบบการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ การให้คำแนะนำ และแนวทางของผู้เรียนตลอดชีวิตที่ครอบคลุมทุกช่วงเวลา รวมไปถึงความแตกต่างของบุคคลด้วย

4. การเผยแพร่บนเว็บและไฮเปอร์เท็กซ์ (Web Publishing and Hypertext) ในการแบ่งปันสารสนเทศบนเว็บ เอกสารเหล่านี้ควรอยู่ในรูปแบบมาตรฐานที่ทำให้ผู้อ่านรู้สึกคุ้นเคย และควรสามารถ Browse ข้อมูลต่าง ๆ ได้ ตลอดจนควรสามารถเชื่อมโยงกับเอกสารที่สัมพันธ์ในบริเวณเดียวกันหรือต่างกันก็ได้

5. การค้นหาข้อมูล และเหมืองข้อมูล (Search Engines and Text Mining) การทำเหมืองข้อความให้กลายเป็นเอกสารสำหรับการนำไปทำเป็นเหมืองข้อมูล ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่โครงสร้างข้อมูลกว้าง ๆ และการทำเหมืองข้อความ สามารถทำได้โดย 1) ค้นหารูปแบบที่ซ่อนอยู่ภายในเอกสาร 2) จัดแบ่งเอกสารตามรูปแบบ และ 3) สรุปสารสนเทศที่เหมือนกัน จากแนวคิดข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า เนื้อหาจะปรากฏในรูปแบบที่เป็นข้อมูล หรือ ข้อความ ซึ่งได้ใช้เทคนิคที่หลากหลาย เช่น การวิเคราะห์ทางสถิติ หรือ วิธีที่ไม่ใช่สถิติ เช่น การแบ่งกลุ่มหรือ ระบบเครือข่าย เป็นต้น จนกระทั่งเดี๋ยวนี้ยังไม่มีรูปแบบที่ถูกยอมรับ ซึ่งการวิเคราะห์เครื่องมือที่ใช้สำหรับสิ่งที่แตกต่างกันทั้งสอง เช่น การวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งจำเป็นต้องรวบรวมเทคนิคต่าง ๆ เช่น ด้านภาษา (Linguistic) คำศัพท์ (Lexical) ไวยากรณ์ (Grammatical) การวิเคราะห์ความแตกต่างของคำ (Semantic Analysis) ดังนั้นจึงควรค้นหาว่าเครื่องมืออะไรที่ทำให้เหมืองข้อมูลและข้อความสร้างให้เกิดความเข้าใจได้ดีที่สุด

6. การจัดการเอกสาร (Document Management) เป็นเครื่องมือในการจัดการเอกสารซึ่งมีความสำคัญสำหรับการจัดการความรู้ ซึ่งสามารถใช้เทคโนโลยีที่หลากหลายเพื่อทำหน้าที่ในการสร้าง (Creation) การดูแลรักษา (Maintenance) และการค้นคืนเอกสาร (Retrieval of Documents) โดยการจัดการเอกสารเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการดูแลรักษาคัดลอกเอกสารที่สำคัญ ซึ่งมีความสามารถดังนี้ การสร้างเอกสาร ดรรชนี (Indexing) การค้นหา (Search) และการค้นคืน (Retrieval)

7. กระบวนการงาน (Workflow) ในการประยุกต์เทคโนโลยี Workflow จะต้องมีเครื่องมือที่ใช้ในการแก้ปัญหาการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะเอกสารหรือเนื้อหาต่าง ๆ ได้ถูกบูรณาการไปใช้ใน

การแก้ปัญหาการจัดการความรู้ ซึ่งมีการถ่ายทอดสารสนเทศไปยังประชาชน สำหรับในปัจจุบันนิยมใช้รูปแบบการร่วมกัน (Collaboration) ในการแก้ปัญหาการจัดการความรู้

8. การร่วมกัน (Collaboration) สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ (The “Learning” Concept) มองว่าการจัดการความรู้มุ่งให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ในรูปแบบที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในลักษณะต่าง ๆ สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ในบริบทของการจัดการความรู้ยังเป็นสิ่งที่สนใจในประเด็นเกี่ยวกับการเรียนรู้ร่วมกัน (Collaborative) ซึ่งเป็น Layer ของโครงสร้างพื้นฐานในการจัดการความรู้ โดยอาศัยเทคโนโลยีต่าง ๆ ซึ่งรวมถึงปัญญาประดิษฐ์ ระบบผู้เชี่ยวชาญ และ Data Warehousing และเครือข่ายต่าง ๆ (Elias M, Awad & Hassan M. Ghaziri, 2003)

สำหรับการใช้เครื่องมือเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้จะทำให้เกิดสภาพแวดล้อมของการร่วมกัน (Collaborative Environment) โดยมนุษย์ที่ต้องการยกระดับกระบวนการที่สำคัญ เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือการปฏิบัติงานข้ามสายงาน ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงคุณภาพการสื่อสารและการตัดสินใจให้เกิดความมั่นใจ โดยเครื่องมือการเรียนรู้และกระบวนการต่าง ๆ ล้วนทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ การบริการ และความรู้เฉพาะสำหรับการผลิตอันนำไปสู่การแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้

นอกจากนี้เครื่องมือที่นำมาใช้ร่วมกัน (Collaboration Tool) โดยมีเป้าหมายเพื่อเป็นพื้นฐานของระบบการจัดการความรู้ร่วมกัน (Collaborative Knowledge Management System) ซึ่งเป็นการสนับสนุนการแบ่งปันและการนำสารสนเทศกลับมาใช้อีก ทั้งนี้ในการออกแบบสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะร่วมกันจะต้องทำให้เกิดการไหลของความรู้และถ่ายทอดการ Capture ใน E-Mail การเก็บรักษาเอกสาร ฐานข้อมูล และการอภิปราย การร่วมกันในบริบทของการจัดการความรู้จำเป็นต้องทำให้ทำให้บุคคลสามารถทำงานร่วมกันได้ทั้งนอกเวลาและนอกสถานที่โดยการใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์เป็นสื่อกลาง (Elias M, Awad & Hassan M. Ghaziri, 2003; 368-371) ได้แบ่งรูปแบบการร่วมกันได้ 2 ประเภทคือ

1. การร่วมกันโดยไม่พร้อมกัน (Asynchronous Collaboration) คือ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับมนุษย์โดยผ่านระบบคอมพิวเตอร์ซึ่งไม่มีการควบคุมทางด้านเวลาและสถานที่ ซึ่งในการสอบถาม การตอบสนองสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาและทุกสถานที่ สำหรับเครื่องมือที่ใช้ได้แก่ รายการ E-Mail Web-Based Discussion Forums

2. การร่วมกันโดยพร้อมกัน (Synchronous Collaboration) คือ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับมนุษย์ที่เกิดขึ้นในทันทีทันใด (ภายใน 5 วินาที) บนคอมพิวเตอร์ ซึ่งสามารถใช้เสียง ภาพ หรือเทคโนโลยีข้อมูลต่าง ๆ สำหรับเครื่องมือได้แก่ การประชุมทางไกล (Teleconferencing) คอมพิวเตอร์วิดีโอและการประชุมทางไกล (Computer Video / Teleconferencing) การพูดคุยผ่านออนไลน์ (Online Chat Forums) เป็นต้น

9. เทคโนโลยีที่ใช้ในการเผยแพร่ (Dissemination Technologies) ในการเผยแพร่มีการใช้เทคโนโลยีที่มีลักษณะการ Pull-Based หรือ Push-Based สำหรับเทคโนโลยีแบบ Pull-Based คือ เทคโนโลยี IR ที่ใช้การสอบถาม และการค้นหา ส่วนเทคโนโลยีแบบ Push-based หมายถึงรวมถึง การสื่อสารมวลชน (Broadcasting)

การตื่นตัว (Alert) ช่องทางการกระตุ้น (Triggers Channels) เป็นต้น สำหรับการแก้ปัญหาควรรู้ใช้การผสมผสานเทคโนโลยีทั้งแบบ Pull และ Push

10. ระบบการจัดการฐานความรู้ (Knowledge-Based Management Systems : KBMSs) ซึ่งได้แบ่งประเภทของเทคโนโลยี โดยมีบางคนเชื่อว่า DBMSs เป็นระบบสารสนเทศ แต่ฐานความรู้ “Knowledge Base” เป็นแนวคิดที่เด่นชัดกว่าการเป็นตัวเทคโนโลยี

2.4.2 หลักในการเลือกเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการความรู้

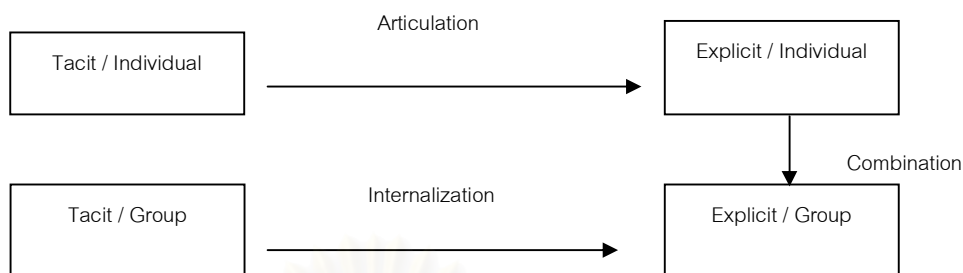
Natarajan, G และ Shekhar , S. (2001) ได้กล่าวถึงหลักการเลือกเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการความรู้โดยพิจารณาประเด็นที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- (1) พิจารณาเทคโนโลยีภายในกรอบรูปแบบการจัดการความรู้เพื่อเป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์
- (2) เข้าใจถึงว่าเทคโนโลยีมีหน้าที่อะไรบ้าง
- (3) เข้าใจถึงวิธีอะไรที่เป็นรากฐานของการแก้ปัญหาการจัดการความรู้ทั้งหมด
- (4) ตรวจสอบลักษณะของเทคโนโลยีให้เหมาะสมกับการแก้ปัญหาการจัดการความรู้ซึ่งจะช่วยในการเชื่อมโยงไปยังรูปแบบการจัดการความรู้แบบอื่นๆ ได้

สำหรับเทคโนโลยีที่ใช้ในการสนับสนุนระบบการจัดการความรู้ในปัจจุบันนี้ มีการพัฒนาเจริญก้าวหน้าอย่างไม่หยุดนิ่ง แต่สิ่งสำคัญในการเลือกใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ในระดับต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นระดับบุคคล หรือกลุ่มคนก็ควรคำนึงถึงความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเหล่านี้ด้วย เนื่องจากในหลายหน่วยงานและองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนพบว่า บุคลากรในองค์กรบางส่วนไม่สามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อนำไปสู่การแสวงหาความรู้ เช่น การใช้อินเทอร์เน็ตในการค้นหาข้อมูลต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน หรือการสร้างความรู้ ในบางองค์กรอาจจะมีผู้ที่มีความสามารถในการสร้างโปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่าง ๆ ประเด็นดังกล่าวนี้อาจส่งผลให้องค์กรนั้นสามารถนำความรู้ที่ได้จากการแสวงหาผนวกกับความรู้ที่มีอยู่ของตนเองนำไปพัฒนาจนกลายเป็นความรู้ใหม่ได้ ตลอดจนสามารถนำความรู้ใหม่ซึ่งมีประโยชน์นำไปถ่ายทอดให้กับบุคคลอื่นภายในองค์กรได้รับรู้และสามารถเรียนรู้ต่อไปได้อีก สิ่งเหล่านี้ล้วนแสดงถึงอิทธิพลของเทคโนโลยีที่มีต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กร

2.5 การนำความรู้ไปใช้ในการจัดการความรู้

ผู้ปฏิบัติงานควรรู้ว่าการตกผลึกของความรู้สามารถทำได้อย่างไร ดังนั้นแนวคิดเรื่องคลังความรู้ (Knowledge Assets) จึงเป็นประโยชน์ที่ช่วยทำให้เกิดสิ่งที่ดีสำหรับองค์กรในส่วนที่จำเป็นต้องรู้ว่าอะไรที่คลังความรู้ขององค์กรควรมี (Natarajan, G. & Shekhar, S., 2001:27) สำหรับการจัดการความรู้เชื่อว่าองค์กรสามารถใช้ความรู้ที่ฝังลึกของบุคลากรจำนวนน้อยแต่สามารถทำให้องค์กรอยู่รอดได้ ซึ่งการใช้ประโยชน์จากความรู้จะประสบความสำเร็จได้เมื่อมีการเผยแพร่ความรู้และเกิดการแบ่งปันอย่างจริงจัง พร้อมกับการพัฒนาการเรียนรู้ โดยผ่านการถ่ายทอดความรู้จากแหล่งทรัพยากรที่เหมาะสม ดังรูปภาพด้านล่างนี้



แผนภาพที่ 2.2 แสดงการถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer)

ที่มา Natarajan, G. & Shekhar, S, 2001.

สำหรับสิ่งที่ควรทราบในการถ่ายทอดความรู้ Jeremy Hall and Jonathan Sapsed (2005: 57-76) ได้สรุปถึงประเภทของการถ่ายทอดความรู้ 4 ประเภท ได้แก่ การถ่ายทอดเป็นเรื่อง ๆ ภายในทีมเดียวกัน (Serial Transfer Within the Same Team), การถ่ายทอดทางใกล้กับทีมในสถานที่แตกต่างกัน (Near Transfer To A Team In A Different Location), การถ่ายทอดทางไกลของหน้าที่ที่ไม่เป็นงานประจำ (Far Transfer Of Non-Routine Tasks), กลยุทธ์การถ่ายทอดของความรู้ที่ซับซ้อนและการถ่ายทอดที่เกี่ยวข้องขบวนการ (Strategic Transfer Of Complex Knowledge And Expert Transfer) Dixon (2000)

นอกจากนี้ Birkinshaw et al. (2002) ได้กล่าวถึงระบบความรู้ที่ฝังลึก (System-Embedded Knowledge) ว่า สังคมและระบบทางกายภาพที่แวดล้อมเป็นสิ่งที่มียุทธศาสตร์ต่อโครงสร้างขององค์กร สำหรับความสำเร็จของระบบการจัดการความรู้ถือเป็นบทบาทสำคัญขององค์กร ซึ่งอาจมาจากโครงสร้างที่เป็นแบบทางการและไม่เป็นทางการ ร่วมกับปัจจัยทางสังคม เช่น วัฒนธรรม ความสัมพันธ์ บรรทัดฐาน ปรัชญาทางการจัดการและระบบการให้รางวัล (Zack, 1999) สำหรับการถ่ายทอดความรู้ระหว่างโครงการเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก เพราะไม่มีความต่อเนื่องตลอดจนข้อจำกัดจากการรวบรวมความรู้ ซึ่งถือเป็นอุปสรรคในการถ่ายทอดความรู้

2.6 องค์ประกอบการจัดการความรู้

2.6.1 ความหมายขององค์ประกอบจัดการความรู้

พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน (2542) ได้ให้ความหมายคำว่า “องค์ประกอบ” หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่ใช้ประกอบเป็นสิ่งใหญ่, ส่วนของสิ่งต่างๆ ที่เป็นเครื่องประกอบทำให้เกิดเป็นรูปขึ้นใหม่โดยเฉพาะ

องค์ประกอบของการจัดการความรู้ หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในองค์กร ได้แก่ ผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร การกำหนดเป้าหมาย รูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ คัดลอกความรู้ ทักษะต่างๆ ของบุคลากร เครื่องมือและอุปกรณ์ในการสื่อสาร และวิธีการประเมินผล

2.6.2 องค์ประกอบของการจัดการความรู้

องค์ประกอบของการจัดการความรู้เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการจัดการความรู้ของหน่วยงานต่างๆ เนื่องจากองค์ประกอบของการจัดการความรู้เป็นส่วนสำคัญสำหรับผู้บริหาร นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล และนักพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถดำเนินการจัดการความรู้ให้กับหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดสำหรับองค์ประกอบของการจัดการความรู้ ดังกล่าว อาทิ วิจารณ์ พานิช นที จิตสง่า และบุญดี บุญญาภิกิจและคณะ และ Nonaka & Tekuchi มีรายละเอียดดังนี้

2.6.2.1 แนวคิดด้านองค์ประกอบของวิจารณ์ พานิช (2549) ได้สรุปว่าองค์ประกอบของการจัดการความรู้ที่ครอบคลุมเนื้อหา 10 ด้าน ดังนี้

- (1) เป้าหมายของงาน/องค์กร
- (2) วิธีการกำหนดเป้าหมาย- เหมาะสมเพียงใด
- (3) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - มีหรือไม่อย่างไร
- (4) การคว่าความรู้จากภายนอก - มีหรือไม่อย่างไร
- (5) คลังความรู้ขององค์กร - ง่ายต่อการเข้า การค้นหา ทันต่อยุคสมัย ฯลฯ เพียงใด
- (6) P : People - มีทักษะ Sharing, Identity, Codify Knowledge
- (7) P : Process - กระบวนการ
- (8) Culture - วัฒนธรรมองค์กร
- (9) ICT Tools - การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือ
- (10) Measurement - การวัดประเมินผลงาน

2.6.2.2 แนวคิดด้านองค์ประกอบของการจัดการความรู้ของ นที จิตสง่า (2549) ได้กล่าวว่า การทำให้เกิดความยั่งยืนในการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม กรมราชทัณฑ์ จึงมุ่งสร้างองค์ประกอบทั้งภายในและภายนอก 6 องค์ประกอบ คือ

- (1) มีวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่จะนำไปสู่องค์กรนวัตกรรม
- (2) สร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนนวัตกรรมในองค์กร
- (3) มีกระบวนการ และการปฏิบัติที่เอื้ออำนวยต่อการสร้างนวัตกรรม
- (4) มีทีมผู้นำที่มุ่งมั่นไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม
- (5) มีทีมงานในการสร้างนวัตกรรม
- (6) ส่งเสริมข้าราชการในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรม

โดยสรุปการสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมของกรมราชทัณฑ์ จะมุ่งสร้างทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับพลังของบุคคล และพลังของสิ่งแวดล้อม โดยมีทีมผู้นำขององค์กรเป็นหลักในการขับเคลื่อน มีทีมงานของข้าราชการในระดับรองลงมาสนับสนุน มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีการสร้างนวัตกรรมขององค์กรที่เน้นนวัตกรรม และมีกระบวนการและการปฏิบัติที่เน้นนวัตกรรมเป็นสิ่งสนับสนุนแนวทางดังกล่าว ดังแสดงในรูปภาพด้านล่างนี้



แผนภาพที่ 2.3 แสดงการถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer)
ที่มาจาก นันทิ จิตสว่าง, 2549. (Knowledge Management สู้องค์กรนวัตกรรม)

2.6.2.3 แนวคิดด้านองค์ประกอบของบุญดี บุญญาภิ และคณะ (2547 : 46-53)

ได้กล่าวถึงองค์ประกอบหลัก ๆ 6 องค์ประกอบ ดังนี้

(1) การจัดการการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม (Transition and Behavior Management) การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพเริ่มต้นจากการที่คนในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ความเชื่อและพฤติกรรมที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้นสามารถซึมลึกเข้าไปในบรรทัดฐานและค่านิยมของคนในองค์กรจนกลายเป็นวัฒนธรรม องค์กรควรทำการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปโดยเน้นในเรื่องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กรให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้โดยการส่งเสริมและสนับสนุนอย่างต่อเนื่องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กรควรเริ่มต้นจากผู้บริหารแล้วจึงขยายผลไปสู่บุคลากรทุกระดับ องค์กรควรพิจารณา ดังนี้

(ก) ผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่รวมถึงมีส่วนร่วมกับกิจกรรมต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

(ข) ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการแลกเปลี่ยนและจัดการความรู้

(ค) จัดตั้งทีมงานเพื่อทำหน้าที่วางแผนและจัดกิจกรรมต่าง ๆ

(ง) กำหนดว่าอะไรคือปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ และต้องมั่นใจว่าปัจจัยเหล่านี้มีอยู่ หรือสามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้

(2) การสื่อสาร (Communication) องค์กรจะต้องสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจว่า องค์กรกำลังจะทำอะไร เพื่ออะไร จะทำเมื่อไหร่ และอย่างไร ถ้าองค์กรสามารถสื่อสารให้บุคลากรทุกคนรับทราบได้ อย่างชัดเจนก็จะเป็นก้าวแรกที่ทำให้บุคลากรสนใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ รวมถึงเริ่มปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตน ต้องมีการวางแผนการสื่อสารที่เป็นระบบ และทำการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง โดยคำนึงถึงปัจจัยหลัก 3 ประการ คือ เนื้อหาของเรื่องที่ต้องการจะสื่อสาร กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการสื่อสาร และช่องทางการสื่อสารซึ่งต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กร และความสามารถในการรับรู้ของคนในองค์กร สิ่งสำคัญคือ ต้องมีการวัดประสิทธิผลของการสื่อสารว่ากลุ่มเป้าหมายได้รับและเข้าใจเนื้อหาที่ต้องการสื่อสารได้ ถูกต้องหรือไม่

(3) กระบวนการและเครื่องมือ (Process and Tools) กระบวนการและเครื่องมือถือเป็นแกนหลักของการจัดการความรู้ที่จะช่วยให้เกิดพฤติกรรมและการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร วงจรการจัดการความรู้ของบริษัท Xerox Corporation เป้าหมาย การสื่อสาร การจัดการการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมกระบวนการ และ เครื่องมือ การเรียนรู้ การวัดผลการยกย่องชมเชยและให้รางวัล World Class KM Environment

การเลือกใช้เครื่องมือและกระบวนการจะต้องให้ความสำคัญกับความรู้อันทั้งประเภท Tacit และ Explicit ซึ่งมีทั้งที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ และไม่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ กระบวนการและเครื่องมือที่ไม่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศมีความสำคัญมากสำหรับความรู้ประเภท Tacit เนื่องจากเป็นความรู้ที่อยู่ในตัวคนซึ่งสื่อสารแลกเปลี่ยนได้ดีที่สุด โดยผ่านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้ความรู้และผู้รับความรู้ ตัวอย่างของเครื่องมือเหล่านี้ เช่น ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community of Practice) การสลับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) การยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน และเวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum) เป็นต้น ส่วนกระบวนการและเครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ จะเข้ามามีส่วนสำคัญในขั้นตอนการค้นหา รวบรวมจัดเก็บ และเข้าถึงความรู้ช่วยให้การแลกเปลี่ยนความรู้ประเภท Explicit มีประสิทธิภาพมากขึ้น ตัวอย่างเทคโนโลยีสารสนเทศที่นำมาใช้เพื่อการจัดการความรู้ เช่น ระบบอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตในองค์กร การจัดทำ Knowledge Portal ขององค์กร การจะเลือกใช้กระบวนการหรือเครื่องมือใดนั้นควรพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ เช่น ประเภทของความรู้ภายในองค์กร พฤติกรรมลักษณะการทำงานของคนในองค์กร รวมถึงวัฒนธรรมองค์กร

(4) การฝึกอบรมและการเรียนรู้ (Training and Learning) เป็นการเตรียมความพร้อมของบุคลากรทุกระดับสำหรับการจัดการความรู้ องค์กรจะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับแนวทางและหลักการของการจัดการความรู้แก่บุคลากรเพื่อสร้างความเข้าใจและความตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการและการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กรให้ความรู้เกี่ยวกับประโยชน์ของการจัดการความรู้ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรมองเห็นสิ่งที่พวกเขาจะได้รับจากการจัดการและแลกเปลี่ยนความรู้ชัดเจนยิ่งขึ้น และในองค์กรที่มีการนำระบบหรือเทคนิคใหม่ๆ มาใช้เพื่อช่วยในการจัดการความรู้ก็อาจจะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับการใช้ระบบและเทคโนโลยีเหล่านั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในการจัดการฝึกอบรมควรพิจารณาให้มีหลายรูปแบบเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรสามารถเข้ารับการฝึกอบรมได้อย่างเหมาะสม โดยพิจารณาให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคลากร

(5) การวัดผล (Measurement) ถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยบอกถึงสถานะของกระบวนการ หรือกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร ผลจากการวัดจะสะท้อนถึงประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถทบทวน แก้ไขข้อบกพร่อง และปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ให้ประสบผลสำเร็จมากขึ้น การวัดผลจึงไม่ใช่เป็นการควบคุมแต่เป็นการบริหารจัดการและการเรียนรู้พัฒนาการวัดผลยังเป็นสิ่งที่ช่วยให้องค์กรทราบถึงสถานะในขณะนั้นว่าได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่การวัดผลผลลัพธ์ของการจัดการความรู้เป็นเรื่องใหม่และยังไม่ค่อยชัดเจนนัก Department of the Navy ของประเทศสหรัฐอเมริกาได้ค้นคว้าวิจัยวิธีการที่จะวัดผลการจัดการความรู้โดยแบ่งการวัดผลจากการจัดการความรู้เป็น 3 ส่วน คือ 1) การวัดระบบหรือกิจกรรมต่าง ๆ ในการจัดการความรู้ (System Measures) 2) การวัดปัจจัยส่งออก (Output Measures) และ 3) การวัดผลลัพธ์ (Outcome Measures) โดยการวัดผลควรปรับเปลี่ยนไปตามพัฒนาการของการจัดการความรู้ขององค์กร องค์กรที่เพิ่งเริ่มดำเนินการควรวัดระบบหรือกิจกรรมต่างๆ ที่ทำส่วนขององค์กรที่มีการดำเนินการมาได้ระยะหนึ่งแล้วควรวัดจากปัจจัยส่งออก ส่วนการวัดผลลัพธ์นั้นเป็นสิ่งที่วัดได้ยาก แต่เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องการเห็นมากที่สุด

(6) การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล (Recognition and Rewards) การนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กรอาจใช้การยกย่องชมเชยและให้รางวัลเป็นแรงจูงใจในช่วงเริ่มต้นเพื่อเป็นสิ่งที่ช่วยโน้มน้าวให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้และเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ แต่ในระยะยาวสิ่งที่สามารถโน้มน้าวให้บุคลากรในองค์กรสนใจแลกเปลี่ยนความรู้ได้ดีที่สุดคือประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับตนเองเช่นการที่เราสามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น องค์กรควรมีการปรับแผนการยกย่องชมเชยและให้รางวัลให้เหมาะสมกับกิจกรรมที่ทำอยู่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อจูงใจให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ นอกจากนี้ควรมีการบูรณาการแผนการยกย่องชมเชยและให้รางวัลเข้ากับระบบการประเมินผลงานและการให้ค่าตอบแทนแก่บุคลากร องค์กรจะต้องค้นหาว่าอะไรเป็นแรงจูงใจสำคัญสำหรับบุคลากรในการเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการความรู้

2.6.4 แนวคิดเกี่ยวกับกิจกรรมสำคัญสำหรับการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กรของ Nonaka & Takeuchi อ้างถึงในวิจารณ์ พานิช (2548) มีรายละเอียดดังนี้

(1) การสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้

ผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่สร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ที่เป็น "ความรู้แห่งชีวิต" หรือความรู้หลักขององค์กร สำหรับใช้เป็นเข็มทิศในการจัดการความรู้ขององค์กร การจัดการวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ ต้องไม่ใช่เพียงแค่สร้าง แต่จะต้องเรียงร้อยร้อยคำให้กินใจ และเข้าใจได้ง่าย แล้วสื่อสารให้เป็นที่รับรู้และซาบซึ้ง จนเกิดเป็นความเชื่อและค่านิยมร่วมกันทั่วทั้งองค์กร วิสัยทัศน์ดังกล่าวต้องมีความชัดเจนในระดับที่เหมาะสม คือ ชัดเจนในระดับที่มองเห็นทิศทางและขอบเขตร่วมกันได้อย่างชัดเจน แต่ก็ไม่ชัดหรือมีรายละเอียดมาก

เกินไป จนทำให้ปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน วิทยาลัยศึกษาดังกล่าวจะต้องเปิดโอกาสให้พนักงานในแต่ละหน่วยย่อยร่วมกันตีความ นำไปสู่วิสัยทัศน์และพันธกิจของหน่วยย่อยภายใต้ร่มของวิสัยทัศน์ภาพรวม ทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันทุ่มเท ที่จะทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์นั้น

(2) สร้างทีมจัดการความรู้ขององค์กร

การจัดการความรู้เริ่มที่ตัวบุคคลเป็นคนๆ แต่ในที่สุดแล้วต้องดำเนินการเป็นทีม และเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร จึงจะเกิดพลังของการจัดการความรู้อย่างเต็มที่ และสมาชิกขององค์กรจะต้องเข้าใจบทบาทของตนเองในด้านการจัดการความรู้ โดยทีมจัดการความรู้ขององค์กร ประกอบด้วย 3 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ ได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มวิศวกรความรู้ ได้แก่ พนักงานที่เป็นผู้บริหารระดับกลาง และกลุ่มผู้บริหารความรู้ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงสุด

(ก) ผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ (Knowledge Practitioner)

คือ ผู้จัดการความรู้ตัวจริง ทำหน้าที่หลักเกี่ยวกับความรู้ 4 ประการ คือ การเสาะหา (Acquire) สร้าง (Create), สั่งสม (Accumulate) และใช้ (Exploit) ความรู้ ผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ประกอบด้วยคน 2 กลุ่ม คือ ผู้ปฏิบัติ (Knowledge Operator) กับผู้เชี่ยวชาญความรู้ (Knowledge Specialist) ผู้ปฏิบัติเป็นผู้ทำงานหลักขององค์กร และสั่งสมประสบการณ์จากการปฏิบัติงานนั้น ความรู้ที่เกิดขึ้นในตัวพนักงานเหล่านี้อยู่ในรูปของทักษะ บทบาทหลักของการจัดการความรู้ในองค์กรของคนเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ของตนเอง และขององค์กรเป็นส่วนใหญ่ การจัดการความรู้ของผู้ปฏิบัติเน้นที่ขั้นตอนการเอาความรู้ที่เปิดเผยชัดแจ้งมาปฏิบัติ (Internalization) และนำเอาความรู้ฝังลึกของตนมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน (Socialization) และผู้เชี่ยวชาญความรู้ ทำหน้าที่เกี่ยวกับความรู้ที่เปิดเผยชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และสามารถนำไปเก็บไว้ในคอมพิวเตอร์ให้ค้นหา จัดหมวดหมู่ และจัดส่งให้แก่ผู้ปฏิบัติได้ง่าย เนื่องจากการวิจัยและพัฒนาเป็นการสร้างความรู้ที่เปิดเผยชัดแจ้ง บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยและพัฒนาทั้งหมดจึงถืออยู่ในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญความรู้ด้วย ผู้เชี่ยวชาญความรู้ทำหน้าที่สร้างความรู้ที่ชัดแจ้งจากความรู้ฝังลึก (Externalization) และนำความรู้ที่ชัดแจ้งมาสังเคราะห์จัดหมวดหมู่หรือสร้างเป็นความรู้ที่ยกระดับขึ้น หรือเรียกได้คือ Combination

(ข) วิศวกรความรู้ (Knowledge Engineer)

เป็นภารกิจของผู้บริหารระดับกลาง หน้าที่หลักคือการตีความและแปลงความรู้ฝังลึกให้เป็นความรู้ที่เปิดเผย จับต้องได้ และนำไปปฏิบัติได้ง่าย วิศวกรความรู้ทำหน้าที่เชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานระดับปฏิบัติ โดยตีความวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ขององค์กรที่ผู้บริหารระดับสูง "ยกร่าง" ขึ้น และอยู่ในสภาพที่เป็นความรู้ฝังลึก ไม่ชัดแจ้ง ให้เป็นความรู้ที่เปิดเผยชัดแจ้ง สอดคล้องกับงานของพนักงานระดับปฏิบัติ เอาจามาพูดคุยทำความเข้าใจกับพนักงานระดับปฏิบัติ เพื่อให้พนักงานระดับปฏิบัติเกิดวิสัยทัศน์ความรู้ของตนในระดับบุคคล และในระดับทีมงานหรือหน่วยงานย่อย วิศวกรความรู้จึงแสดงบทบาทหลักในการ Externalize

ความรู้ฝังลึกออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้ง นอกจากนั้น วิศวกรความรู้ยังมีหน้าที่หลักอีก 3 ประการ โดยที่ทั้ง 3 หน้าที่ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการหมุนวงจรระดับความรู้ในลักษณะของ "เกลียวความรู้" (Knowledge Spiral) เกลียวความรู้ แรกคือเกลียวของวงจร SECI (Socialization, Externalization, Combination และ Externalization) เกลียวที่ 2 คือ เกลียวความรู้ข้ามระดับชั้นภายในองค์กร คือเชื่อมระหว่างระดับล่าง ระดับกลาง และระดับบน ขององค์กร เกลียวที่ 3 เป็นเกลียวความรู้ข้ามหน่วยงาน ข้ามภารกิจภายในองค์กร เช่น เชื่อมต่อระหว่างฝ่ายขาย ฝ่ายบริการหลังการขาย ฝ่ายบัญชี ฝ่ายวิจัยและพัฒนา ฝ่ายผลิต เป็นต้น

(ค) ผู้บริหารความรู้

ทำหน้าที่ 3 ประการ คือ (1) กำหนดเป้าหมายขององค์กร ในที่นี้ หมายถึงเป้าหมายภาพใหญ่ของการจัดการความรู้ขององค์กร คือ กำหนดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ของ องค์กรนั่นเอง (2) สร้างบรรยากาศและกฎเกณฑ์กติกาขององค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ (3) คอยจับ "ความรู้ที่ทรงคุณค่า" ที่พัฒนาขึ้นในกระบวนการเกลียวความรู้ (Knowledge Spiral) ขององค์กร ในลักษณะของ การ "ผุดบังเกิด" (Emergence) เป็น "ภาพใหม่" (New Paradigm) ของความรู้ และนำมาสื่อสารเพื่อกระตุ้นให้เกิด การตีความต่อเนื่อง เกิดบรรยากาศที่น่าตื่นเต้น เร้าใจ และภาคภูมิใจ

ผู้บริหารความรู้ควรมีคุณสมบัติและความสามารถ 7 ประการ ได้แก่

- (1) ความสามารถในการเรียงร้อยร้อยคำ และสื่อสารวิสัยทัศน์ความรู้ให้กินใจและเกิดความ มุ่งมั่นทั่วกันภายในองค์กร ในลักษณะที่เรียกว่าเกิด Sense of Direction
- (2) ความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์ความรู้ และวัฒนธรรมองค์กร ไปสู่สมาชิกของ Project Team
- (3) ความสามารถในการประเมินคุณภาพของความรู้ที่สร้างขึ้นในกระบวนการจัดการความรู้ของ องค์กร ทั้งนี้ โดยประเมินตามเกณฑ์ที่กำหนดภายในองค์กร
- (4) ความสามารถในการเลือกคนสำหรับทำหน้าที่ผู้นำของ Project Team
- (5) ทักษะในการ "สร้างความปั่นป่วนอย่างสร้างสรรค์" (Creative Chaos) ให้แก่ Project Team เช่น การกำหนดเป้าหมายที่ยากและท้าทาย
- (6) ทักษะในการเข้าไปร่วมกระบวนการจัดการความรู้กับพนักงานระดับกลางและระดับล่าง เพื่อสร้างความมุ่งมั่นเอาจริงเอาจัง (Commitment) ของการจัดการความรู้
- (7) ความสามารถในการจัดการภาพรวมของการจัดการความรู้ขององค์กร

(3) สร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเข้มข้นในกลุ่มพนักงาน ระดับล่าง บรรยากาศที่สำคัญที่สุดคือสภาพที่พนักงานสามารถหาประสบการณ์ตรงสำหรับใช้ในการทำงาน คือ เน้นที่ความรู้จากประสบการณ์ตรง ไม่ใช่ความรู้จากตำรา (ไม่ปฏิเสธหรือละเลยความรู้จากตำรา แต่เน้นความรู้จาก ประสบการณ์ตรงมากกว่า) ประสบการณ์ตรงมาจากการสัมผัสโดยตรงด้วยตนเอง เช่น ไปดูงาน ไปพูดคุยแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ และที่สำคัญที่สุดได้ทดลองหรือฝึกปฏิบัติด้วยตนเอง ดังนั้น ความรู้ที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ควรเน้นเป็น พิเศษคือ ความรู้ฝังลึก และกระบวนการที่เน้นคือ Socialization

ความรู้ที่เกิดจากการสัมผัสกับภายนอกองค์กร เช่นลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ ผู้ทำธุรกิจกับองค์กร เป็นความรู้ที่สำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันและการดำรงอยู่ขององค์กร จึงเป็นความรู้จากประสบการณ์ตรงที่สำคัญยิ่ง

(4) ควบการจัดการความรู้ไปกับการพัฒนาสินค้า หรือรูปแบบการทำงานใหม่ๆ ในทางธุรกิจของต่างประเทศ การจัดการความรู้มักควบคู่หรือสัมพันธ์อย่างแนบแน่นอยู่กับการพัฒนาสินค้าตัวใหม่ หรือพัฒนาวิธีการผลิต แต่ในองค์กรที่มีเป้าหมายเชิงสังคม หรือด้านการบริการ การจัดการความรู้ควรควบคู่หรือแนบแน่นอยู่กับการพัฒนาคุณภาพงาน หรือพัฒนาประสิทธิผล (Effectiveness) ของงาน ซึ่งในการจัดการสมัยใหม่เรานิยามคำว่าประสิทธิผลว่า หมายถึง เป้าหมาย 4 ประการ คือ (1) ตอบสนองตรงเป้าหมาย (Responsiveness) ของลูกค้า และตรงเป้าหมายขององค์กร (2) มีนวัตกรรม (Innovation) (3) มีการพัฒนาและใช้ศักยภาพ (Competency) อย่างเต็มที่ และ (4) มีประสิทธิภาพ (Efficiency)

(5) เน้นการจัดการองค์กรแบบใช้พนักงานระดับกลางเป็นพลังขับเคลื่อนหลัก ในตำราด้านการจัดการมักเคยถึงวิธีการจัดการแบบ "บนลงล่าง" (Top-Down) กับแบบ "ล่างขึ้นบน" (Bottom-Up) แต่ Nonaka & Takeuchi แนะนำว่ารูปแบบของการจัดการองค์กรที่เหมาะสมต่อการจัดการความรู้คือแบบ "กลางขึ้น-ลง" (Middle-Up-Down) ซึ่งเน้นการใช้พนักงานหรือผู้บริหารระดับกลางเป็นพลังหลักในการขับเคลื่อน โดยที่พนักงานระดับกลางจะเป็นผู้เชื่อมโยงวิสัยทัศน์หรือความฝันของผู้บริหารระดับสูง เข้ากับความเป็นจริงหรือการปฏิบัติของพนักงานระดับล่าง ในตำราบริหารของโลกตะวันตก มักกล่าวว่าผู้บริหารระดับกลางเป็นพนักงานกลุ่มที่เรียกว่า "เสี่ยงต่อการสูญพันธุ์" แต่ Nonaka & Takeuchi เชื่อในทางตรงกันข้าม คือในยุคของการจัดการความรู้ ผู้บริหารระดับกลางจะเป็นกำลังหลักในการเชื่อมโยงให้เกิดการจัดการความรู้ที่ทรงพลัง และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

(6) เปลี่ยนโครงสร้างองค์กรไปเป็นแบบ "พหุบาท" (Hypertext) หมายถึง องค์กรที่มีหลายบริบท (Context) อยู่ในเวลาเดียวกัน (Hyper + Context) ในแต่ละบริบทมีพนักงานทำงานของตนเต็มเวลา และมีภารกิจอยู่ในบริบทเดียว ในที่นี้มี 3 บริบท หรือ 3 "ชั้น" อยู่ด้วยกัน มีการจัดการความรู้หมุนเวียนอยู่ระหว่างชั้น ทำให้เกิดการเกื้อกูลส่งเสริมซึ่งกันและกัน เกิดการจัดการความรู้ที่ทรงพลัง 3 ชั้น หรือ 3 บริบทขององค์กรพหุบาท ได้แก่ (1) ชั้นหรือบริบทของระบบงานตามปกติ เป็นรูปแบบองค์กรแบบพีระมิด หรือ Bureaucracy (2) ชั้นหรือบริบทของ Project Team ซึ่งทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งแล้วสลายตัวกลับสู่ระบบงานตามปกติ แต่ในช่วงของ Project Team สมาชิกของทีมทำงานเต็มเวลาให้แก่ Project Team (นี่คือจุดที่ต่างจาก Matrix Organization ซึ่งสมาชิกของทีมรายงานต่อหัวหน้าปกติด้วยและต่อหัวหน้าทีมด้วย) ในบริบทนี้การจัดการองค์กรจะเป็นรูปพีระมิดหัวกลับ (3) ชั้นหรือบริบทฐานความรู้ (Knowledge-Base) ทำหน้าที่คอยสกัด รวบรวม และสังเคราะห์ ยกระดับความรู้ที่เกิดขึ้นจาก 2 บริบทข้างต้น ให้มีความหมายต่อองค์กรยิ่งขึ้น และอำนวยความสะดวกในการดำเนินการจัดการความรู้ของพนักงานทุกระดับและทุกบริบท

(7) การสร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานหลักขององค์กร น่าจะมี 3 ประเด็นต่อไปนี้เป็นอย่างน้อย (1) การมีระบบการรับรู้และตรวจสอบข่าวสารความก้าวหน้าของความรู้ในลักษณะของ intelligence (2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับภาคีหรือเครือข่ายที่มุ่งทำประโยชน์หรือทำความดีให้แก่สังคม (3) การเชื่อมโยงและ "สกัด" ความรู้จากลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ โดยเฉพาะความรู้ฝังลึกที่เกิดจากการบริโภคสินค้าหรือใช้บริการขององค์กร

จากการสำรวจองค์ประกอบจากหลายแนวคิด สามารถสรุปได้ว่าการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ควรประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์กร การเรียนรู้ คณะทำงาน เทคโนโลยีการเรียนรู้ และสิ่งเอื้ออำนวยการเรียนรู้ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านองค์กร ประกอบด้วย

1.1 นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย

(1) นโยบาย หมายถึง การกำหนดกรอบหรือขอบเขตให้กับบุคลากรในแต่ละฝ่ายจะต้องมีภาระหน้าที่ใดบ้าง ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจ เพื่อเป็นแนวทาง ในการปฏิบัติงานอย่างกว้าง ๆ แต่ต้องมีความชัดเจนเพื่อให้บุคลากรในองค์กรยึดถือปฏิบัติเหมือนกัน เช่น “ส่งเสริมให้บุคลากรมี การพัฒนาตนเองจนนำไปสู่ “บุคคลแห่งการเรียนรู้” ตามแนวคิดองค์กรเอื้อการเรียนรู้”

(2) วิสัยทัศน์ หมายถึง การกำหนดคำเพื่ออธิบายเกี่ยวกับบุคคล องค์กร หรือธุรกิจที่บ่งบอกถึงความมุ่งหวัง พร้อมทั้งระบุเหตุผลของการดำรงอยู่อย่างชัดเจน ทั้งนี้โดยมีเป้าหมายเป็นตัวสนับสนุนให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามที่ระบุไว้ในวิสัยทัศน์ได้ และเพื่อการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพนั้น

(3) พันธกิจ หมายถึง ข้อความที่แสดงถึงภารกิจหลักขององค์กร โดยบอกทิศทางและขอบเขตของงาน โดยการกำหนดภาระหน้าที่ งานให้กับบุคลากร โดยจะต้องมีการกำหนดเอกลักษณ์ขององค์กร ในการกำหนดพันธกิจนั้นขึ้นอยู่กับ การวางโครงสร้างขององค์กรว่าจะเป็นอย่างใด โดยต้องบ่งบอกถึงเอกลักษณ์ว่าองค์กรนั้นทำให้กับใคร

(4) เป้าหมาย หมายถึง ข้อความที่บอกสิ่งหรือสภาพในรูปของผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งเป็นความสำเร็จที่ชัดเจน และวัดผลได้ที่ต้องการจะได้รับภายในระยะเวลาที่กำหนด โดยมีกรอบหรือขอบเขตทางด้านต้นทุนหรือทรัพยากร ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายของ

1.2 โครงสร้าง

หมายถึง รูปแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยสรุปถึงข้อจำกัดหรือการเชื่อมโยงของเครือข่ายสมาชิก ความเข้าใจซึ่งกันและกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการสื่อสารมากยิ่งขึ้น เช่น โครงสร้างทางการจัดการซึ่งมีผลต่อการกำหนดผู้จัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer) โดยจะต้องร่วมมือกันทำงานกับผู้จัดการสารสนเทศ (Chief Information Officer) ทั้งนี้บุคลากรต้องตระหนักถึงผลประโยชน์ที่ได้รับหลังจากการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งองค์กรควรมีโครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว มีสายการบังคับบัญชาไม่มากจนเกินไป การบังคับบัญชาไม่ควรเน้นการควบคุม ไม่ควรมีกระบวนการทำงานที่ซ้ำซ้อนกันเพื่อเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานให้มี การทำงานร่วมกันเป็นทีม

1.3 วัฒนธรรมองค์กร

หมายถึง บรรทัดฐานในการแบ่งปันความรู้ วัฒนธรรมการดูแล โดยอาศัยความไว้วางใจและความร่วมมือ ความเสมอภาค ความยุติธรรม และความเข้าใจถึงการสนับสนุนส่งเสริม สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นต่อการจัดการความรู้ ทั้งนี้องค์กรควรมีบรรยากาศที่กระตุ้นและส่งเสริมให้พนักงานใฝ่รู้กระตือรือร้นที่จะศึกษา ค้นคว้า และถ่ายทอดความรู้ต่อกันอย่างกว้างขวาง เพื่อก่อให้เกิดการสร้างสรรคสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ โดยบุคลากรทุกคนควรมีโอกาสสำหรับการพัฒนาตนเองให้เกิดนิสัยการเรียนรู้ทุกสิ่งทุกอย่างในการทำงาน โดยองค์กรต้องสนับสนุนอย่างจริงจังทั้งด้านการเงินและขวัญกำลังใจ

1.4 ผู้บริหารองค์กร

หมายถึง ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรซึ่งมีบทบาทหน้าที่สำคัญต่อการเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้ การอำนวยความสะดวกการเปลี่ยนแปลงในขอบเขตของการจัดการความรู้โดยการสนับสนุนแบบเชิงรุกจากผู้บริหารระดับสูง ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรในองค์กรตระหนักถึงคุณค่าต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ โดยใช้การแบ่งปันความรู้เป็นพลังในการพัฒนาองค์กร

2. ด้านการเรียนรู้ ประกอบด้วย

2.1 พฤติกรรมการเรียนรู้

หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรที่องค์กรต้องการพัฒนา ทั้งนี้การเรียนรู้ดังกล่าวอาจมาจากความจำเป็นขององค์กร หรือบุคลากรก็ได้ เช่น ต้องการให้บุคลากรสามารถคิดเป็น ดังนั้นในการออกแบบกิจกรรมการพัฒนาการเรียนรู้สามารถใช้กิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกันได้

2.2 ระบบการเรียนรู้

หมายถึง การออกแบบกิจกรรมเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากร สามารถจัดได้หลายรูปแบบ เช่นการจัดการเรียนรู้แบบอุปนัย (Inductive Method) การจัดการเรียนรู้แบบนิรนัย (Deductive Method) การจัดการเรียนรู้แบบค้นพบ (Discovery Method) การจัดการเรียนรู้แบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Method) การจัดการเรียนรู้แบบทดลอง (Experimental Method) การจัดการเรียนรู้แบบแก้ปัญหา (Problem Solving Method) การจัดการเรียนรู้แบบแก้ปัญหาโดยใช้สารสนเทศ (Information Problem Solving Approach) การจัดการเรียนรู้แบบใช้คำถาม (Questioning Method) การจัดการเรียนรู้แบบ KWL (Know-Want-Learned) การจัดการเรียนรู้แบบกรณีศึกษา (Case Study Method) การจัดการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์ (Creative Teaching) การจัดการเรียนรู้แบบระดมสมอง (Brainstorming Method) การจัดการเรียนรู้แบบซินเนคติกส์ (Synectics Method) การจัดการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์ความรู้ (Constructivism) การจัดการเรียนรู้แบบสืบสวนสอบสวน (Inquiry Method) การจัดการเรียนรู้แบบสืบเสาะหาความรู้เป็นกลุ่ม (Group Investigation Method) การจัดการเรียนรู้แบบ 4 MAT การจัดการเรียนรู้แบบจัดกรอบมโนทัศน์ (Concept Mapping Technique) การจัดการเรียนรู้โดยใช้ผังความรู้แบบวี (Knowledge Vee Diagramming) การจัดการเรียนรู้แบบวรรณิ (Wanee Teaching Model) และการจัดการเรียนรู้แบบพยากรณ์ (Forecast or Prediction Method) โดยวิธีการเรียนรู้ต่าง ๆ สามารถจัดให้เป็นการเรียนรู้ในระดับบุคคล หรือกลุ่มก็ได้

3. ด้านคณะทำงาน ประกอบด้วย

3.1 คณะกรรมการ

หมายถึง บุคลากรที่รับผิดชอบต่อการจัดการความรู้ เช่นคณะกรรมการพิจารณาเนื้อหาในการพัฒนาการเรียนรู้อของบุคลากร เป็นต้น

3.2 ทีมผู้เชี่ยวชาญ

หมายถึง ผู้ที่มีหน้าที่รวบรวม กลั่นกรอง และถ่ายโอนความรู้ต่าง ๆ รวมถึงเป็นที่ปรึกษาให้กับพนักงานในองค์กรทั้งภายในและภายนอกสายงานมีหน้าที่เป็นนักฝึกอบรม พี่เลี้ยง และสอนงานให้กับบุคลากรในแต่ละสายงานที่ผู้ชำนาญการมีความเชี่ยวชาญทางด้านนั้น

4. ด้านเทคโนโลยีการเรียนรู้

องค์กรต้องมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างทั่วทั้งองค์กร โดยมีการจัดเก็บ การประมวล และการถ่ายทอดข้อมูลได้อย่างทั่วถึง รวดเร็วและถูกหลักการ รวมถึงการสร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ซึ่งใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ทันสมัยในการถ่ายโอนความรู้ให้แพร่กระจายในองค์กร โดยมีการบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเข้ากับระบบการจัดการความรู้ทั้งนี้เพื่อ 1) เกิดการแบ่งปันและการประยุกต์ใช้ความรู้ 2) ระบุผู้เชี่ยวชาญและเครือข่ายสารสนเทศ 3) มีส่วนร่วมในเครือข่ายและชุมชน 4) สร้างและแลกเปลี่ยนความรู้ในเครือข่ายต่าง ๆ 5) เพิ่มความสามารถของพนักงานในการเรียนรู้ และ 6) เพิ่มความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างความรู้คน และกระบวนการ เป็นต้น สำหรับเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการจัดการความรู้ ได้แก่

4.1 เว็บไซต์รวบรวมความรู้ (Web Portal)

หมายถึง เว็บไซต์ที่รวบรวมส่วนประกอบที่ให้บริการด้านต่าง ๆ อินเทอร์เน็ต เช่น Web Board, Web Link, และ Search Engine โดยเว็บไซต์รวบรวมความรู้มีจุดสำคัญคือ การให้ผู้ใช้สามารถเข้าถึงสารสนเทศบนอินเทอร์เน็ตหรืออินเทอร์เน็ต โดยรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ มาไว้ในที่เดียวกันเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้

4.2 อินเทอร์เน็ต

หมายถึง เครือข่ายคอมพิวเตอร์ โดยมีแม่ข่ายคอมพิวเตอร์ทั่วโลกมาต่อเชื่อมกันเป็นจำนวนมาก ซึ่งเป็นช่องทางการสื่อสารที่ครอบคลุมอยู่ทั่วโลก เพื่อการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ร่วมกัน สามารถตรวจสอบความรู้ที่ต้องการ โดยความรู้สามารถเข้าถึงโดยผ่านทางเว็บไซต์ทางอินเทอร์เน็ต โดยใช้บราวเซอร์ (Browser) และเชื่อมต่อกับผู้ให้บริการอินเทอร์เน็ต (Internet Service Provider)

4.3 โปรแกรมค้นหา (Search Engines)

หมายถึง โปรแกรมค้นหาที่ช่วยให้การค้นหาข้อมูลและความรู้ที่ต้องการ จากอินเทอร์เน็ตทำได้อย่างรวดเร็ว แม้ว่าจะมีข้อมูลที่ไม่ตรงกับความต้องการจำนวนมากก็ตาม โดยโปรแกรมค้นหาเป็นเครื่องมือที่กำหนดให้ไปค้นหาสารสนเทศในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่มีอยู่บน www โดยโปรแกรมค้นหาจะเคลื่อนไหวไปตามเว็บไซต์ต่าง ๆ แล้วบันทึกรายละเอียดแต่ละเว็บไซต์ไปเก็บไว้ในฐานข้อมูล ซึ่งโปรแกรมค้นหา เป็นเครื่องมือในการค้นหาหาหรือข้อความที่ต้องการในเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เช่น Altta Vista (www.av.com) Inktomi (www.inktomi.com) Ask Jeeves (www.ask.com) เป็นต้น

4.4 กรู๊ปแวร์

หมายถึง ซอฟต์แวร์ที่มีการออกแบบโดยเฉพาะสำหรับกลุ่มคน โดยยอมให้เกิดการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร และร่วมกันทำกิจกรรมบนเครื่องคอมพิวเตอร์เครือข่ายได้ เช่น Lotus Note, Novell Group Wise และ Microsoft Exchange โดยส่วนใหญ่ประกอบด้วยฐานข้อมูลร่วมกัน ซึ่งสมาชิกสามารถทำงานเอกสารร่วมกันกับการอภิปรายทางอิเล็กทรอนิกส์ การนัดประชุมของทีมงาน

4.5 คลังข้อมูล (Data Warehouse)

หมายถึง การจัดการข้อมูลจำนวนมาก ๆ และมีความแตกต่างกัน จึงทำให้มีความยากลำบากในการค้นคืนและนำข้อมูลเหล่านั้นออกมาใช้ประโยชน์ให้ได้อย่างเต็มที่ หรือที่เรียกได้อีกว่าเป็น “Subject Oriented” ที่ถูกบูรณาการ (Integrated) ในเวลาที่แตกต่างกัน (Time Variant) การรวบรวมข้อมูลที่เปลี่ยนแปลงยาก (Non-Volatile) โดยนำไปสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจในการบริหารจัดการ ในทางปฏิบัติอาจกล่าวได้ว่า Data Warehousing คือเทคโนโลยีที่ช่วยคัดเลือกสารสนเทศจากระบบถ่ายทอดและการประมวลผลโดยดำเนินงานผ่าน On-line เพื่อใช้ในองค์กร

4.6 การเรียนอิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning)

หมายถึง การเรียนรู้ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการเรียนรู้และฝึกอบรมบุคลากรด้วยสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ไม่ว่าจะเป็นเครือข่ายอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต ซึ่งการเรียนรู้ดังกล่าวนี้สามารถรองรับผู้เรียนได้ทุกสถานที่และทุกเวลา

5. ด้านสิ่งที่เชื้ออำนาจการเรียนรู้ ประกอบด้วย

5.1 ศูนย์การเรียนรู้

หมายถึง หน่วยงานหรือส่วนที่รับผิดชอบในการกำหนดความรู้ แสวงหาความรู้ และทำหน้าที่จัดเก็บและสามารถนำกลับออกมาจากฐานข้อมูลได้ ตลอดจนเป็นสื่อกลางในการถ่ายโอน เผยแพร่ความรู้ไปยังสมาชิกขององค์กรได้

5.2 บุคลากร

หมายถึง บุคลากรที่ใช้ภูมิปัญญา ซึ่งแบ่งได้

1. ผู้บริหารจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer) คือบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าทีมผู้ดำเนินการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร โดยผู้อำนวยการบริหารเป็นผู้แต่งตั้งผู้บริหารจัดการความรู้
2. นักวิชาการ คือ บุคคลที่มีความรู้และใช้ความรู้ในการทำงานโดยตรง เช่น ผู้บริหาร วิศวกร นักการเงิน นักเทคโนโลยี นักวิจัย นักการตลาด ฯลฯ
3. แนวนร่วม คือ พนักงานในองค์กรหรือบุคคลอื่น ๆ ที่ให้ความร่วมมือช่วยเหลือสนับสนุนการบริหารจัดการความรู้ขององค์กร เช่น เจ้าหน้าที่ อาจารย์พิเศษ วิทยากร ผู้เชี่ยวชาญภายนอก ฯลฯ

2.7 กระบวนการจัดการความรู้ (The Knowledge Management Process)

กระบวนการจัดการความรู้มีหลายวิธี ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดสำหรับกระบวนการดังกล่าว อาทิ Marquardt, Tiwana, Dixon, Gavin, Liebowitz และ Wilcox, Davenport และ Prusak, Demerest, Alavi, Leidner, และ Hoffman, วิจารณ์ พานิช, กานต์สุดา มาชะศิริานนท์, ดนัย เทียนพุ่ม, Nonaka และ Takeuchi, ประพนธ์ ผาสุกยี่ด, และสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้ : เครื่องมือชุด ธารปัญญา ได้กล่าวถึงขั้นตอนการจัดการความรู้ไว้แตกต่างกันดังนี้

2.7.1 แนวคิดด้านขั้นตอนการจัดการความรู้ ของ Marquardt (1999;2002) ได้กล่าวไว้ว่ามี 6 ขั้นตอน ดังนี้

- (1) การแสวงหาความรู้ (Acquisition) หมายถึง การเลือกข้อมูลและสารสนเทศจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- (2) การสร้างความรู้ (Creation) หมายถึง การพัฒนาความรู้ใหม่ หรือนวัตกรรม ซึ่งเกิดขึ้นได้จากความสามารถในการมองเห็นถึงความสัมพันธ์ใหม่ โดยมีการเชื่อมโยงกับองค์ประกอบต่าง ๆ ของความรู้ และผสมผสานกันอย่างมีเหตุมีผลตามวิธีการสรุปจากส่วนย่อยไปหาส่วนรวม
- (3) การจัดเก็บความรู้ (Storage) หมายถึง การจัดระบบข้อมูล และการนำไปจัดเก็บไว้สร้างคุณค่าของความรู้ให้ง่ายต่อการเข้าถึงของบุคลากรที่สามารถนำไปใช้ได้ตลอดเวลาและทุกสถานที่
- (4) การวิเคราะห์และการทำเหมืองข้อมูล (Analysis and Data Mining) หมายถึง เทคนิคในการวิเคราะห์ข้อมูล การปรับโครงสร้างและการตรวจสอบความถูกต้องข้อมูลต่าง ๆ โดยการทำให้ข้อมูลสามารถทำให้เกิดความเข้าใจความหมายของข้อมูล โดยมีการแบ่งหมวดหมู่ การจัดกลุ่ม การสรุปหาใจความสำคัญ รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล
- (5) การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ (Transfer and Dissemination) หมายถึง เทคนิค วิธีการ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และภายในบุคคลที่มีการเคลื่อนย้ายข้อมูลสารสนเทศและความรู้ทั้งที่มีเป้าหมายและไม่มีเป้าหมายทั้งหมดในองค์กร
- (6) การประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลถูกต้อง (Application and Validation) หมายถึง การใช้และการประเมินผลความรู้โดยบุคลากรในองค์กร โดยความสำเร็จสามารถพิจารณาได้จากความต่อเนื่องหมุนเวียนและการใช้ความรู้สร้างสรรค์สำหรับความรู้และประสบการณ์ที่มากมายขององค์กร

2.7.2 แนวคิดของ Tiwana (2000:99- 110) ได้อธิบายถึงขั้นตอนการจัดการความรู้ตาม Road Map (The 10-Step Knowledge Management Road Map) โดยแบ่งออกเป็น 4 ระยะ และประกอบด้วย 10 ขั้นตอนย่อย โดยมีรายละเอียดดังนี้



แผนภาพที่ 2.4 แสดงขั้นตอนการจัดการความรู้ตาม Road Map

ที่มาจาก Tiwana (2000: 101)

ระยะที่ 1. การวิเคราะห์โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructural Evaluation)

ในระยะแรกเริ่มด้วยการวิเคราะห์โครงสร้างพื้นฐานที่มีอยู่ เพื่อเป็นการกำหนดขั้นตอนที่องค์กรต้องการเพิ่มหรือสร้างระบบการจัดการความรู้ โดยขั้นที่สองคือการวิเคราะห์ช่วงห่างของความรู้โดยการสร้างแผนที่ความรู้ขององค์กร เพื่อนำไปเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ในระดับสูงระหว่างกลยุทธ์ธุรกิจและการจัดการความรู้ ทั้งนี้สามารถพัฒนาการเชื่อมโยงทั้งกลยุทธ์การจัดการความรู้และระบบที่สำคัญซึ่งปรับให้เข้ากับการดำเนินงานของธุรกิจและวัตถุประสงค์

(1) การวิเคราะห์โครงสร้างพื้นฐานที่มีอยู่ (Analysis of Existing Infrastructure)

ในขั้นตอนแรกควรเริ่มด้วยการทำความเข้าใจองค์ประกอบที่เป็นกลยุทธ์ของการจัดการความรู้และกรอบแนวคิดทาง

เทคโนโลยี โดยการวิเคราะห์จะระบุถึงสิ่งที่มีพร้อมอยู่แล้วในองค์กร เพื่อสามารถระบุถึงปัญหาในโครงสร้างพื้นฐานที่มีอยู่ และบอกถึงสิ่งที่จะต้องสร้าง ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจ ซึ่งมีแนวทางในการปฏิบัติดังนี้

(2) การปรับการจัดการความรู้และกลยุทธ์ธุรกิจ (Aligning KM And Business Strategy) ความรู้เป็นสิ่งที่สามารถขับเคลื่อนกลยุทธ์ และกลยุทธ์ก็สามารถเป็นตัวขับเคลื่อนการจัดการความรู้ หากไม่มีความชัดเจนในการเชื่อมโยงระหว่างการจัดการความรู้และกลยุทธ์ของธุรกิจ แม้ว่าจะมีระบบการจัดการความรู้ที่ดีที่สุดก็จะนำไปสู่ความว่างเปล่า โดยมีแนวทางปฏิบัติดังนี้

ระยะที่ 2 การวิเคราะห์ การออกแบบ และการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ (KM System Analysis, Design, and Development) ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

(3) โครงสร้างการจัดการความรู้และการออกแบบ (Knowledge Management Architecture And Design) เป็นขั้นตอนการเลือกองค์ประกอบที่เป็นโครงสร้างพื้นฐานสำหรับการสร้างระบบการจัดการความรู้ และเทคโนโลยีในการเข้าถึงความรู้ได้อย่างรวดเร็ว สำหรับเทคโนโลยีควรมีรูปแบบที่อยู่บนพื้นฐานแห่งการร่วมกัน (Collaborative Platform) โดยมีลักษณะเปิด เช่น Web

(4) การตรวจสอบความรู้และการวิเคราะห์ (Knowledge Audit and Analysis) เป็นขั้นตอนของการจัดการความรู้ที่จะต้องเริ่มต้นด้วยการกำหนดว่าจะอะไรที่จะให้องค์กรรู้ ซึ่งในขั้นตอนนี้เป็นการตรวจสอบและการวิเคราะห์ความรู้ แต่สิ่งแรกต้องเข้าใจเสียก่อนว่าทำไมการตรวจสอบความรู้จึงเป็นสิ่งที่จะต้องปฏิบัติงานของทีมน่าจะมีการประเมินในเบื้องต้นของทรัพย์สินทางความรู้ภายในองค์กรว่าในส่วนใดเป็นจุดที่อ่อนแอ

(5) การออกแบบทีมการจัดการความรู้ (Designing The Knowledge Management Team) เป็นการออกแบบทีมการจัดการความรู้ เพื่อนำไปสู่การสร้าง และการนำไปใช้ ความรู้ ตลอดจนทำให้ระบบการจัดการความรู้ขององค์กรมีความเหมาะสม โดยการออกแบบทีมการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพจะต้องมีการกำหนดคนที่เกี่ยวข้องหลักทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงการระบุผู้เชี่ยวชาญที่จำเป็นอีกด้วย ทั้งนี้เพื่อให้ประสบผลสำเร็จในการสร้าง และทำให้ระบบมีความสมดุลทางด้านเทคนิคและการจัดการ

(6) การสร้างพิมพ์เขียวระบบการจัดการความรู้ (Creating The Knowledge Management System Blueprint) โดยทีมจัดการความรู้ที่ได้กำหนดในขั้นตอนที่ 5 มาเป็นผู้ที่สร้างพิมพ์เขียวของระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management System Blueprint) เพื่อเป็นการวางแผนในการสร้างหรือการปรับปรุงระบบการจัดการความรู้ รวมทั้งการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานภายในระบบระดับสูง โดยในขั้นตอนนี้มีการบูรณาการในการทำงานจากขั้นตอนที่มีมาก่อน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับกลยุทธ์การออกแบบระบบการจัดการความรู้

(7) การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ (Developing the Knowledge Management System) เมื่อมีการสร้างพิมพ์เขียวระบบการจัดการความรู้แล้ว ในขั้นตอนนี้ควรนำไปบูรณาการร่วมกับการทำงานในองค์กร

ระยะที่ 3 การจัดระบบให้เหมาะสม (System Deployment)

(8) การทดสอบโครงการนำร่อง และการนำวิธี RDI ลงสู่การปฏิบัติ (Pilot Testing And Deployment Using The RDI Methodology) เหมาะสำหรับโครงการขนาดใหญ่ เช่น ระบบการจัดการความรู้ที่สามารถตอบสนองความจำเป็นที่แท้จริงของผู้ใช้ได้ แม้ว่าทีมการจัดการความรู้ข้ามสายงานสามารถช่วยได้แต่อาจไม่ครอบคลุมถึงความจำเป็นเหล่านี้ ดังนั้นในการประเมินติดตามผล จะต้องตระหนักถึงผลที่ตามมาเป็นอันดับแรก

(9) ผู้อำนวยการจัดการความรู้ โครงสร้างผลตอบแทน เทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการ (The CKO, Reward Structures, Technology, and Change Management) ในการกำหนดสมมติฐานที่ถูกต้องส่วนใหญ่ในหลายองค์กรจะทำให้เกิดคุณค่าภายในนวัตกรรม เช่น ระบบการจัดการความรู้ทำให้เกิดการยอมรับที่มาจากศรัทธาของพนักงาน ซึ่งการแบ่งปันความรู้จะไม่มีอำนาจก็ต่อเมื่อพนักงานไม่ชอบการรวมกลุ่มโดยความสมัครใจ ทั้งนี้ในการกระตุ้นให้พนักงานต้องบูรณาการกระบวนการทางธุรกิจด้วยการใช้ระบบการจัดการความรู้ สามารถทำได้โดยมีโครงสร้างผลตอบแทนแบบใหม่เพื่อเป็นสิ่งจูงใจพนักงานให้เกิดการใช้ระบบ สิ่งสำคัญที่สุดก็คือความต้องการในด้านศรัทธาจากผู้นำในการเป็นตัวอย่างที่ดี

ระยะที่ 4 การประเมิน (Evaluation)

(10) เมตริกสำหรับงานด้านความรู้ (Metrics for Knowledge Work) เป็นการวัดผลประโยชน์ที่ลงทุนจากความรู้ ซึ่งพิจารณาทั้งด้านการเงิน และผลกระทบในการแข่งขันของการจัดการความรู้ในธุรกิจนั้น ๆ โดยสามารถใช้การ Metric ที่เหมาะสมซึ่งจะทำให้ทราบถึงข้อบกพร่องในอดีต และสามารถนำไปสู่การเรียนรู้จากข้อผิดพลาดได้

2.7.3 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ของ Dixon (2000) ได้สรุปไว้ว่ากระบวนการจัดการความรู้ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- (1) ทีมปฏิบัติหน้าที่
- (2) ทีมสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานและผลกระทบ
- (3) การได้รับความรู้ทั่วไป
- (4) การเลือกระบบการถ่ายทอดความรู้
- (5) การถ่ายทอดความรู้ไปสู่รูปแบบที่สามารถใช้ได้กับผู้อื่น
- (6) ทีมได้มีการประยุกต์ความรู้เพื่อนำไปใช้

2.7.4 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ ของ Gavin (2000) ได้สรุปไว้ว่ากระบวนการจัดการความรู้ มีขั้นตอนดังนี้

- (1) การแสวงหาความรู้
- (2) การตีความความรู้
- (3) การประยุกต์ความรู้มาใช้

2.7.5 แนวคิดของเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ Liebowitz and Wilcox (1997) ได้เสนอกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย

- (1) การสร้างความรู้
- (2) การจัดตั้งและการยึดถือ
- (3) การเผยแพร่และการดึงความรู้
- (4) การประยุกต์ความรู้เพื่อวัตถุประสงค์ในการทำงาน

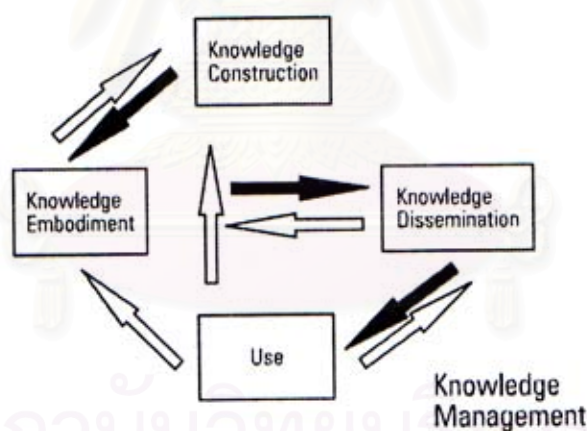
2.7.6 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ ของ Davenport and Prusak (2000) ได้กล่าวถึงกระบวนการจัดการความรู้ไว้ดังนี้

- (1) การแสวงหาความรู้
- (2) แหล่งทรัพยากรเฉพาะ

- (3) การผสมผสาน
- (4) การประยุกต์ใช้
- (5) เครือข่ายการเรียนรู้

2.7.7 รูปแบบการจัดการความรู้ของ Demerest (1997) ได้กล่าวถึงกระบวนการจัดการความรู้ รูปแบบนี้ได้ประยุกต์มาจากรูปแบบการจัดการความรู้ของ Clark และ Staunton (1989) โดยจุดเริ่มของรูปแบบได้มุ่งสนใจในการสร้างความรู้ภายในองค์กร โดยการสร้างไม่ได้กำหนดตามหลักวิทยาศาสตร์แต่สามารถสรุปได้ว่าเป็นการสร้างทางสังคมของความรู้ โดยมีสมมติฐานว่า การสร้างความรู้ที่ฝังลึกในองค์กรไม่ใช่แค่มีเพียงความรู้ที่ชัดแจ้งเท่านั้น แต่รวมถึงโครงสร้างทางสังคมของความรู้ และตามด้วยการฝังลึกซึ่งมีกระบวนการเผยแพร่ความรู้ทั่วทั้งองค์กรและสิ่งแวดล้อม และในที่สุดความรู้ได้กลายเป็นสิ่งที่คุ้มค่าทางเศรษฐกิจที่ใช้พิจารณาผลลัพธ์ขององค์กรได้ สำหรับรูปแบบการจัดการความรู้นี้ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่

- (1) การสร้างความรู้
- (2) การเผยแพร่ความรู้
- (3) การใช้ความรู้
- (4) การฝังลึกของความรู้



แผนภาพที่ 2.5 รูปแบบการจัดการความรู้ของ Demerest
ที่มา Demerest, 1997

2.7.8 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ของ Alavi, Leidner, และ Hoffman (2001) ได้กล่าวถึงกระบวนการจัดการความรู้และบทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังปรากฏในตารางด้านล่างนี้

กระบวนการจัดการความรู้	การสร้างความรู้	การเก็บรักษาความรู้	การเผยแพร่ความรู้	การใช้ความรู้
การสนับสนุนเทคโนโลยีสารสนเทศ	เหมืองข้อมูล	บุเลตินบอร์ด อิเล็กทรอนิกส์	บุเลตินบอร์ด อิเล็กทรอนิกส์	ระบบเชี่ยวชาญ
	เครื่องมือการเรียนรู้	คลังความรู้ ฐานข้อมูล	เทคโนโลยีผลักดัน (Push)	
โครงสร้างทางเทคโนโลยี	กรุปแวร์ กรุปแวร์และ เทคโนโลยีการสื่อสาร อินเทอร์เน็ต			

ตารางที่ 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้และบทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศ
ที่มา Alavi และ Leidner,2001; Hoffman, 2001.

2.7.9 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ของ วิจารย์ พานิช (2547) ได้สรุปขั้นตอนการจัดการความรู้ โดยมีประเด็นที่ใช้ในการพิจารณาได้แก่ กระบวนการ คน เนื้อหาความรู้ เครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดการความรู้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

- (1) กระบวนการ (process) ของการจัดการความรู้ ซึ่งได้แก่
- (ก) การสร้างความรู้ขึ้นใช้เองจากการทำงาน เพื่อหาช่องทางใหม่ ๆ หรือหานวัตกรรมในการทำงาน ทำให้การทำงานหรือการประกอบกิจกรรมได้ผลดีขึ้น หรือก้าวสู่กระบวนการทัศน์ใหม่
- กระบวนการสร้างความรู้ขึ้นใช้เองน่าจะมีทั้งทำโดยตั้งใจหรือตั้งใจ กับที่ทำโดยไม่ตั้งใจ แต่เกิดผลเป็นการสร้างความรู้ และกระบวนการสร้างความรู้ที่น่าจะประกอบด้วยกิจกรรมย่อยมากมาย ทำอย่างต่อเนื่องยาวนาน ควรหาทางระลึกย้อนกลับไปและรวบรวมข้อมูลดังกล่าว นำมาวิเคราะห์บททวน สังเคราะห์ขึ้นเป็นแนวทางสำหรับจัดกระบวนการของประชาคมต่อไป หรือสำหรับแลกเปลี่ยนให้ประชาคมอื่นได้นำไปเป็นแนวทางและปรับใช้

(ข) การค้นคว้าหาความรู้จากภายนอก สำหรับนำมาใช้ประโยชน์ ดำเนินการอย่างไรบ้าง ในสถานการณ์ใดที่ทำให้มีการค้นคว้าหาความรู้จากภายนอกอย่างเข้มข้นมากกว่าปกติ แหล่งความรู้ที่ใช้มีที่ใดบ้างแหล่งใดที่จัดได้ว่าเป็นแหล่งที่ดี คืออย่างไร วิธีการค้นคว้าทำอย่างไร บุคคลหรือสมาชิกขององค์กร/เครือข่ายที่มีความสามารถพิเศษในการค้นคว้าหาความรู้จากภายนอกมีลักษณะอย่างไร มีการเปรียบเทียบ คัดเลือกหรือผสมผสานระหว่างความรู้ที่ค้นคว้ามาจากภายนอก กับความรู้ที่สร้างขึ้นเองจากการทำงานอย่างไรบ้าง เป็นต้น

(ค) การตรวจสอบ คัดเลือกความรู้ คัดเอาความรู้ที่ไม่แม่นยำทิ้งไป เอาความรู้ที่ไม่เหมาะสมต่อการใช้งานในบริบทของกลุ่มหรือองค์กรทิ้งไปทำอย่างไร มีความรู้มากน้อยแค่ไหนที่ถูกคัดออกโดยกระบวนการนี้ ยกตัวอย่าง จะยิ่งดีถ้าทำตารางระบุนายชื่อความรู้ดังกล่าว ระบุว่าตัดทิ้งเพราะเหตุใด ผ่านกระบวนการตรวจสอบอย่างไรจึงเชื่อว่าเป็นความรู้ที่ไม่น่าเชื่อถือหรือไม่เหมาะสม คนที่มีลักษณะแบบใดที่มีความสามารถด้านนี้เป็นพิเศษ ถ้าจะพัฒนาขีดความสามารถของกลุ่ม/องค์กรในด้านการตรวจสอบ/คัดเลือกความรู้ ควรมีวิธีดำเนินการอย่างไร เป็นต้น

(ง) การกำหนดความรู้ที่จำเป็นสำหรับใช้งาน มีการกำหนดหรือไม่ ถ้ามีการกำหนดโปรดระบุว่ามีความรู้ด้านใดบ้าง กระบวนการกำหนดทำอย่างไร ใช้เกณฑ์อะไร มีการปรับปรุงข้อกำหนดหรือไม่ ถ้ามีทำบ่อยแค่ไหน บุคคลที่เป็นแกนนำในด้านนี้คือใครบ้าง ทำไมจึงเป็นคนที่ทำภารกิจนี้ได้ดี เป็นต้น

(จ) การจัดหมวดหมู่ความรู้ และจัดเก็บ ให้อยู่ในลักษณะให้ค้นหาได้ง่ายและอยู่ในลักษณะที่ใช้งานได้ง่ายมีการทำบ้างหรือไม่ ทำอย่างไร ใครเป็นผู้ทำ มีการปรับปรุงบ่อยแค่ไหน กลไกให้เกิดการปรับปรุงคืออะไร โปรดนำเสนอความรู้ดังกล่าวในรูปของซีดี-รอม

(ฉ) กระบวนการถ่ายทอด/แลกเปลี่ยนความรู้ ภายในองค์กร/เครือข่าย ดำเนินการอย่างไร เน้นความรู้แบบไหน (Tacit, Embedded, Explicit) มีวิธีการถ่ายทอดความรู้ต่างแบบอย่างแตกต่างกันอย่างไร ใช้ ICTช่วยอำนวยความสะดวกในการถ่ายทอด/แลกเปลี่ยนความรู้อย่างไร มีการถ่ายทอด/แลกเปลี่ยนความรู้กับนอกองค์กร/เครือข่ายบ้างหรือไม่ เนื้อหาความรู้แบบใดที่มีการถ่ายทอด/แลกเปลี่ยนกับภายนอก เนื้อหาความรู้อะไรบ้างที่มีการถ่ายทอด/แลกเปลี่ยนกันอย่างกว้างขวางภายในองค์กร อะไรบ้างที่ไม่ค่อยมีการ KM Analysis_Synthesis_Guideline_460116.doc ถ่ายทอดแลกเปลี่ยนทั้ง ๆ ที่เป็นความรู้ที่สำคัญ เพราะอะไร เป็นต้น อะไรบ้างที่ต้องปกปิด ไม่ให้รั่วออกไปภายนอกองค์กร / เครือข่าย

(ช) การยกระดับความรู้ โดยการตีความ จัดแบบแผน (Pattern) หรือหมวดหมู่ ภายใต้บริบทของงานหรือกิจกรรม ทั้งที่เป็นความรู้ฝังลึก ความรู้แฝง และความรู้ที่เปิดเผย รวมทั้งการยกระดับผ่านวงจรเปลี่ยนความรู้ฝังลึกไปเป็นความรู้ที่เปิดเผย และเปลี่ยนไปเป็นความรู้ฝังลึก ในระดับที่สูงขึ้น มีกิจกรรมหรือกระบวนการอะไรบ้างที่เกิดการยกระดับความรู้ดังกล่าว ใครคือแกนนำที่ผลักดันหรือดำเนินการ กระบวนการดังกล่าว มีปัจจัยใดบ้างที่ส่งเสริมหรือขัดขวางการยกระดับความรู้ เมื่อมีการยกระดับความรู้แล้ว เกิดผลอะไรบ้างต่อองค์กร/เครือข่าย และต่อสมาชิกขององค์กร/เครือข่าย เป็นต้น

(ซ) การดำเนินการหรือสร้างเงื่อนไขเพื่อลดทอนการปกปิดหรือเก็บงำความรู้ มีการดำเนินการอย่างไรบ้าง ดำเนินการแล้วได้ผลอย่างไร ใครคือบุคคลหรือแกนนำสำคัญในการดำเนินการดังกล่าว มีข้อเสนอแนะสำหรับองค์กร/เครือข่ายอื่น ๆ นำไปปรับใช้อย่างไรบ้าง เป็นต้น

(ฉ) การใช้ ICT สนับสนุนกระบวนการ มีการดำเนินการอย่างไรบ้าง ตามประสบการณ์ที่ผ่านมา ICT แบบใดที่ใช้สะดวก/ไม่สะดวกอย่างไร ICT แบบใดที่ส่งผลอย่างมีพลังสูง/ต่ำอย่างไร Cost-Benefit และ Cost -Effectiveness ของ ICT แต่ละแบบเป็นอย่างไร ความคงทนของ ICT แต่ละแบบเป็นอย่างไรบ้าง มีคน/กลุ่มคนที่กลัวไม่กล้าใช้หรือไม่คล่องแคล่วในการใช้ ICT แบบใดบ้าง องค์กร/เครือข่ายได้แก้ปัญหา “กลัวเทคโนโลยีใหม่” นี้ได้อย่างไร เป็นต้น

(ญ) กระบวนการสร้าง & ใช้จินตนาการ & ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ องค์กร/เครือข่ายมีกระบวนการดังกล่าวอย่างไรบ้าง อธิบายหลักการและวิธีการให้ชัดเจน กระบวนการดังกล่าวก่อผลดี/ผลเสีย ต่องาน/กิจกรรม และต่อสมาชิกขององค์กร/เครือข่าย อย่างไรบ้าง มีคำแนะนำต่อองค์กร/เครือข่ายอื่น ๆ ในเรื่องหลักการ/วิธีการ สร้าง & ใช้จินตนาการ & ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อย่างไรบ้าง เป็นต้น

(ฎ) บรรยากาศ/วัฒนธรรมองค์กร (corporate culture) องค์กร/เครือข่ายได้สร้างบรรยากาศหรือวัฒนธรรมประเพณีอะไรบ้างที่เชื่อว่าช่วยส่งเสริมการจัดการความรู้ การดำเนินการดังกล่าวทำอย่างไร ใครเป็นบุคคล/แกนนำสำคัญ ผลของการดำเนินการแต่ละอย่างเป็นอย่างไรบ้าง มีคำแนะนำต่อองค์กร/เครือข่ายอื่น ในหลักการ & วิธีปฏิบัติในเรื่องนี้ได้อย่างไร

(ฏ) การใช้ความรู้ มีการประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจการต่าง ๆ อย่างไรบ้าง ผลของการประยุกต์ใช้ความรู้เป็นอย่างไรบ้าง ทั้งที่ผลงาน การเรียนรู้ภายในองค์กร/เครือข่าย การยกระดับความรู้ และผลต่อคน (สมาชิกขององค์กร/เครือข่าย โปรดระบุพลวัตของการใช้ความรู้ มีประสบการณ์ของการใช้ความรู้แล้ว เกิดผลด้านลบบ้างหรือไม่ ถ้ามี เป็นเพราะเหตุใด มีข้อเสนอแนะต่อองค์กร/เครือข่ายอื่น ๆ ด้านกระบวนการใช้ความรู้ อย่งไรบ้าง

(จ) ชุมชนความรู้ มีการรวมกลุ่มกันเป็น “ชุมชนแห่งความรู้” อย่งไรบ้าง การริเริ่มมาจากไหน มีความต่อเนื่องหรือไม่ อย่างไร ปฏิสัมพันธ์และกิจกรรมภายในชุมชนแห่งความรู้เป็นอย่างไร กิจกรรมชุมชนแห่งความรู้ก่อผลด้านต่าง ๆ อย่งไรบ้าง มีข้อเสนอแนะต่อองค์กร/เครือข่ายอื่น ๆ ในเรื่อง “ชุมชนแห่งความรู้” อย่งไรบ้าง

(ช) กระบวนการตรวจสอบ (วัด) สินทรัพย์ทางปัญญา (Intellectual Asset) และทุนปัญญา (Intellectual Capital) มีการทำบ้างหรือไม่ ทำบ่อยแค่ไหน บอกวิธีทำ สาเหตุที่ทำ ใครบ้างเป็นแกนนำ ผลการตรวจสอบ (วัด) เป็นอย่งไรบ้าง มีพลวัตเป็นอย่งไร การดำเนินการดังกล่าวเกิดผลอย่งไร

(2) คน

เป็นผู้มีบทบาทในการจัดการความรู้ รวบรวมข้อมูล ข้อคิดเห็นและวิเคราะห์ สังเคราะห์ ขึ้นเป็นความรู้ & วิธีปฏิบัติในการจัดการความรู้ในประเด็นต่อไปนี้

(ก) ผู้แสดงบทบาทนำ หรือเอาจริงเอาจัง ในกระบวนการแต่ละกระบวนการ ตามข้อ 1.1-1.15 เป็นคนกลุ่มไหน เป็นคนที่มีลักษณะจำเพาะอย่งไรบ้าง โปรดสัมภาษณ์ความคิดของคนกลุ่มนี้ นำมารายงาน

(ข) ผู้แสดงบทบาท “ไม่เชื่อ ขอดทดสอบก่อน” แต่เมื่อมีหลักฐานว่าการจัดการความรู้น่าจะมีประโยชน์ต่องานขององค์กร/เครือข่าย ก็เข้าร่วมอย่งแข็งขัน ผู้แสดงบทบาทเช่นนี้เป็นคนกลุ่มไหน

มีลักษณะจำเพาะอย่างไร โปรดสัมภาษณ์พลวัตความคิดเกี่ยวกับงานและการจัดการความรู้ของคนเหล่านี้ นำมา รายงาน

(ค) ผู้แสดงบทบาท “ฝ่ายค้าน” หรือผู้ต่อต้าน กระบวนการจัดการความรู้เป็น คนกลุ่มไหน มีลักษณะจำเพาะอย่างไร มีเหตุผลในการไม่เห็นด้วยอย่างไร มีพลวัตของพฤติกรรมอย่างไร โปรด สัมภาษณ์ความคิดของคนกลุ่มนี้ นำมา รายงาน และสังเคราะห์ว่าผู้แสดงบทบาทเช่นนี้ก่อผลกระทบทั้งเชิงบวกและ เชิงลบต่อการจัดการความรู้และต่อการปฏิบัติภารกิจขององค์กรอย่างไร

(ง) การจัดการเกี่ยวกับคน (Personal Management) ขององค์กร/เครือข่าย เป็นอย่างไรบ้าง มีผลต่อการจัดการความรู้และความสำเร็จขององค์กร/เครือข่ายอย่างไร มีคำแนะนำแก่องค์กร/ เครือข่ายอื่น ๆ เกี่ยวกับเรื่องนี้อย่างไรบ้าง

(จ) ระบบการปูนบำเหน็จความดีความชอบ ขององค์กร/เครือข่าย เป็นอย่างไร มีผลต่อการจัดการความรู้และความสำเร็จของงานอย่างไร มีคำแนะนำหลักการและวิธีปฏิบัติแก่องค์กร/เครือข่ายอื่น ๆอย่างไรบ้าง

(ฉ) ระบบสร้างเสริมแรงบันดาลใจ/แรงจูงใจ เป็นอย่างไรบ้าง มีผลต่อการ จัดการความรู้และความสำเร็จของงานอย่างไร

(ช) การจัดองค์กร/จัดทีมงาน เป็นอย่างไร

(ซ) ระบบพัฒนาคน (พัฒนาคณาจารย์) เป็นอย่างไรบ้าง กิจกรรมด้านการ พัฒนาคนแบบใดที่ช่วยส่งเสริมการจัดการความรู้ เรียงจากมากไปหาน้อย แบบใดที่เป็นอุปสรรคต่อการจัดการ ความรู้ รูปแบบ/วิธีการพัฒนาคณาจารย์ดังกล่าวเกิดขึ้นได้อย่างไร และมีวิวัฒนาการไปอย่างไร หมายเหตุ การพัฒนาคณ มีทั้งแบบที่จัดทำเองภายในหน่วยงาน/เครือข่าย และที่ส่งคนออกไปรับการอบรมหรือเข้าประชุมภายนอกหน่วยงาน

(ด) การเปิดโอกาสให้คนในองค์กร/เครือข่ายได้มีโอกาสทำงานเป็นทีมเฉพาะ กิจ (task force) ข้ามสายงานตามปกติ มีบ่อยแค่ไหน และก่อผลดีหรือผลลบด้านผลงานและด้านการจัดการความรู้ อย่างไรบ้าง

(ด) มีการรวบรวมข้อมูล ความรู้และทักษะพิเศษของสมาชิกในองค์กร/ เครือข่าย ทำเป็นบัญชีให้เปิดดูหรือค้นหาได้ง่ายหรือไม่ มีการใช้ข้อมูลดังกล่าวแค่ไหน ทักษะพิเศษใดบ้างที่ต้องการ ใช้บ่อย และเมื่อมีการใช้แล้วเกิดผลอย่างไรบ้าง

(3) เนื้อหาความรู้ (Content) ที่นำมาดำเนินการจัดการ ในประเด็นต่อไปนี้

(ก) เนื้อหาความรู้ที่นำมาจัดการ เนื้อหาความรู้ด้านใดบ้าง ที่มีความต้องการ และมีการนำมาจัดการภายในองค์กร/เครือข่าย โปรดทำเป็นตาราง จัดหมวดหมู่ความรู้ และระบุว่านำมาจัดการ อย่างไรบ้าง

(ข) เนื้อหาเด่น ความรู้ด้านใดหรือกลุ่มใด ที่เมื่อนำมาจัดการแล้ว ก่อผลดีต่อ งานหรือต่อการพัฒนาคน อย่างมากมาย เพราะเหตุใด

(ค) เนื้อหาด้อย ความรู้ด้านใดหรือกลุ่มใด ที่เมื่อนำมาจัดการแล้ว ก่อผลดีไม่ มาก ไม่คุ้มค่าหรือไม่ค่อยคุ้มค่าการดำเนินการจัดการความรู้ เพราะเหตุใด

(ง) เนื้อหาที่ขาดแคลน ความรู้ด้านใดหรือกลุ่มใดที่ขาดแคลน ค้นหาได้ยาก และสร้างขึ้นใช้เองก็ทำได้ยาก มีประสิทธิภาพหรือความสำเร็จในการจัดการความรู้กลุ่มนี้หรือไม่

(จ) ความเปลี่ยนแปลงของความต้องการ ความต้องการเนื้อหาความรู้ขององค์กร/เครือข่าย มีการเปลี่ยนแปลงไปตามปัจจัยด้านใดบ้าง เพราะเหตุใด การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวก่อผลดีหรือผลเสียต่อกิจการและต่อการจัดการความรู้ขององค์กร/เครือข่ายอย่างไรบ้าง ทำให้ต้องมีการปรับตัวขององค์กร/เครือข่ายอย่างไรบ้าง

(ฉ) เนื้อหาที่สร้างขึ้นเอง เนื้อหาความรู้ด้านใดที่สร้างขึ้นใช้เองภายในองค์กร/เครือข่ายได้ สะดวกหรือง่ายที่สุด เพราะเหตุใด เนื้อหาด้านใดที่สร้างขึ้นใช้เองภายในองค์กร/เครือข่ายได้ยากที่สุด เพราะเหตุใด

(ช) เนื้อหาที่วมกัน เนื้อหาด้านใดที่มีอยู่มาก หามาได้ง่ายและมากมาย ก่อความสับสน ไม่แน่ใจในความแม่นยำถูกต้อง ในกรณีเช่นนี้ได้ดำเนินการจัดการความรู้อย่างไร เกิดผลอย่างไรบ้าง

(4) เครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดการความรู้ ได้แก่

(ก) เครื่องมือที่ใช้ในการค้นหา ความรู้จากภายนอก ที่องค์กร/เครือข่ายใช้มีอะไรบ้าง เครื่องมือชนิดใดที่ใช้ง่าย และช่วยการค้นหาเป็นอย่างดี เครื่องมือใดที่เคยใช้เป็นประจำ แต่เปลี่ยนเป็นเครื่องมืออื่นแล้วเครื่องมือใดที่ใช้เป็นประจำในปัจจุบัน เหตุผลที่ใช้ เครื่องมือเหล่านั้นผู้ใช้เป็นคนเฉพาะบางคนหรือเป็นคนส่วนใหญ่ขององค์กร/เครือข่าย

(ข) เครื่องมือที่ใช้จัดเก็บ/จัดหมวดหมู่/ให้บริการความรู้/ข้อมูล/ข้อสนเทศในองค์กร/เครือข่าย มีอะไรบ้างตามประสบการณ์ เครื่องมือแต่ละชนิดมีจุดเด่นจุดด้อยอย่างไรบ้าง มีการใช้มากน้อยเพียงใด

(ค) เครื่องมือที่ใช้ในการแลกเปลี่ยนแบ่งปันข้อมูลภายในองค์กร/เครือข่าย มีอะไรบ้าง ตามประสบการณ์เครื่องมือแต่ละชนิดมีจุดเด่นจุดด้อยอย่างไรบ้าง มีการใช้มากน้อยเพียงใด

(ง) เครื่องมือที่ช่วยให้คนในองค์กร/เครือข่ายที่อยู่ห่างไกลกัน ได้ติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นซึ่งกันและกันอย่างสะดวก มีอะไรบ้าง ตามประสบการณ์เครื่องมือแต่ละชนิด มีจุดเด่นจุดด้อยอย่างไรบ้าง มีการใช้มากน้อยเพียงใด

2.7.10 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ของกานต์สุตา มาชะศิริานนท์ (2546) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง การนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน พบว่าขั้นตอนการจัดการความรู้มี 6 ขั้นตอนใหญ่ และขั้นตอนย่อยดังนี้

(1) การกำหนดความรู้ (Knowledge Identification)

หมายถึง การระบุความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กรที่จำเป็น ต้องมี โดยการกำหนดหรือนิยามสิ่งที่องค์กรต้องการให้บุคลากรเรียนรู้เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ และเป้าหมายต่าง ๆ ในการกำหนดความรู้ในองค์กร มีขั้นตอนย่อยดังนี้

(ก) กำหนดนโยบายที่เป็นความรู้ขององค์กร

(ข) ประกาศนโยบายในการกำหนดความรู้ขององค์กร

(ค) หาความต้องการของบุคลากรในความรู้ที่จะใช้ในการเรียนรู้

(ง) ทีมผู้เชี่ยวชาญ และนักวิเคราะห์ความรู้พิจารณาความเหมาะสม

(จ) ประกาศ และประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับองค์ความรู้ที่บุคลากรต้องแสวงหา

(2) การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition)

หมายถึง วิธีการให้ได้มาซึ่งความรู้ที่มีอยู่ ทั้งจากภายในองค์กร และภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นความรู้ที่มีประโยชน์และมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุม การแสดงผลงาน ระบบพี่เลี้ยง การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและการลงมือปฏิบัติ การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์กร ในการแสวงหาความรู้ มีขั้นตอนดังนี้

(ก) กำหนดนโยบายในการแสวงหาความรู้

(ข) ประกาศนโยบายในการกำหนดความรู้ขององค์กร

(ค) กำหนดเป้าหมายในการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับนโยบาย และลักษณะงาน

(ง) เตรียมทีมผู้ชำนาญการและบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะทาง

(จ) เตรียมเทคโนโลยีสารสนเทศ / สื่อโสตทัศนศึกษาต่าง ๆ

(ฉ) ประเมินความพร้อม

(ช) เปิดโอกาสให้มีการแสวงหาความรู้จากช่องทางต่าง ๆ เพื่อเป็นการสร้าง

ความรู้

(3) การสร้างความรู้ (Knowledge Creation)

หมายถึง การสร้างสรรค์ความรู้ให้เกิดขึ้นในตัวบุคคลจากความรู้ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างลึกซึ้ง และนำความรู้ของผู้อื่นมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ และประเมินให้เกิดความรู้ความเข้าใจที่ชัดเจน เกิดความรู้ ความคิด กระบวนการ และแนวทางในการทำงานของตนเอง ในการสร้างความรู้ในองค์กรมีขั้นตอนดังนี้

(ก) กำหนดนโยบายในการสร้างความรู้ และนวัตกรรมใหม่ ๆ

(ข) ประกาศนโยบาย และประชาสัมพันธ์ทั่วทั้งองค์กรเพื่อให้เกิด

การสร้างความรู้ และนวัตกรรมใหม่ ๆ

(ค) จัดกิจกรรมเพื่อให้เกิดการเกิดความคิดสร้างสรรค์กับผลงานใหม่ ๆ

(ง) รวบรวมความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ทั่วทั้งองค์กร

(จ) ทดลองใช้ความรู้ที่องค์กรสร้างขึ้นใหม่

(ฉ) ประกาศเป็นองค์ความรู้ และนวัตกรรมใหม่ขององค์กร

(4) การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing)

หมายถึง กระบวนการเพื่อให้เกิดกระจายและแลกเปลี่ยนความรู้ในระหว่างบุคลากร ทีมงาน หรือคณะทำงานรวมถึงการถ่ายทอดระหว่างบุคคล เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และเกิดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่การงาน และมีการถ่ายทอดความรู้ไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วทั้งองค์กรโดยอาศัยกลไกอิเล็กทรอนิกส์ ในการแบ่งปันความรู้มีขั้นตอนดังนี้

(ก) กำหนดนโยบายเพื่อให้เกิดการแบ่งปันความรู้

แบ่งปันความรู้

(ข) ประกาศนโยบาย และประชาสัมพันธ์เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการ

(ค) เตรียมทีมผู้ชำนาญการและบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง

(ง) เลือกรูปแบบการแบ่งปันความรู้

(จ) เปิดโอกาสให้บุคลากรมีการนำความรู้ไปใช้

(ฉ) ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายหลังจากการนำความรู้ไปใช้

(ช) เปิดโอกาสให้บุคลากรนำความรู้ไปใช้เพื่อประโยชน์ขององค์กร

(5) การใช้ความรู้ (Knowledge Utilization)

หมายถึง การนำความรู้ที่พัฒนาแล้วซึ่งมีอยู่ในตัวบุคลากรหรือที่จัดเก็บไว้ในศูนย์การเรียนรู้ ไปใช้ในการวิเคราะห์ ปรับปรุง พัฒนาการทำงานทุกด้าน รวมถึงการนำผลงานไปจดทะเบียนสิทธิบัตร เพื่อให้เกิดมูลค่าและเป็นทรัพย์สินทางปัญญาที่นำมาสร้างผลกำไรทางการเงินได้ การนำความรู้ไปใช้ มีขั้นตอนดังนี้

(ก) กำหนดนโยบายเพื่อให้เกิดการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในองค์กร

(ข) ประกาศนโยบาย และประชาสัมพันธ์เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการนำ

ความรู้ไปใช้

(ค) เตรียมทีมผู้ชำนาญการ และบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง

(ง) เลือกรูปแบบที่จะนำความรู้ไปใช้

(จ) เปิดโอกาสให้บุคลากรมีการนำความรู้ไปใช้

(ฉ) ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายหลังจากการนำความรู้ไปใช้

(ช) เปิดโอกาสให้บุคลากรนำความรู้ไปใช้เพื่อประโยชน์ขององค์กร

(6) การเก็บรักษาความรู้ (Knowledge Retention)

หมายถึง การเก็บรักษาความรู้ทุกประเภทที่เกิดจากกระบวนการเรียนรู้ โดยความรู้ที่นำมาจัดเก็บต้องผ่านกระบวนการกลั่นกรองเพื่อให้มั่นใจว่าเป็นความรู้ที่ถูกต้อง และวิธีการเก็บรักษานั้นต้องเอื้อต่อการเข้าถึงความรู้ได้อย่างรวดเร็ว มีระบบการพัฒนาความรู้ให้ทันสมัยตลอดเวลา และมีวิธีการรักษาความรู้ที่มั่นใจได้ว่าความรู้จะไม่เกิดการสูญหายไปจากองค์กร ในการจัดเก็บความรู้ มีขั้นตอนดังนี้

(ก) กำหนดนโยบายในการจัดเก็บความรู้ในองค์กร

(ข) ประกาศนโยบาย และประชาสัมพันธ์ทั่วทั้งองค์กรเพื่อให้บุคลากรใน

การจัดเก็บความรู้

(ค) กำหนดองค์ความรู้ที่จะนำมาจัดเก็บ

(ง) ทีมผู้ชำนาญการและนักวิเคราะห์ความรู้ ประเมินความรู้เดิมที่องค์กรมีอยู่

(จ) เตรียมบุคลากรและเทคโนโลยีสารสนเทศ

(ฉ) จัดเก็บความรู้โดยจัดเป็นหมวดหมู่และทำดัชนีบอกเพื่อให้ง่ายต่อการค้นคืน

(ช) ปรับปรุงและพัฒนาองค์ความรู้ให้ใหม่อยู่เสมอ

นอกจากนี้ในการประเมินและการปรับปรุงระบบการจัดการความรู้ กานต์สุดา มาชะศิริานนท์ (2546) ได้สรุปว่าการพิจารณาถึงผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดการความรู้ โดยมีการประเมิน 2 รูปแบบ คือ

1. Formative Evaluation เป็นการประเมินผลในระหว่างการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

2. Summative Evaluation เป็นการประเมินผลสรุปหลังจากดำเนินงานเรียบร้อยแล้ว ทั้งนี้เพื่อเป็นการสรุปปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ในการปฏิบัติงานการจัดการความรู้ รวมถึงผลการจัดการความรู้ที่ได้ ทั้งนี้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการจัดการความรู้ขององค์กรต่อไปในอนาคต

สำหรับการประเมินระบบการจัดการความรู้ สามารถประเมิน 3 ระดับดังนี้

1. การวัดผลเป็นรายบุคคล
2. การวัดผลตามกิจกรรมการเรียนรู้
3. การวัดผลจากตัวระบบ

2.7.11 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ของดนัย เทียนพุฒ (2545) ได้ออกแบบกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้

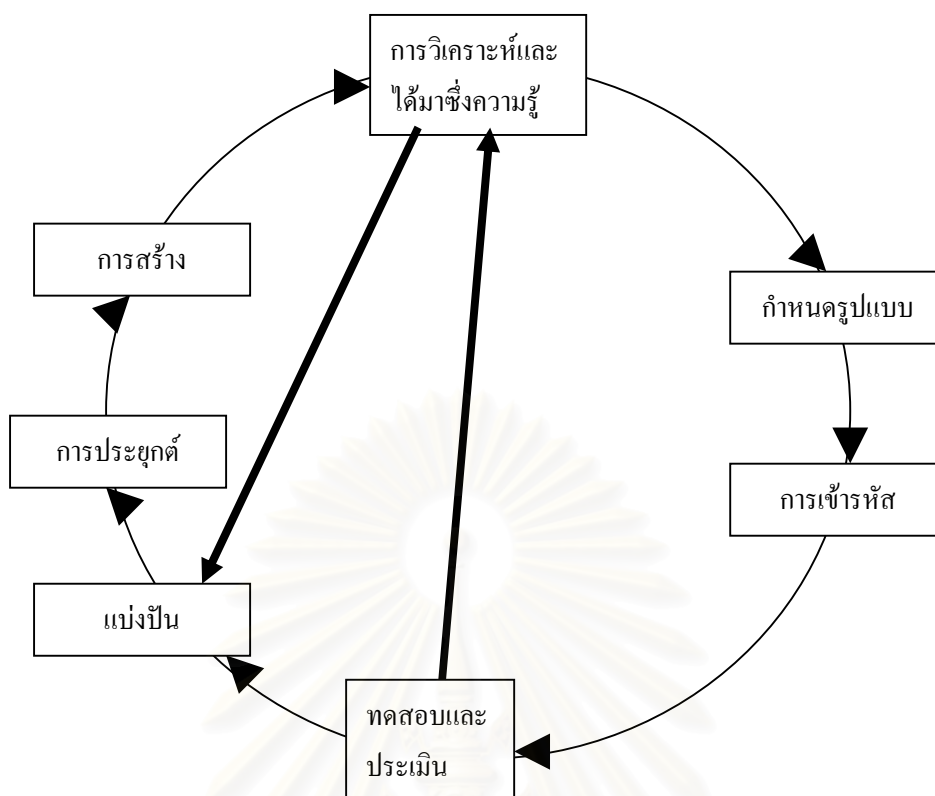
(1) การวิเคราะห์และได้มาซึ่งความรู้ โดยจะเกี่ยวข้องกับความรู้โดยนิยามให้แน่ชัดกับความรู้โดยปริยาย

(2) การกำหนดรูปแบบ เพื่อนำไปสู่วิธีการสร้างความรู้ เช่น กฎ นิยาม กรณีกฎปฏิบัติ เหมือนเป็นการสร้างระบบของความรู้ (Taxonomy)

(3) การเข้ารหัส เช่น อาจอยู่ในรูปของซอฟต์แวร์

(4) การทดสอบและประเมิน ซึ่งในขั้นนี้ถือเป็นขั้นสุดท้าย หากพบว่าผ่านการประเมินแล้วนำไปใช้ได้ ความรู้เหล่านั้นก็จะนำไปสู่การแบ่งปัน การประยุกต์ใช้และนำกลับไปสร้างเป็นความรู้ใหม่ต่อไป หากใช้ไม่ได้ก็จะกลับมาเป็นขั้นตอนแรกใหม่อีกครั้งดังรูปภาพด้านล่างนี้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



แผนภาพที่ 2.6 แสดงการออกแบบและพัฒนาความรู้ในองค์กรของบริษัท นาโกต้า จำกัด
ที่มา ดนัย เทียนพุ่ม, 2545.

2.7.12 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการสร้างความรู้เชิงพลวัตของ Nonaka และ Takeuchi (2004) ได้กล่าวถึง กระบวนการ SECI มีแนวคิดที่ว่า องค์กรสามารถสร้างความรู้ได้ตลอดจนมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ชัดแจ้ง กับความรู้ที่ฝังลึก ซึ่งสามารถเรียกได้ว่าเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลงของความรู้ทั้งสองประเภท (Two Types Of Knowledge' Knowledge Conversion) ทั้งนี้กระบวนการเปลี่ยนความรู้ที่ฝังลึกและความรู้แบบชัดแจ้งได้เพิ่มขึ้นทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณ ซึ่งมี 4 Mode ของการเปลี่ยนแปลงความรู้ ดังนี้

1. Socialization จากความรู้ที่ฝังลึกไปสู่ความรู้ที่ฝังลึก

เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความรู้ที่ฝังลึกไปสู่การแบ่งปันประสบการณ์ โดยเริ่มตั้งแต่ความรู้ที่ฝังลึกซึ่งสามารถทำได้ยากในการนำไปแบ่งปันประสบการณ์ โดยการใช้เวลาร่วมกันหรืออยู่ในสภาพแวดล้อมเดียวกัน สำหรับการเรียนรู้แบบเดิมส่วนใหญ่มาจากผู้เชี่ยวชาญมากกว่ามาจากคู่มือ หรือตำรา สำหรับองค์กรสามารถแสวงหาความรู้ที่ฝังลึกของลูกค้าโดยใช้หลักการสร้างความสัมพันธ์มาใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาองค์กรต่อไปได้

2. Externalization จากความรู้ที่ฝังลึกไปสู่ความรู้ที่ชัดแจ้ง

เป็นกระบวนการของความรู้ที่ฝังลึกที่นำไปสู่ความรู้ที่ชัดแจ้ง เมื่อไหร่ที่ความรู้ที่ฝังลึกเกิดความชัดแจ้ง หรือเกิดการตกผลึกแล้ว เมื่อนั้นจึงสามารถนำไปแบ่งปันให้กับผู้อื่นได้ ซึ่งสิ่งนี้ถือเป็นพื้นฐานของความรู้ใหม่ การสร้างแนวคิดรวบยอด ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ คือ ตัวอย่างของกระบวนการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ยังปรากฏในรูปของวงจรการควบคุมคุณภาพซึ่งพนักงานใช้ในการปรับปรุงกระบวนการผลิตโดยใช้การ

สะสมความรู้ที่ฝังลึกจากการทำงานมาหลายปี การเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จของความรู้ที่ฝังลึกไปสู่ความรู้ที่ชัดแจ้งนั้นขึ้นอยู่กับการใช้ผลลัพธ์ที่ปรากฏในรูปแบบต่าง เช่น การอุปมา (Metaphor) การเปรียบเทียบ (Analogy) และรูปแบบ (Model) ต่าง ๆ

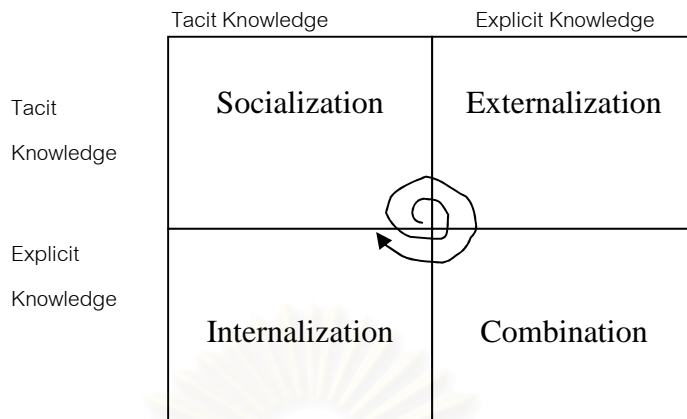
3. Combination จากความรู้ที่ชัดแจ้งไปสู่ความรู้ที่ชัดแจ้ง

เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้ที่ชัดแจ้ง ไปสู่ความซับซ้อนมากยิ่งขึ้นในชุดระบบของความรู้ที่ชัดแจ้ง โดยความรู้ที่ชัดแจ้งได้ถูกรวบรวมจากภายในหรือภายนอกองค์กร โดยมีการเชื่อมโยงติดต่อ หรือผ่านกระบวนการไปสู่รูปแบบความรู้ใหม่ สำหรับความรู้ที่ชัดแจ้งใหม่จะถูกเผยแพร่ระหว่างสมาชิกขององค์กร โดยใช้การสื่อสารเครือข่ายคอมพิวเตอร์ และฐานข้อมูลขนาดใหญ่ที่สามารถอำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลง Mode ความรู้ต่าง ๆ ทั้งนี้ผู้ควบคุมขององค์กรจะเป็นผู้รวบรวมสารสนเทศจากภายนอกองค์กรและนำมารวมกันในบริบทที่ทำการงานต่าง ๆ เช่น รายงานทางการเงิน ซึ่งรายงานนี้ถือได้ว่าเป็นความรู้ใหม่ที่เกิดจากการสังเคราะห์ความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ในบริบทหนึ่ง ๆ

4. Internalization จากความรู้ที่ชัดแจ้งไปสู่ความรู้ที่ฝังลึก

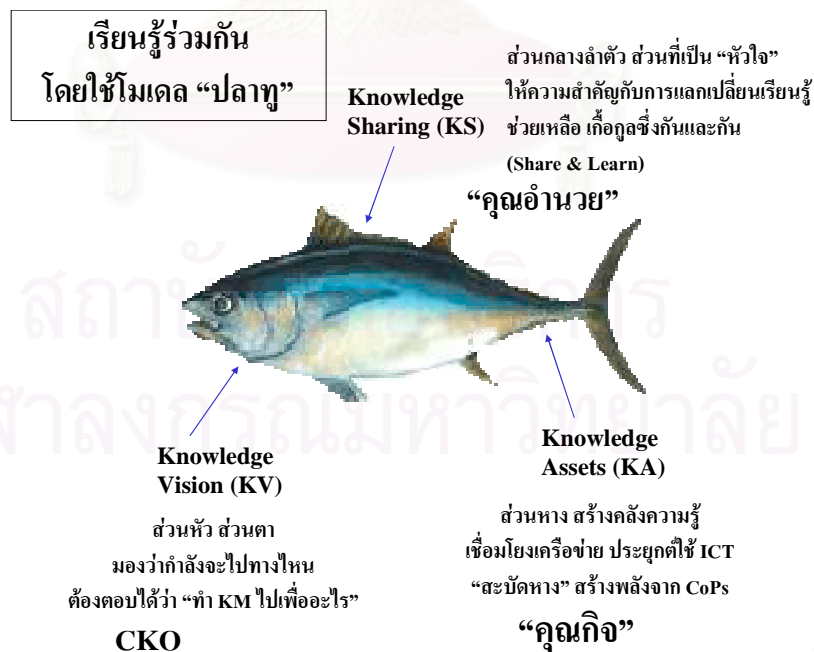
เป็นกระบวนการเปลี่ยนความรู้ที่ชัดแจ้ง ไปสู่ความรู้ที่ฝังลึก โดยความรู้ที่ชัดแจ้งที่สร้างขึ้นนั้นจะถูกนำมาแบ่งปันในองค์กรทั้งหมด และเปลี่ยนแปลงไปสู่ความรู้ที่ฝังลึกในรายบุคคล โดย Internalization จะสรุปความสัมพันธ์ในการเรียนรู้โดยการทำ "Learning By Doing" สำหรับความรู้ที่ชัดแจ้ง เช่น แนวคิดผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการผลิตที่มีการดำเนินการรวมถึง การปฏิบัติ และการฝึกปฏิบัติ ยกตัวอย่างเช่น การฝึกอบรมจะช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมเข้าใจถึงองค์กรและพวกเขา โดยการอ่านเอกสาร หรือคู่มือเกี่ยวกับงานและองค์กร ในช่วงเวลานี้ผู้เข้าอบรมสามารถตกผลึกความรู้ที่ชัดแจ้งจากเอกสารซึ่งจะเพิ่มฐานความรู้ที่ฝังลึกของพวกเขาได้ ทั้งนี้ความรู้ที่ชัดแจ้งสามารถฝังลึกและซึมซับได้จากการทดลอง ทั้งนี้เพื่อเป็นการกระตุ้นการเรียนรู้โดยการทำงาน และเมื่อไหร่ที่ความรู้ได้ผ่านการ Internalization แล้วจะกลายเป็นส่วนหนึ่งของความรู้ที่ฝังลึกของบุคคล สำหรับการเพิ่มความถี่ที่ฝังลึกในระดับบุคคลสามารถสร้างเป็นเกลียวใหม่ของการสร้างความรู้ได้เมื่อมีการนำความรู้ไปแบ่งปันกับผู้อื่นและสังคม

สำหรับการสร้างความรู้เป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่องของปฏิสัมพันธ์ที่เคลื่อนไหวระหว่างความรู้ที่ฝังลึก กับความรู้ที่ชัดแจ้ง ซึ่งปฏิสัมพันธ์จะถูกกำหนดโดยการเปลี่ยนระหว่างโหมด (Mode) ที่แตกต่างกัน สิ่งสำคัญของการเคลื่อนไหวของ 4 Mode ในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบเกลียวความรู้ (Spiral) ซึ่งไม่ใช่วงจรม้วน (Circle) สำหรับการสร้างเกลียวความรู้จะมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ฝังลึก และความรู้แบบชัดแจ้งจะถูกขยายทั้ง 4 ส่วนของการเปลี่ยนแปลงความรู้ โดยเกลียวจะใหญ่ขึ้นเมื่อเคลื่อนที่ไปในระดับต่าง ๆ ซึ่งความรู้ที่ถูกสร้างขึ้นในกระบวนการ SECI จะช่วยกระตุ้นการสร้างเกลียวความรู้ใหม่ให้ขยายในระดับเดียวกัน (Horizontal) และในระดับแนวตั้ง (Vertical) ที่ข้ามองค์กร ทั้งนี้กระบวนการเคลื่อนไหว ได้เริ่มในระดับบุคคล (Individual Level) และขยายไปสู่ปฏิสัมพันธ์ของชุมชนต่าง ๆ ซึ่งอยู่นอกเหนือส่วนต่าง ๆ แผนก หน่วย และขอบเขตองค์กร โดยการสร้างความรู้ขององค์กรเป็นกระบวนการที่ไม่มีที่สิ้นสุด และควรมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ความรู้ที่ถูกสร้างในแต่ละ 4 โหมดในการเปลี่ยนแปลงความรู้จะมีปฏิสัมพันธ์ในเกลียวการสร้างความรู้ (Spiral of Knowledge Creation) ดังรูปภาพด้านล่างนี้



แผนภาพที่ 2.7 แสดงกระบวนการ SECI
 ที่มา Nonaka and Takeuchi ,2004.

2.7.13 แนวคิดโมเดลปลาของ ประพนธ์ ผาสุกยี่ด (2547) ได้อธิบายคำว่า “ความรู้” ที่นำมาใช้ภายใต้บริบทของการจัดการความรู้มิใช่แค่เพียงยึดแค่หลักเฉพาะตัวความรู้ หรือองค์ความรู้ (Body Of Knowledge) เท่านั้น ทั้งนี้ความรู้ประกอบด้วยหลายส่วน เช่น ส่วนที่เป็นทักษะ (Skill) การปฏิบัติ (Practice) ทักษะ (Attitude) ซึ่งเป็นความรู้สึกที่รวมอยู่ภายใต้ความรู้เหล่านั้น โดยมีการเปรียบเทียบการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เปรียบได้กับปลา ที่ได้จากรูปภาพด้านล่างนี้ ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนหัว ส่วนตัว และส่วนหาง โดยมีรายละเอียดดังนี้



แผนภาพที่ 2.8 แสดงโมเดลปลา
 ที่มา ประพนธ์ ผาสุกยี่ด, 2547

(1) ส่วนหัวปลา ที่เรียกได้ว่าเป็น Knowledge Management Vision หมายถึงส่วนที่เป็นเป้าหมายของการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ทิศทางของการจัดการความรู้

(2) ส่วนตัวปลา ที่เรียกได้ว่าเป็น Knowledge Sharing หมายถึงส่วนที่ใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งถือได้เป็นหัวใจของการจัดการความรู้ ทั้งนี้เนื่องจากเป็นกระบวนการที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกที่จะเป็นเครือข่ายก่อน แล้วจึงจะเกิดคำว่า “แชร์” โดยระบบการจัดการความรู้จะต้องสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการแบ่งปันให้กับคนที่อยู่ในองค์กร หน่วยงาน และชุมชนต่าง ๆ

(3) ส่วนหางปลา ที่เรียกได้ว่าเป็น Knowledge Assets หมายถึงตัวคลังความรู้ ที่ประกอบด้วยตัวความรู้ที่ได้ดำเนินการเก็บรวบรวมและสะสมไว้เป็น “คลังความรู้” หรือ “ชุมชนความรู้” โดยจะต้องมีความเหมาะสมกับกับผู้ใช้ ตลอดจนต้องมีการจัดการให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ ทั้งนี้จะเป็นส่วนที่นำเทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ (ICT) ได้เข้ามามีบทบาทในการเป็นเครื่องมือที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยการ “สะบัดหาง” ได้แสดงถึงการสร้างพลังจากชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practices) ซึ่งโครงการได้ดำเนินการจัดทำ Web Site ภายใต้อีเมล ‘www.hkm.nu.ac.th’ และการจัดทำ Web Board เพื่อให้สมาชิกได้เข้าไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้

จากรายงานประจำปี 2547 ของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) เรื่อง พลังเครือข่าย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ได้กล่าวถึงโมเดลปลาที่นั้นเปรียบได้กับการจัดการความรู้ของหน่วยงานเดียว ซึ่งถ้าหากเป็นองค์กรใหญ่ที่ประกอบด้วยหน่วยงานย่อย ๆ ภายในองค์กร ก็จะเปรียบได้กับปลาตัวเล็กหลาย ๆ ตัวที่แต่ละตัวก็เป็นการจัดการความรู้ของแต่ละหน่วยที่ต้องเชื่อมโยงและรวมตัวกันเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรใหญ่หรือปลาตัวใหญ่ด้วยคล้ายกับ “โมบายปลาตะเพียน” ของเล่นของเด็กไทยสมัยโบราณที่ผู้ใหญ่सानเอาไว้แขวนเหนือเปลเด็ก โดยฝูงปลาที่หันหน้าไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งมีเป้าหมายใหญ่ไปในทิศทางเดียวกัน และมีความเพียรที่จะว่ายไปในกระแสน้ำที่เปลี่ยนแปลงได้อยู่ตลอดเวลา และที่สำคัญปลาแต่ละตัวไม่จำเป็นต้องมีรูปร่างและขนาดเหมือนกัน เพราะการจัดการความรู้ในแต่ละที่มีบริบทที่แตกต่างกัน ดังนั้นเราอาจพบว่าปลาบางตัวมีท้องใหญ่เพราะต้องการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาก แต่บางตัวอาจมีหางใหญ่เพราะต้องใช้คลังความรู้มากกว่า นั่นก็คือ “โมเดลฝูงปลาตะเพียน”

2.7.13 แนวคิดของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ได้กล่าวถึงเครื่องมือชุดธารปัญญา โดยมีกรนำเข้าร่วมงานตลาดนัดความรู้เพื่อพัฒนาขีดความสามารถการจัดการด้านเอ็ดส์ (Aids Competence Knowledge Fair) ซึ่งจัดขึ้นที่โรงแรมโลตัส ปางสวนแก้ว จังหวัดเชียงใหม่ เมื่อวันที่ 8 – 9 กรกฎาคม 2547 ได้มาปรับใช้ โดยเครื่องมือดังกล่าวนำเสนอโดย Geoff Parcell หนึ่งในผู้เขียนหนังสือชื่อ Learning to Fly ซึ่งเป็นหนังสือของบริษัท ปีโตรเลียม เป็นเรื่องเกี่ยวกับการถ่ายถอดการทำการจัดการความรู้ โดย สคส. ได้นำมาปรับใช้ในบริบทของสังคมไทยได้ (รายงานประจำปี 2547 ,สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม)

สำหรับเครื่องมือชุด “ธารปัญญา” เป็นเครื่องมือที่ใช้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยประกอบด้วยเครื่องมือหลัก 5 ชิ้น คือ

(1) ตารางแห่งอิสรภาพเป็นเครื่องมือในการเริ่มต้นทำการจัดการความรู้ในส่วนที่เป็นหัวปลา ซึ่งเป็นส่วนของการจัดทำวิสัยทัศน์จัดการความรู้ (Knowledge Management Vision) ซึ่งเป็นการเริ่มด้วยเป้าหมาย (Goal) ซึ่งอาศัยวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) ทั้งนี้องค์กรต้องทราบความต้องการอะไร หลังจากนั้น

ก็ร่วมกันกำหนดไว้ตรงส่วนบนของตาราง เพื่อเป็นการประเมินขีดความสามารถหลัก (Core Competencies) ที่มีอยู่ในหน่วยงาน เพื่อนำไปสู่ “เป้าหมาย” หรือ “ความสำเร็จ” ที่กำหนดไว้ โดยมีกำหนดขีดความสามารถ ออกเป็น 5 ระดับตามตารางด้านล่างนี้

หัวหน้าทบทวน	เริ่มต้น (ระดับ 1)	พอใช้ (ระดับ 2)	ดี (ระดับ 3)	ดีมาก (ระดับ 4)	ดีเยี่ยม (ระดับ 5)
1. การทบทวนขณะดูแลผู้ป่วย					
2. การทบทวนความคิดเห็นคำร้องเรียนของ ผู้รับบริการ					
3. การทบทวนการส่งต่อ/ขอย้ายผู้ป่วยการ รักษา					
4. การทบทวนการตรวจรักษา โดยผู้ชำนาญกว่า					
5. การค้นหาและป้องกันความเสี่ยง					
6. การป้องกันและแจ้งระวังการติดเชื้อใน โรงพยาบาล					
7. การป้องกันและแจ้งระวังความปลอดภัยบนทางยา					
8. การทบทวนการดูแลผู้ป่วยจากเหตุภาวะฉุกเฉิน					
9. การทบทวนความสมบูรณ์ของสารบันทึกเวชระเบียน					
10. การทบทวนการใช้ข้อมูลวิชาการ					
11. การทบทวนการใช้ทรัพยากร					
12. การติดตามเครื่องมือวัดสำคัญ					

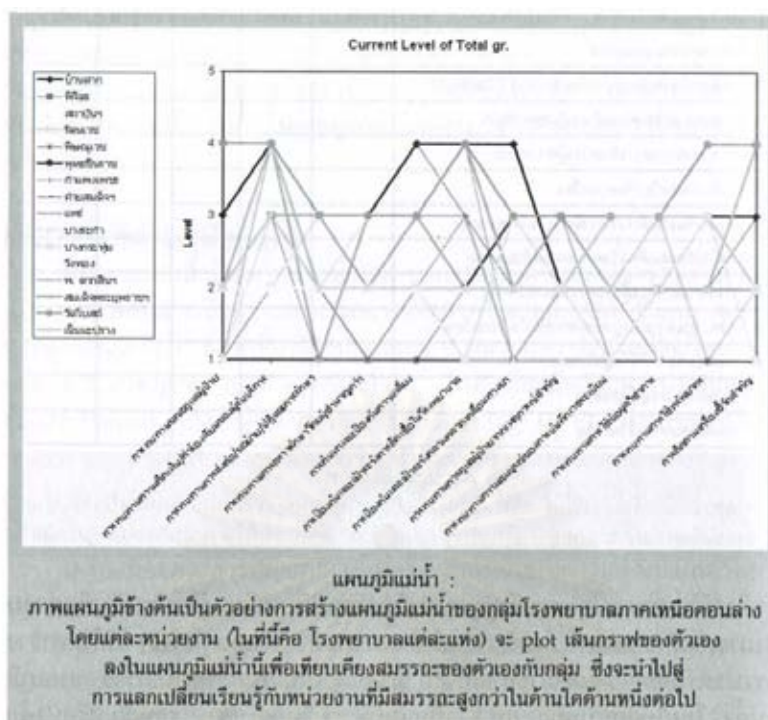
ตารางแห่งอิสรภาพ :

ภาพตารางข้างต้นเป็นตัวอย่างการสร้างตารางอิสรภาพของกลุ่มโรงพยาบาลภาคเหนือตอนล่าง ซึ่งแบ่งขีดความสามารถหลักในด้านต่างๆ ออกเป็น 12 ด้าน เพื่อใช้ทบทวนสำหรับการประเมิน

ตารางที่ 2.2 แสดงตารางแห่งอิสรภาพ

ที่มา สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.). รายงานประจำปี 2547
เรื่อง พลังเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้. (2547) : 45

(2) กราฟแม่น้ำ (River Diagram) เมื่อหน่วยงานได้ร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้จนได้มีการประเมินขีดความสามารถหลักของตนเองตามตารางแห่งอิสรภาพแล้ว ก็นำข้อมูลจากตารางมา plot เป็นเส้นกราฟเพื่อสร้าง “แผนภูมิแม่น้ำ” โดยให้แกนนอน (แกน x) เป็นแกนที่ระบุขีดความสามารถหลัก หรือปัจจัยแห่งความสำเร็จ แกนตั้ง (แกน Y) เป็นแกนที่แสดงค่าระดับจาก 1 ถึง 5 หลังจากนั้นก็จะระบายสีช่วงความกว้างของระดับขีดความสามารถหลักทั้งหมด ก็จะทำให้ได้ Profile ทั้งนี้ขีดความสามารถของทุกหน่วยงานในกลุ่มที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะแสดงออกมาในรูปแผนภูมิแม่น้ำ ซึ่งทำให้องค์กรสามารถมองเห็นสถานการณ์ของตนเองว่าอยู่ตรงไหนเมื่อเทียบกับกลุ่ม ซึ่งทำให้ได้ข้อมูลในการพัฒนาตนเองต่อไป ดูได้จากกราฟด้านล่างนี้



กราฟที่ 2.9 แสดงแผนภูมิแม่น้ำ

ที่มา สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.). รายงานประจำปี 2547

เรื่อง พลังเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้. (2547) : 46

(3) กราฟขั้นบันได (Stair Diagram) เป็นเครื่องมือที่มีบทบาทต่อการจัดเวที หรือเป็นพื้นที่ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Share & Learning) เป็นอย่างมาก โดยมีแกนตั้ง (แกน Y) เป็นค่าระดับ 1 ถึง 5 เช่นเดียวกับแผนภูมิแม่น้ำ ส่วนแกนนอน (แกน X) เป็นการแสดงช่องว่าง (Gap) ซึ่งหมายถึงความแตกต่างระหว่างของระดับ ที่เป็นเป้าหมาย (Target) กับระดับปัจจุบัน (Current) สำหรับสิ่งที่น่าสนใจในแผนภูมิขั้นบันไดนี้ก็คือกลุ่มที่อยู่บริเวณยอดบันได ซึ่งถือเป็นกลุ่มที่มีขีดความสามารถหลักค่อนข้างสูงในเรื่องดังกล่าว เพราะประเมินตัวเองอยู่ที่ระดับ 4 และ 5 ซึ่งจะเรียกกลุ่มนี้ว่า “พร้อมให้” ในขณะที่ระดับ 1 – 3 เรียกว่า “ใฝ่รู้” ดูได้จากกราฟด้านล่างนี้

สถาบันนวัตกรรมการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

LEVEL	5		Something to share			การนำบทละครไปเล่นตามศูนย์
	4	เขียนบทละคร				
	3	บทละคร	เขียนบทละคร	Something to learn		
	2	เขียนบทละคร	เขียนบทละคร	เขียนบทละคร		
	1		เขียนบทละคร	เขียนบทละคร		
		0	1	2	3	4
						Target means reason level
						GAP

แผนภูมิขั้นบันได :

ภาพแผนภูมิข้างต้นเป็นตัวอย่างการสร้างแผนภูมิขั้นบันไดของกลุ่มโรงพยาบาลภาคเหนือตอนล่าง โดยในนี้คือแผนภูมิสำหรับวัดความสามารถที่ 5 หรือ "การค้นหาและป้องกันความเสี่ยง" ซึ่งหน่วยงานที่ (3) ที่ประเมินตัวเองอยู่ในระดับ 2 และต้องการไปสู่ระดับ 4 จะอยู่ในตำแหน่งของบันไดดังแสดงในรูป

แผนภูมิที่ 2.10 แสดงแผนภูมิขั้นบันได

ที่มา สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.). รายงานประจำปี 2547
เรื่อง พลังเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้. (2547) : 46

(4) ขุมความรู้ (Knowledge Assets) เป็นเครื่องมือที่ประกอบด้วย 3 ส่วนสำคัญ คือ ส่วนแรกเป็นตัวประเด็นหรือคำแนะนำหลัก ๆ จำนวนไม่มากนัก (ไม่ควรเกิน 10 ประเด็น) ที่ได้มาจากการสรุปบทเรียนในช่วงแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่วนที่สอง ได้แก่ เรื่องเล่า หรือ คำพูดที่เร้าใจที่สามารถนำไปผูกไว้กับประเด็นในส่วนแรกได้ ซึ่งทำให้สามารถมองบริบทได้อย่างชัดเจน สำหรับส่วนสุดท้ายเป็นส่วนที่ให้รายละเอียดเพิ่มเติมซึ่งอาจอยู่ในรูปเอกสาร เทปเสียง หรือวิดีโอภาพที่ถ่ายเก็บไว้ได้ หรืออาจเป็นเพียงการให้แหล่งข้อมูลเพิ่มเติมไว้สำหรับผู้สนใจ และต้องการไปศึกษาต่อ

(5) พื้นที่ระเืองปัญญา เป็นเครื่องมือที่เปิดโอกาสให้บุคคลสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้สะดวก โดยไม่ติดข้อจำกัดทางด้านเวลา ระยะทาง

จากการทบทวนเกี่ยวกับองค์ประกอบการจัดการความรู้ และขั้นตอนของการจัดการความรู้ข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า รูปแบบการจัดการความรู้ หมายถึง แผนภาพที่แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร การกำหนดเป้าหมาย รูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ คลังความรู้ ทักษะต่าง ๆ ของบุคลากร เครื่องมือและอุปกรณ์ในการสื่อสาร และวิธีการประเมินผล โดยเชื่อมโยงกับขั้นตอนการจัดการความรู้ซึ่งประกอบด้วย 1) การกำหนดความรู้ 2) การแสวงหาความรู้ 3) การสร้างความรู้ 4) การถ่ายโอนความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 5) การนำความรู้ไปใช้ 6) การประเมินความรู้ และ 7) การจัดเก็บความรู้

2.8 ปัจจัยที่ส่งผลต่อระบบการจัดการความรู้

ระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management System) เป็นวิธีสำหรับการจัดการความรู้ โดยมุ่งจัดการความรู้ทั้งในแบบชัดแจ้งและแบบที่ฝังลึกให้มีประสิทธิภาพในองค์กร (Moody และ Shanks, 1999) สำหรับการเพิ่มคุณค่าของการจัดการความรู้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับระบบการจัดการความรู้เพื่อเชื่อมต่อการพัฒนา การเก็บรักษา และการแบ่งปันความรู้ (Duke และคณะ, 1999; Bonner, 2000) โดยจะต้องตระหนักถึงความสำคัญของความรู้ที่ถือเป็นทรัพย์สินขององค์กร ซึ่งส่งผลทำให้ได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน สำหรับการพัฒนาระบบการจัดการความรู้จะถูกออกแบบที่สามารถเชื่อมต่อการแบ่งปันและบูรณาการความรู้ระหว่างข้อมูลและสารสนเทศได้เป็นอย่างดี (Bolloju และคณะ, 2002) ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านที่กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อระบบการจัดการความรู้ไว้ดังนี้

2.8.1 การใช้ระบบการจัดการความรู้

ระบบการจัดการความรู้เป็นวิธีการพัฒนาการเก็บรักษา และการแบ่งปันความรู้ทั้งแบบชัดแจ้งและแบบฝังลึกทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจากแหล่งทรัพยากรขององค์กรอื่น ๆ (Alavi และ Leidner, 1999) สำหรับการที่ใช้ระบบการจัดการรู้นั้นส่งผลต่อการจัดการความรู้ (Alavi & Leidner, 2001) ได้แก่

(1) การจัดองค์กร และการแบ่งปัน / การถ่ายทอด โดยมีการเปรียบเทียบกันภายในองค์กรเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ

(2) การสร้างระบบความรู้ขององค์กร เช่น สมุดหน้าเหลืองขององค์กร ซึ่งเป็นสารสนเทศของบุคคลที่ประสบความสำเร็จ

(3) การสร้างเครือข่ายความรู้และแผนที่ความรู้

2.8.2 สารสนเทศ

ระบบการจัดการความรู้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของทุนทางความรู้ในองค์กร ได้แก่ สารสนเทศของคณะทำงานซึ่งสามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงองค์กร ทั้งนี้เพื่อเป็นการระบุว่าบุคคลนั้นจำเป็นต้องใช้ทักษะและความรู้อะไรบ้าง นอกจากนี้สารสนเทศยังมีส่วนช่วยในการสนับสนุนลูกค้าในด้านวิธีการและเครื่องมือที่อำนวยความสะดวกซึ่งทำให้งานบริการมีประสิทธิภาพ (Chait, 1999)

2.8.3 วัฒนธรรม

ระบบการจัดการความรู้มีหลายลักษณะ ซึ่งระบบการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพจะรวมถึงวัฒนธรรมโดยรวม ซึ่งมีได้มุ่งแค่เพียงเทคโนโลยีเท่านั้น (Alavi และ Leidner, 1999)

2.8.4 มุมมองด้านการจัดการความรู้

ระบบการจัดการความรู้ที่จะมีประโยชน์สูงสุดได้นั้นต้องมีมุมมองด้านการจัดการความรู้ (Wang & Plaskoff, 2002) ที่สามารถสรุปได้ดังนี้

(1) องค์กร (Organization) ได้แก่ วัฒนธรรม โครงสร้าง นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เครือข่ายทางสังคม และการเสริมแรง (Reinforcement)

(2) บุคคล (People) ได้แก่ ความจำเป็น (Needs), ความคาดหวัง (Expectations), ทักษะ (Skills) และความรู้ (Knowledge)

(3) กระบวนการ (Process) ได้แก่ กระบวนงาน (Task Flow), การเปลี่ยนแปลง (Variance), ขอบเขต (Boundaries) และ การจัดลำดับการมาก่อน (Priority)

(4) เทคโนโลยี (Technology) ได้แก่ การใช้ประโยชน์ (Usability), ความน่าเชื่อถือ (Reliability) และความสามารถในการยอมรับ (Acceptability)

2.8.5 การแบ่งปันความรู้

การแบ่งปันความรู้ต้องการแนวคิดที่แตกต่างกัน และเครื่องมือสำหรับการแลกเปลี่ยนสารสนเทศที่ใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ในการเชื่อมโยงกับบุคคล หรือการสร้างเว็บไซต์ไว้เพื่อสื่อสารการคิดร่วมกันของบุคคล การแบ่งปันความรู้ หรือการสร้างความรู้ใหม่ ดังนั้นความรู้จึงเป็นสิ่งจำเป็น ในการเชื่อมโยงระหว่างมนุษย์กับระบบสารสนเทศ โดยเน้นความเป็นชุมชนถึงความเป็นเจ้าของที่บุคคลนั้นสามารถใช้ได้ (McDermott, 1999) ดังนั้นเพื่อให้ความรู้และองค์กรรมมีประสิทธิภาพจึงควรดำเนินการดังนี้

- (1) การพัฒนาชุมชน
- (2) มุ่งความรู้เป็นสิ่งสำคัญทั้งในส่วนของธุรกิจและบุคคล
- (3) สร้างปัญหาเพื่อก่อให้เกิดการคิดระบบที่ดีสำหรับการแบ่งปันสารสนเทศ
- (4) ชุมชนได้พิจารณาว่าอะไรที่จะใช้ในการแบ่งปัน และแบ่งปันได้อย่างไร
- (5) สร้างชุมชนเพื่อสนับสนุนโครงสร้าง
- (6) ใช้กรอบของชุมชนสำหรับความรู้ขององค์กร
- (7) การบูรณาการความรู้ไปสู่กระบวนการตามธรรมชาติ
- (8) จัดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อระบบการจัดการความรู้ ได้แก่ การใช้ระบบการจัดการความรู้ สารสนเทศ วัฒนธรรม มุมมองด้านการจัดการความรู้ การแบ่งปันความรู้ รวมถึงแรงบันดาลใจภายนอก ความซับซ้อนของงาน ปัจจัยด้านบุคคล องค์กร การจัดการที่สนับสนุนปัจจัย คุณลักษณะของระบบการจัดการความรู้ การได้รับผลประโยชน์ การได้รับความเป็นมิตรกับผู้ใช้ ความสมัครใจ บรรทัดฐาน การริเริ่ม การยอมรับ การใช้โครงการนำร่อง การเจริญเติบโตตามธรรมชาติ การนำไปใช้ในองค์กร และการใช้ให้เกิดความยั่งยืน ดังนั้นผู้รับชอบ ในการพัฒนาระบบการจัดการความรู้จึงควรนำประเด็นดังกล่าวไปพิจารณาให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร ทั้งนี้เพื่อให้ระบบการจัดการความรู้ขององค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

ตอนที่ 3. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

3.1 ความหมายของรูปแบบ (Model)

เดนนีส พี.ฟอรัส และสตีเฟน ริชเชอร์ อ้างถึงใน สุบรรณย์ พันธวิศวาส (2522) และจากพจนานุกรมทางการศึกษาของคาร์เตอร์ วี กูด (Carter V. Good, 1973) สามารถสรุปความหมายของรูปแบบ ได้ดังนี้

1. เป็นแบบ (Pattern) ของบางสิ่งบางอย่างที่จะถูกทำหรือสร้างขึ้นมา
2. เป็นตัวอย่างเพื่อการเลียนแบบ
3. รูปภาพหรือรูปสามมิติที่เป็นตัวแทนของวัตถุ กฎ หรือแนวความคิด

4. เป็นเซตขององค์ประกอบหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กัน และประกอบด้วยสมาชิกซึ่งเป็นสัญลักษณ์ของระบบสังคม สัญลักษณ์นี้อาจแสดงแทนคำพูดหรือคณิตศาสตร์

Raj (1996) ได้ให้คำนิยามว่า รูปแบบ ว่ามี 2 ความหมาย คือ 1) รูปแบบคือ รูปย่อของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งแสดงด้วย ข้อความ จำนวน หรือภาพ เพื่อให้เกิดความประหยัดด้านเวลา และทำให้เข้าใจความจริงของปรากฏการณ์ได้ดียิ่งขึ้น และ 2) รูปแบบ คือ ตัวแทนของการใช้แนวคิดของโปรแกรมที่ถูกกำหนดเฉพาะ

กาญจนา รุ่งทรานนท์ (2530) ได้ให้ความหมายของคำว่า รูปแบบ คือ ขบวนการจัดองค์ประกอบต่าง ๆ รวมกันเข้า

สุวิทย์ อารีกุล (2531) ได้สรุปว่า รูปแบบ คือ การจัดระเบียบความคิดเกี่ยวกับความเป็นจริง โดยทำให้ความคิดนั้นง่าย เพื่อให้เข้าใจลักษณะที่สำคัญ

อารีย์ แก้วสถิตย์วงศ์ (2539) ได้กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง ขบวนการจัดองค์ประกอบต่าง ๆ หรือการกำหนดองค์ประกอบที่สำคัญ

บุญส่ง หาญพานิช (2546) ได้ให้ความหมายของคำว่า รูปแบบ คือ โครงสร้าง โปรแกรม แบบจำลอง หรือตัวแบบที่จำลองสภาพความเป็นจริง ที่สร้างขึ้นจากการลดทอนเวลาและเทศะ พิจารณาว่ามีสิ่งใดบ้างที่จะต้องนำมาศึกษาเพื่อใช้แทนแนวคิดหรือปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่ง โดยอธิบายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ของรูปแบบนั้น

จากความหมายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง แบบจำลอง โครงสร้าง หรือตัวแบบที่จำลองปรากฏการณ์จริง โดยทำให้เข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ปรากฏในรูปแบบนั้น

3.2 ประเภทของรูปแบบ

คีฟ (Keeves, 1998) ได้จำแนกรูปแบบออกเป็น 5 ประเภท

1. รูปแบบเปรียบเทียบ (Analogue Models) คือ เป็นรูปแบบที่มีความสัมพันธ์กับระบบทางกายภาพ มักเป็นรูปแบบที่ใช้ในวิทยาศาสตร์กายภาพ และสามารถนำไปเปรียบเทียบกับสิ่งอื่นได้ เช่น รูปแบบจำลองระบบสุริยะ กับระบบสุริยะที่เกิดขึ้นจริง ธนาคารจำลองกับระบบธนาคารจริง เป็นต้น

2. รูปแบบที่อธิบายความหมาย (Semantic Models) คือ เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาในการบรรยายลักษณะของรูปแบบ รูปแบบชนิดนี้จะช่วยให้วิธีการอุปมาเปรียบเทียบด้วยภาษามากกว่าที่จะใช้วิธีอุปมาเปรียบเทียบด้วยโครงสร้างทางกายภาพ

3. รูปแบบที่มีลักษณะเป็นแผนภูมิ แบบแผน หรือโครงการ (Schematic Models)

4. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Models) คือรูปแบบที่กำหนดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในรูปสมการหรือฟังก์ชันทางคณิตศาสตร์

5. รูปแบบเชิงเหตุผล (Causal Models) คือ รูปแบบที่มีโครงสร้างเป็นสมการเชิงเส้นที่ประกอบด้วยตัวแปรสัมพันธ์กันซึ่งเหตุผล มีการทดสอบสมมติฐานต่อผลของรูปแบบ

สไตเนอร์ (Steiner, 1988) อ้างถึงบุญส่ง หาญพานิช (2546) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. รูปแบบเชิงปฏิบัติ (Practical Model or Model-Of) รูปแบบประเภทนี้ เป็นแบบจำลองทางกายภาพ เช่น แบบจำลองรถยนต์ เครื่องบิน ภาพจำลอง

2. รูปแบบเชิงทฤษฎี (Theoretical Model or Model-For) เป็นแบบจำลองที่สร้างจากกรอบความคิดที่มีทฤษฎีเป็นพื้นฐาน ตัวทฤษฎีเองไม่ใช่รูปแบบหรือแบบจำลองเป็นเพียงตัวช่วยให้เกิดรูปแบบที่มีโครงสร้างต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กัน

สุโขทัยธรรมาธิราช (2536) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบออกเป็น 3 ประเภท

1. รูปแบบไอคอนิก (Iconic Model) เป็นการจำลองระบบด้วยภาพเหมือน ภาพถ่าย หรือ ลักษณะโครงสร้างและกระบวนการเปลี่ยนแปลงของระบบจริง เช่น หุ่นจำลองส่วนรถยนต์ที่สามารถติดเครื่องยนต์และวิ่งได้เป็นรูปแบบของระบบรถยนต์จริง เช่น หุ่นจำลองสิ่งก่อสร้างที่แสดงในแผนผังภูมิสถาปัตย์ของสถานที่ต่าง ๆ ภาพถ่ายหรือภาพเหมือนที่สามารถบอกสัดส่วนต่าง ๆ ได้ เป็นแบบจำลองระบบโครงสร้าง

2. รูปแบบอนาล็อก (Analogue Model) เป็นระบบเทียบเหมือนที่ใช้สิ่งแทนที่กำหนดขึ้นแทนส่วนประกอบ องค์ประกอบ และกระบวนการเปลี่ยนแปลงของระบบจริงสามารถลดความสลับซับซ้อนของระบบจริงและแสดงเฉพาะส่วนสำคัญของระบบโดยรวมได้ง่าย ซึ่งสามารถแสดงได้ด้วยภาษา (Language Analogue) แผนภูมิ (Flow Chart) แผนที่ (Map) และกราฟ (Graph)

3. รูปแบบสัญลักษณ์ (Symbolic Model) เป็นรูปแบบระบบที่เป็นนามธรรมที่สุดในรูปแบบทั้งสามแบบ คือ แบบไอคอนิกอาจมีขนาดเล็กกว่าของจริง 10 – 100 เท่า แต่ก็กินเนื้อที่แบบอนาล็อก อาจพับเก็บใส่กระเป๋าได้ รูปแบบสัญลักษณ์เป็นเพียงสัญลักษณ์ สมการหรือสูตรทางคณิตศาสตร์เท่านั้น เช่น $A = L \times W$ เป็นรูปแบบของระบบ พื้นที่ของสี่เหลี่ยม A แทนพื้นที่ทั้งหมด L แทนด้านยาว W แทนด้านกว้าง เป็นต้น (นิคม ทาแดง, 2536: 118-145)

ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิรูปภาครัฐ

4.1 นโยบายการปฏิรูประบบราชการ

การปฏิรูประบบราชการเริ่มจากรัฐบาล พลเอกชวลิต ยงใจยุทธได้ตระหนักถึงโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ที่กฎระเบียบต่าง ๆ ของระบบราชการมีความล้าหลังไม่สามารถตอบสนองการพัฒนาของประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทำให้มีการประกาศใช้แผนแม่บท การปฏิรูประบบราชการ (พ.ศ. 2540 – 2544) เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัตินโยบาย ต่อมาในสมัยรัฐบาลนายชวน หลีกภัย มีการกำหนดแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ โดยเน้นการปฏิรูป 5 ด้านคือ 1) ปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจ และวิธีการบริหารงานภาครัฐ 2) ปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ 3) ปรับเปลี่ยนระบบบริหารบุคคล 4) ปรับเปลี่ยนกฎหมาย และ 5) ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยม จนกระทั่งรัฐบาลของ พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตรได้เริ่มเข้ามาบริหารราชการแผ่นดินก็ได้ประกาศนโยบายการปฏิรูประบบราชการอย่างชัดเจน โดยเริ่มมีผลปฏิบัติตั้งแต่ 1 ตุลาคม 2545 เป็นต้นมา

4.2 เป้าหมายของการปฏิรูปราชการ

เป้าหมายของการปฏิรูปราชการ มีดังนี้

1. ยกกระดับความสามารถและสร้างประสิทธิภาพโดยรวมของหน่วยราชการ เพื่อให้ภาครัฐจะสามารถนำบริการที่ดีมีคุณภาพมาสู่ประชาชน

2. มีระบบการทำงานและบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงเท่าเทียมกับมาตรฐานสากล

3. สร้างและฟื้นฟูความเชื่อมั่นของประชาชนและสังคมต่อระบบราชการ
4. สร้างระบบราชการให้ตอบสนองต่อความต้องการที่หลากหลายของประชาชน
5. มีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ คุ่มค่า และเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม
6. สนับสนุนภาคประชาชนและภาคธุรกิจเอกชนให้เติบโต มีความเข้มแข็ง และเป็นกลไก

4.3 หลักในการพัฒนาประเทศ

สิ่งสำคัญของการปฏิรูประบบราชการ คือ การปรับราชการให้มีขนาดเล็กลงแต่มีประสิทธิภาพสูง เปิดโอกาสให้ประชาชนและประชาสังคมให้เข้ามามีส่วนร่วม ใช้งบประมาณแนวใหม่เป็นเครื่องมือขับเคลื่อนในการปฏิรูประบบราชการ และจัดระบบเงินเดือน ค่าตอบแทนเพื่อสร้างข้าราชการ มืออาชีพ ซื่อสัตย์ และคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม

ในการดำเนินงานการปรับโครงสร้างใหม่ของราชการไทยทำให้มีกระทรวงทั้งหมด 20 กระทรวง ประกอบด้วย สำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม กระทรวงการคลัง กระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กระทรวงการศึกษา กระทรวงกีฬาและกิจการเยาวชน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงคมนาคม กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กระทรวงพลังงาน กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงมหาดไทย กระทรวงยุติธรรม กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กระทรวงสาธารณสุข และกระทรวงอุตสาหกรรมและผู้ประกอบการ สำหรับส่วนราชการที่ไม่ได้สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวง ได้แก่ สำนักราชเลขาธิการ สำนักพระราชวัง สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ ราชบัณฑิตยสถาน สำนักงานตำรวจแห่งชาติ และสำนักงานอัยการสูงสุด

ในการแบ่งกระทรวงสามารถแบ่งตามภารกิจได้ 3 กลุ่มใหญ่ ได้แก่

กลุ่มแรก กลุ่มกระทรวงแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ เป็นกระทรวงที่เกี่ยวข้องกับความเป็นอยู่ของประเทศ ลักษณะงานประจำต่อเนื่อง มีการเปลี่ยนแปลงในเชิงภารกิจน้อย ประกอบด้วย 6 กระทรวง ได้แก่ สำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม กระทรวงการคลัง กระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงมหาดไทย และกระทรวงยุติธรรม

กลุ่มที่สอง กลุ่มกระทรวงยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศ เป็นกระทรวงที่เกี่ยวข้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศ มีลักษณะเป็นการพัฒนาข้ามช่วงเวลา และมีความสำคัญต่อประเทศและสังคม โดยจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงพัฒนาไปตามสภาพแวดล้อมและเงื่อนไขต่าง ๆ ของสังคม ประกอบด้วย 10 กระทรวง ได้แก่ กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงคมนาคม กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงแรงงานและพัฒนาอาชีพ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กระทรวงการศึกษา กระทรวงสาธารณสุข และกระทรวงอุตสาหกรรมและผู้ประกอบการ

กลุ่มสุดท้าย เป็นกลุ่มกระทรวงที่จัดตั้งขึ้นตามภารกิจเร่งด่วนของรัฐบาล มีลักษณะเป็นพลวัตรสามารถปรับเปลี่ยนได้ง่าย และเอื้อต่อความคล่องตัวของรัฐบาลชุดต่าง ๆ ประกอบด้วย 4 กระทรวง คือ กระทรวงกีฬาและกิจการเยาวชน กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กระทรวงพลังงาน และกระทรวงวัฒนธรรม

4.4 สิ่งที่ต้องพิจารณาสำหรับแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ

รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่เน้นการทำงานโดยยึดผลลัพธ์เป็นหลัก มีการวัดผลลัพธ์และค่าใช้จ่ายอย่างเป็นรูปธรรม มอบหมายอำนาจหน้าที่แก่ผู้ปฏิบัติงานแทนการควบคุมอย่างเคร่งครัด วัดผลงานอย่างเป็นรูปธรรม มีความโปร่งใสในการตัดสินใจ และมีวิธีทำงานที่รวดเร็วและคล่องตัวเพื่อตอบสนองความต้องการของสังคมเป็นระบบที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง ดังนั้นแผนการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐจะครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ ที่ควรพิจารณามีดังนี้

4.4.1 การปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจและวิธีการบริหารงานของภาครัฐ โดยมีแนวทางนโยบาย ดังนี้

- (1) ทบทวนบทบาทภารกิจหน่วยงานของรัฐ เพื่อกำหนดบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานของรัฐอย่างชัดเจนไม่ซ้ำซ้อนกัน อันจะนำไปสู่ขนาดองค์กรของรัฐที่เล็กลงและมีความสมดุล
- (2) สร้างแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐมีแผนกลยุทธ์และการดำเนินงานอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรมที่ประกอบด้วย เป้าหมาย ผลผลิต ผลลัพธ์ ปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จ ตัวชี้วัดสำเร็จ มาตรฐานผลงาน และกลยุทธ์นี้จะต้องเปิดเผยต่อสาธารณะ
- (3) พัฒนาระบบข้อมูลเทคโนโลยีภาครัฐ เพื่อให้มีระบบข้อมูลและเทคโนโลยีที่สามารถสนับสนุนการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเริ่มจากหน่วยงานกลางก่อน
- (4) สร้างมาตรฐานการให้บริการ เพื่อให้ระบบการให้บริการแก่ประชาชนของภาครัฐเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใส
- (5) การมีส่วนร่วมของผู้รับบริการ เพื่อให้การบริการของภาครัฐสามารถปรับตัวตามสภาพแวดล้อมและความต้องการของสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันการณ์
- (6) สร้างระบบประเมินผลการดำเนินงานของส่วนราชการ ให้สนับสนุนการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อให้หน่วยงานสามารถวัดผลงานเทียบกับต้นทุน และผลลัพธ์ขั้นสุดท้าย
- (7) กำหนดบทบาทที่ชัดเจนของข้าราชการการเมืองและข้าราชการประจำ เพื่อสร้างความชัดเจนในบทบาทของฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำในบริบทของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

4.4.2 การปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ การเงิน และการพัสดุ

- (1) พัฒนาระบบงบประมาณ ที่มุ่งเน้นผลงานและผลลัพธ์สำหรับหน่วยงานนำร่อง เพื่อให้การจัดสรรและใช้จ่ายงบประมาณบรรลุผลลัพธ์ที่กำหนดไว้
- (2) พัฒนาระบบประเมินผลระดับแผนงานขึ้นไป และการรายงานผลทั้งทางด้านการเงินและผลการดำเนินงานสำหรับหน่วยงานนำร่อง เพื่อให้ทราบผลการดำเนินงาน ช่วยปรับการจัดสรรและบริหารงบประมาณ รวมทั้งเสริมสร้างความรับผิดชอบ
- (3) พัฒนาระบบกระจายอำนาจด้านงบประมาณ สำหรับหน่วยงานนำร่อง เพื่อให้ความคล่องตัวในการดำเนินการ และส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยแลกกับความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้นต่อผลงานและผลลัพธ์ของหน่วยงาน
- (4) เพิ่มขอบเขตความครอบคลุมของงบประมาณ เพื่อให้สามารถพิจารณาและวางแผนภาพรวมด้านการเงินของแผ่นดินในการสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในด้านรายรับและรายจ่ายเงินของแผ่นดินในเชิงมหภาค

(5) พัฒนาระบบบัญชีภาครัฐที่เทียบเท่ากับมาตรฐานสากล เพื่อให้มีข้อมูลในการวิเคราะห์แผนการเงินในการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่ายเงิน

(6) พัฒนาระบบการจัดทำประมาณการงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าสำหรับหน่วยงานนำร่อง เพื่อให้การจัดทำงบประมาณสามารถทราบถึงภาวะการเงินในอนาคต และสามารถกำหนดผลอันพึงประสงค์ให้ดียิ่งขึ้น

(7) การกระจายอำนาจการจัดทำงบประมาณและการบริหารงบประมาณ สู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้การจัดสรรและการใช้เงินงบประมาณตรงตามความต้องการของท้องถิ่นและเสริมสร้างความเข้มแข็งของท้องถิ่นในการตัดสินใจแก้ปัญหา และพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง อันจะช่วยเสริมประชาธิปไตยขั้นรากหญ้าด้วย

(8) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ สำหรับการจัดการทางการเงินในระดับมหภาค เพื่อเสริมสร้างเสถียรภาพ ความโปร่งใส และความรับผิดชอบด้านการเงินและการคลังของประเทศ

(9) ทบทวน ปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการงบประมาณ เพื่อช่วยให้การจัดทำและการบริหารงบประมาณคล่องตัว รวดเร็ว และสนับสนุนจุดเน้นด้านผลผลิต ผลลัพธ์ และความรับผิดชอบต่อ

(10) ทบทวนการบริหารงานพัสดุภาครัฐ เพื่อสร้างระบบการบริหารงานพัสดุที่มีประสิทธิภาพ

(11) ขยายผลการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ การเงิน และการพัสดุ เพื่อให้การจัดสรรและใช้จ่ายงบประมาณบรรลุผลลัพธ์ที่กำหนดไว้ โดยเพิ่มความคล่องตัวและเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีความรับผิดชอบต่อผลการผลิตและผลลัพธ์

4.4.3 การปรับเปลี่ยนระบบบริหารบุคคล

(1) พัฒนารูปแบบการจ้างงานในภาครัฐ เพื่อมีความยืดหยุ่นในการจ้างงาน

(2) ปฏิรูประบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน เพื่อให้ระบบตำแหน่งเชื้อต่อการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ภาครัฐได้รับค่าตอบแทนตามผลงานและเทียบเคียงได้กับภาคเอกชน

(3) พัฒนาตัวชี้วัดเพื่อประเมินผล เพื่อวัดและประเมินผลความแตกต่างระหว่างผู้มีผลงานกับผู้ไม่มีผลงาน

(4) สร้างระบบผู้บริหารระดับสูง (SES) เพื่อให้ผู้บริหารทำงานอย่างเต็มความสามารถ และเตรียมสร้างผู้นำสำหรับอนาคต

(5) ปรับลดขนาดกำลังคนภาครัฐ เพื่อลดอัตรากำลังภาครัฐไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 เมื่อสิ้นแผนฯ 8 เพื่อพัฒนาทักษะ และหางานใหม่ให้ เพื่อมีข้อมูลกำหนดนโยบายกำลังคน เพื่อหาทางออกให้ผู้ที่ไม่ประสงค์ทำงานต่อในภาครัฐ

(6) ปรับปรุงการแต่งตั้งและพัฒนาเจ้าหน้าที่ของรัฐ เพื่อให้การสรรหาตำแหน่งระดับผู้บังคับบัญชาเป็นระบบเปิดภายในระบบราชการเพื่อพัฒนาเจ้าหน้าที่ของรัฐให้เป็นผู้มืออาชีพ

(7) ปรับปรุงระบบวินัย เพื่อให้ระบบสอบสวนทางวินัย อุตรรณหรือทุกที่มีความรวดเร็ว และเป็นธรรม

(8) ปรับระบบการออกจากราชการ เพื่อให้การออกจากราชการเป็นกระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

(9) ทบทวนบทบาทอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานกลางบริหารงานบุคคล เพื่อปรับเปลี่ยนการบริหารบุคคลของหน่วยงานกลางให้มีมาตรฐานและเป็นธรรม

4.4.4 การปรับเปลี่ยนกฎหมาย

(1) ปรับกฎหมายให้สอดคล้องกับระบบบริหารภาครัฐแนวทางใหม่ เพื่อให้กฎหมายปัจจุบันเป็นไปตามเจตนารมณ์ของการบริหารภาครัฐแนวทางใหม่

(2) พัฒนาประสิทธิภาพในการจัดทำกฎหมาย เพื่อให้กระบวนการจัดทำกฎหมายมีความรวดเร็ว ถูกต้อง

(3) ตรวจสอบปรับปรุงกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคในการให้บริการประชาชนเพื่อการบริการประชาชนที่มีประสิทธิภาพ

4.4.5 การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยม

(1) จัดทำค่านิยมสร้างสรรค์ และจรรยาบรรณเจ้าหน้าที่ของรัฐ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ของรัฐมีค่านิยมสร้างสรรค์ในการเสริมสร้างสิ่งที่ดีงามและความถูกต้องและจรรยาบรรณในการปฏิบัติหน้าที่

(2) ปรับกระบวนการทัศนเจ้าหน้าที่ของรัฐให้มุ่งเน้นประโยชน์ของประชาชนและสังคม เพื่อให้เจ้าหน้าที่ของรัฐมีกระบวนการทัศนใหม่ที่เน้นความสามารถเพื่อสร้างประโยชน์แก่ประเทศชาติและสังคม

(3) รณรงค์และส่งเสริมค่านิยมสร้างสรรค์ และจรรยาบรรณของเจ้าหน้าที่ของรัฐ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ของรัฐมีค่านิยมสร้างสรรค์และจรรยาบรรณวิชาชีพในการปฏิบัติหน้าที่

(4) ปรับปรุงกระบวนการให้รางวัลและลงโทษ เพื่อให้การลงโทษและให้รางวัลเป็นไปด้วยความรวดเร็ว

(5) สร้างฐานข้อมูลเรื่องคอร์รัปชัน เพื่อการศึกษาค้นหาวิธีป้องกันปราบปรามคอร์รัปชันที่ได้ผล

(6) รณรงค์เพื่อลดการทุจริตประพฤติมิชอบในภาครัฐ เพื่อให้ประชาชนแสดงความเห็นต่อการทำงานของเจ้าหน้าที่ของรัฐ เพื่อให้ภาคเอกชน สื่อมวลชนและประชาชนมีส่วนร่วมในการตรวจตราการทำงานของหน่วยงานของรัฐ

(7) สร้างระบบคุ้มครองผู้ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อภาครัฐ เพื่อให้มีความโปร่งใสในการทำงานและสร้างภูมิคุ้มกันให้แก่ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในเรื่องการทุจริตประพฤติมิชอบของหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ของรัฐ

4.5 องค์ประกอบของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2550) ได้สรุปเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐว่าประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้

4.5.1 ลักษณะสำคัญขององค์กร เป็นการอธิบายถึงวิธีการดำเนินการขององค์กรกับสภาพแวดล้อมโดยรวมในการปฏิบัติภารกิจ และความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นในการปฏิบัติราชการ ซึ่งเป็นแนวทางที่ครอบคลุมระบบการบริหารจัดการองค์กรโดยรวม

4.5.2 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วยเกณฑ์ 7 หมวดที่มีความสัมพันธ์กันเชิงระบบ ซึ่งเป็นส่วนที่เป็นกระบวนการ สามารถแบ่งย่อยออกตามลักษณะการปฏิบัติได้ 3 กลุ่ม คือ

(1) กลุ่มการนำองค์กร เป็นกลุ่มที่เน้นให้เห็นถึงความสำคัญในการนำองค์กรของผู้บริหาร ซึ่งต้องกำหนดทิศทางโดยมุ่งเน้นที่ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ และการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ เกณฑ์ในกลุ่มนี้ประกอบด้วยเกณฑ์ หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ และ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(2) กลุ่มปฏิบัติการ เป็นกลุ่มที่แสดงให้เห็นว่าทั้งบุคลากรและกระบวนการมีบทบาทสำคัญที่ทำให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ เกณฑ์ในกลุ่มนี้ประกอบด้วยเกณฑ์ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และหมวด 6 การจัดการกระบวนการ

(3) กลุ่มพื้นฐานของระบบ เป็นกลุ่มที่แสดงให้เห็นว่าส่วนราชการที่มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผลได้ ต้องมีการปรับปรุงการดำเนินงาน โดยใช้ข้อมูลจริงและมือองค์ความรู้เป็นแรงผลักดัน โดยจะประกอบด้วยเกณฑ์ในหมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

4.6 ผลลัพธ์ในการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ผลลัพธ์การดำเนินการสามารถพิจารณาได้จากเกณฑ์หมวด 7 ที่กล่าวถึงผลลัพธ์การดำเนินการ ส่วนนี้เป็นการตรวจประเมินใน 4 มิติ ที่สอดคล้องตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร โดยมีรายละเอียดสำคัญของเกณฑ์ในแต่ละหมวดที่ควรรู้ดังนี้

1. หมวดการนำองค์กร เป็นการตรวจประเมินว่าผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว และความคาดหวังในผลการดำเนินการ รวมถึงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียทั้งหลาย รวมทั้งตรวจประเมินส่วนราชการถึงการกำกับดูแลตนเอง และการดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสาธารณะและชุมชน

2. หมวดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ เป็นการตรวจประเมินวิธีการกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ รวมทั้งการถ่ายทอดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ รวมถึงแผนปฏิบัติการที่เลือกไว้ไปปฏิบัติและการวัดผลความก้าวหน้า

3. หมวดการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการกำหนดความต้องการความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร รวมถึงส่วนราชการมีการดำเนินการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ และนำไปสู่การกล่าวถึงในทางที่ดี

4. หมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศ และจัดการความรู้ได้อย่างไร

5. หมวดการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นการตรวจประเมินระบบงานบุคคล และระบบการเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ รวมทั้งตรวจประเมินความใส่ใจ การสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร

6. หมวดการจัดการกระบวนการ เป็นการตรวจประเมินแง่มุมที่สำคัญทั้งหมดของการจัดการกระบวนการ การให้บริการ และกระบวนการอื่นที่สำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่วนราชการ ตลอดจนกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญต่าง ๆ

7. หมวดผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของส่วนราชการในมิติด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ ด้านคุณภาพการให้บริการด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และด้านการพัฒนาองค์กร

4.7 ลักษณะสำคัญของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วยข้อคำถามต่าง ๆ ซึ่งลักษณะของคำถามไม่ใช่การตรวจสอบ (Check List) แต่มีลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

1. มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ โดยให้ส่วนราชการปฏิบัติราชการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ฉะนั้น เกณฑ์จึงครอบคลุมทั้งกระบวนการและผลลัพธ์
2. สามารถปรับใช้ได้ตามภารกิจของหน่วยงาน เนื่องจากเกณฑ์ประกอบด้วยข้อคำถามที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และไม่ได้มีการกำหนดวิธีการเครื่องมือ โครงสร้าง หรือรูปแบบในการปฏิบัติงาน ดังนั้น ส่วนราชการจึงสามารถนำเกณฑ์นี้ไปประยุกต์ใช้ได้ตาม “ลักษณะสำคัญขององค์กร” สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
3. มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันภายในเกณฑ์เพื่อให้เกิดการบูรณาการ ทั้งนี้เนื่องจากการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ส่วนราชการต้องทำงานที่สอดคล้องในทิศทางเดียวกัน ดังนั้น เกณฑ์จึงมีความเชื่อมโยง สอดคล้องและบูรณาการกันระหว่างข้อกำหนดของเกณฑ์อยู่ตลอดเวลา

4.8 ประโยชน์ที่ได้รับจากการนำเกณฑ์ไปใช้ในการพัฒนาองค์กร

ส่วนราชการสามารถนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการความรู้ภาครัฐไปใช้ในการพัฒนาองค์กร โดยเริ่มต้นจากการประเมินองค์กรด้วยตนเอง เพื่อให้ทราบจุดแข็ง และโอกาสในการปรับปรุง นำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการจัดทำแผนปรับปรุงองค์กร และนำแผนดังกล่าวไปปฏิบัติเพื่อปรับปรุงองค์กรต่อไป ทั้งนี้หากส่วนราชการดำเนินการดังกล่าวอย่างต่อเนื่องตามวงจรนี้ไประยะหนึ่งแล้วจะทำให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบ และเมื่อองค์กรได้พัฒนาเป้าหมายตามระดับที่กำหนดแล้ว และส่วนราชการประสงค์จะขอสมัครเพื่อรับรางวัลก็สามารถยื่นสมัครรับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ซึ่งเป็นรางวัลที่แสดงให้เห็นว่าเป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการที่เป็นเลิศต่อไปได้ ทั้งนี้ การสมัครเข้ารับรางวัลนั้น ส่วนราชการจะได้รับการตรวจประเมินจากผู้ตรวจประเมินอิสระ รวมทั้งได้รับรายงานป้อนกลับเกี่ยวกับผลการดำเนินการขององค์กร ซึ่งจะเป็นข้อมูลสำคัญที่ส่วนราชการสามารถนำไปใช้เป็นโอกาสในการปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้นต่อไป

ตอนที่ 5 แนวคิดของการจัดทำแผนการจัดการความรู้ของสำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาข้าราชการ เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการขับเคลื่อนการพัฒนา ระบบราชการจึงเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยความรู้ และมีการเร่งรัดพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ที่มีความรอบรู้ทั้งในด้าน แนวคิดและทฤษฎี และเครื่องมือเกี่ยวกับการบริหารภาครัฐ ดังนั้น การจัดการความรู้ของสำนักงาน ก.พ.ร. จึงมุ่ง เน้นในเรื่องการจัดการความรู้ในส่วนของการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ส่วนราชการจังหวัด หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ เกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการ

แผนปฏิบัติการโครงการจัดการความรู้ในสำนักงาน ก.พ.ร. ปี 2549 มีทั้งสิ้น 6 แผน คือ

1. ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม ค่านิยม และกระบวนทัศน์ของคนในองค์กร โดยประเมินสถานะ องค์กรตนเองก่อน จากนั้นจึงปรับวิถีคิด ทักษะ และพฤติกรรมของคนในองค์กร โดยใช้วิธีสื่อสารทำความเข้าใจ ยุทธศาสตร์ขององค์กร ด้วยกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรเข้าใจ อาทิ การแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) เป็นต้น
2. การประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ องค์ความรู้ ข้อมูลข่าวสารและสร้างเครือข่ายทั้งภายในและ ภายนอก ใช้กลวิธีต่าง ๆ อาทิ การเผยแพร่ความรู้บนอินเทอร์เน็ต อินเทอร์เน็ต Knowledge Center เสียงตามสาย เป็นต้น
3. การสร้างความรู้ภายในองค์กร ได้แก่ การประชุมคณะกรรมการเพื่อร่วมกันกำหนดสิ่งที่ทุกคน ต้องเรียนรู้ การรวบรวมความรู้ที่ได้จากการทำงาน มาจัดทำเป็นคู่มือเอกสารสรุปผลงาน หรือการประชุมสัมมนา แลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้
4. การฝึกอบรม แลกเปลี่ยนความรู้ และการสร้างความรู้ร่วมกันในองค์กร มีการจัดกิจกรรม การเรียนรู้ในลักษณะ Home Office Day การให้ความรู้แก่ข้าราชการใหม่ การจัดทำความรู้ภายในและภายนอก องค์กร โดยบรรจุบนเว็บไซต์ของสำนักงาน หรือเยี่ยมชมหน่วยงานเอกชนอื่น
5. การวัดและประเมินผล โดยการประเมินผลจากเอกสารข้อมูลต่าง ๆ เช่นรายละเอียดของ แผนการดำเนินงานและแผนงาน หรือการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้อง
6. การยอมรับและการให้รางวัล เป็นการดำเนินการโดยกำหนดกิจกรรมของกลุ่มเป้าหมายที่จะ ได้รับรางวัล กำหนดเกณฑ์การให้รางวัล และการจัดหารางวัลซึ่งจะมีในรูปแบบของใบประกาศเกียรติคุณหรือเงินสดหรือ หนังสือหรือของที่ระลึก จากนั้นมีการประกาศเผยแพร่โดยการถ่ายภาพและนำเสนอผลงานผ่านทางอินเทอร์เน็ต

ในการพัฒนาระบบราชการให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนององความต้องการของประชาชนมาใช้ หลาย ๆ เรื่อง เช่น การจัดทำวิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ การจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน การจัดทำคำ รับรองปฏิบัติราชการตามแนวทางของ Balanced Scorecard การจัดทำ Blueprint for Change ซึ่งที่ผ่านมานั้น เรื่องการปรับปรุงกระบวนการทำงานและเรื่องกำลังคน อีกทั้งยังส่งเสริมการดำเนินการเรื่องการจัดการความรู้ใน องค์กรต่าง ๆ ด้วย ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะช่วยส่วนราชการในการยกระดับและพัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการงานของส่วนราชการนั้น ๆ และจะเป็นประโยชน์ต่อส่วนราชการเมื่อมีการประเมินตนเอง ทั้งนี้เพื่อนำผลลัพธ์ และกระบวนการในการดำเนินงานเรื่องดังกล่าวมาใช้ตามเกณฑ์ โดยการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาตนเองและการเสนอขอรับรางวัล PMQA ต่อไป

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการเรื่อง การจัดการความรู้: จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติในช่วงเดือนกรกฎาคม - กันยายน พ.ศ. 2548 เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ ในหลักการของการจัดการความรู้ และได้ขยายผลจากการประชุมเชิงปฏิบัติการดังกล่าว จัดทำเป็นคู่มือการจัดทำ แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan Template) เพื่อให้ง่ายและสะดวก รวมทั้งเพื่อเป็นมาตรฐานเดียวกัน ในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ทั้งนี้สืบเนื่องจากพระราชพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 กำหนดไว้ว่า ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วน ราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวล ผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัด ให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน โดยคู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้ประกอบด้วย การจัดการความรู้เบื้องต้น การกำหนดขอบเขต KM (KM Focus Area) การกำหนดเป้าหมาย KM (Desired State) การจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) และการกำหนดโครงสร้างทีมงาน KM

5.1 ความหมายของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ในองค์กร หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ใน ตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็น ผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด โดยที่ความรู้ มี 2 ประเภท คือ ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) และ ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge)

5.2 แนวคิดการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Action Plan)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้นำแนวคิดเรื่องกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) และกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) มาประยุกต์ใช้ในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan)

5.2.1 กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



แผนภาพที่ 2.11 แสดงกระบวนการจัดการความรู้จากคู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้
ที่มา ก.พ.ร.,สำนักงาน (2550)

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) เป็นกระบวนการแบบหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

- (1) การบ่งชี้ความรู้ – เช่นพิจารณาว่า วิสัยทัศน์/ พันธกิจ/ เป้าหมาย คืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องรู้อะไร , ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง, อยู่ในรูปแบบใด, อยู่ที่ใคร
- (2) การสร้างและแสวงหาความรู้ – เช่นการสร้างความรู้ใหม่, แสวงหาความรู้จากภายนอก, รักษาความรู้เก่า, กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว
- (3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ - เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้ อย่างเป็นระบบในอนาคต
- (4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ – เช่นปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน, ใช้ภาษาเดียวกัน, ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์
- (5) การเข้าถึงความรู้ – เป็นการทำให้ผู้ใช้รู้นั้นเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT), Web Board ,บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

(6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ – ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็น เอกสาร, ฐานความรู้, เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge อาจจัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน, กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม, ชุมชนแห่งการเรียนรู้, ระบบพี่เลี้ยง, การสับเปลี่ยนงาน, การยืมตัว, เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

(7) การเรียนรู้ – ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากสร้างองค์ความรู้>นำความรู้ไปใช้>เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

5.2.2 กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)

กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) เป็นกรอบความคิดแบบหนึ่งเพื่อให้องค์กรที่ต้องการจัดการความรู้ภายในองค์กร ได้มุ่งเน้นถึงปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร ที่จะมีผลกระทบต่อการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้

(1) การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม - เช่น กิจกรรมการมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากผู้บริหาร (ที่ทุกคนมองเห็น), โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร, ทีม/ หน่วยงานที่รับผิดชอบ, มีระบบการติดตามและประเมินผล , กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จชัดเจน

(2) การสื่อสาร – เช่น กิจกรรมที่ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรจะทำ, ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับทุกคน, แต่ละคนจะมีส่วนร่วมได้อย่างไร

(3) กระบวนการและเครื่องมือ - ช่วยให้การค้นหา เข้าถึง ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้สะดวกเร็วขึ้น โดยการเลือกใช้กระบวนการและเครื่องมือ ขึ้นกับชนิดของความรู้, ลักษณะขององค์กร (ขนาด, สถานที่ตั้ง ฯลฯ), ลักษณะการทำงาน, วัฒนธรรมองค์กร, ทรัพยากร

(4) การเรียนรู้ - เพื่อสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหลักการของการจัดการความรู้ โดยการเรียนรู้ต้องพิจารณาถึง เนื้อหา, กลุ่มเป้าหมาย, วิธีการ, การประเมินผลและปรับปรุง

(5) การวัดผล - เพื่อให้ทราบว่าการดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่, มีการนำผลของการวัดมาใช้ในการปรับปรุงแผนและการดำเนินการให้ดีขึ้น, มีการนำผลการวัดมาใช้ในการสื่อสารกับบุคลากรในทุกระดับให้เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ และการวัดผลต้องพิจารณาด้วยว่าจะวัดผลที่ขั้นตอนไหนได้แก่ วัดระบบ (System), วัดที่ผลลัพธ์ (Out put) หรือวัดที่ประโยชน์ที่จะได้รับ (Out come)

(6) การยกย่องชมเชยและให้รางวัล - เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ โดยข้อควรพิจารณาได้แก่ ค้นหาความต้องการของบุคลากร, แรงจูงใจระยะสั้นและระยะยาว, บูรณาการกับระบบที่มีอยู่, ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกิจกรรมที่ทำในแต่ละช่วงเวลา

5.2.3 องค์กรจะต้องมองภาพรวมของปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร ที่จะส่งผลกระทบต่อกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) ขององค์กร โดยการนำกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงมาเชื่อมโยง เพื่อจะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเสริมสร้างสภาพแวดล้อม ที่จะทำให้กระบวนการจัดการความรู้มีชีวิต หมุนต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง และทำให้การจัดการความรู้ขององค์กรมีประสิทธิภาพโดยจัดทำเป็นแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) และนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดขึ้นจริงๆ

5.2.4 ตามแนวคิดนี้ องค์กรต้องมีการกำหนดขอบเขต KM (KM Focus Area) และเป้าหมาย KM (Desired State) ที่องค์กรต้องการเลือกทำ เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนบริหารราชการแผ่นดิน

5.2.5 การกำหนดขอบเขต KM และเป้าหมาย KM เพื่อต้องการจัดการความรู้ที่จำเป็นต้องมีในกระบวนการงาน (Work Process) เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนบริหารราชการแผ่นดิน ที่องค์กรได้จัดทำขึ้นไว้ในข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) งบประมาณประจำปี 2548

5.2.6 องค์กรต้องมีการประเมินองค์การตนเองเรื่องการจัดการความรู้ (KM Assessment Tool : KMAT) หรือวิธีการประเมินองค์การตนเองแบบใดก็ได้ที่นอกเหนือจาก KMAT เพื่อทราบถึงจุดอ่อน-จุดแข็ง / โอกาส-อุปสรรค ที่จะป็นปัจจัยสำคัญต้องปรับปรุง-รักษาไว้ / พัฒนาให้การจัดการความรู้บรรลุผลตามเป้าหมาย KM

5.2.7 องค์กรต้องนำผลลัพธ์ของการประเมินตนเอง เพื่อจะนำมากำหนดหาวิธีการสู่ความสำเร็จไว้ในแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) โดยอาจจะป็นแผนการจัดการความรู้ระยะสั้นภายในปีงบประมาณ 2549 หรือป็นแผนระยะยาว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเป้าหมาย KM ที่องค์กรเลือกทำ รวมถึงความพร้อมจากผลการประเมินตนเอง

5.2.8 องค์กรต้องมีการกำหนดโครงสร้างทีมงาน KM เพื่อมาดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ ให้การจัดการความรู้บรรลุผลตามเป้าหมาย KM

5.2.9 เมื่อองค์กรได้ดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้ เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนปี 2549 แล้ว ผู้บริหารทุกระดับจะต้องร่วมผลักดันให้เกิดการบูรณาการ กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) ให้ยึดถือปฏิบัติอยู่ในกระบวนการงาน (Work Process) ของข้าราชการ รวมถึงบูรณาการกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) ให้เกิดขึ้น ในการปฏิบัติราชการขององค์กรในขอบเขต KM และเป้าหมาย KM ในเรื่องอื่นๆ ต่อไป ทั้งนี้เพื่อให้ส่วนราชการและจังหวัดมีลักษณะป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอ

5.3 การกำหนดขอบเขต KM (KM Focus Areas)

องค์กรสามารถใช้แนวทางการกำหนดขอบเขตและเป้าหมาย KM เพื่อจะช่วยรวบรวมขอบเขต KM และนำไปกำหนดเป้าหมาย KM และแผนการจัดการความรู้ ดังนี้

1. แนวทางที่มองว่าความรู้ที่จำเป็นสนับสนุนพันธกิจ/ วัตถุประสงค์/ ประเด็นยุทธศาสตร์ ในระดับของหน่วยงานตนเอง
2. หรือแนวทางที่มองว่าความรู้ที่สำคัญต่อองค์กร
3. หรือแนวทางที่มองว่าปัญหาที่ประสบอยู่ และสามารถนำ KM มาช่วยได้
4. หรือป็นแนวทางอื่นนอกเหนือจากแนวทางที่ 1,2,3 ก็ได้ ที่หน่วยงานเห็นว่าเหมาะสม

5.4 การกำหนดเป้าหมาย KM (Desired State)

เป้าหมาย KM (Desired State) ป็นหัวข้อความรู้ที่จำเป็นและเกี่ยวข้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนบริหารราชการแผ่นดิน โดยสอดคล้องกับขอบเขต KM (KM Focus Areas) ที่ได้เลือกมาจัดทำ และต้องสามารถวัดผลได้เป็นรูปธรรม เพื่อให้หัวข้อขอบเขต KM (KM Focus Area) และ เป้าหมาย KM (Desired State) ที่เลือกทำ สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนบริหารราชการแผ่นดิน จึงให้องค์กรทวนสอบความถูกต้องและเหมาะสมของหัวข้อที่เลือกทำ

5.5 การจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan)

แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) เป็นแผนงานที่แสดงถึงรายละเอียดการดำเนินงานของกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้องค์กรบรรลุผลตามเป้าหมาย KM (Desired State) ที่กำหนด โดยเริ่มต้นจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) องค์กรควรจัดทำประเมินองค์การตนเองเรื่องการจัดการความรู้ เพื่อให้ทราบถึงความพร้อม (จุดอ่อน-จุดแข็ง/โอกาส-อุปสรรค) ในเรื่องการจัดการความรู้ และนำผลของการประเมินนี้ ใช้เป็นข้อมูลส่วนหนึ่งในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ให้สอดคล้องกับเป้าหมาย KM (Desired State) ที่เลือกไว้ โดยองค์กรสามารถเลือกวิธีการประเมินองค์การตนเองเรื่องการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับ

ทั้งนี้ในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ควรจะพิจารณาการเชื่อมโยงกับข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) ตามประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ได้ปฏิบัติตามข้อเสนอไปแล้ว หรือที่อยู่ในช่วงกำลังปฏิบัติ ซึ่งองค์กรได้คัดเลือกไว้ในแผนปีงบประมาณ พ.ศ. 2548

5.6 การกำหนดโครงสร้างทีมงาน KM

โครงสร้างทีมงาน KM โดยการประกาศแต่งตั้งโครงสร้างทีมงาน KM ขอให้ระบุถึง ชื่อ-นามสกุล ตำแหน่งงาน และหน่วยงานที่สังกัดอยู่ตามผังองค์กรปัจจุบัน พร้อมด้วยรายละเอียดหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกตำแหน่ง

ในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ของสำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้เสนอแนวทางในการจัดทำแผนการจัดการความรู้โดยนำแนวคิดเรื่องกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน 1) การบ่งชี้ความรู้ 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ 3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ 5) การเข้าถึงความรู้ 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และ 7) การเรียนรู้ และได้นำแนวคิดกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงมาเป็นเรื่องที่ควรคำนึงในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 1) การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม 2) การสื่อสาร 3) กระบวนการและเครื่องมือ 4) การเรียนรู้ 5) การวัดผล และ 6) การยกย่องชมเชยและให้รางวัล โดยหน่วยงานภาครัฐจะต้องมีการกำหนดขอบเขต KM เป้าหมาย KM การจัดทำแผนการจัดการความรู้ และการกำหนดโครงสร้างทีมงาน KM ซึ่งการดำเนินงานดังกล่าวจะทำให้หน่วยงานสามารถนำไปปฏิบัติได้

ตอนที่ 6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

6.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ขององค์กร

Chong, and Others (2000) ได้ศึกษาคุณค่าการจัดการความรู้ของผู้บริหารอาวุโสขององค์กรระดับนานาชาติ จำนวน 25 องค์กร โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษาดังนี้

1. ศึกษาแนวทางปฏิบัติและความพยายามของธุรกิจต่อการจำแนกและพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเอื้อทางธุรกิจที่สำคัญเพื่อกำหนดการลงทุนทางความรู้ได้อย่างชัดเจน
2. จำแนกความรู้หลักและประเด็นที่เสี่ยง รวมทั้งพัฒนารูปแบบบูรณาการเพื่อเชื่อมโยงประเด็นเหล่านั้น

ผลของการศึกษา พบว่า

1. ผู้ตอบมีความตระหนักถึงการนิยามของการจัดการความรู้ใหม่ ๆ อยู่ในระดับดี (92%) ทั้งนี้ โดยเห็นว่าการจัดการความรู้เป็นการยกระดับและเป็นการเชื่อมต่อทักษะและความชำนาญของพนักงานซึ่งถูกสนับสนุนโดยเทคโนโลยีสารสนเทศ (77%)

2. ผู้ตอบส่วนมาก (76%) เห็นด้วยที่ว่าจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร ประมาณ 1 ใน 5 ของบริษัทที่ตอบได้โดยเริ่มต้นโครงการจัดการความรู้ก่อนปี ค.ศ.1995 แต่ผู้บริหารมากกว่า ครึ่ง (69%) ยังเข้าใจความต้องการจำเป็นที่สำคัญและภาระตระหนักถึงการจัดการความรู้ในองค์กรอยู่ในระดับต่ำ

3. ข้อค้นพบสำคัญสำหรับการติดตามประสิทธิผลขององค์กรที่ใช้ความรู้ สามารถสรุปได้ดังนี้

3.1 ดัชนีหลักที่ชี้วัดความสำเร็จสำหรับการลงทุนทางความรู้ น่าจะสอดคล้องเป็นแนวเดียวกับกลยุทธ์ธุรกิจ

3.2 ปัจจัยที่เกี่ยวกับองค์กร เช่น วิสัยทัศน์องค์กร พันธกิจ การให้รางวัลและการบริการสารสนเทศ ควรจะอำนวยความสะดวกต่อวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้

ข้อค้นพบเหล่านี้ได้กำหนดเกณฑ์ 2 ประการสำหรับการวัดการได้กลับคืนมาของการลงทุนในความสามารถหลัก เกณฑ์ประการแรก คือ การใช้ตัวบ่งชี้ทางการเงิน เช่น กระแสเงินสด การได้กลับคืนมาของทุนบุคคล สำหรับการวัดศักยภาพธุรกิจ เกณฑ์ที่สอง เป็นตัวบ่งชี้เกี่ยวกับสมรรถนะหรือความสามารถ (Capability Indicators) เช่น การเพิ่มขึ้นของเอกสาร หรือการแบ่งปันแผน นโยบาย และสารสนเทศสำหรับการตรวจสอบทางไหลของความรู้ จากฐานดังกล่าวแนวคิดเกี่ยวกับ Benchmarking จะช่วยผู้บริหารอาวุโสรายงานได้อย่างชัดเจนถึงคุณค่าทางธุรกิจของการลงทุนในความรู้ที่จะถูกพัฒนาขึ้น

Gold, Malhotra, and Segars (2001) ได้ศึกษาการจัดการความรู้ในทัศนะขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารอาวุโสที่มีตำแหน่ง Vice President หรือสูงกว่านั้น จำนวน 1,000 คน วัตถุประสงค์ของการศึกษา คือ เพื่อศึกษาการเตรียมการ การให้คำนิยาม และบริบทเชิงประจักษ์สำหรับการวัดสมรรถนะองค์กรที่สำคัญ (Key Organizational Capabilities) ซึ่งส่งผลกระทบต่อตรงต่อแรงขับเคลื่อนขององค์กรที่มีต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ ทั้งนี้โดยมีตัวแปรที่ศึกษา คือ “สมรรถนะการจัดการความรู้” (Knowledge Management Capabilities) ซึ่งประกอบด้วย

1. สมรรถนะโครงสร้างพื้นฐานความรู้ (Knowledge Infrastructure Capabilities) มี 3 ประการ คือ 1) เทคโนโลยี 2) โครงสร้าง และ 3) วัฒนธรรม

2. สมรรถนะสถาปัตยกรรมกระบวนการความรู้ (Knowledge Process Architecture Capabilities) มี 4 ประการคือ 1) การจัดหาความรู้ 2) การเปลี่ยนแปลงความรู้ 3) การประยุกต์ใช้ความรู้ และ 4) การป้องกันความรู้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า

1. ธุรกิจที่ตอบแบบสอบถามกลับมา ร้อยละ 58 เป็นธุรกิจเกี่ยวกับการเงินและโรงงานอุตสาหกรรม ร้อยละ 89 เป็นธุรกิจขนาดใหญ่ที่มียอดขายมากกว่า 100 ล้านบาท ร้อยละ 86 ของผู้ตอบแบบสอบถามมีตำแหน่งเป็น COO (Chief Operating Officer) CFO (Chief Financial Officer) CEO (Chief Executive Officer) หรือ Vice President

2. รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างพื้นฐานการจัดการความรู้ (เทคโนโลยี โครงสร้าง และ วัฒนธรรม) พบว่ามีความเหมาะสมดี
3. รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการจัดการความรู้ (การจัดการ การเปลี่ยนแปลง การ ประยุกต์ใช้ และการป้องกัน) พบว่ามีความเหมาะสมดี

Pan and Scarbrough (1999) ได้สำรวจการจัดการความรู้ในทางปฏิบัติซึ่งอยู่บนพื้นฐานของ การศึกษาเชิงประจักษ์ของกระบวนการแบ่งปันความรู้จากหน่วยงานนานาชาติ คือ Buckman Laboratories เป็น การศึกษาในมุมมองของสังคม เทคนิค ซึ่งเป็นวิธีการมององค์กรที่เน้นความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันของหน้าที่ของ ระบบย่อยทางสังคมและเทคโนโลยีของหน่วยงานและความสัมพันธ์ของหน่วยงานที่เป็นภาพรวมทั้งหมดของ สภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นที่เป็นร่องรอยปฏิสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการความรู้กับบริบทของหน่วยงาน ภายใต้พื้นฐานของการวิจัย มุมมองของทฤษฎี Socio-Technical ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ภายในหน่วยงาน ผลจากการศึกษาสรุปว่า การบริหารจัดการและภาวะผู้นำมีบทบาทที่สำคัญยิ่งต่อการจัดตั้งบริบทหลากหลายระดับ สำหรับการปฏิบัติการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ

วิธีดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ ใช้แนวคิดเชิงคุณภาพเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลย้อนหลังใช้การ สัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างกับผู้จัดการความรู้และผู้ให้ข้อมูล การสังเกตในบริษัทด้วยตนเองของผู้วิจัยมากกว่า 6 สัปดาห์ และการเข้าถึงข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ในบริษัท การวิเคราะห์ถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงได้ ย้อนหลังไปมากกว่า 10 ปี นักวิจัยได้สัมภาษณ์ผู้จัดการระดับสูงอย่างเป็นทางการจำนวน 12 คน และพนักงาน อื่น ๆ อีก 38 คน นอกจากนั้นยังใช้วิธีการสังเกตจากการประชุม ห้องเรียน การฝึกอบรม และการทำงานของแต่ละ บุคคล ซึ่งข้อมูลจากการสังเกตได้ถูกใช้เพื่อการตรวจสอบความจริงกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ นอกจากนั้นยัง เข้าสู่ระบบอินเทอร์เน็ตของบริษัทซึ่งมีการสนทนาออนไลน์การจัดการความรู้ทั่วโลกมากกว่า 50 ระบบที่ถูกใช้โดย พนักงาน จากยุโรป เอเชีย และลาติน-อเมริกา เพื่อที่จะให้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับวัฒนธรรมทางสังคม และเทคนิคที่แตกต่างกันทั่วโลก ผู้วิจัยได้สังเกตผู้จัดการความรู้เกี่ยวกับการประชุมจำนวน 8 คน สัมภาษณ์ทาง โทรศัพท์ 5 คน และสัมภาษณ์ทางอีเมล มากกว่า 200 คน เพื่อการตรวจสอบข้อมูล รายละเอียดทางเทคนิคของ ระบบการแบ่งปันความรู้ถูกจัดเตรียมโดยข้อมูลที่เป็นเอกสารสำคัญ (Archival Data) ข้อมูลจากเอกสารได้ถูก ตรวจสอบกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ซึ่งเป็นการควบคุมความน่าเชื่อถือ การตีความเหตุการณ์เชิงประจักษ์ทำโดย การสนทนาและอภิปรายกับสมาชิกคนอื่น ๆ ของกลุ่มวิจัยกับนักวิจัยและผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้คน อื่น ๆ นอกเหนือบริษัทที่ทำการศึกษา

ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบของการจัดการความรู้ขององค์กร 3 ประการมีดังนี้

1. โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure)

เป็นโครงสร้างพื้นฐาน ก็คือ ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ที่ทำให้การติดต่อทางกายภาพหรือการสื่อสาร ระหว่างเครือข่ายสมาชิกเกิดขึ้นได้ ในที่นี้คือ "K Netix(R)" เป็นเครือข่ายที่เชื่อมโยงผู้ให้ความรู้และผู้ใช้ความรู้ทั่วโลก มีส่วนสำคัญ 2 ประการดังนี้

1.1 สถาปัตยกรรมความรู้ (Knowledge Architecture)

ความต้องการจำเป็นสำหรับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพประการหนึ่ง คือ สถาปัตยกรรมความรู้จำเป็นต้องออกแบบให้มีความเฉพาะเจาะจงตามลำดับขั้นและให้กรอบแนวคิดสำหรับความรู้

องค์ประกอบของสถาปัตยกรรมความรู้ที่สำคัญประกอบด้วย 1) มนุษย์ 2) คุณลักษณะองค์กร 3) เอกสาร 4) หนังสือ 5) คลังความรู้อื่น ๆ และ 6) คุณลักษณะการทำงานต่าง ๆ

1.2 คลังความรู้ขององค์กร (Organizational Knowledge Repository (Memory))

เป็น Building-Block ที่สำคัญในการนำการจัดการความรู้ไปใช้ปฏิบัติซึ่งความจำขององค์กรถูกระบุว่านำมาซึ่งความรู้จากอดีตมาสู่กิจกรรมในปัจจุบัน ซึ่งส่งผลต่อระดับของความสำเร็จขององค์กร “K Netix(R)” เป็นระบบที่เชื่อมโยงฐานความรู้ที่ใช้เป็นแหล่งความรู้ทั่วโลกซึ่งเป็นเครือข่ายที่มีการแบ่งปันความรู้และส่งผ่านความรู้นั้นไปยังลูกค้า การรวมความรู้ของ Buckman กับที่ประชุมอิเล็กทรอนิกส์ กระดานข่าว ห้องประชุมเสมือนจริง ห้องสมุด และอีเมล “K Netix(R)” ให้การเข้าถึงความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ และทรัพยากรต่าง ๆ ใน 102 ประเทศอย่างไม่มีขีดจำกัด

2. โครงสร้างสารสนเทศ (Info structure)

เป็นกฎเกณฑ์ที่เป็นทางการซึ่งควบคุมการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างผู้ทำงานที่อยู่ในเครือข่ายซึ่งจะจัดเตรียมแหล่งความรู้ต่าง ๆ รวมถึงโครงสร้างและกระบวนการที่ใช้เพื่อการแบ่งปันความรู้ มีส่วนที่สำคัญ 2 ประการดังนี้

2.1 กระบวนการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing Process)

การเข้าถึงความรู้ถูกดำเนินการอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการในเรื่องการใช้และการเข้าถึง ดังนั้น “K Netix(R)” จึงไม่ได้เป็นคลังที่ไม่มีมีการเคลื่อนไหว มันขึ้นอยู่กับการประชุมของผู้เชี่ยวชาญของศูนย์ทรัพยากรความรู้ กระบวนการแบ่งปันความรู้เริ่มต้นจากภายหลังการรับฟังลูกค้า เรื่องใดก็ตามที่มีความพิเศษซึ่งไม่สามารถตอบคำถามได้โดยช่างเทคนิคที่เป็นพนักงานขาย คำถามนั้นจะถูกถามในที่ประชุม และตอบโดยบุคคลผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในสาขานั้น ถ้าคำถามนั้นไม่ได้รับการตอบภายใน 2 – 3 ชั่วโมง ก็จะปรากฏภาพ (Scenarios) 2 ภาพเกิดขึ้น ภาพที่ 1 ผู้เชี่ยวชาญจะเก็บคำถามนั้นและเจาะจงผู้เชี่ยวชาญที่มีศักยภาพ และพยายามให้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตอบคำถาม ภาพที่ 2 มีทีมผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ทางอุตสาหกรรมที่ถูกกำหนดรายชื่อไว้ว่าเป็นอาสาสมัครในฐานะที่เป็นผู้นำที่จะตอบคำถามและเตรียมสรุปข้อมูลภายใน 1 สัปดาห์ หลังจากนั้นคำตอบจะถูกส่งให้กับลูกค้า และคำถามนั้นจะถูกเก็บไว้ในที่ประชุมนานเท่าที่ยังมีการอภิปรายถึงประเด็นนี้อยู่ หลังจากนั้น Forum Specialists และ Section Leaders ก็จะมีการจัดระบบ ตรวจสอบความตรงและความถูกต้องของความรู้ก่อนที่จะเก็บไว้ในฐานความรู้เตรียมพร้อมที่จะแพร่กระจายความรู้เพื่อการใช้

2.2 การเข้าถึงทั่วโลก (Global Access)

มีที่ประชุมที่แตกต่างกันใน 4 ภูมิภาคที่ Buckman คือ TechForum EuroForum LatinoForum และ AAAForum การเข้าถึงที่ประชุมภูมิภาคเหล่านี้จะต้องเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับบริษัทเท่านั้นซึ่งจะถูกแบ่งเป็นแต่ละกลุ่มตามสายธุรกิจของบริษัท Buckman องค์ประกอบที่เห็นได้อย่างชัดเจนขององค์การจัดการความรู้ระดับโลกคือ ความสามารถทางหน้าที่ที่มีประสิทธิภาพในฐานะที่เป็นองค์กรระดับโลกด้วยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ สิ่งสำคัญที่ควรตระหนักไว้คือ อิทธิพลของวัฒนธรรมต่อพฤติกรรมการทำงานและการเรียนรู้ของพนักงานที่มีความแตกต่างกันทางวัฒนธรรม และการสร้างโปรแกรมการฝึกอบรม ความสัมพันธ์ระหว่างกันและโครงสร้างซึ่งจะทำให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในกระบวนการแบ่งปันความรู้

3. วัฒนธรรมสารสนเทศ (Info culture)

เป็นคลังที่เก็บความรู้ภูมิหลัง ซึ่งผู้ทำงานสามารถใช้ได้และเป็นสิ่งที่ฝังอยู่ในความสัมพันธ์ทางสังคมรอบๆ กระบวนการทำงาน ความรู้ที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมถูกกำหนดว่าเป็นสิ่งที่ผลักดันการแบ่งปันความรู้และสารสนเทศ นอกจากนี้ยังเป็นส่วนที่ชี้ให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมต่างๆของบริษัท Buckman Laboratories ที่ดำเนินการให้ความสะดวกต่อสภาพแวดล้อมของการแบ่งปันความรู้มีส่วนที่สำคัญ 2 ประการคือ

3.1 วัฒนธรรมที่เต็มไปด้วยความริเริ่มทางความรู้

ที่ Buckman Laboratories สิ่งหนึ่งที่สำคัญของวัฒนธรรมประกอบด้วยคุณลักษณะของการริเริ่มทางความรู้ซึ่งสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ วัฒนธรรมที่ Buckman สร้างขึ้นพร้อมกระบวนการ คือ การเรียนรู้ใหม่ (Re – Learning) และหัวใจของกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ใน Buckman คือ บรรยากาศที่ต่อเนื่องและความไว้วางใจ

3.2 ความเป็นเจ้าของหรือผู้บริหารความรู้และบทบาทของผู้บริหารระดับสูง

วิสัยทัศน์ผู้บริหารความรู้ที่ถูกแบ่งปันและท้าทายเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ การแบ่งปันวิสัยทัศน์เป็นพลังสำหรับการแบ่งปันความรู้ ซึ่งจะกระตุ้นและให้พลังกับคนที่เห็นภาพอนาคตขององค์กร และจะมีความหมายและมีคุณค่าสำหรับทุกคนด้วยประสบการณ์ของ Buckman Laboratories แนะนำว่า ภาวะของผู้นำและการระดมสร้างความสำเร็จและทัศนคติของพนักงานเป็นเครื่องมือที่สำคัญซึ่งผู้บริหารระดับสูงของ Buckman Laboratories จะมีบทบาทสำคัญต่อการเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้การอำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลงในขอบเขตของการจัดการความรู้ความต้องการ การสนับสนุนเชิงรุกจากผู้บริหารระดับสูง Bob Buckman ตระหนักว่า “ความไว้วางใจเป็นคุณค่าหลัก” ของบริษัทที่สำคัญประการหนึ่ง

Maier (2002) ได้ศึกษาสถานภาพการใช้ระบบการจัดการความรู้โดยมีขั้นตอนของการศึกษา 3 ขั้นตอน คือ 1) การสำรวจโดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญอย่างไม่มีโครงสร้าง เป็นการศึกษากับผู้จัดการความรู้ที่ประสบความสำเร็จในการประยุกต์ใช้ระบบการจัดการความรู้ 2) การศึกษาอย่างกว้างขวางในปี ค.ศ.1999/2000 ด้วยแบบ สอบถามและการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ โดยกลุ่มเป้าหมายประกอบด้วยบริษัทขนาดใหญ่ จำนวน 500 บริษัท และธุรกิจธนาคารและประกัน 50 บริษัท ในประเทศที่พูดภาษาเยอรมันที่ใช้ระบบการจัดการความรู้ และหรือการออก แบบขององค์กรที่สะท้อนภาพให้เห็นถึงแนวคิดของความจำองค์กรอย่างชัดเจน (เช่นการบ่งชี้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ การแก้ปัญหาในระยะแรกเริ่ม แนวคิดองค์กรที่พิเศษ) จุดเน้นของการศึกษาอยู่ที่ 1) ระบบการจัดการความรู้ที่สนับสนุนการจัดการความรู้ในระยะเริ่มแรกเพื่อการใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้โดยรวมถึงกลยุทธ์การจัดการความรู้ และการพัฒนาเป้าหมายของการจัดการความรู้ 2) การออกแบบองค์กรที่เหมาะสม ซึ่งอธิบายบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบสำหรับความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานและกระบวนการที่ใช้ระบบการจัดการความรู้ 3) การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กร และ 4) การควบคุมระบบการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกัน กล่าวโดยสรุป การศึกษาครั้งนี้แบ่งประเด็นสำคัญๆ ออกเป็น 4 ด้านดังนี้

1. Strategy การจัดการความรู้ในระยะเริ่มแรกได้รับการบริหารจัดการโดยหน่วยของการจัดการความรู้ (กลุ่ม โครงการ คณะกรรมการ) ซึ่งเตรียมกลยุทธ์การจัดการความรู้ และเป้าหมายการประยุกต์ ใช้ระบบการจัดการความรู้และวัฒนธรรมองค์กร

2. Organizational Design การออกแบบองค์กรของการประยุกต์ใช้ระบบการจัดการความรู้ซึ่งประกอบด้วยโครงสร้างของความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานและบทบาทต่างๆ ขอบเขตของการประยุกต์ใช้ระบบการจัดการความรู้และวัฒนธรรมองค์กร

3. Content and Systems เนื้อหาสาระประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับสมาชิกขององค์กรและความรู้ที่เป็นเอกสารทั้งที่อยู่ในรูปแบบกระดาษและอิเล็กทรอนิกส์และสามารถที่จะจัดโครงสร้างตามโครงสร้างความรู้ขององค์กร

4. Economics การจัดการความรู้ในระยะเริ่มแรกขึ้นอยู่กับเงินสนับสนุนที่ได้รับและจะก่อเกิดผลแห่งองค์กร ประโยชน์ของการริเริ่ม เช่น การบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ การทำให้ระดับของประสิทธิภาพขององค์กรดีขึ้น การบรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้

ผลของการศึกษา พบว่า

1. องค์กรที่ตอบกลับมามีจำนวนพนักงานทั้งหมด 13,647 คน องค์กร 38 แห่ง (52.1%) อยู่ในภาคอุตสาหกรรม 27 หน่วยงาน (37%) อยู่ในภาคบริการ และ 8 หน่วยงาน (11%) อยู่ในภาคธุรกิจการค้า

2. สถานภาพการใช้ระบบการจัดการความรู้สามารถอธิบายได้ถึงกิจกรรมเกี่ยวข้องกับระบบการจัดการความรู้ในประเทศที่พูดภาษาอังกฤษทั้งหมดนี้โดยมีพื้นฐานมาจากการศึกษาเชิงทฤษฎีข้อค้นพบเชิงคุณภาพที่รวบรวมได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้จัดการความรู้ในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในเป็นเวลานาน พบข้อสรุปที่สำคัญ 6 ประการดังนี้

2.1 องค์กรขนาดใหญ่ส่วนใหญ่มีอินเทอร์เน็ต หรือ กรุปแวร์ต่าง ๆ ซึ่งเป็นส่วนประกอบพื้นฐานในการจัดการความรู้และเป็นหลักของระบบการจัดการความรู้ (Almost All Large Organizations Have an Internet and/or Groupware Platform in Place That Offers Basic KM Functionality and a Solid Foundation for KMS)

องค์กรขนาดใหญ่ส่วนมากติดตั้งอินเทอร์เน็ตและหรือ Groupware Solution รูปแบบเหล่านี้มีการรวมกันอย่างหลากหลายและเพิ่มเครื่องมือต่าง ๆ เพื่อเตรียมพื้นฐานที่เป็นหน้าที่ของการจัดการความรู้ เช่น ความง่ายในการแบ่งปันเอกสารอิเล็กทรอนิกส์และเข้าถึงสารสนเทศของบริษัท เช่นเดียวกับที่ได้ติดตั้ง Groupware ลงไปเพื่อสนับสนุนทีมงานและเพิ่มความซับซ้อนของการจัดโครงสร้างและกระบวนการ

2.2 มีการนำส่วนต่าง ๆ ของระบบการจัดการความรู้ไปปฏิบัติแต่ไม่จริงจัง (Many KMS Functions Are Implemented, But Not Used Intensively)

องค์กรขนาดใหญ่ได้นำหน้าที่ของการจัดการความรู้ที่เฉพาะเจาะจงหลายอย่างไปใช้ในส่วนของการสร้างพื้นฐานอินเทอร์เน็ตแบบก้าวหน้าและ Groupware เช่นเดียวกับงานที่เฉพาะเจาะจง เช่น ระบบการจัดการความสัมพันธ์ลูกค้าหรือระบบสนับสนุนหน่วยธุรกิจ หน้าที่จำนวนมากไม่ได้ใช้อย่างเข้มข้นเนื่องจากปัญหาทางเทคนิค แต่ส่วนมากเนื่องจากความต้องการเนื้อหาสาระเกี่ยวกับองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นจึงยังคงเป็นแค่การพิจารณาเรื่องศักยภาพเมื่อมีการประยุกต์ใช้ ICT ในการริเริ่มการจัดการความรู้

2.3 องค์ส่วนใหญ่สร้างแนวทางของระบบการจัดการความรู้ด้วยตนเอง (Most Organizations Build Their Own KMS Solutions)

ส่วนมากของการจัดตั้งมักเป็นการพัฒนาที่มีความเฉพาะเจาะจงในแต่ละองค์กรและรวมเครื่องมือและระบบต่าง ๆ มากกว่าการเป็นไปตามมาตรฐานของระบบการจัดการความรู้ที่มีอยู่ในตลาด เหตุผลหนึ่งคือตลาดของระบบการจัดการความรู้ยังสับสนและมีการเปลี่ยนแปลง ไม่มีผู้จัดจำหน่ายที่เป็นผู้นำ ส่วนอีกเหตุผลหนึ่งคือ องค์กร ก้าวการสูญเสียความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ถ้ามีการแลกเปลี่ยนระบบการจัดการความรู้ที่เฉพาะเจาะจงขององค์กรที่สร้างขึ้นสำหรับมาตรฐานซอฟต์แวร์ซึ่งอาจจะไม่ตรงกับความต้องการที่แท้จริงของธุรกิจของตน

2.4 การบูรณาการส่วนต่าง ๆ ของระบบการจัดการความรู้โดยสอดแทรกเรื่องปฏิสัมพันธ์และการเชื่อมต่อ (Integrative KMS Functions Predominate, but Interactive and Bridging KMS Functions Catch Up)

หน่วยงานส่วนมากเน้นที่การบูรณาการหน้าที่ระบบการจัดการความรู้กับความรู้ที่เป็นเอกสารที่เห็นได้อย่างชัดเจนซึ่งไม่ใช่เรื่องแปลกเนื่องจากเอกสารจำนวนมากอยู่ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ การจัดการเอกสารและการออกแบบกระบวนการธุรกิจใหม่เพื่อทำให้เป็นระบบได้ถูกเรียนรู้และใช้ฐานจากเอกสารซึ่งได้จัดเตรียมไว้ให้เห็นได้ และทำให้ฐานความรู้ขององค์กรและมีแนวโน้มของการร่วมมือและเป็น Bridging KMS มากขึ้น

2.5 ขาดการบูรณาการระหว่างการจัดการความรู้สัมพันธ์กับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (KM- Related ICT Systems Lack Integration)

หลายองค์กร ความหลากหลายของระบบเป็นการพัฒนาขึ้นโดยปราศจากกรอบของงานที่จะบูรณาการ มีการนำเสนอการบูรณาการหน้าที่ภายในหนึ่งระบบงานหน่วยงานสร้าง Enterprise Knowledge Portal ซึ่งบูรณาการเข้าถึงได้มาก หน้าที่ของการจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องกับระบบ ICT ในหน่วยงานส่วนมากยังคงไม่ได้รับการ บูรณาการ

2.6 ระบบการจัดการความรู้มีความซับซ้อนมาก (KMS are Highly Complex Systems)

ระบบการจัดการความรู้โดยทั่วไปแล้วยังคงเป็นระบบ ICT ที่ซับซ้อนอยู่มากเนื่องจาก

- 1) ความซับซ้อนทางเทคนิคของหน้าที่ "อัจฉริยะ" ซึ่งทำให้ระบบการจัดการความรู้แตกต่างจากระบบเดิม ๆ อย่างเห็นได้ชัด และจำนวนข้อมูล เอกสารและข่าวสารที่เชื่อมโยงกันอยู่มาก
- 2) ความซับซ้อนของปัญหาขององค์กรซึ่งส่งผลกระทบต่อธุรกิจและกระบวนการความรู้ เช่นเดียวกับบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบขององค์กร และ
- 3) ความซับซ้อนของมนุษย์อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงในการจัดการความรู้ซึ่งเป็นความต้องการจากผู้ที่ทำงานใช้ความรู้ขององค์กร ในฐานะที่ระบบการจัดการความรู้ได้บูรณาการเข้าไปในสภาพแวดล้อมการทำงานที่สนับสนุนโดย ICT ของพนักงานที่ใช้ความรู้

3. หน้าที่ของระบบการจัดการความรู้ที่สำคัญมี 3 ประการดังนี้

3.1 ระบบการบูรณาการ (Integrative Functions)

ผลจากการสำรวจ พบว่า มีหน้าที่ 28 ประการที่มีคุณลักษณะเป็นสถาปัตยกรรมระบบการจัดการความรู้เชิงบูรณาการ หน้าที่โดยทั่วไปคือ สนับสนุนการจัดการ องค์ประกอบของความรู้ในลักษณะการเคลื่อนย้ายในเวลาที่แตกต่างกันระหว่างผู้ที่มีส่วนร่วมหน้าที่เหล่านั้นถูกจัดออกเป็น 4 กลุ่ม คือ 1) การค้นหาและ

นำเสนอความรู้ 2) การจัดหา การพิมพ์ และการจัดการความรู้ 3) อบรมที่ใช้คอมพิวเตอร์เป็นฐาน และ 4) การบริหารจัดการ

3.2 ระบบปฏิสัมพันธ์ (Interactive Functions)

ผลจากการสำรวจ พบว่า มีหน้าที่ 20 ประการที่เป็นระบบการจัดการความรู้เชิงปฏิสัมพันธ์ซึ่งจะเน้นโดยตรงที่การแบ่งปันความรู้หรือการพัฒนาความรู้ร่วมกันระหว่างผู้เชี่ยวชาญและหรือพนักงานที่ใช้ความรู้ หรือระหว่างผู้จัดหาความรู้และผู้แสวงหาความรู้ หน้าที่ดังกล่าวแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มคือ 1) การสื่อสารและการร่วมมือกันทางความรู้ 2) การเรียนทางไกล และ 3) การบริหารจัดการ

3.3 ระบบการเชื่อมต่อ (Bridging Functions)

ผลจากการสำรวจ พบว่า มีหน้าที่ 14 ประการที่เชื่อมต่อบริบบนการจัดการความรู้เชิงบูรณาการและเชิงปฏิสัมพันธ์ เป้าหมายของหน้าที่เหล่านั้นคือ เชื่อมโยงองค์ประกอบความรู้กับเครือข่ายความรู้ และเพิ่มคุณค่าให้กับการค้นหาและการนำเสนอความรู้โดยการพิจารณารูปแบบของการใช้หน้าที่ ระบบการจัดการความรู้ของกลุ่มและผู้ที่มีส่วนร่วม หน้าที่ที่เชื่อมต่อบริบบนการจัดการความรู้เชิงบูรณาการและเชิงปฏิสัมพันธ์แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มคือ 1) การค้นหาและนำเสนอความรู้ 2) การจัดหา การพิมพ์ และการจัดการความรู้ และ 3) การบริหารจัดการ

6.2 งานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้

บุญส่ง หาญพานิช (2546) ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและสังเคราะห์แนวความคิดเกี่ยวกับธรรมชาติความรู้ องค์ความรู้ทางการอุดมศึกษา การบริหารจัดการอุดมศึกษาไทย ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ โครงสร้างพื้นฐานของการบริหารจัดการความรู้ สิ่งท้าทายของการบริหารจัดการความรู้ และยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการความรู้ และนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย เน้นการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ มีการดำเนินการวิจัยโดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์ และการตอบแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์คือ อธิการบดี กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามคือ รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี และผู้อำนวยการของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเอกชน จำนวน 19 แห่ง จากสถาบันอุดมศึกษาที่มีสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยทั้งหมด 49 แห่ง อธิการบดีที่ให้สัมภาษณ์ทั้งสิ้น 19 คน ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามมีทั้งสิ้น 130 คน ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยคือ วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิด สร้างแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์และแบบสอบถาม ร่างรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ตรวจสอบร่างรูปแบบ ปรับปรุงร่างรูปแบบ และนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ นโยบาย ภารกิจ เป้าหมาย การประเมิน ยุทธศาสตร์ สำนักบริหารจัดการความรู้ กระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ กระบวนการบริการความรู้ และผลการดำเนินการ

ผลการวิจัยพบว่า

ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาที่มีความต้องการในระดับมาก ขณะที่ในสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันเกิดขึ้นในระดับที่ค่อนข้างน้อยในทุกด้านที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ ได้แก่ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การนำความรู้ไปใช้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การบริการความรู้ การสื่อสารความรู้ การใช้เทคโนโลยี วัฒนธรรมการไว้วางใจ วัฒนธรรมพลังร่วม นวัตกรรมเวิร์คเกอร์ สิ่งท้าทายและยุทธศาสตร์การบริหารจัดการความรู้

ลักษณะงานที่ผู้บริหารมีความต้องการในระดับมากให้มีการนำองค์ความรู้ใหม่ๆ ซึ่งเกิดจากการบริหารจัดการความรู้ไปใช้ ได้แก่ การประกันคุณภาพการศึกษา รองลงมาคือการพัฒนาการเรียนการสอน หลักสูตรเทคโนโลยี ห้องสมุด การวิจัย การประเมินความดีความชอบ การธำรงรักษาบุคลากร การสร้างนักวิชาการ การกำหนดภาระงานของบุคลากร และการบริการความรู้ ผู้บริหารมีความประสงค์ในระดับมากให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ข้ามหน่วยงานทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการมากขึ้น ให้มีการบริการความรู้ในลักษณะของการร่วมมือที่ต่างฝ่ายต่างเป็นผู้รับและผู้ให้บริการใน 5 ด้านคือ การเผยแพร่ความรู้สู่สาธารณะ การถ่ายทอดความรู้ การจัดอบรมสัมมนา การอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงความรู้ และการให้คำปรึกษา

รูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่น่าเสนอเน้นด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย 10 ด้าน ด้านวิสัยทัศน์ คือ การเป็นสถาบันแห่งการเรียนรู้และชุมชนนักวิชาการ ด้านภารกิจ คือการผลิต ถ่ายทอดและบริการความรู้ ด้านนโยบายคือ ให้มีการแบ่งปันความรู้อย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกสถาบัน ด้านเป้าหมาย คือ การพัฒนาวัฒนธรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และวัฒนธรรมการบริการความรู้พัฒนาออลดิเจเนอเรชัน พัฒนาความรู้อิเล็กทรอนิกส์ของสถาบัน และพัฒนาปฏิสัมพันธ์ความรู้ ด้านการประเมิน คือ ประเมินความสามารถและวัฒนธรรมของสถาบัน ด้านยุทธศาสตร์ได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการความรู้ไว้ 6 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ผู้บริหาร ยุทธศาสตร์นอลดิเจเนอเรชัน ยุทธศาสตร์ปฏิสัมพันธ์ความรู้ ยุทธศาสตร์การสื่อสารความรู้และเทคโนโลยี ยุทธศาสตร์การไว้วางใจ และยุทธศาสตร์พลังร่วม ด้านสำนักบริหารจัดการความรู้ คือ การวางแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการความรู้ ด้านกระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ คือ การเตรียมความพร้อม การกำหนดวิธีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนและบริการ การประเมินและปรับปรุงแก้ไข ด้านผลการดำเนินการ คือ ทำให้ได้วัฒนธรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ ชุมชนนอลดิเจเนอเรชัน ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ปฏิสัมพันธ์ความรู้ นวัตกรรมการเรียนรู้ ผลิตภัณฑ์และการบริการ

กานสุดา มาชะศิริรานนท์ (2546) ศึกษาเรื่อง “การนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน” มีวัตถุประสงค์ 3 ประการคือ เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการขององค์กรเอกชนเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กรเอกชน เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บและสืบค้นความรู้ การถ่ายโอนและนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในองค์กรเอกชน และเพื่อนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรเอกชน กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยประกอบด้วยนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลและนักพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 60 คน และผู้บริหารงานทรัพยากรบุคคล และงานพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 21 คน

ผลการวิจัยพบว่า

- 1.ระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบคือ 1)ผู้นำ/ผู้บริหารองค์กร 2)วิสัยทัศน์การจัดการความรู้ 3) พันธกิจการจัดการความรู้ 4)นโยบายการจัดการความรู้ 5)เป้าหมายการจัดการความรู้ 6)เทคโนโลยี 7)บุคลากรที่ใช้ความรู้ และ8)ทีมผู้ชำนาญการ
- 2.ระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรเอกชน มี 5 ขั้นตอน ประกอบด้วยขั้นตอนย่อยดังนี้
 - ขั้นที่ 1 การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ มี 5 ขั้นตอนย่อยคือ กำหนดนโยบายในสิ่งที่องค์กรต้องเรียนรู้ ประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์ หาความต้องการในเรื่องที่จะเรียนรู้ของพนักงาน ทีมผู้ชำนาญการและนักวิเคราะห์ความรู้พิจารณาความเหมาะสม ประกาศและประชาสัมพันธ์ความรู้ที่ต้องเรียนรู้

ขั้นที่ 2 การแสวงหาความรู้มี 7 ขั้นตอนย่อยคือ กำหนดนโยบายในการแสวงหาความรู้ ประกาศนโยบาย กำหนดเป้าหมายในการเรียนรู้ เตรียมทีมผู้ชำนาญการและบุคลากร เตรียมเทคโนโลยีสารสนเทศ/สื่อสื่อดิจิทัล ประเมินความรู้ และแสวงหาความรู้จากช่องทางต่างๆ เพื่อการสร้างความรู้

ขั้นที่ 3 การสร้างความรู้มี 7 ขั้นตอนย่อยคือ กำหนดนโยบายในการสร้างความรู้และนวัตกรรม ประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์ จัดกิจกรรมสร้างสรรค์ผลงานใหม่ รวบรวมความรู้จากแหล่งต่างๆ ทั้งองค์กร วิเคราะห์และสังเคราะห์ความรู้เดิมเข้ากับความรู้ใหม่ ทดลองใช้ความรู้ที่องค์กรสร้างขึ้น และประกาศองค์ความรู้และนวัตกรรม

ขั้นที่ 4 การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ มี 9 ขั้นตอนย่อยคือ กำหนดนโยบายในการจัดเก็บและสืบค้นความรู้ในองค์กร ประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์ กำหนดองค์ความรู้ที่จะนำมาจัดเก็บ ทีมผู้ชำนาญการ และนักวิเคราะห์ความรู้ประเมินความรู้เดิมที่องค์กรมีอยู่ บูรณาการความรู้เดิมเข้ากับความรู้ใหม่ ทีมผู้ชำนาญการ และนักวิเคราะห์ความรู้กลั่นกรอง ตรวจสอบ คัดเลือกความรู้ เตรียมบุคลากรและเทคโนโลยีสารสนเทศ จัดเก็บความรู้และปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัย และพัฒนาองค์ความรู้ใหม่

ขั้นที่ 5 การถ่ายโอนและนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ มี 8 ขั้นตอนย่อย คือ กำหนดนโยบายประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์ เตรียมทีมผู้ชำนาญการและบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง เตรียมเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสื่อดิจิทัล เลือกวิธีการที่จะถ่ายโอนความรู้เปิดโอกาสให้พนักงานมีการถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้ ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานตามวาระ และเปิดโอกาสให้พนักงานถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้เพื่อประโยชน์ขององค์กร

สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2547) การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ และทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้กับข้อมูลเชิงประจักษ์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้บริหารการศึกษา ครู อาจารย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดภาคใต้จำนวน 395 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม SPSS for Windows Version 11 ในการหาค่าสถิติพื้นฐานและใช้โปรแกรม LISREL 8.30 ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการวิเคราะห์เชิงยืนยันอันดับที่สอง เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดล โครงสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดภาคใต้ กับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการวิจัยพบว่า

ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบหลักที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลักดังนี้ องค์กรภาวะผู้นำ การเรียนรู้ การบริหารจัดการความรู้ และเทคโนโลยี ซึ่งทั้ง 5 องค์ประกอบหลัก จะต้องปฏิบัติผ่านตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบย่อยทั้งหมด 13 องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 62 ตัว

ตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่เป็นองค์ประกอบหลักรวม 5 องค์ประกอบ เรียงลำดับตามน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปน้อยได้ดังนี้ การเรียนรู้ การจัดการความรู้ องค์กร ภาวะผู้นำ และเทคโนโลยี

ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ กับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยใช้ค่า ไค-สแควร์ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว ทดสอบสมมติฐานการวิจัย ผลการทดสอบพบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

วรวรรณ วาณิชย์เจริญชัย (2548) ศึกษาเรื่อง “การพัฒนากระบวนการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้ เป็นทีมสำหรับอาจารย์พยาบาลในสถาบันอุดมศึกษา” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพัฒนาและนำเสนอระบบการ เรียนรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีมสำหรับอาจารย์พยาบาลในสถาบันอุดมศึกษา มีการดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษากระบวนการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีมสำหรับอาจารย์พยาบาลในสถาบันอุดมศึกษา ขั้นตอนที่ 2 พัฒนาระบบการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีมสำหรับอาจารย์พยาบาลในสถาบันอุดมศึกษา และ ขั้นตอนที่ 3 นำเสนอระบบการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีมสำหรับอาจารย์พยาบาลในสถาบันอุดมศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย แบบวัดคุณลักษณะการเรียนรู้เป็นทีมแบบสอบถามความคิดเห็น แบบ ประเมินผลงาน และแบบสังเกตการณ์มีส่วนร่วม กลุ่มตัวอย่างเป็นอาจารย์พยาบาลที่ปฏิบัติงานอยู่ในคณะพยาบาล ศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ในภาคปลายปีการศึกษา 2548 จำนวน 15 คน โดยแบ่งออกเป็น 3กลุ่ม กลุ่มละ 5 คน ให้แต่ละกลุ่มดำเนินกิจกรรมตามแผนกำกับกิจกรรมการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีมเป็นเวลา 12 สัปดาห์ การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติค่าที ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า

- 1.องค์ประกอบของกระบวนการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีมประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ เทคโนโลยีสารสนเทศ ทีม และการประเมินผล
- 2.ขั้นตอนการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีมประกอบด้วย 8 ขั้นตอนคือ 1) การเตรียมความพร้อมสำหรับการดำเนินกิจกรรมการสร้างความรู้ 2) การกำหนดประเด็นปัญหา/ความรู้ที่ต้องการ 3) การตั้งทีมสร้างความรู้ 4) การแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์และความคิดเห็น 5) การสร้างความรู้และการตรวจสอบความถูกต้องของความรู้ 6) การสร้างต้นแบบ 7) การนำต้นแบบไปทดลองปฏิบัติ และ 8) การสรุปและประเมินผล
3. กลุ่มตัวอย่างมีคะแนนเฉลี่ยคุณลักษณะการเรียนรู้เป็นทีมหลังจากทดลองสูงกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่ระบบการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้ เป็นทีมสำหรับอาจารย์พยาบาลในสถาบันอุดมศึกษามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

ฉัตรชนก สายสุวรรณ (2548) ศึกษาเรื่อง อิทธิพลแบบปรับของประเภทของครูอาชีพศึกษาและ บรรยายกาขององค์กรตามการรับรู้ที่มีต่อโมเดลเชิงสาเหตุของความ ต้องการจำเป็นระดับบุคคลในการนำไปสู่ความเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาระดับความต้องการจำเป็นระดับบุคคลด้าน ปัจจัยป้อนกระบวนการและผลผลิตในการไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) เพื่อศึกษาโมเดลเชิงสาเหตุของ ความต้องการจำเป็น ปัจจัยป้อน กระบวนการและผลผลิตในการนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ 3) เพื่อ ศึกษาอิทธิพลแบบปรับโดยการศึกษาความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลเชิงสาเหตุของความ ต้องการจำเป็นระดับบุคคล ในการนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เมื่อประเภทของครูและการรับรู้บรรยายกาขององค์กรแตกต่างกัน การ วิจัยครั้งนี้ใช้การวิจัยเชิงสำรวจกลุ่มตัวอย่างเป็นครูอาจารย์ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีว

ศึกษาจำนวน 397 คน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติภาคบรรยายและภาคสรุปอ้างอิง และการวิเคราะห์ LISREL

ผลการวิจัยสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. ครูอาจารย์ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีระดับความต้องการจำเป็นระดับบุคคลด้านปัจจัยป้อน กระบวนการและผลผลิตที่นำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก โดยความต้องการจำเป็นระดับบุคคลด้านกระบวนการมีค่าสูงสุด รองลงมาคือด้านผลผลิตและด้านปัจจัยป้อน สำหรับตัวแปรในองค์ประกอบความจำเป็นระดับบุคคลด้านปัจจัยป้อน กระบวนการและผลผลิตที่มีค่าสูงสุดคือ การมีความรอบรู้ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและพัฒนาการด้านวิชาชีพ

2. โมเดลเชิงสาเหตุของความจำเป็นระดับบุคคลด้านปัจจัยป้อน กระบวนการและผลผลิตในการนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (ค่าไค-สแควร์ = 4.16, องศาอิสระ = 14, ค่า P = 1.00, AGFI = .99)

3. ผลการศึกษาอิทธิพลแบบปรับโดยการวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลเชิงสาเหตุของความจำเป็นระดับบุคคลในการนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ประเภทของครูและการรับรู้บรรยากาศขององค์กรที่แตกต่างกันส่งอิทธิพลแบบปรับต่อโมเดลเชิงสาเหตุของความจำเป็นระดับบุคคลในการนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทำให้โมเดลมีรูปแบบลักษณะโครงสร้างเป็นแบบเดียวกันแต่มีค่าพารามิเตอร์ของเมทริกอิทธิพลเชิงสาเหตุของตัวแปรแฝงภายในและภายนอก พารามิเตอร์ของเมทริกสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรแฝงภายในและภายนอกบนตัวแปรสังเกตได้หรือค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรภายในและภายนอกสังเกตได้ไม่เท่ากัน

จิรัชมา วิเชียรปัญญา (2549) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมสำหรับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับประเทศไทย เพื่อสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยตัวแปรการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ จำแนกตามหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ/เอกชน เพื่อพัฒนาและตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างโมเดลการวัดการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเพื่อนำเสนอตัวบ่งชี้ร่วมสำหรับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับประเทศไทย วิธีการดำเนินงานวิจัยเป็นแบบผสมคือ ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานที่มีการจัดการความรู้ที่เป็นเลิศ 4 หน่วยงาน และใช้การสนทนากลุ่มสำหรับผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการความรู้ในองค์กรภาครัฐและเอกชน จำนวน 10 ท่าน และการวิจัยเชิงปริมาณใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจเก็บข้อมูลเชิงประจักษ์จากกลุ่มตัวอย่าง 221 คน เป็นผู้บริหารและบุคลากรหน่วยงานภาครัฐจำนวน 115 คน หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ/เอกชน 106 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือใช้การพิจารณาความตรงเชิงเนื้อหา และหาค่าความเที่ยงของแบบสอบถามทั้งฉบับ ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามคือ 0.9952 การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา และวิเคราะห์การ แจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันและการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ผลการวิจัยพบว่า

1. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพมี 3 องค์ประกอบคือ 1) ปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย ตัวแปรมนุษย์กับองค์กร 2) กระบวนการ ประกอบด้วย การพัฒนามนุษย์กับพัฒนาองค์กร และ 3) ผลผลิตประกอบด้วย ทูมนมนุษย์กับทุนองค์กร รวมตัวแปรที่ได้ศึกษาทั้งสิ้น 6 ตัวแปร
2. องค์ประกอบย่อยการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพระหว่างหน่วยงานภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ/เอกชนความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในองค์ประกอบย่อยด้านกระบวนการ โดยที่ ดั้งบ่งชี้การพัฒนามนุษย์มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และตัวบ่งชี้การพัฒนาองค์กรมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05
3. ผลการตรวจสอบความเชิงตรงโครงสร้างของโมเดลการวัดการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ มีความตรงเชิงโครงสร้าง และมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ($\chi^2_{(2)} = 0.887$, $df = 2$, $P = .642$, $GFI = 0.999$, $AGFI = .986$, $RMR = .002$)
4. องค์ประกอบย่อยกระบวนการมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสำคัญมากที่สุด รองลงมาคือ องค์ประกอบย่อย ปัจจัยนำเข้า และผลผลิต

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐเกี่ยวกับขั้นตอนการจัดการความรู้ องค์ประกอบในการจัดการ เพื่อนำไปสร้างรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ

ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้แบ่งการดำเนินงานการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ ออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสารรายงานคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ด้านการพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์กรตามยุทธศาสตร์ของแต่ละหน่วยงานที่ได้ดำเนินการจัดส่งต่อสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ จำนวน 140 ชุด

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้อำนวยการจัดการความรู้ จำนวน 20 คน

ขั้นตอนที่ 3 การร่างและการตรวจสอบ(ร่าง)รูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ โดยการ 1) นำผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์จากเอกสารรายงานคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2549 จำนวน 140 ชุด 2) นำผลสรุปจากการวิเคราะห์เนื้อหา จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการจัดการความรู้จำนวน 20 คน และ 3) นำข้อค้นพบไปใช้เป็นฐานของการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐ และ 4) ตรวจสอบ(ร่าง)รูปแบบการจัดการความรู้จากผู้ทรงคุณวุฒิโดยใช้การสนทนากลุ่ม (Focus Group) จำนวน 11 คน

ขั้นตอนที่ 4 การนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐ

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์เอกสารเอกสารรายงานคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549

การศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์เอกสารเอกสารรายงานคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 มีรายละเอียดดังนี้

1. ศึกษา และวิเคราะห์จากเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดและทฤษฎี โดยบันทึกผลของการวิเคราะห์เกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้ องค์การเพื่อการเรียนรู้ การจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ องค์ประกอบการจัดการความรู้ การจัดทำแผนการจัดการความรู้ของสำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ การพัฒนารูปแบบ และการปฏิรูประบบราชการ และการศึกษาเอกสารรายงานคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ด้านการพัฒนาการจัดการความรู้

ในองค์กรตามยุทธศาสตร์ของแต่ละหน่วยงานที่ได้ดำเนินการจัดส่งต่อสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ จำนวน 140 ชุด แล้วบันทึกผลการวิเคราะห์ซึ่งประกอบด้วย ขั้นตอนการจัดการความรู้และองค์ประกอบการจัดการความรู้เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดขอบข่ายรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ โดยผู้วิจัยใช้หลักการวิเคราะห์เนื้อหา (Krippendorff, 1980 ; Fraekel & Wallen, 2000; พรชูลี อาชวอำรุง, 2543) และมีขั้นตอนการวิเคราะห์เนื้อหา (Frippendorff, 1980)

2. กำหนดกรอบแนวคิดในการสังเคราะห์เอกสารรายงานคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ด้านการพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์กรตามยุทธศาสตร์ของแต่ละหน่วยงานที่ได้ดำเนินการจัดส่งต่อสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ เพื่อพัฒนาโครงสร้างและรหัสของข้อมูลในการวิเคราะห์ข้อมูล

3. ทดลองการวิเคราะห์ตามโครงสร้างและรหัสของข้อมูลโดยการสุ่มเอกสารรายงานคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ด้านการพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์กรตามยุทธศาสตร์ของแต่ละหน่วยงานที่ได้ดำเนินการจัดส่งต่อสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ จำนวน 10 ชุด เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโครงสร้างและรหัสของข้อมูล และทำซ้ำอีก 1 ครั้งกับเอกสารชุดเดิมเพื่อตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์และความครอบคลุมของโครงสร้างและรหัสของข้อมูลก่อนนำไปวิเคราะห์ เอกสารฯ ต่อไป

4. วิเคราะห์ข้อมูลเอกสารรายงานคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ด้านการพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์กรตามยุทธศาสตร์ของแต่ละหน่วยงานที่ได้ดำเนินการจัดส่งต่อสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ จำนวน 140 ชุด โดยการจำแนกประเด็นสำคัญเพื่ออธิบายข้อมูล การสกัดประเด็นหลักและประเด็นรองจากค่าความถี่ และค่าร้อยละของแต่ละประเด็นข้อมูล โดยนำเสนอในรูปแบบจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อแสดงให้เห็นถึงประเด็นหลักที่มีค่าความถี่และค่าร้อยละสูงลำดับที่ 1 สำหรับประเด็นรองหมายถึงประเด็นข้อมูลมีค่าความถี่และค่าร้อยละในลำดับที่ 2- 5 ซึ่งชุดข้อมูลที่น่าเสนอได้แก่ ลักษณะของทีมงาน KM และ CKO (Chief Knowledge Officer) เป้าหมายในการจัดการความรู้ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ การวัดผลการจัดการความรู้ ขั้นตอนการจัดการความรู้ และองค์ประกอบในการจัดการความรู้ โดยมีการแสดงถึงลำดับขั้นของข้อมูลที่น่ามาวิเคราะห์ได้อย่างชัดเจน เพื่อทำให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจในความสัมพันธ์ของข้อมูลดังกล่าวอย่างตารางข้างล่างนี้

สถาบันนวัตกรรมการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 3.1 จำนวนความถี่ และร้อยละของข้อมูล

ประเด็น	จำนวนความถี่	ร้อยละ
1. ตำแหน่งของผู้อำนวยการจัดการความรู้		
2. หน้าที่ของผู้อำนวยการจัดการความรู้		
3. หน้าที่หัวหน้าทีม KM		
4. หน้าที่ของคณะกรรมการ KM		
5. หน้าที่ของเลขานุการ		
6. หน้าที่ของที่ปรึกษา		
7. เป้าหมายการจัดการความรู้		
8. หน่วยวัดผลการจัดการความรู้		
9. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ		

ตารางที่ 3.2 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความหมายของข้อมูล

ประเด็น	Mean	S.D.	ระดับ
1. ความเหมาะสมของกระบวนการจัดการความรู้			
2. ความเหมาะสมของภาวะผู้นำ			
3. ความเหมาะสมด้านวัฒนธรรม			
4. ความเหมาะสมด้านเทคโนโลยีการจัดการความรู้			
5. ความเหมาะสมของการวัดผลการจัดการความรู้			

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 3.3 จำนวนความถี่ ร้อยละของปัจจัยแห่งความสำเร็จในกระบวนการและองค์ประกอบ การจัดการความรู้

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	จำนวน	ร้อยละ
1.กระบวนการจัดการความรู้		
1.1 การบ่งชี้ความรู้		
1.2 การสร้างและแสวงหาความรู้		
1.3 การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ		
1.4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้		
1.5 การเข้าถึงข้อมูล		
1.6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้		
1.7 การเรียนรู้		
2. องค์ประกอบในการจัดการความรู้		
2.1 การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม		
2.2 การสื่อสาร		
2.3 กระบวนการและเครื่องมือ		
2.4 การเรียนรู้		
2.5 การวัดผล		
2.6 การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล		

สำหรับผลการประเมินตนเองเรื่องการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐ ได้แก่ ความเหมาะสมของ กระบวนการจัดการความรู้ จำนวน 5 ข้อ ภาวะผู้นำ จำนวน 4 ข้อ วัฒนธรรม จำนวน 5 ข้อ เทคโนโลยี การจัดการความรู้ จำนวน 6 ข้อ และการวัดผลการจัดการความรู้ จำนวน 4 ข้อ ซึ่งมีจำนวนทั้งหมด 24 ข้อ โดยมีการประมาณค่าแบบ 5 ระดับ (Likert Scale) ซึ่งมีเกณฑ์การประเมินดังนี้

- 5 หมายถึง มีความคิดเห็นว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสมมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความคิดเห็นว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสมมาก
- 3 หมายถึง มีความคิดเห็นว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสมปานกลาง
- 2 หมายถึง มีความคิดเห็นว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสมน้อย
- 1 หมายถึง มีความคิดเห็นว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสมน้อยที่สุด

และได้กำหนดเกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้ (ประคอง กรรณสูต, 2538)

- 4.50 – 5.00 หมายถึง มีความเหมาะสมมากที่สุด
- 3.50 – 4.49 หมายถึง มีความเหมาะสมมาก
- 2.50 – 3.49 หมายถึง มีความเหมาะสมปานกลาง
- 1.50 – 2.49 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อย
- 1.00 – 1.49 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อยที่สุด

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้

1. กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

1.1 ประชากร

ประชากรในการวิจัย คือ ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ ประกอบด้วย คณะกรรมการจัดการความรู้ภาครัฐ ได้แก่ ผู้อำนวยการจัดการความรู้ (CKO) ที่ปรึกษา หัวหน้า เลขานุการ และทีมงานที่ปรากฏชื่ออยู่ในโครงสร้างที่มงานการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐในระดับกรม และสำนักปลัดกระทรวง และสำนักปลัดนายกรัฐมนตรี

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย คือ ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ จำนวน 20 คน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

การวิจัยในครั้งนี้จะดำเนินการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกจากคณะกรรมการจัดการความรู้ภาครัฐ ได้แก่ คณะกรรมการที่ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการจัดการความรู้ของทีมงานการจัดการความรู้ (CKO) ที่ปรึกษา หัวหน้า เลขานุการ หรือทีมงานที่ปรากฏอยู่ในโครงสร้างที่มงานการจัดการความรู้ ของหน่วยงานภาครัฐทั้งหมด 140 แห่ง จาก 20 กระทรวง โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อเลือกหน่วยงานที่ได้รับการตรวจแผนการจัดการความรู้จากสำนักงาน ก.พ.ร. ร่วมกับที่ปรึกษาด้านการจัดการความรู้มาเป็นกลุ่มตัวอย่างกระทรวงละ 1 แห่ง และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง ได้แก่

1. สำนักนายกรัฐมนตรี คือ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาข้าราชการ
2. กระทรวงยุติธรรม คือ กรมบังคับคดี
3. กระทรวงมหาดไทย คือ กรมโยธาธิการและผังเมือง
4. กระทรวงกลาโหม คือ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม
5. กระทรวงศึกษา คือ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษา
6. กระทรวงสาธารณสุข คือ กรมอนามัย
7. กระทรวงอุตสาหกรรม คือ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม
8. กระทรวงการต่างประเทศ คือ สำนักงานความร่วมมือเพื่อการพัฒนาระหว่างประเทศ
9. กระทรวงคมนาคม คือ กรมทางหลวงชนบท
10. กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คือ กรมวิทยาศาสตร์บริการ
11. กระทรวงพาณิชย์ คือ กรมการค้าภายใน
12. กระทรวงแรงงาน คือ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
13. กระทรวงพลังงาน คือ กรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน
14. กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา คือ สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา
15. กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ คือ กรมส่งเสริมการเกษตร
16. กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ คือ กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ
17. กระทรวงการคลัง คือ กรมศุลกากร

18. กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม คือ กรมควบคุมมลพิษ
19. กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร คือ กรมอุตุนิยมวิทยา
20. กระทรวงวัฒนธรรม คือ กรมการศาสนา

2. สังเคราะห์ผลการวิเคราะห์เนื้อหา สร้างเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการจัดการความรู้ของทีมงานการจัดการความรู้ (CKO) ของหน่วยงานภาครัฐ โดยดำเนินการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจงให้ได้มา 20 หน่วยงานเพื่อศึกษาสภาพเป็นจริงในการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งมีกรอบแนวคิดในการตั้งคำถามที่ใช้การสัมภาษณ์ (ที่ปรากฏในภาคผนวก ข หน้า 286 และภาคผนวก ค หน้า 332)

3. ตรวจสอบคุณภาพของแบบสัมภาษณ์ก่อนนำไปใช้จริง โดยอาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมวิเคราะห์โครงสร้างและความตรงของเนื้อหา ความชัดเจนในการใช้ภาษาสื่อความหมาย โดยดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือดังนี้

(1) ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสัมภาษณ์ชนิดแบบมีโครงสร้าง

(2) นำแบบสัมภาษณ์ที่พัฒนาขึ้นไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมให้ข้อเสนอแนะและปรับปรุงแก้ไขเพื่อกำหนดประเด็นคำถามให้เหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่าง และตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) โดยพิจารณาความครอบคลุมของเนื้อหา และความชัดเจนของภาษาที่ใช้ในการสื่อความหมาย

4. ปรับปรุงแบบสัมภาษณ์ผู้อำนวยการจัดการความรู้ของทีมงานการจัดการความรู้ (CKO) ที่ปรึกษาหัวหน้า เลขานุการ หรือทีมงานที่ปรากฏอยู่ในโครงสร้างคณะทำงานการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐ

5. นำแบบสัมภาษณ์ที่ปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้วไปทดลองสัมภาษณ์กับสมาชิกในคณะทำงานการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐที่ไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 3 คน

6. นำแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างที่ได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขสมบูรณ์แล้วไปสัมภาษณ์ผู้อำนวยการจัดการความรู้ของทีมงานการจัดการความรู้ (CKO) ของหน่วยงานภาครัฐจำนวน 20 คน คือผู้เชี่ยวชาญจากกรม สำนักปลัดกระทรวง และสำนักปลัดนายกรัฐมนตรี (ดูรายชื่อในภาคผนวก ก หน้า 283) โดยมีวิธีการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

(1) ส่งจดหมายอย่างเป็นทางการในนามคณะครุศาสตร์ เพื่อขอความร่วมมือในการสัมภาษณ์โดยมีการนัดหมาย วัน เวลา และสถานที่อย่างชัดเจน และจัดส่งโครงสร้างแบบสัมภาษณ์ล่วงหน้าก่อนการสัมภาษณ์ 2 สัปดาห์

(2) สัมภาษณ์ผู้อำนวยการจัดการความรู้ของทีมงานการจัดการความรู้ (CKO) ของหน่วยงานภาครัฐ โดยดำเนินการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจงให้ได้มา 20 หน่วยงาน โดยใช้รูปแบบการสัมภาษณ์เชิงลึก (Depth Interview) โดยใช้เวลาในการสัมภาษณ์แต่ละท่าน ไม่น้อยกว่า 2 ชั่วโมง มีการจดและบันทึกเทปขณะทำการสัมภาษณ์ไปจนถึงสิ้นสุดการสัมภาษณ์

7. นำคำให้สัมภาษณ์ไปวิเคราะห์สรุปเป็นประเด็นต่าง ๆ และจัดแยกเป็นหมวดหมู่ตามกรอบแนวคิดของการวิจัย และจัดทำผลการสัมภาษณ์ดังกล่าวของแต่ละท่านไว้ในแผนภาพสภาพทั่วไปของการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐ ระบบย่อยตามแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ด้านการเรียนรู้

ด้านหน่วยงาน ด้านคน ด้านเทคโนโลยี และด้านการจัดการความรู้ ผลผลิตของการจัดการความรู้ ลักษณะของการจัดการความรู้ที่ถือได้ว่าเป็น Best Practice และแนวทางสำหรับการจัดการความรู้ในหน่วยงานภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ

8. นำผลการสรุปประเด็นจากการสัมภาษณ์ที่ได้มาสร้างรูปแบบการจัดการความรู้โดยเชื่อมโยงและสรุปเป็นภาพรวมของผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์ของทุกคน

ขั้นตอนที่ 3 การร่างและการตรวจสอบ(ร่าง)รูปแบบการจัดการความรู้

การร่างและการตรวจสอบ(ร่าง)รูปแบบการจัดการความรู้ เป็นขั้นตอนที่ใช้เวลาดำเนินการประมาณ 1 เดือน โดยจะจัดการประชุมแบบสนทนากลุ่มในเดือนมีนาคม 2550 ซึ่งมีการดำเนินงานดังนี้

1. นำข้อค้นพบนั้นไปใช้เป็นฐานของการพัฒนาร่างรูปแบบการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐในรูปแบบของการใช้คำบรรยายและแผนภูมิ (ดูรายละเอียดในภาคผนวก ข หน้า 297)

2. การเตรียมการจัดประชุมแบบสนทนากลุ่ม มีดังนี้

2.1 การจัดทำเอกสารประกอบการประชุมแบบสนทนากลุ่ม (Focus Group) ของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนำเสนอในรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ

2.2 การเลือกผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะจง โดยจะต้องมีคุณสมบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง ดังนี้ เป็นหรือเคยเป็นผู้อำนวยการจัดการความรู้ของทีมงานการจัดการความรู้ (CKO) ที่ปรึกษา หัวหน้า เลขานุการ หรือทีมงานที่ปรากฏอยู่โครงสร้างทีมงานการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน มีความรู้ความสามารถในด้านการจัดการความรู้ ด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร และการจัดการความรู้ (ดูรายละเอียดในภาคผนวก ก หน้า 284)

3. การดำเนินการจัดประชุมสนทนากลุ่ม ดังนี้

3.1 จัดส่งหนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิประชุมพร้อมกัน เพื่อแสดงแนวคิดและให้ข้อเสนอแนะที่มีต่อร่างรูปแบบการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐ โดยผู้วิจัยจะดำเนินการจัดส่งหนังสือเชิญให้แก่ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 11 ท่าน ล่วงหน้าก่อนการประชุมอย่างน้อย 2 สัปดาห์

3.2 ผู้ทรงคุณวุฒิทุกคนสามารถวิพากษ์ วิจารณ์ และแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระต่อร่างรูปแบบการจัดการความรู้ที่ผู้วิจัยนำเสนอ อีกทั้งผู้ทรงคุณวุฒิทุกคนได้สรุปเป็นข้อเสนอแนะ และผู้วิจัยได้นำผลการสรุปดังกล่าวกลับไปปรับปรุงรูปแบบการจัดการความรู้ตามกรอบแนวทางการสนทนากลุ่ม (Focus Group) (ดูรายละเอียดในภาคผนวก ค หน้า 335)

4. การปรับปรุงแก้ไข (ร่าง) รูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ ดังนี้

4.1 ผู้วิจัยได้นำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิทุกคน มาสรุปผลเป็นภาพรวมของข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ โดยจำแนกประเด็นสำคัญเพื่ออธิบายข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

4.2 นำภาพรวมของข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะไปปรับปรุงแก้ไขร่างรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขั้นตอนที่ 4 การนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐ

การนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐ มีรายละเอียด ดังนี้

1. สร้างแบบรับรองรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐสำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบรับรองรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ (ดูรายละเอียดในภาคผนวก ค หน้า 330) โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิรับรองขั้นตอนการจัดการความรู้ จำนวน 51 ข้อ องค์ประกอบการจัดการความรู้ จำนวน 96 ข้อ ซึ่งมีจำนวนทั้ง 147 ข้อ โดยเป็นแบบประมาณค่า 5 ระดับ (Likert Scale) ซึ่งมีเกณฑ์การประเมินดังนี้

- 5 หมายถึง มีความคิดเห็นว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสมมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความคิดเห็นว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสมมาก
- 3 หมายถึง มีความคิดเห็นว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสมปานกลาง
- 2 หมายถึง มีความคิดเห็นว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสมน้อย
- 1 หมายถึง มีความคิดเห็นว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสมน้อยที่สุด

และได้กำหนดเกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้ (ประคอง กรรณสูต, 2538)

- 4.50 – 5.00 หมายถึง มีความเหมาะสมมากที่สุด
- 3.50 – 4.49 หมายถึง มีความเหมาะสมมาก
- 2.50 – 3.49 หมายถึง มีความเหมาะสมปานกลาง
- 1.50 – 2.49 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อย
- 1.00 – 1.49 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อยที่สุด

ผู้วิจัยนำแบบรับรองรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ นำแบบสัมภาษณ์ที่พัฒนาขึ้นไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมเพื่อตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ตลอดจนความครบถ้วนสมบูรณ์และความครอบคลุมของคำถาม และนำข้อเสนอแนะที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามให้มีความถูกต้องและชัดเจนขึ้นตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมก่อนนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจริง

2. ผู้วิจัยนำรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐที่ได้ปรับปรุงแก้ไขตามข้อค้นพบที่เกิดขึ้นไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการความรู้ โดยเป็นผู้ที่มีความรู้ ประสบการณ์ และเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในภาครัฐ เป็นผู้มีประสบการณ์ในการจัดการความรู้ไม่น้อยกว่า 2 ปี และมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของคนในสังคมจำนวน 5 ท่าน (ดูรายชื่อในภาคผนวก ก หน้า 284) เพื่อประเมินรับรองรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ

3. วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแบบรับรองรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ

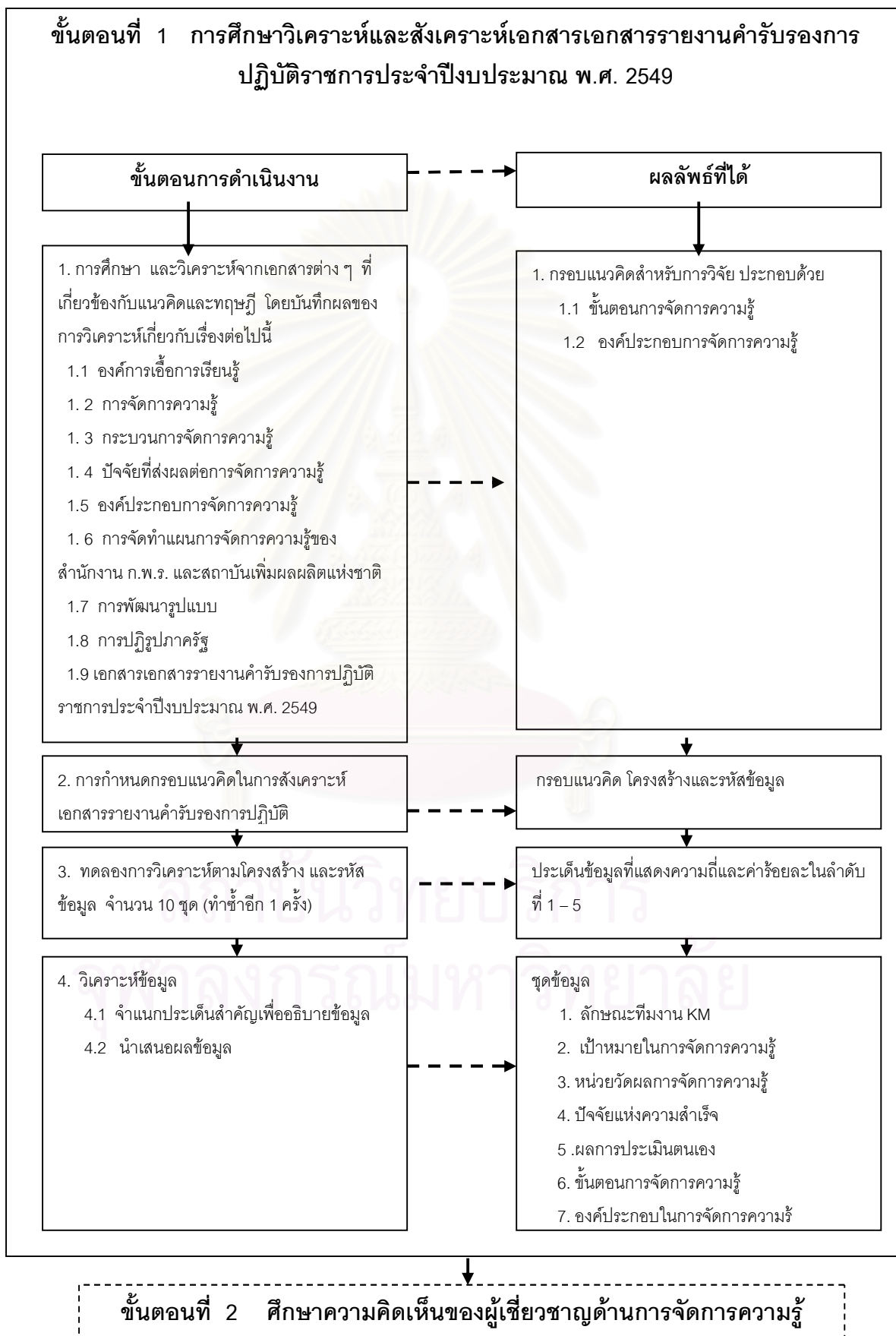
4. ผู้วิจัยนำข้อมูลและข้อเสนอแนะที่ได้จากผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงแก้ไข โดยมีปรับรายละเอียดในด้านขั้นตอนการจัดการความรู้และองค์ประกอบการจัดการความรู้ให้มีความถูกต้อง สมบูรณ์ และครบถ้วนมากที่สุด

5. ผู้วิจัยนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ โดยนำเสนอในลักษณะแผนภาพ และคำอธิบาย เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติการจัดการความรู้ในหน่วยงานภาครัฐได้

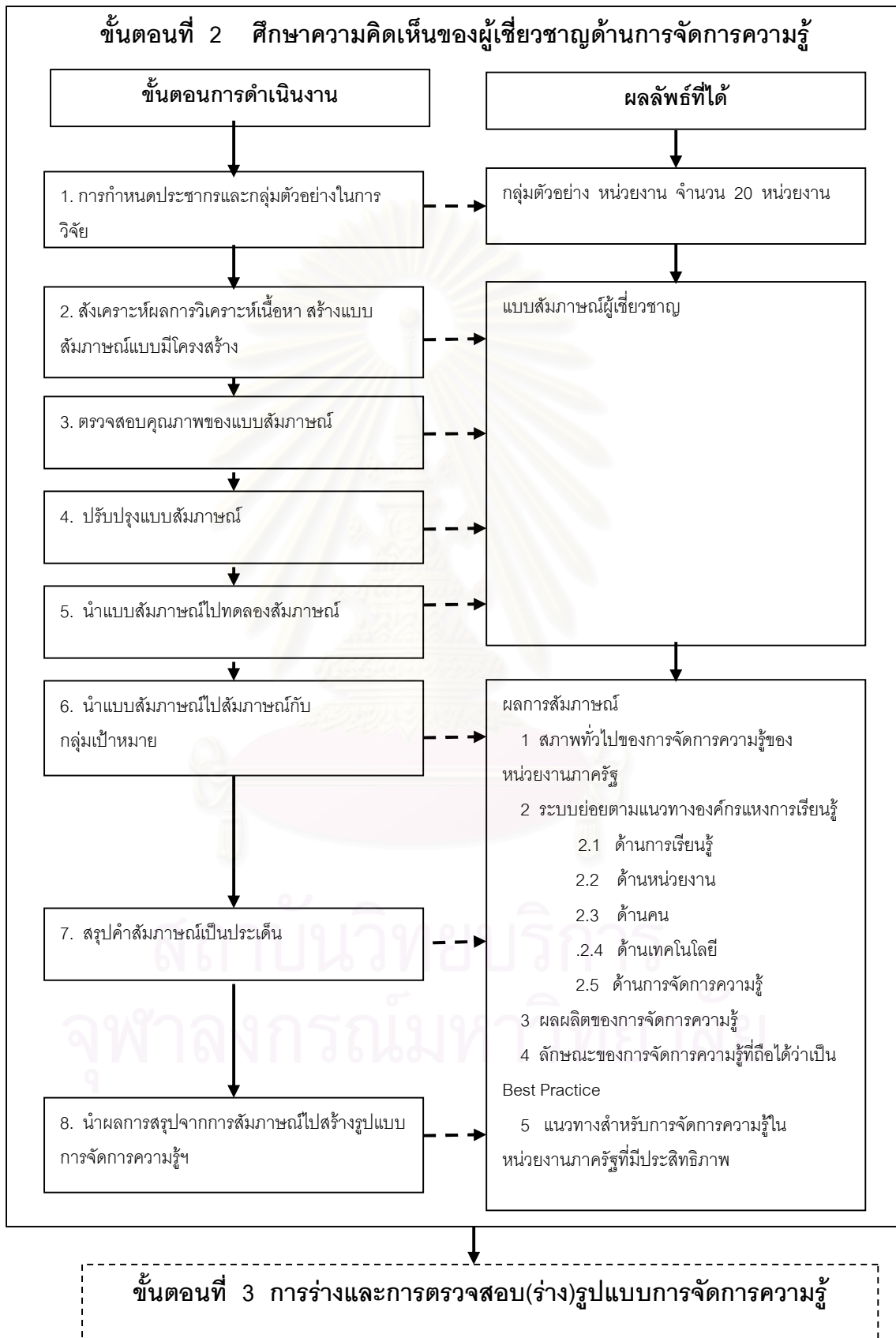


สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

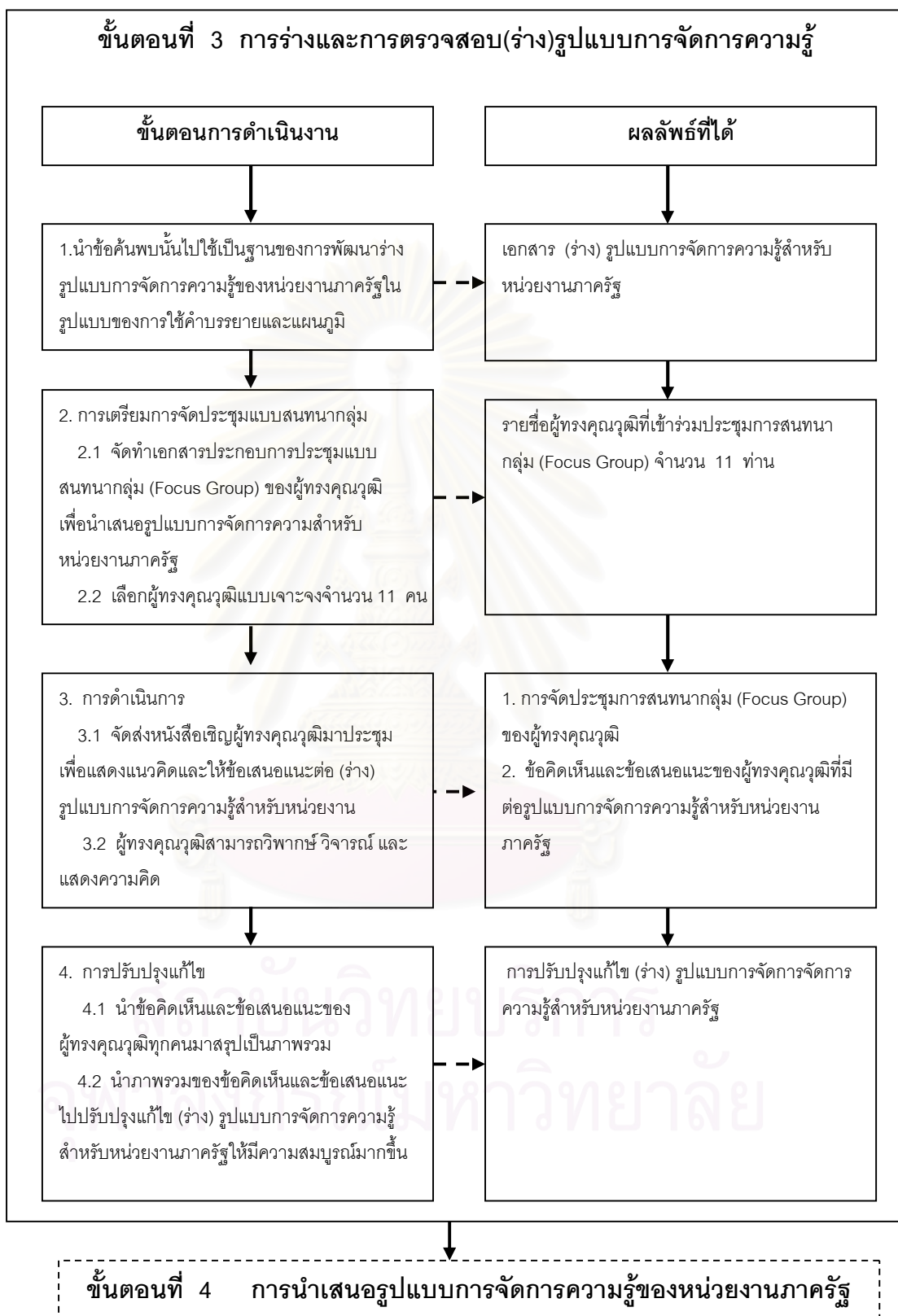
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ



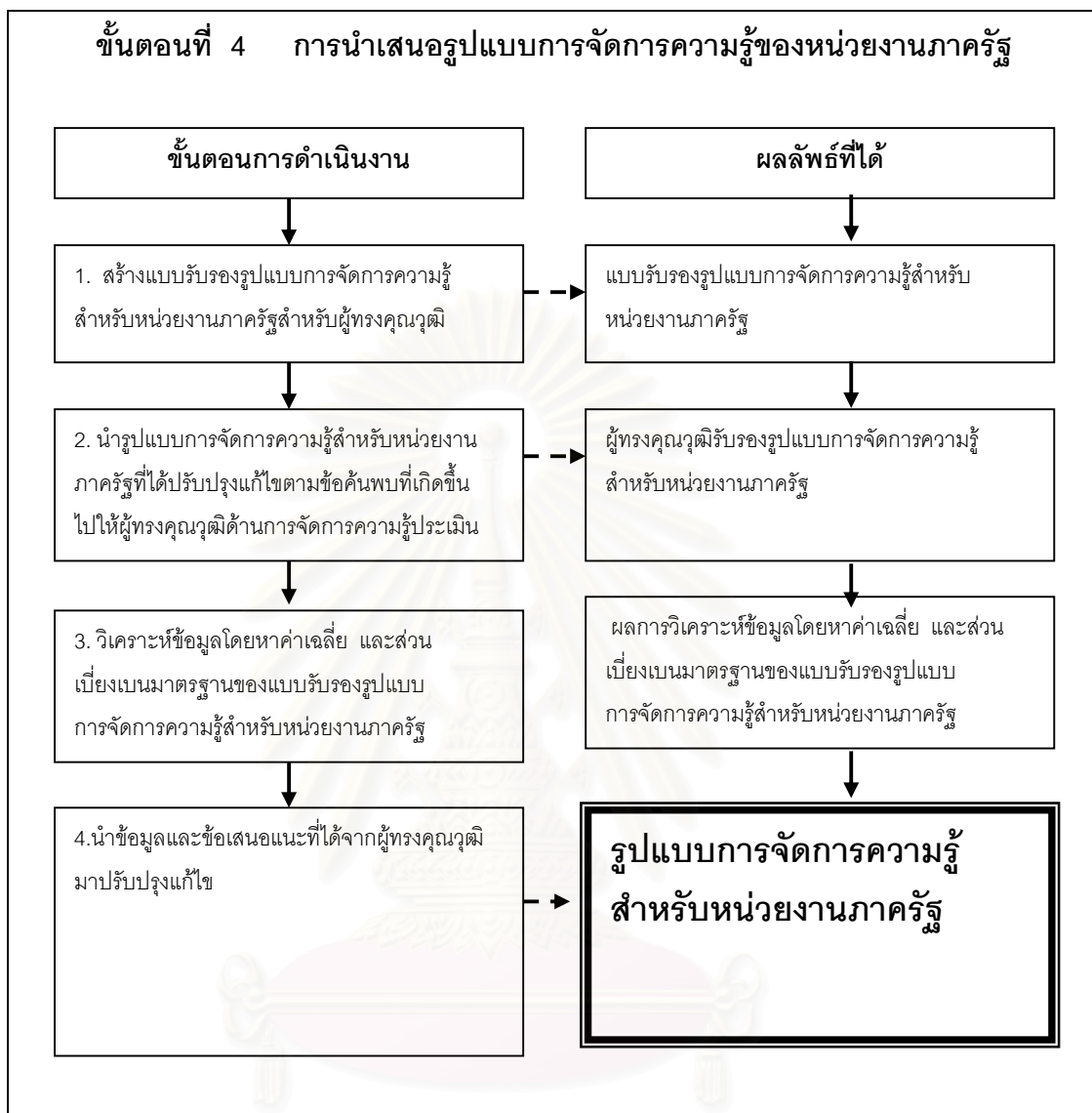
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเรื่องการพัฒนา รูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ



ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเรื่องการพัฒนาารูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ



ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์สำคัญ 5 ประการคือ 1) เพื่อศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสารรายงานคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2549 2) เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐเกี่ยวกับขั้นตอนและองค์ประกอบในการจัดการความรู้ 3) เพื่อสร้างรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ 4) เพื่อตรวจสอบรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ โดยใช้การสนทนากลุ่ม (Focus Group) และ 5) เพื่อนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสม (Mixed Methodology) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Method) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Method)

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสารรายงานคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ

ตอนที่ 5 ความเชื่อมโยงผลการวิเคราะห์ข้อมูลกับรูปแบบการจัดการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ

ตอนที่ 1 ผลการศึกษา วิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสารรายงานคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549

ผู้วิจัยได้ใช้วิธีดำเนินการวิจัย การวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสารรายงานคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ด้านการพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์กรตามยุทธศาสตร์ของแต่ละหน่วยงานที่ได้ดำเนินการจัดส่งต่อสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ จำนวน 140 ชุด โดยผู้วิจัยใช้หลักการวิเคราะห์เนื้อหา (Krippendorff, 1980 ; Fraekel & Wallen, 2000; พรชูลี อาษาอำรุง, 2543) และขั้นตอนการวิเคราะห์เนื้อหา (Frippendorff, 1980) โดยการจำแนกประเด็นสำคัญเพื่ออธิบายข้อมูล โดยการสกัดประเด็นหลักและประเด็นรองจากค่าความถี่ และค่าร้อยละของแต่ละประเด็นข้อมูล และนำเสนอในรูปแบบของจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อแสดงให้เห็นถึงประเด็นหลักที่มีค่าความถี่และค่าร้อยละสูงลำดับที่ 1 สำหรับประเด็นรองหมายถึงประเด็นข้อมูลมีค่าความถี่และค่าร้อยละในลำดับที่ 2- 5 ซึ่งชุดข้อมูลที่นำเสนอได้แก่ 1) ลักษณะของทีมงาน KM และ CKO (Chief Knowledge Officer) 2)เป้าหมายในการจัดการความรู้ 3) หน่วยวัดผลของการจัดการความรู้ 4) ปัจจัยแห่งความสำเร็จ 5) ผลการประเมินตนเองเรื่องการจัดการความรู้ 6) ขั้นตอนการจัดการความรู้ และ 7) องค์ประกอบในการจัดการความรู้

1.1 ลักษณะของทีมงาน KM และผู้อำนวยการจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer : CKO)

ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะของทีมงาน KM และผู้อำนวยการจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer: CKO) จาก 118 หน่วยงาน ทั้งนี้โดยการนำเสนอภาพรวมและจำแนกตามประเภทของหน่วยงานดังปรากฏรายละเอียดในตารางที่ 4.1 – 4.6 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของตำแหน่งของผู้อำนวยการจัดการความรู้ (N=118)

ตำแหน่ง	จำนวน	ร้อยละ
1. รองอธิบดีกรม	39	33.1
2. ไม่ระบุตำแหน่ง	24	20.3
3. ไม่มีข้อมูล	18	15.2
4. รองปลัดกระทรวง	14	11.9
5. รองเลขาธิการ	14	11.9
6. รองผู้อำนวยการ	9	7.6
รวม	118	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้อำนวยการจัดการความรู้ส่วนใหญ่ ร้อยละ 33.1 ดำรงตำแหน่งเป็นรองอธิบดีกรม รองลงมา ร้อยละ 20.3 ไม่ระบุตำแหน่ง

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของหน้าที่ของผู้อำนวยการจัดการความรู้ (N=118)

หน้าที่ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)	จำนวน	ร้อยละ
1. ให้คำปรึกษา แนะนำ กำหนดแผนนโยบายและแนวทางการจัดการความรู้ให้แก่คณะทำงาน	73	61.9
2. ประสานงาน สนับสนุน งบประมาณบุคลากรและทรัพยากร	38	32.2
3. บริหารและกำกับจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ	35	29.7
4. ส่งเสริม ผลักดันการจัดการความรู้ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ (นวัตกรรม)	30	25.4
5. สนับสนุนในด้านต่างๆ เพื่อให้การจัดการความรู้ของหน่วยงานบรรลุตามวัตถุประสงค์	17	14.4

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้อำนวยการจัดการความรู้ (CKO) ส่วนใหญ่ ร้อยละ 61.9 ทำหน้าที่ในการให้คำปรึกษา แนะนำ กำหนดแผนนโยบายและแนวทางการจัดการความรู้ให้แก่คณะทำงาน รองลงมา ร้อยละ 32.2 ทำหน้าที่ประสานงาน สนับสนุน งบประมาณบุคลากรและทรัพยากร

ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของหน้าที่หัวหน้าทีม KM (N=118)

หน้าที่ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)	จำนวน	ร้อยละ
1. การติดตามประเมินผลการนำแผนKMไปสู่การปฏิบัติ	57	48.3
2. ผลักดัน ส่งเสริมและสนับสนุนสร้างและพัฒนาระบบบริหารความรู้เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ที่มุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	54	45.8
3. รายงานผลการดำเนินงานและความคืบหน้า	54	45.8
4. จัดทำแผนงานการจัดการความรู้ภายในองค์กรเพื่อนำเสนอประธานคณะทำงาน	50	42.4
5. ประสานงานกับที่ปรึกษา CKO คณะทำงานและหน่วยงานภายนอก	42	35.6
6. กำหนดแผนงาน ดูแลและรับผิดชอบงานด้านการจัดการความรู้	12	10.2

จากตารางที่ 4.3 พบว่า หัวหน้าทีม KM ส่วนใหญ่ ร้อยละ 48.3 ทำหน้าที่รับผิดชอบทางด้านการติดตามประเมินผลการนำแผนKMไปสู่การปฏิบัติ รองลงมา ร้อยละ 45.8 ทำหน้าที่ผลักดัน ส่งเสริมและสนับสนุนสร้างและพัฒนาระบบบริหารความรู้เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ที่มุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และรายงานผลการดำเนินงานและความคืบหน้า

ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละของหน้าที่ของคณะกรรมการ KM (N=118)

หน้าที่ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)	จำนวน	ร้อยละ
1. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ที่ปรึกษาคณะทำงาน คณะกรรมการพัฒนาบุคลากร มอบหมาย หรืองานอื่นๆที่ได้รับมอบหมาย	86	72.9
2. จัดทำรายงานความคืบหน้าของงานในความรับผิดชอบ	73	61.9
3. จัดทำแผนงาน โครงการ กิจกรรมพัฒนาระบบการจัดการความรู้ในองค์กร	51	43.2
4. เป็นแกนนำและเป็นแบบอย่างที่ดีในการจัดการความรู้ภายในองค์กรเพื่อให้บุคลากรมีวัฒนธรรมในการเรียนรู้ร่วมกัน	51	43.2
5. ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนKM	32	27.1
6. วิเคราะห์ สร้างและพัฒนาระบบการจัดการความรู้ในองค์กรเพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ที่มุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	21	17.8

จากตารางที่ 4.4 พบว่า คณะกรรมการ KM ส่วนใหญ่ ร้อยละ 72.9 ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ที่ปรึกษาคณะทำงาน คณะกรรมการพัฒนาบุคลากร มอบหมาย หรืองานอื่นๆที่ได้รับมอบหมาย รองลงมา ร้อยละ 61.9 ทำหน้าที่จัดทำรายงานความคืบหน้าของงานในความรับผิดชอบ

ตารางที่ 4.5 จำนวนและร้อยละของหน้าที่ของเลขานุการ (N=118)

หน้าที่ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)	จำนวน	ร้อยละ
1. รวบรวมรายงานความคืบหน้าการดำเนินงานเพื่อนำเสนอหัวหน้าคณะทำงาน	40	33.9
2. นัดประชุมคณะทำงานและติดตามสมาชิกเข้าร่วมประชุม	38	32.2
3. จัดทำรายงานการประชุม	38	32.2
4. ประสานงานกับคณะทำงานและที่ปรึกษาเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผน	37	31.4
5. จัดทำแผน KM	2	1.7
6. ดำเนินการอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย	2	1.7

จากตารางที่ 4.5 พบว่า เลขานุการส่วนใหญ่ ร้อยละ 33.9 ทำหน้าที่รวบรวมรายงานความคืบหน้าการดำเนินงานเพื่อนำเสนอหัวหน้าคณะทำงาน รองลงมา ร้อยละ 32.2 มีหน้าที่นัดประชุมคณะทำงานและติดตามสมาชิกเข้าร่วมประชุม และจัดทำรายงานการประชุม

ตารางที่ 4.6 จำนวนและร้อยละของหน้าที่ของที่ปรึกษา (N=118)

หน้าที่ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)	จำนวน	ร้อยละ
1. ให้คำปรึกษาด้านนโยบายการจัดการความรู้ ข้อมูลข่าวสารและองค์ความรู้	39	33.1
2. ช่วยเหลือแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่างๆที่เกิดขึ้น	35	29.7
3. สนับสนุนงบประมาณ ทรัพยากร เพื่อกำหนดการดำเนินการเรื่องการจัดการองค์ความรู้	3	2.5
4. กำกับ และติดตามการบริหารจัดการความรู้	2	1.7
5. เข้าร่วมประชุมเพื่อการตัดสินใจแก่คณะทำงานจัดการความรู้	2	1.7
6. ปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย	1	0.8

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ที่ปรึกษาส่วนใหญ่ ร้อยละ 33.1 ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาด้านนโยบายการจัดการความรู้ ข้อมูลข่าวสารและองค์ความรู้ รองลงมา ร้อยละ 29.7 ทำหน้าที่ช่วยเหลือแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้น

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1.2 เป้าหมายการจัดการความรู้

ตารางที่ 4.7 จำนวนและร้อยละของเป้าหมายการจัดการความรู้ (N = 133)

เป้าหมายการจัดการความรู้ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)	จำนวน	ร้อยละ
1. ระบบการจัดการความรู้	39	29.3
2. การนำความรู้ นวัตกรรมไปใช้ในการปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน	17	5.3
3. ระบบข้อมูลสารสนเทศ	13	9.8
4. ระบบการทำงาน	13	9.8
5. ความปลอดภัยของชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน	11	8.3
6. การพัฒนาบุคลากรในองค์กร	11	8.3
7. ไม่ระบุ	8	6.0

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ ส่วนใหญ่ร้อยละ 29.3 มีเป้าหมายเพื่อ ระบบการจัดการความรู้ รองลงมา ร้อยละ 5.3 มีเป้าหมายเพื่อการนำความรู้ นวัตกรรมไปใช้ในการปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน

1.3 หน่วยวัดผลการจัดการความรู้

ตารางที่ 4.8 จำนวนและร้อยละของหน่วยวัดผลการจัดการความรู้ (N = 133)

หน่วยวัดผลการจัดการความรู้ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)	จำนวน	ร้อยละ
1. บุคลากรภายในองค์กรได้นำความรู้ไปใช้ได้จริง	29	21.8
2. จำนวนฐานข้อมูลในการปฏิบัติงาน	24	18.0
3. จำนวนองค์ความรู้ นวัตกรรมในการดำเนินงานขององค์กร คู่มือ แนวทางปฏิบัติ	20	15.0
4. ร้อยละความสำเร็จของการปฏิบัติงาน	20	15.0
5. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้รับประโยชน์จากการดำเนินงาน	12	9.0
6. จำนวนข้าราชการในสังกัด ผู้ที่รับผิดชอบ หรือหน่วยงานในสังกัดสามารถปฏิบัติตามแผนการจัดการจัดการความรู้	12	9.0
7. จำนวนหลักสูตรที่สนับสนุนการทำงาน	5	3.8

จากตารางที่ 4.8 พบว่า การจัดการความรู้ส่วนใหญ่ร้อยละ 21.8 ใช้หน่วยวัดผลจากบุคลากรภายในองค์กรได้นำความรู้ไปใช้ได้จริง รองลงมา ร้อยละ 18.0 ใช้หน่วยวัดผลจากจำนวนฐานข้อมูลในการปฏิบัติงาน

1.4 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ตารางที่ 4.9 จำนวนและร้อยละของปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินงานการจัดการความรู้
(N = 133)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)	จำนวน	ร้อยละ
1. ได้รับการสนับสนุนเป็นนโยบายของผู้บริหารอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง	84	63.2
2. มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพในการเชื่อมโยงฐานข้อมูลขององค์กรต่างๆ และเผยแพร่	57	42.9
3. การได้รับความร่วมมือจากบุคลากร, หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	51	38.4
4. องค์กรมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการดำเนินงานKM แหล่งความรู้ ทรัพยากรสนับสนุน	43	32.4
5. มีการวางแผนระบบการจัดการความรู้ให้กับคณะทำงานด้าน KM/มี ยุทธศาสตร์ แผนงานที่ชัดเจน	40	30.1
6. มีงบประมาณสนับสนุนอย่างเพียงพอ	39	29.3

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ในการดำเนินงานการจัดการความรู้ ส่วนใหญ่ ร้อยละ 63.2 มีปัจจัยแห่งความสำเร็จจากการได้รับการสนับสนุนเป็นนโยบายของผู้บริหารอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง รองลงมา ร้อยละ 42.9 มาจากการมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพในการเชื่อมโยงฐานข้อมูลขององค์กรต่างๆ และเผยแพร่ ร้อยละ 38.4 มาจากการได้รับความร่วมมือจากบุคลากร, หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ร้อยละ 32.4 มาจากองค์กรมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการดำเนินงานKM แหล่งความรู้ ทรัพยากรสนับสนุน ร้อยละ 30.1 มาจากการวางแผนระบบการจัดการความรู้ให้กับคณะทำงานด้าน KM/มียุทธศาสตร์ แผนงานที่ชัดเจน และร้อยละ 29.3 จากการมีงบประมาณสนับสนุนอย่างเพียงพอ ตามลำดับ

1.5 ผลการประเมินตนเองเรื่องการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐ จำนวน 133

หน่วยงาน (ดูรายละเอียดคำอธิบายเกณฑ์การประเมิน หน้า 90)

ตารางที่ 4.10 จำนวนและร้อยละของคะแนนผลการประเมินตนเองเรื่องการจัดการความรู้

ประเด็น	Mean	S.D.	ระดับ
1. ความเหมาะสมของกระบวนการจัดการความรู้			
1.1 องค์กรมีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ เพื่อหาจุดแข็งจุดอ่อนในเรื่องการจัดการความรู้	3.03	1.26	ปานกลาง
1.2 องค์กรมีการแสวงหาข้อมูล/ความรู้จากแหล่งต่างๆ	3.52	1.07	มาก
1.3 ทุกคนในองค์กร มีส่วนร่วมในการแสวงหาความคิดใหม่ ๆ ระดับเทียบเคียง (Benchmarks) และ Best Practices	2.86	1.19	ปานกลาง
1.4 องค์กรมีการถ่ายทอด Best Practices อย่างเป็นระบบ	3.14	1.22	ปานกลาง
1.5 องค์กรเห็นคุณค่า “Tacit Knowledge”	3.37	1.30	ปานกลาง
รวม	3.18	1.23	ปานกลาง

ตารางที่ 4.10 จำนวนและร้อยละของคะแนนผลการประเมินตนเองเรื่องการจัดการความรู้ (ต่อ)

ประเด็น	Mean	S.D.	ระดับ
2. ความเหมาะสมของภาวะผู้นำ	4.14	1.13	มาก
2.1 ผู้บริหารกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในองค์กร			
2.2 ผู้บริหารตระหนักว่า ความรู้เป็นสินทรัพย์ (Knowledge Asset) ที่สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรได้	3.98	1.06	มาก
2.3 องค์กรเน้นเรื่องการเรียนรู้ของบุคลากร เพื่อส่งเสริม Core Competencies	3.79	1.12	มาก
2.4 การมีส่วนร่วมในการสร้างองค์ความรู้ขององค์กร เป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์ ที่องค์กรใช้ประกอบในการพิจารณาในการ ประเมินผล และให้ ผลตอบแทนบุคลากร	2.69	1.41	ปานกลาง
รวม	3.65	1.31	มาก
3. ความเหมาะสมด้านวัฒนธรรม			
3.1 องค์กรส่งเสริมและให้การสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร	3.83	0.98	มาก
3.2 พนักงานในองค์กรทำงาน โดยเปิดเผยข้อมูลและมีความไว้วางใจเชื่อใจกัน และกัน	3.57	0.94	มาก
3.3 องค์กรตระหนักว่า วัตถุประสงค์หลักของการจัดการความรู้ คือ การสร้าง หรือเพิ่มพูนคุณค่าให้แก่ผู้ใช้บริการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	4.00	0.97	มาก
3.4 องค์กรส่งเสริมให้บุคลากร เกิดการเรียนรู้ โดยการให้อิสระในการคิด และ การทำงาน	3.83	0.99	มาก
3.5 ทุกคนในองค์กรถือว่าการเรียนรู้เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกคน	3.54	1.10	ปานกลาง
รวม	3.76	1.01	มาก
4. ความเหมาะสมด้านเทคโนโลยีการจัดการความรู้			
4.1 เทคโนโลยีที่ช่วยให้ทุกคนในองค์กรสื่อสารและเชื่อมโยงกันได้อย่างทั่วถึง ทั้งภายในองค์กรและกับองค์กรภายนอก	4.05	0.97	มาก
4.2 เทคโนโลยีที่ใช้ออกให้เกิดคลังความรู้ขององค์กร	3.66	1.09	มาก
4.3 เทคโนโลยีที่ใช้ทำให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจและใกล้ชิดผู้มาใช้บริการ มากขึ้น	3.52	1.03	ปานกลาง
4.4 องค์กรพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศโดยเน้นความต้องการของผู้ใช้	3.90	.96	ปานกลาง
4.5 องค์กรกระตือรือร้นที่จะนำเทคโนโลยีที่ช่วยให้พนักงานสื่อสารเชื่อมโยงกัน และประสานงานกันได้ดียิ่งขึ้น	4.18	1.14	มาก
4.6 ระบบสารสนเทศขององค์กรชาญฉลาด (Smart) ให้ข้อมูลได้ทันทีที่เกิดขึ้นจริง (Real Time) และข้อมูลสารสนเทศในระบบมีความเชื่อมโยงกัน	3.26	1.18	ปานกลาง
รวม	3.76	1.11	มาก

ตารางที่ 4.10 จำนวนและร้อยละของคะแนนผลการประเมินตนเองเรื่องการจัดการความรู้ (ต่อ)

ประเด็น	Mean	S.D.	ระดับ
5. ความเหมาะสมของการวัดผลการจัดการความรู้			
5.1 องค์กรมีวิธีการที่สามารถเชื่อมโยง การจัดการความรู้กับผลการดำเนินการที่สำคัญขององค์กร	2.98	1.41	ปานกลาง
5.2 องค์กรมีการกำหนดตัวชี้วัดของการจัดการความรู้โดยเฉพาะ	3.16	1.46	ปานกลาง
5.3 องค์กรสร้างความสมดุลระหว่างตัวชี้วัดที่สามารถตีค่าเป็นต้นทุนได้ง่ายกับตัวชี้วัดที่ตีค่าเป็นต้นทุนได้ยาก	2.49	1.66	น้อย
5.4 องค์กรมีการจัดสรรทรัพยากรให้กับกิจกรรมต่างๆ ที่มีส่วนสำคัญที่ทำให้ฐานความรู้ขององค์กรเพิ่มพูนขึ้น	3.62	1.01	มาก
รวม	3.06	1.46	ปานกลาง
ภาพรวมทั้งหมด	3.51	1.25	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ในภาพรวมของผลการประเมินตนเองเรื่องการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐ พบว่าเหมาะสมระดับมาก ($\bar{x} = 3.51$) และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า ภาพรวมด้านวัฒนธรรมและภาพรวมด้านเทคโนโลยีการจัดการความรู้ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.76$ เท่ากัน) รองลงมาคือ ภาพรวมด้านภาวะผู้นำมีความเหมาะสมระดับมาก ($\bar{x} = 3.65$) ส่วนด้านที่มีความเหมาะสมระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.18$) และภาพรวมด้านการวัดผลการจัดการความรู้มีความเหมาะสมระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.06$) ตามลำดับ

1.6 ขั้นตอนการจัดการความรู้ หน่วยงานจำนวน 137 หน่วยงานได้ระบุขั้นตอนการจัดการความรู้ที่ได้ปฏิบัติจริงในหน่วยงาน

ตารางที่ 4.11 จำนวนและร้อยละของขั้นตอนการจัดการความรู้

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)	จำนวน	ร้อยละ
1. การบ่งชี้ความรู้		
1.1 สํารวจ ตรวจสอบ ประเมิน รวบรวม และจัดลำดับความสำคัญขององค์ความรู้ในแต่ละหน่วยงานที่จำเป็นต้องมี	106	77.4
1.2 กำหนดแหล่งความรู้/ ฐานข้อมูล(ที่มีอยู่/ที่จำเป็นต้องมี)	24	17.5
1.3 ประชุมคณะทำงานและผู้ที่เกี่ยวข้องร่วมกันตรวจสอบ (ระดมสมอง)	23	16.8
1.4 สัมภาษณ์และสอบถามหน่วยงานภายนอก (แบบสำรวจ) ผู้ใช้	19	13.9
1.5 ตรวจสอบผู้ที่มีความรู้เพื่อสรรหาผู้ที่มีคุณสมบัติในการเป็นวิทยากร/ผู้เชี่ยวชาญ/สภาผู้รู้/ ทำเนียบผู้เชี่ยวชาญ	7	5.1

ตารางที่ 4.11 จำนวนและร้อยละของขั้นตอนการจัดการความรู้ (ต่อ)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)	จำนวน	ร้อยละ
2. การสร้างและแสวงหาความรู้		
2.1 อบรมวิทยากร หรือจัดประชุม บรรยาย สัมมนา Workshop เกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการให้เกิดการเรียนรู้ให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง	38	27.7
2.2 ค้นหา สร้าง และรวบรวมผู้เชี่ยวชาญในแต่ละสาขาทั้งภายในและภายนอกองค์กร	34	24.8
2.3 ประสาน ประชุม ที่ปรึกษา ผู้ที่เกี่ยวข้อง ผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมครบถ้วน	33	24.1
2.4 แสวงหาความรู้ใหม่เพื่อประมวลความรู้เพิ่มเติมจากภายนอกและสื่อต่างๆ	32	23.4
2.5 รวบรวม จัดหมวดหมู่และเผยแพร่ความรู้ในเรื่องที่ต้องการให้เกิดการเรียนรู้ภายในและภายนอก	24	17.5
3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ		
3.1 จัดระบบฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์และเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน, Central Filing	92	67.2
3.2 ใช้ผลการประเมินตนเองเป็นแนวทางในการจัด KM ปีถัดไป	86	62.8
3.3 รวบรวม จัดหมวดหมู่ความรู้ (แฟ้มภูมิปัญญา :Knowledge File)	85	62.0
3.4 กำหนดโครงสร้างความรู้ที่เหมาะสมกับภารกิจขององค์กร	21	15.3
3.5 จัดทำฐานข้อมูล Tacit Knowledge ประกอบด้วยชื่อทีมงานและผู้มีประสบการณ์ในเรื่องต่างๆ ตามสาขาที่เชี่ยวชาญ	15	10.9
4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้		
4.1 ประมวลและกลั่นกรองปรับปรุงความรู้ต่างๆ ในหน่วยงานให้สามารถนำไปใช้ปฏิบัติหน้าที่	41	29.9
4.2 การวางระบบปรับปรุงข้อมูล(website, อภิธานศัพท์ของทุกส่วนองค์กร ให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน	40	29.2
4.3 จัดประชุมคณะทำงานผู้เชี่ยวชาญเพื่อประมวลและกลั่นกรองความรู้	29	21.2
4.4 การแต่งตั้งคณะทำงาน/แผนงาน	26	19.0
4.5 ตรวจสอบความถูกต้องของฐานความรู้ โดยคณะกรรมการ/ผู้ทรงคุณวุฒิ	18	13.1
5. การเข้าถึงข้อมูล		
5.1 จัดทำหนังสือเวียน จุลสาร รายงานผลการดำเนินงาน คู่มือ เอกสาร	46	33.6
5.2 สร้างช่องทางในการเข้าถึงความรู้	35	25.5
5.3 Website, Webpage	34	24.8
5.4 การจัดทำบอร์ดประชาสัมพันธ์	28	20.4
5.5 การจัดตั้งศูนย์กลางการเรียนรู้ ห้องสมุด e-library	24	17.5

ตารางที่ 4.11 จำนวนและร้อยละของขั้นตอนการจัดการความรู้ (ต่อ)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)	จำนวน	ร้อยละ
6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้		
6.1 จัดกิจกรรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ (CoP, AAR, ระบบโครงการ, การถ่ายทอดประสบการณ์, การจัดเวทีการแลกเปลี่ยนความรู้, Coffee Morning, การนำเสนอผลงาน, Web-board, การประชุมเชิงปฏิบัติการ, Knowledge Forum, เวทีชาวบ้าน, สภากาแฟสัญจรตามหน่วยงาน)	134	97.8
6.2 จัดทำเอกสารเผยแพร่	39	28.5
6.3 มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Website)	21	15.3
6.4 การสอนงาน (Coaching)	19	13.9
6.5 จัดทำฐานความรู้/จัดเก็บความรู้	13	9.5
7. การเรียนรู้		
7.1 จัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการ (การพูดคุย, ห้องแลกเปลี่ยนเรียนรู้ Cop ในหน่วยงานย่อย, อบรมผ่าน Web, แพลงเรียนรู้, การถ่ายทอดผลงาน/ผลการปฏิบัติงานเป็นรายงานวิชาการ, การใช้พี่เลี้ยงสอนงาน, ฝึกวิทยากร, Best Practice, Case Study, CoP, VDO conference)	59	43.1
7.2 นำความรู้ นวัตกรรม คู่มือไปใช้ในการทำงานและองค์กร	52	37.9
7.3 จัดทำโครงการฝึกอบรม Workshop กับผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์กรและภายนอกองค์กร	32	23.4
7.4 จัดทำเอกสารความรู้ คู่มือ Lesson Learn ที่เกิดจากการปฏิบัติงาน และการแลกเปลี่ยนความรู้ Best Practice	14	10.2
7.5 การติดตามงาน/ประเมินผล/ทดสอบการเรียนรู้	12	8.8

จากตารางที่ 4.11 พบว่า การจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐ มีขั้นตอน ดังนี้ 1) การบ่งชี้ความรู้ หน่วยงานส่วนใหญ่ ร้อยละ 77.4 มีการดำเนินการสำรวจ ตรวจสอบ ประเมิน รวบรวม และจัดลำดับความสำคัญขององค์ความรู้ในแต่ละหน่วยงานที่จำเป็นต้องมี และร้อยละ 17.5 มีการกำหนดแหล่งความรู้/ฐานข้อมูล (ที่มีอยู่/ที่จำเป็นต้องมี) 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ หน่วยงานส่วนใหญ่ ร้อยละ 27.7 มีการดำเนินการอบรมวิทยากร หรือจัดประชุม บรรยาย สัมมนา Workshop เกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการให้เกิดการเรียนรู้ให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง และค้นหา สร้าง และ ร้อยละ 24.8 มีการรวบรวมผู้เชี่ยวชาญในแต่ละสาขาทั้งภายในและภายนอกองค์กร 3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ หน่วยงานส่วนใหญ่ ร้อยละ 67.2 มีการดำเนินการจัดระบบฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์และเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน, Central Filing และร้อยละ 62.8 มีการใช้ผลการประเมินตนเองเป็นแนวทางในการจัด KM ปีถัดไป 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ หน่วยงานส่วนใหญ่ ร้อยละ 29.9 มีการดำเนินการประมวลและกลั่นกรองปรับปรุงความรู้ต่างๆ ในหน่วยงานให้สามารถนำไปใช้ปฏิบัติหน้าที่ และร้อยละ 29.2 มีการวางระบบปรับปรุงข้อมูล(website, วิกิสนเทศ) ของทุกส่วนองค์กรให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน 5) การเข้าถึงข้อมูล หน่วยงานส่วนใหญ่ ร้อยละ 33.6 มีการดำเนินการจัดทำหนังสือ

เขียน จุดสาร รายงานผลการดำเนินงาน/คู่มือ/เอกสาร และ ร้อยละ 25.5 มีการสร้างช่องทางในการเข้าถึงความรู้ 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ หน่วยงานส่วนใหญ่ ร้อยละ 97.8 มีการดำเนินการจัดกิจกรรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ (CoP, AAR, ระบบโครงการ, การถ่ายทอดประสบการณ์, การจัดเวทีการแลกเปลี่ยนความรู้, Coffee Morning, การนำเสนอผลงาน, Web-board, การประชุมเชิงปฏิบัติการ, Knowledge Forum, เวทีชาวบ้าน, สภาภาคแพลตฟอร์มตามหน่วยงาน) และร้อยละ 28.5 มีการจัดทำเอกสารเผยแพร่ และ 7) การเรียนรู้ หน่วยงานส่วนใหญ่ ร้อยละ 43.1 มีการดำเนินการจัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการ (การพูดคุย, ห้องแลกเปลี่ยนเรียนรู้ Cop ในหน่วยงานย่อย, อบรมผ่าน Web, แปลงเรียนรู้, การถ่ายทอดผลงาน/ผลการปฏิบัติงานเป็นรายงานวิชาการ, การใช้พี่เลี้ยงสอนงาน, ฝึกวิทยากร, Best Practice, Case Study, CoP, VDO conference) และร้อยละ 37.9 มีการนำความรู้นวัตกรรม คู่มือไปใช้ในการทำงานและองค์กร

1.7 องค์ประกอบในการจัดการความรู้ หน่วยงานจำนวน 137 หน่วยงานได้ระบุองค์ประกอบการจัดการความรู้ที่ได้ปฏิบัติจริงในหน่วยงาน

ตารางที่ 4.12 จำนวนและร้อยละขององค์ประกอบการจัดการความรู้

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)	จำนวน	ร้อยละ
1. การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม		
1.1 แต่งตั้งคณะทำงานการจัดการความรู้ของหน่วยงาน (KM Team)	53	38.7
1.2 ส่งเสริมให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ และใฝ่รู้เพื่อพัฒนาตนเอง/ เป้าหมาย	50	36.5
1.3 ประกาศนโยบายการจัดทำโครงการจัดการความรู้	43	31.4
1.4 ฝึกอบรม / สัมมนา / บรรยาย / ประชุม	39	28.5
1.5 ผลิตเอกสารเผยแพร่การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานการจัดการความรู้ โดยผ่านสื่อต่างๆ	21	15.3
2. การสื่อสาร		
2.1 ประชาสัมพันธ์ให้ทราบถึงความสำคัญของการจัดการความรู้/ แผน KM โดยการใช้สื่อหลายช่องทาง (หนังสือเวียน, Intranet, Internet, VCD, Website, Web-board, Web Blog, Search engine, การสื่อสาร Face to Face, การถ่ายภาพ, นิทรรศการ, วารสาร, คำขวัญ, สติกเกอร์)	91	66.4
2.2 กำหนดช่องทางการสื่อสารของหน่วยงาน(บอร์ด, Internet, Knowledge Online, Web-board, Search engine, VDO, e-mail, Helpdesk, เอกสารเผยแพร่, Two-Way Communication)	53	38.7
2.3 มีระบบเสียงตามสายเพื่อให้ความรู้	17	12.4

ตารางที่ 4.12 จำนวนและร้อยละขององค์ประกอบการจัดการความรู้(ต่อ)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)	จำนวน	ร้อยละ
2.4 ประชาสัมพันธ์ความคืบหน้าของกิจกรรมและสร้างวัฒนธรรมการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้โดยผ่านสื่อต่างๆ แผ่นพับ ไปสเตอร์ หนังสือเวียน Internet, Intranet (ละลายพฤติกรรม)	13	9.5
2.5 จัดกิจกรรมเปิดตัวโครงการอย่างเป็นทางการ (KM-Kick-off Day)	13	9.5
2.6 ประเมินผลการสื่อสาร /แบบสอบถาม/แบบสัมภาษณ์	8	5.8
3. กระบวนการและเครื่องมือ		
3.1 จัดทำเวทีหรือกิจกรรมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร, ผู้มีประสบการณ์ใน หน่วยงาน,จัดอบรม, ประชุมเชิงปฏิบัติการ, CoP , ระดมสมอง, ศึกษาดูงาน	90	66.4
3.2 จัดทำระบบ IT ที่เอื้อต่อการแสวงหาความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้.. Website, Knowledge-Base Center, Intranet, Web-board, Web-portal	86	60.6
3.3 ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรรับทราบและเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ผ่าน สื่อต่างๆ/ประสานงานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องผ่านบอร์ด/จดหมายข่าว	24	17.5
3.4 สร้างเครือข่ายทีมงาน KM/ Facilitator	13	9.5
3.5 จัดทำระบบการสอนแบบพี่เลี้ยง/ การสอนงาน / Peer Assist	10	7.3
3.6 จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน/ เอกสารความรู้/ Road Map	10	7.3
3.7 จัดช่องทางการเรียนรู้/เผยแพร่ให้เป็นระบบ/ ระบบข้อมูลเอกสาร/ e-library	10	7.3
4. การเรียนรู้		
4.1 จัดกิจกรรมอบรมเพื่อชี้แจง ระบบฐานข้อมูล, CoP, KM, การทำแผน KM, พัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้, E-learning, การเปลี่ยนพฤติกรรม, การสร้างทีม	116	84.7
4.2 ศึกษาดูงานหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จในการจัดทำ KM	22	16.1
4.3 ส่งเสริมประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญ ของ KM	14	10.2
4.4 จัดเวทีเสวนา, ประชุมแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากร และบุคลากรกับ ผู้เชี่ยวชาญ, CoP, วิทยากรจากที่อื่น, เวทีชุมชน	14	10.2
4.5 ชี้แจงโดยคณะทำงานกลุ่มที่รับผิดชอบต่อกลุ่มต่างๆภายใต้คณะทำงานให้เข้าใจ ถึงประสบการณ์กระบวนการทำงาน	7	5.1
4.6 การสอบถามค้นหาความรู้	6	4.4
5. การวัดผล		
5.1 การประเมินผล การติดตามการจัดการความรู้ (ก่อน-หลัง)	50	36.5
5.2 สัมภาษณ์โดยใช้แบบทดสอบ แบบสอบถาม การสังเกตการณ์ ประเมินตนเอง	34	24.8
5.3 การสรุป การรายงานผล AAR การประชุมปรับปรุงแผนการจัดการความรู้/ ประสิทธิภาพของแผนยุทธศาสตร์เพิ่มขึ้น (นำผลที่ได้)/ กำหนดแนวทาง	25	18.5

ตารางที่ 4.12 จำนวนและร้อยละขององค์ประกอบการจัดการความรู้(ต่อ)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)	จำนวน	ร้อยละ
5.4 การประเมินการใช้ประโยชน์ของความรู้ในการปฏิบัติงาน/ความคิดเห็นของผู้ใช้ ฐานข้อมูล/ ความรู้ความเข้าใจ /ความพึงพอใจ/ทัศนคติ	24	17.5
5.5 การวัดผล KM ที่เหมาะสมกับกิจกรรม/ระบบ/ กำหนดตัวชี้วัด/ สุ่มตัวอย่าง/ เกณฑ์	21	15.3
6. การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล		
6.1 การให้ของขวัญ/ของรางวัล/เงินตอบแทน/ยกย่อง	64	46.7
6.2 การมอบวุฒิบัตร, ประกาศนียบัตร, เกียรติบัตร, /หนังสือชมเชย	36	26.3
6.3 กำหนดเกณฑ์การให้รางวัล หรือสิ่งตอบแทน	17	12.4
6.4 นำ KM มาเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลพิจารณาความดีความชอบและเงิน รางวัล (นโยบาย)	15	10.9
6.5 รางวัลสำหรับผู้เข้าร่วมกิจกรรม, การแลกเปลี่ยนเรียนรู้, CoP	15	10.9
6.6 ประกาศ เผยแพร่ ภาพถ่าย ข้อ และผลงานผ่าน Intranet	13	9.5

จากตารางที่ 4.12 พบว่า องค์ประกอบของการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ มีดังนี้

- 1) การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม** หน่วยงานส่วนใหญ่ ร้อยละ 38.7 มีการดำเนินการแต่งตั้งคณะทำงานการจัดการความรู้ของหน่วยงาน (KM Team) และร้อยละ 36.5 มีการส่งเสริมให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ และใฝ่รู้เพื่อพัฒนาตนเอง/ เป้าหมาย
- 2) การสื่อสาร** หน่วยงานส่วนใหญ่ ร้อยละ 66.4 มีการดำเนินการประชาสัมพันธ์ให้ทราบถึงความสำคัญของการจัดการความรู้/ แผน KM โดยการใช้สื่อหลายช่องทาง (หนังสือเวียน, Intranet, Internet, VCD, Website, Web-board, Web Blog, Search engine, การสื่อสาร Face to Face, การถ่ายภาพ, นิทรรศการ, วารสาร, คำขวัญ, สติกเกอร์ และ ร้อยละ 38.7 มีการกำหนดช่องทางการสื่อสารของหน่วยงาน(บอร์ด, Internet, Knowledge Online, Web-board, Search engine, VDO, e-mail, Helpdesk, เอกสารเผยแพร่, Two-Way Communication)
- 3) กระบวนการและเครื่องมือ** หน่วยงานส่วนใหญ่ ร้อยละ 66.4 มีการดำเนินการจัดทำเวทีหรือกิจกรรมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร, ผู้มีประสบการณ์ในหน่วยงาน, จัดอบรม, ประชุมเชิงปฏิบัติการ, CoP , ระดมสมอง, ศึกษาดูงาน และ ร้อยละ 60.6 มีการจัดทำระบบ IT ที่เอื้อต่อการแสวงหาความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ Website, Knowledge-Base Center, Intranet, Web-board, Web-portal
- 4) การเรียนรู้** หน่วยงานส่วนใหญ่ ร้อยละ 84.7 มีการดำเนินการจัดกิจกรรมอบรมเพื่อชี้แจง ระบุฐานข้อมูล, CoP, KM, การทำแผน KM, พัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้, E-learning, การเปลี่ยนพฤติกรรม, การสร้างทีม และ ร้อยละ 16.1 มีการศึกษาดูงานหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จในการจัดทำ KM
- 5) การวัดผล** หน่วยงานส่วนใหญ่ ร้อยละ 36.5 มีการดำเนินการประเมินผล การติดตามการจัดทำ KM (ก่อน-หลัง) และร้อยละ 24.8 มีการสำรวจโดยใช้แบบทดสอบแบบสอบถาม การสังเกตการณ์ ประเมินตนเอง และ
- 6) การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล** หน่วยงานส่วนใหญ่ ร้อยละ 46.7 มีการดำเนินการการให้ของขวัญ/ของรางวัล/เงินตอบแทน/ยกย่อง และ ร้อยละ 26.3 มีการมอบวุฒิบัตร, ประกาศนียบัตร, เกียรติบัตร, /หนังสือชมเชย

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก

ผู้วิจัยได้ใช้วิธีดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นของผู้อำนวยการจัดการความรู้ของทีมงานการจัดการความรู้ (CKO) เกี่ยวกับการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้กระบวนการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยดำเนินการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจงให้ได้มา 20 หน่วยงาน ได้แก่ กรมบังคับคดี กรมการศาสนา กรมทางหลวงชนบท กรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน กรมการค้าภายใน กรมโยธาธิการและผังเมือง กรมส่งเสริมการเกษตร กรมวิทยาศาสตร์บริการ กรมอุตุนิยมวิทยา กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ กรมควบคุมมลพิษ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กรมอนามัย สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาข้าราชการ กรมศุลกากร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม สำนักงานความร่วมมือเพื่อการพัฒนาระหว่างประเทศ และสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 สภาพทั่วไปของการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐ

ในการดำเนินการจัดการความรู้ของส่วนราชการตั้งแต่ระดับกระทรวง กรม กลุ่มจังหวัดและจังหวัดให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และมีการจัดการความรู้ในส่วนราชการอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งตามเจตนารมณ์ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 ว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัด ให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน...” ดังนั้นเพื่อให้ส่วนราชการสามารถสนองต่อเจตนารมณ์ของพระราชกฤษฎีกาฯ ดังกล่าว และสามารถนำองค์ความรู้ที่จำเป็นมาใช้ในการปฏิบัติราชการตามประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ โดยสำนักงาน ก.พ.ร. ได้มีการกำหนดแนวทางพัฒนาระบบการจัดการความรู้ให้กับส่วนราชการดังนี้ เริ่มตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ส่วนราชการได้เริ่มเรียนรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการเรื่อง การจัดการความรู้: จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ และในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 สำนักงาน ก.พ.ร. ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้จัดทำคู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan Template) เพื่อเป็นแนวทางกำหนดกลยุทธ์การจัดการความรู้ในส่วนราชการให้เป็นระบบ ต่อมาในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 มีการส่งเสริมและพัฒนาการจัดการความรู้ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์ความรู้ที่สำคัญที่มีผลต่อการปฏิบัติราชการ ตามประเด็นยุทธศาสตร์ได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืนและผลักดันการพัฒนาการจัดการความรู้ในส่วนราชการก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

เป้าหมายของการจัดการความรู้ของส่วนราชการต้องเริ่มต้นจากข้าราชการต้องสามารถพึ่งตนเองโดยมีองค์ความรู้ที่จำเป็นในการทำงานและสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับกระบวนการได้อย่างเหมาะสมจนทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติราชการ คือ การให้บริการได้อย่างเป็นที่พอใจ สำหรับระดับของการจัดการความรู้ในองค์กรได้แก่ องค์กร กลุ่มเพื่อนร่วมงาน และในตัวบุคคล ซึ่งการพัฒนาการเรียนรู้ดังกล่าวจะช่วยทำให้

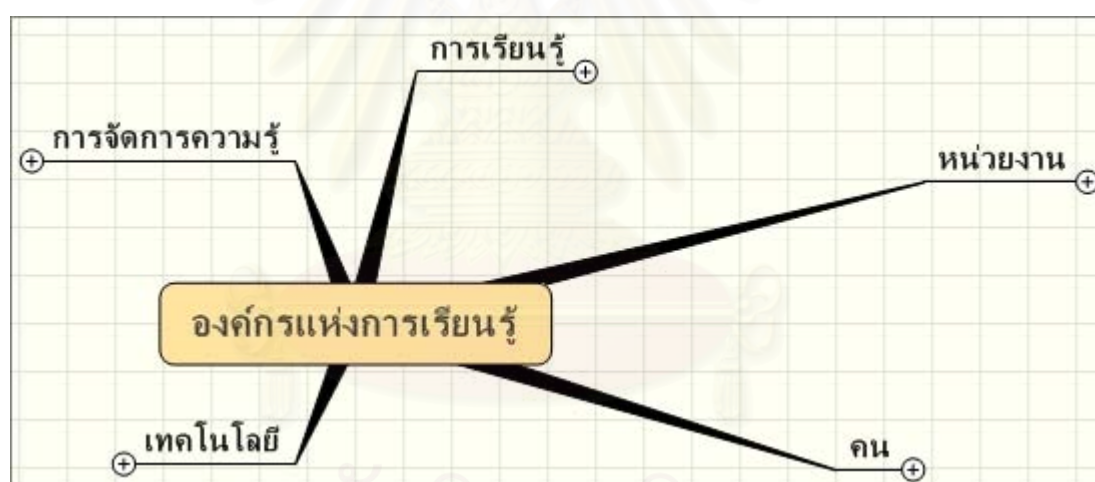
ข้าราชการทุกคนสามารถพึ่งตนเองในการทำงาน การใช้ชีวิต และการรับราชการอย่างมีความเป็นมืออาชีพ ด้วยการสร้างภูมิความรู้ ให้กับข้าราชการพึ่งตนเองได้

2.2 ผลการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้อำนวยการจัดการความรู้ของทีมงานการจัดการความรู้ (CKO)

จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการจัดการความรู้ของทีมงานการจัดการความรู้ (CKO) เกี่ยวกับการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้กระบวนการสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 20 หน่วยงาน ได้ข้อสรุปในด้านระบบย่อยขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลผลิตของการจัดการความรู้ ลักษณะของการจัดการความรู้ที่ถือได้ว่าเป็น Best Practice และแนวทางการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ระบบย่อยขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ระบบย่อยขององค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐซึ่งมีความสัมพันธ์ที่เชื่อมต่อและสนับสนุนซึ่งกันและกัน (The System-Linked Organization Model) ตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt (1996) ควรประกอบด้วย 5 ระบบคือ 1) ด้านการเรียนรู้ 2) ด้านหน่วยงาน 3) ด้านคน 4) ด้านเทคโนโลยี และ 5) ด้านการจัดการความรู้ โดยมีรายละเอียดดังนี้



แผนภาพที่ 4.1 แสดงระบบย่อยขององค์กรแห่งการเรียนรู้

1.1 ด้านการเรียนรู้

1.1.1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการเรียนรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ ผู้อำนวยการจัดการความรู้ของทีมงานการจัดการความรู้ (CKO) ได้แสดงความคิดเห็นที่สามารถสรุปได้ว่า

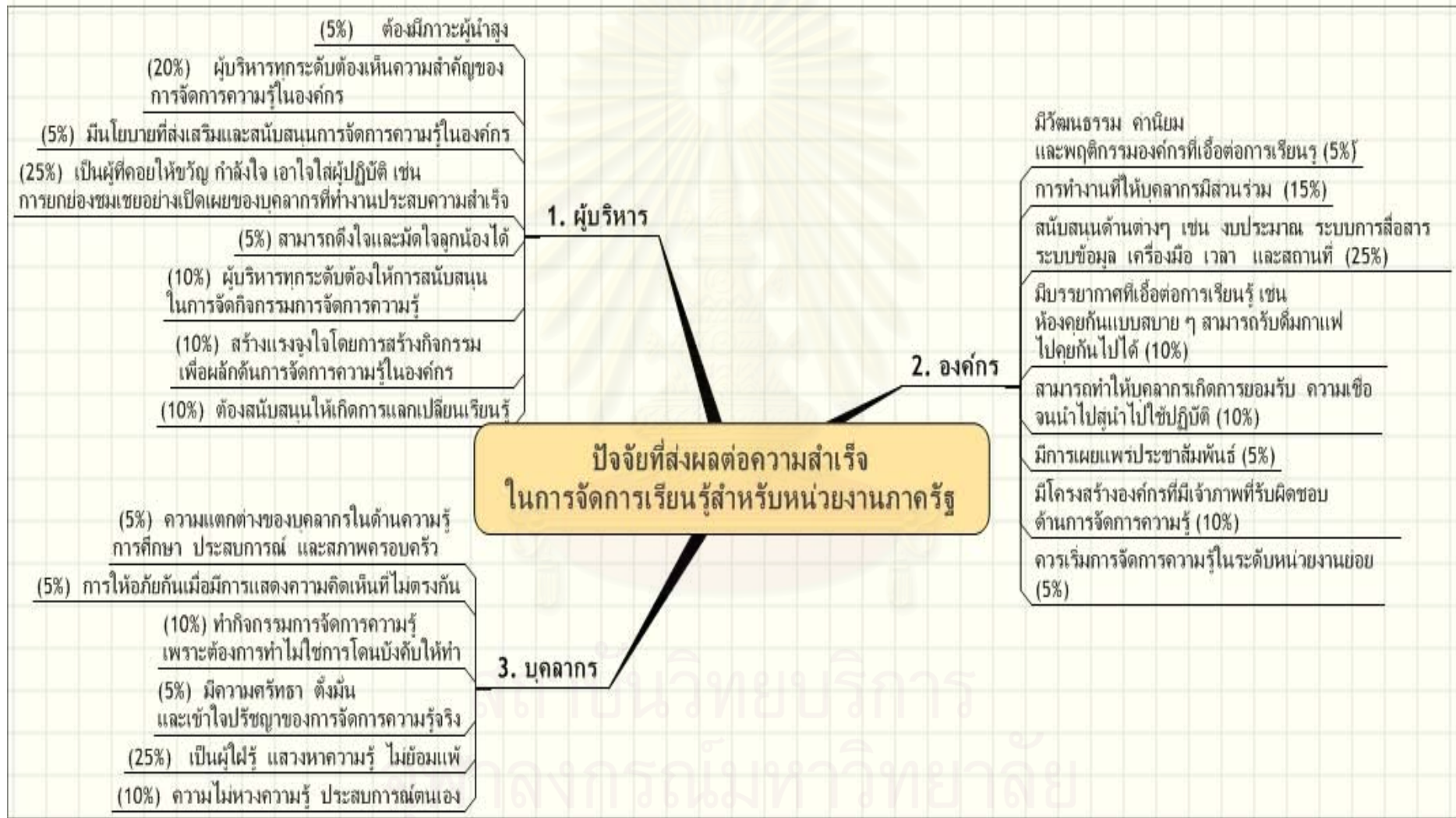
1) ผู้บริหาร ผู้อำนวยการจัดการความรู้ของทีมงานการจัดการความรู้ (CKO) ได้แสดงความคิดเห็นว่าต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำสูง กำหนดนโยบายที่ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการความรู้ในองค์กร เป็นผู้ที่ยกย่องให้ขวัญ กำลังใจ เอาใจใส่ปฏิบัติ เช่น การยกย่องชมเชยอย่าเปิดเผยของ

บุคลากรที่ทำงานประสบความสำเร็จ สามารถตั้งใจและมัดใจลูกน้องได้ โดยการสร้างแรงจูงใจซึ่งใช้กิจกรรม เพื่อผลักดันการจัดการความรู้ในองค์กร และต้องสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยผู้บริหารทุกระดับ ต้องเห็นความสำคัญและให้การสนับสนุนกิจกรรมการจัดการความรู้ในองค์กร

2) องค์กร ผู้อำนวยการจัดการความรู้ของทีมงานการจัดการความรู้ (CKO) ได้แสดงความคิดเห็นว่าองค์กรควรมีวัฒนธรรม ค่านิยม และพฤติกรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยมุ่งการทำงานที่ให้บุคลากรมีส่วนร่วม และคอยสนับสนุนด้านต่างๆ เช่น งบประมาณ ระบบการสื่อสาร ระบบข้อมูล เครื่องมือ เวลา และสถานที่ พร้อมสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น ห้องคุยกันแบบสบาย ๆ สามารถรับตีความกันไปคุยกันไปได้ ซึ่งสามารถทำให้บุคลากรเกิดการยอมรับ ความเชื่อ จนนำไปสู่นำไปใช้ปฏิบัติ โดยมีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ซึ่งควรมีโครงสร้างองค์กรที่มีเจ้าภาพที่รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้โดยตรง และควรเริ่ม การจัดการความรู้ในระดับหน่วยงานย่อยก่อน

3) บุคลากร ผู้อำนวยการจัดการความรู้ของทีมงานการจัดการความรู้ (CKO) ได้แสดงความคิดเห็นว่าความแตกต่างของบุคลากรในด้านความรู้ การศึกษา ประสบการณ์ และสภาพครอบครัวส่งผลต่อการเรียนรู้ของบุคลากร โดยการเรียนรู้ควรให้อภัยกันเมื่อมีการแสดงความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน และควรจัดกิจกรรมการจัดการความรู้เพราะต้องการทำให้การทำงานไม่ซ้ำการโดนบังคับให้ทำ ซึ่งต้องเป็นผู้ที่มีความศรัทธา ตั้งมั่น เข้าใจปรัชญาของการจัดการความรู้จริง ใฝ่รู้ แสวงหาความรู้ ไม่ย่อท้อ และไม่หวงความรู้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



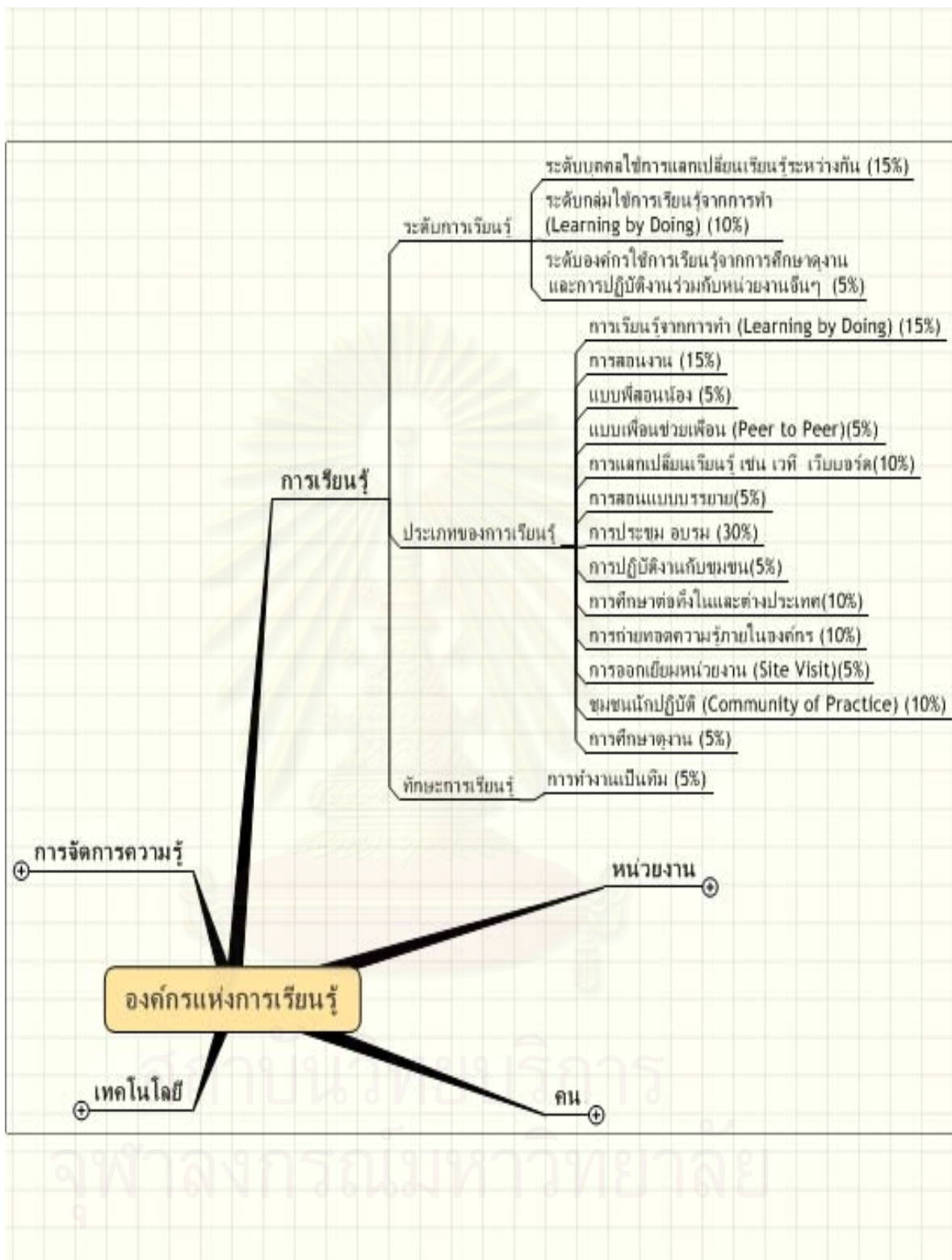
ภาพที่ 4.2 แสดงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการเรียนรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ

1.1.2 รูปแบบการเรียนรู้ของบุคลากร ผู้อำนวยการจัดการความรู้ของทีมงานการจัดการความรู้ (CKO) ได้แสดงความคิดเห็นซึ่งสามารถสรุปได้ว่า

1) ระดับของการเรียนรู้ ผู้อำนวยการจัดการความรู้ของทีมงานการจัดการความรู้ (CKO) ได้แสดงความคิดเห็นว่าหน่วยงานภาครัฐมีการเรียนรู้ในระดับบุคคลโดยใช้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน ส่วนระดับกลุ่มใช้การเรียนรู้จากการทำ (Learning by Doing) และในระดับองค์กรใช้การเรียนรู้จากการศึกษาดูงาน และการปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ

2) ประเภทของการเรียนรู้ ผู้อำนวยการจัดการความรู้ของทีมงานการจัดการความรู้ (CKO) ได้แสดงความคิดเห็นว่าหน่วยงานภาครัฐมีการเรียนรู้จากการทำ (Learning by Doing) การสอนงาน แบบพี่สอนน้อง แบบเพื่อนช่วยเพื่อน (Peer to Peer) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น เวที เว็บบอร์ด การสอน แบบบรรยาย การประชุม อบรม การปฏิบัติงานกับชุมชน การศึกษาต่อทั้งในและต่างประเทศ การถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กร การออกเยี่ยมหน่วยงาน (Site Visit) ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) และการศึกษาดูงาน

3) ทักษะการเรียนรู้ ผู้อำนวยการจัดการความรู้ของทีมงานการจัดการความรู้ (CKO) ได้แสดงความคิดเห็นว่าหน่วยงานภาครัฐมีทักษะการเรียนรู้ในแบบการทำงานเป็นทีม



แผนภาพที่ 4.3 แสดงองค์ประกอบด้านการเรียนรู้

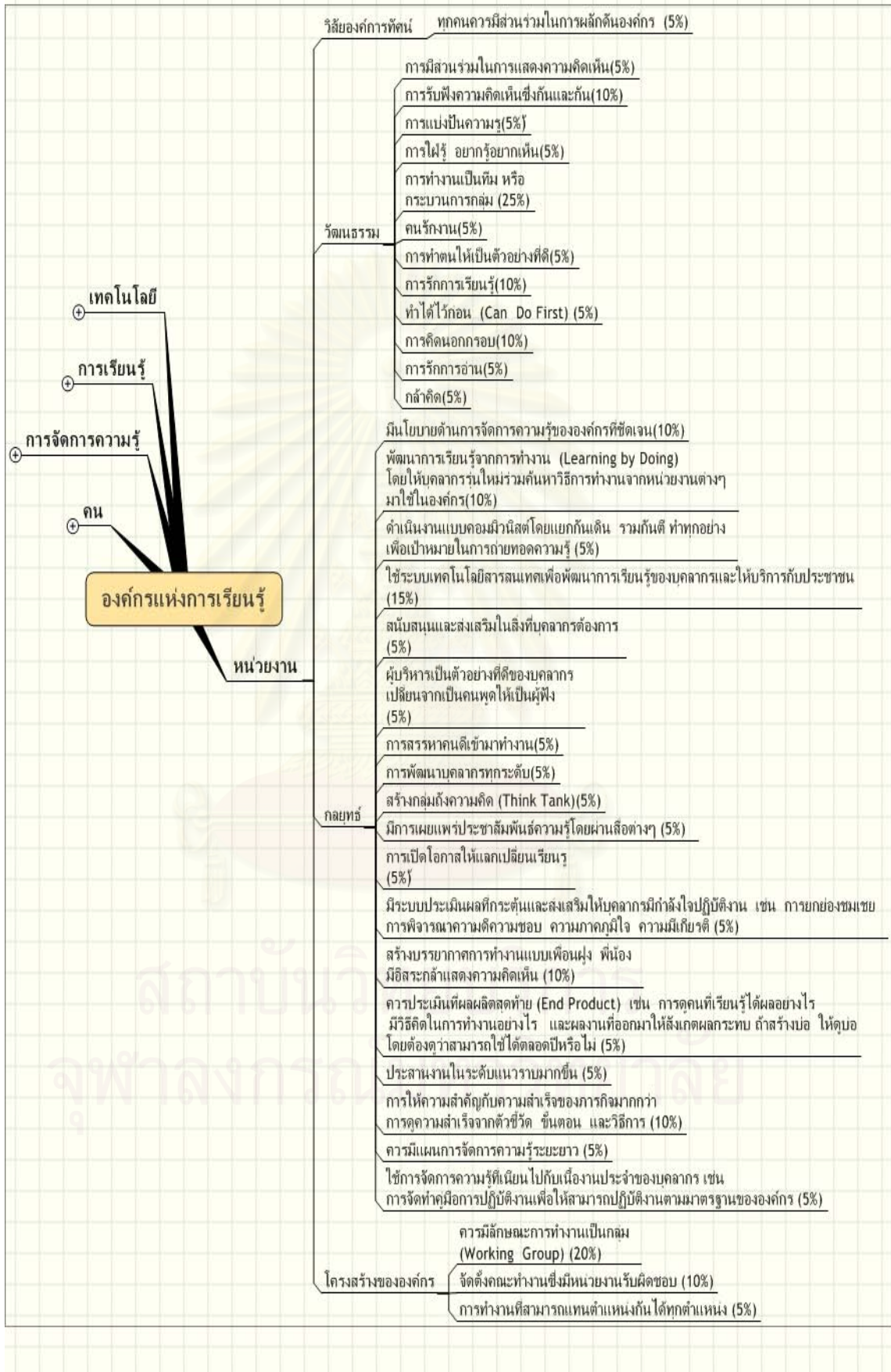
1.2 ด้านหน่วยงาน

1.2.1 วิสัยทัศน์ ผู้อำนวยการจัดการความรู้ของทีมงานการจัดการความรู้ (CKO) ได้แสดงความคิดเห็นว่าทุกคนควรมีส่วนร่วมในการผลักดันองค์กร

1.2.2 วัฒนธรรม ผู้อำนวยการจัดการความรู้ของทีมงานการจัดการความรู้ (CKO) ได้แสดงความคิดเห็นว่าหน่วยงานควรสร้างให้บุคลากรเกิดวัฒนธรรมการทำงานเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน การแบ่งปันความรู้ การใฝ่รู้ การอยากรู้ อยากเห็น การทำงานเป็นทีม หรือ กระบวนการกลุ่ม คนรักงาน การทำตนให้เป็นตัวอย่างที่ดี การรักการเรียนรู้ การคิดนอกกรอบ การรักการอ่าน โดยจะต้องเป็นผู้ที่กล้าคิด และต้องคิดว่าตนเองสามารถทำได้ไว้ก่อนเสมอ ไม่ว่าจะงานจะยากแค่ไหน (Can Do First)

1.2.3 กลยุทธ์ ผู้อำนวยการจัดการความรู้ของทีมงานการจัดการความรู้ (CKO) ได้แสดงความคิดเห็นว่าหน่วยงานควรมีนโยบายด้านการจัดการความรู้ขององค์กรที่ชัดเจน โดยพัฒนาการเรียนรู้จากการทำงาน (Learning by Doing) และให้บุคลากรรุ่นใหม่ร่วมค้นหาวิธีการทำงานจากหน่วยงานต่างๆ มาใช้ในองค์กร มีรูปแบบดำเนินงานแบบคอมมิวนิสต์ในลักษณะแยกกันเดิน รวมกันดี ทำทุกอย่างเพื่อเป้าหมายในการถ่ายทอดความรู้ ประกอบกับการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรและให้บริการกับประชาชน พร้อมกับการสนับสนุนและส่งเสริมในสิ่งที่บุคลากรต้องการ โดยผู้บริหารเป็นตัวอย่างที่ดีของบุคลากร เปลี่ยนจากเป็นคนพูดให้เป็นผู้ฟัง การสรรหาคนดีเข้ามาทำงาน และมุ่งการพัฒนาบุคลากรทุกระดับ เพื่อสร้างกลุ่มถึงความคิด (Think Tank) พร้อมกับการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ความรู้ โดยผ่านสื่อต่างๆ และเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยมีระบบประเมินผลที่กระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรมีกำลังใจปฏิบัติงาน เช่น การยกย่องชมเชย การพิจารณาความดีความชอบ ความภาคภูมิใจ ความมีเกียรติ และควรสร้างบรรยากาศการทำงานแบบเพื่อนฝูง พี่น้อง มีอิสระกล้าแสดงความคิดเห็น นอกจากนี้ควรมีการประเมินที่ผลผลิตสุดท้าย (End Product) เช่น การดูคนที่เรียนรู้ได้ผลอย่างไร มีวิธีการในการทำงานอย่างไร และผลงานที่ออกมาให้สังเกตผลกระทบ ถ้าสร้างบ่อให้ดูบ่อ โดยต้องดูว่าสามารถใช้ได้ตลอดปีหรือไม่ สิ่งสำคัญควรใช้การประสานงานในระดับแนวราบมากขึ้นและการให้ความสำคัญกับความสำเร็จของภารกิจ มากกว่าการดูความสำเร็จจากตัวชี้วัด ขั้นตอน และวิธีการ โดยหน่วยงานควรมีแผนการจัดการความรู้ระยะยาว และใช้การจัดการความรู้ที่เนียนไปกับเนื้องานประจำของบุคลากร เช่น การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามมาตรฐานขององค์กร

1.2.4 โครงสร้างขององค์กร ผู้อำนวยการจัดการความรู้ของทีมงานการจัดการความรู้ (CKO) ได้แสดงความคิดเห็นว่าหน่วยงานภาครัฐควรมีลักษณะการทำงานเป็นกลุ่ม (Working Group) โดยมีการจัดตั้งเป็นคณะทำงานซึ่งมีหน่วยงานรับผิดชอบ เพื่อมุ่งสร้างการทำงานที่สามารถแทนตำแหน่งกันได้ทุกตำแหน่ง

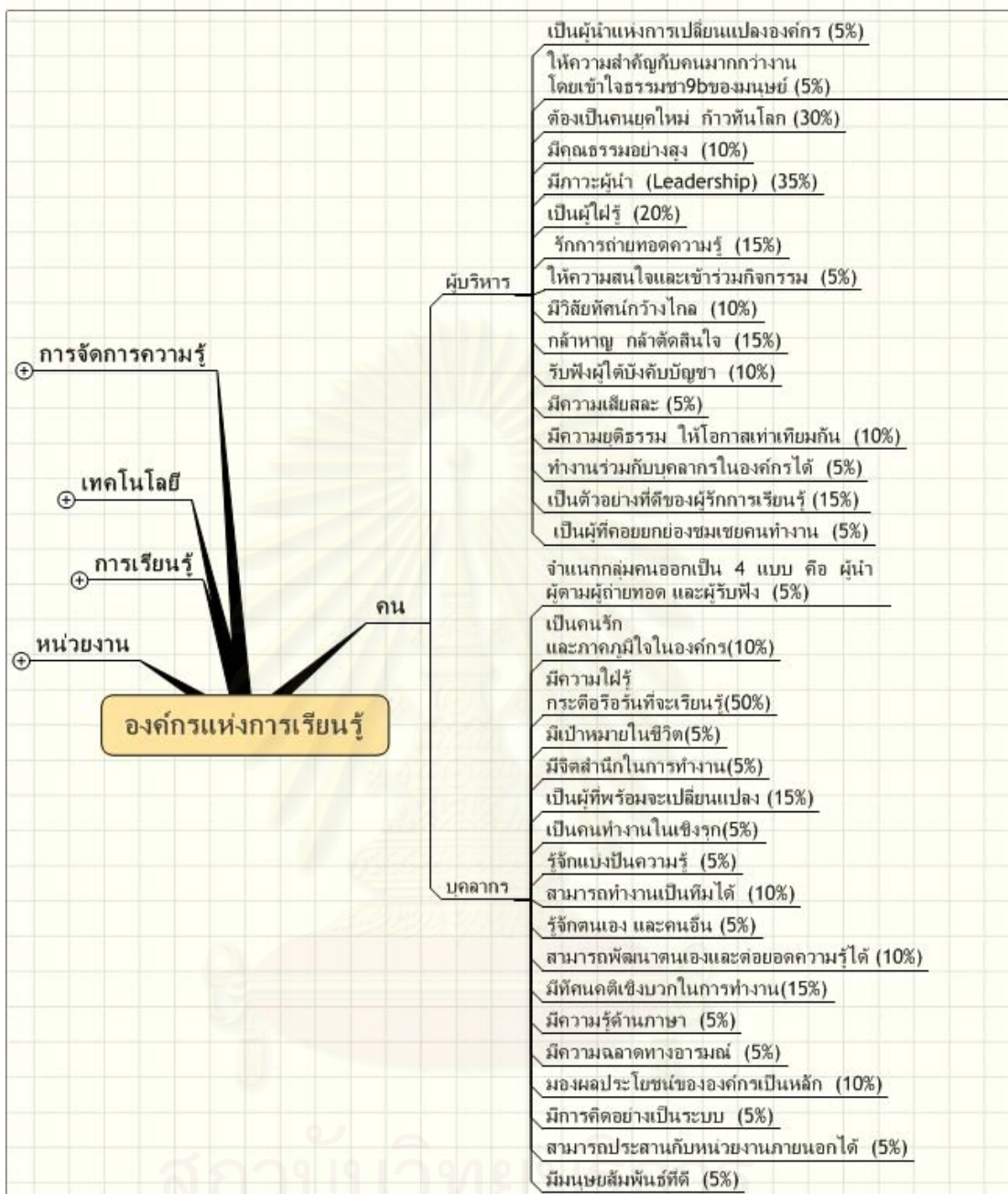


แผนภาพที่ 4.4 แสดงองค์ประกอบการจัดการความรู้ด้านหน่วยงาน

1.3 ด้านคน

1.3.1 ผู้บริหาร ผู้อำนวยการจัดการความรู้ของทีมงานการจัดการความรู้ (CKO) ได้แสดงความคิดเห็นซึ่ง ลักษณะของผู้บริหารที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในหน่วยงานภาครัฐควรเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงองค์กร ให้มีความสำคัญกับคนมากกว่างานโดยเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ ต้องเป็นคนยุคใหม่ ก้าวทันโลก มีคุณธรรมอย่างสูง มีภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นผู้ใฝ่รู้ รักษาการถ่ายทอดความรู้ให้ความสนใจและเข้าร่วมกิจกรรม มีวิสัยทัศน์กว้างไกล กล้าหาญ กล้าตัดสินใจ รับฟังผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเสียสละ มีความยุติธรรม ให้โอกาสเท่าเทียมกัน สามารถทำงานร่วมกับบุคลากรในองค์กรได้ พร้อมเป็นตัวอย่างที่ดีของผู้รักการเรียนรู้ และเป็นผู้ที่คอยยกย่องชมเชยคนทำงาน

1.3.2 บุคลากร ผู้อำนวยการจัดการความรู้ของทีมงานการจัดการความรู้ (CKO) ได้แสดงความคิดเห็นซึ่ง ลักษณะของบุคลากรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในหน่วยงานภาครัฐควรเป็นผู้ที่รักและภาคภูมิใจในหน่วยงาน ใฝ่รู้ มีเป้าหมายในชีวิต มีจิตสำนึกในการทำงาน เป็นผู้พร้อมจะเปลี่ยนแปลง สามารถทำงานในเชิงรุก รู้จักแบ่งปันความรู้กับผู้อื่น และสามารถทำงานเป็นทีมได้ โดยต้องรู้จักตนเองและคนอื่นบนพื้นฐานของกลุ่มคน 4 แบบ คือ ผู้นำ ผู้ตาม ผู้ถ่ายทอด และผู้รับฟัง เพื่อสามารถพัฒนาตนเองและต่อยอดความรู้ได้ มีทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน มีความรู้ด้านภาษา มีความฉลาดทางอารมณ์ โดยมองผลประโยชน์ของหน่วยงานเป็นหลัก และมีการคิดอย่างเป็นระบบ โดยจะต้องเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีสามารถประสานกับหน่วยงานภายนอกได้

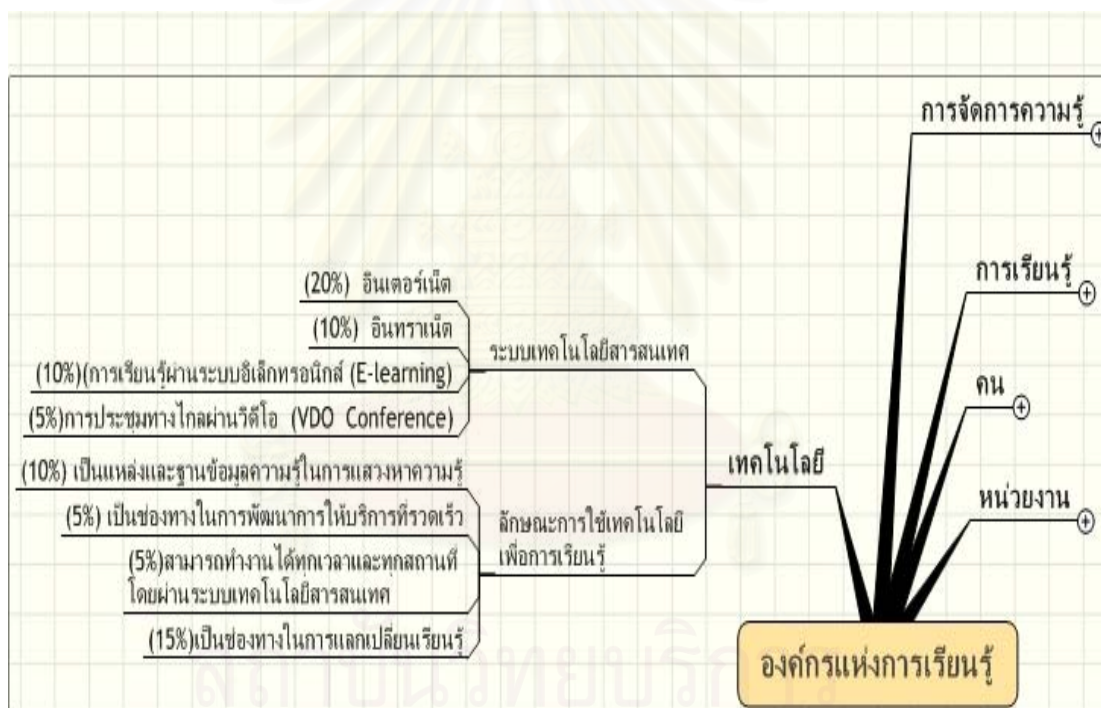


สุภาพบุรุษวิทยาลัย
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
 แผนภาพที่ 4.5 แสดงองค์ประกอบการจัดการความรู้ทางด้านคน

1.4 เทคโนโลยี

1.4.1 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้อำนวยการจัดการความรู้ของทีมงานการจัดการความรู้ (CKO) ได้แสดงความคิดเห็นว่าระบบเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐ ได้แก่ อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต การเรียนอิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) และการประชุมทางไกลผ่านวิดีโอ (VDO Conference)

1.4.2 ลักษณะการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ผู้อำนวยการจัดการความรู้ของทีมงานการจัดการความรู้ (CKO) ได้แสดงความคิดเห็นว่าลักษณะการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ของบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐ ได้แก่ เป็นแหล่งและฐานข้อมูลความรู้ในการแสวงหาความรู้ เป็นช่องทางในการพัฒนาการให้บริการที่รวดเร็ว ซึ่งสามารถทำงานได้ตลอดเวลาและทุกสถานที่โดยผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และเป็นช่องทางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้



แผนภาพที่ 4.6 แสดงองค์ประกอบการจัดการความรู้ด้านเทคโนโลยี

1.5 ขั้นตอนการจัดการความรู้ขององค์กร

ขั้นตอนการจัดการความรู้ขององค์กร ผู้อำนวยการจัดการความรู้ของทีมงานการจัดการความรู้ (CKO) ได้แสดงความคิดเห็นว่า**ขั้นตอนการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐ** มีดังนี้

1.5.1 การกำหนดความรู้ ผู้อำนวยการจัดการความรู้ของทีมงานการจัดการความรู้ (CKO) ได้แสดงความคิดเห็นว่าการ**กำหนดความรู้ มีวิธีการดังนี้** จัดตั้งคณะกรรมการ การระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ หรือการใช้สมรรถนะหลัก- รองของบุคลากรในการพิจารณาเพื่อรวบรวมจัดลำดับ และแยกกลุ่มความรู้ โดยการจำแนกความรู้ออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ 1) ความรู้ด้านการบริหารจัดการ และ 2) ความรู้ด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน ประกอบกับการพิจารณานโยบายของรัฐบาล ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายของหน่วยงานเป็นแนวทางดำเนินงาน ซึ่งต้องทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี

1.5.2 การแสวงหาความรู้ ผู้อำนวยการจัดการความรู้ของทีมงานการจัดการความรู้ (CKO) ได้แสดงความคิดเห็นว่า **การแสวงหาความรู้ มีวิธีการดังนี้** การสอนงานให้กับบุคลากรใหม่ เชิญผู้เชี่ยวชาญภายนอกมาให้ความรู้ การศึกษาด้วยตนเอง การศึกษาจากเอกสารเก่า การสอบถามจากเพื่อนร่วมงาน รุ่นพี่ และผู้บังคับบัญชา และการสืบค้นจากสื่อต่างๆ เช่น อินเทอร์เน็ต ซีดี เว็บไซต์ต่างๆ

1.5.3 การสร้างความรู้ ผู้อำนวยการจัดการความรู้ของทีมงานการจัดการความรู้ (CKO) ได้แสดงความคิดเห็นว่าการ**สร้างความรู้** โดยการผสมผสานกับสิ่งที่บุคลากรมีอยู่ เช่น การปรับวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับยุคสมัย และมีการต่อยอดองค์ความรู้เพื่อนำไปพัฒนางานขององค์กร

1.5.4 การถ่ายทอดความรู้ ผู้อำนวยการจัดการความรู้ของทีมงานการจัดการความรู้ (CKO) ได้แสดงความคิดเห็นว่าการ**ถ่ายทอดความรู้ มีวิธีการดังนี้** การเชิญผู้เชี่ยวชาญและผู้รู้มาให้ความรู้โดยการจัดการอบรมสัมมนา และการจัดกิจกรรมเพื่อถ่ายทอดความรู้ เช่น Home Office Day การเล่าสู่กันฟัง โดยมุ่งให้เกิดการนำความรู้ที่ได้จากการถอดประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญในองค์กรไปใช้ในการทำงาน

1.5.5 การแบ่งปันความรู้ ผู้อำนวยการจัดการความรู้ของทีมงานการจัดการความรู้ (CKO) ได้แสดงความคิดเห็นว่าการ**แบ่งปันความรู้ มีวิธีการดังนี้** การประชุมทางไกล การพักรับประทานกาแฟ การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ความรู้ผ่านช่องทางต่างๆ การเรียนรู้จากการทำงาน การเรียนรู้จากทำงานเป็นทีม การจัดกิจกรรมเผยแพร่การเรียนรู้ เช่น KM Day การพูดคุยอย่างเป็นกันเอง และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต วารสาร E-News หรือการเชิญผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับคนในองค์กร

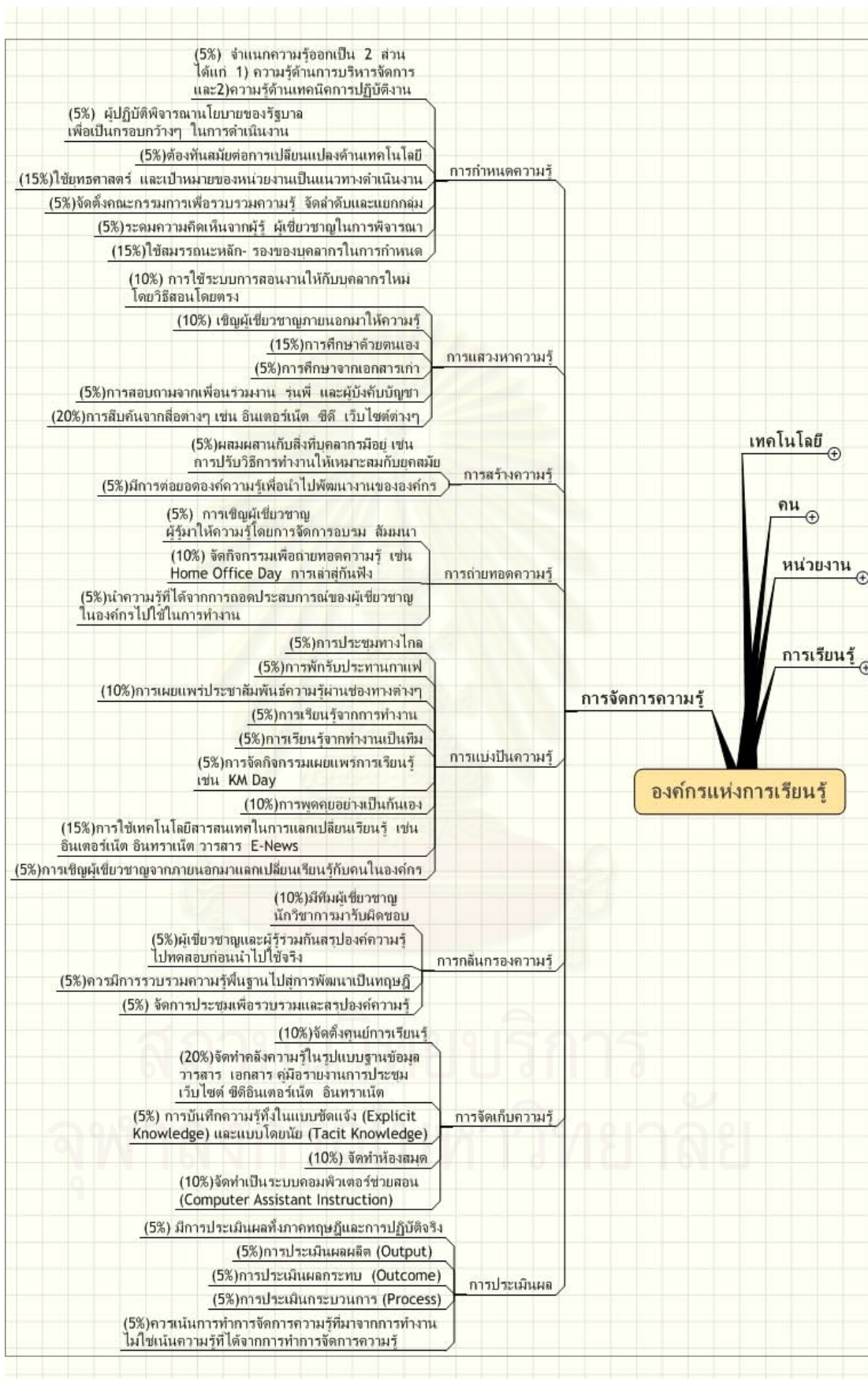
1.5.6 การกลั่นกรองความรู้ ผู้อำนวยการจัดการความรู้ของทีมงานการจัดการความรู้ (CKO) ได้แสดงความคิดเห็นว่าการ**กลั่นกรองความรู้ มีวิธีการดังนี้** จัดตั้งทีมผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการ โดยจัดการประชุมเพื่อรวบรวมและสรุปองค์ความรู้ไปทดสอบก่อนนำไปใช้จริง และพัฒนาความรู้พื้นฐานไปสู่การพัฒนาเป็นทฤษฎี

1.5.7 การจัดเก็บความรู้ ผู้อำนวยการจัดการความรู้ของทีมงานการจัดการความรู้ (CKO) ได้แสดงความคิดเห็นว่าการ**จัดเก็บความรู้ สามารถดำเนินงานได้ดังนี้** จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ หรือห้องสมุด และจัดทำคลังความรู้ในรูปแบบฐานข้อมูล วารสาร เอกสาร คู่มือ รายงานการประชุม เว็บไซต์ ซีดี อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต โดยจัดทำการบันทึกความรู้ทั้งในแบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และแบบฝังลึก (Tacit Knowledge) และมีการจัดทำเป็นระบบคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (Computer Assistant Instruction)

1.5.8 การประเมินผล ผู้อำนวยการจัดการความรู้ของทีมงานจัดการความรู้ (CKO) ได้แสดงความคิดเห็นว่าการประเมินผล มีวิธีการดำเนินดังนี้ ควรมีการประเมินผลทั้งภาคทฤษฎีและการปฏิบัติจริง การประเมินกระบวนการ (Process) การประเมินผลผลิต (Output) และการประเมินผลกระทบ (Outcome) ซึ่งควรเน้นการจัดการความรู้ที่มาจากการทำงาน ไม่ใช่เน้นความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



แผนภาพที่ 4.7 แสดงองค์ประกอบการจัดการความรู้ด้านขั้นตอนการจัดการความรู้

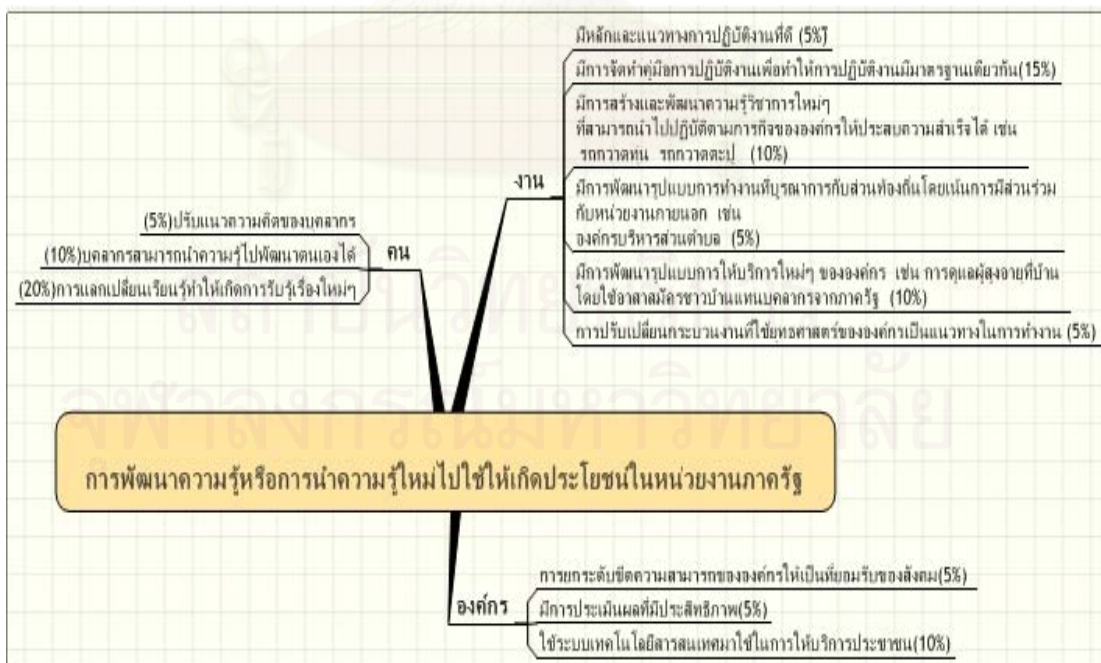
2. ผลผลิตของการจัดการความรู้

ผู้อำนวยการจัดการความรู้ของทีมงานการจัดการความรู้ (CKO) ได้แสดงความคิดเห็นว่าในผลผลิตของการจัดการความรู้มุ่งให้เกิดการพัฒนาความรู้หรือการนำความรู้ใหม่ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.1 พัฒนาคณะ ผู้อำนวยการจัดการความรู้ของทีมงานการจัดการความรู้ (CKO) ได้แสดงความคิดเห็นว่าในการพัฒนาคณะควรมีปรับแนวความคิดของบุคลากร ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จนก่อให้เกิดการรับรู้เรื่องใหม่ๆ โดยบุคลากรสามารถนำความรู้ไปพัฒนาตนเองได้

2.2 พัฒนางาน ผู้อำนวยการจัดการความรู้ของทีมงานการจัดการความรู้ (CKO) ได้แสดงความคิดเห็นว่าในการพัฒนางานควรปรับเปลี่ยนกระบวนการที่ใช้อยู่ของหน่วยงานเป็นแนวทางในการทำงาน มีหลักและแนวทางการปฏิบัติงานที่ดี โดยจัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อทำให้การปฏิบัติงานมีมาตรฐานเดียวกัน ซึ่งมาจากการสร้างและพัฒนาความรู้วิชาการใหม่ๆ ที่สามารถนำไปปฏิบัติตามภารกิจขององค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ เช่น รถกวาดฝุ่น รถกวาดตะปู หรือการพัฒนารูปแบบการให้บริการใหม่ๆ ขององค์กร เช่น การดูแลผู้สูงอายุที่บ้าน โดยใช้อาสาสมัครชาวบ้านแทนบุคลากรจากภาครัฐ โดยเน้นรูปแบบการทำงานที่บูรณาการกับส่วนท้องถิ่นโดยเน้นการมีส่วนร่วมกับหน่วยงานภายนอก เช่น องค์กรบริหารส่วนตำบล เป็นต้น

2.3 พัฒนาองค์กร ผู้อำนวยการจัดการความรู้ของทีมงานการจัดการความรู้ (CKO) ได้แสดงความคิดเห็นว่าในการพัฒนาองค์กรควรมีระบบการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการให้บริการประชาชน เพื่อยกระดับขีดความสามารถของหน่วยงานให้เป็นที่ยอมรับของสังคม



แผนภาพที่ 4.8 แสดงการพัฒนาความรู้หรือการนำความรู้ใหม่ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในหน่วยงานภาครัฐ

3. ลักษณะของการจัดการความรู้ที่ถือได้ว่าเป็น Best Practice

ผู้อำนวยการจัดการความรู้ของทีมงานการจัดการความรู้ (CKO) ได้แสดงความคิดเห็นว่าจากข้อมูลจากการสัมภาษณ์สามารถสรุปได้ว่า ลักษณะของการจัดการความรู้ที่ถือได้ว่าเป็น Best Practice ของหน่วยงานภาครัฐ มีดังนี้

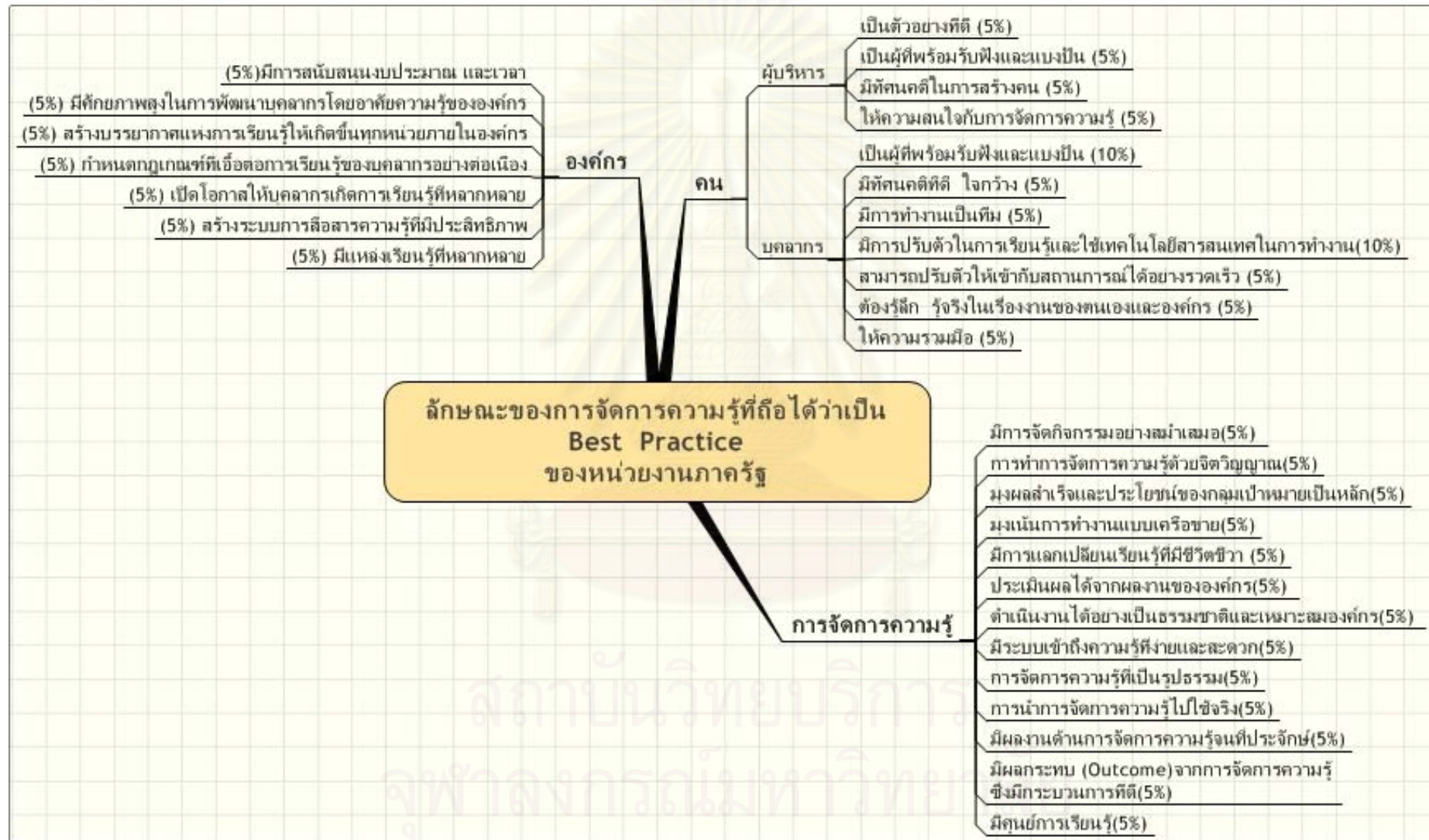
3.1 ด้านคน ผู้อำนวยการจัดการความรู้ของทีมงานการจัดการความรู้ (CKO) ได้แสดงความคิดเห็นว่าคนที่ถือต่อการจัดการความรู้ของหน่วยงานซึ่งถือได้ว่าเป็น Best Practice ของหน่วยงานภาครัฐ ควรประกอบด้วย

3.1.1 ผู้บริหาร ต้องเป็นตัวอย่างที่ดี เป็นผู้ที่พร้อมรับฟังและแบ่งปัน มีทัศนคติในการสร้างคน และให้ความสนใจกับการจัดการความรู้

3.1.2 บุคลากร ต้องเป็นผู้ที่พร้อมรับฟังและแบ่งปัน มีทัศนคติที่ดี ใจกว้าง มีการทำงานเป็นทีม ให้ความร่วมมือ ต้องรู้จัก รู้จริงในเรื่องงานของตนเองและองค์กร และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้อย่างรวดเร็ว

3.2 ด้านการจัดการความรู้ ผู้อำนวยการจัดการความรู้ของทีมงานการจัดการความรู้ (CKO) ได้แสดงความคิดเห็นว่าลักษณะของการจัดการความรู้ที่ถือได้ว่าเป็น Best Practice ของหน่วยงานภาครัฐ ควรประกอบด้วย มีศูนย์การเรียนรู้ มีการจัดกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ ทำด้วยจิตวิญญาณ มุ่งเน้นการทำงานแบบเครือข่าย มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีชีวิตชีวา มีระบบเข้าถึงความรู้ที่ง่ายและสะดวก โดยเน้นการจัดการความรู้ที่มุ่งผลสำเร็จและประโยชน์ของกลุ่มเป้าหมายเป็นหลัก สามารถดำเนินงานได้อย่างเป็นธรรมชาติและเหมาะสมกับหน่วยงาน ซึ่งทำให้การจัดการความรู้มีความเป็นรูปธรรมสามารถนำความรู้ไปใช้จริงได้ โดยมีการประเมินผลที่พิจารณาจากผลงานของหน่วยงาน และผลกระทบ (Outcome)จากการจัดการความรู้

3.3 ด้านหน่วยงาน ผู้อำนวยการจัดการความรู้ของทีมงานการจัดการความรู้ (CKO) ได้แสดงความคิดเห็นว่า ลักษณะของหน่วยงานที่ถือต่อการจัดการความรู้ที่ถือได้ว่าเป็น Best Practice ของหน่วยงานภาครัฐ ควรประกอบด้วย การสนับสนุนงบประมาณ และเวลา การมีศักยภาพสูงในการพัฒนาบุคลากรโดยอาศัยความรู้ขององค์กร การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกหน่วยภายในองค์กร โดยการกำหนดกฎเกณฑ์ ที่ถือต่อการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และการเปิดโอกาสให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ที่หลากหลายพร้อมกับการสร้างระบบการสื่อสารความรู้ที่มีประสิทธิภาพ อีกทั้งการมีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายให้กับบุคลากรในหน่วยงาน



แผนภาพที่ 4.9 แสดงลักษณะของการจัดการความรู้ที่ถือได้ว่าเป็น Best Practice ของหน่วยงานภาครัฐ

4. แนวทางการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ

ผู้อำนวยการจัดการความรู้ของทีมงานการจัดการความรู้ (CKO) ได้แสดงความคิดเห็นว่า แนวทางการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ มีดังนี้

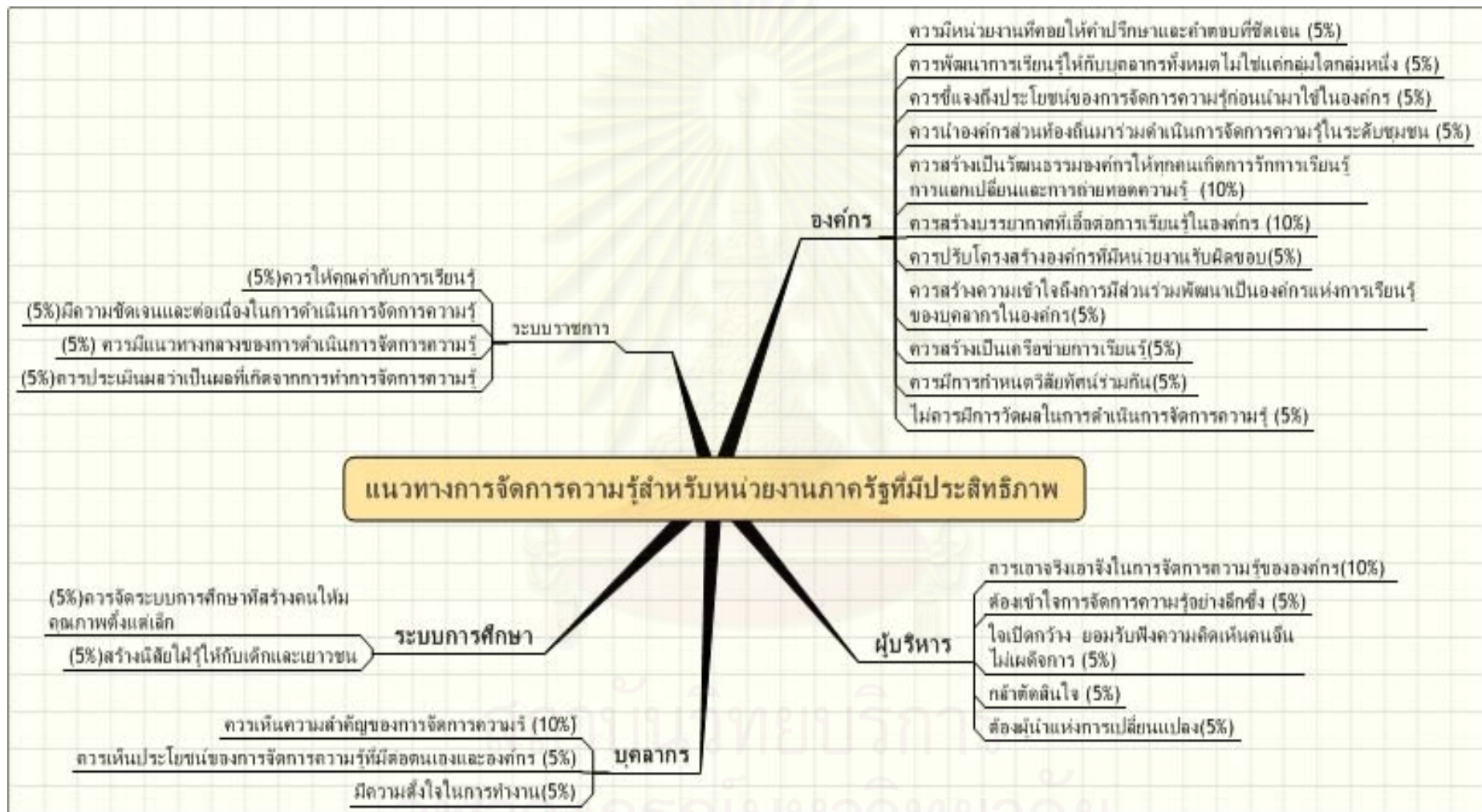
4.1 หน่วยงาน ผู้อำนวยการจัดการความรู้ของทีมงานการจัดการความรู้ (CKO) ได้แสดงความคิดเห็นว่าหน่วยงานควรมีการชี้แจงถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ก่อนนำมาใช้ในองค์กรและสร้าง ความเข้าใจถึงการมีส่วนร่วมพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในหน่วยงาน โดยการกำหนด วิสัยทัศน์ร่วมกันหน่วยงาน การปรับโครงสร้างที่มีหน่วยงานรับผิดชอบ และมีหน่วยงานกลางที่คอยให้คำปรึกษา และคำตอบที่ชัดเจน สำหรับการพัฒนาการเรียนรู้ควรทำให้กับบุคลากรทั้งหมดไม่ใช่แค่กลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง โดยการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในหน่วยงานจนก่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมการรักการเรียนรู้ของ บุคลากร การแลกเปลี่ยนและการถ่ายทอดความรู้ซึ่งควรสร้างเป็นเครือข่ายการเรียนรู้ โดยไม่ควรมีการวัดผลใน การดำเนินการจัดการความรู้ อีกทั้งควรนำองค์กรส่วนท้องถิ่นมาร่วมดำเนินการจัดการความรู้ในระดับชุมชน ต่อไป

4.2 ผู้บริหาร ผู้อำนวยการจัดการความรู้ของทีมงานการจัดการความรู้ (CKO) ได้แสดง ความคิดเห็นว่าผู้บริหารควรเอาใจใส่ในการจัดการความรู้ของหน่วยงาน โดยต้องเข้าใจการจัดการความรู้ อย่างลึกซึ้ง ใจเปิดกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นคนอื่น ไม่เผด็จการ และกล้าตัดสินใจ โดยสิ่งสำคัญต้องเป็น ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง

4.3 บุคลากร ผู้อำนวยการจัดการความรู้ของทีมงานการจัดการความรู้ (CKO) ได้แสดง ความคิดเห็นว่าบุคลากรควรเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ และเห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ที่มี ต่อตนเองและองค์กร โดยจะต้องเป็นผู้ที่มีความตั้งใจในการทำงานอย่างแท้จริง

4.4 ระบบการศึกษา ผู้อำนวยการจัดการความรู้ของทีมงานการจัดการความรู้ (CKO) ได้แสดงความคิดเห็นว่าระบบการศึกษาควรจัดระบบที่สามารถสร้างคนให้มีคุณภาพตั้งแต่เด็ก โดยสามารถ สร้างนิสัยใฝ่รู้ให้กับเด็กและเยาวชน

4.5 ระบบราชการ ผู้อำนวยการจัดการความรู้ของทีมงานการจัดการความรู้ (CKO) ได้แสดงความคิดเห็นว่าระบบราชการควรให้คุณค่ากับการเรียนรู้ มีความชัดเจนและต่อเนื่องในการดำเนินการ จัดการความรู้ ควรมีแนวทางกลางของการดำเนินการจัดการความรู้ และการประเมินผลที่เกิดขึ้นจากการ ดำเนินการจัดการความรู้



แผนภาพที่ 4.10 แสดงแนวทางการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสนทนากลุ่มระหว่างผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 11 ท่าน (ดังปรากฏรายงานใน ภาคผนวก ก หน้า 284) เกี่ยวกับรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ ใน 2 ประเด็นคือ 1) องค์ประกอบ การจัดการความรู้ และ 2) ขั้นตอนการจัดการความรู้ โดยผลจากการสนทนากลุ่มสามารถสรุปได้ ดังนี้

3.1 องค์ประกอบการจัดการความรู้

เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

3.1.1 ด้านหน่วยงาน

- (1) หน่วยงานภาครัฐสามารถแบ่งออกเป็นหน่วยงานบริการ และวิชาการ ดังนั้นวิธีการจัดการความรู้อาจมีความแตกต่างกัน
- (2) ในการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐควรมีตัวชี้วัดสำคัญ (key indicator)
- (3) หน่วยงานภาครัฐควรมีอะไรเป็นหัวใจหลักเพื่อค้นหาแนวทางปฏิบัติ
- (4) การจัดการความรู้มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุด
- (5) วัฒนธรรมองค์กรอะไรบางอย่างที่เป็นแรงผลักดันให้เกิดการยอมรับของข้าราชการ
- (6) ในการดำเนินการจัดการความรู้ควรทราบเป้าหมายว่าหน่วยงานทำการจัดการความรู้ไปเพื่ออะไร เช่น ยกกระตือรือร้นปฏิบัติงาน โดยอาจจะต้องเก็บข้อมูลจากผู้ปฏิบัติ
- (7) การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กร
- (8) ปัจจัยสำคัญในการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐต้องทราบว่า หน่วยงานต้องการ หรือคนต้องการอย่างเดียว เพราะสิ่งเหล่านี้ อาจทำให้เกิดไฟไหม้ฟางได้
- (9) พฤติกรรม และความรู้สามารถเปลี่ยนอะไร เช่น การทำกิจกรรมค่ายลดน้ำหนัก ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอะไร โดยสิ่งใดที่ต้องกระทำต่อ และทำแล้วจะได้อะไร
- (10) การจัดการความรู้ทำอย่างไรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านศรัทธา

3.1.2 ด้านการเรียนรู้

- (1) การเรียนรู้สามารถเกิดขึ้นได้ทั้งในขณะที่รู้ตัว และไม่รู้ตัว
- (2) การเรียนรู้จำเป็นต้องรู้ถึงวิธีการแสวงหาความรู้ ซึ่งสามารถอธิบายถึงวิธีการ และทักษะ ทั้งนี้เนื่องจากบางคนไม่สามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ในแหล่งวิชาชีพใหม่ ๆ เพราะไม่รู้วิธี ไม่มีคอมพิวเตอร์ เป็นต้น
- (3) ข้อมูลควรสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ในแต่ละหน่วยงาน

3.1.3 ด้านบุคลากร

- (1) บทบาทของข้าราชการคือ คุณอำนวย (Facilitator)
- (2) ผู้บริหารควรมีความกล้าเพราะสามารถผลักดันโครงการต่าง ๆ ภายใต้อาณัติความขัดแย้งได้
- (3) ปัญหาสำคัญสำหรับการจัดการความรู้ คือ คนไม่ทำ และคนไม่จริงจัง

3.2 ขั้นตอนการจัดการความรู้

เป็นกระบวนการในการดำเนินงานการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

3.2.1 ควรมีขั้นตอนในการนำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติ โดยสามารถบอกถึงเส้นทางเดินได้
อย่างมีเหตุมีผล

3.2.2 ขั้นตอนยังต้องมีเพื่อทำให้เกิดความเข้าใจสำหรับผู้ปฏิบัติ

3.2.3 ควรจัดลำดับว่าขั้นตอนใดต้องทำก่อน และสามารถบอกได้ว่าทำอย่างไร

3.2.4 สามารถอธิบายถึงกระบวนการได้อย่างง่าย ๆ ให้กับผู้สนใจทั่วไป

3.2.5 ควรเขียนวงจรของขั้นตอนใหม่ โดยเพิ่มเติมขั้นการใช้ความรู้

3.2.6 ในขั้นของการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ควรทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ได้

3.2.7 ขั้นตอนการจัดการความรู้สามารถสะท้อนถึงแหล่งเรียนรู้และบรรยากาศการเรียนรู้
อย่างไร

3.2.8 ให้อธิบายรายละเอียดของหน่วยงานทั้ง 20 แห่งมีกระบวนการการจัดการความรู้
อย่างไร และมีตัวอย่างอะไรบ้าง

3.2.9 การวัดพฤติกรรมของคนในหน่วยงานควรวัดและประเมินผลที่สามารถแสดงให้เห็นถึง
การเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งสามารถใช้ Outcome Mapping

3.3 รูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมสำหรับหน่วยงานภาครัฐ

ลักษณะของภาพรวมของการจัดการความรู้ควรประกอบด้วย

3.3.1 การสร้างคุณค่าจากการจัดการความรู้โดยการสร้างบทเรียนรู้ต่าง ๆ และวิธีการ
ทำงานต่าง ๆ

3.3.2 การจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐควรทำอย่างไรให้ได้ใจ และควรเขียนใน
บริบทของประเทศไทย

3.3.3 รูปแบบการจัดการความรู้ควรค้นหาแก่น โดยจะต้องเริ่มต้นจากแก่น และมีหลาย
กระบวนการ

3.3.4 ควรมีการศึกษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอันเป็นประโยชน์ของรูปแบบการจัดการ
ความรู้

3.3.5 การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดนวัตกรรม

3.3.6 ควรมีลักษณะที่ตายตัว (Generic Model)

3.3.7 การจัดการความรู้มีประโยชน์อย่างไรในการพัฒนาการทำงาน โดยเชื่อมทุก ๆ ส่วน

3.3.8 ค้นหาพฤติกรรมอะไรที่ช่วยผลักดันและส่งเสริมการจัดการความรู้ของหน่วยงาน

3.3.9 รูปแบบการจัดการความรู้ควรมีกระบวนการที่ผู้เกี่ยวข้องสามารถมองเห็นถึง
ประโยชน์ทั้งในส่วนของผู้ดำเนินการและกลุ่มเป้าหมาย

3.3.10 ในการประเมินคุณภาพองค์กรต้องทำให้เป็นตัวต่อกย้ำเพื่อขอให้ข้าราชการได้
เรียนรู้ตนเองว่า การเรียนรู้ดังกล่าวเรียนรู้ไปเพื่ออะไร

3.3.11 การจัดการความรู้ควรเกิดการสนธิพลัง (Synergy) ในการทำงานเพื่อทำให้องค์กรพัฒนา เนื่องจากการพัฒนาองค์กรไม่สามารถทำได้เพียงคนเดียว

3.3.12 กระบวนการเรียนรู้ทำให้เกิดพลังปัญญา สิ่งเหล่านี้สามารถสะท้อนกับขั้นตอนการจัดการความรู้อะไรบ้าง

3.3.13 การพิจารณาการจัดการความรู้จะต้องพิจารณาปัญหา เพราะการจะสร้างปัญญาให้เกิดขึ้นได้จำเป็นต้องมีศีลหรือวินัย ดังนั้นรูปแบบการจัดการความรู้จะสามารถแบ่งได้ในระดับศีลและปัญญา

3.3.14 ควรสร้างเป็นคู่มือการจัดการความรู้ที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจกระตุ้นให้ข้าราชการดำเนินการจัดการความรู้เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขัน โดยพิจารณาถึงประชาชนเป้าหมายเพื่อเกิดการต่อยอดองค์ความรู้ในการพัฒนาการจัดการความรู้

3.3.15 ในการวางแผนชาติควรมองข้อมูล 5 -10 ปี หรือ 50 ปี

3.3.16 ระบบการประเมิน Performance ควรมีทุกขั้นตอน โดยการประเมินผลสำหรับหน่วยงานภาครัฐทุกอย่างจะไม่มีผลกระทบในการแนะนำระบบเหล่านี้ให้กับส่วนราชการ

3.3.17 การจัดการความรู้ควรมีระบบ โดยหน่วยย่อย ๆ จะต้องทำหน้าที่ที่มีความชัดเจน



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับ
หน่วยงานภาครัฐ จำนวน 5 ท่าน (ดูรายละเอียดคำอธิบายเกณฑ์การประเมิน หน้า 94)

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับ
ขั้นตอนการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ

ประเด็นการพิจารณา	Mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ความเหมาะสมของขั้นตอนการจัดการความรู้ในด้านการกำหนดความรู้			
1.1 จัดตั้งคณะทำงาน	4.80	0.45	มากที่สุด
1.2 จัดประชุมคณะทำงาน	4.60	0.55	มากที่สุด
1.3 ตรวจสอบและรวบรวมความรู้	4.40	0.55	มาก
1.4 จัดลำดับความสำคัญของความรู้	4.60	0.55	มากที่สุด
1.5 กำหนดแหล่งความรู้ที่จำเป็น	4.20	0.84	มาก
รวม	4.52	0.58	มากที่สุด
2. ความเหมาะสมของขั้นตอนการจัดการความรู้ในด้านการแสวงหาความรู้			
2.1 ภายในหน่วยงาน			
2.1.1 ศึกษาจากเอกสาร และสื่อต่างๆ	4.40	0.89	มาก
2.1.2 สอบถามจากเพื่อร่วมงาน รุ่นพี่ และผู้บังคับบัญชา	4.60	0.55	มากที่สุด
2.1.3 จัดกิจกรรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้	4.60	0.89	มากที่สุด
รวม	4.53	0.79	มากที่สุด
2.2 ภายนอกหน่วยงาน			
2.2.1 ศึกษาจากเอกสาร และสื่อต่าง ๆ	4.60	0.55	มากที่สุด
2.2.2 สอบถามกับหน่วยงานอื่น	4.40	0.89	มาก
2.2.3 เข้าร่วมกิจกรรมกับหน่วยงานอื่น	4.40	0.89	มาก
รวม	4.46	0.79	มาก
รวม	4.49	0.79	มาก
3. ความเหมาะสมของขั้นตอนการจัดการความรู้ในด้านการสร้างความรู้			
3.1 จัดตั้งคณะทำงาน	4.20	1.30	มาก
3.2 ประชุมคณะทำงาน	3.80	1.30	มาก
3.3 บูรณาการความรู้เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาการ ปฏิบัติงาน	4.60	0.55	มากที่สุด
รวม	4.20	1.02	มาก

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
เกี่ยวกับขั้นตอนการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ (ต่อ)

ประเด็นการพิจารณา	Mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
4. ความเหมาะสมของขั้นตอนการจัดการความรู้ในด้านการจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ			
4.1 กำหนดโครงสร้างความรู้	4.40	0.55	มาก
4.2 รวบรวมและจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ	4.40	0.55	มาก
รวม	4.40	0.55	มาก
5. ความเหมาะสมของขั้นตอนการจัดการความรู้ในด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้			
5.1 จัดกิจกรรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้			
5.1.1 การเรียนรู้แบบเผชิญหน้า (Face-to-Face Learning)			
5.1.1.1 จัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้	4.80	0.45	มากที่สุด
5.1.1.2 ประชุมเชิงปฏิบัติการ	4.60	0.55	มากที่สุด
5.1.1.3 ประชุมทางไกล	4.40	0.55	มาก
5.1.1.4 จัดนิทรรศการ	4.20	0.84	มาก
5.1.1.5 จัดเวทีชาวบ้าน	4.60	0.55	มากที่สุด
5.1.1.6 จัดสภากาแฟสัญจรตามหน่วยงาน	4.80	0.45	มากที่สุด
รวม	4.56	0.56	มากที่สุด
5.1.2 การเรียนรู้แบบเสมือน (Virtual Learning)			
5.1.2.1 เว็บบอร์ด (web-Board)	4.80	0.45	มากที่สุด
5.1.2.2 เว็บบล็อก (web-Blog)	4.60	0.55	มากที่สุด
5.1.2.3 เว็บไซต์ (Website)	4.80	0.45	มากที่สุด
รวม	4.73	0.48	มากที่สุด
รวม	4.65	0.52	มากที่สุด
5.2 จัดช่องทางการเผยแพร่ความรู้			
5.2.1 จัดทำเอกสารสิ่งพิมพ์	4.40	0.89	มาก
5.2.2 จัดรายการเสียงตามสาย	4.40	0.89	มาก
5.2.3 จัดทำบอร์ดประชาสัมพันธ์	4.20	1.30	มาก
5.2.4 จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ ห้องสมุด	4.60	0.55	มากที่สุด
5.2.5 จัดทำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเผยแพร่			
ข้อมูล	4.40	0.89	มาก
รวม	4.40	0.91	มาก
รวม	4.53	0.72	มากที่สุด

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
เกี่ยวกับขั้นตอนการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ (ต่อ)

ประเด็นการพิจารณา	Mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
6. ความเหมาะสมของขั้นตอนการจัดการความรู้ในด้านการนำความรู้ไปใช้			
6.1 พัฒนาคคน			
6.1.1 แลกเปลี่ยนเรียนรู้	4.80	0.45	มากที่สุด
6.1.2 ปรับแนวความคิดของบุคลากร	4.60	0.55	มากที่สุด
6.1.3 นำความรู้ไปพัฒนาตนเองได้	4.40	0.55	มาก
รวม	4.60	0.51	มากที่สุด
6.2 พัฒนางาน			
6.2.1 ปรับเปลี่ยนกระบวนการงานที่ใช้ยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน เป็นแนวทางการดำเนินงาน	4.60	0.55	มากที่สุด
6.2.2 นำความรู้ใหม่ คู่มือการปฏิบัติงาน หรือแนวทางการ ปฏิบัติงานที่ได้สร้างขึ้นมามีการดำเนินการ	4.80	0.45	มากที่สุด
รวม	4.70	0.50	มากที่สุด
6.3 พัฒนาหน่วยงาน			
6.3.1 ยกระดับขีดความสามารถของหน่วยงาน	4.40	0.55	มาก
รวม	4.40	0.55	มาก
รวม	4.56	0.69	มากที่สุด
7. ความเหมาะสมของขั้นตอนการจัดการความรู้ในด้านการประเมินผล			
7.1 ปัจจัยนำเข้า			
7.1.1 มีการกำหนดตัวชี้วัดของการจัดการความรู้อย่างชัดเจน	4.40	0.89	มาก
7.1.2 มีเป้าหมายของการประเมินที่บุคลากรที่ส่งผลต่อการ จัดการความรู้ เช่น ผู้นำ บุคลากรที่ใช้ความรู้ ที่มีการ จัดการความรู้	4.60	0.89	มากที่สุด
7.1.3 มีเป้าหมายของการประเมินลักษณะของหน่วยงานที่ ส่งผลต่อการจัดการความรู้ เช่น วิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ แผนกลยุทธ์ วัฒนธรรมหน่วยงาน	4.60	0.89	มากที่สุด

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
เกี่ยวกับขั้นตอนการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ (ต่อ)

ประเด็นการพิจารณา	Mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
7.1.4 มีเป้าหมายของการประเมินระบบของหน่วยงานที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การสร้างแรงจูงใจ การประเมินผลงาน	4.60	0.89	มากที่สุด
รวม	4.55	0.89	มากที่สุด
7.2 กระบวนการ			
7.2.1 มีเป้าหมายของการประเมินการพัฒนามนุษย์ในระดับบุคคลที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ เช่น ขีดความสามารถในการทำงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง การส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้ที่ตรงกับการปฏิบัติงานจริง	4.80	0.45	มากที่สุด
7.2.2 มีเป้าหมายของการประเมินการพัฒนามนุษย์ในระดับทีมการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ เช่น จัดตั้งทีมเพื่อรับผิดชอบและดำเนินการจัดการความรู้ของหน่วยงานอย่างชัดเจน และพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมให้ทีมการจัดการความรู้	4.60	0.89	มากที่สุด
7.2.3 มีเป้าหมายของการประเมินการพัฒนามนุษย์ในระดับผู้นำที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ เช่น กำหนดให้การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญของหน่วยงาน สื่อสารให้บุคลากรภายในหน่วยงานรับทราบถึงวิสัยทัศน์และเป้าหมายของการจัดการความรู้ และส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรในหน่วยงาน	4.60	0.89	มากที่สุด
7.2.4 มีเป้าหมายของการประเมินการพัฒนาหน่วยงานในระดับการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ เช่น ปรับความคิดความเชื่อของผู้นำให้เห็นคุณค่าและความสำคัญของการพัฒนามนุษย์ และปรับความรู้ความเข้าใจของผู้นำและมนุษย์ในหน่วยงานเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ถูกต้อง	4.80	0.45	มากที่สุด
7.2.5 มีเป้าหมายของการประเมินการพัฒนาหน่วยงานในระดับการสื่อสารที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ เช่น สื่อสารเป้าหมายการจัดการความรู้ให้บุคลากรในหน่วยงานรับรู้อย่างทั่วถึง และรับรู้ว่าการจัดการความรู้เป็นสิ่งที่ต้องทำในงานประจำ	4.40	0.89	มาก

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
เกี่ยวกับขั้นตอนการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ (ต่อ)

ประเด็นการพิจารณา	Mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
7.2.6 มีเป้าหมายของการประเมินการพัฒนาหน่วยงานในระดับ การฝึกอบรมและการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ เช่น กำหนดความรู้หลักที่จำเป็นต่อภารกิจของหน่วยงาน อย่างชัดเจน และพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ใหม่ๆ เพื่อเพิ่ม ศักยภาพการเรียนรู้ให้กับบุคลากรในหน่วยงานอย่าง สม่ำเสมอและต่อเนื่อง	4.40	0.89	มาก
7.2.7 มีเป้าหมายของการประเมินการพัฒนาหน่วยงานในระดับ การจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อการจัดการ ความรู้ เช่น สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ให้กับ บุคลากรในหน่วยงาน และสร้างเครือข่ายการแลกเปลี่ยน ความรู้และการเรียนรู้ภายในหน่วยงาน	4.80	0.45	มากที่สุด
7.2.8 มีเป้าหมายของการประเมินการพัฒนาหน่วยงานในระดับ การจัดกิจกรรมและกระบวนการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อ การจัดการความรู้ เช่น จัดตั้งทีมงานที่รับผิดชอบด้าน การจัดการความรู้ในหน่วยงาน และการใช้ความรู้ของ องค์กรเพื่อแก้ปัญหาในการทำงาน	4.60	0.55	มากที่สุด
รวม	4.74	0.68	มากที่สุด
7.3 ผลผลิต (output)			
7.3.1 มีเป้าหมายของการประเมินผลผลิตด้านทุนมนุษย์ในระดับ บุคคลที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ เช่น บุคลากรใน หน่วยงานมีขีดความสามารถในการทำงานสูงขึ้น มี ทัศนคติที่ดีต่อการใช้ความรู้ในการทำงาน และการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้	4.80	0.45	มากที่สุด
7.3.2 มีเป้าหมายของการประเมินผลผลิตด้านทุนมนุษย์ใน ระดับทีมการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ เช่น ทีมการเรียนรู้ประกอบด้วยบุคลากรที่หลากหลายใน หน่วยงาน และมีทีมงานที่หลากหลายมากขึ้นภายใน หน่วยงาน	4.80	0.45	มากที่สุด

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
เกี่ยวกับขั้นตอนการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ (ต่อ)

ประเด็นการพิจารณา	Mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
7.3.3 มีเป้าหมายของการประเมินผลผลิตด้านทุนมนุษย์ในระดับ ผู้นำที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ เช่น ผู้บริหารทุกระดับมี การตัดสินใจโดยใช้ความรู้มากขึ้น และผู้บริหารใช้ สารสนเทศและความรู้เพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและ มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	4.80	0.45	มากที่สุด
7.3.4 มีเป้าหมายของการประเมินผลผลิตด้านองค์การที่ส่งผล ต่อการจัดการความรู้ เช่น หน่วยงานมีแนวทางการพัฒนา ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ หน่วยงานมีคลังความรู้ที่เป็น วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) หน่วยงานมี ทรัพย์สินความรู้ (Knowledge Asset) ที่มีคุณค่าในการ ทำงานและการเรียนรู้ของหน่วยงาน	4.80	0.45	มากที่สุด
รวม	4.80	0.45	มากที่สุด
7.4 ผลกระทบ (impact)			
7.4.1 มีเป้าหมายของการประเมินผลกระทบด้านทุนมนุษย์ใน ระดับบุคคลที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ เช่น สร้าง นวัตกรรมเพื่อพัฒนาการทำงานของหน่วยงาน บุคลากร มีลักษณะเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ตลอดเวลา	4.80	0.45	มากที่สุด
7.4.2 มีเป้าหมายของการประเมินผลกระทบด้านทุนมนุษย์ใน ระดับทีมการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ เช่น ทำงานแบบบูรณาการทุกอย่างในหน่วยงาน	4.80	0.45	มากที่สุด
7.4.3 มีเป้าหมายของการประเมินผลกระทบด้านทุนมนุษย์ใน ระดับผู้นำที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ เช่น วิสัยทัศน์ และแนวคิดในการทำงานของผู้บริหารที่มองอย่างองค์ รวม (Holistic)	4.80	0.45	มากที่สุด
7.4.4 มีเป้าหมายของการประเมินผลกระทบด้านทุนองค์กรที่ ส่งผลต่อการจัดการความรู้ เช่น หน่วยงานเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริง	4.80	0.45	มากที่สุด
รวม	4.80	0.45	มากที่สุด
รวม	4.72	0.62	มากที่สุด
ภาพรวมทั้งหมด	4.49	0.72	มาก

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
เกี่ยวกับองค์ประกอบของการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ

ประเด็นการพิจารณา	Mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ความเหมาะสมขององค์ประกอบของการจัดการความรู้ในด้านการเรียนรู้			
1.1 วิธีการเรียนรู้จำแนกตามระดับการเรียนรู้			
1.1.1 ระดับบุคคล			
1. การพูดคุยระหว่างบุคคลากร	4.80	0.45	มากที่สุด
2. การสอนงานโดยพี่สอนน้อง	4.60	0.89	มากที่สุด
3. การสอนงานแบบเพื่อนช่วยเพื่อน	4.60	0.89	มากที่สุด
4. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ	5.00	0.00	มากที่สุด
รวม	4.75	0.59	มากที่สุด
1.1.2 ระดับกลุ่ม			
1. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ	5.00	0.00	มากที่สุด
2. การฟังการบรรยาย การเข้าฝึกอบรม	4.20	1.79	มากที่สุด
3. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเวทีภายใน หน่วยงาน	5.00	0.00	มากที่สุด
4. ประชุมกลุ่มย่อยอย่างไม่เป็นทางการ	5.00	0.00	มากที่สุด
5. การประชุมบุคคลากร	4.40	0.89	มาก
6. การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practices)	4.80	0.45	มากที่สุด
7. ประสบการณ์จากการปฏิบัติงานร่วมกับ ชุมชน	5.00	0.00	มากที่สุด
รวม	4.77	0.45	มากที่สุด
1.1.3 ระดับองค์กร			
1. การศึกษาต่อทั้งในและต่างประเทศ	4.60	0.89	มากที่สุด
2. การศึกษาดูงานจากหน่วยงานที่ ปฏิบัติงานได้อย่างเป็นเลิศในด้านต่างๆ	4.60	0.89	มากที่สุด
3. การร่วมปฏิบัติงานกับหน่วยงานภายนอก	4.60	0.89	มากที่สุด
รวม	4.60	0.89	มากที่สุด
รวม	4.71	0.82	มากที่สุด

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
เกี่ยวกับองค์ประกอบของการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ (ต่อ)

ประเด็นการพิจารณา	Mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1.2 ทักษะการเรียนรู้	5.00	0.00	มากที่สุด
1. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)	5.00	0.00	มากที่สุด
2. การคิดเชื่อมโยงทั้งระบบ (Systems Thinking)	5.00	0.00	มากที่สุด
3. การยอมรับการเปลี่ยนแปลงจากกระแสด โลกาภิวัตน์ที่ส่งผลต่อการทำงานของบุคลากร (Mental Models)	5.00	0.00	มากที่สุด
4. การใฝ่เรียนรู้ (Personal Mastery)	5.00	0.00	มากที่สุด
5. การเรียนรู้ด้วยตนเอง	5.00	0.00	มากที่สุด
6. การเป็นผู้ฟังที่ดี	4.80	0.45	มากที่สุด
รวม	4.46	0.07	มากที่สุด
รวม	4.84	0.45	มากที่สุด
2. หน่วยงาน			
2.1 วิสัยทัศน์ และเป้าหมาย			
1. มุ่งให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการผลักดัน หน่วยงาน	5.00	0.00	มากที่สุด
2. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรใน หน่วยงาน	5.00	0.00	มากที่สุด
3. เชื่อมโยงเป้าหมายของหน่วยงานกับการ พัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรได้อย่างชัดเจน	5.00	0.00	มากที่สุด
รวม	5.00	0.00	มากที่สุด

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
เกี่ยวกับองค์ประกอบของการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ (ต่อ)

ประเด็นการพิจารณา	Mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
2.2 วัฒนธรรม			
1. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากร	5.00	0.00	มากที่สุด
2. ความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการเปิดเผยข้อมูลของบุคลากร	5.00	0.00	มากที่สุด
3. การมีอิสระในการคิด (การคิดนอกกรอบ) เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในการทำงาน	5.00	0.00	มากที่สุด
4. ความเป็นผู้ใฝ่รู้ อยากรู้อยากเห็น รักการอ่านของบุคลากร	5.00	0.00	มากที่สุด
5. การกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้เป็นไปเพื่อการสร้างและเพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้ใช้บริการ หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	5.00	0.00	มากที่สุด
6. การตระหนักถึงการเรียนรู้ว่าเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของคนในหน่วยงาน	5.00	0.00	มากที่สุด
7. การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของบุคลากร	5.00	0.00	มากที่สุด
8. การให้คุณค่ากับบุคลากรที่ทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีในการเรียนรู้	5.00	0.00	มากที่สุด
9. การทำงานเป็นทีม หรือกระบวนการทำงานเป็นกลุ่ม	5.00	0.00	มากที่สุด
10. การให้คุณค่ากับการทำงานของบุคลากรที่ได้บูรณาการความรู้จนก่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อตนเอง ระบบงาน และหน่วยงาน	5.00	0.00	มากที่สุด
รวม	5.00	0.00	มากที่สุด

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
เกี่ยวกับองค์ประกอบของการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ (ต่อ)

ประเด็นการพิจารณา	Mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
2.3 กลยุทธ์			
2.3.1 การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมบุคลากร			
1. การจัดตั้งคณะทำงานที่รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ ของหน่วยงาน (KM Team)	4.80	0.45	มากที่สุด
2. การส่งเสริมให้บุคลากรเห็นความสำคัญของเป้าหมายใน การจัดการความรู้	5.00	0.00	มากที่สุด
3. การประกาศนโยบายการจัดการความรู้ที่ชัดเจนของ หน่วยงาน	5.00	0.00	มากที่สุด
4. การสร้างความรู้ความเข้าใจด้านการจัดการความรู้ให้กับ บุคลากรทั่วทั้งหน่วยงานโดยการจัดการประชุม อบรม สัมมนา หรือบรรยาย	5.00	0.00	มากที่สุด
5. การพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรจากการปฏิบัติงานจริง	5.00	0.00	มากที่สุด
6. การพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรทุกระดับในหน่วยงาน	5.00	0.00	มากที่สุด
7. การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน เช่น ความเป็น กันเอง มีอิสระในการแสดงความคิดเห็น	5.00	0.00	มากที่สุด
8. การทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีของผู้บริหารให้กับบุคลากรใน หน่วยงาน	5.00	0.00	มากที่สุด
9. การดำเนินการจัดการความรู้ที่เนียนไปกับเนื้องานประจำ ของบุคลากร	5.00	0.00	มากที่สุด
10. การปฏิบัติงานที่ใช้รูปแบบการประสานงานในระดับ แนวราบ	5.00	0.00	มากที่สุด
รวม	4.98	0.05	มากที่สุด

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
เกี่ยวกับองค์ประกอบของการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ (ต่อ)

ประเด็นการพิจารณา	Mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
2.3.2 การสื่อสาร			
1. ประชาสัมพันธ์ให้ทราบถึงความสำคัญของการจัดการ ความรู้ แผนการจัดการความรู้ กิจกรรมต่างๆ โดยใช้ การสื่อสารหลายช่องทางร่วมกัน	4.80	0.45	มากที่สุด
2. สร้างช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมและสอดคล้องกับ ความต้องการของบุคลากรของหน่วยงาน	5.00	0.00	มากที่สุด
3. มีการประเมินผลและปรับปรุงช่องทางการสื่อสารและการ เรียนรู้ของบุคลากร	4.80	0.45	มากที่สุด
รวม	4.86	0.30	มากที่สุด
2.3.3 กระบวนการและเครื่องมือ			
1. จัดเวทีหรือกิจกรรมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรผู้มี ประสบการณ์ในหน่วยงาน	5.00	0.00	มากที่สุด
2. จัดทำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เอื้อต่อการแสวงหา ความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้	5.00	0.00	มากที่สุด
3. ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรรับทราบและเข้ามามีส่วนร่วม ในการจัดการความรู้ผ่านสื่อต่างๆ	5.00	0.00	มากที่สุด
4. สร้างเครือข่ายที่มงานการจัดการความรู้ และคุณอำนวย (Facilitator)	5.00	0.00	มากที่สุด
5. จัดทำระบบการสอนแบบพี่เลี้ยง และเพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist)	4.80	0.45	มากที่สุด
6. จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เอกสารความรู้ และแผนที่ ความรู้ (Road Map)	4.20	1.30	มาก
7. จัดช่องทางการเรียนรู้เผยแพร่ให้เป็นระบบ	4.60	0.89	มากที่สุด
รวม	4.80	0.38	มากที่สุด

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
เกี่ยวกับองค์ประกอบของการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ (ต่อ)

ประเด็นการพิจารณา	Mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
2.3.4 การยกย่องชมเชย และการให้รางวัล			
1. มีระบบประเมินผลที่เป็นที่ยอมรับของบุคลากร	4.60	0.55	มากที่สุด
2. นำการจัดการความรู้มาเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผล พิจารณาความดีความชอบและเงินรางวัล	4.00	1.73	มาก
3. มีการประกาศเผยแพร่ชื่อ และผลงานผ่านสื่อต่างๆ สำหรับบุคลากรที่มีผลงานมาจากกระบวนการจัดการ ความรู้	4.20	1.30	มาก
4. มีการให้ของขวัญ รางวัล สำหรับบุคลากรที่เข้าร่วม กิจกรรมและกระบวนการจัดการความรู้	4.00	1.41	มาก
5. มีการให้เงินรางวัลสำหรับบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมและ กระบวนการจัดการความรู้	3.80	1.79	มาก
6. มีการมอบวุฒิบัตร ประกาศนียบัตร เกียรติบัตร หรือ หนังสือชมเชย สำหรับบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมและ กระบวนการจัดการความรู้	4.00	1.73	มาก
รวม	4.10	1.12	มาก
รวม	4.69	0.46	มากที่สุด
2.4 โครงสร้าง			
1. มีคณะทำงานที่รับผิดชอบโดยตรงในหน่วยงาน	4.60	0.55	มากที่สุด
2. มีลักษณะการทำงานเป็นกลุ่ม (work group)	4.80	0.45	มากที่สุด
3. มีลักษณะการทำงานที่ทุกคนสามารถทำงานแทนกันได้ทุก ตำแหน่ง	4.40	0.89	มาก
รวม	4.60	0.63	มากที่สุด
รวม	4.82	0.24	มากที่สุด

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
เกี่ยวกับองค์ประกอบของการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ (ต่อ)

ประเด็นการพิจารณา	Mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
3. คน			
3.1 ผู้บริหาร			
1. มีวิสัยทัศน์ด้านการเรียนรู้ที่กว้างไกล	4.80	0.45	มากที่สุด
2. กำหนดให้การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์สำคัญในการพัฒนาหน่วยงาน	5.00	0.00	มากที่สุด
3. เห็นคุณค่าและเข้าใจธรรมชาติของคน	5.00	0.00	มากที่สุด
4. ต้องเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงาน	5.00	0.00	มากที่สุด
5. เห็นความสำคัญและยกย่องชมเชยคนทำงานในหน่วยงาน	4.80	0.45	มากที่สุด
6. เป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ และจรรยาบรรณในการบริหารคน งาน และหน่วยงาน	5.00	0.00	มากที่สุด
7. เป็นผู้ที่มีความกล้าหาญ กล้าตัดสินใจ	4.80	0.45	มากที่สุด
8. มีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการใฝ่เรียนรู้ตลอดเวลา	5.00	0.00	มากที่สุด
9. มีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการถ่ายทอดความรู้	4.80	0.45	มากที่สุด
10. มีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการทำงานร่วมกับบุคลากรในองค์กรได้	5.00	0.00	มากที่สุด
11. มีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการให้ความสนใจและเข้าร่วมกิจกรรมของหน่วยงาน	5.00	0.00	มากที่สุด
รวม	4.93	0.16	มากที่สุด

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
เกี่ยวกับองค์ประกอบของการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ (ต่อ)

ประเด็นการพิจารณา	Mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
3.2 บุคลากร			
1. มีความรักและภาคภูมิใจต่อหน่วยงาน	4.80	0.45	มากที่สุด
2. มีความไม่ใฝ่รู้ กระตือรือร้นในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง และการทำงาน (Personal Mastery)	5.00	0.00	มากที่สุด
3. มีการตั้งเป้าหมายในชีวิตที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายการ ทำงาน	4.80	0.45	มากที่สุด
4. มีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงานในหน่วยงาน	4.80	0.45	มากที่สุด
5. มีความพร้อมในการปรับตัวเองกับการเปลี่ยนแปลงไป ตามกระแสโลกาภิวัตน์ (Mental Models)	5.00	0.00	มากที่สุด
6. มีการทำงานในเชิงรุก	4.80	0.45	มากที่สุด
7. มีทัศนคติที่ดีในการแบ่งปันความรู้ให้กับเพื่อนร่วมงาน	4.80	0.45	มากที่สุด
8. มีทักษะการทำงานเป็นทีมที่ดี	4.80	0.45	มากที่สุด
9. เป็นผู้ที่รู้จักและเข้าใจถึงตัวเอง และคนอื่น	5.00	0.00	มากที่สุด
10. มีความรู้ และทักษะทางด้านภาษาต่างประเทศ	3.80	1.78	มาก
11. มีทัศนคติที่ดีในการทำงาน	4.80	0.45	มากที่สุด
12. มีความฉลาดทางด้านอารมณ์ในการทำงาน	4.80	0.45	มากที่สุด
13. มีความสามารถในการประสานกับหน่วยงานภายนอกได้	4.40	0.89	มาก
14. ตระหนักถึงความสำคัญถึงผลประโยชน์ของหน่วยงานเป็น หลัก	4.60	0.89	มากที่สุด
15. มีการคิดอย่างเป็นระบบ สามารถเข้าใจและมองเห็น ความสัมพันธ์ของระบบย่อยๆ ทั้งภายในและภายนอก หน่วยงาน (Systems Thinking)	4.80	0.45	มากที่สุด
16. สามารถต่อยอดความรู้ในการพัฒนาตนเอง ระบบงาน และหน่วยงาน	4.80	0.45	มากที่สุด
รวม	4.74	0.50	มากที่สุด
รวม	4.84	0.33	มากที่สุด

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
เกี่ยวกับองค์ประกอบของการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ (ต่อ)

ประเด็นการพิจารณา	Mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
4. เทคโนโลยี			
4.1 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ			
1. มีอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร ระหว่างบุคลากรในหน่วยงานได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว	4.40	0.55	มาก
2. มีการเรียนรู้ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) ในการ พัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรในหน่วยงาน	4.60	0.55	มากที่สุด
3. มีการเรียนรู้ผ่านระบบคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (Computer Assistant Instructions :CAI) ในการพัฒนาการเรียนรู้ ของบุคลากรในหน่วยงาน	4.60	0.55	มากที่สุด
4. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยการประชุมทางไกลผ่านวิดีโอ (VDO Conference)	4.40	0.89	มาก
5. มีเว็บบอร์ดรวมความรู้ (Web Portal) เพื่อให้บุคลากร สามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ในหน่วยงาน	4.60	0.55	มากที่สุด
รวม	4.52	0.62	มากที่สุด
4.2 เทคโนโลยีเพื่อยกระดับการเรียนรู้			
1. เป็นแหล่งและฐานข้อมูลความรู้ในการแสวงหาความรู้ โดย เป็นศูนย์กลางในการจัดเก็บข้อมูล ความรู้	4.40	0.89	มาก
2. เป็นช่องทางในการพัฒนาการให้บริการที่รวดเร็ว	4.40	0.89	มาก
3. สามารถทำงานได้ทุกเวลาและทุกสถานที่โดยผ่านระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ	4.40	0.89	มาก
4. เป็นช่องทางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	4.40	0.89	มาก
รวม	4.40	0.89	มาก
รวม	4.46	0.76	มาก
ภาพรวมทั้งหมด	4.74	0.46	มากที่สุด
ภาพรวมของขั้นตอนและองค์ประกอบการจัดการความรู้	4.62	0.59	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.13 และ 4.14 พบว่า ในภาพรวมทั้งหมดของคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
เกี่ยวกับรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ พบว่า รูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงาน
ภาครัฐ จำนวน 147 ข้อ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.62$) และเมื่อพิจารณาในภาพรวมของ
คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในด้านขั้นตอนการจัดการความรู้ จำนวน 51 ข้อ พบว่า มีความ
เหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.49$) ส่วนในแต่ละขั้นตอน พบว่า เหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด มีจำนวน

4 ขั้นตอน ได้แก่ การประเมินผล จำนวน 20 ข้อ ($\bar{x} = 4.72$) การนำความรู้ไปใช้ จำนวน 6 ข้อ ($\bar{x} = 4.56$) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จำนวน 14 ข้อ ($\bar{x} = 4.53$) และการกำหนดความรู้ จำนวน 5 ข้อ ($\bar{x} = 4.52$) ส่วนในประเด็นอื่น ๆ ที่เหลืออีก 3 ขั้นตอน ได้แก่ การแสวงหาความรู้ จำนวน 6 ข้อ ($\bar{x} = 4.49$) การจัดเก็บความรู้ ให้เป็นระบบ จำนวน 2 ข้อ ($\bar{x} = 4.40$) และการสร้างความรู้ จำนวน 3 ข้อ ($\bar{x} = 4.20$) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในภาพรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในด้านองค์ประกอบการจัดการความรู้ จำนวน 96 ข้อ พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.74$) ส่วนในรายด้านขององค์ประกอบของการจัดการความรู้ พบว่า มีจำนวน 3 องค์ประกอบ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ จำนวน 18 ข้อ ($\bar{x} = 4.84$) ด้านคน จำนวน 27 ข้อ ($\bar{x} = 4.84$) และด้านหน่วยงาน จำนวน 42 ข้อ ($\bar{x} = 4.82$) ส่วนด้านเทคโนโลยี จำนวน 9 ข้อ ($\bar{x} = 4.46$) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.15 การปรับปรุงรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

ข้อ	ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ	การปรับปรุงใหม่
1	ควรระบุว่าอะไรเป็นสื่อหลักในการส่งเสริมการจัดการความรู้	ปรับเพิ่มคำอธิบายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยระบุถึงวิธีการใช้สื่อหลักในแต่ละกิจกรรมการเรียนรู้
2	ในการดำเนินการจัดการความรู้ควรเน้นเรื่องการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรม	ปรับรูปแบบการจัดการความรู้ที่มีเป้าหมายหลักคือ พฤติกรรมการเรียนรู้
3	เครื่องมือในการจัดการความรู้มีหลายประเภทควรนำมาใช้ในกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	ปรับเพิ่มคำอธิบายถึงวิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ได้แก่ ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) การสนทนา (Dialogue) การระดมสมอง (Brainstorm) การเล่าเรื่อง (Storytelling) และ World Cafe
4	บรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ควรตระหนักถึงฐานกาย ฐานใจและฐานคิดของผู้แลกเปลี่ยนเป็นหลัก	ปรับเพิ่มคำอธิบายถึงวิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยให้เข้าใจถึงการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ซึ่งต้องตระหนักถึงฐานกาย ฐานใจ และฐานคิดของผู้แลกเปลี่ยนเรียนรู้
5	ควรใช้หลัก outcome mapping มาเป็นกรอบในการประเมินผลการจัดการความรู้ และควรเพิ่มเรื่องการติดตามให้ควบคู่กับการประเมินผล	ปรับเพิ่มคำอธิบายการประเมินผล โดยรวมหลักการให้ Outcome Mapping มาเป็นกรอบในการประเมินผลการจัดการความรู้ และเพิ่มคำว่า “การติดตาม” ควบคู่กับคำว่า “การประเมินผล”

ตารางที่ 4.15 การปรับปรุงรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐตามข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ข้อ	ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ	การปรับปรุงใหม่
6	ควรผสมผสานการสนธิพลัง (Synergy) ในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	ปรับเพิ่มคำอธิบายข้อเสนอแนะในการนำรูปแบบการจัดการความรู้ไปใช้ในหน่วยงานภาครัฐว่า ควรตระหนักถึงการสนธิพลัง ซึ่งหมายถึงการทำให้พลังของหลายคนหลายฝ่ายมาเสริมกัน เพื่อหวังผลให้เกิดการหล่อหลอมเป็นหนึ่งเดียว มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน โดยทุกคน ทุกส่วน ทุกฝ่าย มีความเป็นอิสระและเคารพ ยอมรับถึงความแตกต่างในความคิด และวิธีการที่มีเป้าหมาย หรือปณิธานร่วมกัน
7	เป้าหมายของการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐควรเป็นอย่างไรเพื่อให้ส่วนราชการ / จังหวัด เกิดความมุ่งมั่นที่จะดำเนินการต่อไป	ปรับเพิ่มคำอธิบายในการกำหนดความรู้ที่มีกรอบแนวทางในการดำเนินงานใน 4 มิติ ได้แก่ มุมมองในมิติด้านการเงิน มุมมองในมิติด้านลูกค้า มุมมองในมิติด้านกระบวนการภายใน และมุมมองในมิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา โดยพิจารณาเนื้อหา กลุ่มเป้าหมาย วิธีการ และการติดตามประเมินผล
8	ควรปรับการนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ให้สามารถเข้าใจได้ง่าย	ปรับเพิ่มการนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ โดยการเพิ่มรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบ
9	ควรกระตุ้นให้การแสวงหาความรู้โดยการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ทุกเดือนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้มากขึ้น	ปรับเพิ่มคำอธิบายในการแสวงหาความรู้โดยการระบุความถี่ในการจัดกิจกรรม
10	ควรกระตุ้นให้ผู้นำเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ให้บ่อยขึ้น	ปรับเพิ่มคำอธิบายในองค์ประกอบการจัดการความรู้ในด้านคนในระดับผู้นำเพื่อให้เกิดความตระหนักถึงความสำคัญของการเข้าร่วมกิจกรรม
11	ในขั้นจัดตั้งคณะทำงานของขั้นตอนการสร้างความรู้ควรเขียนให้ชัดเจน เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนกับการจัดตั้งคณะทำงานของการกำหนดความรู้	ปรับคำอธิบายของขั้นตอนในการจัดตั้งคณะทำงานของการสร้างความรู้ เป็นการกำหนดทีมสร้างความรู้
12	ควรเพิ่มกิจกรรมการเรียนรู้แบบเผชิญหน้า เช่น Role Play, Morning Meeting	ปรับเพิ่มคำอธิบายถึงวิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ได้แก่ Role Play และ Morning Meeting

ตารางที่ 4.15 การปรับปรุงรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ข้อ	ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ	การปรับปรุงใหม่
13	ในขั้นของการประเมินผลควรมีความชัดเจน โดยการนำตัวอย่างมาเป็นประเด็นในการประเมินผล การจัดการความรู้	ปรับเพิ่มคำอธิบายในขั้นการประเมินผลโดยนำประเด็นตัวอย่างมาเป็นประเด็นในการประเมินผล
14	ในการประเมินผลพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการควรพิจารณากระบวนการและผลลัพธ์จากตัวบุคคล กลุ่มและองค์กรเป็นหลัก	ปรับเพิ่มคำอธิบายถึงการพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการ โดยให้ตระหนักถึงกระบวนการการจัดการความรู้ ผลลัพธ์ที่ได้นับบุคคล กลุ่ม และองค์กร
15	ในการแสวงหาความรู้ไม่ควรใช้การฝึกอบรมแต่ควรใช้หลักการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	ปรับคำอธิบายคำว่า “ การฝึกอบรม ” เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
16	ในการสร้างความรู้ไม่ควรใช้การประชุมเพื่อสร้างนวัตกรรม แต่ควรเน้นกระบวนการแก้ปัญหา พัฒนางาน และสร้างสรรค์นวัตกรรม	ปรับเพิ่มคำอธิบายในขั้นการสร้างความรู้ คำว่า “ประชุมคณะทำงาน” โดยให้ผสมผสานกับคำว่า “สร้างสรรค์งานและนวัตกรรม”
17	ในการนำความรู้ไปใช้ควรคำนึงถึงวัฒนธรรมและการปฏิบัติที่มีการเปลี่ยนแปลง เช่น ในเชิงวัฒนธรรมผู้บริหารมีความใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา การประชุมแบบแนวราบไม่ใช่การบังคับบัญชา	ปรับเพิ่มคำอธิบายในส่วนของขั้นตอนการจัดการความรู้ในขั้นของการนำความรู้ไปใช้ โดยให้ตระหนักถึงความสำคัญของความสัมพันธ์ในแนวราบระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา
18	ในการเตรียมการจัดการความรู้ควรสร้าง Change Agent	ปรับเพิ่มคำอธิบายในส่วนขององค์ประกอบการจัดการความรู้ด้านกลยุทธ์ที่กล่าวถึงการเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมโดยมีการสร้างตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)
19	ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่ Empowerment บุคลากรในองค์กร	ปรับเพิ่มคำอธิบายในส่วนขององค์ประกอบการจัดการความรู้ด้านคนที่กล่าวถึงผู้บริหารโดยให้ตระหนักถึงการ Empowerment ให้กับบุคลากร
20	ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศควรเน้นการใช้งานค้นหาได้ง่าย โดยสร้างเป็นแบบ Intelligence Search Engine	ปรับเพิ่มคำอธิบายในส่วนขององค์ประกอบการจัดการความรู้ด้านเทคโนโลยีที่กล่าวถึงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเพิ่มหลักการของฐานข้อมูลเพื่อสร้างเป็นแบบ Intelligence Search Engine

ตารางที่ 4.15 การปรับปรุงรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ข้อ	ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ	การปรับปรุงใหม่
21	ควรเน้นเรื่องคนมากกว่างาน	ปรับเพิ่มคำอธิบายในส่วนขององค์ประกอบการจัดการความรู้ด้านคนโดยระบุให้เห็นถึงความสำคัญในเรื่องของคนเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงานขององค์กร
22	ควรอบรมคุณอำนวยอย่างต่อเนื่องเพื่อหล่อเลี้ยงและบำรุงให้สามารถดำเนินงาน โดยการแลกเปลี่ยนกันเอง	ปรับเพิ่มคำอธิบายในส่วนขององค์ประกอบการจัดการความรู้ด้านคน โดยระบุถึงหน้าที่ของผู้บริหารในฐานะคุณเอื้อและคุณอำนวยในการจัดการความรู้ และหน้าที่ของบุคลากรในฐานะคุณอำนวย คุณกิจ และคุณลิขิต
23	ควรให้ความสำคัญกับทุนที่ไม่สามารถมองเห็นได้ (Intangible Capital)	ปรับเพิ่มคำอธิบายในส่วนขององค์ประกอบการจัดการความรู้ด้านคน โดยระบุให้เห็นถึงความสำคัญของทุนทางปัญญา
24	ไม่ควรใช้คำว่า “แลกเปลี่ยนเรียนรู้” ในขั้นของการนำความรู้ไปใช้ เพราะอาจทำให้เกิดความสับสน	ปรับเพิ่มคำอธิบายในส่วนของขั้นตอนการจัดการความรู้ ขั้นการนำความรู้ไปใช้ โดยการผสมผสานการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับการปรับแนวความคิดของบุคลากร ให้กลายเป็น การปรับเปลี่ยนแนวความคิดของบุคลากร
25	ควรเพิ่มประเด็นด้านคนซึ่งเป็นองค์ประกอบของการจัดการความรู้ในส่วนของกลุ่มผู้รับบริการ	ปรับเพิ่มองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการความรู้ด้านคนโดยระบุรายละเอียดกลุ่มผู้รับบริการ

ตอนที่ 5 ความเชื่อมโยงผลการวิเคราะห์ข้อมูลกับรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ

ตารางที่ 4.16 แสดงความเชื่อมโยงผลการวิเคราะห์ข้อมูลกับรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ

ประเด็น ของ รูปแบบ	แนวคิด และทฤษฎี	ผลการวิเคราะห์และ สังเคราะห์เอกสารรายงาน คำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549	ผลการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของ ผู้อำนวยการจัดการความรู้ของทีมงานการ จัดการความรู้	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการ สนทนากลุ่มของ ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการวิเคราะห์ความ คิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ รับรองรูปแบบการ จัดการความรู้สำหรับ หน่วยงานภาครัฐ
ขั้นตอนการจัดการความรู้					
1. การ กำหนด ความรู้	- ขั้นตอนการจัดการ ความรู้(ก.พ.ร.และ สถาบันเพิ่มผลผลิต แห่งชาติ) - การกำหนดหัวปลา (ประพนธ์ ผาสุกยี่ด ,2547) - การกำหนดโดเมนของ ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) (Wenger,E., Mc Dermont, and Synder. 2002)	- หน้าที่ CKO - หน้าที่หัวหน้าทีม KM - หน้าที่ของคณะกรรมการ KM - หน้าที่ของเลขานุการ - หน้าที่ของที่ปรึกษา - เป้าหมายการจัดการความรู้ - หน่วยวัดผลการจัดการ ความรู้ - ผลการประเมินตนเองเรื่อง การจัดการความรู้ - ปัจจัยแห่งความสำเร็จใน การบ่งชี้ความรู้	- จัดตั้งคณะกรรมการ การระดมความ คิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ หรือการใช้ สมรรถนะหลัก- รองของบุคลากรในการ พิจารณาเพื่อรวบรวมจัดลำดับและแยก กลุ่มความรู้ โดยการจำแนกความรู้ ออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ 1) ความรู้ด้าน การบริหารจัดการ และ 2) ความรู้ด้าน เทคนิคการปฏิบัติงาน ประกอบกับการ พิจารณานโยบายของรัฐบาล ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายของหน่วยงานเป็นแนวทาง ดำเนินงาน ซึ่งต้องทันสมัยต่อการ เปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี		

ตารางที่ 4.16 แสดงความเชื่อมโยงผลการวิเคราะห์ข้อมูลกับรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ

ประเด็นของรูปแบบ	แนวคิด และทฤษฎี	ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสารรายงานคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2549	ผลการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้อำนวยการจัดการความรู้ของทีมงานการจัดการความรู้	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิรับรองรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ
2. การแสวงหาความรู้	<ul style="list-style-type: none"> - ขั้นตอนการจัดการความรู้(ก.พ.ร.และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ) - ระบบย่อยด้านความรู้ ซึ่งมีขั้นตอนการแสวงหาความรู้ (Acquisition) (Marquardt,1996) 	<ul style="list-style-type: none"> - ผลการประเมินตนเองเรื่องการจัดการความรู้ - ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการสร้างและแสวงหาความรู้ 	<ul style="list-style-type: none"> - การสอนงานให้กับบุคลากรใหม่ เชิญผู้เชี่ยวชาญภายนอกมาให้ความรู้ การศึกษาดูด้วยตนเอง การศึกษาจากเอกสารเก่า การสอบถามจากเพื่อนร่วมงาน รุ่นพี่ และผู้บังคับบัญชา และการสืบค้นจากสื่อต่างๆ เช่น อินเทอร์เน็ต ซีดี เว็บไซต์ต่างๆ 	<ul style="list-style-type: none"> - ควรกระตุ้นให้การแสวงหาความรู้โดยการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ทุกเดือนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้มากขึ้น - ในการแสวงหาความรู้ไม่ควรใช้การฝึกอบรม แต่ควรใช้หลักการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 	

ตารางที่ 4.16 แสดงความเชื่อมโยงผลการวิเคราะห์ข้อมูลกับรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ (ต่อ)

ประเด็น ของ รูปแบบ	แนวคิด และทฤษฎี	ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ เอกสารรายงานคำรับรองการ ปฏิบัติราชการประจำปี งบประมาณ พ.ศ.2549	ผลการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของ ผู้อำนวยการจัดการความรู้ของ ทีมงานการจัดการความรู้	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการ สนทนากลุ่มของ ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการวิเคราะห์ความ คิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิรับรอง รูปแบบการจัดการ ความรู้สำหรับ หน่วยงานภาครัฐ
3. การ สร้าง ความรู้	- ขั้นตอนการจัดการ ความรู้(ก.พ.ร.และ สถาบันเพิ่มผลผลิต แห่งชาติ) - ระบบย่อยด้านความรู้ ซึ่งมีขั้นตอนการสร้าง ความรู้ (Creation) (Marquardt,1996) - การกำหนดแนวทาง ปฏิบัติ (Practice) (Wenger,E., Mc Dermont, and Synder. 2002)	-ผลการประเมินตนเองเรื่องการ จัดการความรู้ - ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการ สร้างและแสวงหาความรู้, การ ประมวลและกลั่นกรองความรู้	- การผสมผสานกับสิ่งที่มีบุคลากรมีอยู่ เช่น การปรับวิธีการทำงานให้เหมาะสม กับยุคสมัย และมีการต่อยอดองค์ ความรู้เพื่อนำไปพัฒนางานขององค์กร	- การจัดการความรู้เป็น เครื่องมือที่ก่อให้เกิด นวัตกรรม	- ในขั้นจัดตั้งคณะทำงาน ของขั้นตอนการสร้าง ความรู้ควรเขียนให้ชัดเจน เพื่อไม่ให้เกิดความสับสน กับการจัดตั้งคณะทำงาน ของการกำหนดความรู้ - ในการสร้างความรู้ไม่ควร ใช้จากการประชุมเพื่อสร้าง นวัตกรรม แต่ควรเน้น กระบวนการแก้ปัญหา พัฒนางาน และสร้างสรรค์ นวัตกรรม

ตารางที่ 4.16 แสดงความเชื่อมโยงผลการวิเคราะห์ข้อมูลกับรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ (ต่อ)

ประเด็นของรูปแบบ	แนวคิด และทฤษฎี	ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสารรายงานคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2549	ผลการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้อำนวยการจัดการความรู้ของทีมงานการจัดการความรู้	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิรับรองรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ
4. การจัดเก็บความรู้	<p>- ขั้นตอนการจัดการความรู้ (ก.พ.ร.และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ)</p> <p>- ระบบย่อยด้านความรู้ ซึ่งมีขั้นตอนการจัดเก็บความรู้ (Storage) (Marquardt,1996)</p> <p>- การกำหนดทางปลา (ประพนธ์ ผาสุกยี่ด ,2547)</p>	<p>- ผลการประเมินตนเองเรื่องการจัดการความรู้</p> <p>- ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ</p>	<p>- จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้หรือห้องสมุด และจัดทำคลังความรู้ในรูปแบบฐานข้อมูล วารสาร เอกสาร คู่มือ รายงานการประชุม เว็บไซต์ ซีดี อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต โดยจัดทำการบันทึกความรู้ทั้งในแบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และแบบที่ฝังลึก (Tacit Knowledge) และมีการจัดทำเป็นระบบคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (Computer Assistant Instruction)</p>		

ตารางที่ 4.16 แสดงความเชื่อมโยงผลการวิเคราะห์ข้อมูลกับรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ (ต่อ)

ประเด็น ของ รูปแบบ	แนวคิด และทฤษฎี	ผลการวิเคราะห์และ สังเคราะห์เอกสารรายงาน คำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549	ผลการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของ ผู้อำนวยการจัดการความรู้ของทีมงานการ จัดการความรู้	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล การสนทนากลุ่มของ ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการวิเคราะห์ความ คิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ รับรองรูปแบบการจัดการ ความรู้สำหรับหน่วยงาน ภาครัฐ
5. การ แลกเปลี่ยน เรียนรู้	- ขั้นตอนการจัดการความรู้ (ก.พ.ร.และสถาบันเพิ่ม ผลผลิตแห่งชาติ) - การกำหนดตัวปลา (ประพนธ์ ผาสุกยี่ด ,2547) - องค์ประกอบด้านชุมชน นักปฏิบัติ (CoP) (Wenger,E., Mc Dermont, and Synder. 2002) - กระบวนการ SECI กระบวนการเปลี่ยน TK และEK	- ผลการประเมินตนเองเรื่อง การจัดการความรู้ - ปัจจัยแห่งความสำเร็จใน การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้, การเข้าถึงข้อมูล	- การประชุมทางไกล การพักรับประทานกาแฟ การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ความรู้ผ่านช่องทาง ต่างๆ การเรียนรู้จากการทำงาน - การเรียนรู้ จากทำงานเป็นทีม การจัดกิจกรรมเผยแพร่การ เรียนรู้ เช่น KM Day การพูดคุยอย่างเป็นกันเอง และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ เช่น อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต วารสาร E- News หรือการเชิญผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมา แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับคนในองค์กร - การเชิญผู้เชี่ยวชาญและผู้รู้มาให้ความรู้โดยการ จัดการอบรมสัมมนา และการจัดกิจกรรมเพื่อ ถ่ายทอดความรู้ เช่น Home Office Day การเล่า สู่กันฟัง โดยมุ่งให้เกิดการนำความรู้ที่ได้จากการ ถอดประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญในองค์กรไปใช้ ในการทำงาน	- ในขั้นตอนการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ควร ทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ได้ - ขั้นตอนการจัดการ ความรู้สามารถสะท้อน ถึงแหล่งเรียนรู้และ บรรยากาศการเรียนรู้ อย่างไร - รูปแบบการจัดการ ความรู้ควรค้นหาแก่น โดยจะต้องเริ่มต้นจาก แก่น และมีหลาย กระบวนการ	- ควรระบุว่าอะไรเป็นสื่อหลัก ในการส่งเสริมการจัดการ ความรู้ - เครื่องมือในการจัด การ ความรู้มีหลายประ เภทควร นำมาใช้ในกระ บวนการ แลกเปลี่ยน เรียนรู้ - บรรยากาศในการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ควร ตระหนักถึงฐานกาย ฐานใจ และฐานคิดของผู้แลกเปลี่ยน เป็นหลัก - ควรเพิ่มกิจกรรมการเรียนรู้ แบบเผชิญหน้าเช่น Role Play, Morning Meeting

ตารางที่ 4.16 แสดงความเชื่อมโยงผลการวิเคราะห์ข้อมูลกับรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ (ต่อ)

ประเด็น ของ รูปแบบ	แนวคิด และทฤษฎี	ผลการวิเคราะห์และ สังเคราะห์เอกสารรายงานคำ รับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549	ผลการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของ ผู้อำนวยการจัดการความรู้ของทีมงาน การจัดการความรู้	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล การสนทนากลุ่มของ ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการวิเคราะห์ความ คิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ รับรองรูปแบบการ จัดการความรู้สำหรับ หน่วยงานภาครัฐ
--------------------------	-----------------	---	--	---	---

เพิ่มขึ้นทั้งในด้านคุณภาพและ
ปริมาณ ซึ่งมี 4 Mode ของการ
เปลี่ยนแปลงความรู้ ดังนี้

1. Socialization จากความรู้
โดยนัยไปสู่ความรู้โดยนัย
2. Externalization จากความรู้
โดยนัยไปสู่ความรู้ที่ชัดแจ้ง
3. Combination จากความรู้
ที่ชัดแจ้งไปสู่ความรู้ที่ชัดแจ้ง
4. Internalization จากความรู้ที่
ชัดแจ้งไปสู่ความรู้โดยนัย

(Nonaka และ Takeuchi ,2004
และ Stepehn Little,Paul Quintas
and Tim Ray, 2002)

ตารางที่ 4.16 แสดงความเชื่อมโยงผลการวิเคราะห์ข้อมูลกับรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ (ต่อ)

ประเด็น ของ รูปแบบ	แนวคิด และทฤษฎี	ผลการวิเคราะห์และ สังเคราะห์เอกสารรายงาน คำรับรองการปฏิบัติ ราชการประจำปี งบประมาณ พ.ศ.2549	ผลการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของ ผู้อำนวยการจัดการความรู้ของ ทีมงานการจัดการความรู้	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล การสนทนากลุ่มของ ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิรับรองรูปแบบการ จัดการความรู้สำหรับหน่วยงาน ภาครัฐ
6. การ นำความ รู้ไปใช้	- ระบบย่อยด้านความรู้ ซึ่งมีขั้นตอนการถ่ายโอน และการใช้ประโยชน์ จากความรู้ (Transfer and Utilization)	- ผลการประเมินตนเองเรื่อง การจัดการความรู้ - ปัจจัยแห่งความสำเร็จใน การเรียนรู้ของขั้นตอนการ จัดการความรู้		- ควรเขียนวงจรของขั้น ตอนใหม่ โดยเพิ่มเติมขั้น การใช้ความรู้ - การจัดการความรู้มีประ โยชน์อย่างไรในการพัฒนา การทำงานโดยเชื่อมทุกๆ	- ในการนำความรู้ไปใช้ควรคำนึงถึง วัฒนธรรมและการปฏิบัติที่มีการ เปลี่ยนแปลง เช่น ในเชิงวัฒนธรรม ผู้บริหารมีความใกล้ชิดกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา การประชุมแบบ แนวราบไม่ใช่การบังคับบัญชา
7. การ ประเมิน ผล	(Marquardt,1996) - กระบวนการบริหาร จัดการการเปลี่ยนแปลง (ก.พ.ร.และสถาบันเพิ่ม ผลผลิตแห่งชาติ)	- ผลการประเมินตนเองเรื่อง การจัดการความรู้ - ปัจจัยแห่งความสำเร็จใน การวัดผลขององค์ประกอบ การจัดการความรู้	การประเมินผลทั้งภาคทฤษฎีและการ ปฏิบัติจริง การประเมินกระบวนการ (Process) การประเมินผลผลิต (Output) และการประเมินผล กระทบ (Outcome) ซึ่งควรเน้นการ ทำการจัดการความรู้ที่มาจาก การทำงาน ไม่ใช่เน้นความรู้ที่ได้จากการ ทำการจัดการความรู้	ส่วน - ระบบการประเมิน Performance ควรวัดทุก ขั้นตอน โดยการประเมินผล สำหรับหน่วยงานภาครัฐทำ อย่างไรถึงจะไม่มีผลกระทบ ในการแนะนำระบบเหล่านี้ ให้กับส่วนราชการ	- ควรเน้นการประเมินตนเองในการ จัดการความรู้ในระดับบุคคล - ควรใช้หลัก Outcome mapping มาเป็นกรอบในการประเมินผลการ จัดการความรู้ และควรเพิ่มเรื่องการ ติดตามให้ควบคู่กับการประเมินผล - ในขั้นของการประเมินผลควรมี ความชัดเจน โดยการนำตัวอย่าง

ตารางที่ 4.16 แสดงความเชื่อมโยงผลการวิเคราะห์ข้อมูลกับรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ (ต่อ)

ประเด็น ของ รูปแบบ	แนวคิด และทฤษฎี	ผลการวิเคราะห์และ สังเคราะห์เอกสารรายงาน คำรับรองการปฏิบัติ ราชการประจำปี งบประมาณ พ.ศ.2549	ผลการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของ ผู้อำนวยการจัดการความรู้ของ ทีมงานการจัดการความรู้	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล การสนทนากลุ่มของ ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิรับรองรูปแบบการ จัดการความรู้สำหรับหน่วยงาน ภาครัฐ
				<ul style="list-style-type: none"> - ควรมีการศึกษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอันเป็นประโยชน์ของรูปแบบการจัดการความรู้ - การพิจารณาการจัดการความรู้จะต้องพิจารณาปัญหา เพราะการจะสร้างปัญญาให้เกิดได้จำเป็นต้องมีศีลหรือวินัย ดังนั้นรูปแบบการจัดการความรู้อาจสามารถแบ่งได้ในระดับศีลและปัญญา 	<p>มาเป็นประเด็นในการประเมินผลการจัดการความรู้</p>

ตารางที่ 4.16 แสดงความเชื่อมโยงผลการวิเคราะห์ข้อมูลกับรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ (ต่อ)

ประเด็น ของ รูปแบบ	แนวคิด และทฤษฎี	ผลการวิเคราะห์และ สังเคราะห์ เอกสารรายงานคำ รับรองการปฏิบัติ ราชการประจำปี งบประมาณ พ.ศ.2549	ผลการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้อำนวยการ จัดการความรู้ของทีมงานการจัดการความรู้	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล การสนทนากลุ่มของ ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการวิเคราะห์ความ คิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิรับรอง รูปแบบการจัดการ ความรู้สำหรับ หน่วยงานภาครัฐ
องค์ประกอบการจัดการความรู้					
1. การ เรียนรู้	- ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Marquardt,1996) ประกอบด้วย ระดับ ประเภท และทักษะของการ เรียนรู้ - วินัย 5 ประการในการ สนับสนุนองค์กรแห่งการ เรียนรู้ (Senge, 1990) ได้แก่ 1) ลักษณะไฟแรงไฟรู้ คู่ศักยภาพ (Personal Mastery) 2) ลักษณะรับรู้	- ผลการประเมินตนเองเรื่อง การจัดการความรู้ - ปัจจัยแห่งความสำเร็จใน การเรียนรู้ของขั้นตอนการ จัดการความรู้ - ปัจจัยแห่งความสำเร็จใน การเรียนรู้ขององค์ประกอบ การจัดการความรู้	- รูปแบบการเรียนรู้ของบุคลากร ผู้อำนวยการ จัดการความรู้ของทีมงานการจัดการความรู้ (CKO) ได้แสดงความคิดเห็นซึ่งสามารถสรุปได้ว่า 1) ระดับของการเรียนรู้ ผู้อำนวยการจัดการความรู้ ของทีมงานการจัดการความรู้ (CKO) ได้แสดงความ คิดเห็นว่าหน่วยงานภาครัฐมีการเรียนรู้ในระดับ บุคคลโดยใช้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน ส่วน ระดับกลุ่มใช้การเรียนรู้จากการทำ (Learning by Doing) และในระดับองค์กรใช้การเรียนรู้จาก การศึกษาดูงาน และการปฏิบัติงานร่วมกับ หน่วยงานอื่นๆ 2) ประเภทของการเรียนรู้ ผู้อำนวยการจัดการ ความรู้ของทีมงานการจัดการความรู้ (CKO) ได้	- ในการประเมินคุณภาพ องค์กรต้องการให้เป็นตัว ต่อยอดเพื่อบอกให้ ข้าราชการได้เรียนรู้ตนเอง ว่า การเรียนรู้ดังกล่าว เรียนรู้ไปเพื่ออะไร - การเรียนรู้สามารถ เกิดขึ้นได้ทั้งในขณะที่ผู้ตัว และไม่รู้ตัว - การเรียนรู้จำเป็นต้องรู้ ถึงวิธีการแสวงหาความรู้ ซึ่งสามารถอธิบายถึง วิธีการและทักษะ ทั้งนี้	- ในการดำเนินการ จัดการความรู้ควรเน้น เรื่องการเปลี่ยนแปลง ด้านพฤติกรรม

ตารางที่ 4.16 แสดงความเชื่อมโยงผลการวิเคราะห์ข้อมูลกับรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ (ต่อ)

ประเด็น ของ รูปแบบ	แนวคิด และทฤษฎี	ผลการวิเคราะห์และ สังเคราะห์ เอกสารรายงานคำ รับรองการปฏิบัติ ราชการประจำปี งบประมาณ พ.ศ.2549	ผลการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้อำนวยการ จัดการความรู้ของทีมงานการจัดการความรู้	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล การสนทนากลุ่มของ ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการวิเคราะห์ความ คิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิรับรอง รูปแบบการจัดการ ความรู้สำหรับ หน่วยงานภาครัฐ
	<p>ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่าง ถูกต้อง (Mental Models) 3) ลักษณะการสร้างวิสัยทัศน์ ร่วมกัน (Shared Vision) 4) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) และ 5) การคิด เชื่อมโยงทั้งระบบ (Systems Thinking)</p> <p>- กระบวนการบริหารจัดการ การเปลี่ยนแปลง (ก.พ.ร.แลสถาบันเพิ่ม ผลผลิตแห่งชาติ)</p>		<p>แสดงความคิดเห็นว่าหน่วยงานภาครัฐมีการเรียนรู้ จากการทำ (Learning by Doing) การสอนงาน แบบพี่สอนน้อง แบบเพื่อนช่วยเพื่อน (Peer to Peer) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น เวที เว็บบอร์ด การ สอนแบบบรรยาย การประชุม อบรม การ ปฏิบัติงานกับชุมชน การศึกษาต่อทั้งในและ ต่างประเทศ การถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กร การออกเยี่ยมหน่วยงาน (Site Visit) ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) และการศึกษาดูงาน</p> <p>3) ทักษะการเรียนรู้ ผู้อำนวยการจัดการความรู้ของ ทีมงานการจัดการความรู้ (CKO) ได้แสดงความ คิดเห็นว่าหน่วยงานภาครัฐมีทักษะการเรียนรู้ในแบบ การทำงานเป็นทีม</p>	<p>เนื่องจากบางคนไม่ สามารถเข้าถึงแหล่ง ความรู้ในแหล่งวิชาชีพ ใหม่ ๆ เพราะไม่รู้วิธี ไม่มี คอมพิวเตอร์ เป็นต้น - ข้อมูลควรสะท้อนให้ เห็นถึงการเรียนรู้ในแต่ละ หน่วยงาน</p>	

ตารางที่ 4.16 แสดงความเชื่อมโยงผลการวิเคราะห์ข้อมูลกับรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ (ต่อ)

ประเด็น ของ รูปแบบ	แนวคิด และทฤษฎี	ผลการวิเคราะห์และ สังเคราะห์ เอกสารรายงานคำ รับรองการปฏิบัติ ราชการประจำปี งบประมาณ พ.ศ.2549	ผลการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของ ผู้อำนวยการจัดการความรู้ของทีมงานการ จัดการความรู้	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล การสนทนากลุ่มของ ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการวิเคราะห์ความ คิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิรับรอง รูปแบบการจัดการ ความรู้สำหรับ หน่วยงานภาครัฐ
2. หน่วย งาน	- ระบบย่อยด้านองค์ กร(Marquardt, 1996) ได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และ โครงสร้างขององค์กร - กระบวนการบริหาร จัดการการเปลี่ยนแปลง (ก.พ.ร.และ สถาบันเพิ่มผลผลิต แห่งชาติ) ได้แก่ การ เตรียมการและปรับ เปลี่ยนพฤติกรรมกรมการ สื่อสาร กระบวนการ และเครื่องมือ การยก	ผลการประเมินตนเองเรื่องการ จัดการความรู้ - ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการ เรียนรู้ขององค์ประกอบการ จัดการความรู้	- วิสัยทัศน์ ผู้อำนวยการจัดการความรู้ของ ทีมงานการจัดการความรู้ (CKO) ได้แสดงความ คิดเห็นว่าทุกคนควรมีส่วนร่วมในการผลักดัน องค์กร - วัฒนธรรม ผู้อำนวยการจัดการความรู้ของ ทีมงานการจัดการความรู้ (CKO) ได้แสดงความ คิดเห็นว่าหน่วยงานควรสร้างให้บุคลากรเกิด วัฒนธรรมการทำงานเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมใน การแสดงความคิดเห็น การรับฟังความคิดเห็นซึ่ง กันและกัน การแบ่งปันความรู้ การใฝ่รู้ การ อยากรู้ อยากเห็น การทำงานเป็นทีม หรือ กระบวนการกลุ่ม คนรักงาน การทำตนให้เป็น ตัวอย่างที่ดี การรักการเรียนรู้ การคิดนอกกรอบ การรักการอ่าน โดยจะต้องเป็นผู้ที่กล้าคิด และ	- ในการวางแผนชาติควร มองข้อมูล 5 -10 ปี หรือ 50 ปี - หน่วยงานภาครัฐ สามารถแบ่งออกเป็น หน่วยงานบริการ และ วิชาการ ดังนั้นวิธีการ จัดการความรู้อาจมีความ แตกต่างกัน - ในการจัดการความรู้ ของหน่วยงานภาครัฐควร มีตัวชี้วัดสำคัญ (Key Indicator) - หน่วยงานภาครัฐควรมี	- ควรผสมผสานการ สนธิพลัง (Synergy) ใน การขับเคลื่อนการ จัดการความรู้เพื่อให้ หน่วยงานภาครัฐก้าว ไปสู่องค์กรแห่งการ เรียนรู้ - เป้าหมายของการ จัดการความรู้สำหรับ หน่วยงานภาครัฐควร เป็นอย่างไรเพื่อให้ส่วน ราชการ / จังหวัด เกิด ความมุ่งมั่นที่จะ ดำเนินการต่อไป

ตารางที่ 4.16 แสดงความเชื่อมโยงผลการวิเคราะห์ข้อมูลกับรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ (ต่อ)

ประเด็น ของ รูปแบบ	แนวคิด และทฤษฎี	ผลการวิเคราะห์และ สังเคราะห์ เอกสารรายงานคำ รับรองการปฏิบัติ ราชการประจำปี งบประมาณ พ.ศ.2549	ผลการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้อำนวยการ จัดการความรู้ของทีมงานการจัดการความรู้	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล การสนทนากลุ่มของ ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการวิเคราะห์ความ คิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิรับรอง รูปแบบการจัดการ ความรู้สำหรับ หน่วยงานภาครัฐ
ย่องชมเชยและให้รางวัล			<p>ต้องคิดว่าตนเองสามารถทำได้ไว้ก่อนเสมอไม่ว่า งานจะยากแค่ไหน (Can Do First)</p> <p>- กลยุทธ์ ผู้อำนวยการจัดการความรู้ของทีมงาน การจัดการความรู้ (CKO) ได้แสดงความ คิดเห็นว่า หน่วยงานควรมีนโยบายด้านการจัดการความรู้ของ องค์กรที่ชัดเจน โดยพัฒนาการเรียนรู้จากการทำงาน (Learning by Doing) และให้บุคลากรรุ่นใหม่ร่วม ค้นหาวิธีการทำงานจากหน่วยงานต่างๆ มาใช้ใน องค์กร มีรูปแบบดำเนินงานแบบคอมมิวนิสต์ใน ลักษณะแยกกันเดิน รวมกันตี ทำทุกอย่างเพื่อ</p>	<p>อะไรเป็นหัวใจหลักเพื่อ ค้นหาแนวทางปฏิบัติ - การจัดการความรู้มุ่งให้ เกิดการเปลี่ยนแปลงใน องค์กรซึ่งเป็นเป้าหมาย สูงสุด - วัฒนธรรมองค์กร อะไรบ้างที่เป็นแรงผลักดันให้ เกิดการยอมรับของ ข้าราชการ</p>	<p>- ในการประเมินผล พิจารณาความดี ความชอบของ ข้าราชการควร พิจารณากระบวนการ และผลลัพธ์จากตัว บุคคล กลุ่มและองค์กร เป็นหลัก - ในการเตรียมการ จัดการความรู้</p>

ตารางที่ 4.16 แสดงความเชื่อมโยงผลการวิเคราะห์ข้อมูลกับรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ (ต่อ)

ประเด็น ของ รูปแบบ	แนวคิด และทฤษฎี	ผลการวิเคราะห์และ สังเคราะห์ เอกสารรายงานคำ รับรองการปฏิบัติ ราชการประจำปี งบประมาณ พ.ศ.2549	ผลการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้อำนวยการ จัดการความรู้ของทีมงานการจัดการความรู้	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล การสนทนากลุ่มของ ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการวิเคราะห์ความ คิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิรับรอง รูปแบบการจัดการ ความรู้สำหรับ หน่วยงานภาครัฐ
			เป้าหมายในการถ่ายทอดความรู้ ประกอบกับการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรและให้บริการกับประชาชน พร้อมกับการสนับสนุนและส่งเสริมในสิ่งที่บุคลากรต้องการ โดยผู้บริหารเป็นตัวอย่างที่ดีของบุคลากร เปลี่ยนจากเป็นคนพูดให้เป็นผู้ฟัง การสรรหาคณะดีเข้ามาทำงานและมุ่งการ	- ในการดำเนินการจัดการความรู้ควรทราบเป้าหมายว่าหน่วยงานทำการจัดการความรู้ไปเพื่ออะไร เช่น ยกระดับการปฏิบัติงาน โดยอาจจะต้องเก็บข้อมูลจากผู้ปฏิบัติ	ควรสร้าง Change Agent

ตารางที่ 4.16 แสดงความเชื่อมโยงผลการวิเคราะห์ข้อมูลกับรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ (ต่อ)

ประเด็น ของ รูปแบบ	แนวคิด และทฤษฎี	ผลการวิเคราะห์และ สังเคราะห์ เอกสารรายงานคำ รับรองการปฏิบัติ ราชการประจำปี งบประมาณ พ.ศ.2549	ผลการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้อำนวยการ จัดการความรู้ของทีมงานการจัดการความรู้	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล การสนทนากลุ่มของ ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการวิเคราะห์ความ คิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิรับรอง รูปแบบการจัดการ ความรู้สำหรับ หน่วยงานภาครัฐ
			<p>พัฒนาบุคลากรทุกระดับ เพื่อสร้างกลุ่มถ่วงความคิด (Think Tank) พร้อมกับการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ความรู้โดยผ่านสื่อต่างๆ และเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยมีระบบประเมินผลที่กระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรมีกำลังใจปฏิบัติงาน เช่น การยกย่องชมเชย การพิจารณาความดีความชอบ ความภาคภูมิใจ ความมีเกียรติ และควรสร้างบรรยากาศการทำงานแบบเพื่อนฝูง พี่น้อง มีอิสระกล้าแสดงความคิดเห็น นอกจากนี้ควรมีการประเมินที่ผลผลิตสุดท้าย (End Product) เช่น การดูคนที่เรียนรู้ได้ผลอย่างไร มีวิธีการในการทำงานอย่างไร และผลงานที่ออกมาให้สังเกตผลกระทบ ถ้าสร้างบ่อให้ดูบ่อ โดยต้องดูว่าสามารถใช้ได้ตลอดปีหรือไม่</p>	<p>- การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กร - ปัจจัยสำคัญในการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐต้องการทราบว่า หน่วยงานต้องการ หรือคนทำต้องการอย่างเดียว เพราะสิ่งเหล่านี้อาจทำให้เกิดไฟไหม้ฟางได้</p>	

ตารางที่ 4.16 แสดงความเชื่อมโยงผลการวิเคราะห์ข้อมูลกับรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ (ต่อ)

ประเด็น ของ รูปแบบ	แนวคิด และทฤษฎี	ผลการวิเคราะห์และ สังเคราะห์ เอกสารรายงานคำ รับรองการปฏิบัติ ราชการประจำปี งบประมาณ พ.ศ.2549	ผลการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้อำนวยการ จัดการความรู้ของทีมงานการจัดการความรู้	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการ สนทนากลุ่มของ ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการวิเคราะห์ความ คิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิรับรอง รูปแบบการจัดการ ความรู้สำหรับ หน่วยงานภาครัฐ
			<p>สิ่งสำคัญควรใช้การประสานงานในระดับแนวราบมากขึ้นและการให้ความสำคัญกับความสำเร็จของภารกิจมากกว่า การดูความสำเร็จจากตัวชี้วัด ขึ้นตอน และวิธีการ</p> <p>โดยหน่วยงานควรมีแผนการจัดการความรู้ระยะยาว และใช้การจัดการความรู้ที่เนียนไปกับเนื้องานประจำของบุคลากร เช่น การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามมาตรฐานขององค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> - โครงสร้างขององค์กร ผู้อำนวยการจัดการความรู้ของทีมงานการจัดการความรู้ (CKO) ได้แสดงความคิดว่าหน่วยงานภาครัฐควรมีลักษณะการทำงานเป็นกลุ่ม (Working Group) โดยมีการจัดตั้งเป็นคณะทำงานซึ่งมีหน่วยงานรับผิดชอบ เพื่อมุ่งสร้างการทำงานที่สามารถแทนตำแหน่งกันได้ทุกตำแหน่ง 	<ul style="list-style-type: none"> - พฤติกรรม และความรู้ สามารถเปลี่ยนอะไร เช่น การทำกิจกรรมค่ายลดน้ำหนัก ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอะไร โดยสิ่งใดที่ต้องกระทำต่อ และทำแล้วจะได้อะไร - การจัดการความรู้ทำอะไรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้าน ศรัทธา - การจัดการความรู้ควรเกิดการ สนธิพลัง (synergy) ในการทำงาน เพื่อทำให้องค์กรพัฒนา เนื่องจาก การพัฒนาองค์กรไม่สามารถทำได้ เพียงคนเดียว 	

ตารางที่ 4.16 แสดงความเชื่อมโยงผลการวิเคราะห์ข้อมูลกับรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ (ต่อ)

ประเด็น ของ รูปแบบ	แนวคิด และ ทฤษฎี	ผลการวิเคราะห์และ สังเคราะห์ เอกสารรายงานคำ รับรองการปฏิบัติ ราชการประจำปี งบประมาณ พ.ศ.2549	ผลการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้อำนวยความสะดวก ความรู้ของทีมงานการจัดการความรู้	ผลการวิเคราะห์ ข้อมูลการสนทนา กลุ่มของ ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการวิเคราะห์ความ คิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ รับรองรูปแบบการจัดการ ความรู้สำหรับหน่วยงาน ภาครัฐ
3. คน	ระบบย่อยด้าน บุคคล (Marquardt, 1996)	- ผลการประเมินตนเอง เรื่องการจัดการความรู้ - ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ในการดำเนินการจัดการ ความรู้	- ผู้บริหาร ผู้อำนวยการจัดการความรู้ของทีมงานการจัดการ ความรู้ (CKO) ได้แสดงความคิดเห็นซึ่ง ลักษณะของผู้บริหาร ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในหน่วยงานภาครัฐควรเป็นผู้นำแห่งการ เปลี่ยนแปลงองค์กร ให้มีความสำคัญกับคนมากกว่างานโดย เข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ ต้องเป็นคนยุคใหม่ ก้าวทันโลก มีคุณธรรมอย่างสูง มีภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นผู้ใฝ่รู้ รัก การถ่ายทอดความรู้ ให้ความสนใจและเข้าร่วมกิจกรรม มี วิสัยทัศน์กว้างไกล กล้าหาญ กล้าตัดสินใจ รับฟัง ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเสียสละ มีความยุติธรรม ให้โอกาส เท่าเทียมกัน สามารถทำงานร่วมกับบุคลากรในองค์กรได้ พร้อมเป็นตัวอย่างที่ดีของผู้รักการเรียนรู้ และเป็นผู้ที่คอยยก ย่องชมเชยคนทำงาน บุคลากร ผู้อำนวยการจัดการความรู้ ของทีมงาน	- บทบาทของข้าราชการ ก็คือ คุณอำนวย (Facilitator) - ผู้บริหารควรมี พฤติกรรมสไตล์ที่ชอบ ความเจ็บปวด เพราะ จะได้ไม่กลัวและ สามารถผลักดันโครง การต่าง ๆ ภายใต้อ ความขัดแย้งได้ - ปัญหาสำคัญ สำหรับการจัดการ ความรู้ คือ คนไม่ทำ และคนไม่จริงจัง	- ควรกระตุ้นให้ผู้นำเข้าร่วม กิจกรรมการจัดการความรู้ให้ บ่อยขึ้น - ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่ Empowerment บุคลากรใน องค์กร - ควรเน้นเรื่องคนมากกว่างาน - ควรอบรมคุณอำนวยอย่าง ต่อเนื่องเพื่อหล่อเลี้ยง และบำรุง ให้สามารถดำเนินงาน โดยการ แลกเปลี่ยนกันเอง - ควรให้ความสำคัญกับทุนที่ไม่ สามารถมองเห็นได้ (Intangible Capital)

ตารางที่ 4.16 แสดงความเชื่อมโยงผลการวิเคราะห์ข้อมูลกับรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ (ต่อ)

ประเด็น ของ รูปแบบ	แนวคิด และทฤษฎี	ผลการวิเคราะห์และ สังเคราะห์เอกสารรายงาน คำรับรองการปฏิบัติ ราชการประจำปี งบประมาณ พ.ศ.2549	ผลการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้อำนวยการ จัดการความรู้ของทีมงานการจัดการความรู้	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล การสนทนากลุ่มของ ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการวิเคราะห์ความ คิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิรับรอง รูปแบบการจัดการ ความรู้สำหรับ หน่วยงานภาครัฐ
			<p>การจัดการความรู้ (CKO) ได้แสดงความคิดเห็นซึ่ง ลักษณะของบุคลากรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในหน่วยงาน ภาครัฐควรเป็นผู้ที่รักและภาคภูมิใจในหน่วยงาน ใฝ่รู้ มี เป้าหมายในชีวิต มีจิตสำนึกในการทำงาน เป็นผู้พร้อม จะเปลี่ยนแปลง สามารถทำงานในเชิงรุก รู้จักแบ่งปัน ความรู้กับผู้อื่น และสามารถทำงานเป็นทีมได้ โดยต้อง รู้จักตนเองและคนอื่นบนพื้นฐานของกลุ่มคน 4 แบบ คือ ผู้นำ ผู้ตาม ผู้ถ่ายทอด และผู้รับฟัง เพื่อสามารถพัฒนา ตนเองและต่อยอดความรู้ได้ มีทัศนคติเชิงบวกในการ ทำงาน มีความรู้ด้านภาษา มีความฉลาดทางอารมณ์ โดยมองผลประโยชน์ของหน่วยงานเป็นหลัก และมีการคิด อย่างเป็นระบบ โดยจะต้องเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถประสานกับหน่วยงานภายนอกได้</p>		<p>- ควรเพิ่มประเด็นด้านคนซึ่ง เป็นองค์ประกอบของการ จัดการความรู้ในส่วนของ กลุ่มผู้รับบริการ</p>

ตารางที่ 4.16 แสดงความเชื่อมโยงผลการวิเคราะห์ข้อมูลกับรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ (ต่อ)

ประเด็น ของ รูปแบบ	แนวคิด และทฤษฎี	ผลการวิเคราะห์และ สังเคราะห์ เอกสารรายงานคำ รับรองการปฏิบัติ ราชการประจำปี งบประมาณ พ.ศ.2549	ผลการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้อำนวยการ จัดการความรู้ของทีมงานการจัดการความรู้	ผลการวิเคราะห์ ข้อมูลสารสนเทศ กลุ่มของ ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการวิเคราะห์ความ คิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ รับรองรูปแบบการจัดการ ความรู้สำหรับหน่วยงาน ภาครัฐ
4. เทคโนโลยี	- ระบบย่อยด้าน เทคโนโลยี (Marquardt,1996) - กระบวนการบริหาร จัดการการ เปลี่ยนแปลง (ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่ม ผลผลิตแห่งชาติ)	- ผลการประเมินตนเอง เรื่องการจัดการความรู้ - ปัจจัยแห่งความสำเร็จใน การดำเนินการจัดการ ความรู้	- ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้อำนวยการจัดการ ความรู้ของทีมงานการจัดการความรู้ (CKO) ได้แสดง ความคิดเห็นว่าระบบเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของ บุคลากรในหน่วยงานภาครัฐ ได้แก่ อินเทอร์เน็ต อินเทอร์เน็ต การเรียนอิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) และการประชุมทางไกลผ่านวิดีโอ (VDO Conference) - ลักษณะการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ผู้อำนวยการจัดการความรู้ของทีมงานการจัดการ ความรู้ (CKO) ได้แสดงความคิดเห็นว่าลักษณะการใช้ เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ของบุคลากรในหน่วยงาน ภาครัฐ ได้แก่ เป็นแหล่งและฐานข้อมูลความรู้ในการ แสวงหาความรู้ เป็นช่องทางในการพัฒนาการ ให้บริการที่รวดเร็ว		- ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ควรเน้นการใช้ง่าย ค้นหาได้ง่าย โดยสร้างเป็นแบบ Intelligence Search Engine

ตารางที่ 4.16 แสดงความเชื่อมโยงผลการวิเคราะห์ข้อมูลกับรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ (ต่อ)

ประเด็น ของ รูปแบบ	แนวคิด และทฤษฎี	ผลการวิเคราะห์และ สังเคราะห์ เอกสารรายงานคำ รับรองการปฏิบัติ ราชการประจำปี งบประมาณ พ.ศ.2549	ผลการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้อำนวยการ จัดการความรู้ของทีมงานการจัดการความรู้	ผลการวิเคราะห์ ข้อมูลการสนทนา กลุ่มของ ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการวิเคราะห์ความ คิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ รับรองรูปแบบการจัดการ ความรู้สำหรับหน่วยงาน ภาครัฐ
--------------------------	-----------------	---	--	---	---

ซึ่งสามารถทำงานได้ตลอดเวลาและทุกสถานที่โดยผ่าน
ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และเป็นช่องทางในการ
แลกเปลี่ยนเรียนรู้

บทที่ 5

ผลการวิจัย

รูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ

รูปแบบที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ คือ รูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งมีรายละเอียดของรูปแบบประกอบด้วย

ตอนที่ 1 บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ
2. หลักการของรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ
3. วัตถุประสงค์ของรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ
4. ความหมายของรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ

ตอนที่ 2 รูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ

1. ขั้นตอนการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ
2. องค์ประกอบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ

ตอนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐไปสู่การปฏิบัติ

1. ลักษณะสำคัญของรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ
2. แนวทางในการนำรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐลงสู่การปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพ
 - 2.1 แนวทางเชิงนโยบาย
 - 2.2 แนวทางเชิงปฏิบัติ
3. เงื่อนไขการนำรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐไปใช้

สถาบันวิจัยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ

การจัดการความรู้ของหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชนมีความแตกต่างกัน แต่ยังไม่ชัดเจนว่า รูปแบบการจัดการความรู้ใดที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการพัฒนาบุคลากร ระบบงาน และหน่วยงานได้อย่างชัดเจน อีกทั้งหน่วยงานในระดับ กระทรวง กรม และจังหวัดได้ดำเนินการตามแนวทางของตนเอง จึงทำให้การดำเนินการจัดการความรู้ของบางหน่วยงานในสังกัดต่าง ๆ เกิดความสับสนได้ อาทิเช่น หน่วยงานกรมภายใต้ สังกัดกระทรวงกลาโหมคือ กรมได้นำนโยบายการจัดการความรู้ไปปฏิบัติก่อนบางกรม ซึ่งหน่วยงานที่ใหญ่ที่สุดคือกระทรวงควรเป็นแกนนำในการกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้เชิงนโยบายหลักที่ชัดเจน เนื่องจาก การจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐต้องสามารถดำเนินไปได้อย่างถูกต้องทิศทางและมีเป้าหมายเดียวกัน นอกจากนี้หน่วยงานยังต้องตระหนักถึงปัจจัยในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มุ่งให้เกิดการพัฒนาบุคลากร พัฒนาการเรียนรู้ พัฒนาการเรียนรู้ พัฒนาความรู้ และพัฒนาเทคโนโลยี ปัจจัยดังกล่าวนี้ต้องขับเคลื่อนไปพร้อม ๆ กัน และส่งผลร่วมกันอย่างต่อเนื่อง จึงจะทำให้หน่วยงานภาครัฐเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริง

จากการศึกษาหลักการ แนวคิด กรณีสึกษาและงานวิจัยต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ตลอดจนการสังเคราะห์เอกสารคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ด้านการพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์กรตามยุทธศาสตร์ของแต่ละหน่วยงานภาครัฐที่เสนอต่อ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ จำนวน 140 ชุด และจากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการจัดการความรู้ภาครัฐ จำนวน 20 คน สังกัดหน่วยงานดังต่อไปนี้คือ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาข้าราชการ กรมบังคับคดี กรมโยธาธิการ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษา กรมอนามัย กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กรมสารนิเทศ กรมทางหลวงชนบท กรมวิทยาศาสตร์บริการ กรมการค้าภายใน สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน กรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา กรมส่งเสริมการเกษตร กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ กรมการกงสุล กรมควบคุมมลพิษ กรมอุตุฯ วิทยาลัยวิทยาศาสตร์ และกรมการศาสนา รวมทั้งการศึกษาคู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติซึ่งได้เสนอแนะแนวทางให้หน่วยงานภาครัฐได้ดำเนินการจัดการความรู้ตามขั้นตอนของกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) ที่ประกอบด้วยขั้นตอน 7 ขั้นตอน คือ 1) การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) 3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) 5) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) และ 7) การเรียนรู้ (Learning) และให้บูรณาการกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) ซึ่งเป็นปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กรที่มีผลกระทบต่อจัดการความรู้ อีก 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม 2) การสื่อสาร 3) กระบวนการและเครื่องมือ 4) การเรียนรู้ 5) การวัดผล และ 6) การยกย่องชมเชย และให้รางวัล มาประยุกต์ใช้ในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM action plan)

จากข้อมูลดังกล่าวทำให้สามารถสรุปได้ว่า ขั้นตอนหลักของการจัดการความรู้ที่เหมาะสมสำหรับหน่วยงานภาครัฐควรประกอบด้วย 1) การกำหนดความรู้ 2) การแสวงหาความรู้ 3) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ 4) การสร้างความรู้ 5) การแบ่งปันความรู้ 6) การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ และ 7) การประเมินผล แต่หน่วยงานภาครัฐจำเป็นต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ตามลำดับขั้นตอนที่เหมาะสมกับหน่วยงานของตน ซึ่งต้องทำด้วยความละเอียดรอบคอบ มีความเข้าใจและลึกซึ้งในแก่นแท้ ไม่ดำเนินงานซ้ำซ้อน รวมทั้งต้องมีการพัฒนาหรือสร้างองค์ประกอบที่จำเป็นควบคู่กันไปตลอดเวลา

เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐสามารถดำเนินงานตามกระบวนการจัดการความรู้ได้ด้วยตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ จึงควรมีรูปแบบที่ระบุขั้นตอนหลักและองค์ประกอบหลักที่จำเป็น พร้อมทั้งรายละเอียดที่เป็นแนวทางช่วยให้สามารถนำไปออกแบบ และพัฒนาแผนงาน โครงการ กิจกรรม กลวิธีของตนเองต่อไป

2. หลักการของรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ

รูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ มีหลักการที่สำคัญคือ

1. รูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ มุ่งเน้นให้บุคลากรภาครัฐเกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มหรือทีม และระดับองค์กร ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดของการดำเนินการจัดการความรู้ โดยให้บุคลากรภาครัฐได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เทคนิค วิธีการและประสบการณ์ร่วมกันและต่อเนื่อง สำหรับความรู้ที่สำคัญต่อหน่วยงานภาครัฐ ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับลูกค้า ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ประสบการณ์ความรู้ที่หน่วยงานสั่งสม และความรู้เกี่ยวกับกระบวนการต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาตนเองให้กลายเป็นคนดี คนเก่ง (Talent Worker) และพัฒนางานโดยการส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมการทำงาน (Innovation) อันส่งผลทำให้เกิดการยกระดับขีดความสามารถของหน่วยงานให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หรือ องค์กรอัจฉริยะ (Intelligence Organization) และช่วยผลักดันให้เกิดสังคมฐานความรู้ (Knowledge-Based Society) ต่อไป

2. รูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ มุ่งเน้นให้บุคลากรภาครัฐตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการติดตามประเมินผล ทั้งสามประการเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ในทุกขั้นตอนของการจัดการความรู้ และในขณะเดียวกันก็สามารถเกิดขึ้นได้พร้อม ๆ กัน เนื่องจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะทำให้บุคลากรภาครัฐเกิดการเรียนรู้ซึ่งจะส่งผลทำให้เกิดการติดตามและประเมินผลว่าสิ่งที่กำลังทำหรือกำลังปฏิบัติงานอยู่ขณะนั้นสามารถจะดำเนินการปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้นได้อย่างไร ดังนั้นการดำเนินงานของบุคลากรภาครัฐจึงควรให้ความสำคัญกับประเด็นดังกล่าว ทั้งนี้เพื่อทำให้บุคลากรภาครัฐเกิดการพัฒนาตนเอง และพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

3. รูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ มุ่งเน้นให้บุคลากรตระหนักถึงองค์ประกอบของการจัดการความรู้ทั้ง 4 ด้าน อาทิ การเรียนรู้ คน หน่วยงาน และเทคโนโลยี สิ่งเหล่านี้สามารถแปรเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ได้ตลอดเวลา เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมล้วนส่งผลต่อการพัฒนาหน่วยงานภาครัฐไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะการปรับเปลี่ยนนโยบายการบริหารงานของรัฐบาลในด้านต่าง ๆ ตามบริบทของสังคมจะส่งผลทำให้แนวทางการดำเนินของหน่วยงานภาครัฐเกิดการเปลี่ยนแปลงควบคู่ไปด้วยกันเสมอ ดังนั้นสิ่งสำคัญของการดำเนินการจัดการความรู้ในส่วนของผู้เกี่ยวข้อง

กับกระบวนการต่าง ๆ ควรมีการร่วมกันวิเคราะห์ว่าองค์ประกอบใดเป็นปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน โดยอยู่บนพื้นฐานสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันของหน่วยงาน เพื่อที่จะนำไปสู่การพัฒนาหน่วยงานภาครัฐ ด้วยการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ

3. วัตถุประสงค์

1. เพื่อเป็นแนวทางสำหรับหน่วยงานภาครัฐในการนำรูปแบบการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการจัดการความรู้กับหน่วยงานภาครัฐ
2. เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐมีขั้นตอนและองค์ประกอบของการจัดการความรู้ที่ชัดเจนสำหรับการดำเนินการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐ

4. ความหมายของรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ

รูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ หมายถึง องค์ประกอบและขั้นตอนสำหรับการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐที่แสดงเป็นแผนภาพซึ่งบอกถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน บุคลากร การเรียนรู้ และเทคโนโลยี โดยเชื่อมโยงกับขั้นตอนหลักของการจัดการความรู้ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดความรู้ 2) การแสวงหาความรู้ 3) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ 4) การสร้างความรู้ 5) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ 6) การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ และ 7) การประเมินผล

ตอนที่ 2

รูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ

รูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ ประกอบด้วย 2 ส่วนหลัก ได้แก่ ขั้นตอนการจัดการความรู้ และองค์ประกอบการจัดการความรู้ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

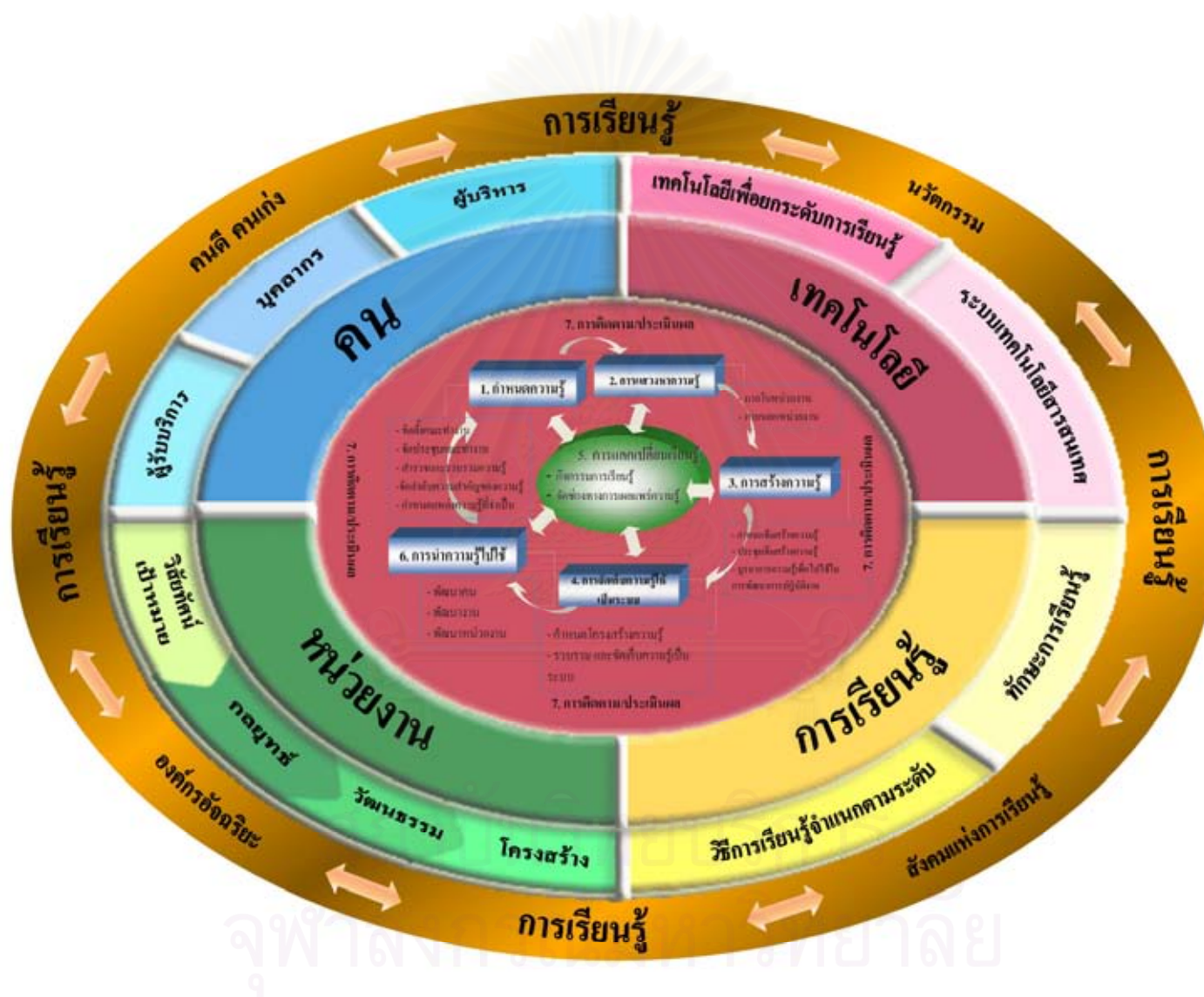
ส่วนที่ 1 ขั้นตอนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดความรู้
2. การแสวงหาความรู้
3. การสร้างความรู้
4. การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ
5. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้
6. การนำความรู้ไปใช้
7. การประเมินผล

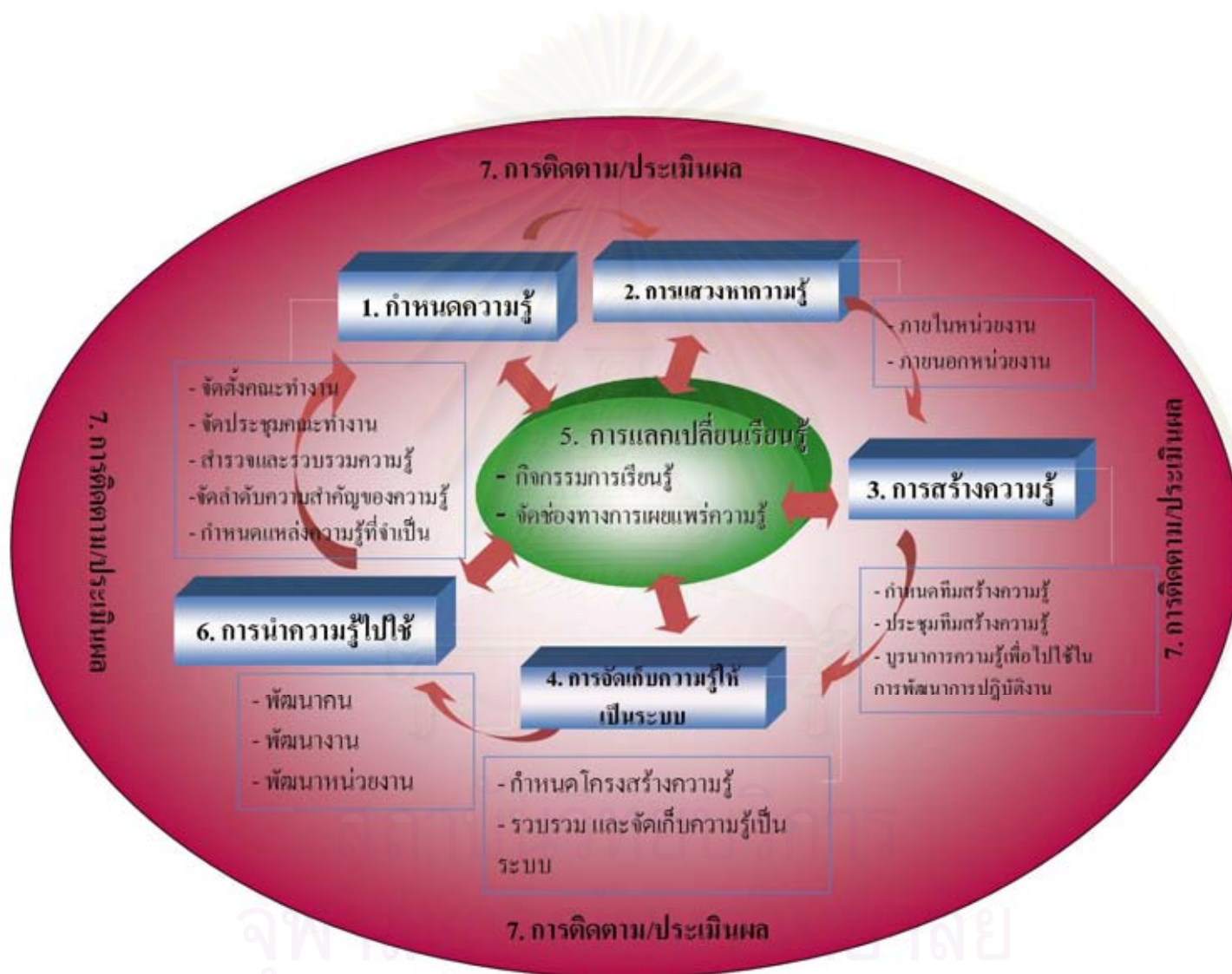
ส่วนที่ 2 องค์ประกอบการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การเรียนรู้
2. หน่วยงาน
3. คน
4. เทคโนโลยี

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



แผนภาพที่ 5.1 แสดงรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ



แผนภาพที่ 5.2 แสดงขั้นตอนการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ

คำอธิบายรายละเอียดของรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ

รูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ ประกอบด้วย ขั้นตอนและองค์ประกอบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

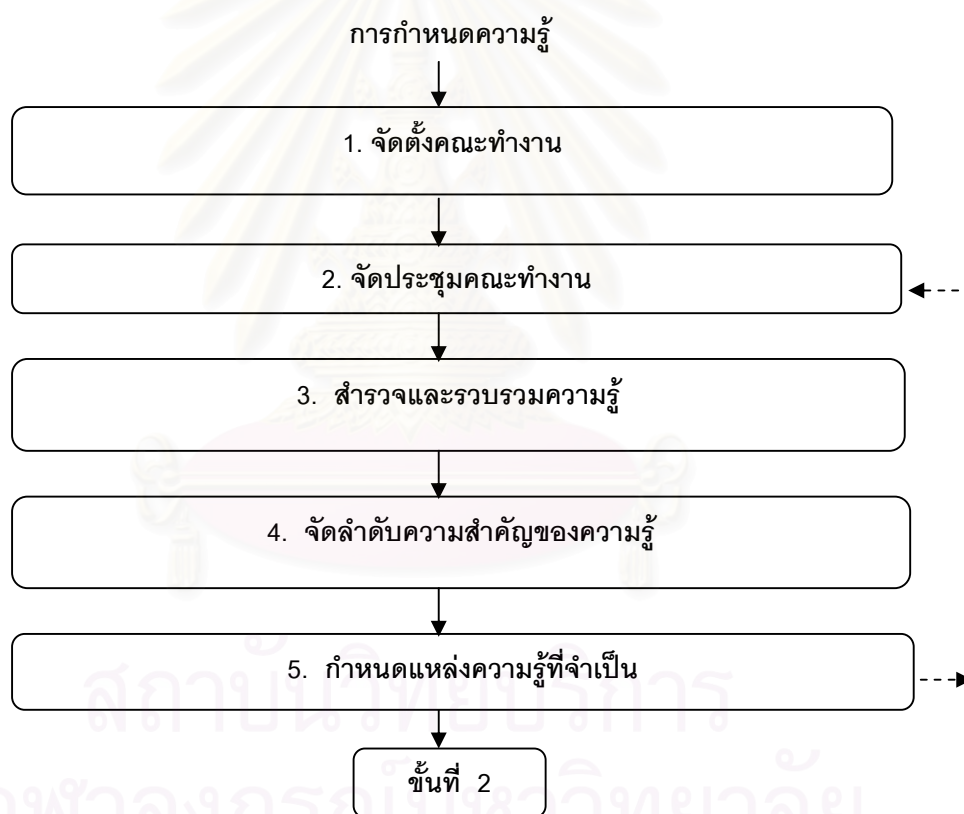
ส่วนที่ 1 ขั้นตอนการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ

ขั้นตอนหลักของการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดความรู้ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การนำความรู้ไปใช้ และการประเมินผล ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดความรู้

การกำหนดความรู้ หมายถึง การพิจารณาของผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้เพื่อระบุว่าความรู้อะไรบ้างที่บุคลากรในหน่วยงานจำเป็นต้องรู้ และความรู้เหล่านั้นอยู่ในรูปแบบใด อยู่กับใครบ้าง โดยพิจารณาถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของหน่วยงาน โดยความรู้ที่สำคัญต่อหน่วยงานภาครัฐ ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับลูกค้า ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ประสบการณ์ความรู้ที่องค์กรสั่งสม และความรู้เกี่ยวกับกระบวนการ ซึ่งความรู้เหล่านี้จะช่วยทำให้บุคลากรสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาตนเอง พัฒนางานให้สามารถบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานได้ สำหรับประเภทของความรู้สามารถแบ่งได้ 2 ประเภท คือ 1) ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ได้แก่ ประสบการณ์ ความชำนาญในการทำงานต่างๆ มีลักษณะเฉพาะในแต่ละบุคคล เช่น เทคนิคการปฏิบัติงานพระราชพิธี เทคนิคการตรวจกลโกงงานซัง ตวง วัด เป็นต้น และ 2) ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ได้แก่ ความรู้ที่สามารถแสดงให้เห็นได้ เช่น เอกสาร ตำรา ฐานข้อมูล เว็บไซต์ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ แผนภูมิ ตัวหนังสือ สูตร สมการ กฎ และทฤษฎีต่างๆ เป็นต้น โดยการกำหนดความรู้จำเป็นต้องตระหนักถึงกรอบแนวทางการดำเนินใน 4 มิติ ได้แก่ 1) มุมมองในมิติด้านการเงิน ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องรักษาดุลยภาพระหว่างการวางแผนผังเชิงยุทธวิธีให้สอดคล้องกับการเพิ่มรายได้และการเติบโตของหน่วยงานภาครัฐ 2) มุมมองในมิติด้านลูกค้า โดยผู้บริหารต้องจัดกลุ่มลูกค้าเพื่อสามารถบริหารจัดการและตอบสนองความต้องการได้ตรงตามกลุ่มเป้าหมายของหน่วยงาน ซึ่งมี 6 องค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) การรักษาฐานลูกค้า (Customer Retention) ความสามารถในการหาลูกค้า (Customer Acquisition) ผลประโยชน์ของลูกค้า (Customer Profitability) ส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) ส่วนแบ่งทางการบัญชี (Account Share) สิ่งเหล่านี้ล้วนส่งผลต่อผลประกอบการที่ดีของหน่วยงานภาครัฐ ดังนั้นหน่วยงานภาครัฐควรมีการแผนการบริหารต่อกลุ่มเป้าหมายโดยคำนึงถึงความพึงพอใจและผลประโยชน์ของลูกค้าเป็นสำคัญ อันก่อให้เกิดรูปแบบการให้บริการต่างๆ ที่มีให้กับประชาชน รวมถึงภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรภาครัฐ 3) มุมมองในมิติด้านกระบวนการภายใน ซึ่งเป็นกลไกในการสร้างคุณค่าในการผลิตและการส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้า ซึ่งเป็นการปรับปรุงกระบวนการทำงานลดต้นทุนในการผลิต สำหรับกระบวนการทำงานสามารถแบ่งได้ 4 ประเภท คือ ประเภทแรก กระบวนการจัดการในด้านการปฏิบัติงาน (Operation Management) ได้แก่ ความสะดวกรวดเร็วในการได้รับบริการ และการพัฒนาเทคนิควิธีการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ประเภทที่สอง กระบวนการจัดการในด้านลูกค้า (Customer Management

Processes) ได้แก่ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าและการรักษาภาพพจน์ที่ดีของหน่วยงาน มีฐานข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์ ประเภทที่สาม กระบวนการในด้านนวัตกรรม (Innovation processes) ได้แก่ การคิดค้นและพัฒนา นวัตกรรม การเสริมสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า การให้บริการที่แตกต่าง และประเภทสุดท้าย คือ กระบวนการในด้านกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน และทางสังคม (Regulatory and Social Processes) ได้แก่ การรักษาสภาพแวดล้อม การรักษาความปลอดภัยและสุขอนามัย และการพัฒนาชุมชนและสังคมในด้านต่าง ๆ และ 4) มุมมองในมิติการเรียนรู้และการพัฒนา เป็นกระบวนการสร้างคุณค่า (Value-Creating Process) จากทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ ประกอบด้วย ด้านทุนมนุษย์ (Human Capital) ได้แก่ ทักษะ ความรู้ ความชำนาญ การฝึกอบรม และองค์ความรู้ ด้านทุนข้อมูลสารสนเทศ (Information Capital) ได้แก่ ระบบสารสนเทศ ระบบฐานข้อมูล การจัดเก็บรวบรวมองค์ความรู้ และเครือข่ายความเชื่อมโยงข้อมูลอ้างอิงและองค์ความรู้หลักขององค์กร และด้านทุนองค์กร (Organization Capital) ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรภาวะผู้นำ สำหรับหน่วยงานภาครัฐมีวิธีการในการกำหนดความรู้ดังนี้



แผนภาพที่ 5.3 แสดงขั้นตอนการกำหนดความรู้

1. จัดตั้งคณะทำงาน

จัดตั้งคณะทำงาน หมายถึง การกำหนดบุคลากรในหน่วยงานมาเป็นทีมงานดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ซึ่งมาจากหลายฝ่าย กอง หรือสำนักต่างๆ ซึ่งอาจจะตั้งทั้งในส่วนกลาง และภูมิภาค โดยมีวิธีการกำหนดทีมงานจะมีความแตกต่างกันไปตามลักษณะของหน่วยงาน เช่น หน่วยงานที่มีบุคลากรน้อยอาจจัดตั้งเฉพาะในส่วนที่อยู่ในกรม แต่หน่วยงานใดที่มีหน่วยงานในสังกัดทั่วประเทศ การกำหนดทีมงานจึงอาจจะต้องมีทั้งในส่วนกลางที่สังกัดกรม ซึ่งทีมงานอาจมาจากหน่วยงานในสังกัดเข้ามากร่วมเป็นทีมงานก็ได้ เพราะรูปแบบการทำงานที่แตกต่างกันไปแต่ละกรม นอกจากนี้ยังมีการกำหนดขอบเขต หน้าที่ และความรับผิดชอบในการดำเนินงานอย่างชัดเจน โดยส่วนใหญ่ของหน่วยงานภาครัฐมีการจัดตั้งคณะทำงานการจัดการความรู้ (KM team) ซึ่งประกอบด้วยผู้อำนวยการจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer : CKO) หัวหน้าทีมการจัดการความรู้ คณะกรรมการจัดการความรู้ เลขานุการ และที่ปรึกษา โดยแต่ละตำแหน่งมีหน้าที่รับผิดชอบดังนี้

1. ผู้อำนวยการจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer : CKO) มีหน้าที่รับผิดชอบ

- 1.1 กำหนดและมอบนโยบายการจัดการความรู้ให้กับคณะทำงาน
- 1.2 สนับสนุนงบประมาณ และทรัพยากรในการดำเนินการจัดการความรู้ภายในหน่วยงาน
- 1.3 บริหารและกำกับกำกับการดำเนินการจัดการความรู้ให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน

2. หัวหน้าทีมการจัดการความรู้ มีหน้าที่รับผิดชอบ

- 2.1 ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติการตามแผนการจัดการความรู้
- 2.2 สนับสนุนและส่งเสริมการจัดการความรู้ให้พัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรได้อย่างสูงสุด
- 2.3 ประสานงานกับผู้อำนวยการจัดการความรู้และผู้ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานการจัดการ

ความรู้ของหน่วยงาน

3. คณะกรรมการจัดการความรู้ มีหน้าที่รับผิดชอบ

- 3.1 ปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เช่น การจัดรายงานความคืบหน้า การจัดทำแผนงานโครงการ และกิจกรรมการจัดการความรู้ในหน่วยงาน
- 3.2 เป็นแบบอย่างที่ดีในการเป็นผู้นำแห่งการเรียนรู้ในหน่วยงาน เช่น การเป็นไฝรู้ การรักการอ่าน
- 3.3 ติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงการจัดการความรู้ของหน่วยงานอยู่เสมอ

4. เลขานุการ มีหน้าที่รับผิดชอบ

- 4.1 จัดทำรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินการจัดการความรู้ของหน่วยงาน
- 4.2 เตรียมความพร้อมในการจัดประชุมคณะทำงานในด้านต่าง ๆ เช่น การนัดและติดตามสมาชิกผู้เข้าร่วมประชุม
- 4.3 จัดทำรายงานการประชุม
- 4.4 ประสานงานกับคณะทำงานเพื่อการดำเนินการจัดการความรู้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนการจัดการความรู้ของหน่วยงาน

5. ที่ปรึกษา มีหน้าที่รับผิดชอบ

- 5.1 ให้คำปรึกษาด้านนโยบายการจัดการความรู้ของหน่วยงาน

5.2 ช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินการจัดการความรู้ในหน่วยงาน

5.3 กำกับและติดตามการดำเนินการจัดการความรู้ของหน่วยงานให้เป็นไปตามเป้าหมายของหน่วยงาน

5.4 เข้าร่วมประชุมกับคณะกรรมการจัดการความรู้ของหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ

2. ประชุมคณะทำงาน

ประชุมคณะทำงาน หมายถึง การร่วมกันของทีมงานที่รับผิดชอบและผู้ที่เกี่ยวข้องในการระบุนโยบายที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน โดยทีมงานดังกล่าวจำเป็นต้องพิจารณาอย่างรอบคอบว่าเป็นสิ่งช่วยในการผลักดันให้หน่วยงานสามารถบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานได้มากน้อยแค่ไหน ซึ่งหน่วยงานระดับกองสำนักจะต้องกำหนดให้มีความสัมพันธ์กับหน่วยงานระดับกรม และกรมจะต้องสอดคล้องกับกระทรวง สำหรับกระทรวงจะต้องสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล โดยการกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ทางด้านความรู้ (Knowledge Vision) ของหน่วยงานว่ามีเป้าหมายอย่างไร แล้วจึงดำเนินการค้นหาความรู้ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในหน่วยงาน

3. สืบค้น และรวบรวมความรู้

สืบค้น และรวบรวมความรู้ หมายถึง การเลือกประเด็นความรู้ของหน่วยงานภาครัฐจำเป็นต้องมีการสำรวจว่ามีความรู้อะไรบ้างที่จำเป็นในการดำเนินงาน เมื่อทราบแล้วว่ามีใครบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่กับใครบ้าง และมีความถูกต้องมากน้อยแค่ไหน

4. จัดลำดับความสำคัญของความรู้

จัดลำดับความสำคัญของความรู้ หมายถึง หน่วยงานภาครัฐมีการจัดลำดับความสำคัญของความรู้ อะไรบ้างที่จำเป็นมากที่สุดและรองลงไปตามลำดับความสำคัญในการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของหน่วยงานคืออะไร ยกตัวอย่างในการจัดลำดับความสำคัญของความรู้ ในบางหน่วยงานต้องพิจารณาถึงเป้าหมายของแผนกลยุทธ์คืออะไร ความรู้ใดที่บุคลากรจำเป็นต้องใช้ประกอบในการปฏิบัติงานให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายได้ ถ้าหากไม่มีความรู้เรื่องนั้นจะส่งผลให้ประสิทธิภาพลดลง ถ้าหากหน่วยงานสามารถค้นหาความรู้เรื่องนั้นได้ จะทำให้การพัฒนาบุคลากรตรงตามเป้าหมายของหน่วยงานได้

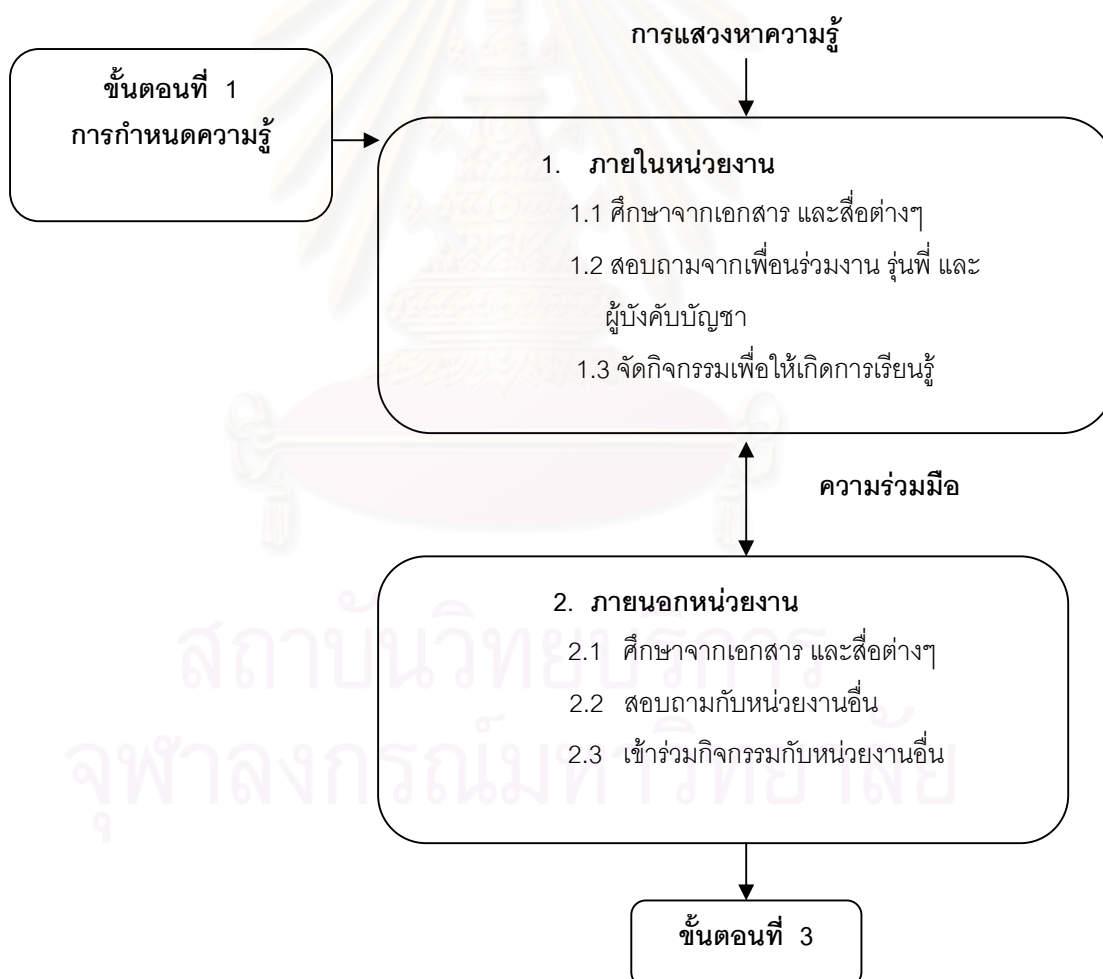
5. กำหนดแหล่งความรู้ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน

กำหนดแหล่งความรู้ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน หมายถึง แหล่งความรู้ที่หน่วยงานจำเป็นต้องมี และที่มีอยู่แล้วนั้นจะมาจากที่ใดบ้าง เช่น ผู้เชี่ยวชาญทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ห้องสมุด งานวิจัย เอกสาร ตำรา จุลสาร วารสาร เป็นต้น ยกตัวอย่างเช่น การจัดทำทำเนียบผู้เชี่ยวชาญของหน่วยงาน โดยการระบุรายชื่อของผู้รู้และผู้เชี่ยวชาญที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานว่ามีใครบ้าง ซึ่งอาจจะมาจากทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เพราะการมีรายชื่อ และเบอร์โทรศัพท์ที่สามารถติดต่อทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรภายในหน่วยงานสามารถติดต่อ สอบถาม หรือปรึกษาปัญหาการทำงานได้อย่างสะดวก เพราะการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ คือ การลดค่าใช้จ่าย การลดเวลาการทำงานให้น้อยลง ดังนั้นเมื่อผู้ปฏิบัติงานประสบปัญหาที่ไม่สามารถแก้ไขได้ แต่มีรายชื่อผู้รู้ และผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวก็จะทำให้การทำงานเกิดความสะดวกรวดเร็วมมากขึ้น เช่น รายชื่อผู้เชี่ยวชาญด้านพัสดุของกรมมีใครบ้าง เบอร์โทรศัพท์ที่สามารถติดต่อได้สะดวก

และช่องทางในการติดต่อที่สามารถสื่อสารระหว่างกันตามความเหมาะสมของหน่วยงาน อาจจะเป็นจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-Mail) เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2 การแสวงหาความรู้

การแสวงหาความรู้ หมายถึง การค้นหาความรู้ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานโดยสามารถนำมาจากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ซึ่งอาจจะเป็นแหล่งความรู้ที่มาจากตัวบุคคล เอกสาร ตำรา และงานวิจัยต่างๆ สำหรับการศึกษาด้วยตนเองอาศัยตัวเองเป็นหลักในการค้นคว้าหาความรู้ ซึ่งแต่ละคนจะมีลักษณะที่แตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความชอบ ความถนัด และลักษณะการทำงาน เช่น บางคนชอบค้นคว้าจากตำราเอกสารมากกว่าการเปิดอินเทอร์เน็ต เพราะไม่ถนัดในการใช้คอมพิวเตอร์ หรือลักษณะการทำงานที่ใช้ช่วงเวลาไม่ปกติสำหรับแพทย์ พยาบาลมีการทำงานในลักษณะของการขึ้นเวรโดยนับชั่วโมงรับผิดชอบ ดังนั้นการค้นคว้าหาความรู้จึงต้องอาศัยในช่วงเวลาที่ว่างจากการทำงาน เป็นต้น สำหรับหน่วยงานภาครัฐมีวิธีการแสวงหาความรู้ดังนี้



แผนภาพที่ 5.4 แสดงขั้นตอนการแสวงหาความรู้

1. ภายในหน่วยงาน

การแสวงหาความรู้ภายในหน่วยงาน หมายถึง วิธีการ กระบวนการของบุคลากรที่ทำให้ตนเองได้ ข้อมูล สารสนเทศและความรู้ใหม่ ๆ มากขึ้นจากภายในหน่วยงาน โดยมีวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

1.1 ศึกษาจากเอกสาร และสื่อต่าง ๆ เป็นการค้นคว้าหาข้อมูลจากเอกสารที่มีอยู่ในองค์กร เช่น ห้องสมุดของหน่วยงาน วีดิโอ ซีดี วารสาร หนังสือ ตำรา รายงานการวิจัย เอกสาร บทความวิชาการ และ บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

1.2 สอบถามจากเพื่อนร่วมงาน รุ่นพี่ และผู้บังคับบัญชา หมายถึง การค้นคว้าหาความรู้จากผู้มีประสบการณ์จริงในหน่วยงาน เช่น เพื่อน รุ่นพี่ และผู้บังคับบัญชา เพราะบุคคลเหล่านี้เป็นผู้ที่ปฏิบัติงานที่มีความเข้าใจในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น เช่น การสอบถามเพื่อนที่รับผิดชอบการเงินเกี่ยวกับวิธีการเบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาลว่ามีวิธีการเบิกอย่างไรจึงจะทำได้รวดเร็ว

1.3 จัดกิจกรรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ หมายถึง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยการจัดการอบรม ประชุม บรรยายและสัมมนาเป็นวิธีการที่มีรูปแบบเป็นทางการ ซึ่งมีกรอบในการดำเนินงานและมีประเด็นในการเรียนรู้ที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า แต่การจัดกิจกรรมดังกล่าวสามารถจัดให้เป็นรูปแบบที่มีความเป็นกันเองของผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้ เช่น การจัดอบรมที่ทำบรรยายภาคให้ผู้เข้าร่วมมีความรู้สึกเป็นพวกพ้องกันโดยใช้กิจกรรมการละลายพฤติกรรมก่อนเข้ารับการอบรม หรือการจัดโต๊ะประชุมในแบบที่ไม่มีตำแหน่งของประธานทุกโต๊ะมีระดับเดียวกันทุกคนที่เข้าร่วมประชุมจะมีความรู้สึกเหมือนกับว่าเราเท่าเทียมกันไม่มีใครสูงกว่าใครบรรยายภาคเหล่านี้ล้วนเชื่อมต่อการแสดงความคิดเห็นระหว่างกัน ซึ่งควรมีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้อย่างเป็นประจำ

2. ภายนอกหน่วยงาน

การแสวงหาความรู้ภายนอกหน่วยงาน หมายถึง วิธีการ กระบวนการของบุคลากรที่ทำให้ตนเองได้ ข้อมูล สารสนเทศและความรู้ใหม่ ๆ มากขึ้นจากภายนอกหน่วยงาน โดยมีวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

2.1 ศึกษาจากเอกสาร และสื่อต่าง ๆ เป็นการค้นคว้าหาข้อมูลจากเอกสารที่เผยแพร่ตามสื่อต่าง ๆ เช่น วารสาร รายงานการวิจัย เอกสาร บทความวิชาการที่เผยแพร่ผ่านอินเทอร์เน็ตหรือฐานข้อมูลของหน่วยงานอื่นที่เผยแพร่ให้กับประชาชน ซึ่งสามารถค้นหาได้จากห้องสมุดมหาวิทยาลัย และห้องสมุดของหน่วยงานต่างๆ เป็นต้น

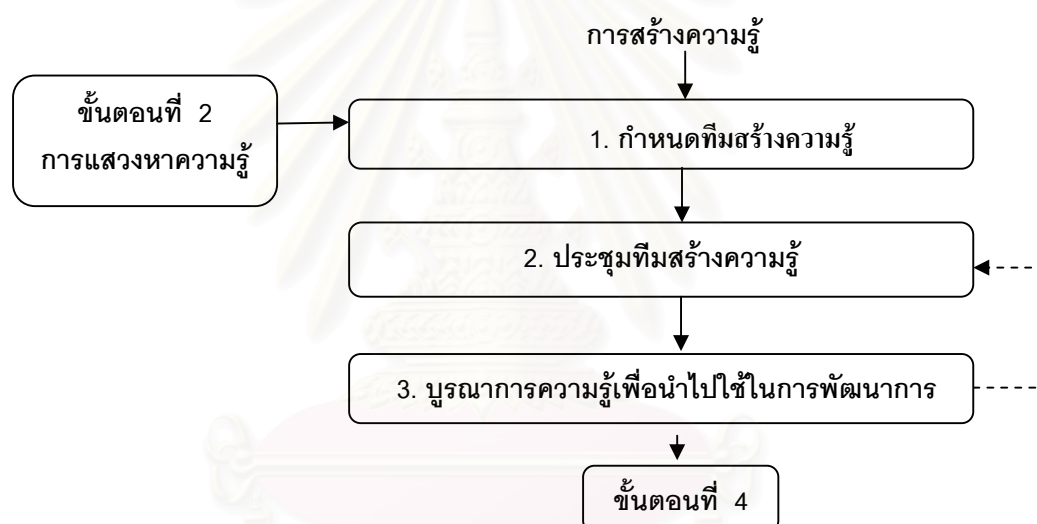
2.2 สอบถามกับหน่วยงานอื่น หมายถึง การค้นคว้าหาความรู้จากผู้มีประสบการณ์จริงภายนอกหน่วยงาน เช่น ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทใหญ่ ๆ เพราะบุคคลเหล่านี้เป็นผู้ที่ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ที่แตกต่างไปจากบุคลากรของหน่วยงานภาครัฐซึ่งรับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคล เนื่องจากมีบริบทและสภาพแวดล้อมของหน่วยงานที่แตกต่างกัน จึงทำให้มีรูปแบบการบริหารจัดการแตกต่างกันไป ดังนั้นหากบุคลากรภาครัฐมีเครือข่ายที่ทำหน้าที่รับผิดชอบใกล้เคียงกับตนเองซึ่งเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานในภาคเอกชนก็สามารถเข้าไปสอบถามแลกเปลี่ยนประสบการณ์เกี่ยวกับการทำงานในเรื่องนั้น ๆ ทั้งนี้เพื่อนำแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการกับหน่วยงานภาครัฐต่อไปได้

2.3 เข้าร่วมกิจกรรมกับหน่วยงานอื่น หมายถึง การเรียนรู้โดยการส่งบุคลากรไปเข้าร่วมการอบรม ประชุม บรรยาย สัมมนา การศึกษาดูงาน และการเข้าร่วมเป็นภาคีเครือข่ายกับหน่วยงานอื่น โดยส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องหรือประเด็นที่บุคลากรภายในหน่วยงานยังไม่รู้หรือไม่เข้าใจ ซึ่งการเข้าร่วมกิจกรรมดังกล่าวจะทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้เพิ่มขึ้น สำหรับการเข้าร่วมเป็นภาคีเครือข่ายกับหน่วยงานอื่นถือได้ว่าเป็นวิธีการแสวงหา

ความรู้ในรูปแบบของความเชื่ออาทรซึ่งกันและกัน มีความสัมพันธ์ในเชิงบวก เพราะสมาชิกในเครือข่ายจะช่วยกันระหว่างสมาชิก เนื่องจากลักษณะของการเกิดกลุ่ม หรือเครือข่ายเป็นลักษณะที่เกิดจากความร่วมมือ ยกตัวอย่างภาคีภาคีราชการของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ที่ได้จัดเครือข่ายสำหรับหน่วยงานราชการที่ดำเนินการจัดการความรู้เข้าร่วมเป็นสมาชิกโดยมุ่งหวังให้ส่วนราชการต่าง ๆ ได้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิกว่ามีแนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) อะไรบ้างในหน่วยงาน ทั้งนี้เพื่อทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนระหว่างกัน

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างความรู้

การสร้างความรู้ หมายถึง การนำความรู้ ทฤษฎี ประสบการณ์เดิมมาพัฒนาเป็นแนวคิด วิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ ที่สามารถพัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น เช่น เทคนิคการลดขั้นตอนของกรมขนส่งทางบกในการปรับรูปแบบบริการต่อทะเบียนรถยนต์แบบ One-Stop Service เป็นต้น สำหรับหน่วยงานภาครัฐ มีวิธีการดังนี้



แผนภาพที่ 5.5 แสดงขั้นตอนการสร้างหาความรู้

1. กำหนดทีมสร้างความรู้

กำหนดทีมสร้างความรู้ หมายถึง การกำหนดทีมงานเพื่อรับผิดชอบในการพัฒนาหรือสร้างความรู้ใหม่สำหรับการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน โดยมีการแต่งตั้งผู้นำทีม และการกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของสมาชิก ซึ่งอาจจะมีความแตกต่างไปตามลักษณะของหน่วยงาน การกำหนดทีมงานอาจมาจากส่วนกลาง หรืออาจมาจากหน่วยงานย่อยในสังกัดเข้ามาร่วมเป็นทีมงานได้ เพราะแต่ละกรมจะมีรูปแบบการทำงานที่แตกต่างกันไปตามขอบเขตความรับผิดชอบ และจำนวนบุคลากรที่สังกัดของหน่วยงาน โดยทีมงานควรมีการกำหนดให้บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญสูงในเรื่องนั้น ๆ เช่น ในการพัฒนาความรู้ทางด้านกฎหมายควรมีผู้ที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน อาจจะเป็นทางด้านกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ หรือกฎหมายระหว่าง

ประเทศ เป็นต้น ซึ่งอาจมาจากภายในและภายนอกหน่วยงาน หรือมาจากหลายฝ่าย กอง หรือส่วนต่างๆ ทั้งในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาคมาเข้าร่วมเป็นทีมงานเพื่อร่วมกันกลั่นกรองและพัฒนาความรู้

2. ประชุมทีมสร้างความรู้

ประชุมทีมสร้างความรู้ หมายถึง ทีมงานที่รับผิดชอบ ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ และผู้รู้ร่วมกันประมวลและกลั่นกรองและพัฒนาความรู้ต่างๆ เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน พัฒนาประสิทธิภาพ และสร้างสรรค์นวัตกรรมให้กับหน่วยงาน โดยคำนึงถึงเป้าหมายของหน่วยงานเป็นหลักในการดำเนินงานว่าความรู้ อะไรที่จำเป็นต้องสร้างขึ้น และสามารถทำได้อย่างไร โดยใช้หลักการในการพัฒนาความรู้ ดังนี้ 1) มีความถูกต้องตามหลักทฤษฎี วิชาการ และภาษา 2) ข้อมูลมีความตรงกับความเป็นจริง 3) จัดรูปแบบข้อมูลความรู้ให้มีความสมบูรณ์ครบถ้วน และ 4) จัดทำรูปแบบข้อมูลความรู้ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันสามารถนำไปใช้ได้สะดวก

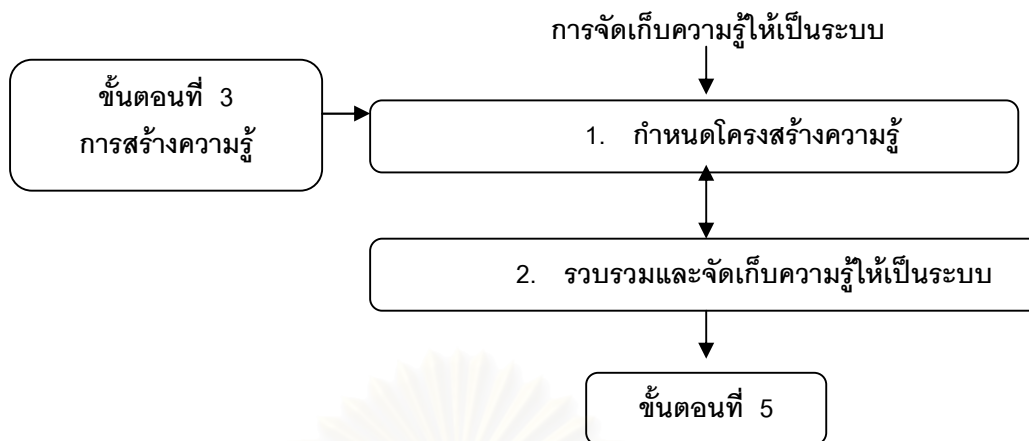
3. บูรณาการความรู้เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน

บูรณาการความรู้เพื่อนำไปพัฒนาการปฏิบัติงาน หมายถึง การนำความรู้เดิมที่มีอยู่เดิมมาเพิ่มเติมกับความรู้ใหม่ และประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญมาพัฒนาวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ยกตัวอย่าง เช่น สำนักงานกรมการจัดหางานจังหวัดลำพูนได้สร้างวิธีการทำงานในการต่ออายุใบอนุญาตของคนต่างด้าว โดยมีวิธีการดังนี้ 1) จัดหมวดหมู่ของกระบวนการงานทั้งหมดมีกี่ขั้น 2) จับเวลาทั้งหมดในการทำงาน 3) พิจารณาข้อจำกัดของหน่วยงาน ได้แก่ จำนวนเจ้าหน้าที่ คนที่เกี่ยวข้อง และจำนวนผู้รับบริการ หลังจากนั้นก็นำปัญหาดังกล่าวมาคิดค้นรูปแบบบริการที่คิดว่าสามารถแก้ปัญหาในด้านต่างๆ สำหรับวิธีการลดขั้นตอนการทำงานดังกล่าว คือ 1) การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปรับปรุงการทำงาน เช่น อินเทอร์เน็ต โดยใช้การบันทึกข้อมูลต่างๆ ของผู้รับบริการ และ 2) การกระจายอำนาจ หรือการมอบอำนาจให้กับข้าราชการระดับรองลงไปถึงชั้น 7 ในการสร้างความรู้เพื่อนำไปใช้ในการทำงานจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่กล้าคิดนอกกรอบ ยอมรับคำติชม การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการเรียนรู้ร่วมกัน

นอกจากนี้ในการพัฒนาความรู้ โดยใช้ทฤษฎีพื้นฐานทั่วไปผสมผสานกับประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญของบุคลากรจนการนำไปสู่การสร้างแนวคิดใหม่ วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้สูงขึ้น ยกตัวอย่างเช่น การสร้างรถกวาดตุนระเบิดของกระทรวงกลาโหม และการใช้วิตามินซีในระดับสูงเพื่อลดสารอนุมูลอิสระสำหรับผู้ป่วยมะเร็ง ของการรักษาแบบแพทย์ทางเลือก หรือการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อให้เกิดมาตรฐานเดียวกัน เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 4 การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ

การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ หมายถึง การวางแผนข้อมูลของหน่วยงานให้มีรูปแบบที่สามารถสืบค้นและง่ายต่อการนำไปใช้ โดยจัดระบบตามหลักวิธีการทำงาน เช่น การกำหนดระบบข้อมูลจำแนกตามส่วนงานที่รับผิดชอบ ข้อมูลด้านการบริหารงานบุคคล ข้อมูลงานสารบรรณ ข้อมูลงานพัสดุ เป็นต้น โดยมีการวางโครงสร้างความรู้เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับในการจัดเก็บความรู้ที่เหมาะสมสำหรับหน่วยงาน ซึ่งมีวิธีการดังนี้



แผนภาพที่ 5.6 แสดงขั้นตอนการจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ

1. กำหนดโครงสร้างความรู้

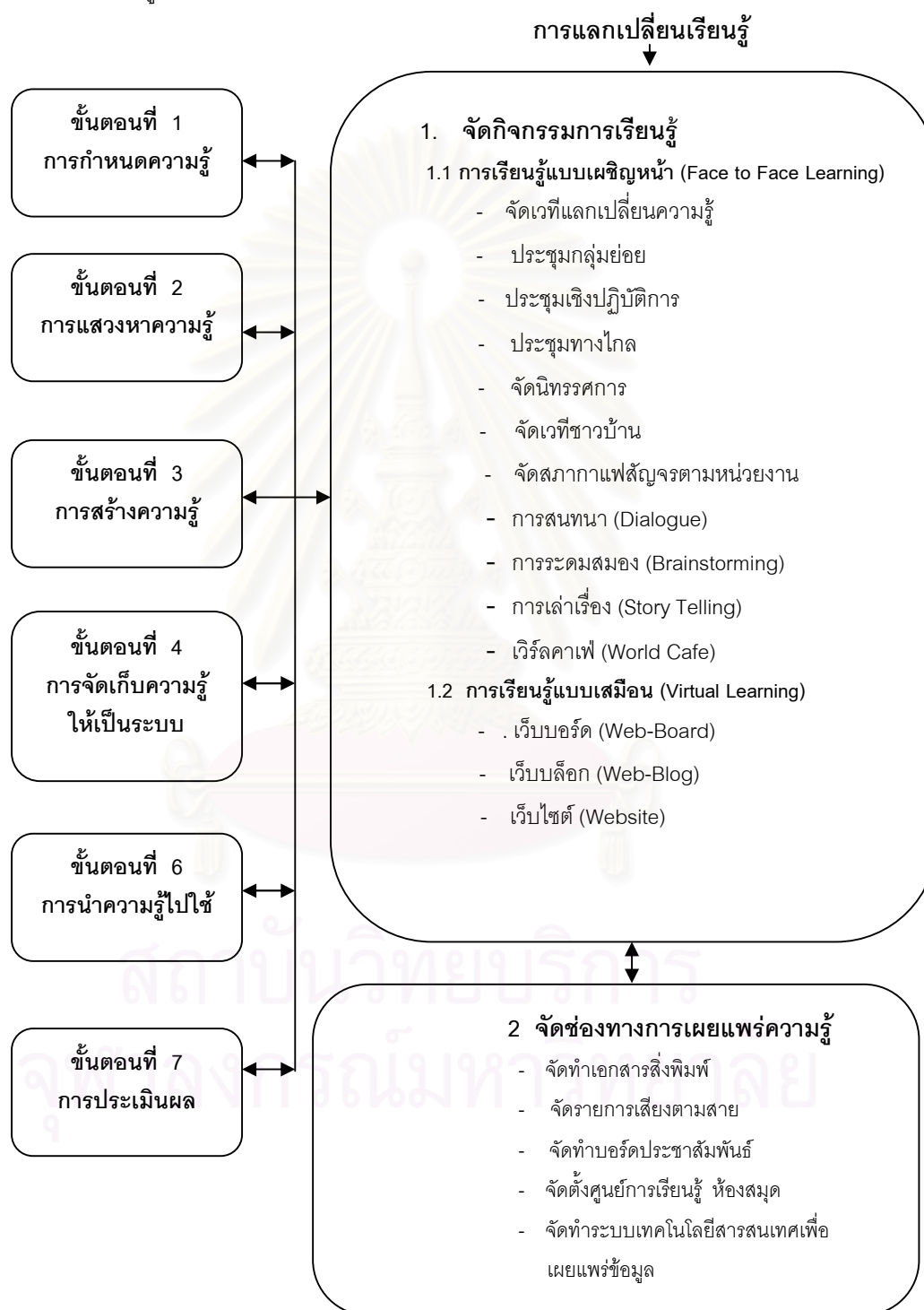
กำหนดโครงสร้างความรู้ หมายถึง วิธีการระบุความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน โดยส่วนใหญ่นิยมใช้เป็นรูปแบบของฐานข้อมูล เพื่อเป็นการบันทึกข้อมูลลงในฐานข้อมูลของระบบคอมพิวเตอร์ ได้ทันที และง่ายต่อการนำมาใช้ สำหรับโครงสร้างในการกำหนดสามารถกระทำได้โดยการวิเคราะห์โดยใช้หลักการดังนี้ 1) พิจารณาถึงความสำคัญของความรู้ดังกล่าวว่าส่งผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงานในระดับใด สำหรับความรู้เรื่องใดที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากรมากที่สุดให้รีบพิจารณาพัฒนาองค์ความรู้เรื่องดังกล่าวด้วยวิธีการที่เหมาะสมในแต่ละหน่วยงาน 2) วิเคราะห์ว่าความรู้ที่จำเป็นในการทำงานของหน่วยงานเป็นสิ่งที่ครอบคลุมประเด็นอื่น ๆ หรือไม่ ถ้ามีความไม่ชัดเจน พยายามกำหนดให้ได้ว่าความรู้ดังกล่าวประกอบด้วยประเด็นย่อยเรื่องใดบ้าง ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความครอบคลุม ครบถ้วนและสมบูรณ์ของความรู้ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในหน่วยงาน

2. รวบรวมและจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ

รวบรวมและจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ หมายถึง การมีศูนย์กลางเพื่อรวบรวมและควบคุมทั้งข้อมูลและโปรแกรมที่เข้าถึงข้อมูลเหล่านั้น โดยมี ผู้บริหารฐานข้อมูลมีหน้าที่ควบคุมการบริหารงานของฐานข้อมูลทั้งหมด การสร้างฐานข้อมูลขึ้นใช้งานในหน่วยงานต่างๆ จำเป็นจะต้องดำเนินการตามขั้นตอนที่เหมาะสม และต้องมีวิธีการจัดการข้อมูล โดยปกติการสร้างฐานข้อมูลจำเป็นจะต้องออกแบบฐานข้อมูลเป็น 2 ระยะ คือ 1) การออกแบบเชิงแนวคิด (Conceptual Design) หรือเชิงตรรกะ (Logical Design) คือจัดกลุ่มข้อมูลในฐานข้อมูลให้เป็นหมวดหมู่หรือ เป็นตารางที่เหมาะสม การออกแบบเริ่มต้นด้วยการพิจารณาว่าหน่วยงานจะต้องใช้ข้อมูลอะไรบ้าง ข้อมูลเหล่านั้นมีความสัมพันธ์กันอย่างไรบ้าง จะจัดกลุ่มข้อมูลอย่างไรจึงจะเหมาะสมและไม่เกิดความซ้ำซ้อน การพิจารณาการจัดกลุ่มนี้จะต้องคำนึงถึงลักษณะของประเภทฐานข้อมูลที่จะจัดทำขึ้นด้วย และ 2) การออกแบบเชิงกายภาพ เน้นในด้านกาหนดว่าข้อมูลแต่ละรายการหรือตารางข้อมูลต่างๆ จะจัดเก็บลงในสื่อข้อมูลเช่นจานแม่เหล็กได้อย่างไร มีการกำหนดว่าข้อมูลแต่ละรายการเป็นข้อมูลประเภทอักขระ จำนวน หรือประเภทอื่นๆ และต้องใช้เนื้อที่ในการเก็บมากน้อยเท่าใด การออกแบบฐานข้อมูลในส่วนนี้จำเป็นจะต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญโดยตรง อาจกล่าวได้ว่างานประยุกต์คอมพิวเตอร์ทุกงานล้วนต้องสร้างขึ้นบนฐานข้อมูล โดยจัดเก็บจากเอกสาร วารสาร รายงาน คู่มือการปฏิบัติงาน และสื่อการเรียนรู้อื่นๆ ในหน่วยงานให้เป็นระบบ

ขั้นตอนที่ 5 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการ หรือกิจกรรมที่สร้างให้เกิดความสัมพันธ์อันก่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจระหว่างผู้เข้าร่วมกิจกรรมในการเรียนรู้ โดยกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นขั้นตอนที่เกิดขึ้นในทุกขั้นตอนของการจัดการความรู้ เริ่มตั้งแต่การกำหนดความรู้ การแสวงหาความรู้ การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ การนำความรู้ไปใช้ และการประเมินผล มีวิธีการดังนี้



แผนภาพที่ 5.7 แสดงขั้นตอนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

1. จัดกิจกรรมการเรียนรู้

จัดกิจกรรมการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการที่สามารถทำให้ผู้เข้าร่วมเกิดความคิด การเรียนรู้ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อตนเอง และการทำงานได้ โดยรูปแบบกิจกรรมต้องตระหนักถึงผู้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ได้แก่ ฐานกาย (กายานุปัสนาสติปัฏฐาน) คือการมีสติรู้ตัวว่ากำลังทำอะไร ฐานจิต (จิตตานุปัสนาสติปัฏฐาน) คือการมีสติรู้จิตว่ามีอาการอย่างไร และฐานความคิด (ธรรมานุปัสนาสติปัฏฐาน) คือ มีสติรู้ความคิดโดยไม่ผูกติดอยู่กับจิต โดยกิจกรรมการเรียนรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐควรออกแบบเพื่อให้เกิดสติรู้ความคิด จนก่อให้เกิดปัญญาในการทำงาน และจะต้องทำให้ผู้เรียนรู้เข้าใจว่าตนกำลังทำอะไรอยู่ระหว่างเรียนรู้ เรียกว่า มีสติรู้ตัว และไม่เกิดอาการของจิตในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ความกลัว ความไม่มั่นใจ ซึ่งเรียกว่า มีสติรู้จิต ดังนั้นเมื่อกิจกรรมทำให้ผู้แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกิดรู้ว่าตัวเองกำลังทำอะไร ทำแล้วจะได้อะไร ไม่กลัวกับความเปลี่ยนแปลง สิ่งเหล่านี้จะทำให้ข้าราชการเกิดแนวทางปฏิบัติงานที่เป็นเลิศสำหรับตนเอง และหน่วยงานได้ สำหรับกิจกรรมการเรียนรู้สามารถแบ่งได้ คือ การเรียนรู้แบบเผชิญหน้าและการเรียนรู้แบบเสมือน

1.1 การเรียนรู้แบบเผชิญหน้า (Face to Face Learning)

การเรียนรู้แบบเผชิญหน้า (Face to Face Learning) หมายถึง รูปแบบของกระบวนการเรียนรู้ที่ผู้เรียนกับผู้สอน หรือผู้ส่งสารและผู้รับสารสามารถเห็นหน้ากัน และสามารถซักถามกันได้อย่างทันทีทันใด ได้แก่

(1) จัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้

จัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ หมายถึง การจัดกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรภายในและภายนอกหน่วยงาน โดยผู้ที่ทำหน้าที่แลกเปลี่ยนจะต้องลดอคติ ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่ยึดติดกับตำแหน่ง และไม่ตัดสินว่าสิ่งใดผิดหรือถูก ตลอดจนสร้างบรรยากาศระหว่างการซักถามด้วยความชื่นชม สามารถจัดเป็นกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การถ่ายทอดประสบการณ์จากผู้ไปศึกษาดูงานต่างประเทศ การนำเสนอผลงานของบุคลากรที่สร้างวิธีการทำงานใหม่ ๆ เป็นต้น

(2) ประชุมกลุ่มย่อย

ประชุมกลุ่มย่อย หมายถึง การแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรภายในหน่วยงาน โดยสามารถจัดได้ตามความเหมาะสม ความสะดวก ซึ่งอาจใช้เป็นช่องทางในการติดตามข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ เกี่ยวกับการดำเนินงานได้อย่างรวดเร็ว เพราะสามารถจัดเพิ่มและลดกิจกรรมได้ตามความเหมาะสม เช่น การประชุมในตอนเช้าก่อนปฏิบัติงาน (Morning Meeting) การประชุมประจำสัปดาห์ (Weekly Meeting)

(3) ประชุมเชิงปฏิบัติการ

ประชุมเชิงปฏิบัติการ หมายถึง เป็นการฝึกอบรมที่ให้ผู้รับการฝึกอบรมได้ปฏิบัติจริง โดยทั่วไปจะมีการบรรยายให้ความรู้พื้นฐานก่อนแล้วจึงให้ลงมือปฏิบัติ หรืออาจจะใช้การลงมือปฏิบัติก่อนแล้วจึงสรุปท้ายด้วยหลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ส่วนใหญ่ในการดำเนินการจัดการความรู้ได้นำการประชุมเชิงปฏิบัติการมาเป็นวิธีในการสร้างความรู้ ความเข้าใจ ตลอดจนเป็นกระบวนการพัฒนาการเรียนรู้ให้กับบุคลากรให้เกิดทักษะต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงาน เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อวางแผนการจัดการความรู้ให้กับหน่วยงาน การฝึกกลวิธีการถ่ายทอด องค์ความรู้ให้กับบุคลากร การแสดงบทบาทสมมติ (Role Play) เพื่อให้บุคลากรเข้าใจถึงประเด็นสำคัญในการเรียนรู้ได้อย่างลึกซึ้ง เป็นต้น

(4) ประชุมทางไกล

ประชุมทางไกล หมายถึง วิธีการที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปหรือบุคคลเป็นกลุ่มซึ่งอยู่ในสถานที่ต่าง ๆ กันสามารถติดต่อร่วมกันได้โดยใช้อุปกรณ์โทรคมนาคมที่ออกแบบมาเฉพาะเพื่อการประชุมร่วมกับ

อุปกรณ์เสียงและภาพ เช่น ไมโครโฟน ลำโพง เครื่องขยายเสียง และจอภาพ โดยอาศัยช่องทางสื่อสาร เช่น สายโทรศัพท์ หรือการส่งสัญญาณผ่านดาวเทียมการประชุมทางไกลสามารถใช้ได้หลายรูปแบบ เช่น เสียงกราวฟิก วีดิทัศน์ คอมพิวเตอร์ ในการดำเนินการจัดการความรู้สามารถนำการประชุมทางไกลในการเผยแพร่ความรู้ นวัตกรรมใหม่ ให้กับบุคลากรของหน่วยงานในสังกัดที่อยู่ห่างไกลจากหน่วยงานส่วนกลางได้

(5) จัดนิทรรศการ

จัดนิทรรศการ หมายถึง รูปแบบ หรือการถ่ายทอดความรู้โดยนำเอาวัสดุหรืออุปกรณ์มาผสมผสานกัน เช่น ภาพของจริง หุ่นจำลอง เอกสาร คำแนะนำ สไลด์ วีดิทัศน์ คอมพิวเตอร์ ฯลฯ เพื่อกระตุ้นความสนใจและทำให้ผู้ชมกิจกรรมเข้าใจเนื้อหาของนิทรรศการได้เร็วขึ้น อาจกล่าวได้ว่าเป็นการเรียนรู้ที่ใกล้เคียงจากประสบการณ์ตรง โดยผู้ชมสามารถรับรู้จากประสาทสัมผัสทั้งห้า สำหรับการจัดการความรู้ นำการจัดนิทรรศการเป็นช่องทางในการเผยแพร่ความรู้ให้กับผู้สนใจเกี่ยวกับเนื้อหาที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน และเนื้อหาเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ของหน่วยงาน เช่น การจัดตลาดนัดความรู้

(6) จัดเวทีชาวบ้าน

จัดเวทีชาวบ้าน หมายถึง การจัดกิจกรรมที่นำชาวบ้านในท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐ เพราะการจัดกิจกรรมดังกล่าวจะช่วยให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างหน่วยงานภาครัฐกับประชาชน โดยรูปแบบการจัดมุ่งเน้นเพื่อศึกษาข้อมูลความต้องการ ข้อคิดเห็นที่มาจากประชาชนโดยตรง ทั้งนี้ข้อมูลดังกล่าวสามารถนำไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นต่อไป เช่น สำนักงานจังหวัดจะมีการจัดเวทีชาวบ้านเพื่อไปรับฟังความคิดเห็นของชาวบ้านในแต่ละชุมชนเพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบในการวางแผนการดำเนินงานของสำนักงานจังหวัดต่อไป

(7) จัดสภากาแฟสัญจรตามหน่วยงาน

จัดสภากาแฟสัญจรตามหน่วยงาน หมายถึง กลุ่มคนในหน่วยงานซึ่งมีบทบาทในการสร้างความคิดเรื่อง องค์ความรู้ใหม่ องค์ความคิดเรื่องศิลปะ มารยาท ประเพณี ความงาม การเมือง สังคม และวัฒนธรรมด้วย ปัจจัยสำคัญที่สร้างสรรค์ให้เกิดการร่วมกลุ่มคือ เกิดประเพณีการอ่านหนังสือ การขบคิดเรื่องชีวิต สังคมการเมือง โดยกลุ่มคนเหล่านี้ได้ดำเนินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับกลุ่มอื่นๆ เสมอ เพราะการสัญจรไปตามหน่วยงานทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ซึ่งมีประโยชน์ต่อการจัดการความรู้ของหน่วยงาน เนื่องจากการทำงานที่มีประสิทธิภาพของหน่วยงานปัจจัยสำคัญประการหนึ่งคือ การรับรู้ความต้องการที่แท้จริงของบุคลากร และผู้รับบริการของหน่วยงาน โดยการจัดสภากาแฟสัญจรไปตามหน่วยงานต่าง ๆ มีรูปแบบที่มีความเป็นกันเอง อันทำให้ผู้ที่เข้าร่วมสภากาแฟสัญจรกล้าแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานต่อไป ทั้งในส่วนของปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น หรือการมีแนวทางการปฏิบัติงานใหม่จากผู้ที่ประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ให้คำแนะนำจากการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน

(8) การสนทนา (Dialogue)

การสนทนา หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์ออกมาโดยที่คนฟังได้รับรู้และบันทึกความรู้ไว้ สามารถทำได้แม้จะมีสมาชิกเพียงสองคน โดยการพูดออกมาจากใจ พูดจากความรู้สึก และประสบการณ์ตรงของผู้พูด ร่วมกันกับการฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening)

ซึ่งเป็นภารกิจไปจนจบโดยยังไม่ตัดสินใจ ทั้งทางวาจาและความคิด สำหรับการจัดการความรู้ควรนำมาเป็นวิธีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างบุคลากรทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน

9) การระดมสมอง (Brainstorming)

การระดมสมอง หมายถึง การกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมเกิดการใช้ความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้ได้ข้อคิดเห็นต่าง ๆ จากสมาชิกกลุ่ม โดยสมาชิกไม่ควรแตกต่างกันมากทั้งด้านอายุและการศึกษา สำหรับการจัดการความรู้ได้นำการระดมสมองมาใช้เพื่อค้นหาแนวทางการปฏิบัติงาน โดยมีทฤษฎีที่ว่าความคิดสามารถนำไปปฏิบัติได้หรือไม่ เหมาะสมกับสภาพตามความเป็นจริง โดยมีกติกาในการระดมสมองโดยห้ามวิจารณ์ สามารถคิดโดยอิสระ และเกิดการกระตุ้นความคิดอย่างต่อเนื่อง สำหรับการจัดการความรู้สามารถนำมาใช้เพื่อหาแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดให้กับหน่วยงานได้

10) การเล่าเรื่อง (Story Telling)

การเล่าเรื่อง หมายถึง ผู้เล่าเรื่องได้บอกถึงรายละเอียดของถ้อยคำ ท่าทางของตัวละครที่เกี่ยวข้อง และบรรยากาศของเหตุการณ์อย่างละเอียด สามารถเล่าแบบย้อนศร โดยการเล่าถึงผลสำเร็จที่เกิดขึ้นแล้วจึงบอกวิธีปฏิบัติ หรือเล่าว่าเหตุการณ์เหล่านั้นนำไปสู่ผลที่เกิดขึ้นได้อย่างไร ในการเล่าเรื่องทำให้เกิดความสนุกสนานมีชีวิตชีวา ให้ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคน ให้ความเคารพเห็นคุณค่าซึ่งกันและกัน ให้ความภาคภูมิใจซึ่งถูกนำมาใช้สำหรับการจัดการความรู้โดยการเล่าวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ (Vision) ของหน่วยงานให้กับบุคลากรให้เข้าใจและเกิดแรงบันดาลใจในการรวมพลังกันสร้างสรรค์ผลงานให้กับหน่วยงาน ซึ่งเป็นเรื่องที่ค่อนข้างเข้าใจได้ยาก ดังนั้นการเล่าเรื่องจะช่วยถ่ายทอดเนื้อหาได้ตรงตามความต้องการของผู้เล่าได้ดี

11) เวิร์ลคาเฟ่ (World Cafe)

เวิร์ลคาเฟ่ หมายถึง กิจกรรมเครือข่ายการสนทนาที่อยู่ในบรรยากาศที่สนับสนุนส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ โดยมีการแบ่งเป็นกลุ่ม ๆ และให้สมาชิกของแต่ละกลุ่มได้หมุนเวียนไปตามโต๊ะเพื่อสนทนาซึ่งมีการให้ข้อมูล ความคิดเห็น และความรู้สึกต่าง ๆ ในแต่ละโต๊ะจนเกิดการตกตะกอนแล้วจึงทำการสรุปเป็นรูปวาดไดอะแกรม แผนที่ความคิด (Mind Map) โดยเขียนคำสำคัญลงในกระดาษหรือผ้าปูโต๊ะ หลังจากนั้นนำมาแลกเปลี่ยนกัน สำหรับหลักการในการแลกเปลี่ยนมีดังนี้ 1) การกำหนดบริบทที่เอื้อต่อการสนทนา เช่น ประเด็นที่ต้องการเรียนรู้ ใครควรเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการสนทนา สถานที่ที่ให้ความรู้สึกเป็นอิสระ เพื่อให้ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีในการสนทนา 2) สร้างบรรยากาศที่เอื้อ เช่น ด้านกายภาพอาจมีเสียงเพลงเบา ๆ ทำให้เกิดความผ่อนคลาย อากาศถ่ายเทสะดวก ส่วนด้านสังคม มีความเป็นมิตร และมีปฏิสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน ไม่มีความเป็นศัตรูกัน และด้านการเรียนรู้จากการฟังในสิ่งที่ตนเองไม่เคยทราบ ไม่เห็นด้วยและคิดไม่ถึงด้วย 3) ประเด็นคำถาม ที่สามารถกระตุ้นให้เกิดความคิด โดยคำถามควรมีลักษณะที่ชัดเจน สามารถก่อให้เกิดสิ่งใหม่ แนวทางใหม่ ๆ ซึ่งจะก่อให้เกิดการแบ่งปันความเข้าใจว่าสิ่งใดที่มีความหมายและเปี่ยมด้วยคุณค่าสำหรับผู้ฟัง 4) ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม หรือสังคม สิ่งเหล่านี้จะทำให้ทุกคนเข้าใจถึงความรู้สึกเชื่อมโยงกันได้ 5) การเชื่อมโยงกับมุมมองที่หลากหลายของผู้เข้าร่วมสนทนาซึ่งจะทำให้เกิดความสนุกสนาน ตื่นเต้น เชื่อมโยงกับสิ่งที่ไม่เคยรู้ไม่เคยเห็น มีการผสมผสานความคิดเห็นที่แตกต่างระหว่างการสนทนา 6) การฟังอย่างลึกซึ้ง เพื่อให้เกิดการรับรู้อย่างแท้จริง อันทำให้เกิดการมองเห็น หรือรู้เห็นแนวทางต่าง ๆ และ 7) การเก็บเกี่ยวและแบ่งปันข้อค้นพบที่เลือก สำหรับการจัดการความรู้สามารถใช้เวิร์ลคาเฟ่ในการสร้างสรรค์แนวคิดในการปฏิบัติงานใหม่ๆ ที่ต้องการความคิดที่หลากหลาย

1.2 การเรียนรู้แบบเสมือน (Virtual Learning)

การเรียนรู้แบบเสมือน (Virtual Learning) หมายถึง การเรียนรู้ด้วยคอมพิวเตอร์ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต โดยใช้การสื่อสารทางไกล มีการใช้เทคโนโลยีเว็บในการนำเสนอบทเรียนออนไลน์และมีการสื่อสารระหว่างผู้สอนและผู้เรียนหรือระหว่างผู้เรียนด้วยกันเองทั้งแบบประสานเวลาและไม่ประสานเวลาผ่านทางการสนทนา อีเมล เว็บบอร์ด และการประชุมทางไกล ยกตัวอย่างเช่น

(1) เว็บบอร์ด (Web-Board)

เว็บบอร์ด (Web-Board) หมายถึง การสื่อสารทางเดียวแบบเวลาที่ไม่ตรงกันในลักษณะของการมีผู้เริ่มตั้งกระทู้หัวข้อที่น่าสนใจและมีผู้ตอบหลายคน โดยผู้ตั้งกระทู้จะพิมพ์ข้อความไว้เมื่อมีผู้พบเห็นข้อความดังกล่าวก็สามารถแสดงความคิดเห็นจะสามารถพิมพ์ข้อความไว้เมื่อใดก็ได้โดยไม่จำกัดความยาวของข้อความหรือเวลาในการตอบ โดยการจัดการความรู้นำเว็บบอร์ดมาใช้เป็นช่องทางในการแลกเปลี่ยนเรียนระหว่างกัน เช่น การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อประเด็นที่น่าสนใจในชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ต่าง ๆ ในหน่วยงาน

(2) เว็บบล็อก (Web-Blog)

เว็บบล็อก (Web-Blog) หมายถึง การสื่อสารทางเดียวแบบเวลาที่ไม่ตรงกันในลักษณะของการนำเสนอข้อความและภาพกราฟิกบนเว็บเพจ ผู้ใช้เว็บบล็อกเขียนบันทึกประจำวันเกี่ยวกับเนื้อหาต่างๆ โดยอาจเป็นเนื้อหาความรู้ในแต่ละวัน การทำกิจกรรมต่างๆ หรืออาจเป็นการนำเสนอข่าวสารทันเหตุการณ์ต่างๆ โดยการจัดการความรู้นำเว็บบล็อกมาใช้เป็นช่องทางในการสื่อสารความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ หรือผู้ที่สนใจในเรื่องอะไรสามารถที่จะค้นหาเรื่องราวความเป็นมาจากเว็บบล็อกได้ เพราะสามารถแสดงข้อมูลตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันได้ ยกตัวอย่างเช่น www.gotoknow.org เป็นเว็บบล็อกของผู้ที่สนใจเรื่องราวสาระต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ในด้านต่าง ๆ อาทิ การจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัย การจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐ การจัดการความรู้ในชุมชนที่ประสบความสำเร็จต่าง ๆ การจัดการความรู้ในระบบการศึกษา เป็นต้น

(3) เว็บไซต์ (Website)

เว็บไซต์ (Website) หมายถึง หน้าเว็บเพจหลายหน้า ซึ่งเชื่อมโยงกันผ่านทางไฮเปอร์ลิงก์ ส่วนใหญ่จัดทำขึ้นเพื่อนำเสนอข้อมูลผ่านคอมพิวเตอร์ โดยถูกจัดเก็บไว้ในเว็ลด์ไวด์เว็บ หน้าแรกของเว็บไซต์ที่เก็บไว้ที่ชื่อหลักจะเรียกว่า โฮมเพจ เว็บไซต์ หน่วยงานโดยทั่วไปจะให้บริการต่อบุคลากรและผู้สนใจฟรี ในเว็บไซต์มีการเผยแพร่ข้อมูลทางวิชาการ ข้อมูลหน่วยงาน หรือข้อมูลสื่อต่างๆ สำหรับการจัดการความรู้ของหน่วยงาน ภาครัฐส่วนใหญ่จะสร้างเว็บการจัดการความรู้ของหน่วยงานมาอยู่ในส่วนหนึ่งของเว็บไซต์หน่วยงาน โดยจะมีการนำเสนอในส่วนของกิจกรรมการจัดการความรู้ของหน่วยงาน กิจกรรมของชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ในหน่วยงาน องค์ความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นวัตกรรมสำหรับการปฏิบัติงาน เป็นต้น

2. จัดช่องทางการเผยแพร่ความรู้

การเผยแพร่ความรู้ให้กับบุคลากรในหน่วยงาน หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการนำข้อมูล ข่าวสารของหน่วยงานไปยังบุคลากรโดยอาศัยช่องทางต่างๆ เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ สื่อวิทยุ เป็นต้น

(1) จัดทำเอกสารสิ่งพิมพ์

จัดทำเอกสารสิ่งพิมพ์ หมายถึง การจัดทำสื่อที่ประกอบด้วยข้อความตัวอักษรและภาพที่สามารถถ่ายทอดความรู้จากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร เช่น วารสาร รายงาน คู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

(2) จัดรายการเสียงตามสาย

จัดรายการเสียงตามสาย หมายถึง การจัดรายการที่ใช้วิทยุกระจายเสียงที่สามารถเผยแพร่ไปตามสายต่อไปยังลำโพง ส่วนใหญ่นิยมใช้สำหรับการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารภายในหน่วยงาน สำหรับเนื้อหาที่นำมาจัดรายการเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน เช่น กิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงาน เทคนิคความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการใช้ชีวิตประจำวันของบุคลากร

(3) จัดทำบอร์ดประชาสัมพันธ์

จัดทำบอร์ดประชาสัมพันธ์ หมายถึง ป้ายที่ทำมาจากวัสดุหลายประเภท เช่น ไม้ พลาสติก กระดาษ เหล็ก นำมาใช้เพื่อเป็นฐานในการติดเนื้อหา และรูปภาพที่จะใช้ในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของหน่วยงานให้กับบุคลากรได้รับทราบ โดยการจัดการความรู้ของหน่วยงานนำบอร์ดมาเป็นเครื่องมือในการเผยแพร่ข้อมูลความรู้ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจในเรื่องดังกล่าว อาทิ การจัดทำบอร์ดการจัดการความรู้ให้กับบุคลากร เข้าใจว่า “การจัดการความรู้” คืออะไร มีประโยชน์อย่างไรบ้างกับหน่วยงาน

(4) จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ ห้องสมุด

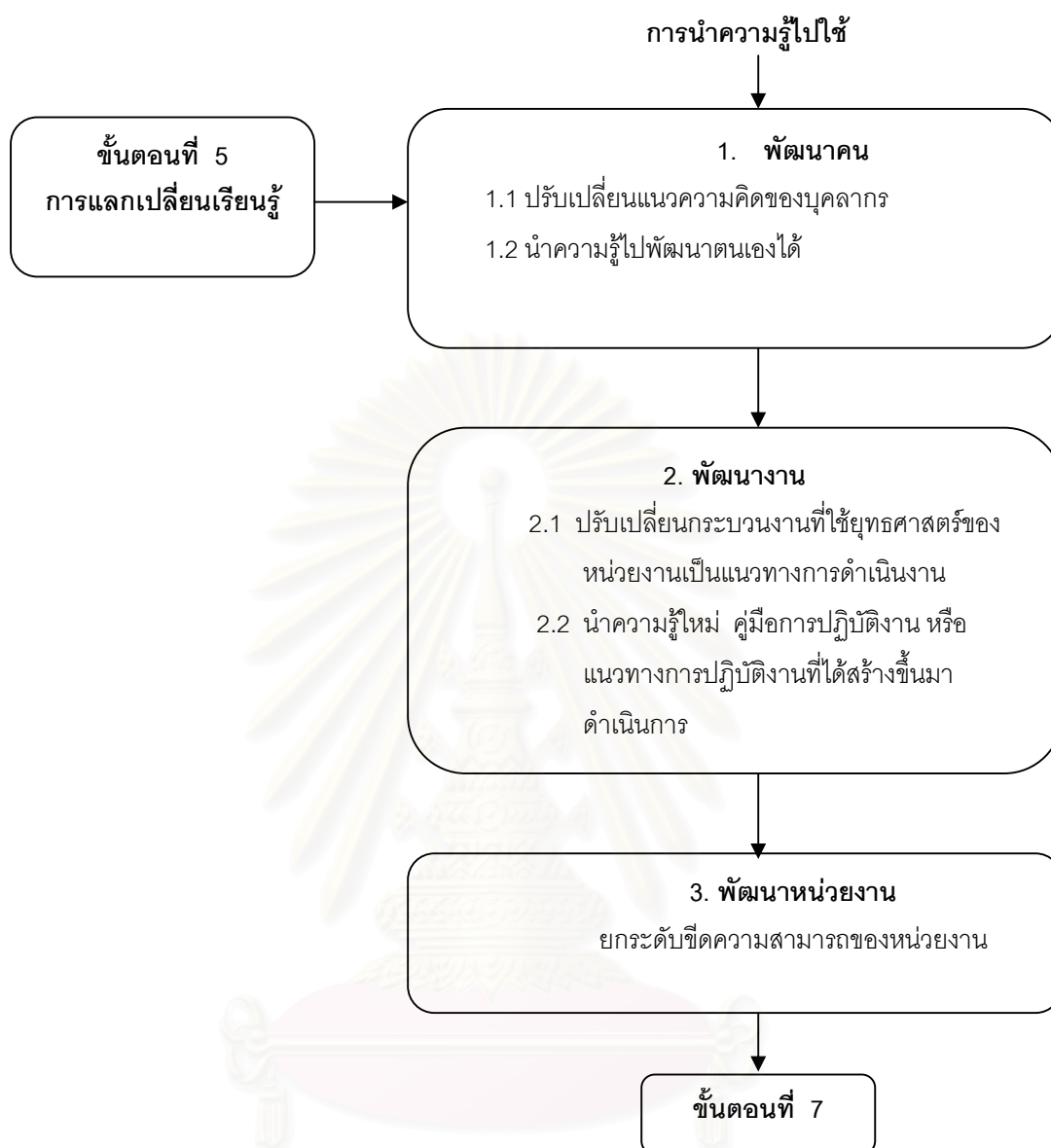
จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ ห้องสมุด หมายถึง หน่วยงานที่ให้บริการสื่อการเรียนรู้ต่างๆ เช่น หนังสือ ตำรา วิจัย เอกสาร วารสาร ซีดี เป็นต้น ซึ่งเป็นความรู้ที่จำเป็นสำหรับบุคลากรของหน่วยงานในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังรวมไปถึงการเป็นศูนย์ฝึกทักษะที่จำเป็นของบุคลากร เช่น การฝึกใช้เครื่องชั่งน้ำหนักระบบดิจิทัลของหน่วยงานที่ใช้สำหรับฝึกบุคลากรให้สามารถใช้เครื่องดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

(5) จัดทำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเผยแพร่ข้อมูล

จัดทำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเผยแพร่ข้อมูล หมายถึง การใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ในการจัดการฐานข้อมูล (Database) ได้แก่ กลุ่มของข้อมูลที่ถูกเก็บรวบรวมไว้ โดยมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน มีการกำจัดความซ้ำซ้อนของข้อมูลและเก็บแฟ้มข้อมูลเหล่านี้ไว้ที่ศูนย์กลาง เพื่อที่จะนำข้อมูลเหล่านี้มาใช้ร่วมกัน แต่บางส่วนสำหรับผู้มีสิทธิ์สามารถใช้ได้ โดยทั่วไปฐานข้อมูลทำหน้าที่เก็บข้อมูลต่างๆ ของหน่วยงาน เช่น ข้อมูลของบุคลากร ข้อมูลของบริการ และข้อมูลขององค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับบุคลากร เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 6 การนำความรู้ไปใช้

การนำความรู้ไปใช้ หมายถึง กระบวนการเอาความรู้ที่ได้จากการพัฒนา ปรับปรุงไปใช้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน โดยทำให้ผู้ที่นำความรู้ไปใช้เกิดการเปลี่ยนแปลงความรู้ความเข้าใจทัศนคติและพฤติกรรมในเรื่องดังกล่าว ซึ่งต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมและการเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงาน เช่น ในเชิงวัฒนธรรมของหน่วยงาน ผู้บริหารมีความใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถสังเกตได้จากการเข้าร่วมกิจกรรมการประชุมแบบแนวราบที่ไม่ใช่การบังคับบัญชาของบุคลากร และในเชิงผลงานสามารถนำไปปรับปรุงวิธีการปฏิบัติได้ทั้งในด้านการลดเวลาและค่าใช้จ่าย เป็นต้น โดยหน่วยงานภาครัฐมีวิธีการนำความรู้ไปใช้ ดังนี้



แผนภาพที่ 5.8 แสดงขั้นตอนการนำความรู้ไปใช้

1. พัฒนาคคน

การพัฒนาคคนเป็นผลจากการนำความรู้ใหม่ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ในหน่วยงานภาครัฐ โดยมีวิธีการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับต่าง ๆ กับบุคลากรของหน่วยงานดังนี้

1.1 ปรับเปลี่ยนแนวความคิดของบุคลากร

การปรับเปลี่ยนแนวความคิดของบุคลากร หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงความรู้ ความเข้าใจ ทักษะที่ติดกับบุคลากรในหน่วยงาน โดยการเปลี่ยนแปลงจะทำให้บุคลากรเกิดความรู้ และมีความรู้สึกที่ดีกับความรู้ใหม่ๆ และสนับสนุนแนวคิดหรือความรู้ใหม่ๆ เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานของตนเองได้ หรืออาจได้มาจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยบุคลากรนำความรู้ใหม่ที่หน่วยงานหรือบุคลากรได้สร้างขึ้น

และนำมาแลกเปลี่ยนระหว่างกันโดยกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมที่เอื้อในแต่ละหน่วยงาน เช่น บางหน่วยงานใช้ในลักษณะการประชุมเพื่อนำเสนอแนวคิดและความรู้ใหม่ ๆ ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน แต่บางหน่วยงานอาจใช้กระบวนการพูดคุยกันในรูปแบบที่มีความเป็นกันเองซึ่งอาจพบได้จากการนั่งคุยกันระหว่างรับประทานอาหารกาแฟในช่วงเช้า หรืออาจทำได้ในลักษณะของกลุ่มงานบริหารสำนักอำนวยการ กลุ่มลูกเสือ-ยุวกาชาด สภาวัดธรรมแก่ไขปัญหาวัยรุ่นโดยการสร้างเครือข่ายผู้ปกครองและเครือข่ายชุมชนให้เกิดทัศนคติที่ดีและร่วมกัน แก้ไขปัญหาของชุมชนว่าปัญหาวัยรุ่นไม่สามารถแก้ไขได้เพียงคนเดียวคนหนึ่งในสังคม ดังนั้นเมื่อทุกคนในชุมชน เข้าใจก็จะทำให้เกิดความร่วมมือกันเป็นหูเป็นตาช่วยกันดูแลเด็กและเยาวชนในท้องถิ่นต่อไป

1.2 นำความรู้ไปพัฒนาตนเองได้

การนำความรู้ไปพัฒนาตนเองได้ หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากร ในหน่วยงานที่ก่อให้เกิดผลต่อตนเอง เช่น การเล่าเรื่องความสำเร็จเล็ก ๆ (Success Story) ของบุคลากร ในกรณี ที่ผู้ช่วยกำลังจะคลอดลูก แต่มีบุคลากรคนหนึ่งอยู่ในห้องคลอดด้วยซึ่งไม่ใช่พยาบาลที่ปฏิบัติหน้าที่ทำคลอด โดยเขาได้เข้าไปจับมือคนไข้ตลอดเวลาในขณะที่ผู้ช่วยกำลังเบ่งคลอด หลังจากนั้นการทำหน้าที่จับมือให้กำลัง กับผู้ช่วยทำให้เขารู้ว่าแท้จริงแล้วเขามีคุณค่ามากในการทำงานแม้เขาจะไม่ใช่พยาบาลก็ตาม เหตุการณ์ดังกล่าว ทำให้บุคลากรเกิดพลังในการทำงานของตนเองมากขึ้น ดังนั้นในการทำงานต้องคอยสังเกตว่ามีอะไรใหม่หรือไม่ ในหน่วยงาน สิ่งเหล่านี้จะช่วยทำให้บุคลากรคนอื่นที่ได้รับฟังเรื่องราวแห่งความสำเร็จเล็กๆ ก็สามารถนำไป ประยุกต์ใช้ในการพัฒนาตนเองได้

2. พัฒนางาน

การพัฒนางานเป็นผลจากการนำความรู้ใหม่ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ในหน่วยงานภาครัฐ โดยมี วิธีการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับต่าง ๆ ภายในหน่วยงานดังนี้

2.1 ปรับเปลี่ยนกระบวนการที่ใช้ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเป็นแนวทางการ

ดำเนินงาน

การปรับเปลี่ยนกระบวนการที่ใช้ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเป็นแนวทางการดำเนินงาน หมายถึง ในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงการทำงานของหน่วยงานจำเป็นต้องคำนึงถึงหน่วยงานว่ามียุทธศาสตร์ การดำเนินงานอย่างไร เนื่องจากในการกำหนดว่ามีความรู้อะไรบ้างที่หน่วยงานจำเป็นต้องใช้แล้ว การนำความรู้ ไปใช้ในการทำงานก็ยังคงเป็นกระบวนการที่สำคัญซึ่งต้องอาศัยยุทธศาสตร์หน่วยงานเป็นแนวทางหลักกว่าจะใช้ ความรู้ดังกล่าวเพื่อให้เกิดผลที่สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายได้อย่างไร ในกรณีที่เป้าหมายของหน่วยงานได้ กำหนดไว้ว่า เป็นหน่วยงานบริการข้อมูลวิชาการ ดังนั้นหน่วยงานจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาความรู้ด้านวิชาการ อย่างต่อเนื่อง เช่น การพัฒนาพันธุ์ทุเรียนหลงลับแลของกรมส่งเสริมการเกษตรโดยนำลักษณะที่ดี 5 ประการมา ผสมเป็นทุเรียนหลงลับแล ได้แก่ 1) เมล็ดลีบเหมือนกบแม่เต่า 2) สีสวยเหมือนพันธุ์ชะนี 3) หอมหวานเหมือน พันธุ์พื้นเมือง 4) เนื้อหนาเหมือนพันธุ์หมอนทอง และ 5) เนื้อเหนียวเหมือนพันธุ์แก้วยาว เป็นต้น

2.2 นำความรู้ใหม่ คู่มือการปฏิบัติงาน หรือแนวทางการปฏิบัติงานที่ได้สร้างขึ้นมา

ดำเนินการ

การนำความรู้ใหม่ คู่มือการปฏิบัติงานหรือแนวทางการปฏิบัติงานที่ได้สร้างขึ้นมาดำเนินการ หมายถึง การนำความรู้ใหม่ ๆ ที่ได้จากการสร้างความรู้ในหน่วยงานมาใช้ในการปฏิบัติงาน โดยกระบวนการ ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการประชุม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือการวิจัยทำให้เกิดความรู้ที่สามารถนำไปใช้ได้

ยกตัวอย่างเช่น คู่มือการปฏิบัติงานเรื่อง “ขยะ” ที่นำภูมิปัญญาชาวบ้านมาผสมผสานกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อแก้ไขปัญหาเรื่องขยะ หรือคู่มือการปฏิบัติงานเรื่อง “การสรุป 108 กลไกงานซึ่งตวงวัด” ได้มาจากการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้เชี่ยวชาญทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานมาช่วยกันจัดทำคู่มือดังกล่าว เป็นต้น

3. พัฒนาหน่วยงาน

การพัฒนาหน่วยงานเป็นผลจากการนำความรู้ใหม่ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในหน่วยงานภาครัฐ โดยมีวิธีการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกับหน่วยงานดังนี้

ยกระดับขีดความสามารถของหน่วยงาน

ยกระดับขีดความสามารถของหน่วยงาน หมายถึง การนำความรู้ใหม่ หรือนวัตกรรมของหน่วยงานมาใช้ในการปฏิบัติงาน โดยสามารถยกระดับขีดความสามารถของหน่วยงานให้เป็นที่ยอมรับของประชาชนได้ ยกตัวอย่างเช่น การแก้ปัญหาผู้สูงอายุถูกทอดทิ้งจากการสร้างสถานสงเคราะห์เพิ่มขึ้น แต่กลับมาใช้วิธีการดูแลผู้สูงอายุที่บ้าน ได้พัฒนารูปแบบการให้บริการโดยให้อาสมัครชาวบ้าน เพื่อนบ้าน และสมาชิกชมรมผู้สูงอายุได้ผลัดเปลี่ยนกันไปเยี่ยมซึ่งกันและกัน พร้อมสนับสนุนค่าใช้จ่ายรายเดือน ๆ ละ 300 บาท ค่าใช้จ่ายในการพาไปหาหมอ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่ให้คนอยู่บ้านให้นานที่สุด พร้อมทั้งการสนับสนุนวัสดุเพื่อซ่อมแซมบ้านของผู้สูงอายุโดยร่วมกับหน่วยงานท้องถิ่นในการพัฒนาดังกล่าว หรือการให้ความรู้โดยการสร้างสถานการณ์จำลองให้กับผู้ขับรถยนต์ โดยการสร้างการนำเสนอในรูปแบบ สื่อภาพเคลื่อนไหวสำหรับการประยุกต์ใช้ ไฟสัญญาณจราจรเข้าไปในถนน เพื่อให้ผู้ขับรถยนต์ได้เรียนรู้กับสภาพถนนและสัญญาณไฟจราจรที่มีสภาพใกล้เคียงกับการขับรถบนท้องถนนจริง เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 7 การติดตามและประเมินผล

การติดตามและประเมินผล หมายถึง การติดตามความก้าวหน้า โดยสามารถอธิบายถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงาน ปัจจัยและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการเปลี่ยนแปลง ระบุถึงหลักฐานเชิงประจักษ์ ที่บ่งบอกถึงผลผลิต ประสิทธิภาพ และสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลง บทเรียนที่ได้จากการดำเนินงาน และการประเมินผลที่มีการระบุถึงผู้ที่ให้นำผลการประเมินไปใช้อย่างไร และเมื่อไหร่ โดยจะต้องคำนึงถึงผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ที่ได้จากการจัดการความรู้ ซึ่งสามารถทบทวนและประเมินผลได้ตั้งแต่ก่อนการปฏิบัติ (Before Action Review : BAR) ระหว่างดำเนินการ (During Action Review : DAR) และหลังดำเนินการเรียบร้อยแล้ว (After Action Review : AAR) โดยมีการพิจารณาตั้งแต่ปัจจัยนำเข้าสำหรับการจัดการความรู้ (Input) กระบวนการจัดการความรู้ (Process) ผลผลิตจากการจัดการความรู้ (Output) และผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดการความรู้ (Outcome) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้



แผนภาพที่ 5.9 แสดงขั้นตอนการติดตามและประเมินผล

1. ปัจจัยนำเข้าสำหรับการจัดการความรู้ (Input)

1.1 กำหนดตัวชี้วัดของการจัดการความรู้อย่างชัดเจน

กำหนดตัวชี้วัดของการจัดการความรู้อย่างชัดเจน หมายถึง การระบุในสิ่งที่จะใช้ในการวัดผล การดำเนินการจัดการความรู้ว่าจะพิจารณาจากสิ่งใด เช่น ในเชิงปริมาณสามารถวัดผลได้จากจำนวนผู้ที่เข้าร่วม กิจกรรมการจัดการความรู้ จำนวนองค์ความรู้ที่สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานซึ่งได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระหว่างกัน สำหรับในเชิงคุณภาพสามารถวัดผลได้จากประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ผ่านการ เรียนรู้จากกระบวนการจัดการความรู้ เป็นต้น

1.2 บุคลากรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้

บุคลากรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ หมายถึง บุคคลที่เกี่ยวข้องได้แก่ ผู้นำ บุคลากรที่ใช้ ความรู้ และทีมการจัดการความรู้ว่ามีผลต่อการดำเนินงานการจัดการความรู้อย่างไรบ้างทั้งในด้านการให้ความ สนับสนุน การเข้าร่วมกิจกรรม เป็นต้น

1.3 ลักษณะของหน่วยงานที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้

ลักษณะของหน่วยงานที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ หมายถึง การพิจารณา วิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ แผนกลยุทธ์ วัฒนธรรมหน่วยงานว่าปัจจัยเหล่านี้ส่งผลอย่างไรต่อการดำเนินงานการจัดการ ความรู้ของหน่วยงาน เช่น หน่วยงานมีวิสัยทัศน์ที่เอื้อต่อการเรียนรู้หรือมุ่งให้ความสำคัญในการพัฒนาการ เรียนรู้ของบุคลากรเป็นเป้าหมายสำคัญในการดำเนินงานของหน่วยงาน หรือมีการระบุกิจกรรมการจัดการความรู้ สอดแทรกไว้ในแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานหรือไม่ รวมถึงลักษณะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรมีผลต่อการ ดำเนินการจัดการความรู้หรือไม่อย่างไร

1.4 ระบบของหน่วยงานที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้

ระบบของหน่วยงานที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ หมายถึง การพิจารณาระบบที่เอื้อต่อการ ดำเนินงานการจัดการความรู้ เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมีจำนวนเพียงพอต่อความต้องการของ บุคลากรหรือไม่ มีวิธีการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความอยากมีส่วนร่วมในการทำงานต่างๆหรือไม่ รวมถึง ระบบการประเมินผลงานที่สามารถวัดได้ถูกต้องตามสภาพความเป็นจริงของบุคลากรแต่ละคน เป็นต้น

2. กระบวนการจัดการความรู้ (Process)

2.1 บุคคลที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้

บุคคลที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ หมายถึง การพิจารณาขีดความสามารถในการทำงาน ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง หรือการส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้ที่ตรงกับการปฏิบัติงานจริง

2.2 ทีมการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้

ทีมการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ หมายถึง การพิจารณาการจัดตั้งทีมเพื่อ รับผิดชอบและดำเนินการจัดการความรู้ของหน่วยงานอย่างชัดเจน และมีการพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีม ให้ทีมการจัดการความรู้

2.3 ผู้นำที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้

ผู้นำที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ หมายถึง การพิจารณาว่ามีการกำหนดให้การจัดการความรู้ เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญของหน่วยงาน สื่อสารให้บุคลากรภายในหน่วยงานรับทราบถึงวิสัยทัศน์และเป้าหมายของ การจัดการความรู้ และส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรในหน่วยงาน

2.4 การจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้

การจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ หมายถึง การพิจารณาถึงการปรับความคิดความเชื่อของผู้คนให้เห็นคุณค่าและความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร และปรับความรู้ความเข้าใจของผู้คนและบุคลากรในหน่วยงานเกี่ยวกับหน่วยงานแห่งการเรียนรู้ที่ถูกต้อง

2.5 การสื่อสารที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้

การสื่อสารที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ หมายถึง การพิจารณาวิธีการสื่อสารซึ่งมีเป้าหมายการจัดการความรู้ให้บุคลากรในหน่วยงานรับรู้อย่างทั่วถึง และรับรู้ว่าการจัดการความรู้เป็นสิ่งที่ต้องทำในงานประจำ

2.6 การฝึกอบรมและการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้

การฝึกอบรมและการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ หมายถึง การพิจารณาถึงการกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นต่อภารกิจของหน่วยงานอย่างชัดเจน และพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ใหม่ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพการเรียนรู้ให้กับบุคลากรในหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

2.7 การจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้

การจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ หมายถึง การพิจารณาถึงการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ให้กับบุคลากรในหน่วยงาน และสร้างเครือข่ายการแลกเปลี่ยนความรู้และการเรียนรู้ภายในหน่วยงาน

2.8 การจัดกิจกรรมและกระบวนการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้

การจัดกิจกรรมและกระบวนการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ หมายถึง การพิจารณาการจัดตั้งทีมงานที่รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ในหน่วยงาน และการใช้ความรู้ของหน่วยงานเพื่อแก้ปัญหาในการทำงาน

3. ผลผลิตจากการจัดการความรู้ (Output)

3.1 บุคคล

บุคคล หมายถึง การพิจารณาบุคลากรในหน่วยงานมีขีดความสามารถในการทำงานสูงขึ้น มีทัศนคติที่ดีต่อการใช้ความรู้ในการทำงาน และการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

3.2 ทีมการจัดการความรู้

ทีมการจัดการความรู้ หมายถึง การพิจารณาทีมนการเรียนรู้ประกอบด้วยบุคลากรที่หลากหลายในหน่วยงาน และมีทีมทำงานที่หลากหลายมากขึ้นภายในหน่วยงาน

3.3 ผู้นำ

ผู้นำ หมายถึง การพิจารณาผู้บริหารทุกระดับมีการตัดสินใจโดยใช้ความรู้มากขึ้น และผู้บริหารใช้สารสนเทศและความรู้เพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3.4 หน่วยงาน

หน่วยงาน หมายถึง การพิจารณาว่าหน่วยงานมีแนวทางการพัฒนาไปสู่หน่วยงานแห่งการเรียนรู้ หน่วยงานมีคลังความรู้ที่เป็นวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) หน่วยงานมีทรัพย์สินความรู้ (Knowledge Asset) ที่มีคุณค่าในการทำงานและการเรียนรู้ของหน่วยงาน

4. ผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดการความรู้ (Outcome)

4.1 บุคคล

บุคคล หมายถึง การพิจารณาถึงการสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาการทำงานของหน่วยงาน บุคลากรมีลักษณะเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ตลอดเวลา

4.2 ทีมการจัดการความรู้

ทีมการจัดการความรู้ หมายถึง การพิจารณาถึงการทำงานแบบบูรณาการทุกอย่างในหน่วยงาน

4.3 ผู้นำ

ผู้นำ หมายถึง การพิจารณาว่าวิสัยทัศน์และแนวคิดในการทำงานของผู้บริหารที่มองอย่างองค์รวม (Holistic)

4.5 ทุนหน่วยงาน

ทุนหน่วยงาน หมายถึง การพิจารณาว่าหน่วยงานเป็นหน่วยงานแห่งการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริง



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



แผนภาพที่ 5.10 แสดงองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ

ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ

องค์ประกอบของการจัดการความรู้ หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในองค์กร ได้แก่

1) การเรียนรู้ ประกอบด้วย ระดับการเรียนรู้ และทักษะการเรียนรู้ 2) หน่วยงาน ประกอบด้วย วัฒนธรรม และโครงสร้าง 3) คน ประกอบด้วย ผู้บริหารและบุคลากร และ 4) เทคโนโลยี ประกอบด้วย ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และเทคโนโลยีเพื่อยกระดับการเรียนรู้ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ด้านการเรียนรู้

การเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการของบุคลากรในหน่วยงานที่ได้มีส่วนร่วมกับบริบทที่มีความหมายสำหรับการทำงาน ตลอดจนลำดับการเรียนรู้ที่ผู้รับผิดชอบในหน่วยงานได้สร้างขึ้นเพื่อนำไปสู่การมีความรู้ ทักษะ และทักษะที่เป็นคาดหวังในการจัดกิจกรรม โดยให้บุคลากรเข้าใจว่า ตนเองกำลังจะทำอะไร ทำไมต้องทำ และจะเชื่อมโยงกับงานที่รับผิดชอบ ซึ่งการเรียนรู้ประกอบด้วยไปด้วย วิธีการเรียนรู้จำแนกตามระดับ และทักษะการเรียนรู้

1. วิธีการเรียนรู้จำแนกตามระดับ

วิธีการเรียนรู้จำแนกตามระดับ หมายถึง ลักษณะการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นกับบุคลากรในหน่วยงาน ซึ่งสามารถจำแนกไปตามคุณลักษณะหรือเกณฑ์ที่กำหนด เช่น จำนวนผู้เรียนซึ่งสามารถจำแนกได้คือ รายบุคคล กลุ่ม เป็นต้น สำหรับหน่วยงานภาครัฐสามารถแบ่งวิธีการเรียนรู้จำแนกตามระดับ ได้ดังนี้

1.1 วิธีการเรียนรู้ระดับบุคคล หน่วยงานภาครัฐมีวิธีการเรียนรู้ในระดับบุคคล

ได้แก่

1.1.1 การพูดคุยระหว่างบุคคล เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากร โดยใช้การพูดคุยระหว่างกันในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ ทั้งที่อยู่ในช่วงและนอกช่วงเวลาปฏิบัติงาน เช่น การปรึกษาหารือระหว่างการรับประทานอาหารกลางวัน การพักผ่อนน้ำชา กาแฟ ในมุมพักของที่ทำงาน และสถานที่ต่าง ๆ ทั้งในและนอกสถานที่ทำงาน การโทรศัพท์ปรึกษา เป็นต้น

1.1.2 การสอนงานแบบพี่สอนน้อง เป็นการถ่ายทอดความรู้ วิธีการปฏิบัติงานจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานไปยังบุคลากรในหน่วยงานในรูปแบบที่มีความรู้สึกเป็นกันเองโดยรุ่นพี่ที่มีประสบการณ์มากกว่าทำหน้าที่สอนผู้ที่มีประสบการณ์น้อยกว่า

1.1.3 การสอนงานแบบเพื่อนช่วยเพื่อน เป็นการถ่ายทอดความรู้ วิธีการปฏิบัติงานจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานไปยังบุคลากรในหน่วยงานในรูปแบบที่มีความรู้สึกเป็นกันเอง โดยบุคลากรไปยังบุคลากรท่านอื่นซึ่งมีความใกล้ชิดสนิทสนมกัน

1.1.4 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ เป็นการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรที่ได้จาก การปฏิบัติงาน หรือการได้ประสบการณ์จากการร่วมลงมือทำงานด้วยตนเอง

1.2 วิธีการเรียนรู้ระดับกลุ่ม หน่วยงานภาครัฐมีวิธีการเรียนรู้ระดับกลุ่ม ได้แก่

1.2.1 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ เป็นการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม หรือทีม ของบุคลากรในรูปแบบต่างๆ เช่น โครงการ กิจกรรม โดยสิ่งเหล่านี้ได้ทำให้เกิดประสบการณ์ต่างๆ แก่บุคลากร ที่ปฏิบัติงานร่วมกัน ได้แก่ การเรียนรู้วิธีการทำงานที่ได้จากเพื่อนร่วมทีมซึ่งมีประสบการณ์มากกว่าอันส่งผล ให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

1.2.2 การฟังการบรรยาย การเข้าฝึกอบรมในด้านต่างๆ ที่บุคลากร จำเป็นต้องใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน เป็นการให้ความรู้ วิธีการที่จำเป็นในการทำงาน โดยใช้รูปแบบที่เป็น ทายการ ซึ่งมีผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาให้ความรู้กับบุคลากรในหน่วยงาน

1.2.3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเวทีภายในหน่วยงาน เป็นกิจกรรมการ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างบุคลากรภายในหน่วยงาน โดยจัดสถานที่ภายในหน่วยงานไว้สำหรับบุคลากรได้ มีการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ เช่น ตลาดนัดความรู้

1.2.4 การประชุมกลุ่มย่อยอย่างไม่เป็นทางการ เป็นกิจกรรมการ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างบุคลากรภายในหน่วยงานโดยใช้รูปแบบการประชุมแต่มีบรรยากาศที่ไม่เป็น ทายการ และมีจำนวนผู้เข้าร่วมประชุมไม่เกิน 10 คน

1.2.5 การประชุมบุคลากร เป็นกิจกรรมการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ระหว่างบุคลากรภายในหน่วยงานโดยใช้รูปแบบการประชุมที่มีลักษณะเป็นทายการ โดยการประชุมบุคลากรเป็น สิ่งที่หน่วยงานจัดเป็นงานประจำ ซึ่งสามารถเปลี่ยนรูปแบบหรือบรรยากาศที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาส แลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกันมากกว่าการรับฟังคำสั่งชี้แจงจากผู้บริหาร และสร้างให้เกิดความรู้สึกที่เป็น กันเอง กล้าแสดงความคิดเห็น และไม่ยึดติดกับตำแหน่งว่าใครเป็นผู้บริหารสูงสุดมีสิทธิมากกว่าบุคลากร

1.2.6 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practices) เป็น กิจกรรมการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างบุคลากรภายในหน่วยงานโดยใช้รูปแบบการ รวมกลุ่ม ที่มีความต้องการ ความชอบ และความถนัดที่ใกล้เคียงกัน เช่น ชุมชนนักปฏิบัติคนพัสดุ ชุมชนนัก ปฏิบัติงานทรัพยากรบุคคล เป็นต้น

1.2.7 ประสบการณ์จากการปฏิบัติงานร่วมกับชุมชน เป็นกิจกรรมการ เรียนรู้ของบุคลากรในหน่วยงานที่ได้จากกร่วมกันปฏิบัติงานกับชุมชน โดยมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในด้านต่างๆ เช่น การเตรียมการวางแผนป้องกันสึนามิ โดยมีหน่วยงานภาคราชการ หน่วยงานท้องถิ่นและชุมชน ในพื้นที่ เสี่ยงภัยสึนามิมาช่วยกันแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกัน เป็นต้น

1.3 วิธีการเรียนรู้ระดับหน่วยงาน หน่วยงานภาครัฐมีวิธีการเรียนรู้ระดับหน่วยงาน ได้แก่

1.3.1 การศึกษาต่อทั้งในและต่างประเทศ เป็นการเรียนรู้ของหน่วยงานโดยการส่ง บุคลากรได้ไปเรียนรู้ทั้งในและต่างประเทศเพื่อนำความรู้ เทคนิค วิธีการอันเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาหน่วยงาน

ในอนาคตต่อไป วิธีการศึกษาต่อถือได้ว่าเป็นวิธีการแสวงหาความรู้แบบหนึ่งในการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากร เช่น การส่งบุคลากรไปศึกษาต่อในสาขากฎหมายระหว่างประเทศที่สหรัฐอเมริกา ความรู้ที่ได้ดังกล่าวจะทำให้บุคลากรสามารถที่จะเข้าใจถึงกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับต่างประเทศ ตลอดจนสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานของตนเองในหน่วยงาน หากหน่วยงานภาครัฐมีปัญหาลักษณะเกี่ยวกับการดำเนินงานในอเมริกาก็จะทำให้สามารถเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับต่างประเทศและทำให้สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

1.3.2 การศึกษาดูงานจากหน่วยงานที่ปฏิบัติงานได้อย่างเป็นเลิศในด้านต่างๆ (Best Practice) เป็นการเรียนรู้ของหน่วยงานโดยการจัดกิจกรรมให้กับบุคลากรไปศึกษากับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อนำความรู้ เทคนิค และวิธีการมาปรับใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน

1.3.3 การร่วมปฏิบัติงานกับหน่วยงานภายนอก เป็นการเรียนรู้ของหน่วยงานโดยการจัดกิจกรรมให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมกับการปฏิบัติงานกับหน่วยงานภายนอก เช่น บางหน่วยงานได้ร่วมมือกับหน่วยงานอื่นเพื่อจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมให้กับเยาวชน โดยการจัดกิจกรรมดังกล่าวทำให้บุคลากรของหน่วยงานหนึ่งได้เกิดการเรียนรู้ทั้งในเทคนิค วิธีการและวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรอีกหน่วยงาน สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างกัน

2. ทักษะการเรียนรู้

ทักษะการเรียนรู้ หมายถึง ลักษณะของบุคลากรที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ภายในหน่วยงานได้อย่างกว้างขวาง สำหรับหน่วยงานภาครัฐบุคลากรมีทักษะการเรียนรู้ มีดังนี้

2.1 การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) บุคลากรได้เรียนรู้ร่วมกับสมาชิกทุกคนในทีมงานอย่างต่อเนื่อง โดยทุกคนในทีมงานต้องมีความเข้าใจบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของตนเอง ตลอดจนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกัน เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น อันนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของหน่วยงานต่อไป

2.2 การคิดเชื่อมโยงทั้งระบบ (Systems Thinking) โดยบุคลากรสามารถทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆ ได้อย่างเป็นกระบวนการทั้งในภาพรวมและส่วนย่อย

2.3 การยอมรับการเปลี่ยนแปลงจากกระแสโลกาภิวัตน์ที่ส่งผลต่อการทำงานของบุคลากร (Mental Models) โดยบุคลากรเป็นผู้ที่มีความคิด ความเข้าใจต่อหน่วยงาน หน่วยงานและตนเองได้ชัดเจน และความเชื่อที่สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเดิม ๆ

2.4 การใฝ่เรียนรู้ (Personal Mastery) โดยบุคลากรมีการฝึกตนเองให้เป็นคนใฝ่เรียนรู้ตลอดเวลา ทั้งในเรื่องของตนเอง และการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งมั่นในการพัฒนาความรู้ ความเชี่ยวชาญ จนทำให้เกิดผลงานที่สร้างสรรค์ต่อตนเองและหน่วยงาน

2.5 การเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยบุคลากรมีความสามารถในการพัฒนาความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์โดยอาศัยตนเองเป็นหลักในการเรียนรู้ ตั้งแต่การกำหนดความรู้ วิธีการแสวงหาความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับตนเอง จนนำไปสู่ผลที่ทำให้เกิดการพัฒนาด้านตนเองในด้านต่าง ๆ ได้

2.6 การเป็นผู้ฟังที่ดี โดยบุคลากรมีความสามารถ และมีทักษะในการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นของบุคลากร โดยผู้ฟังจะต้องมีจิตใจเป็นกลางกับข้อมูล และมีความอดทนผู้อื่นพูดหรือแสดงความคิดเห็น จนจบกระบวนการ มีข้อเสนอแทรกความคิดเห็นของตนเองระหว่างที่ผู้อื่นแสดงความคิดเห็นเมื่อความคิดเห็นดังกล่าวไม่ตรงกับตนเอง

องค์ประกอบที่ 2 ด้านหน่วยงาน

หน่วยงาน หมายถึง ส่วนราชการในระดับกรม สำนักที่สังกัดกระทรวงต่าง ๆ ได้แก่ สำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวงยุติธรรม กระทรวงมหาดไทย กระทรวงกลาโหม กระทรวงศึกษา กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงคมนาคม กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงแรงงาน กระทรวงพลังงาน กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กระทรวงการคลัง กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และกระทรวงวัฒนธรรม โดยหน่วยงานที่สังกัดภาครัฐมีปัจจัยต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับหน่วยงาน สำหรับหน่วยงานภาครัฐสามารถก้าวไปสู่หน่วยงานแห่งการเรียนรู้ได้ด้วยการให้ความสำคัญกับมิติย่อยทั้ง 4 มิติ ได้แก่ วิสัยทัศน์ และเป้าหมาย วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้างหน่วยงาน เพื่อให้การพัฒนาเกิดขึ้นไปพร้อมกับการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. วิสัยทัศน์ และเป้าหมาย

1.1 วิสัยทัศน์ หมายถึง การกำหนดความมุ่งหวังของหน่วยงาน

สำหรับการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐมีลักษณะดังนี้ ในส่วนของวิสัยทัศน์มุ่งให้ทุกคนควรมีส่วนร่วมในการผลักดันหน่วยงาน และ หน่วยงานให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน ยกตัวอย่างของการกำหนดวิสัยทัศน์ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของคนในหน่วยงาน ได้แก่

1.1.1 กระทรวงยุติธรรมมุ่งมั่นพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ภาครัฐชั้นนำของประเทศ ภายใน 5 ปี เพื่อเป็นต้นแบบการพัฒนาบุคลากรตลอดจนสนับสนุนสัมพันธภาพความรู้ให้กับสังคมไทยเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้

1.1.2 มหาวิทยาลัยศิลปากรเป็นสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำที่บุคลากรมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.1.3 กรมพัฒนาฝีมือแรงงานไทยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการดำเนินงาน ประสาน และส่งเสริมระบบการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพและพัฒนาฝีมือแรงงานไทยให้ได้มาตรฐาน มีเอกภาพเป็นที่ยอมรับในระดับสากลสามารถแข่งขันในตลาดโลกได้

1.1.4 ภายในปี 2555 บุคลากรสำนักบริหารงานการศึกษาออกโรงเรียนสามารถเข้าถึงโอกาสในการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตนเองและองค์กรเพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างเต็มศักยภาพ

1.2 เป้าหมาย หมายถึง สภาพผลลัพธ์ที่หน่วยงานต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต โดยสามารถวัดผลที่ต้องการได้ในระยะเวลาที่กำหนด ตลอดจนสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจของหน่วยงาน

สำหรับเป้าหมายของการจัดการความรู้ คือ การเชื่อมโยงผลของการจัดการความรู้ซึ่งส่งผลต่อเป้าหมายของหน่วยงาน ตลอดจนส่งผลต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรได้อย่างชัดเจน ยกตัวอย่างของการกำหนดเป้าหมายของการดำเนินงานการจัดการความรู้ของหน่วยงาน ได้แก่

1.2.1 บุคลากรมีความสามารถด้านการเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้เป็นทีม การถ่ายทอดความรู้ ตลอดจนเป็นผู้ใฝ่เรียนใฝ่รู้

1.2.2 บุคลากรมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อ มนุษยสัมพันธ์ และจริยธรรมในการทำงานตามหลักคำสั่งสอนของพระพุทธศาสนา

1.2.3 มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สามารถเอื้อต่อการทำงานและการเรียนรู้ของบุคลากร ตลอดจนให้บริการข้อมูลข่าวสารกับประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2.4 มีแหล่งการเรียนรู้ ซึ่งมีความรู้ที่เอื้อต่อการพัฒนาบุคลากรภายในหน่วยงานได้อย่างไร้ขีดจำกัด

1.2.5 มีฐานความรู้ของหน่วยงานที่เอื้อต่อการพัฒนาบุคลากรและให้ข้อมูลความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อคนในสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2.6 เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่

2 วัฒนธรรม

วัฒนธรรม หมายถึง ความเชื่อ ค่านิยมร่วมที่พัฒนาจนกลายมาเป็นบรรทัดฐานของพฤติกรรมในการทำงานที่ส่งเสริมการดำเนินงานการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาหน่วยงานให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับหน่วยงานภาครัฐจะสามารถส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรในหน่วยงานได้นั้น จำเป็นต้องมีการสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยมีวัฒนธรรมหน่วยงานที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร ได้แก่

2.1 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากร โดยหน่วยงานมีการเปิดโอกาสให้บุคลากร ได้มีกิจกรรมการเรียนรู้ต่างๆ เช่น การประกวดบุคคลแห่งการเรียนรู้ การให้รางวัลกับชุมชนนักปฏิบัติที่สามารถสร้างนวัตกรรมอันเป็นประโยชน์ต่อการทำงานได้

2.2 ความไวเนื้อเชื้อใจซึ่งกันและกันในการเปิดเผยข้อมูลของบุคลากร โดยหน่วยงานสร้างให้เกิดบรรยากาศที่บุคลากรมีความไวใจซึ่งกันและกันถึงการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อตนเอง การทำงาน และหน่วยงาน โดยผู้ที่ให้ข้อมูลจะต้องเป็นผู้ที่มีความสำคัญหลังจากที่ให้ข้อมูลแล้ว จะไม่มีความผิดแม้จะมีความขัดแย้งกับผู้บริหารบางคน หากข้อมูลนั้นเป็นประโยชน์ที่ดีต่อหน่วยงาน

2.3 การมีอิสระในการคิดของบุคลากร (การคิดนอกกรอบ) เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในการทำงาน โดยหน่วยงานเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีความคิดที่แตกต่างได้แสดงความคิดเห็นต่อบุคลากรอื่น ๆ โดยไม่เกิดความขัดแย้งระหว่างกัน ซึ่งความคิดต่างอาจทำให้เกิดการพัฒนาตนเอง การทำงาน และหน่วยงานได้

2.4 ความเป็นผู้ใฝ่รู้ อยากรู้อยากเห็น รักการอ่านของบุคลากร โดยหน่วยงานเปิดโอกาสให้บุคลากรเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ โดยการจัดกิจกรรมหรือสถานที่อันส่งเสริมให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ เช่น การจัดห้องเรียนรู้ การจัดมุมเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรได้เกิดการรักการอ่าน

2.5 การกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้เป็นไปเพื่อการสร้างและเพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้ใช้บริการ หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพราะในการดำเนินงานการจัดการความรู้ของหน่วยงานซึ่งให้ความสำคัญในการให้พัฒนาสิ่งใหม่เพื่อสร้างความพึงพอใจต่อผู้ใช้บริการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง สิ่งเหล่านี้ล้วนทำให้บุคลากรจำเป็นต้องพัฒนาตนเอง และพัฒนาการทำงานอยู่เสมอทั้งนี้เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการของหน่วยงานให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด

2.6 การตระหนักถึงการเรียนรู้ว่าเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกคนในหน่วยงาน โดยการดำเนินการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานต้องทำให้บุคลากรมีความรู้สึกว่าการพัฒนาตนเองด้วยวิธีการเรียนรู้ในด้านต่าง ๆ เป็นสิ่งที่ทุกคนต้องทำด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง เพราะถ้าหากตนเองไม่พัฒนาแล้วอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงานได้

2.7 การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของบุคลากร โดยหน่วยงานมีการจัดกิจกรรมหรือการสร้างโอกาสให้บุคลากรได้มีการแสดงความคิดเห็นร่วมกันในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งทางการและไม่เป็นทางการ เช่น การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดประชุมกลุ่มย่อย การจัดสัมมนา เป็นต้น

2.8 การให้คุณค่ากับบุคลากรที่ทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีในการเรียนรู้ โดยหน่วยงานมีการจัดการในรูปแบบต่าง ๆ ที่ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกที่ดีต่อการปฏิบัติตนเป็นผู้รักการเรียนรู้ในหน่วยงาน เช่น การยกย่องชมเชย การให้รางวัล การให้ประกาศเกียรติคุณ เป็นต้น

2.9 การทำงานเป็นทีม หรือกระบวนการทำงานเป็นกลุ่ม โดยหน่วยงานมีการจัดกิจกรรมที่เอื้อต่อการทำงานเป็น หรือกลุ่มเพื่อทำให้เกิดการเรียนรู้แนวคิด ประสบการณ์การทำงานระหว่างกันภายในทีมหรือกลุ่ม ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการทำงานภายในหน่วยงาน

2.10 การให้คุณค่ากับการทำงานของบุคลากรที่ได้บูรณาการความรู้จนก่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อตนเอง ระบบงาน และหน่วยงาน โดยหน่วยงานให้ความสำคัญกับบุคลากรที่สามารถประยุกต์

ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานมาใช้ในการพัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ เช่น การให้รางวัลกับผู้คิดค้นการบริการรูปแบบใหม่ ๆ ผู้สร้างนวัตกรรมการทำงานใหม่ ๆ เป็นต้น

3. กลยุทธ์

กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการ แผนการคิดที่รอบคอบ หรือทางเลือกที่ดีที่สุด ภายใต้สภาวะ ต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ สำหรับการดำเนินงานการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐมีการวางแผนกลยุทธ์ 4 ด้าน คือ การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การสื่อสาร กระบวนการและเครื่องมือ และการยกย่องชมเชยและการให้รางวัล ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

3.1 การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม หมายถึง การให้ความสนับสนุนจากผู้บริหารในด้านต่าง ๆ มีการจัดตั้งทีมงานเพื่อวางแผนและจัดกิจกรรมต่างๆ การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ กลวิธีสำหรับหน่วยงานที่ต้องการเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรเพื่อมุ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้แก่

3.1.1 การจัดตั้งคณะทำงานที่รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ของหน่วยงาน (KM Team) โดยหน่วยงานมีการจัดตั้งกลุ่มบุคคลภายในเพื่อดำเนินงานรับผิดชอบด้านการจัดการความรู้โดยมีหน้าที่ตั้งแต่วางแผนการจัดการความรู้ การนำแผนไปปฏิบัติ การประเมินผลการดำเนินงาน ตลอดจนพัฒนาวิธีการดำเนินงานการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพต่อไปให้กับหน่วยงาน นอกจากนี้ควรให้คณะทำงานดังกล่าวมีบทบาทในการกระตุ้น และประสานงานเพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้ภายในหน่วยงาน ซึ่งอาจเรียกได้ว่าเป็นกลุ่มหรือตัวแทนการเปลี่ยนแปลงได้ (Change Agents)

3.1.2 การส่งเสริมให้บุคลากรเห็นความสำคัญของเป้าหมายในการจัดการความรู้ โดยหน่วยงานมีการจัดกิจกรรมในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้บุคลากรตระหนักถึงการจัดการความรู้ว่าสามารถทำให้เห็นถึงผลประโยชน์ของการดำเนินงานการจัดการความรู้ที่มีต่อการพัฒนาตนเอง การทำงาน และหน่วยงานได้

3.1.3 การประกาศนโยบายการจัดการความรู้ที่ชัดเจนของหน่วยงาน โดยหน่วยงานมีการชี้แจงการจัดการความรู้มาในรูปแบบของการจัดทำเป็นนโยบายของหน่วยงานซึ่งจะต้องมีการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรในหน่วยงานทราบโดยทั่วกันก่อน ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องดังกล่าว

3.1.4 การสร้างความรู้ความเข้าใจด้านการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรทั่วทั้งหน่วยงานโดยการจัดการประชุม อบรม สัมมนา หรือบรรยาย และจัดกิจกรรมในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรเข้าใจถึงความหมาย ความสำคัญของการจัดการความรู้ที่มีต่อการดำเนินงานภายในหน่วยงานก่อนที่ จะดำเนินการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานอย่างจริงจัง เพราะถ้าบุคลากรไม่เข้าใจถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ จะทำให้การดำเนินงานดังกล่าวไม่ประสบความสำเร็จได้

3.1.5 การพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรจากการปฏิบัติงานจริง โดยหน่วยงานมีการจัดกิจกรรมที่ทำให้บุคลากรได้เกิดการพัฒนาตนเองจากการกระทำในงานดังกล่าว เพราะการได้มีส่วนร่วมจะทำให้ผู้เรียนรู้ได้สัมผัสถึงประสบการณ์จริง เข้าใจถึงงานที่ทำได้อย่างถ่องแท้มากกว่าการได้เรียนรู้วิธีการทำงานจากทฤษฎีต่างๆ ที่มีอยู่ในตำรา

3.1.6 การพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรทุกระดับในหน่วยงาน โดยบุคลากรทุกระดับมีการพัฒนาตนเองในด้านต่างๆ เพราะการจัดการความรู้ที่จะประสบความสำเร็จจะเกิดขึ้นไม่ได้หากบุคลากรเพียงกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งที่มีศักยภาพ แต่ยังมีอีกส่วนไม่มีคุณภาพ เพราะการเรียนรู้ที่ดี ต้องเกิดจากทุกส่วนภายในหน่วยงาน เนื่องจากบุคลากรทุกคนมีส่วนสำคัญในการพัฒนาหน่วยงาน “การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน เช่น มีความเป็นกันเอง มีอิสระในการแสดง ความคิดเห็น โดยหน่วยงานมีการจัดสภาพแวดล้อมที่ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกที่ดีต่อกันทั้งในการทำงาน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน โดยอาจจัดสถานที่ที่มีความเป็นกันเองให้กับบุคลากร เป็นห้อง หรือมุมในที่ทำงานเพื่อให้บุคลากรได้มีการพูดคุย ปรึกษาหารือระหว่างกันได้อย่างสะดวกสบาย เป็นต้น

3.1.7 การทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีของผู้บริหารให้กับบุคลากรในหน่วยงาน โดยผู้นำในหน่วยงานต้องปฏิบัติตัวให้เป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการเป็นผู้ใฝ่รู้ โดยการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานเสมอ การเป็นผู้ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นมากกว่าการนำความคิดเห็นผู้อื่น เป็นต้น

3.1.8 การดำเนินการจัดการความรู้ที่เนียนไปกับเนื้องานประจำของบุคลากร โดยการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ที่สามารถผสมผสานไปกับงานที่บุคลากรรับผิดชอบ เช่น การสร้าง องค์ความรู้ทางการแพทย์ในการรักษาผู้ป่วยโรคมะเร็งโดยการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผู้เชี่ยวชาญโรคมะเร็ง ได้แก่ คุณหมอที่รักษาโรคมะเร็ง ผู้ป่วย และญาติผู้ป่วย เป็นต้น ซึ่งเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับการรักษาโรคมะเร็งโดยตรงได้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันจะทำให้มีวิธีการรักษาที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะทุกฝ่ายล้วนมีประสบการณ์ตรงในเรื่องดังกล่าวอีกทั้งความรู้เหล่านี้เป็นสิ่งที่คุณหมอจำเป็นต้องใช้ในการทำงานของตนจึงถือได้ว่าเป็น การสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่นำมาใช้ในการรักษาของตนได้

3.1.9 การปฏิบัติงานที่ใช้รูปแบบการประสานงานในระดับแนวราบ โดยการติดต่อของผู้ปฏิบัติงานที่ใช้รูปแบบความเป็นกันเอง อาศัยความสนิทสนม ความเป็นส่วนตัวมากกว่าการติดต่อกันตามหน้าที่ หรือสายการบังคับบัญชา เพราะความสัมพันธ์ดังกล่าวจะช่วยส่งเสริมทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน และทำให้ทุกคนสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้ดียิ่งขึ้นอันจะส่งผลทำให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้นอีกด้วย

3.2 การสื่อสาร

การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการสื่อสารข้อมูลความรู้จากผู้ส่งสารซึ่งได้แก่หน่วยงาน บุคลากรหรือผู้รับผิดชอบต่างๆ ได้ดำเนินการส่งสารหรือเนื้อหาข้อมูลความรู้ไปยังผู้รับสารซึ่งได้แก่ บุคลากรหรือผู้รับบริการของหน่วยงาน โดยผ่านช่องทางหรือสื่อต่างๆ ทั้งในรูปแบบการสื่อสารแบบทางเดียว ได้แก่ การประกาศ เอกสาร จุลสาร หรือการสื่อสารแบบสองทาง เช่น การประชุม การพูดคุยแลกเปลี่ยนระหว่างกัน เป็นต้น

สำหรับหน่วยงานภาครัฐได้ใช้การสื่อสารมาเป็นช่องทางในการสร้างความรู้ ความเข้าใจ ทัศนคติ และพฤติกรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ให้กับบุคลากรในหน่วยงาน ดังนี้

3.2.1 ประชาสัมพันธ์ให้ทราบถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ แผนการจัดการ ความรู้ กิจกรรมต่างๆ โดยใช้การสื่อสารหลายช่องทางร่วมกัน โดยหน่วยงานมีการเผยแพร่ความรู้ด้านการจัดการความรู้ผ่านสื่อเสียงตามสาย ป้ายประชาสัมพันธ์ บอร์ดประชาสัมพันธ์ จุลสาร วารสารของหน่วยงาน เป็นต้น

3.2.2 สร้างช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรของหน่วยงาน โดยหน่วยงานมีการกำหนดว่าจะใช้วิธีการสื่อสารแบบใดกับบุคลากรของตนเอง เนื่องจากบุคลากรในแต่ละหน่วยงานมีความชอบที่แตกต่างกัน เช่น บางแห่งนิยมใช้รูปแบบการสื่อสารแบบเผชิญหน้า ดังนั้น การประชุม การพูดคุยจึงเป็นวิธีที่เหมาะสม แต่บางแห่งนิยมใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารระหว่างกัน เช่น อินเทอร์เน็ต อีเมล ดังนั้นหน่วยงานจึงต้องวิเคราะห์ถึงความชอบ และความถนัดของบุคลากรว่ามีลักษณะอย่างไร บางคนชอบอ่าน ไม่ชอบอ่านควรใช้วิธีการแบบใดจึงจะเหมาะสม

3.2.3 มีการประเมินผลและปรับปรุงช่องทางการสื่อสารและการเรียนรู้ของบุคลากร โดยการดำเนินงานการสื่อสารไปยังบุคลากรจำเป็นต้องมีการประเมินผลว่าสื่อหรือช่องทางดังกล่าวสามารถทำให้บุคลากรเข้าถึงต่อข้อมูลข่าวสารได้อย่างไร และมีประสิทธิภาพแค่ไหน เพราะการประเมินจะทำให้ผู้รับผิดชอบทราบถึงประสิทธิภาพของสื่อหรือช่องทางดังกล่าวว่าส่งผลต่อการเรียนรู้ของบุคลากรมากน้อยแค่ไหน ดังนั้นหากมีการประเมิน และติดตามจะทำให้สามารถปรับปรุงวิธีการ ช่องทาง การสื่อสารได้เหมาะสมกับบุคลากรในหน่วยงานได้มากยิ่งขึ้น

3.3 กระบวนการและเครื่องมือ

กระบวนการและเครื่องมือ หมายถึง วิธีการ หรือกิจกรรมที่ใช้ตามความเหมาะสมกับบริบทของหน่วยงาน หน่วยงานภาครัฐได้นำกระบวนการและเครื่องมือต่างๆ มาใช้ในการจัดการความรู้ ได้แก่

3.3.1 จัดเวทีหรือกิจกรรมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรผู้มีประสบการณ์ในหน่วยงานจัดอบรม, ประชุมเชิงปฏิบัติการ, ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP), ระดมสมอง, ศึกษาดูงาน โดยรูปแบบการจัดกิจกรรมมุ่งให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความรู้ ประสบการณ์ และความคิดเห็นระหว่างกัน

3.3.2 จัดทำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การแสวงหาความรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ได้แก่ เว็บไซต์ (Website), ศูนย์กลางความรู้ (Knowledge-Base Center), อินทราเน็ต (Intranet), เว็บบอร์ด (Web-board) และเว็บศูนย์กลางความรู้ (Web-portal) เพื่อใช้เป็นเทคโนโลยีสื่อสารในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความรู้ ประสบการณ์ และความคิดเห็นระหว่างกัน

3.3.3 ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรรับทราบและเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการความรู้โดยผ่านสื่อต่าง ๆ มีการประสานงานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องผ่านบอร์ด/จดหมายข่าว โดยการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารด้านการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรทราบเพื่อทำให้เกิดการรับรู้ ตลอดจนนำไปสู่การเข้าร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ต่าง ๆ ที่หน่วยงานได้จัดขึ้น

3.3.4 สร้างเครือข่ายที่มงานการจัดการความรู้ และคุณอำนวย (Facilitator) โดยการขยายจำนวนบุคลากรที่รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานให้มีจำนวนมากขึ้น

3.3.5 จัดทำระบบการสอนแบบพี่เลี้ยง และเพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist)

โดยวิธีการสอนงานโดยใช้รุ่นพี่สอนรุ่นน้อง หรืออาจจะเป็นเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกัน หรือใกล้เคียงกันคอยสอนและแนะนำวิธีการปฏิบัติงานระหว่างกัน ซึ่งวิธีดังกล่าวจะทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรภายในหน่วยงาน

3.3.6 จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เอกสารความรู้ และแผนที่ความรู้ (Road Map)

โดยการสร้างองค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานแล้วนำมาผลิตเป็นเอกสาร คู่มือที่เป็นมาตรฐานโดยให้บุคลากรสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางการทำงานของตนเองได้

3.3.7 จัดช่องทางการเผยแพร่การเรียนรู้ให้เป็นระบบ โดยจัดระบบข้อมูลเอกสาร

โดยการกำหนดวิธีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารในหน่วยงาน และจัดเรียงระบบข้อมูลที่ทำให้ง่ายต่อการเข้าถึงของบุคลากรในการนำไปใช้ในการเรียนรู้ การพัฒนาตนเองและการทำงานได้สะดวกยิ่งขึ้น

3.4 การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล

การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล หมายถึง วิธีการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้นในการพัฒนางานด้านการจัดการความรู้ในหน่วยงาน ในการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร ได้แก่

3.4.1 มีระบบประเมินผลที่เป็นที่ยอมรับของบุคลากร โดยหน่วยงานมีการสร้าง

วิธีการประเมินที่สามารถวิเคราะห์ความรู้ ความสามารถของบุคลากรได้อย่างแท้จริง โดยสามารถอธิบายถึงคุณภาพ และปริมาณงานที่บุคลากรรับผิดชอบได้ โดยวิธีประเมินจะต้องเป็นยอมรับของบุคลากรทุกคน

3.4.2 นำการจัดการความรู้มาเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลพิจารณาความดี

ความชอบและเงินรางวัล โดยมีเกณฑ์การประเมินมาจากการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ในหน่วยงาน โดยจะต้องตรงกันถึงกระบวนการจัดการความรู้ และผลลัพธ์ที่ได้กับบุคลากร กลุ่มบุคลากร และหน่วยงาน

3.4.3 มีการประกาศเผยแพร่รายชื่อ และผลงานผ่านสื่อต่างๆ สำหรับบุคลากรที่มี

ผลงานจากการปฏิบัติงานในกระบวนการจัดการความรู้ โดยนำผลงานของบุคลากรมาทำการยกย่อง ชมเชย เพื่อให้บุคลากรอื่นเห็นเป็นตัวอย่างที่ดีและสามารถนำไปปฏิบัติตามได้

3.4.4 มีการให้ของขวัญ รางวัล สำหรับบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมและกระบวนการ

จัดการความรู้ โดยการจัดกิจกรรมตอบแทนบุคลากรที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ทั้งนี้เพื่อทำให้เกิดแรงจูงใจในสิ่งตอบแทนดังกล่าวสำหรับบุคลากรอื่นที่ยังไม่เข้าร่วมกิจกรรม และส่งผลทำให้บุคลากรมีความต้องการและเข้าร่วมกิจกรรมมากขึ้น

3.4.5 มีการให้เงินรางวัล สำหรับบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมกระบวนการจัดการ

ความรู้ โดยมีรูปแบบการให้การตอบแทนบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมในรูปแบบของตัวเงิน โบนัส เพราะสิ่งเหล่านี้ล้วนทำให้เกิดการกระตุ้นบุคลากรบางส่วนให้เกิดแรงจูงใจมีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ของหน่วยงานมากขึ้น

3.4.6 มีการมอบวุฒิบัตร ประกาศนียบัตร เกียรติบัตร หรือหนังสือชมเชย สำหรับบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมกระบวนการจัดการความรู้ โดยรูปแบบการตอบแทนที่สร้างให้เกิดความรู้สึภาคภูมิใจที่มีต่อตนเอง และการทำให้เกิดความยอมรับในสังคมการทำงาน เพราะความรู้สึกรู้สึกที่ทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ ส่วนหนึ่งมาจากการที่ทุกคนต้องการให้ผู้อื่นยอมรับตนเอง

4. โครงสร้าง

โครงสร้าง หมายถึง ระดับชั้นการบังคับบัญชาของหน่วยงานที่สามารถกำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ และลักษณะการทำงานของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน และหน่วยงาน โดยให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ว่าปัจจัยสำคัญในการพัฒนาหน่วยงาน สำหรับการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐควรมีการกำหนดโครงสร้างของหน่วยงาน ดังนี้

4.1 มีคณะทำงานที่รับผิดชอบโดยตรงในหน่วยงาน โดยหน่วยงานต้องมีโครงสร้างที่จัดตั้งทีม กลุ่ม หรือคณะทำงานที่ดำเนินงานการจัดการความรู้โดยตรง

4.2 มีลักษณะการทำงานเป็นกลุ่ม (Work Group) โดยมีรูปแบบการทำงานโดยใช้ทีม หรือกลุ่มในการทำงานร่วมกันภายในหน่วยงาน ซึ่งอาจจะรูปแบบของงานประจำ หรืองานโครงการพิเศษที่ทำให้บุคลากรได้เกิดการ ทำงานร่วมกัน โดยอาจจะข้ามสายงาน ข้ามแผนก หรือข้ามสำนัก เป็นต้น

4.3 มีลักษณะการทำงานที่ทุกคนสามารถทำงานแทนกันได้ทุกตำแหน่ง โดยการจัดรูปแบบการทำงานที่ทำให้บุคลากรทุกคนเกิดการเรียนรู้การทำงานของคนอื่น โดยทุกคนสามารถปฏิบัติงานแทนบุคลากรอื่นที่ไม่มา หรือลาออกได้ตลอดเวลา

องค์ประกอบที่ 3 ด้านคน

คน หมายถึง บุคลากรและเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ซึ่งให้ความร่วมมือสนับสนุนในการเรียนรู้ของหน่วยงานภาครัฐอันเป็นปัจจัยสำคัญของการจัดการความรู้ ประกอบด้วย ผู้บริหาร บุคลากร ผู้รับบริการ และเครือข่ายความร่วมมือ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ผู้บริหาร

ผู้บริหาร หมายถึง หัวหน้าส่วนราชการ รองหัวหน้าส่วนราชการ และหัวหน้าหน่วยงานที่รายงานตรงต่อหัวหน้าส่วนราชการ ซึ่งเป็นบุคคลที่มีหน้าที่บริหารและควบคุมดูแลหน่วยงาน ตลอดจนสามารถชักนำให้บุคลากรทั้งหลายให้ปฏิบัติตามความต้องการของตนเอง โดยมุ่งใจให้กระทำกิจกรรมที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานภาครัฐ และสามารถทำให้บุคลากรเกิดความตระหนักถึงความสำคัญของการเข้าร่วมกิจกรรม ซึ่งผู้บริหารที่เอื้อและอำนวยความสะดวกการเรียนรู้ของหน่วยงานควรมีคุณลักษณะดังนี้

1.1 มีวิสัยทัศน์ด้านการเรียนรู้ที่กว้างไกล โดยมีการมองถึงอนาคตของหน่วยงานว่า ควรจะเป็นอย่างไรโดยใช้การเรียนรู้มาเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาบุคลากร ระบบงานและหน่วยงาน

1.2 กำหนดให้การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์สำคัญในการพัฒนาหน่วยงาน โดยการมองเห็นความสำคัญว่าการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ หรือวิธีการในการทำให้บุคลากร การทำงาน และหน่วยงานเกิดพัฒนาได้อย่างแท้จริง

1.3 เห็นคุณค่าและเข้าใจธรรมชาติของคน โดยการมองเห็นความสำคัญของความเป็นคนว่า คนทุกคนต้องการเกียรติ และคุณค่าของตนเองให้เป็นที่ยอมรับของคนในสังคม และการรู้ถึงความต้องการของคนอย่างแท้จริงว่าต้องการอะไรบ้าง เช่น การเป็นที่ยอมรับ ความสำเร็จในการประกอบอาชีพ เป็นต้น

1.4 เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงาน โดยการเป็นผู้ที่มีแนวคิดใหม่ๆ วิธีการใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงาน ตลอดจนเป็นที่ยอมรับของบุคลากรอื่น โดยบุคลากรอื่น ๆ สามารถนำแนวคิด และวิธีการไปปฏิบัติตามได้”

1.5 เป็นผู้ที่มีคุณโยบายให้บุคลากรทุกคนมีความท้าทายในการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา (Empowerment) โดยผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีส่วนช่วยให้บุคลากรได้บรรลุความสำเร็จต่อความท้าทาย ทำให้ทุกคนตื่นต้นว่าความสุขกำลังรออยู่ข้างหน้า ไม่ใช่ความทุกข์จากการเครียดในการทำงาน อาศัยความเอาใจใส่ดูแล และคอยให้คำแนะนำที่มีประโยชน์ในการดำเนินงานกับบุคลากร

1.6 เห็นความสำคัญและยกย่องชมเชยคนทำงานในหน่วยงาน โดยการตระหนักถึงการให้ความรู้สึกที่ดีต่อบุคลากร หรือผู้ได้บังคับบัญชา โดยการยกย่องชมเชยบุคคลเหล่านี้ต่อบุคลากรอื่น การกระทำดังกล่าวจะทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น เพราะบุคลากรส่วนใหญ่ต้องการยอมรับจากผู้บริหาร

1.7 เป็นผู้ที่มีคุณธรรม และจริยธรรมในการบริหารคน งาน และหน่วยงาน โดยการให้หลักธรรมในการบริหารจัดการบุคลากรภายในหน่วยงาน และการบริหารงาน เช่น การซื่อสัตย์สุจริต การไม่รังแกผู้น้อย การบริหารงานที่ยุติธรรมไม่ลำเอียง เป็นต้น

1.8 เป็นผู้ที่มีความกล้าหาญ กล้าตัดสินใจ โดยภาวะของหน่วยงานที่อาจจะต้องเผชิญกับทางเลือกต่างๆ ผู้บริหารต้องพร้อมที่จะเลือกทางเดินให้กับหน่วยงานได้อย่างมั่นใจกับทางเลือกดังกล่าว

1.9 มีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการใฝ่เรียนรู้ตลอดเวลา โดยมีลักษณะที่รักการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เช่น การแสวงหาความรู้ใหม่โดยการอ่านหนังสือทุกประเภทที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน เป็นต้น

1.10 มีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการถ่ายทอดความรู้ โดยมีลักษณะของการเป็นผู้ให้ ผู้สอนความรู้ ทักษะต่าง ๆ ในการทำงานให้กับผู้ได้บังคับบัญชา เช่น การสอนลูกน้องเข้าใจถึงเป้าหมายการทำงานในหน่วยงาน การฝึกบุคลากรที่จะก้าวขึ้นเป็นผู้บริหารให้มีทักษะการบริหารงานที่ดีโดยทำเป็นตัวอย่างที่ดีให้เขาได้เรียนรู้จากการปฏิบัติตัวของผู้บริหาร

1.11 มีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการทำงานร่วมกับบุคลากรในหน่วยงานได้ โดยมีลักษณะของผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่นซึ่งทำให้สามารถทำงานกับคนอื่นได้ เช่น การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การทำมากกว่าพูด เป็นต้น

1.12 มีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการให้ความสนใจและเข้าร่วมกิจกรรมของหน่วยงาน โดยมีลักษณะของการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน ซึ่งจะต้องทำให้บุคลากรทราบถึงความสำคัญไม่ว่าจะเป็นงานใหญ่ หรืองานเล็ก ผู้บริหารจะต้องมาร่วมงานด้วยเสมอ เพราะถ้าหากผู้บริหารเลือกที่จะเข้าร่วมกิจกรรมบางอย่างจะทำให้บุคลากรเกิดการเลียนแบบซึ่งจะทำให้บุคลากรบางส่วนไม่เข้าร่วมในกิจกรรมต่างๆ ได้ เนื่องจากพวกเขาอาจคิดว่าไม่สำคัญเพราะผู้บริหารไม่มาร่วมกิจกรรมเหมือนกัน

2. บุคลากร

บุคลากร หมายถึง ข้าราชการ พนักงานราชการ พนักงานของรัฐ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราวซึ่งดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่ หรือผู้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน โดยบุคลากรของหน่วยงานถือได้ว่าเป็นทรัพย์สินที่ไม่สามารถมองเห็นได้ (Intangible Capital) แต่เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาผลผลิต และผลลัพธ์ของหน่วยงาน สำหรับคุณลักษณะของบุคลากรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของหน่วยงานควรมีคุณลักษณะดังนี้

2.1 มีความรักและภาคภูมิใจต่อหน่วยงาน โดยเป็นความรู้สึกของบุคลากรที่กล้าแสดงออกถึงความเป็นสมาชิกของหน่วยงานให้กับคนอื่นทราบด้วยความเต็มใจ

2.2 มีความใฝ่รู้ กระตือรือร้นในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง และการทำงาน (Personal Mastery) โดยมีลักษณะความต้องการในการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ และความสามารถในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น เช่น การแสวงหาความรู้และนำความรู้ที่จำเป็นไปใช้ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

2.3 มีการตั้งเป้าหมายในชีวิตที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายการทำงาน โดยมีการกำหนดความมุ่งหวังในการดำเนินงานซึ่งสอดคล้องกับการดำเนินชีวิต เช่น เป้าหมายในชีวิตคือการเป็นคนดีในสังคมและเป้าหมายการทำงานคือเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานอย่างสุจริต เป็นต้น

2.4 มีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงานในหน่วยงาน โดยมีความรู้สึกดี และความรับผิดชอบที่บุคลากรมีต่อการปฏิบัติงาน เช่น การทำงานให้สำเร็จแม้จะใช้เวลานานออกราชการ การทุ่มเทการทำงานแม้มีใช้งานของตน เป็นต้น

2.5 มีความพร้อมในการปรับตัวเองกับการเปลี่ยนแปลงไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ (Mental Models) โดยบุคลากรมีความคิดความเชื่อที่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงกับการเปลี่ยนแปลง

2.6 มีการทำงานในเชิงรุก โดยมีลักษณะการทำงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานโดยไม่ต้องรอให้มีคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา

2.7 มีทัศนคติที่ดีในการแบ่งปันความรู้ให้กับเพื่อนร่วมงาน โดยมีความรู้สึกอันดีของบุคลากรในการให้ความรู้ การถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากรอื่น ๆ ในหน่วยงานอย่างจริงจัง และไม่หวังสิ่งตอบแทนจากการให้

2.8 มีทักษะการทำงานเป็นทีมที่ดี โดยเป็นผู้ที่มีความสามารถในปฏิบัติงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ด้วยการพูดคุย สนทนา คิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันด้วยความเต็มใจ

2.9 เป็นผู้ที่รู้จักเข้าใจถึงตัวเอง และคนอื่น โดยสามารถรับรู้ถึงความต้องการ และความรู้สึกที่แท้จริงที่มีต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ทั้งของตนเองและผู้อื่น

2.10 มีความรู้ และทักษะทางด้านภาษาต่างประเทศ โดยเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศในการปฏิบัติงานของบุคลากรเช่น การพูด การฟัง การอ่าน และการเขียน เพราะการทำงานในยุคใหม่บุคลากรจำเป็นต้องมีความสามารถทางภาษาอังกฤษ เนื่องจากแหล่งความรู้ขนาดใหญ่คือ อินเทอร์เน็ต ซึ่งการเผยแพร่ข้อมูล ความรู้ส่วนใหญ่เป็นภาษาอังกฤษ ดังนั้นถ้าหากบุคลากรมีความรู้ และทักษะทางด้านภาษาอังกฤษที่ดีย่อมทำให้ได้เปรียบในด้านต่าง ๆ เช่น การค้นหาข้อมูล หรือการมีข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการดำเนินงานของหน่วยงานโดยการวิเคราะห์ข้อมูล งานวิจัยต่าง ๆ ที่มีอยู่เป็นพื้นฐาน

2.11 มีความฉลาดทางด้านอารมณ์ในการทำงาน โดยการแสดงออกถึงภาวะทางอารมณ์ของบุคลากรที่สามารถควบคุมได้แม้จะเจอกับสถานการณ์ทั้งด้านดีและไม่ดี เช่น การควบคุมอารมณ์ของบุคลากรที่ไม่แสดงอารมณ์โกรธต่อหน้าประชาชนแม้จะถูกตำหนิด้วยคำพูดที่หยาบคาย เป็นต้น

2.12 มีความสามารถในการประสานกับหน่วยงานภายนอกได้ โดยเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถของบุคลากรในการติดต่อกับหน่วยงานอื่นเพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันอันก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน เช่น การเชิญตัวแทนของสำนักงานจังหวัดมาช่วยทำงานส่งเสริมคุณธรรมให้เด็กในโรงเรียนระดับประถมศึกษาของกรม แม้ว่าหน่วยงานดังกล่าวไม่ใช่หน่วยงานในสังกัดก็ตาม

2.13 ตระหนักถึงความสำคัญของผลประโยชน์ของหน่วยงานเป็นหลัก โดยการทำงานที่บุคลากรไม่มุ่งหวังถึงตนเองเป็นหลัก แต่มองถึงหน่วยงานว่าจะได้อะไรเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ

2.14 มีการคิดอย่างเป็นระบบ สามารถเข้าใจและมองเห็นความสัมพันธ์ของระบบย่อยๆ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน (Systems Thinking) โดยมีลักษณะที่ขอบหาคำอธิบายว่าทำไมจึงเกิดเหตุการณ์หรือการเปลี่ยนแปลงโดยใช้เหตุผลในการคิด วิเคราะห์ถึงความรู้ที่มีอยู่จากข้อมูลที่ปรากฏจริง

2.15 สามารถต่อยอดองค์ความรู้ในการพัฒนาตนเอง ระบบงาน และหน่วยงานได้ โดยเป็นผู้มีความสามารถในการนำความรู้ที่มีอยู่ ผสมผสานความรู้ใหม่แล้วนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ใน การปฏิบัติงานของตนเอง และหน่วยงาน

2.16 ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ซึ่งเรียกว่า คุณอำนวย

2.17 ให้ความร่วมมือต่าง ๆ กับชุมชน หรือทำกิจกรรมการจัดการความรู้ หรือเรียกว่า คุณกิจ”

2.18 สามารถจัดบันทึกองค์ความรู้จากกิจกรรมการจัดการความรู้ ได้แก่ เรื่องเล่าของสมาชิก ความรู้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือบันทึกการประชุม เป็นต้น ซึ่งเรียกว่า คุณลิขิต

2.19 สามารถประสานงานเครือข่ายการจัดการความรู้ระหว่างหน่วยงานกับชุมชนต่าง ๆ ได้ ซึ่งเรียกว่า คุณประสาน

3. ผู้รับบริการ

ผู้รับบริการ หมายถึง ผู้ที่มาใช้บริการจากส่วนราชการโดยตรง หรือผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ซึ่งรวมถึงผู้รับบริการที่เป็นส่วนราชการด้วย โดยมีความต้องการและความคาดหวังเกี่ยวกับการบริการ ได้แก่ การส่งมอบที่ตรงเวลา การให้บริการที่รวดเร็ว และผู้ให้บริการที่สุภาพ สำหรับการพัฒนาตามแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นหน่วยงานจำเป็นต้องเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการมีส่วนร่วมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และงานบริการดังนี้

3.1 มีการทำเวทีชาวบ้าน ประชาคม หรือประชาพิจารณ์เกี่ยวกับงานบริการของส่วนราชการ เพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการของผู้รับบริการ ทั้งนี้เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบงานต่อไป

3.2 มีการใช้แบบสอบถาม หรือแบบประเมินผลการให้บริการของส่วนราชการกับผู้รับบริการ โดยผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น ณ จุดให้บริการ อินเทอร์เน็ต เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการปรับปรุงระบบงานต่อไป

3.3 มีการเชิญตัวแทนผู้รับบริการเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ และเป้าหมายการดำเนินงานของหน่วยงาน

องค์ประกอบที่ 4 ด้านเทคโนโลยี

เทคโนโลยี หมายถึง การนำแนวคิด หลักการ เทคนิค ความรู้ ระเบียบวิธี เครื่องมือ อุปกรณ์ กระบวนการ และระบบงานที่นำมาใช้ในการขยายขีดความสามารถของมนุษย์ ช่วยทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงขึ้น ในการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ มีการใช้เทคโนโลยีที่สามารถมองได้ 2 มิติ คือ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และเทคโนโลยีเพื่อการยกระดับการเรียนรู้ของบุคลากร

1. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง กระบวนการ ระบบงาน เครื่องมือ และอุปกรณ์ที่นำมาใช้งานเพื่อการรวบรวม จัดเก็บ ประมวลผล และแสดงผลลัพธ์ในรูปแบบของสารสนเทศต่างๆที่สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานต่อไปได้ ในการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1.1 มีระบบอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากรภายในหน่วยงานได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว โดยมีความรวดเร็วที่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรในระบบอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ต เช่น ระยะเวลาในการดาวน์โหลดข้อมูล ระยะเวลาการเชื่อมต่อกันของผู้ใช้ข้อมูลกับฐานข้อมูล

1.2 เป็นแหล่งฐานข้อมูลความรู้ในการแสวงหาความรู้ โดยเป็นศูนย์กลางในการจัดเก็บข้อมูล ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานซึ่งทำให้บุคลากรสามารถเข้ามาค้นคว้าหาความรู้ได้อย่างรวดเร็วในรูปแบบ Intelligence Search Engine ซึ่งมีการจัดระบบข้อมูลให้ง่ายต่อการนำไปใช้"

1.3 เป็นช่องทางในการพัฒนาการให้บริการที่รวดเร็ว โดยมีการให้บริการรูปแบบใหม่ของหน่วยงานโดยใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์เป็นสื่อกลาง เช่น การยื่นภาษีผ่านอินเทอร์เน็ต การจองพระกฐินออนไลน์ เป็นต้น

1.4 สามารถทำงานได้ตลอดเวลาและทุกสถานที่โดยผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยการทำงานของบุคลากรที่สามารถปฏิบัติได้โดยไร้ขีดจำกัดด้านเวลาและสถานที่ เช่น การประชุมผ่านอินเทอร์เน็ต การสั่งงานผ่านระบบอินเทอร์เน็ตในหน่วยงานแม้ผู้ปฏิบัติจะไม่อยู่ในทำงานก็ตาม

1.5 เป็นช่องทางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยการใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของบุคลากร เช่น การแสดงความคิดเห็นผ่านเว็บบอร์ดในประเด็นต่างๆ ของการทำงาน

1.6 มีแหล่งและฐานข้อมูลความรู้ที่เป็น “วิธีปฏิบัติงาน” (Practices or Knowledge) ในด้านต่างๆ โดยบุคลากรมีการบันทึกความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในระบบอิเล็กทรอนิกส์เพื่อนำมาปรับใช้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยได้มาจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน

2. เทคโนโลยีเพื่อยกระดับการเรียนรู้

เทคโนโลยีเพื่อยกระดับการเรียนรู้ หมายถึง การใช้เทคโนโลยีและสื่อต่างๆ เพื่อส่งต่อและแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมถึงทักษะต่างๆ ในทุกที่ทุกเวลา สำหรับการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐได้ใช้เทคโนโลยีเพื่อยกระดับการเรียนรู้ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.1 มีการเรียนอิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) ในการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรในหน่วยงาน โดยการใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากรโดยวิธีต่างๆ เช่น การอบรมการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ให้กับบุคลากรในหน่วยงานได้เรียนรู้ถึงวิธีการใช้โปรแกรม หรือการอบรมด้านการบำรุงรักษาทางสำหรับช่างท้องถิ่น เป็นต้น โดยใช้สื่อดังกล่าวในการเรียนรู้และมีระบบประเมินผลทดสอบกับผู้เรียนด้วย

2.2 มีการเรียนรู้ผ่านระบบคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (Computer Assistant Instructions: CAI) ในการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรในหน่วยงาน โดยการใช้สื่อการเรียนรู้แบบบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน จะมีลักษณะที่สามารถนำไปเรียนรู้ที่ใดก็ได้ ซึ่งจะต้องมีเครื่องคอมพิวเตอร์ในการเปิดโปรแกรมไม่จำเป็นต้องอาศัยระบบเครือข่ายในการใช้โปรแกรม โดยบทเรียนดังกล่าวจะมีแบบทดสอบเพื่อวัดผลของผู้เรียนได้หลังจากการเรียนรู้ตามระบบของโปรแกรมเรียบร้อยแล้ว

2.3 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยการประชุมทางไกลผ่านวิดีโอ (VDO Conference) มีเว็บทำความรู้ (Web Portal) เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ในหน่วยงาน โดยมีรูปแบบการพูดคุย การสนทนาระหว่างกันโดยใช้สื่อที่สามารถติดต่อในระยะทางไกล ซึ่งสามารถโต้ตอบระหว่างการพูดคุยได้เหมือนการประชุมแบบเผชิญหน้า

2.4 มีเว็บศูนย์รวมความรู้ (Web Portal) เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ในหน่วยงาน โดยการมีเว็บไซต์สื่อกลางที่ใช้ในการบันทึกข้อมูล ข่าวสาร และความรู้ในหน่วยงาน โดยให้บุคลากรสามารถเข้าถึงและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้โดยผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์

ตอนที่ 3

แนวทางการนำรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐไปสู่การปฏิบัติ

1. ลักษณะสำคัญของรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ

รูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ ประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนแรกคือ ขั้นตอนการจัดการความรู้ซึ่งมีลักษณะเป็น Systematic หมายถึง ขั้นตอนของการจัดการความรู้จะดำเนินไปตามขั้นตอนเริ่มตั้งแต่ กำหนดความรู้ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ และการนำความรู้ไปใช้ โดยมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการติดตามและประเมินผลซึ่งเป็นขั้นตอนที่สามารถเกิดขึ้นได้พร้อมกันกับขั้นตอนต่าง ๆ ข้างต้น

ส่วนที่สอง คือ องค์ประกอบการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การเรียนรู้ คน และเทคโนโลยีมีลักษณะเป็น Systemic หมายถึง องค์ประกอบของการจัดการความรู้ในด้านการเรียนรู้ คน และเทคโนโลยีสามารถที่จะเลือกนำมาพิจารณาลำดับใดก่อนหรือลำดับใดหลังก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะและบริบทของแต่ละส่วนราชการ เนื่องจากส่วนราชการมีความแตกต่างกันไปตามภารกิจที่รับมอบหมายจากรัฐบาล และบุคลากรในหน่วยงานก็มีความรู้ความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน ดังนั้นในการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้จึงควรพิจารณาถึงรูปแบบการเรียนรู้ของบุคลากรแต่ละคน เพราะทุกคนชอบการเรียนรู้ในวิธีที่แตกต่างกัน โดยหน่วยงานจะต้องสามารถใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับบุคลากร ประกอบการพิจารณาถึงความพร้อมทั้งทางด้านบุคลากรและเทคโนโลยีในการส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ซึ่งแต่ละส่วนราชการมีความพร้อมในเรื่องดังกล่าวที่แตกต่างกันทั้งด้านงบประมาณ และศักยภาพของบุคลากร สำหรับองค์ประกอบด้านหน่วยงาน มีลักษณะเป็น Systemic หมายถึง ในการพิจารณารายละเอียดขององค์ประกอบด้านหน่วยงานจะต้องเริ่มต้นจากวิสัยทัศน์ และเป้าหมาย กลยุทธ์ วัฒนธรรม และโครงสร้างหน่วยงานตามลำดับ เนื่องจากองค์ประกอบดังกล่าวมีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นลำดับ สิ่งสำคัญสำหรับรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐนี้ คือ องค์ประกอบของการจัดการความรู้สามารถหมุนและเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลาเพราะการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นภายในหน่วยงานอยู่เสมอ ฉะนั้นขั้นตอนการจัดการความรู้จึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างไม่หยุดนิ่งเช่นกัน ซึ่งเปรียบได้ว่าเป็นรูปแบบการจัดการความรู้ที่มีเคลื่อนไหวตลอดเวลา (Dynamic Model)

สิ่งที่ควรพิจารณาสำหรับการดำเนินการจัดการความรู้ไปตามขั้นตอนดังกล่าวให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงานภาครัฐ ได้แก่

1. การดำเนินการจัดการความรู้ต้องเริ่มต้นที่ขั้นตอนกำหนดความรู้เสมอ เนื่องจากการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรจำเป็นต้องทราบว่าความรู้ใดที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาตนเองและการทำงาน ทั้งนี้เพื่อทำให้เกิดการพัฒนาองค์ความรู้ดังกล่าวอย่างเป็นระบบต่อไป
2. การกำหนดความรู้จำเป็นต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของหน่วยงาน ทั้งนี้เพื่อให้การพัฒนาองค์ความรู้ที่สามารถพัฒนาบุคลากรและการทำงานที่สอดคล้องและสามารถบรรลุถึงวิสัยทัศน์และเป้าหมายของหน่วยงานได้
3. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จำเป็นต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบด้านการเรียนรู้ ได้แก่ วิธีการเรียนรู้จำแนกตามระดับประกอบด้วย ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับหน่วยงาน และทักษะการเรียนรู้

เนื่องจากวิธีการเรียนรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีความแตกต่างกันไปตามระดับ เพราะบางวิธีการไม่เหมาะสมกับระดับบุคคล และบางวิธีการเหมาะสมกับระดับกลุ่มเท่านั้น เป็นต้น

4. การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบจำเป็นต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบด้านคนและด้านเทคโนโลยี ซึ่งการจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบต้องมีความเหมาะสมกับความพร้อมของบุคลากรและหน่วยงาน เนื่องจากหน่วยงานภาครัฐบางแห่งอาจมีงบประมาณจำนวนมากในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศแต่ขาดความพร้อมทางด้านบุคลากรที่สามารถใช้ระบบเทคโนโลยีเหล่านั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นในการจัดเก็บความรู้ของหน่วยงานต้องดำเนินการที่ควบคู่ไปกับเทคโนโลยีและการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการใช้ระบบเทคโนโลยี

2. แนวทางในการนำรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐลงสู่การปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพ มีดังนี้

2.1 แนวทางเชิงนโยบาย

2.1.1 หน่วยงานระดับกระทรวงควรมีการกำหนดนโยบายที่สนับสนุนและส่งเสริมการจัดการความรู้ไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร พัฒนางาน และพัฒนาหน่วยงานอย่างชัดเจน

2.1.2 หน่วยงานระดับกรม หรือหน่วยงานที่เทียบเท่าควรสนับสนุนและส่งเสริมการจัดการความรู้ไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร งาน และหน่วยงานโดยสอดคล้องกับนโยบายของกระทรวง

2.1.3 หน่วยงานระดับกรม หรือหน่วยงานที่เทียบเท่าควรเผยแพร่ประชาสัมพันธ์และสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรทั่วทั้งหน่วยงาน

2.1.4 หน่วยงานระดับกอง หรือสำนักควรถูกกำหนดแนวทางในการนำกระบวนการจัดการความรู้ไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร และพัฒนาหน่วยงานอย่างเป็นรูปธรรม

2.1.5 หน่วยงานระดับกรม หรือเทียบเท่าควรจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานที่สามารถตอบสนองการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่มุ่งสร้างวัดคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรในด้านต่าง ๆ ที่สามารถสนองต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐซึ่งประกอบด้วย 7 หมวด ได้แก่ หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวด 6 การจัดการกระบวนการ และหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

2.2 แนวทางเชิงปฏิบัติ

2.2.1 ผู้บริหาร

(1) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการเป็นผู้นำแห่งการเรียนรู้แสดงความเป็นตัวอย่างที่ดีต่าง ๆ ให้กับบุคลากร เช่น การรักการอ่านโดยอ่านหนังสือทุกประเภทและมีการนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรในหน่วยงานเกี่ยวกับเกร็ดความรู้ใหม่ ๆ ที่ได้จากหนังสือซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานของหน่วยงานได้ สิ่งเหล่านี้ล้วนทำให้บุคลากรเกิดความตื่นตัวในการแสวงหาความรู้ให้กับตนเองอยู่เสมอ

(2) ผู้บริหารเข้าใจแก่นแท้ของการจัดการความรู้ได้อย่างถ่องแท้ มิใช่แค่เพียงการปฏิบัติตามเพียงแค่รองรับการตรวจประเมินจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)

เนื่องจากหลายหน่วยงานที่มีผู้บริหารมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ทำให้มีการนำการจัดการความรู้ไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร พัฒนางาน และพัฒนาหน่วยงานที่แตกต่างกัน

(3) ผู้บริหารตระหนักถึงความรู้และความสามารถของบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาหน่วยงาน เมื่อผู้บริหารเข้าใจว่าการพัฒนาหน่วยงานจะเกิดขึ้นไม่ได้หากบุคลากรขาดความสามารถในการปฏิบัติงาน ดังนั้นการส่งเสริมและการสนับสนุนต่าง ๆ ที่ทำให้บุคลากรเกิดการพัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ ผู้บริหารจะเป็นผู้คอยให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ และส่งเสริมให้เกิดกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากร มิใช่เพียงแค่สนับสนุนในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพราะการพัฒนาบุคลากรเป็นเรื่องที่ต้องทำอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

(4) ผู้บริหารทำหน้าที่เสมือนเป็น “คุณเอื้อและคุณอำนวย” ลักษณะของผู้บริหารที่เอื้อและอำนวยต่อการดำเนินการจัดการความรู้ ได้แก่ การให้การสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกให้เกิดกิจกรรมการเรียนรู้ในหน่วยงาน เช่น เวลา สถานที่ งบประมาณในการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ

2.2.2 บุคลากร

(1) บุคลากรมีแนวคิดในการปฏิบัติงานแบบเชิงรุก กล้าคิด กล้าทำในสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน เพราะบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐบางคนยังไม่กล้าแสดงความคิดเห็น เนื่องจากโครงสร้างสายงานบังคับบัญชาเป็นวัฒนธรรมการทำงานแบบเดิม โดยผู้บังคับบัญชาต้องเชื่อฟังคำสั่งของผู้บังคับบัญชา มิฉะนั้นอาจผิดระเบียบ หรือผิดวินัยได้หากขัดคำสั่งผู้บังคับบัญชา สิ่งเหล่านี้ล้วนทำให้บุคลากรภาครัฐไม่กล้าแสดงความคิดเห็นเมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ต้องแสดงความคิดเห็นในที่สาธารณะ เพราะกลัวขัดแย้งกับความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา

(2) บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อการจัดการความรู้ว่าเป็นสิ่งที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน และพัฒนาหน่วยงาน โดยส่วนใหญ่ของหน่วยงานภาครัฐเริ่มรู้จักการจัดการความรู้จากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ซึ่งทำให้บางหน่วยงานเกิดความรู้สึกว่าเป็นงานที่ต้องรับผิดชอบนอกเหนือจากงานประจำ หรือบางหน่วยงานเข้าใจว่าเป็นกระแสในการบริหารหน่วยงานยุคใหม่ ๆ ซึ่งอาจเกิดการเปลี่ยนแปลงได้อยู่เสมอ สิ่งเหล่านี้ล้วนทำให้ผู้ที่รับผิดชอบการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐไม่คอยให้ความสำคัญอย่างจริงจัง ดังนั้นการดำเนินการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐควรทำให้หน่วยงานเข้าใจต้องแท้ว่าการจัดการความรู้คืออะไร และมีประโยชน์กับคน งาน และหน่วยงานอย่างไร

(3) บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญในกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน โดยรู้จักการเป็นผู้ให้ และผู้รับที่ดี เนื่องจากบุคลากรบางคนให้ความสำคัญกับความรู้ว่าต้องเป็นของตนเองเท่านั้นถึงจะทำให้ตนเองสามารถประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงานได้ แต่การทำงานในยุคแห่งโลกาภิวัตน์ บุคลากรควรมีแนวคิดของการยิ่งแบ่งปันยิ่งได้ เพราะการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นจะทำให้ท่านรู้และเข้าใจในสิ่งนั้นลึกซึ้งมากขึ้น สามารถซักถามข้อสงสัยบางประการที่ไม่รู้หรือแน่ใจจากผู้อื่นได้ สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นการเติมเต็มความรู้ให้กลายเป็นผู้รู้จริงต่อไปได้

2.2.3 กระบวนการ

2.2.3.1 การดำเนินการจัดการความรู้ตาม 7 ขั้นตอน สำหรับบางหน่วยงานสามารถข้ามขั้นตอนได้ ถ้าหากหน่วยงานนั้นมีการดำเนินการในส่วนนั้นแล้ว อาจจะเริ่มที่ขั้นตอนใดก็ได้ เพราะการ

เรียนรู้ของคนอาจเกิดขึ้นไม่เหมือนกัน เพราะบางคนอาจเกิดขึ้นหลังจากการที่ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นแล้ว จึงทำให้เกิดการไปแสวงหาความรู้ต่อก็ได้

2.2.3.2 การจัดตั้งคณะทำงานการจัดการความรู้ (Knowledge Management Team)

สามารถแบ่งได้ 2 ลักษณะ ได้แก่

(1) กลุ่มผู้รับผิดชอบระดับนโยบาย มีหน้าที่ในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ของหน่วยงาน ดังนั้นคณะทำงานที่รับผิดชอบควรประกอบด้วย 1) ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน หรือผู้บริหารในระดับรองลงไป 2) หัวหน้าหน่วยงานในระดับต่าง ๆ และ 3) บุคลากรที่มีความสนใจในการเข้าร่วมทำงาน โดยบุคคลเหล่านี้ล้วนต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ อย่างถ่องแท้ว่าการจัดการความรู้มีประโยชน์อย่างไรในการพัฒนาบุคลากร ระบบงาน และหน่วยงานได้อย่างไร หากผู้บริหารที่ไม่เข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ อาจทำให้ไม่มีการส่งเสริมและการสนับสนุนในรูปแบบต่าง ๆ สำหรับการจัดการความรู้ในหน่วยงาน

(2) กลุ่มผู้รับผิดชอบระดับปฏิบัติการ มีหน้าที่รับผิดชอบนำกระบวนการจัดการความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานให้เป็นรูปธรรม ดังนั้นคณะทำงานควรประกอบด้วย 1) ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานในพื้นที่ดำเนินการ ต้องเป็นผู้ที่เข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้อย่างถ่องแท้และเป็นผู้ที่ให้การส่งเสริมและสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการดำเนินการจัดการความรู้ 2) บุคลากรที่มีลักษณะเป็นผู้นำแห่งการเรียนรู้ โดยเป็นผู้ที่บุคลากรอื่นในหน่วยงานถือเป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงาน เพราะเป็นแรงจูงใจในการให้บุคลากรอื่น ๆ ปฏิบัติตาม และ 3) บุคลากรที่มีความสมัครใจเข้าร่วมทำงาน โดยบุคลากรกลุ่มนี้จะเป็นผู้รับผิดชอบการดำเนินงานที่แท้จริง ดังนั้นจำเป็นต้องยึดหลักความสมัครใจในการทำงาน เนื่องจากการใช้คำสั่งแต่งตั้ง หรือการบังคับในส่วนนี้จะทำให้ประสิทธิภาพการนำกระบวนการจัดการความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานให้เป็นรูปธรรมสำหรับในการดำเนินการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐในช่วงเริ่มต้น ควรมีลักษณะของคณะทำงานดังกล่าวข้างต้น ทั้งนี้เพื่อทำให้เกิดแรงจูงใจกับบุคลากรทั่วทั้งหน่วยงานให้มีความปรารถนาในการนำกระบวนการจัดการความรู้ไปใช้ในการพัฒนาตนเอง พัฒนาระบบงาน และพัฒนาหน่วยงานต่อไป

2.2.3.3 การจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) มีหลักการคือ 1) กลุ่มคนที่รวมตัวกันมีความต้องการร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง 2) แลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ ร่วมกัน และ 3) มีปฏิสัมพันธ์และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน โดยหน่วยงานภาครัฐที่ปรารถนาจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติมีแนวทางดังนี้

(1) ค้นหาเรื่องที่สนใจหรือเรื่องที่ใกล้ตัว เพื่อให้เกิดเครือข่ายระหว่างกลุ่มคนที่สนใจเรื่องเดียวกัน

(2) รับสมัครสมาชิกและเปิดตัวชุมชนนักปฏิบัติให้เป็นที่รู้จัก ทั้งนี้เพื่อให้สมาชิกมีความปรารถนาในการเป็นสมาชิกของชุมชน

(3) กำหนดแนวทางการเรียนรู้ของสมาชิกในกลุ่ม เช่น การกำหนดเวลา และสถานที่ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การกำหนดประเด็นในการเรียนรู้ การกำหนดช่องทางในการเรียนรู้ ได้แก่ การประชุมกลุ่มย่อย หรือการใช้เว็บบอร์ดในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิกภายในชุมชน และการกำหนดบทบาทของสมาชิก ได้แก่ 1) คุณอำนวย (วิทยากรกระบวนการ) มีหน้าที่ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

และช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นระบบ 2) คุณกิจ มีหน้าที่ให้ความร่วมมือต่าง ๆ กับชุมชน หรือ ทำกิจกรรมการจัดการความรู้ 3) คุณลิขิต มีหน้าที่จดบันทึกในกิจกรรมการจัดการความรู้ ได้แก่ เรื่องเล่าของ สมาชิก ความรู้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือบันทึกการประชุม เป็นต้น และ 4) คุณประสาน มีหน้าที่ ประสานงานเครือข่ายการจัดการความรู้ระหว่างหน่วยงานกับชุมชนต่าง ๆ

(4) กระตุ้นและค้นหาประเด็นความรู้ที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ต่อสมาชิกใน ชุมชนนักปฏิบัติเพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชนโดยสามารถนำเกร็ดความรู้สำหรับการ ทำงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน

สำหรับการรวมกลุ่มในชุมชนนักปฏิบัติซึ่งเกิดจากการบังคับหรือการจัดตั้งให้มีเพียง เพื่อการตรวจประเมิน สิ่งเหล่านี้ล้วนทำให้การดำเนินการภายใต้การรวมกลุ่มที่ไม่มีความยั่งยืน เพราะไม่ได้มา จากความสมัครใจซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการรวมกลุ่ม

2.2.3.4 ความรู้ที่ใช้ในกระบวนการจัดการความรู้เป็นสิ่งที่ต้องได้รับการพัฒนาอยู่ เสมอ เพราะความรู้หนึ่งอาจเป็นพื้นฐานให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ได้ เช่นเดียวกัน

2.2.3.5 กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของหน่วยงานสามารถจัดได้ตามความ เหมาะสมกับลักษณะของบุคลากร และการทำงานของหน่วยงาน เนื่องจากบางหน่วยงานมีความรับผิดชอบใน งานด้าน ๆ จำนวนมากจนทำให้บุคลากรไม่สามารถจัดกิจกรรมที่สามารถพบปะกันได้ ดังนั้นรูปแบบการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้อาจใช้เทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาเป็นสื่อกลางในการเรียนรู้ เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่าน เว็บบอร์ด เว็บบล็อก เป็นต้น

2.2.3.6 การจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ของหน่วยงานภาครัฐควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

(1) สถานที่ควรมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของของบุคลากรในหน่วยงาน เช่น สีห้องทำให้เกิดความสบายใจและตื่นตัวในการเรียนรู้ มีเครื่องดื่มและอาหารว่างให้บุคลากรรับประทานระหว่าง การเรียนรู้เพื่อให้เกิดความรู้สึกละผ่อนคลาย และสนุกกับการเรียนรู้ เป็นต้น

(2) มีระบบฐานข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานให้ง่ายต่อการสืบค้น มีความ ทันสมัยและถูกต้อง โดยมีการแบ่งปันข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งนี้เพื่อเป็น การลดค่าใช้จ่ายสำหรับฐานข้อมูลบางประเภทที่สามารถใช้ร่วมกันได้ระหว่างหน่วยงานภาครัฐ

(3) มีสื่อการเรียนรู้ที่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรหลายแบบ เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ ได้แก่ หนังสือทั่วไป วารสาร นิตยสาร หนังสือพิมพ์ แผ่นพับ แผ่นปลิว และข้อมูลของหน่วยงานที่ ทำเป็นเอกสารสรุปต่าง ๆ หรือจำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์ที่มีระบบอินเทอร์เน็ตและอินเทอร์เน็ตไว้บริการสำหรับ การค้นหาความรู้ของบุคลากร เป็นต้น

2.2.3.7 การให้สิ่งตอบแทน เงิน ของขวัญ และรางวัล เพื่อให้เกิดกระบวนการจัดการ ความรู้ในหน่วยงานต้องพิจารณาว่าสิ่งเหล่านี้เป็นแรงเสริมให้เกิดการเรียนรู้ของคนในหน่วยงานได้อย่างแท้จริง หรือไม่ ดังนั้นการให้สิ่งตอบแทนอาจสามารถให้ทั้งในรูปแบบที่ให้คุณค่าทางจิตใจ และสิ่งของได้ โดยพิจารณา ลักษณะของคนในหน่วยงานว่าสิ่งที่ต้องการแท้จริงคืออะไร และวิธีการให้อาจให้ทีละอย่าง หรือให้พร้อมกันทั้ง สิ่งของและคุณค่าทางจิตใจได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความต้องการของบุคลากรในหน่วยงานนั้น ข้อควรคำนึงสำหรับ

การให้สิ่งตอบแทนที่เป็นสิ่งของหรือเงินรางวัลอาจทำให้บุคลากรเกิดทัศนคติในเชิงลบได้ในกรณีที่เกณฑ์ในการตัดสินไม่ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของคนในหน่วยงาน

2.2.3.8 การประเมินผลการจัดการความรู้ควรพิจารณาในประเด็นเชิงคุณภาพ หรือ ผลลัพธ์ หรือผลกระทบที่ได้จากการจัดการความรู้มากกว่าผลผลิตที่ได้จากกระบวนการจัดการความรู้ ยกตัวอย่าง เช่น การพิจารณาจำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเข้าร่วมประชุม อบรม หรือ ร้อยละแห่งความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งการประเมินผลควรมองถึงผลที่ได้จากการเรียนรู้ว่าสิ่งเหล่านี้สามารถทำให้บุคลากรสามารถเกิดการเรียนรู้ได้ในระดับใด และสามารถนำไปก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง งาน และหน่วยงานอย่างไรบ้าง

2.2.3.9 ผู้ที่ทำหน้าที่ในการประเมินผลการจัดการความรู้จากหน่วยงานภายนอกควรเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในบริบทของการเป็นผู้เรียนรู้ และผู้ให้ความรู้อย่างแท้จริง เพราะการตรวจสอบประเมินผลที่มุ่งพิจารณาข้อมูลจากเอกสารเป็นสำคัญ เนื่องจากบางหน่วยงานไม่สามารถสื่อสารข้อมูลด้วยตัวอักษรที่ปรากฏในเอกสารได้ดี แต่การปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้อาจจะอยู่ในขั้นดีเลิศ สิ่งเหล่านี้อาจทำให้เกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนได้ ดังนั้นการประเมินผลจึงต้องอาศัยความช่างสังเกต การซักถามซึ่งเป็นคุณลักษณะของผู้เรียนรู้ที่ดี ทั้งนี้เพื่อจะทำให้การประเมินผลสามารถได้ข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

3. เงื่อนไขการนำรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐไปใช้

1. รูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐนี้สามารถนำไปใช้ได้กับกลุ่มเป้าหมาย คือ หน่วยงานภาครัฐในระดับเทียบเท่ากรม เนื่องจากรูปแบบการจัดการความรู้ถูกพัฒนาจากบริบทแวดล้อมด้วยความเป็นหน่วยงานราชการ

2. องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การเรียนรู้ หน่วยงาน คน และเทคโนโลยี หากจะนำรูปแบบไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดจึงควรนำพิจารณาถึงองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน เนื่องจากเป็นปัจจัยสำคัญในการส่งผลการดำเนินงานการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จได้

3. การนำรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐไปใช้ต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารของหน่วยงานอย่างจริงจังและจริงใจ รวมถึงความเข้าใจที่ถ่องแท้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ในหน่วยงาน เพราะความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินการจัดการความรู้คือ การเรียนรู้ มิใช่การได้รับรางวัลจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือการได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เพราะการพัฒนาตนเองจะเกิดขึ้นได้เมื่อบุคลากรเกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ และเมื่อได้เรียนรู้ในสิ่งที่เป็นประโยชน์ก็จะนำไปสู่การพัฒนาตนเองและหน่วยงานต่อไป

สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่สำคัญ 5 ประการดังนี้ 1) เพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสารรายงานคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2549 2) เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐเกี่ยวกับขั้นตอนและองค์ประกอบในการจัดการความรู้ 3) เพื่อสร้างรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ 4) เพื่อตรวจสอบรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐโดยใช้การสนทนากลุ่ม (Focus Group) และ 5) เพื่อนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ

ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์เอกสารรายงานคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549

การศึกษา และวิเคราะห์จากเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดและทฤษฎี โดยบันทึกผลของการวิเคราะห์เกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้ 1) องค์การแห่งการเรียนรู้ 2) การจัดการความรู้ 3) กระบวนการจัดการความรู้ 4) ปัจจัยที่ส่งต่อการจัดการความรู้ 5) องค์ประกอบการจัดการความรู้ 6) การจัดทำแผนการจัดการความรู้ของสำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ 7) การพัฒนารูปแบบ 8) การปฏิรูประบบราชการ และ 9) เอกสารรายงานคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ด้านการพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์กร ตามยุทธศาสตร์ โดยผู้วิจัยใช้หลักการวิเคราะห์เนื้อหา (Krippendorff, 1980 ; Fraekel & Wallen, 2000; พรชูลี อชาวจำรุง, 2543) และมีขั้นตอนการวิเคราะห์เนื้อหา (Frippendorff, 1980) ประกอบด้วย 3 ขั้น ดังนี้ 1) การออกแบบพัฒนาโครงสร้างและรหัสของข้อมูล 2) การดำเนินการการจำแนกประเด็นสำคัญเพื่ออธิบายข้อมูล โดยการสกัดประเด็นหลักและประเด็นรองจากค่าความถี่ และคำร้อยละของแต่ละประเด็นข้อมูล และ 3) การรายงานนำเสนอผลข้อมูลที่ได้ออกการวิเคราะห์มาจัดเป็นชุดของข้อมูล ลักษณะที่ทีมงาน KM และ CKO (Chief Knowledge Officer) เป้าหมายในการจัดการความรู้ หน่วยวัดผลการจัดการความรู้ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ผลการประเมินตนเองเรื่อง การจัดการความรู้ ขั้นตอนการจัดการความรู้ และองค์ประกอบในการจัดการความรู้

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้

การสัมภาษณ์ผู้อำนวยการจัดการความรู้ จำนวน 20 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเริ่มจากการสังเคราะห์ผลการวิเคราะห์เนื้อหา สร้างเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการจัดการความรู้ของทีมงานการจัดการความรู้ (CKO) หลังจากนั้นมีการตรวจสอบคุณภาพของแบบสัมภาษณ์ก่อนนำไปใช้จริง โดยผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการความรู้ การสื่อสารและเทคโนโลยี และการบริหารงานภาครัฐ โดยมีการวิเคราะห์โครงสร้างและความตรงของเนื้อหา ความชัดเจนในการใช้ภาษาสื่อความหมาย แล้วจึงปรับปรุงแบบสัมภาษณ์และนำไปทดลองสัมภาษณ์กับสมาชิกในคณะทำงานการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐที่ไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ครั้งนี้จำนวน 3 คน เมื่อได้มีการปรับปรุงแก้ไขสมบูรณณ์แล้วจึงนำไปสัมภาษณ์ผู้อำนวยการจัดการความรู้โดยนำ

คำให้สัมภาษณ์ไปวิเคราะห์สรุปเป็นประเด็นต่าง ๆ และจัดแยกเป็นหมวดหมู่ตามกรอบแนวคิดของการวิจัย
สุดท้ายได้นำผลการสรุปประเด็นจากการสัมภาษณ์ที่ได้มาสร้างเป็นรูปแบบการจัดการความรู้โดยเชื่อมโยงและ
สรุปเป็นภาพรวมของผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์ของทุกคน

ขั้นตอนที่ 3 การร่างและการตรวจสอบ(ร่าง)รูปแบบการจัดการความรู้

การร่างและการตรวจสอบ(ร่าง)รูปแบบการจัดการความรู้ โดยการนำข้อค้นพบนั้นไปใช้เป็นฐานของ
การพัฒนาว่ารูปแบบการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐในรูปแบบของการใช้คำบรรยายและแผนภูมิ
โดยการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group) จำนวน 11 คน ได้วิพากษ์ วิจารณ์ และ
แสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระต่อร่างรูปแบบการจัดการความรู้ที่ผู้วิจัยนำเสนอ หลังจากนั้นได้นำข้อคิดเห็นมา
ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขแก้ร่างรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขั้นตอนที่ 4 การนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐ

การนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐ โดยสร้างแบบรับรองรูปแบบการจัดการ
ความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐที่ได้ปรับปรุงแก้ไขตามข้อค้นพบที่เกิดขึ้นหลังจากการประชุมสนทนากลุ่ม
(Focus Group) ของผู้ทรงคุณวุฒิ หลังจากนั้นได้ดำเนินการสร้างแบบรับรองรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับ
หน่วยงานภาครัฐไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน รับรองขั้นตอนการจัดการความรู้ จำนวน 51 ข้อ องค์ประกอบ
ของการจัดการความรู้ จำนวน 96 ข้อ ซึ่งมีจำนวนทั้ง 147 ข้อ โดยเป็นแบบประมาณค่า 5 ระดับ (Likert
Scale) หลังจากนั้นนำผลการประเมินรับรองรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐมาวิเคราะห์
ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พร้อมกับการปรับปรุงแก้ไขให้มีความถูกต้อง สมบูรณ์ และ
ครบถ้วนมากที่สุด แล้วจึงได้นำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ โดยนำเสนอในลักษณะ
แผนภาพและคำอธิบาย เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติการจัดการความรู้ในหน่วยงานภาครัฐได้

สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ สามารถสรุปผลการวิจัย
ได้เป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์เอกสารรายงานคำรับรองการปฏิบัติราชการ

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ประกอบด้วย ลักษณะของทีมงาน KM และ CKO (Chief Knowledge
Officer) เป้าหมายในการจัดการความรู้ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ การวัดผลการจัดการความรู้ ผลการประเมิน
ตนเองเรื่อง การจัดการความรู้ ขั้นตอนและองค์ประกอบของการจัดการความรู้ ดังนี้

1.1 ลักษณะของทีมงานKM และ CKO (Chief Knowledge Officer) ดังนี้

1.1.1 ผู้อำนวยการจัดการความรู้ส่วนใหญ่ ร้อยละ 33.1 ดำรงตำแหน่งเป็น รองอธิบดีกรม
รองลงมาร้อยละ 20.3 ไม่ระบุตำแหน่ง

1.1.2 ผู้อำนวยการจัดการความรู้ (CKO) ส่วนใหญ่ ร้อยละ 61.9 ทำหน้าที่ในการให้
คำปรึกษา แนะนำ กำหนดแผนนโยบายและแนวทางการจัดการความรู้ให้แก่คณะทำงาน รองลงมาร้อยละ
32.2 ทำหน้าที่ประสานงาน สนับสนุนงบประมาณบุคลากรและทรัพยากร

1.1.3 หัวหน้าทีม KM ส่วนใหญ่ ร้อยละ 48.3 ทำหน้าที่รับผิดชอบทางด้านการติดตาม ประเมิน ผลการนำแผนKMไปสู่การปฏิบัติ รองลงมา ร้อยละ 45.8 ทำหน้าที่ผลักดัน ส่งเสริมและสนับสนุนสร้าง และพัฒนา ระบบบริหารความรู้เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ที่มุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และรายงานผลการ ดำเนินงานและความคืบหน้า

1.1.4 คณะกรรมการ KM ส่วนใหญ่ ร้อยละ 72.9 ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามหน้าที่ที่ปรึกษา คณะทำงานคณะกรรมการพัฒนาบุคลากรมอบหมาย หรืองานอื่นๆที่ได้รับมอบหมาย รองลงมา ร้อยละ 61.9 ทำหน้าที่จัดทำรายงานความคืบหน้าของงานในความรับผิดชอบ

1.1.5 เลขานุการส่วนใหญ่ ร้อยละ 33.9 ทำหน้าที่รวบรวมรายงานความคืบหน้าการ ดำเนินงานเพื่อนำเสนอหัวหน้าคณะทำงาน รองลงมา ร้อยละ 32.2 มีหน้าที่นัดประชุมคณะทำงานและติดตาม สมาชิกเข้าร่วมประชุม และจัดทำรายงานการประชุม

1.1.6 ที่ปรึกษาส่วนใหญ่ ร้อยละ 33.1 ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาด้านนโยบายการจัดการ ความรู้ ข้อมูลข่าวสารและองค์ความรู้ รองลงมา ร้อยละ 29.7 ทำหน้าที่ช่วยเหลือแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

1.2 ในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ ส่วนใหญ่ร้อยละ 29.3 มีเป้าหมายเพื่อ ระบบการ จัดการความรู้ รองลงมา ร้อยละ 5.3 มีเป้าหมายเพื่อการนำความรู้ นวัตกรรมไปใช้ในการปฏิบัติงานภายใน หน่วยงาน

1.3 การจัดการความรู้ส่วนใหญ่ร้อยละ 21.8 ใช้หน่วยวัดผลจากบุคลากรภายในองค์กรได้นำความรู้ไป ใช้ได้จริง รองลงมา ร้อยละ 18.0 ใช้หน่วยวัดผลจากจำนวนฐานข้อมูลในการปฏิบัติงาน

1.4 ในการดำเนินงานการจัดการความรู้ ส่วนใหญ่ ร้อยละ 63.2 มีปัจจัยแห่งความสำเร็จจากการ ได้รับการสนับสนุนเป็นนโยบายของผู้บริหารอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง รองลงมา ร้อยละ 42.9 มาจากการมี ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพในการเชื่อมโยงฐานข้อมูลขององค์กรต่างๆ และเผยแพร่ ร้อยละ 38.4 มาจากการได้รับความร่วมมือจากบุคลากร, หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ร้อยละ 32.4 มาจากองค์กรมีสภาพ แวดล้อมที่เอื้อต่อการดำเนินงานKM แหล่งความรู้ ทรัพยากรสนับสนุน ร้อยละ 30.1 มาจากการวางแผนระบบ การจัดการความรู้ให้กับคณะทำงานด้าน KM/มียุทธศาสตร์ แผนงานที่ชัดเจน และร้อยละ 29.3 จากการมี งบประมาณสนับสนุนอย่างเพียงพอ ตามลำดับ

1.5 ในภาพรวมของผลการประเมินตนเองเรื่องการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐ พบว่า เหมาะสมระดับมาก ($\bar{x} = 3.51$) และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า ภาพรวมด้านวัฒนธรรมและภาพรวม ด้านเทคโนโลยีการจัดการความรู้ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.76$ เท่ากัน) รองลงมาคือ ภาพรวม ด้านภาวะผู้นำมีความเหมาะสมระดับมาก ($\bar{x} = 3.65$) ส่วนด้านที่มีความเหมาะสมระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.18$) และภาพรวมด้านการวัดผลการจัดการความรู้มีความเหมาะสมระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.06$) ตามลำดับ

1.6 ขั้นตอนการจัดการความรู้ มีรายละเอียด ดังนี้

1) การบ่งชี้ความรู้ หน่วยงานส่วนใหญ่ ร้อยละ 77.4 มีการดำเนินการสำรวจ ตรวจสอบ ประเมิน รวบรวม และจัดลำดับความสำคัญขององค์ความรู้ในแต่ละหน่วยงานที่จำเป็นต้องมี และร้อยละ 17.5 มีการกำหนดแหล่งความรู้/ ฐานข้อมูล(ที่มีอยู่/ที่จำเป็นต้องมี)

2) การสร้างและแสวงหาความรู้ หน่วยงานส่วนใหญ่ ร้อยละ 27.7 มีการดำเนินการอบรมวิทยากร หรือจัดประชุม บรรยาย สัมมนา Workshop เกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการให้เกิดการเรียนรู้ให้กับผู้เกี่ยวข้อง และค้นหา สร้าง และ ร้อยละ 24.8 มีการรวบรวมผู้เชี่ยวชาญในแต่ละสาขาทั้งภายในและภายนอกองค์กร

3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ หน่วยงานส่วนใหญ่ ร้อยละ 67.2 มีการดำเนินการจัดระบบฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์และเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน, Central Filing และร้อยละ 62.8 มีการใช้ผลการประเมินตนเองเป็นแนวทางในการจัด KM ปีถัดไป

4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ หน่วยงานส่วนใหญ่ ร้อยละ 29.9 มีการดำเนินการประมวลและกลั่นกรองปรับปรุงความรู้ต่างๆ ในหน่วยงานให้สามารถนำไปใช้ปฏิบัติหน้าที่ และร้อยละ 29.2 มีการวางระบบปรับปรุงข้อมูล(Website, อภิธานศัพท์ของทุกส่วนองค์กร ให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน

5) การเข้าถึงข้อมูล หน่วยงานส่วนใหญ่ ร้อยละ 33.6 มีการดำเนินการจัดทำหนังสือเวียน จุลสาร รายงานผลการดำเนินงาน/คู่มือ/เอกสาร และร้อยละ 25.5 มีการสร้างช่องทางในการเข้าถึงความรู้

6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ หน่วยงานส่วนใหญ่ ร้อยละ 97.8 มีการดำเนินการจัดกิจกรรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ (CoP, AAR, ระบบโครงการ, การถ่ายทอดประสบการณ์, การจัดเวทีการแลกเปลี่ยนความรู้, Coffee Morning, การนำเสนอผลงาน, Web-Board, การประชุมเชิงปฏิบัติการ, Knowledge Forum, เวทีชาวบ้าน, สภาภาคแพทย์จรรยาบรรณหน่วยงาน) และ ร้อยละ 28.5 มีการจัดทำเอกสารเผยแพร่

7) การเรียนรู้ หน่วยงานส่วนใหญ่ ร้อยละ 43.1 มีการดำเนินการจัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการ (การพูดคุย, ห้องแลกเปลี่ยนเรียนรู้ Cop ในหน่วยงานย่อย, อบรมผ่าน Web, แพลตฟอร์ม, การถ่ายทอดผลงาน/ผลการปฏิบัติงานเป็นรายงานวิชาการ, การใช้พี่เลี้ยงสอนงาน, ฝึกวิทยากร, Best Practice, Case Study, CoP, VDO conference) และ ร้อยละ 37.9 มีการนำความรู้นวัตกรรม คู่มือไปใช้ในการทำงานและองค์กร

1.7 องค์ประกอบการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 6 ด้านดังนี้

1) การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม หน่วยงานส่วนใหญ่ ร้อยละ 38.7 มีการดำเนินการแต่งตั้งคณะทำงานการจัดการความรู้ของหน่วยงาน (KM Team) และร้อยละ 36.5 มีการส่งเสริมให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ และใฝ่รู้เพื่อพัฒนาตนเอง/ เป้าหมาย

2) การสื่อสาร หน่วยงานส่วนใหญ่ ร้อยละ 66.4 มีการดำเนินการประชาสัมพันธ์ให้ทราบถึงความสำคัญของการจัดการความรู้/ แผน KM โดยการสื่อสารหลายช่องทาง (หนังสือเวียน, Intranet, Internet, VCD, Website, Web-board, Web Blog, Search engine, การสื่อสาร Face to Face, การถ่ายภาพ, นิทรรศการ, วารสาร, คำขวัญ, สติกเกอร์ และ ร้อยละ 38.7 มีการกำหนดช่องทางสื่อสารของหน่วยงาน (บอร์ด, Internet, Knowledge Online, Web-board, Search Engine, VDO, E-Mail, Helpdesk, เอกสารเผยแพร่, Two-Way Communication)

3) กระบวนการและเครื่องมือ หน่วยงานส่วนใหญ่ ร้อยละ 66.4 มีการดำเนินการจัดทำเวทีหรือกิจกรรมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร, ผู้มีประสบการณ์ในหน่วยงาน, จัดอบรม, ประชุมเชิงปฏิบัติการ, CoP, ระดมสมอง, ศึกษาดูงาน และร้อยละ 60.6 มีการจัดทำระบบ IT ที่เอื้อต่อการแสวงหาความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้, Website, Knowledge-Base Center, Intranet, Web-Board, Web-Portal

4) การเรียนรู้ หน่วยงานส่วนใหญ่ ร้อยละ 84.7 มีการดำเนินการจัดกิจกรรมอบรมเพื่อชี้แจงระบบฐานข้อมูล, CoP, KM, การทำแผน KM, พัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้, E-learning, การเปลี่ยนพฤติกรรม, การสร้างทีม และ ร้อยละ 16.1 มีการศึกษาดูงานหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จในการจัดทำ KM

5) การวัดผล หน่วยงานส่วนใหญ่ ร้อยละ 36.5 มีการดำเนินการประเมินผล การติดตามการจัดทำ KM (ก่อน-หลัง) และร้อยละ 24.8 มีการสำรวจโดยใช้แบบทดสอบ แบบสอบถาม การสังเกตการณ์ประเมินตนเอง

6) การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล หน่วยงานส่วนใหญ่ร้อยละ 46.7 มีการดำเนินการให้ของขวัญ/ของรางวัล/เงินตอบแทน/ยกย่อง และ ร้อยละ 26.3 มีการมอบวุฒิบัตร, ประกาศนียบัตร, เกียรติบัตร, /หนังสือชมเชย

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ สรุปได้ว่าด้านระบบย่อยขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลผลิตของการจัดการความรู้ ลักษณะของการจัดการความรู้ที่ถือได้ว่าเป็น Best Practice และแนวทางการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 ระบบย่อยขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย

2.2.1 ด้านการเรียนรู้

1) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการเรียนรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ มีดังนี้

1. ผู้บริหาร

1.1 ต้องมีภาวะผู้นำสูง

1.2 ผู้บริหารทุกระดับต้องเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ในองค์กร

1.3 มีนโยบายที่ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการความรู้ในองค์กร

1.4 เป็นผู้ที่คอยให้ขวัญ กำลังใจ เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติ เช่น การยกย่อง

ชมเชยอย่างเปิดเผยของบุคลากรที่ทำงานประสบความสำเร็จ

1.5 สามารถดึงใจและมัดใจลูกน้องได้

1.6 ผู้บริหารทุกระดับต้องให้การสนับสนุนในการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้

1.7 สร้างแรงจูงใจโดยการสร้างกิจกรรมเพื่อผลักดันการจัดการความรู้ในองค์กร

1.8 ต้องสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2. องค์กร

2.1 มีวัฒนธรรม ค่านิยม และพฤติกรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้

2.2 การทำงานที่ให้อุปกรณ์มีส่วนร่วม

2.3 สนับสนุนด้านต่างๆ เช่น งบประมาณ ระบบการสื่อสาร ระบบ

ข้อมูล เครื่องมือ เวลา และสถานที่

2.4 มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น ห้องคุยกันแบบสบาย ๆ

สามารถรับตีความไปได้

2.5 สามารถทำให้อุปกรณ์เกิดการยอมรับ ความเชื่อ จนนำไปสู่นำไปใช้ปฏิบัติ

2.6 มีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์

2.7 มีโครงสร้างองค์กรที่มีเจ้าภาพที่รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้

2.8 ควรเริ่มการจัดการความรู้ในระดับหน่วยงานย่อย

3. บุคลากร

ความแตกต่างของบุคลากรในด้านความรู้ การศึกษา ประสบการณ์ และสภาพครอบครัวการให้ภัยกันเมื่อมีการแสดงความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน ทำกิจกรรมการจัดการความรู้เพราะต้องการทำไม่ใช่การโดนบังคับให้ทำ มีความศรัทธา ตั้งมั่น และเข้าใจปรัชญาของการจัดการความรู้จริง เป็นผู้ใฝ่รู้ แสวงหาความรู้ ไม่ยอมแพ้ ความไม่หวงความรู้ ประสบการณ์ตนเอง

2) การเรียนรู้ของบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐ มีดังนี้

2.1 ระดับของการเรียนรู้

2.1.1 ระดับบุคคลใช้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน

2.1.2 ระดับกลุ่มใช้การเรียนรู้จากการทำ (Learning by Doing)

2.1.3 ระดับองค์กรใช้การเรียนรู้จากการศึกษาดูงาน และการปฏิบัติงาน

ร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ

2.2 ประเภทของการเรียนรู้

2.2.1 การเรียนรู้จากการทำ (Learning by Doing)

2.2.2 การสอนงาน

2.2.3 แบบพี่สอนน้อง

2.2.4 แบบเพื่อนช่วยเพื่อน (Peer to Peer)

2.2.5 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น เวที เว็บบอร์ด

2.2.6 การสอนแบบบรรยาย

2.2.7 การประชุม อบรม

2.2.8 การปฏิบัติงานกับชุมชน

2.2.9 การศึกษาต่อทั้งในและต่างประเทศ

2.2.10 การถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กร

2.2.11 การออกเยี่ยมหน่วยงาน (Site Visit)

2.2.12 ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice)

2.2.13 การศึกษาดูงาน

2.3 ทักษะการเรียนรู้

2.3.1 การทำงานเป็นทีม

2.2.2 ด้านองค์กร ประกอบด้วย

1. วิสัยทัศน์

1.1 ทุกคนควรมีส่วนร่วมในการผลักดันองค์กร

2. วัฒนธรรม

2.1 การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

2.2 การรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

2.3 การแบ่งปันความรู้

- 2.4 การใฝ่รู้ ออยากรู้ออยากรู้เห็น
- 2.5 การทำงานเป็นทีม หรือ กระบวนการกลุ่ม
- 2.6 คนรักงาน
- 2.7 การทำตนให้เป็นตัวอย่างที่ดี
- 2.8 การรักการเรียนรู้
- 2.9 ทำได้ไว้ก่อน (Can Do First)
- 2.10 การคิดนอกกรอบ
- 2.11 การรักการอ่าน
- 2.12 กล้าคิด

3.กลยุทธ์

- 3.1 มีนโยบายด้านการจัดการความรู้ขององค์กรที่ชัดเจน
- 3.2 พัฒนาการเรียนรู้จากการทำงาน (Learning by Doing) โดยให้บุคลากรรุ่นใหม่ร่วมค้นหาวิธีการทำงานจากหน่วยงานต่างๆ มาใช้ในองค์กร
- 3.3 ดำเนินงานแบบคอมมิวนิสต์โดยแยกกันเดิน รวมกันดี ทำทุกอย่างเพื่อเป้าหมายในการถ่ายทอดความรู้
- 3.4 ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรและให้บริการกับประชาชน
- 3.5 สนับสนุนและส่งเสริมในสิ่งที่บุคลากรต้องการ
- 3.6 ผู้บริหารเป็นตัวอย่างที่ดีของบุคลากร เปลี่ยนจากเป็นคนพูดให้เป็นผู้ฟัง
- 3.7 การสรรหาคนดีเข้ามาทำงาน
- 3.8 การพัฒนาบุคลากรทุกระดับ
- 3.9 สร้างกลุ่มถกความคิด (Think Tank)
- 3.10 มีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ความรู้โดยผ่านสื่อต่างๆ
- 3.11 การเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนเรียนรู้
- 3.12 มีระบบประเมินผลที่กระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรมีกำลังใจปฏิบัติงาน เช่น การยกย่องชมเชย การพิจารณาความดีความชอบ ความภาคภูมิใจ ความมีเกียรติ
- 3.13 สร้างบรรยากาศการทำงานแบบเพื่อนฝูง พี่น้อง มีอิสระกล้าแสดงความคิดเห็น
- 3.14 ควรประเมินที่ผลผลิตสุดท้าย (End Product) เช่น การดูคนที่เรียนรู้ได้ผลอย่างไร มีวิธีคิดในการทำงานอย่างไร และผลงานที่ออกมาให้สังเกตผลกระทบ ถ้าสร้างบ่อ ให้อบ่อ โดยต้องดูว่าสามารถใช้ได้ตลอดปีหรือไม่
- 3.15 ประสานงานในระดับแนวราบมากขึ้น
- 3.16 การให้ความสำคัญกับความสำเร็จของภารกิจมากกว่า การดูความสำเร็จจากตัวชี้วัด ขั้นตอน และวิธีการ
- 3.17 ควรมีแผนการจัดการความรู้ระยะยาว

3.18 ใช้การจัดการความรู้ที่เนียนไปกับเนื้องานประจำของบุคลากร เช่น การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามมาตรฐานขององค์กร

4. โครงสร้างขององค์กร

4.1 ควรมีลักษณะการทำงานเป็นกลุ่ม (Working Group)

4.2 จัดตั้งคณะทำงานซึ่งมีหน่วยงานรับผิดชอบ

4.3 การทำงานที่สามารถแทนตำแหน่งกันได้ทุกตำแหน่ง

2.2.3 ด้านคน

1. ลักษณะของบุคลากรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในหน่วยงานภาครัฐ มีดังนี้

1.1 ผู้บริหาร

1.1.1 เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงองค์กร

1.1.2 ให้ความสำคัญกับคนมากกว่างาน โดยเข้าใจธรรมชาติ

1.1.3 ต้องเป็นคนยุคใหม่ ก้าวทันโลก

1.1.4 มีคุณธรรมอย่างสูง

1.1.5 มีภาวะผู้นำ (Leadership)

1.1.6 เป็นผู้ใฝ่รู้

1.1.7 รักการถ่ายทอดความรู้

1.1.8 ให้ความสนใจและเข้าร่วมกิจกรรม

1.1.9 มีวิสัยทัศน์กว้างไกล

1.1.10 กล้าหาญ กล้าตัดสินใจ

1.1.11 รับฟังผู้ใต้บังคับบัญชา

1.1.12 มีความเสียสละ

1.1.13 มีความยุติธรรม ให้โอกาสเท่าเทียมกัน

1.1.14 ทำงานร่วมกับบุคลากรในองค์กรได้

1.1.15 เป็นตัวอย่างที่ดีของผู้รักการเรียนรู้

1.1.16 เป็นผู้ที่คอยยกย่องชมเชยคนทำงาน

1.2 บุคลากร

1.2.1 จำแนกกลุ่มคนออกเป็น 4 แบบ คือ ผู้นำ ผู้ตาม

ผู้ถ่ายทอด และผู้รับฟัง

1.2.2 เป็นคนรัก และภาคภูมิใจในองค์กร

1.2.3 มีความใฝ่รู้ กระตือรือร้นที่จะเรียนรู้

1.2.4 มีเป้าหมายในชีวิต

1.2.5 มีจิตสำนึกในการทำงาน

1.2.6 เป็นผู้พร้อมจะเปลี่ยนแปลง

1.2.7 เป็นคนทำงานในเชิงรุก

1.2.8 รู้จักแบ่งปันความรู้

ของมนุษย์

- 1.2.9 สามารถทำงานเป็นทีมได้
- 1.2.10 รู้จักตนเอง และคนอื่น
- 1.2.11 สามารถพัฒนาตนเองและต่อยอดความรู้ได้
- 1.2.12 มีทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน
- 1.2.13 มีความรู้ด้านภาษา
- 1.2.14 มีความฉลาดทางอารมณ์
- 1.2.15 มองผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก
- 1.2.16 มีการคิดอย่างเป็นระบบ
- 1.2.17 สามารถประสานกับหน่วยงานภายนอกได้
- 1.2.18 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

2.2.4 ด้านเทคโนโลยี

เทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐ มีดังนี้

1. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

- 1.1 อินเทอร์เน็ต
- 1.2 อินทราเน็ต
- 1.3 การเรียนอิเล็กทรอนิกส์ (E-learning)
- 1.4 การประชุมทางไกลผ่านวิดีโอ (VDO Conference)

2. ลักษณะการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้

- 2.1 เป็นแหล่งและฐานข้อมูลความรู้ในการแสวงหาความรู้
- 2.2 เป็นช่องทางในการพัฒนาการให้บริการที่รวดเร็ว
- 2.3 สามารถทำงานได้ทุกเวลาและทุกสถานที่โดยผ่านระบบเทคโนโลยี

สารสนเทศ

- 2.4 เป็นช่องทางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2.2.5 การจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐ มีขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดความรู้

- 1.1 จำแนกความรู้ออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ 1) ความรู้ด้านการบริหารจัดการ และ
- 2) ความรู้ด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน
 - 1.2 ผู้ปฏิบัติพิจารณานโยบายของรัฐบาลเพื่อเป็นกรอบกว้างๆ ในการดำเนินงาน
 - 1.3 ต้องทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี
 - 1.4 ใช้ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายของหน่วยงานเป็นแนวทางดำเนินงาน
 - 1.5 จัดตั้งคณะกรรมการเพื่อรวบรวมความรู้ จัดลำดับและแยกกลุ่ม
 - 1.6 ระดมความคิดเห็นจากผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณา
 - 1.7 ใช้สมรรถนะหลัก- รองของบุคลากรในการกำหนด

2. การแสวงหาความรู้

- 2.1 การใช้ระบบการส่งงานให้กับบุคลากรใหม่ โดยวิธีสอนโดยตรง
- 2.2 เชิญผู้เชี่ยวชาญภายนอกมาให้ความรู้

- 2.3 การศึกษาด້วยตนเอง
- 2.4 การศึกษาจากเอกสารเก่า
- 2.5 การสอบถามจากเพื่อนร่วมงาน รุ่นพี่ และผู้บังคับบัญชา
- 2.6 การสืบค้นจากสื่อต่างๆ เช่น อินเทอร์เน็ต ซีดี เว็บไซต์ต่างๆ

3. การสร้างความรู้

- 3.1 ผสมผสานกับสิ่งที่บุคลากรมีอยู่ เช่น การปรับวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับยุคสมัย
- 3.2 มีการต่อยอดองค์ความรู้เพื่อนำไปพัฒนางานขององค์กร

4. การถ่ายทอดความรู้

- 4.1 การเชิญผู้เชี่ยวชาญ ผู้รู้มาให้ความรู้โดยการจัดการอบรม สัมมนา
- 4.2 จัดกิจกรรมเพื่อถ่ายทอดความรู้ เช่น Home Office Day การเล่าสู่กันฟัง
- 4.3 นำความรู้ที่ได้จากการถอดประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญในองค์กรไปใช้ใน

การทำงาน

5. การแบ่งปันความรู้

- 5.1 การประชุมทางไกล
- 5.2 การพักรับประทานกาแฟในตอนเที่ยง
- 5.3 การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ความรู้ผ่านช่องทางต่างๆ
- 5.4 การเรียนรู้จากการทำงาน
- 5.5 การเรียนรู้จากทำงานเป็นทีม
- 5.6 การจัดกิจกรรมเผยแพร่การเรียนรู้ เช่น KM Day
- 5.7 การพูดคุยอย่างเป็นกันเอง
- 5.8 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น อินเทอร์เน็ต

อินเทอร์เน็ต วารสาร E-News

- 5.8 การเชิญผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับคนในองค์กร

6. การกลั่นกรองความรู้

- 6.1 มีทีมผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการมารับผิดชอบ
- 6.2 ผู้เชี่ยวชาญและผู้รู้ร่วมกันสรุปองค์ความรู้ไปทดสอบก่อนนำไปใช้จริง
- 6.3 ควรมีการรวบรวมความรู้พื้นฐานไปสู่การพัฒนาเป็นทฤษฎี
- 6.4 จัดการประชุมเพื่อรวบรวมและสรุปองค์ความรู้

7. การจัดเก็บความรู้

- 7.1 จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้
- 7.2 จัดทำคลังความรู้ในรูปแบบฐานข้อมูล วารสาร เอกสาร คู่มือ รายงานการประชุม เว็บไซต์ ซีดี อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต
- 7.3 การบันทึกความรู้ทั้งในแบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และแบบโดยนัย (Tacit Knowledge)
- 7.4 จัดทำห้องสมุด
- 7.5 จัดทำเป็นระบบคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (Computer Assistant Instruction)

8. การประเมินผล

- 8.1 มีการประเมินผลทั้งภาคทฤษฎีและการปฏิบัติจริง
- 8.2 การประเมินผลผลิต (Output)
- 8.3 การประเมินผลกระทบ (Outcome)
- 8.4 การประเมินกระบวนการ (Process)
- 8.5 ควรเน้นการทำการจัดการความรู้ที่มาจากการทำงาน ไม่ใช่เน้นความรู้ที่ได้จากการทำการจัดการความรู้

2.2 การพัฒนาความรู้หรือการนำความรู้ใหม่ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในหน่วยงานภาครัฐ มีดังนี้

1. พัฒนาคน

- 1.1 ปรับแนวความคิดของบุคลากร
- 1.2 บุคลากรสามารถนำความรู้ไปพัฒนาตนเองได้
- 1.3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทำให้เกิดการรับรู้เรื่องใหม่ๆ

2. พัฒนางาน

- 2.1 มีหลักและแนวทางการปฏิบัติงานที่ดี
- 2.3 มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อทำให้การปฏิบัติงานมีมาตรฐานเดียวกัน
- 2.4 มีการสร้างและพัฒนาความรู้วิชาการใหม่ๆ ที่สามารถนำไปปฏิบัติตามภารกิจขององค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ เช่น รถกวาดฝุ่น รถกวาดตะปู
- 2.5 มีการพัฒนารูปแบบการทำงานที่บูรณาการกับส่วนท้องถิ่นโดยเน้นการมีส่วนร่วมกับหน่วยงานภายนอก เช่น องค์กรบริหารส่วนตำบล
- 2.6 มีการพัฒนารูปแบบการให้บริการใหม่ๆ ขององค์กร เช่น การดูแลผู้สูงอายุที่บ้าน โดยใช้อาสาสมัครชาวบ้านแทนบุคลากรจากภาครัฐ
- 2.7 การปรับเปลี่ยนกระบวนการที่ใช้อยู่ขององค์กรเป็นแนวทางในการทำงาน

3. พัฒนาองค์กร

- 3.1 การยกระดับขีดความสามารถขององค์กรให้เป็นที่ยอมรับของสังคม
- 3.2 มีการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ
- 3.3 ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการให้บริการประชาชน

2.3 ลักษณะของการจัดการความรู้ที่ถือได้ว่าเป็น Best Practice ของหน่วยงานภาครัฐ มีดังนี้

1. ด้านคน

- 1.1 ผู้บริหาร
- 1.2 เป็นตัวอย่างที่ดี
- 1.3 เป็นผู้ที่พร้อมรับฟังและแบ่งปัน
- 1.4 มีทัศนคติในการสร้างคน
- 1.5 ให้ความสนใจกับการจัดการความรู้

2. ด้านการจัดการความรู้

- 2.1 มีการจัดกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ
- 2.2 การทำการจัดการความรู้ด้วยจิตวิญญาณ
- 2.3 มุ่งผลสำเร็จและประโยชน์ของกลุ่มเป้าหมายเป็นหลัก
- 2.4 มุ่งเน้นการทำงานแบบเครือข่าย
- 2.5 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีชีวิตชีวา
- 2.6 ประเมินผลได้จากผลงานขององค์กร
- 2.7 ดำเนินงานได้อย่างเป็นธรรมชาติและเหมาะสมองค์กร
- 2.8 มีระบบเข้าถึงความรู้ที่ง่ายและสะดวก
- 2.9 การจัดการความรู้ที่เป็นรูปธรรม
- 2.10 การนำการจัดการความรู้ไปใช้จริง
- 2.11 มีผลงานด้านการจัดการความรู้จนที่ประจักษ์
- 2.12 มีผลกระทบ (Outcome) จากการจัดการความรู้ซึ่งมีกระบวนการที่ดี
- 2.13 มีศูนย์การเรียนรู้

3. ด้านองค์กร

- 3.1 มีการสนับสนุนงบประมาณ และเวลา
- 3.2 มีศักยภาพสูงในการพัฒนาบุคลากรโดยอาศัยความรู้ขององค์กร
- 3.3 สร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกหน่วยภายในองค์กร
- 3.4 กำหนดกฎเกณฑ์ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
- 3.5 เปิดโอกาสให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ที่หลากหลาย
- 3.6 สร้างระบบการสื่อสารความรู้ที่มีประสิทธิภาพ
- 3.7 มีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย

2.4 แนวทางการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ มีดังนี้

1. องค์กร

- 1.1 ควรมีหน่วยงานที่คอยให้คำปรึกษาและคำตอบที่ชัดเจน
- 1.2 ควรพัฒนาการเรียนรู้ให้กับบุคลากรทั้งหมดไม่ใช่แค่กลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง
- 1.3 ควรชี้แจงถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ก่อนนำมาใช้ในองค์กร
- 1.4 ควรนำองค์กรส่วนท้องถิ่นมาร่วมดำเนินการจัดการความรู้ในระดับชุมชน
- 1.5 ควรสร้างเป็นวัฒนธรรมองค์กรให้ทุกคนเกิดการรักการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยน และการถ่ายทอดความรู้

บุคลากรในองค์กร

- 1.6 ควรสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในองค์กร
- 1.7 ควรปรับโครงสร้างองค์กรที่มีหน่วยงานรับผิดชอบ
- 1.8 ควรสร้างความเข้าใจถึงการมีส่วนร่วมพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร
- 1.9 ควรสร้างเป็นเครือข่ายการเรียนรู้

1.10 ควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน

1.11 ไม่ควรมีการวัดผลในการดำเนินการจัดการความรู้

2. ผู้บริหาร

2.1 ควรเอาใจจริงเอาใจในการจัดการความรู้ขององค์กร

2.2 ต้องเข้าใจการจัดการความรู้อย่างลึกซึ้ง

2.3 ใจเปิดกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นคนอื่น ไม่เผด็จการ

2.4 กล้าตัดสินใจ

2.5 ต้องผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง

3. บุคลากร

3.1 ควรเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้

3.2 ควรเห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ที่มีต่อตนเองและองค์กร

3.3 มีความตั้งใจในการทำงาน

4. ระบบการศึกษา

4.1 ควรจัดระบบการศึกษาที่สร้างคนให้มีคุณภาพตั้งแต่เล็ก

4.2 สร้างนิสัยใฝ่รู้ให้กับเด็กและเยาวชน

5. ระบบราชการ

5.1 ควรให้คุณค่ากับการเรียนรู้

5.2 มีความชัดเจนและต่อเนื่องในการดำเนินการจัดการความรู้

5.3 ควรมีแนวทางกลางของการดำเนินการจัดการความรู้

5.4 ควรประเมินผลว่าเป็นผลที่เกิดจากการทำการจัดการความรู้

ขั้นตอนที่ 3 การร่างและการตรวจสอบ(ร่าง)รูปแบบการจัดการความรู้

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสนทนากลุ่มระหว่างผู้ทรงคุณวุฒิ (Focus Groups) จำนวน 11 ท่าน เกี่ยวกับรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ ใน 2 ประเด็นคือ 1) องค์ประกอบการจัดการความรู้ และ 2) ขั้นตอนการจัดการความรู้ โดยผลจากการสนทนากลุ่มสามารถสรุปได้ดังนี้

3.1 องค์ประกอบการจัดการความรู้

เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ 1) ด้านหน่วยงาน ควรพิจารณาถึงการจัดการความรู้มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงานในด้านต่าง ๆ เช่น พฤติกรรม ความศรัทธา โดยมีวัฒนธรรมหน่วยงานที่สามารถเป็นแรงผลักดันให้เกิดการยอมรับของข้าราชการ และควรทำให้บุคลากรภายในหน่วยงานทราบเป้าหมายของการจัดการความรู้ สำหรับด้านการเรียนรู้ควรต้องเข้าใจวิธีการแสวงหาความรู้ของบุคลากร และด้านบุคลากรควรทำให้บุคลากรทราบถึงบทบาทของข้าราชการคือ คุณอำนวย (facilitator) และผู้บริหารควรไม่มีความกลัวเพราะสามารถผลักดันโครงการต่าง ๆ ภายใต้ความขัดแย้งได้ ซึ่งต้องคำนึงปัญหาสำคัญสำหรับการจัดการความรู้ คือ คนไม่ทำ และคนไม่จริงจัง

3.2 ขั้นตอนการจัดการความรู้

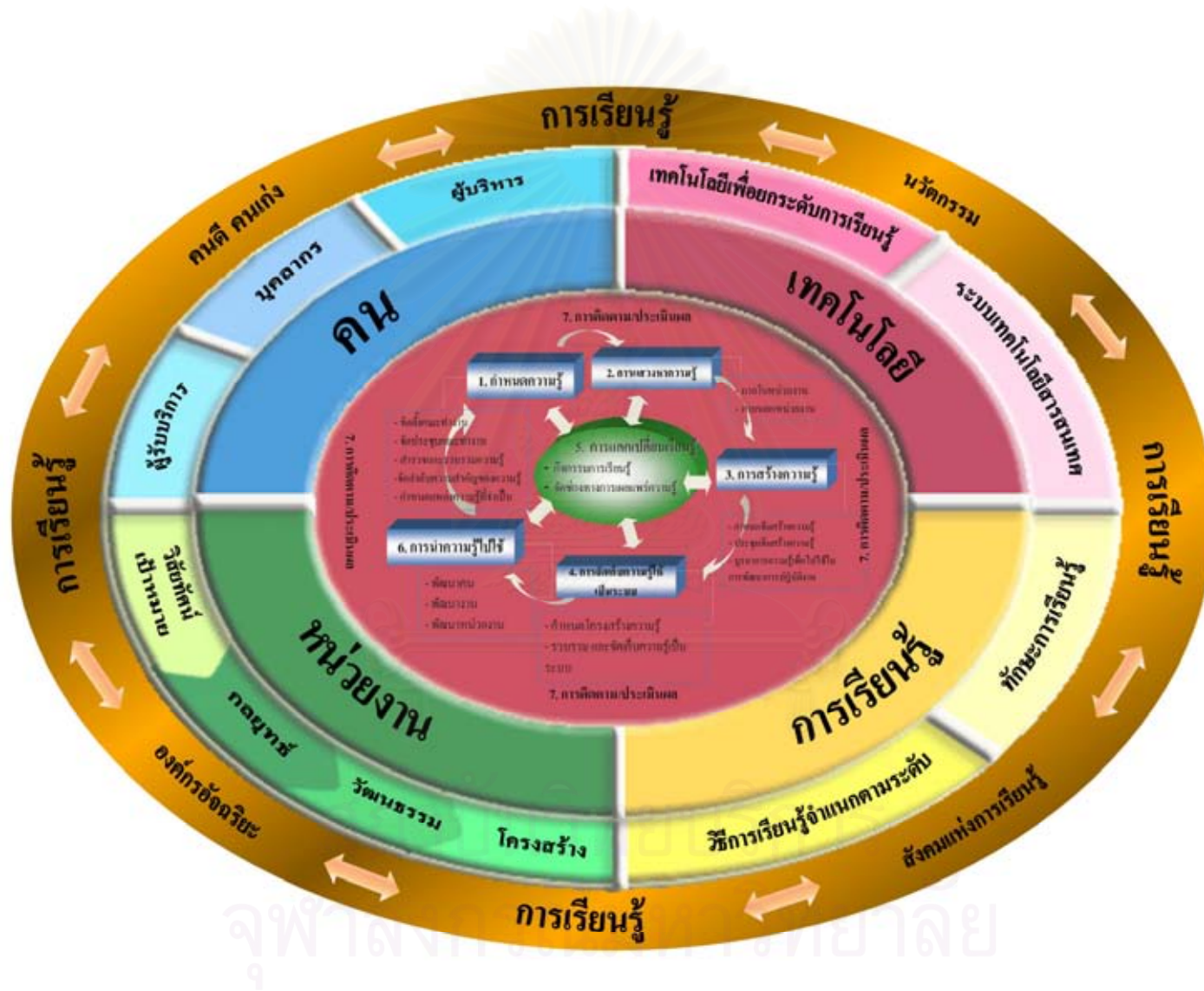
เป็นกระบวนการในการดำเนินงานการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ ควรเขียนวงจรของขั้นตอนใหม่ โดยเพิ่มเติมขั้นการใช้ความรู้ และในขั้นของการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ควรทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ได้ โดยการใช้ Outcome Mapping ในการวัดพฤติกรรมของคนในหน่วยงาน

3.3 รูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมสำหรับหน่วยงานภาครัฐ

ลักษณะของภาพรวมของการจัดการความรู้ควรประกอบด้วย การสร้างคุณค่าจากการจัดการความรู้โดยการสร้างบทเรียนผู้ต่าง ๆ และวิธีการทำงานต่าง ๆ โดยการค้นหาแก่นแท้ของการจัดการความรู้ เป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมในการพัฒนาการทำงาน เช่น คู่มือการปฏิบัติงานต่าง ๆ ซึ่งการจัดการความรู้ควรทำให้ผู้เรียนรู้ทราบว่าตนเองได้อะไรจากการเรียนรู้ สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้อย่างไร โดยการจัดการความรู้ควรเกิดการสนธิพลัง (Synergy) ในการทำงานเพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนา เนื่องจากการพัฒนาองค์กรไม่สามารถทำได้เพียงคนเดียว

ขั้นตอนที่ 4 การนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐ

ตอนที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ พบว่า พบว่า รูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ จำนวน 147 ข้อ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.62$) และเมื่อพิจารณาในภาพรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในด้านขั้นตอนการจัดการความรู้ จำนวน 51 ข้อ พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.49$) ส่วนในแต่ละขั้นตอน พบว่า เหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด มีจำนวน 4 ขั้นตอน ได้แก่ การประเมินผล จำนวน 20 ข้อ ($\bar{x} = 4.72$) การนำความรู้ไปใช้ จำนวน 6 ข้อ ($\bar{x} = 4.56$) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จำนวน 14 ข้อ ($\bar{x} = 4.53$) และการกำหนดความรู้ จำนวน 5 ข้อ ($\bar{x} = 4.52$) ส่วนในประเด็นอื่น ๆ ที่เหลืออีก 3 ขั้นตอน ได้แก่ การแสวงหาความรู้ จำนวน 6 ข้อ ($\bar{x} = 4.49$) การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ จำนวน 2 ข้อ ($\bar{x} = 4.40$) และการสร้างความรู้ จำนวน 3 ข้อ ($\bar{x} = 4.20$) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในภาพรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในด้านองค์ประกอบการจัดการความรู้ จำนวน 96 ข้อ พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.74$) ส่วนในรายด้านขององค์ประกอบของการจัดการความรู้ พบว่า มีจำนวน 3 องค์ประกอบ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ จำนวน 18 ข้อ ($\bar{x} = 4.84$) ด้านคน จำนวน 27 ข้อ ($\bar{x} = 4.84$) และด้านหน่วยงาน จำนวน 42 ข้อ ($\bar{x} = 4.82$) ส่วนด้านเทคโนโลยี จำนวน 9 ข้อ ($\bar{x} = 4.46$) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก



แผนภาพที่ 6.1 แสดงรายละเอียดของรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ

ตอนที่ 4.2 การนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐ

รูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ ประกอบด้วย

1. ขั้นตอนการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ

ขั้นตอนหลักของการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ได้แก่

1.1 การกำหนดความรู้

1.1.1 จัดตั้งคณะทำงาน

1.1.2 ประชุมคณะทำงาน

1.1.3 สสำรวจ และรวบรวมความรู้

1.1.4 จัดลำดับความสำคัญความรู้

1.1.5 กำหนดแหล่งความรู้ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน

1.2 การแสวงหาความรู้

1. ภายในหน่วยงาน

1.1 ศึกษาจากเอกสาร และสื่อ

1.2 สอบถามจากเพื่อนร่วมงาน รุ่นพี่ และผู้บังคับบัญชา

1.3 จัดกิจกรรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้

2. ภายนอกหน่วยงาน

2.1 ศึกษาจากเอกสาร และสื่อต่างๆ

2.2 สอบถามกับหน่วยงานอื่น

2.3 เข้าร่วมกิจกรรมกับหน่วยงานอื่น

1.3 การสร้างความรู้

1.3.1 กำหนดทีมสร้างความรู้

1.3.2 ประชุมทีมสร้างความรู้

1.3.3 บูรณาการความรู้เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน

1.4 การจัดเก็บความรู้

1.4.1 กำหนดโครงสร้างความรู้

1.4.2 รวบรวมและจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ

1.5 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้

1.5.1 จัดกิจกรรมการเรียนรู้

1.5.1.1 การเรียนรู้แบบเผชิญหน้า (Face to Face Learning)

1.5.1.1.1 จัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้

1.5.1.1.2 ประชุมกลุ่มย่อย

1.5.1.1.3 ประชุมเชิงปฏิบัติการ

1.5.1.1.4 ประชุมทางไกล

1.5.1.1.5 จัดนิทรรศการ

1.5.1.1.6 จัดเวทีชาวบ้าน

- 1.5.1.1.7 จัดสภาพแวดล้อมตามหน่วยงาน
- 1.5.1.1.8 การสนทนา (Dialogue)
- 1.5.1.1.9 การระดมสมอง (Brainstorming)
- 1.5.1.1.10 การเล่าเรื่อง (Story Telling)
- 1.5.1.1.11 เวิร์ลคาเฟ่ (World Cafe)
- 1.5.1.2 การเรียนรู้แบบเสมือน (Virtual Learning)
 - 1.5.1.2.1 เว็บบอร์ด (Web-Board)
 - 1.5.1.2.2 เว็บบล็อก (Web-Blog)
 - 1.5.1.2.3 เว็บไซต์ (Website)
- 1.5.2 จัดช่องทางการเผยแพร่ความรู้
 - 1.5.2.1 จัดทำเอกสารสิ่งพิมพ์
 - 1.5.2.2 จัดรายการเสียงตามสาย
 - 1.5.2.3 จัดทำบอร์ดประชาสัมพันธ์
 - 1.5.2.4 จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ ห้องสมุด
 - 1.5.2.5 จัดทำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเผยแพร่ข้อมูล
- 1.6 การนำความรู้ไปใช้
 - 1.6.1 พัฒนาคคน
 - 1.6.1.1 แลกเปลี่ยนเรียนรู้
 - 1.6.1.2 ปรับแนวความคิดของบุคลากร
 - 1.6.1.3 นำความรู้ไปพัฒนาตนเองได้
 - 1.6.2 พัฒนางาน
 - 1.6.2.1 ปรับเปลี่ยนกระบวนการงานที่ใช้ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเป็นแนวทางการดำเนินงาน
 - 1.6.2.2 นำความรู้ใหม่ คู่มือการปฏิบัติงาน หรือแนวทางการปฏิบัติงานที่ได้สร้างขึ้นมาดำเนินการ
 - 1.6.3 พัฒนาหน่วยงาน
 - 1.6.3.1 ยกระดับขีดความสามารถของหน่วยงาน
- 1.7 การติดตามและประเมินผล
 - 1.7.1 ปัจจัยนำเข้าสำหรับการจัดการความรู้ (Input)
 - 1.7.1.1 กำหนดตัวชี้วัดของการจัดการความรู้อย่างชัดเจน
 - 1.7.1.2 บุคลากรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้
 - 1.7.1.3 ลักษณะของหน่วยงานที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้
 - 1.7.1.4 ระบบของหน่วยงานที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้

จัดการความรู้

1.7.2 กระบวนการจัดการความรู้ (Process)

- 1.7.2.1 บุคคลที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้
- 1.7.2.2 ทีมการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้
- 1.7.2.3 ผู้นำที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้
- 1.7.2.4 การจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้
- 1.7.2.5 การสื่อสารที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้
- 1.7.2.6 การฝึกอบรมและการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้
- 1.7.2.7 การจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้
- 1.7.2.8 การจัดกิจกรรมและกระบวนการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อการ

1.7.3 ผลผลิตจากการจัดการความรู้ (Output)

- 1.7.3.1 บุคคล
- 1.7.3.2 ทีมการจัดการความรู้
- 1.7.3.3 ผู้นำ
- 1.7.3.4 หน่วยงาน

1.7.4 ผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดการความรู้ (Outcome)

- 1.7.4.1 บุคคล
- 1.7.4.2 ทีมการจัดการความรู้
- 1.7.4.3 ผู้นำ
- 1.7.4.5 ทูทหน่วยงาน

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



แผนภาพที่ 6.2 แสดงรายละเอียดขององค์ประกอบของรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ

2. องค์ประกอบของการจัดการความรู้ ประกอบด้วย

2.1 ด้านการเรียนรู้

2.1.1. วิธีการเรียนรู้จำแนกตามระดับการเรียนรู้

2.1.1.1. วิธีการเรียนรู้ระดับบุคคล ได้แก่ การพูดคุยระหว่างบุคคล การสอนงานแบบพี่สอนน้อง การสอนงานแบบเพื่อนช่วยเพื่อน และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

2.1.1.2 วิธีการเรียนรู้ระดับกลุ่ม ได้แก่ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ การฟังการบรรยาย การเข้าฝึกอบรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเวทีภายในหน่วยงาน การประชุมกลุ่มย่อยอย่างไม่เป็นทางการ การประชุมบุคลากร การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practices) และประสบการณ์ จากการปฏิบัติงานร่วมกับชุมชน

2.1.13 วิธีการเรียนรู้ระดับหน่วยงาน ได้แก่ การศึกษาต่อทั้งในและต่างประเทศ การศึกษาดูงานจากหน่วยงานที่ปฏิบัติงานได้อย่างเป็นเลิศในด้านต่างๆ (Best Practice) และการร่วมปฏิบัติงานกับหน่วยงานภายนอก

2.1.2 ทักษะการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) การคิดเชื่อมโยงทั้งระบบ (Systems Thinking) การยอมรับการเปลี่ยนแปลงจากกระแสโลกาภิวัตน์ที่ส่งผลต่อการทำงานของบุคลากร (Mental Models) การใฝ่เรียนรู้ (Personal Mastery) การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเป็นผู้ฟังที่ดี

2.2 ด้านหน่วยงาน

2.2.1 วิสัยทัศน์ และเป้าหมาย ในส่วนของวิสัยทัศน์มุ่งให้ทุกคนควรมีส่วนร่วมในการผลักดันหน่วยงาน และ หน่วยงานให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน สำหรับเป้าหมายของการจัดการความรู้ คือ การเชื่อมโยงและส่งผลต่อเป้าหมายของหน่วยงาน ตลอดจนส่งผลต่อการพัฒนาการเรียนรู้ ของบุคลากรได้อย่าง

2.2.2 วัฒนธรรม ได้แก่ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากร ความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการเปิดเผยข้อมูลของบุคลากร การมีอิสระในการคิดของบุคลากร (การคิดนอกกรอบ) เพื่อสร้างสรรค์ สิ่งใหม่ๆ ในการทำงาน ความเป็นผู้ใฝ่รู้ อยากรู้อยากเห็น รักการอ่านของบุคลากร การกำหนดเป้าหมาย การจัดการความรู้เป็นไปเพื่อการสร้างและเพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้ใช้บริการ หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การตระหนักถึงการเรียนรู้ว่าเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกคนในหน่วยงาน การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของบุคลากร การให้คุณค่ากับบุคลากรที่ทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีในการเรียนรู้ การทำงานเป็นทีมหรือกระบวนการทำงานเป็นกลุ่ม และการให้คุณค่ากับการทำงานของบุคลากรที่ได้บูรณาการความรู้กันก่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อตนเอง ระบบงาน และหน่วยงาน

2.2.3 กลยุทธ์

2.2.3.1 การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ประกอบด้วย การจัดตั้งคณะทำงานที่รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ของหน่วยงาน (KM Team) การส่งเสริมให้บุคลากรเห็นความสำคัญของเป้าหมายในการจัดการความรู้ การประกาศนโยบายการจัดการความรู้ที่ชัดเจนของหน่วยงาน

การสร้างความรู้ความเข้าใจด้านการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรทั่วทั้งหน่วยงาน การพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรจากการปฏิบัติ

งานจริง การพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรทุกระดับในหน่วยงาน การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน การทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีของผู้บริหารให้กับบุคลากรในหน่วยงาน การดำเนินการจัดการความรู้ที่เนียนไปกับเนื้องานประจำของบุคลากร และการปฏิบัติงานที่ใช้รูปแบบการประสานงานในระดับแนวราบ

2.2.3.2 การสื่อสาร ได้แก่ ประชาสัมพันธ์ให้ทราบถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ แผนการจัดการ ความรู้ กิจกรรมต่างๆ สร้างช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรของหน่วยงาน และมีการประเมินผลและปรับปรุงช่องทางการสื่อสารและการเรียนรู้ของบุคลากร

2.2.3.3 กระบวนการและเครื่องมือ ได้แก่ จัดเวทีหรือกิจกรรมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรผู้มีประสบการณ์ในหน่วยงาน จัดทำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เอื้อต่อการแสวงหาความรู้ ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรรับทราบและเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ผ่านสื่อต่างๆ สร้างเครือข่ายทีมงานการจัดการความรู้ และคุณอำนวย (Facilitator) จัดทำระบบการสอนแบบพี่เลี้ยง และเพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist) จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เอกสารความรู้ และแผนที่ความรู้ (Road Map) และจัดช่องทางการเรียนรู้เผยแพร่ให้เป็นระบบ โดยจัดระบบข้อมูลเอกสาร

2.2.3.4 การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล ได้แก่ มีระบบประเมินผลที่เป็นที่ยอมรับของบุคลากร นำการจัดการความรู้มาเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลพิจารณาความดี ความชอบ และเงินรางวัล มีการประกาศเผยแพร่รายชื่อ และผลงานผ่านสื่อต่างๆ มีการให้ของขวัญ รางวัล สำหรับบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมและกระบวนการจัดการความรู้ มีการให้เงินรางวัล สำหรับบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมกระบวนการจัดการความรู้ และมีการมอบวุฒิบัตร ประกาศนียบัตร เกียรติบัตร หรือหนังสือชมเชย

2.2.3.5 โครงสร้าง ได้แก่ มีคณะทำงานที่รับผิดชอบโดยตรงในหน่วยงาน มีลักษณะการทำงานเป็นกลุ่ม (Work Group) และมีลักษณะการทำงานที่ทุกคนสามารถทำงานแทนกันได้ทุกตำแหน่ง

2.3 ด้านคน

2.3.1 ผู้บริหารและผู้นำ ได้แก่ มีวิสัยทัศน์ด้านการเรียนรู้ที่กว้างไกล กำหนดให้การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์สำคัญในการพัฒนาหน่วยงาน เห็นคุณค่าและเข้าใจธรรมชาติของคน เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงาน เป็นผู้ที่มิผูกคิโยบายให้บุคลากรทุกคนมีความท้าทายในการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา (Empowerment) เห็นความสำคัญและยกย่องชมเชยคนทำงานในหน่วยงาน เป็นผู้ที่มีคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารคน งาน และหน่วยงาน เป็นผู้ที่มีความกล้าหาญ กล้าตัดสินใจ มีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการใฝ่เรียนรู้ตลอดเวลา การถ่ายทอดความรู้ การทำงานร่วมกับบุคลากรในหน่วยงานได้ และให้ความสนใจและเข้าร่วมกิจกรรมของหน่วยงาน

2.3.2 บุคลากร ได้แก่ มีความรักและภาคภูมิใจต่อหน่วยงาน มีความใฝ่รู้ กระตือรือร้นในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง และการทำงาน (Personal Mastery) มีการตั้งเป้าหมายในชีวิตที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายการทำงาน มีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงานในหน่วยงาน มีความพร้อมในการปรับตัวเองกับการเปลี่ยนแปลงไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ (Mental Models) มีการทำงานในเชิงรุก มีทัศนคติที่ดีในการแบ่งปันความรู้ให้กับเพื่อนร่วมงาน มีทักษะการทำงานเป็นทีมที่ดี เป็นผู้ที่รู้จักเข้าใจถึงตัวเอง และคนอื่น มีความรู้ และทักษะทางด้านภาษาต่างประเทศ มีความฉลาดทางด้านอารมณ์ในการทำงาน มีความสามารถในการประสานกับหน่วยงานภายนอกได้ ตระหนักถึงความสำคัญของผลประโยชน์ของหน่วยงานเป็นหลัก มีการคิดอย่างเป็นระบบ สามารถเข้าใจและมองเห็นความสัมพันธ์ของระบบย่อยๆ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน (Systems Thinking) สามารถต่อยอดองค์ความรู้ในการพัฒนาตนเอง ระบบงาน และหน่วยงานได้ ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ซึ่งเรียกว่า “คุณอำนวย” ให้ความร่วมมือต่าง ๆ กับชุมชน สามารถจัดบันทึกในกิจกรรมการจัดการความรู้ และสามารถประสานงานเครือข่ายการจัดการความรู้ระหว่างหน่วยงานกับชุมชนต่าง ๆ ได้

2.3.3 ผู้รับบริการ ได้แก่ การทำเวทีชาวบ้าน ประชาคม หรือประชาพิจารณ์เกี่ยวกับงานบริการของส่วนราชการเพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการของผู้รับบริการ การใช้แบบสอบถามหรือแบบประเมินผลการให้บริการของส่วนราชการกับผู้รับบริการโดยผ่านช่องทางต่าง ๆ และการเชิญตัวแทนผู้รับบริการเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ และเป้าหมายการดำเนินงานของหน่วยงาน

2.4 ด้านเทคโนโลยี

2.4.1 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ มีระบบอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากรภายในหน่วยงานได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว เป็นแหล่งและฐานข้อมูลความรู้ในการแสวงหาความรู้ โดยเป็นศูนย์กลางในการจัดเก็บข้อมูล เป็นช่องทางในการพัฒนาการให้บริการที่รวดเร็วสามารถทำงานได้ตลอดเวลาและทุกสถานที่โดยผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นช่องทางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และมีแหล่งและฐานข้อมูลความรู้ที่เป็น “วิธีปฏิบัติงาน” (Practices or Knowledge)

2.4.2 เทคโนโลยีเพื่อยกระดับการเรียนรู้ ได้แก่ มีการเรียนอิเล็กทรอนิกส์ (e-learning) มีการเรียนรู้ผ่านระบบคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (Computer Assistant Instructions: CAI) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยการประชุมทางไกลผ่านวิดีโอ (VDO Conference) และมีเว็บไซต์รวมความรู้ (Web Portal)

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

1. พัฒนาการของรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ

ในการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐได้นำหลักการของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติซึ่งได้เสนอแนะแนวทางให้หน่วยงานภาครัฐได้ดำเนินการจัดการความรู้ตามขั้นตอนของกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) ที่ประกอบด้วยขั้นตอน 7 ขั้นตอน คือ 1) การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) 3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) 5) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) และ 7) การเรียนรู้ (Learning) และให้บูรณาการกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) ซึ่งเป็นปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กรที่มีผลกระทบต่อการจัดการความรู้ อีก 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม 2) การสื่อสาร 3) กระบวนการและเครื่องมือ 4) การเรียนรู้ 5) การวัดผล และ 6) การยกย่องชมเชยและให้รางวัล มาใช้เป็นกรอบแนวทางเบื้องต้นโดยดำเนินการวิเคราะห์ถึงความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความชัดเจนของกระบวนการและองค์ประกอบตามแนวทางดังกล่าวจากเอกสารรายงานคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2549 ด้านการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ขององค์กรตามยุทธศาสตร์ จำนวน 140 หน่วยงาน ซึ่งพบว่ากระบวนการจัดการความรู้ในขั้นตอนที่ 2 การสร้างและแสวงหาความรู้ และขั้นตอนที่ 4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้มีวิธีการที่คล้ายคลึงกันในด้านรวบรวมผู้เชี่ยวชาญมาประชุมเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของความรู้ และในขั้นตอนที่ 5 การเข้าถึงข้อมูล และขั้นตอนที่ 6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้มีวิธีการคล้ายคลึงกันในเรื่องของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดทำเอกสารเผยแพร่ในรูปแบบต่าง ๆ นอกจากนี้ขั้นตอนที่ 7 การเรียนรู้และองค์ประกอบที่ 4 การเรียนรู้มีวิธีการที่คล้ายคลึงกัน อีกทั้งข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้อำนวยการจัดการความรู้ จำนวน 20 คน พบว่ากระบวนการจัดการความรู้ในขั้นตอนการถ่ายทอดความรู้และขั้นตอนการแบ่งปันความรู้มีวิธีการที่คล้ายคลึงกัน และขั้นตอนการสร้างความรู้และขั้นตอนการกลั่นกรองความรู้มีวิธีการที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งความคล้ายคลึงกันเหล่านี้ล้วนส่งผลทำให้ผู้ที่รับผิดชอบในการวางแผนการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐเกิดความไม่ชัดเจนเกี่ยวกับแนวทางดังกล่าว จึงทำให้มีการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐโดยนำผลจากการวิจัยในแต่ละขั้นมาปรับปรุงและเพิ่มเติมในแต่ละขั้นตอนและองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการความรู้ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์และเหมาะสมกับหน่วยงานภาครัฐมากที่สุด ซึ่งสามารถสรุปถึงพัฒนาการของรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐได้ 3 ระยะ ดังนี้ ระยะที่ 1 (ร่าง)รูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐที่นำเสนอในการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 11 ท่าน ระยะที่ 2 (ร่าง)รูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐที่นำเสนอเพื่อรับรองรูปแบบจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน และระยะที่ 3 การนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ หลังจากที่ได้ดำเนินการแก้ไขปรับปรุงเรียบร้อยแล้ว รายละเอียดปรากฏดังตารางข้างล่างนี้

ตารางที่ 6.1 แสดงพัฒนาการของขั้นตอนการจัดการความรู้สำหรับรูปแบบการจัดการความรู้
สำหรับหน่วยงานภาครัฐ

รูปแบบระยะที่ 1	รูปแบบระยะที่ 2	รูปแบบระยะที่ 3
การกำหนดความรู้	การกำหนดความรู้	การกำหนดความรู้
การแสวงหาความรู้	การแสวงหาความรู้	การแสวงหาความรู้
การประมวลและกลั่นกรอง	การสร้างความรู้	การสร้างความรู้
การสร้างความรู้	การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ	การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ
การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้
การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ	การนำความรู้ไปใช้	การนำความรู้ไปใช้
การเรียนรู้	การประเมินผล	การติดตามและประเมินผล

ตารางที่ 6.2 แสดงพัฒนาการขององค์ประกอบการจัดการความรู้สำหรับรูปแบบการจัดการความรู้
สำหรับหน่วยงานภาครัฐ

รูปแบบระยะที่ 1	รูปแบบระยะที่ 2	รูปแบบระยะที่ 3
การเรียนรู้ - จำแนกตามระดับ - บุคคล - กลุ่ม - หน่วยงาน - ทักษะการเรียนรู้	การเรียนรู้ - จำแนกตามระดับ - บุคคล - กลุ่ม - หน่วยงาน - ทักษะการเรียนรู้	การเรียนรู้ - จำแนกตามระดับ - บุคคล - กลุ่ม - หน่วยงาน - ทักษะการเรียนรู้
หน่วยงาน - วิสัยทัศน์และเป้าหมาย - วัฒนธรรม - กลยุทธ์ - การเต็มการและปรับเปลี่ยน พฤติกรรม - การสื่อสาร - กระบวนการและเครื่องมือ - การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล - โครงสร้าง	หน่วยงาน - วิสัยทัศน์และเป้าหมาย - วัฒนธรรม - กลยุทธ์ - การเต็มการและปรับเปลี่ยน พฤติกรรม - การสื่อสาร - กระบวนการและเครื่องมือ - การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล - โครงสร้าง	หน่วยงาน - วิสัยทัศน์และเป้าหมาย - วัฒนธรรม - กลยุทธ์ - การเต็มการและปรับเปลี่ยน พฤติกรรม - การสื่อสาร - กระบวนการและเครื่องมือ - การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล - โครงสร้าง
คน - ผู้บริหาร - บุคลากร	คน - ผู้บริหาร - บุคลากร	คน - ผู้บริหาร - บุคลากร - ผู้รับบริการ
เทคโนโลยี - ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ - เทคโนโลยีเพื่อยกระดับการเรียนรู้	เทคโนโลยี - ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ - เทคโนโลยีเพื่อยกระดับการเรียนรู้	เทคโนโลยี - ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ - เทคโนโลยีเพื่อยกระดับการเรียนรู้

2. รูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ

รูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการพัฒนาโดยนำแนวคิดของกรแห่งการเรียนรู้ของ Maquardt (2002) และวินัย 5 ประการ Senge (1990) ซึ่งสามารถสรุปแบ่งได้เป็นขั้นตอนและองค์ประกอบของการจัดการความรู้ มีประเด็นอภิปราย ดังนี้

1. กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของ รูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐจำเป็นต้องประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ได้แก่ การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้ เนื่องจากเป็นแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้ใช้เป็นแนวทางในการเริ่มต้นเรียนรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้มาตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 จนมาถึงปัจจุบัน ซึ่งแนวทางดังกล่าวได้มีการกำหนดไว้ในตัวชี้วัดของการประเมินการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 - 2550 จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2551 ได้นำแผนการจัดการความรู้ไว้ในการประเมินความสมบูรณ์ครอบคลุมของแผนบริหารงานในด้านต่าง ๆ ของส่วนราชการ ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ดังนั้นขั้นตอนการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐจึงถูกออกแบบมาด้วยเหตุผลดังกล่าว เนื่องจากส่วนราชการได้นำแนวทางไปสู่การปฏิบัติทุกส่วนราชการ และบุคลากรภาครัฐส่วนใหญ่เข้าใจถึงขั้นตอนการจัดการความรู้ดังกล่าว ฉะนั้นในการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐจึงควรใช้ขั้นตอนการจัดการความรู้ข้างต้นมาเป็นพื้นฐานของการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะหน่วยงานได้มีการจัดทำแผนการจัดการความรู้ตามขั้นตอนดังกล่าวมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2548 ประกอบกับการวิเคราะห์ และสังเคราะห์เอกสารรายงานคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ด้านการพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์กร พบว่าหน่วยงานภาครัฐมีความเข้าใจขั้นตอนการจัดการความรู้และสามารถนำไปปฏิบัติได้ ดังนั้นในการดำเนินการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐควรยึดถือต่อไปได้แต่ควรมีการปรับเปลี่ยนและบูรณาการกับกระบวนการของ Blue Print for Change และ PMQA ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับหน่วยงานภาครัฐ

สำหรับรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ ผู้วิจัยได้นำเสนอกระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดความรู้ 2) การแสวงหาความรู้ 3) การสร้างความรู้ 4) การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ 5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 6) การนำความรู้ไปใช้ และ 7) การติดตามและประเมินผล ซึ่งสามารถอภิปรายในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1.1 การกำหนดความรู้ จากผลการวิจัยพบว่า การกำหนดความรู้เป็นขั้นตอนที่ต้องเริ่มเป็นขั้นแรกเสมอเมื่อหน่วยงานภาครัฐมีการจัดทำแผนการจัดการความรู้ โดยการกำหนดความรู้จะต้องคำนึงถึงประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงานในแต่ละปี เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐจะพิจารณาจากผลผลิต และผลลัพธ์ที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี รวมถึงความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันกับแผนปฏิบัติการ 4 ปี หรือแผนยุทธศาสตร์ 4 ปีของหน่วยงานภาครัฐ หรือต้องกำหนดตามกระบวนการ เพราะในแต่ละกระบวนการจะมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนซึ่งจะทำให้หน่วยงานสามารถวิเคราะห์ถึงความรู้ที่ยังต้องการมา

ช่วยในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด โมเดลปลาของ ประพนธ์ ฝาสุกยี่ต (2547) ที่กล่าวถึง ส่วนหัวปลา ที่เรียกได้ว่าเป็น Knowledge Management Vision หมายถึงส่วนที่เป็นเป้าหมายของการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ทิศทางของการจัดการความรู้ และสอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ที่กล่าวถึงการบ่งชี้ความรู้ว่า ควรพิจารณาวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย คืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ หน่วยงานจำเป็นต้องรู้อะไร โดยวิเคราะห์ว่าหน่วยงานมีความรู้อะไรบ้างอยู่กับใคร และไม่มีความรู้อะไรที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของกานต์สุดา มาชะศิริวานนท์ (2546) ที่พบว่า การระบุความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กรที่จำเป็นต้องมี โดยการกำหนดหรือนิยามสิ่งที่องค์กรต้องการให้บุคลากรเรียนรู้ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ และเป้าหมายต่าง ๆ อีกทั้งสอดคล้องกับแนวคิด Wigg (1997) ที่กล่าวถึงความแตกต่างของความรู้ว่าควรตั้งเป้าหมายหรืออุดมคติ (Goal-setting Idealistic) ว่าทำไปทำไม (Care Why) และเป็นการชี้นำตนเอง และ Tiwana (2000) ได้กล่าวถึงการปรับการจัดการความรู้และกลยุทธ์ธุรกิจ (Aligning KM And Business Strategy) โดยมองว่าความรู้เป็นสิ่งที่สามารถขับเคลื่อนกลยุทธ์ และกลยุทธ์ก็สามารถเป็นตัวขับเคลื่อนการจัดการความรู้ หากไม่มีความชัดเจนในการเชื่อมโยงระหว่างการจัดการความรู้และกลยุทธ์ของหน่วยงาน แม้ว่าจะมีระบบการจัดการความรู้ที่ดีที่สุดก็จะนำไปสู่ความว่างเปล่าได้ ดังนั้นในการกำหนดความรู้ของส่วนราชการจำเป็นต้องตระหนักถึงเป้าหมายของหน่วยงานเป็นหลักว่าต้องการความรู้ อะไรในการผลักดันการดำเนินงานให้หน่วยงานสามารถประสบความสำเร็จได้

สำหรับขั้นตอนย่อยในการกำหนดความรู้ต้องมีการจัดตั้งคณะทำงานเพื่อประชุมสำรวจและรวบรวมความรู้ เพราะหน่วยงานภาครัฐจำเป็นต้องหาผู้รับผิดชอบโดยตรงกับภารกิจที่ไม่มีการกำหนดไว้ในหน้าที่ตามตำแหน่งที่บรรจุ เพราะบุคลากรภาครัฐอาจไม่ให้ความสำคัญกับงานที่นอกเหนือความรับผิดชอบในการจัดลำดับความสำคัญว่าความรู้ใดบ้างเป็นสิ่งจำเป็นในการปฏิบัติงานและความรู้เหล่านั้นควรมาจากแหล่งใดบ้าง เนื่องจากในการกำหนดความรู้ที่เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานจะทำให้การจัดการความรู้และผลการดำเนินงานของหน่วยงานสามารถประสบความสำเร็จได้ ในการกำหนดความรู้สามารถเกิดขึ้นในระดับบุคคลแต่ละคนทำได้โดยการที่บุคลากรภาครัฐเกิดการคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นกระบวนการ มีขั้นตอน มีเหตุผลด้วยตนเอง โดยเริ่มตั้งแต่การกำหนดปัญหา การวางแผนโดยใช้ความรู้ในการแก้ปัญหา ตั้งสมมติฐาน เก็บรวบรวมข้อมูล พิสูจน์ข้อมูลและสรุปผล ซึ่งสอดคล้องกับการจัดการเรียนรู้แบบแก้ปัญหา (Problem Solving Method) ทั้งนี้การแก้ปัญหาดังกล่าวจะช่วยทำให้เกิดการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานในระดับรายบุคคล จนกระทั่งในการแก้ปัญหาในระดับหน่วยงานได้ต่อไป

1.2 การแสวงหาความรู้ จากผลการวิจัยพบว่า ประเด็นสำคัญในการแสวงหาความรู้จากภายในหน่วยงานคือการแสวงหาความรู้จากผู้มีประสบการณ์จริงในหน่วยงาน เพราะความรู้ดังกล่าวถือได้ว่าเป็นสิ่งที่มีค่าในการทำงานของหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดประเภทของความรู้ ของ Tiwana (2000), Anderson (1995), Davenport (1998), Nonaka and Tekeuchi (2004) และ Polanyi (1996) ได้กล่าวถึงความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge) หมายถึง ความเป็นตัวบุคคล ในบริบทของความรู้ที่มีลักษณะเฉพาะ และเป็นสิ่งที่ยากในการบันทึกให้เป็นแบบแผนที่ชัดเจน เนื่องจากความรู้ที่ฝังลึกจะถูกเก็บไว้ในระบบสมองของคน และเป็นองค์ประกอบภายในที่สำคัญในการพัฒนา โดยมีกระบวนการที่ใช้ทดสอบด้วยวิธีต่างๆ เห็นได้จากการ

ปฏิบัติงานที่เรียกว่าประสบการณ์ ความชำนาญ และกรอบความคิดภายในตัวบุคคล โดยการแสวงหาความรู้สามารถทำได้จากภายในและภายนอกหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด Marquardt (1996) ที่กล่าวถึงการแสวงหาความรู้สามารถทำได้จากภายในและภายนอกหน่วยงาน

ในการแสวงหาความรู้จากหน่วยงานภายนอกสามารถทำได้โดยการเข้าร่วมเป็นภาคีเครือข่ายกับหน่วยงานอื่น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดกิจกรรม KM Internship ของ สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้ (2549) ได้ระบุว่ากิจกรรมดังกล่าวได้เริ่มตั้งแต่เดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2549 จนถึงปัจจุบัน ยกตัวอย่างเช่น กรวีร์ โภคะตฤณการ ได้กล่าวถึงสิ่งที่ได้รับจากการเป็น KM Intern ได้แก่ 1) การฝึกใช้กลวิธีในการเรียนรู้ ฝึกการวางแผนจากการกำหนดแผนการเรียนรู้เอง 2) การกำหนดเป้าหมาย จุดหมายที่จะเรียนรู้ โดยพุ่งไปที่การฝึกปฏิบัติอย่างเต็มที่เชิงการทำงานแบบมืออาชีพ ฝึกการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องไปกับวัฒนธรรมองค์กร และฝึกการหาคำตอบของการจัดการความรู้ 3) การฝึกพัฒนาจัดระบบคลังความรู้ภายในและภายนอก 4) มูลค่าเพิ่มที่ได้เชิงธรรมชาติในเรื่องการยกระดับความนึกคิด 5) การได้เปิดโลกทัศน์เพิ่มขึ้น 6) การฝึกใช้งานชุมชนเสมือน และ 7) การพัฒนาต่อยอดสมรรถนะของตนเอง และสอดคล้องกับการจัดการประชุมภาคีการจัดการความรู้ในภาคต่าง ๆ ทั้งภาคประชาชน ท้องถิ่น ประชาสังคม และส่วนราชการ โดยสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้ (สคส.) ได้จัดเวทีและเชื่อมโยงให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน เช่น เครือข่ายภาคราชการโดยมีการหมุนเวียนผลัดกันเป็นเจ้าภาพทุก 3 เดือน โดยการกำหนดวาระการประชุมเป็นเรื่องที่สนใจร่วมกัน ความก้าวหน้าของการทำการจัดการความรู้ในแต่ละหน่วยงาน รวมถึงเทคนิคประสบการณ์ต่าง ๆ ของการทำการจัดการความรู้ เพื่อทำให้เกิดการขับเคลื่อนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างมีพลัง เป็นต้น ดังนั้นหน่วยงานภาครัฐควรพิจารณาว่าการแสวงหาความรู้ที่เหมาะสมกับหน่วยงานของตนเองนั้นต้องคำนึงถึงสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญ เพราะการเรียนรู้บางเรื่องไม่สามารถหาซื้อได้ตามหนังสือ ตำรา และงานวิจัยที่เผยแพร่กันตามทั่วไป แต่ความรู้บางอย่างอาจจะต้องใช้วิธีที่หลากหลายเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ดังกล่าว

1.3 การสร้างความรู้ จากผลการวิจัย พบว่า หน่วยงานภาครัฐควรใช้วิธีการสร้างความรู้ที่มาจากการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมและสอดคล้องกับรูปแบบการทำงาน วัฒนธรรมหน่วยงาน และพฤติกรรมของบุคลากรเป็นหลักในการกำหนดวิธีการสร้างความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt (1996) ที่กล่าวถึง การสร้างความรู้ได้จากการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) เป็นกระบวนการและโปรแกรมที่มีประสิทธิภาพ โดยรวมกลุ่มคนกลุ่มเล็กที่มีประสิทธิภาพเพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาในสถานการณ์จริง โดยตระหนักว่ากลุ่มบุคคลได้เรียนรู้อะไร และการเรียนรู้ของกลุ่มบุคคลเหล่านั้นให้ประโยชน์กับสมาชิกกลุ่ม กลุ่ม และองค์กรอย่างไร ซึ่งประสบการณ์และความรู้ของบุคคลหรือทีมจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ และการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลเครือข่ายความรู้เพื่อการพัฒนาสุขภาพของ วัลลา ตันตโยทัย (2550) จากข้อมูลกรณีตัวอย่างสมาชิกเครือข่ายกลุ่มงานเวชศาสตร์ปฏิบัติ โรงพยาบาลพุทธชินราชจังหวัดพิษณุโลก ได้เริ่มปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน หลังจากได้เข้าร่วม “ตลาดนัดความรู้การดูแลผู้ป่วยเบาหวาน” จากเดิมต่างคนต่างทำ เช่น แพทย์ พยาบาล เจ้าหน้าที่สถานีนอนามัย และอาสาสมัคร เกิดการทำงานเป็นทีม แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันเองเพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้ป่วย โดยการให้ผู้ป่วยที่มีประสบการณ์จริงมาถ่ายทอดความรู้ให้กันและกันในการดูแลตนเองได้อย่างถูกต้องในการรักษา และพฤติกรรมที่เหมาะสมในการอยู่ร่วมกับโรคเบาหวานได้อย่างมีความสุข จากการดำเนินงานดังกล่าวทำให้อัตรา

ผู้ป่วยรายเก่าสามารถควบคุมระดับน้ำตาลในเลือดได้ดีและมีจำนวนสูงขึ้นเรื่อย ๆ ทุกปี ตั้งแต่ปี 2547 เป็นต้นมา จากการดำเนินงานดังกล่าวเรียกได้ว่าเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติของเจ้าหน้าที่แพทย์ พยาบาล และ อาสาสมัครได้ร่วมกันลงพื้นที่คัดกรองเบาหวานในพื้นที่ ทำให้เจ้าหน้าที่ได้รับรู้ถึงสภาพปัญหาที่แท้จริงของผู้ป่วยว่ามีปัจจัยหลายอย่างที่ทำให้ผู้ป่วยไม่สามารถมาตามแพทย์นัดได้ และไม่สามารถปรับพฤติกรรมกรกิน และการดูแลสุขภาพตัวเองได้อย่างถูกต้อง และปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานจากผู้ให้ความรู้ผู้ป่วยเพียงอย่างเดียวมา เป็นผู้เรียนรู้ไปพร้อมกับผู้ป่วย โดยเจ้าหน้าที่คอยกระตุ้นให้ผู้ป่วยเกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และการเชื่อมต่อกับความรู้กับภายนอก เช่น เรื่องการดูแลทำผู้ป่วยเบาหวานของโรงพยาบาลเทพารินทร์ ผลที่เกิดขึ้นทำให้โรงพยาบาลพุทธชินราชได้ชุดความรู้เรื่อง การดูแลทำผู้ป่วยเบาหวานมาใช้ในคลินิกดูแลสุขภาพทำผู้ป่วยเบาหวานในโรงพยาบาล

สำหรับขั้นตอนย่อยของการสร้างความรู้ควรกำหนดเป็นคณะทำงานเพื่อร่วมกันรับผิดชอบ และสามารถนำความรู้ไปพัฒนาเป็นความรู้ใหม่หรือนวัตกรรมที่สามารถยกระดับการทำงานของส่วนราชการได้ เนื่องจากในขั้นนี้หน่วยงานภาครัฐจะต้องมีผู้รับผิดชอบโดยตรงเพราะถ้าหากไม่มีแล้วจะทำให้การติดตาม ประเมินผลต่อนวัตกรรมสามารถกระทำได้ยาก นอกจากนี้การสานต่อการพัฒนาอาจจะไม่มีความต่อเนื่อง เพราะขาดคนมาคอยดูแลในการบูรณาการความรู้หรือนวัตกรรมเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนางานของหน่วยงานต่อไปได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรวรรณ วาณิชยเจริญชัย (2548) พบว่า การตั้งทีมสร้างความรู้ ประกอบด้วยผู้นำ สมาชิกทีมและวิทยากรกระบวนการ โดยมีกิจกรรมการแต่งตั้งผู้นำทีมและการกำหนดบทบาท ความรับผิดชอบของสมาชิกในทีมและวิทยากรกระบวนการ รวมทั้งการตั้งกฎ กติกา และมารยาทของทีม และสอดคล้องแนวคิดของ Senge (1994) ที่กล่าวถึงสมาชิกควรได้รับการเพิ่มอำนาจในการทำงาน กล่าวคือ การได้รับการกระจายอำนาจ ความรับผิดชอบ ความไว้วางใจและความอิสระในการตัดสินใจ และการปฏิบัติงาน ดังนั้นส่วนราชการจึงควรกำหนดทีมสร้างความรู้ โดยจะต้องมีการแต่งตั้งผู้นำ และบอกถึงบทบาทหน้าที่ของสมาชิก โดยจะต้องให้ทุกคนสามารถมีอิสระในการคิดและตัดสินใจในการพัฒนานวัตกรรมของหน่วยงาน ทั้งนี้เพื่อทำให้เกิดการสร้างสรรคงานได้อย่างแท้จริง

1.4 การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ จากผลการวิจัย พบว่า หน่วยงานภาครัฐควรกำหนด โครงสร้างความรู้ตามความเหมาะสมกับวิธีการที่ทำให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดความเข้าใจและสามารถนำไปใช้ได้อย่างรวดเร็ว โดยการจัดเก็บความรู้ควรตอบสนองความต้องการของบุคลากรได้ว่าต้องการใช้ความรู้ อะไร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ประพนธ์ ผาสุกยี่ด (2547) ที่กล่าวถึง ส่วนหางปลา เป็น Knowledge Assets หมายถึงตัวคลังความรู้ ที่ประกอบด้วยตัวความรู้ที่ได้ดำเนินการเก็บรวบรวมและสะสมไว้เป็น “คลังความรู้” หรือ “ขุมความรู้” โดยจะต้องมีความเหมาะสมกับผู้ใช้ ตลอดจนต้องมีการจัดการให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ

สำหรับขั้นตอนย่อยในการจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ สามารถทำได้โดยการกำหนด โครงสร้างความรู้ และการรวบรวมจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบสามารถนำมาเปรียบได้กับการจัดหมวดหมู่ของหนังสือสำหรับงานบรรณารักษ์ โดยการแบ่งแยกเป็นประเภทและสามารถทำให้ผู้ที่ต้องการเกิดความสะดวก และรวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด Stewart (1997) กล่าวว่า การจัดเก็บความรู้สามารถแบ่งได้เป็น 5 หมวดหมู่ ได้แก่ 1) สมุดหน้าเหลืองของบริษัท (Corporate Yellow Pages) เป็นข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับ

ความสามารถของบุคลากร และที่ปรึกษา 2) บทเรียนในอดีต (Lesson Learned) เป็นข้อมูลความสำเร็จ ความผิดพลาด และความล้มเหลวต่าง ๆ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้กับโครงการต่าง ๆ ได้ 3) ข่าวสารเกี่ยวกับบริษัท คู่แข่งและซัพพลายเออร์ (Competitor and Supplier Intelligence) เป็นข้อมูลของหน่วยงานต่าง ๆ ที่มาจาก แหล่งต่าง ๆ เช่น รายงานการเยี่ยมของลูกค้า บันทึกของผู้เข้าร่วมประชุม 4) นโยบายและประสบการณ์ของ บริษัท (Company Experiences and Policies) เป็นกระบวนการต่าง ๆ แผนงาน หลักการ แนวทาง นโยบาย และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ข้อมูลของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงาน รายละเอียดของ ผลิตภัณฑ์และบริการ และ 5) ผลิตภัณฑ์และกระบวนการของบริษัท (Company Products and Processes) เป็นข้อมูลเกี่ยวกับเทคโนโลยี สิ่งประดิษฐ์ กระบวนการ สิ่งพิมพ์ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมหน่วยงาน โครงสร้าง ของระบบต่าง ๆ ในงานประจำวัน และขั้นตอนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในหน่วยงาน ซึ่งหน่วยงานภาครัฐสามารถกำหนดโครงสร้างความรู้ของหน่วยงานได้ตามแนวทางดังกล่าวข้างต้น แต่จะต้อง คำนึงความสะดวก ง่ายต่อการนำไปใช้ และเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นสำคัญ เช่น การจัดเก็บบทเรียนในอดีต (Lesson Learned) ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานจะช่วยให้บุคลากร สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการช่วยลดข้อผิดพลาดการปฏิบัติงาน

1.5 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จากผลการวิจัยพบว่า ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของหน่วยงาน ภาครัฐควรให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ประสบการณ์ ที่เรียกว่า ความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge) ของผู้ เชี่ยวชาญทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานเพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด ประพนธ์ ผาสุกยี่ด (2547) ที่กล่าวถึง ส่วนตัวปลา ที่เรียกได้ว่าเป็น Knowledge Sharing เป็นส่วนที่ใช้ใน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งถือได้เป็นหัวใจของการจัดการความรู้ และสอดคล้องกับแนวคิดของ วิจารย์ พานิช (2547) ได้กล่าวไว้ว่าความรู้ที่เป็นประโยชน์เป็นสิ่งที่แลกเปลี่ยนได้ยาก เพราะวัฒนธรรมตะวันตกเปรียบองค์กร เป็นโรงงานประมวลสารสนเทศ และมีสมมติฐานว่า ความรู้เป็นเรื่องที่จับต้องได้ทั้งหมด แต่ในวัฒนธรรม ตะวันตก โดยเฉพาะในประเทศญี่ปุ่น ถือว่าความรู้ที่ฝังลึกเปรียบเหมือนภูเขาน้ำแข็งส่วนที่อยู่ใต้น้ำ เพราะความรู้ที่ฝังอยู่ส่วนใหญ่เป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน ไม่เป็นระบบ ทำความเข้าใจยาก และแลกเปลี่ยนกัน ยาก เพราะฝังอยู่ในพฤติกรรม ประสบการณ์ อารมณ์ ค่านิยม และอุดมการณ์ส่วนตัว ซึ่งความรู้ที่ฝังลึกนี้มี ความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเรียนรู้ในหน่วยงาน สำหรับหน่วยงานภาครัฐสามารถนำไปใช้ในการแก้ปัญหาการ ขาดแคลนบุคลากรที่เชี่ยวชาญ หรือการโยกย้าย สับเปลี่ยนตำแหน่งงาน เพราะปัญหาดังกล่าวทำให้การ ปฏิบัติงานอาจเกิดภาวะไม่สามารถสานต่องานได้ ตลอดจนภารกิจบางอย่างของหน่วยงานภาครัฐต้องการผู้ที่มี ความรู้ และความเชี่ยวชาญสูง ประกอบกับแนวทางการรับพนักงานราชการเข้าปฏิบัติงานในส่วนราชการต่าง ๆ ทำให้พนักงานราชการหลายคนต้องมีการเปลี่ยนแปลงงานเนื่องจากสวัสดิการที่ได้รับยังไม่สามารถสร้างความ มั่นคงในการทำงานได้ ดังนั้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นวิธีการในถ่ายทอดความรู้เพื่อให้บุคลากรสามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนย่อยของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สามารถดำเนินการโดยการจัดการกิจกรรมการเรียนรู้ทั้ง แบบเผชิญหน้า (Face to Face Learning) และการเรียนรู้แบบเสมือน (Virtual Learning) และการจัดช่องทาง การเผยแพร่ความรู้ จะต้องมีการดำเนินการที่สอดคล้องกับพฤติกรรมของบุคลากร วัฒนธรรม และความพร้อม ในด้านต่าง ๆ ของหน่วยงาน เพราะการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สามารถกระทำได้หลายรูปแบบ เช่น บุคลากรบาง

หน่วยงานอาจติดกับรูปแบบการทำงานแบบตามสั่งจึงส่งผลทำให้ไม่กล้าคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพราะกลัวความผิดที่อาจมาจากความไม่รู้ ดังนั้นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ไปศึกษาดูงานกับหน่วยงานอื่น หรือร่วมปฏิบัติงานกับหน่วยงานอื่นบ้างจะช่วยทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ทั้งในเชิงสังคมและเทคนิคการทำงาน สิ่งเหล่านี้ล้วนทำให้บุคลากรเกิดการรับรู้และเรียนรู้สิ่งใหม่ไปพร้อมกัน ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิด ของ Loren (2007) ได้กล่าวว่า สิ่งสำคัญของการจัดการความรู้มีใช้อยู่แค่ภายในองค์กร แต่สิ่งที่เป็นโอกาสสำหรับการเรียนรู้คือ ความรู้จากภายนอก สำหรับการเรียนรู้แบบเผชิญหน้าสามารถจัดรูปแบบได้อย่างหลากหลาย ซึ่งวิธีการดังกล่าวควรก่อให้เกิดการสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ ๆ สำหรับหน่วยงาน เพราะการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ และวิธีคิดระหว่างกันเป็นสิ่งสำคัญสำหรับบุคลากรในยุคโลกาภิวัตน์ เนื่องจากการเรียนรู้สามารถช่วยลดความผิดพลาด และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยอาศัยการเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญ เฉพาะด้านซึ่งดีกว่าการทดลองทำไปในขณะที่ยังขาดความรู้และประสบการณ์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Juanita Brown และ Davis Isaccs (2008) ได้กล่าวถึง The World Café เป็นกระบวนการสนทนาโดยมีคำถามหลัก โดยให้สมาชิกแบ่งเป็นกลุ่มและมีการเชื่อมโยงการสนทนาระหว่างกัน เพื่อสร้างแนวคิดใหม่สำหรับการทำงาน โดยแนวคิดนี้จะมีการเลือกแนวคิดใหม่ที่ดีจากกลุ่มต่าง ๆ ซึ่งเปรียบได้ว่าเป็นเครือข่ายการสนทนาที่มีชีวิตชีวา จนกลายเป็นชุมชนของคน กลุ่มคน และองค์กร โดยมีหลัก 7 ประการ ได้แก่ 1) กำหนดบริบท 2) สร้างพื้นที่แห่งมิตรภาพ 3) การสำรวจคำถามสำคัญ 4) กระตุ้นให้ทุกคนแสดงความคิด 5) การเชื่อมโยงมุมมองที่หลากหลาย 6) การฟังร่วมกัน และ 7) การแบ่งปันสิ่งที่ค้นพบ จากหลักการดังกล่าวสามารถนำมาเป็นวิธีการในสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ในการทำงานให้กับหน่วยงานภาครัฐได้เมื่อต้องการความคิดที่หลากหลายจากบุคคลหลายฝ่ายได้

สำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของหน่วยงานภาครัฐจำเป็นต้องคำนึงปัจจัยต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน โดยเฉพาะความไว้วางใจผู้อื่น (Trust) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เนื่องจากปัจจัยดังกล่าวจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรภายในหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด Stevens (2004) ได้กล่าวถึงสิ่งจูงใจในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ คือการพัฒนาความไว้วางใจ และสอดคล้องกับแนวคิดของ Skyrme (2004) กล่าวว่า ปัญหาและอุปสรรคในการแบ่งปันความรู้ ได้แก่ 1) คนเชื่อว่าความรู้คืออำนาจ 2) ไม่ยอมรับความคิดใหม่ 3) ไม่ตระหนักว่าความรู้บางอย่างมีประโยชน์ สำหรับคนอื่น 4) ขาดความไว้วางใจ และไม่มีเวลา นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ วิจารณ์ พานิช (2547) ได้กล่าวถึง อุปสรรคของการแบ่งปันความรู้ คือ 1) ระบบความดีความชอบไม่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 2) สถานะไม่เท่าเทียมกัน 3) ความห่างทั้งในระยะทางและเวลา 4) ในคนบางกลุ่มสำหรับการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศจะไม่ได้รับความสนใจถ้าไม่มีผลการวิเคราะห์แนบด้วย 5) ความเชื่อว่าไม่สามารถนำเสนอความรู้ที่ฝังลึกได้ และ 5) ความกลัวขาดแคลนความรู้เมื่อมีการลดขนาดหน่วยงาน ดังนั้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐควรสร้างให้สมาชิกที่เข้าร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกิดความรู้สึกที่เชื่อใจซึ่งกันและกัน และเชื่อมั่นว่าความรู้และประสบการณ์สามารถสั่งสมและถ่ายทอดไปสู่บุคลากรรุ่นต่อไปได้หากทุกฝ่ายร่วมกันอย่างจริงจัง

1.6 การนำความรู้ไปใช้ จากผลการวิจัยพบว่า หน่วยงานภาครัฐควรทราบวิธีการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน และนำไปสู่การยกระดับขีดความสามารถของหน่วยงาน

เนื่องจากวงจรความรู้จะไม่สามารถเคลื่อนที่ได้หากความรู้ที่ถูกสร้าง หรือความรู้ที่นำไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกิด การหยุดชะงักอยู่กับที่ ณ จุดนั้น ดังนั้นการเรียนรู้ของคนจะต้องเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพราะในการ ทำงานในยุคโลกาภิวัตน์มีความเปลี่ยนแปลงอย่างตลอดเวลา หากบุคลากรไม่เกิดการเรียนรู้อะไรใหม่ที่อยู่รอบตัว อาจทำให้การปฏิบัติงานไม่สามารถบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ วิจารย์ พานิช (2547) ได้กล่าวถึง การใช้ความรู้ เป็นการประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจการต่าง ๆ อย่างไรบ้าง ผลของการประยุกต์ใช้ความรู้เป็นอย่างไรบ้าง ผลงานการเรียนรู้ภายในหน่วยงานและเครือข่าย การยกระดับ ความรู้ และผลต่อคนมีข้อเสนอแนะต่อองค์กรและเครือข่ายอื่นๆ ในด้านกระบวนการใช้ความรู้อย่างไรบ้าง สำหรับหน่วยงานภาครัฐควรให้ความสำคัญกับขั้นตอนการนำความรู้ไปใช้เพื่อพัฒนาตนเอง พัฒนางาน และ พัฒนาหน่วยงาน โดยสามารถนำไปประยุกต์กับทุกระดับของส่วนราชการ อาทิ องค์กรบริหารส่วนตำบลท่า ข้าม อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ได้มีการเรียนรู้เรื่องปุ๋ยชีวภาพ โดยมีการสรุปสภาพปัญหาจากการจัดเวที พุดคุยของชาวบ้าน แล้วนำมาสะท้อนคืนกลับไปให้ชาวบ้านรับรู้ถึงปัญหาหลักว่าชาวบ้านใช้ปุ๋ยเคมีสูงถึง 10 ล้าน บาทต่อปี ซึ่งส่งผลทำให้ดินเสื่อม ผลผลิตไม่ได้ตามเป้าหมาย จากปัญหาดังกล่าวทำให้ชาวบ้านเกิดการเรียนรู้ และตั้งโรงผลิตปุ๋ยชีวภาพ โดยมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประจำเดือนซึ่งทำให้เกิดพัฒนาปุ๋ยให้มีประสิทธิภาพมาก ยิ่งขึ้น จนทำให้สามารถผลิตปุ๋ยส่งขายทั้งภายในและภายนอกชุมชน ชาวบ้านมีรายได้เพิ่มขึ้น สิ่งเหล่านี้ถือเป็น การกระตุ้นให้เกิดการเข้าร่วมกลุ่มมากขึ้น และพัฒนาจนกลายเป็นแหล่งเรียนรู้ให้กับชุมชนอื่น โดยการปรับ เปลี่ยนแนวคิดของผู้บริหารในระดับท้องถิ่นจากการเป็นผู้จัดการให้กลายเป็นผู้ประสานความต้องการของ ชุมชน และสิ่งสำคัญคือ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมชาวบ้านให้กล้าคิด กล้าทำ และใฝ่เรียนรู้จากบทเรียน ดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงการนำความรู้ไปใช้เพื่อการพัฒนาวิถีชีวิตของตนเอง การพัฒนางาน และสิ่งสำคัญคือ การพัฒนาชุมชนซึ่งถือเป็นองค์กรของชาวบ้าน ในการพัฒนาประเทศให้ยั่งยืนคงต้องอาศัยความร่วมมือจาก ทุกฝ่าย ทุกระดับ และทุกคนในสังคมในการสร้างสรรค์สิ่งดี ๆ และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในสังคมต่อไป

ขั้นตอนย่อยของการนำความรู้ไปใช้สามารถทำได้ทั้งในการพัฒนาคน พัฒนางาน และ พัฒนาหน่วยงาน โดยความรู้ที่สามารถจะนำไปสู่การพัฒนาต้องอาศัยความรู้และประสบการณ์ที่สั่งสมกันมา นานของบุคลากรภายในหน่วยงานซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญในการสรุปเป็นแนวทางการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เช่น คู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องแนวคิดของ Ganesh Natarajan & Sandhya Shekhar (2001) กล่าวว่า องค์กรมีความเชื่อมั่นว่าความรู้ที่ฝังลึกของบุคคลจำนวนน้อยจะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินอยู่ได้ ซึ่งการใช้ประโยชน์ของความรู้จะประสบความสำเร็จได้เมื่อมีการเผยแพร่ความรู้และเกิดการแบ่งปันอย่างดีที่สุด ดังนั้นหน่วยงานภาครัฐสามารถใช้คู่มือการปฏิบัติงานใช้เป็นแนวทางในการนำความรู้ไปใช้ อีกทั้งยังช่วยลด ข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน

1.7 การติดตามและประเมินผลการจัดการความรู้ จากผลการวิจัยพบว่า หน่วยงานภาครัฐ ควรมีการทบทวนและประเมินผลตั้งแต่ก่อนการปฏิบัติ (Before Action Review : BAR) ระหว่างดำเนินการ (During Action Review : DAR) และหลังดำเนินการเรียบร้อยแล้ว (After Action Review :AAR) เพราะจะ ทำให้การปฏิบัติงานสามารถทราบถึงปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นตลอดเวลา พร้อมกับกับการแก้ไข ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อให้ผลการดำเนินการจัดการความรู้มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด ของ Senge (1994) ที่กล่าวว่า สมาชิกต้องเรียนรู้สภาพความเป็นไปในปัจจุบันขององค์กรเสมอ จากการสำรวจ

ตรวจสอบการทำงานถึงสาเหตุที่เกิดขึ้นในการทำงาน และยังคงคล้องกับงานวิจัยของวรวรรณ วาณิชยเจริญชัย พบว่า การสรุปและประเมินผลจะทำให้ทราบสิ่งที่ได้ปฏิบัติลงไป มีจุดอ่อน จุดแข็งอะไรบ้าง ทำให้ได้สรุปปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการเรียนรู้ที่ผ่านมา ทำให้สามารถพัฒนางานและกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งทำให้ได้ความรู้ที่ถูกต้องและเป็นประโยชน์มากที่สุดและเป็นแนวทางในการพัฒนาต่อไป นอกจากนี้หน่วยงานภาครัฐสามารถนำแผนที่ผลลัพธ์ (Outcome Mapping) มาใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผนโครงการตั้งแต่การริเริ่มโครงการและกิจกรรมโดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม และเกิดความชัดเจนว่าโครงการหรือกิจกรรมเหล่านั้นมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ใครบ้าง มีขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงอย่างไร มีระดับของความคาดหวังอย่างไรบ้าง ซึ่งจะเป็นการบอกถึงความก้าวหน้าในการดำเนินงานเป็นระยะ แม้ว่าโครงการจะสิ้นสุดไปแล้วแต่การเปลี่ยนแปลงยังคงมีอยู่ ซึ่งจะส่งผลทำให้หน่วยงานภาครัฐเกิดการทบทวนและประเมินผลการดำเนินงานตลอดเวลา และทำให้ทราบถึงปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นตั้งแต่การเริ่มโครงการ จนกระทั่งโครงการสิ้นสุดไปแล้ว เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงสามารถเกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง

ขั้นตอนย่อยของการติดตามและประเมินผลควรตระหนักถึงสิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อกระบวนการจัดการความรู้ ได้แก่ ตัวบุคคล และปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ของหน่วยงาน ซึ่งสามารถจำแนกได้ดังนี้ ปัจจัยนำเข้าสำหรับการจัดการความรู้ (Input) เช่น บุคลากรมีการเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้หรือไม่ เป็นต้น ในด้านกระบวนการจัดการความรู้ (Process) เช่น หน่วยงานมีการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากรหรือไม่ หรือในการกำหนดความรู้ที่จำเป็นต่อภารกิจของหน่วยงานมีความเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรหรือไม่ เป็นต้น สำหรับผลผลิตจากการจัดการความรู้ (Output) เช่น การเรียนรู้ของบุคลากรสามารถพัฒนาการทำงานได้อย่างไร หรือผู้บริหารสามารถนำสารสนเทศและความรู้มาประกอบการตัดสินใจในการทำงานได้ถูกต้องอย่างไร และผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดการความรู้ (Outcome) เช่น บุคลากรมีความใฝ่เรียนรู้ตลอดเวลาหรือไม่ หรือ หน่วยงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริงหรือไม่ เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิรัชฌา วิเชียรปัญญา (2549) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ ด้านคน และด้านองค์กรโดยสามารถพิจารณาตามประเด็นการจัดการความรู้ทั้งปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) สำหรับหน่วยงานภาครัฐควรมีการกำหนดประเด็นในการติดตามและประเมินผลตามความเหมาะสมที่หน่วยงานต้องการ ทั้งนี้เพื่อเป็นการตรวจสอบถึงประสิทธิภาพในการดำเนินการจัดการความรู้ของหน่วยงาน โดยจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภาครัฐ เนื่องจากแต่ละหน่วยงานมีความพร้อมในด้านต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน ดังนั้นการติดตามและการประเมินผลจึงเป็นประเด็นที่หน่วยงานได้ดำเนินการวิเคราะห์แล้วว่าควรมีกระบวนการจัดการความรู้อย่างไรที่จะทำให้หน่วยงานสามารถก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริง

ในการติดตามและประเมินผลควรมีกำหนดเกณฑ์ในการประเมินเชิงคุณภาพเพื่อช่วยทำให้ผู้ประเมินผล และผู้มีส่วนร่วมในแผนงานโครงการทั้งหมดสามารถทราบได้ว่าขั้นตอนใดสำคัญอย่างไร หรือมองเห็นถึงการพัฒนาที่เกิดขึ้นในระดับต่าง ๆ จากการดำเนินการจัดการความรู้ในหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ อรรถยา อาจ่า (2549) ได้กล่าวไว้ว่า สำหรับการประเมินแบบเสริมพลัง (Empowerment Evaluation) เป็นการประเมินที่ช่วยให้ทีมงานหรือผู้ดำเนินการโครงการแผนงานต่าง ๆ สามารถประเมินแผนงานของตนได้ โดยมีขั้นตอนดังนี้ 1) การระบุ กำหนด หรือพัฒนาพันธกิจ วิสัยทัศน์หรือสิ่งที่ต้องทำ และสิ่งที่

ต้องการบรรลุร่วมกัน 2) การทบทวนสิ่งที่ทำมาทั้งหมด หรือเป็นการตัดสินใจว่า แผนงาน / โครงการอยู่ ณ จุดไหน รวมทั้งการทบทวนจุดแข็ง จุดอ่อนของแผนงาน / โครงการร่วมกันด้วย และ 3) การวางแผนอนาคตด้วยการ กำหนดเป้าหมายต่าง ๆ ที่ต้องการร่วมกัน และการช่วยให้ผู้มีส่วนร่วมทุกคนมีการกำหนดยุทธศาสตร์ / กลยุทธ์ / กลวิธี ในการที่จะทำเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของแผนงานประสบความสำเร็จร่วมกันด้วย โดยมีการสื่อสาร ในขั้นตอนต่าง ๆ เหล่านี้ ซึ่งจะทำให้เกิดความอิสระ และเกิดความรู้ที่รู้แจ้งเห็นจริงของคนในองค์กร / หน่วยงาน / โครงการ/แผนงานร่วมกัน นอกจากนี้ยังสามารถใช้แนวทางในการประเมินศักยภาพที่แท้จริงของหน่วยงานที่ เกี่ยวข้องต่อการจัดการความรู้ ซึ่งถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินการจัดการความรู้ของหน่วยงาน โดยนำไป ผูกกับการติดตามและประเมินผลตามปัจจัยต่าง ๆ ข้างต้น เช่น ความเคารพซึ่งกันและกัน ความเอื้ออาทรต่อกัน และการมีส่วนร่วมภายในกลุ่ม เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วิจารณ์ พานิช (2550) ที่กล่าวถึงการ ประเมินแบบเสริมพลัง (Empowerment Evaluation) ซึ่งพุ่งเป้าไปที่ขีดความสามารถ (Capabilities) ที่มีอยู่ โดยมี องค์ประกอบที่สำคัญคือ ความเคารพซึ่งกันและกัน การสะท้อนความคิดออกมาจากใจ ความเอื้ออาทรต่อกัน และการมีส่วนร่วมภายในกลุ่ม โดยทำให้คนที่อยู่ในฐานะ “มีโอกาสน้อยในการเข้าถึงทรัพยากร” ได้เข้าถึง ทรัพยากรของกลุ่ม หรือขององค์กร เพื่อการบรรลุเป้าหมายของงาน หรือขององค์กร โดยหัวใจของการประเมิน แบบเสริมพลัง คือ Success Story Technique (SST) โดยใช้เรื่องเล่าความสำเร็จในการสร้างความเข้าใจ “ทรัพยากรเพื่อความสำเร็จ” ในการนำไปประยุกต์ใช้กับหน่วยงานของตน

2. องค์ประกอบการจัดการความรู้ สำหรับรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ สามารถยึดตามองค์ประกอบของ Marquardt (1996) เนื่องจาก ก.พ.ร. ไม่ได้กล่าวไว้อย่างชัดเจนว่าหน่วยงาน ภาครัฐทั้งหลายต้องมีองค์ประกอบอะไรบ้างเพื่อให้การวางแผนการจัดการความรู้ของหน่วยงานเกิดศักยภาพ อย่างสูงสุด แต่หากพิจารณาแผนการจัดการความรู้ของส่วนราชการต่าง ๆ พบว่า ในการวางแผนการจัดการ ความรู้จำเป็นต้องมีการจัดการกับองค์ประกอบของตนเอง เช่น ด้านการเรียนรู้ได้แก่ รูปแบบการเรียนรู้ และ ทักษะการเรียนรู้ ด้านหน่วยงาน ได้แก่ วัฒนธรรม เป้าหมาย การเตรียมและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การสื่อสาร การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล ด้านคน ได้แก่ ลักษณะของผู้บริหาร และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ และ ด้านสุดท้ายคือ เทคโนโลยี ได้แก่ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น ผู้วิจัยเห็นว่าองค์ประกอบของตาม แนวคิดของ Marquardt (1996) ครอบคลุมองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับการดำเนินการจัดการความรู้สำหรับ หน่วยงานภาครัฐ เพื่อช่วยให้ทุกหน่วยงานพัฒนาองค์ประกอบการจัดการความรู้ได้อย่างชัดเจนและครอบคลุม ได้มากที่สุด ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

สำหรับรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ สามารถอธิบายในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

2.1 ด้านการเรียนรู้ เป็นองค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ เพราะเป้าหมายของการพัฒนาบุคลากรภาครัฐคือการพัฒนาการเรียนรู้เพื่อเพิ่มทักษะในการทำงานให้มี ศักยภาพสูงขึ้น โดยการเรียนรู้ของบุคลากรจะต้องเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและตลอดเวลา เนื่องจากการพัฒนา หน่วยงานจะไม่สามารถดำเนินต่อไปได้หากขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ดังนั้นหน่วยงานภาครัฐจึง ควรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรภาครัฐเกิดทักษะต่าง ๆ เช่น การใฝ่รู้ การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดอย่าง เป็นระบบ ซึ่งเป็นทักษะสำคัญในการพัฒนาการเรียนรู้ และพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ทั้งนี้ Senge (1990) ได้กล่าวถึง การเรียนรู้ในรูปวินัย 5 ประการ ได้แก่ 1) ใฝ่รู้ผู้รู้ศักยภาพ (Personal Mastery)

2) รับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง (Mental Models) 3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Building Shared Vision) 4) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) และ 5) คิดเป็นระบบครบวงจร (Systems Thinking) และยังคงสอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt และ Reynolds (1994) ได้นำเสนอกลยุทธ์ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าควรพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้เป็นทีม (Develop Team Learning Activities) เพื่อให้การเรียนรู้เป็นปัจจัยสำคัญของการมีส่วนร่วมในทีม นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า ทีม คือ กลุ่มคนที่ต้องอาศัยกันและกันในการทำงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ (Senge, 1994) ดังนั้นหน่วยงานภาครัฐจึงควรให้ความสำคัญกับทักษะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรภาครัฐ เนื่องจากทักษะดังกล่าวจะช่วยทำให้การเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพราะการเรียนรู้เป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้กับบุคลากรภาครัฐ

วิธีการเรียนรู้ที่สำคัญสำหรับบุคลากรภาครัฐทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่มควรเป็นกระบวนการธรรมชาติ และสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนรู้เป็นสำคัญ เพราะจะทำให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าการเรียนรู้ที่ถูกบังคับตามหลักสูตรต่าง ๆ ที่หน่วยงานภาครัฐกำหนดให้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Archbald & Newman (1989) ที่กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นกระบวนการธรรมชาติ ซึ่งควรตรงกับความต้องการของผู้เรียนมากกว่าการบังคับให้เรียนรู้ ผู้เรียนต้องการกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้เพื่อหาความหมายของสิ่งที่เรียน เพราะการเรียนรู้เป็นผลมาจากการปฏิบัติจริงมากกว่าการทำแบบทดสอบหรือการทำซ้ำ หรือทำตามคำบอกเท่านั้น สำหรับวิธีการเรียนรู้ที่สำคัญสำหรับบุคลากรภาครัฐทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม ได้แก่ วิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) จะช่วยให้ผู้เรียนสามารถผ่านการแก้ปัญหาและพัฒนาแนวทางการแก้ปัญหาเก่าสู่การแก้ปัญหาใหม่ โดยอาศัยการเรียนรู้จากประสบการณ์ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้อื่น การวิจารณ์จากผู้ร่วมงาน การปฏิบัติตามคำแนะนำจากผู้ร่วมงาน และการทบทวนร่วมกันกับผู้ร่วมงานเกี่ยวกับสิ่งที่นำไปปฏิบัติว่าได้รับความรู้จากการเรียนรู้ในเรื่องดังกล่าวหรือไม่ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Chang, Gray, Jansz และคณะ(2003) ได้กล่าวไว้ว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติ เป็นการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติที่รวมถึงการให้ผู้มีส่วนร่วมในการสะท้อนบนประสบการณ์ของตนเอง นอกจากนี้ยังมีวิธีการเรียนรู้ที่สำคัญอีก คือ วิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Knowledge) ซึ่งมีความเหมาะสมกับผู้เรียนที่มีวุฒิภาวะสามารถรับผิดชอบการเรียนรู้ด้วยตนเองได้ สอดคล้องกับผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่ โดยสามารถใช้วิธีการเรียนรู้แบบ Inquiry Technique โดยการใช้การพูดคุยสนทนาซักถาม การระดมความคิดจากคนอื่น มีปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น โดยเรียนรู้ถึงแนวคิดและวิธีการคิดของตนเอง โดยให้อยู่บนพื้นฐานของการเปิดกว้างทางความคิด (Open Mind) และความไว้วางใจ (Trust) ซึ่งเป็นวิธีการเรียนรู้ที่สามารถกระตุ้นคนได้เกิดการคิดวิเคราะห์ นอกจากนี้ยังสามารถนำวิธีการเรียนรู้ต่าง ๆ มาใช้เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรภาครัฐได้ตามความเหมาะสม แต่สิ่งสำคัญของผู้เรียนนั่นก็คือ การเปิดความคิด (Open Mind) เปิดใจ (Open Heart) เปิดพลัง (Open Will) (Senge อ้างถึงในวรภัทร ภูเจริญ, 2551) เนื่องจากการเปิดใจเป็นอุปสรรคของการเรียนรู้ในหน่วยงานเพราะการเรียนรู้จะเกิดขึ้นไม่ได้หากผู้เรียนไม่ยอมรับกับสิ่งใหม่

2.2 ด้านหน่วยงาน จากผลการวิจัยพบว่า องค์กรประกอบที่ส่งผลต่อการดำเนินการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานมาจาก 6 ประการดังนี้

2.2.1 วัฒนธรรมหน่วยงาน เป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วิจารณ์ พานิช (2547) ได้สรุปว่า วัฒนธรรมองค์กร

(Corporate Culture) องค์กร/เครือข่าย ได้สร้างบรรยากาศหรือวัฒนธรรมประเพณีอะไรบ้างที่เชื่อว่าช่วยส่งเสริมการจัดการความรู้ การดำเนินการดังกล่าวทำอย่างไร ใครเป็นบุคคล/แกนนำสำคัญ ผลของการดำเนินการแต่ละอย่างเป็นอย่างไรบ้าง มีคำแนะนำต่อองค์กร/เครือข่ายอื่น ในหลักการ & วิธีปฏิบัติในเรื่องนี้ได้อย่างไร สำหรับวัฒนธรรมที่สำคัญสำหรับหน่วยงานภาครัฐ ประการแรก คือ ความไว้วางใจ ซึ่งถือได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินงานภายในหน่วยงานสำหรับการจัดการความรู้ โดยเฉพาะในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ถือเป็นกระบวนการหลักที่ทำให้ทุกคนภายในหน่วยงานเกิดการเรียนรู้ระหว่างกัน แต่สิ่งสำคัญของการเรียนรู้จะเกิดขึ้นไม่ได้หากผู้ที่เข้าร่วมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของ ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (อ้างถึงใน นกตล เวชสวัสดิ์, 2550) กล่าวว่า “เราไม่อาจป้องกันภัยพิบัติครั้งใหญ่ได้ แต่เราสร้างองค์กรพร้อมรบขึ้นมาได้” หน่วยงานขวัญกำลังใจสูง รู้ว่าควรจะทำปฏิบัติและวางตัวอย่างไร นั่นก็คือความไว้วางใจนั่นเอง ทุกคนในหน่วยงานไว้วางใจคนที่อยู่รอบข้างบ้างเล็กน้อย ในการฝึกทหาร กฎข้อแรกจะเป็นการสอนให้ทหารไว้วางใจในตัวผู้บังคับบัญชา หากไม่มีความไว้วางใจ ทหารไม่ยอมรบ” จากคำกล่าวจะเห็นได้ว่าสิ่งเหล่านี้กลายเป็นอุปสรรคการเรียนรู้ของบุคลากรภาครัฐได้ หากขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ดังนั้นผู้ที่รับผิดชอบดำเนินการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานจำเป็นต้องสร้างให้บุคลากรเกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เพราะปัจจัยดังกล่าวจะทำให้ทุกคนได้รับผลจากการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประการที่สอง คือ ความเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ ถือเป็นวัฒนธรรมการทำงานที่ดีสำหรับบุคลากรภาครัฐที่ต้องการพัฒนาตนเอง พร้อมกับการพัฒนางานเพื่อมุ่งก้าวสู่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะถ้าหากบุคลากรไม่ชอบการเรียนรู้ การพัฒนาตนเองก็จะไม่สามารถทำงานได้ ดังนั้นการเป็นผู้ใฝ่รู้จึงถือได้ว่าเป็นวัฒนธรรมสำคัญในการสร้างให้กับบุคลากรภายในหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด 5 วินัยสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Senge, 1990) โดยกระบวนการจัดการความรู้ในหน่วยงานภาครัฐจะต้องสามารถสร้างให้บุคลากรเกิดการรักการเรียนรู้ตลอดเวลา เพราะความรู้ทุกอย่างสามารถบูรณาการร่วมกันและนำไปสู่การพัฒนาตนเองและการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป และประการสุดท้าย คือ การให้อิสรภาพความคิดกับบุคลากรภาครัฐ ซึ่งนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ในการทำงาน เพราะการทำงานของหน่วยงานภาครัฐส่วนใหญ่ยึดติดอยู่กับกรอบ ระเบียบของหน่วยงานมากจนเกินไปจนทำให้บุคลากรส่วนหนึ่งไม่กล้าคิดสิ่งใดใหม่ เนื่องจากกลัวเกิดความผิดพลาดจึงงอให้เกิดการกระทำผิดอันส่งผลต่อการทำงาน สิ่งเหล่านี้ล้วนทำให้การคิดนอกกรอบของบุคลากรภาครัฐมีน้อย ดังนั้นการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานจำเป็นต้องส่งเสริมให้บุคลากรภาครัฐกล้าคิด กล้าทำในสิ่งใหม่และเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน โดยการสร้างเวทีให้บุคลากรภาครัฐได้มีโอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยสร้างบรรยากาศที่ทำให้ทุกคนทราบว่ามีผิด ไม่มีถูก ทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่

2.2.2 กลยุทธ์ เป็นวิธีการที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้การจัดการความรู้ภายในหน่วยงานสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับกลยุทธ์ที่สำคัญ ประการแรก คือ การส่งเสริมให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ โดยสร้างให้เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และการประกาศนโยบายการจัดการความรู้ที่ชัดเจน เพราะจะทำให้บุคลากรเข้าใจว่า ทำไมต้องมีการจัดการความรู้ในหน่วยงาน และการจัดการความรู้มีความสำคัญอย่างไรกับตนเอง การทำงาน และหน่วยงาน และเมื่อบุคลากรเกิดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ก็จะส่งผลทำให้เกิดความร่วมมือและให้การสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย ปณิตา พันภัย (2544) ที่พบว่า ควรทำให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจคุณค่าและความจำเป็นของการจัดการความรู้ก่อนที่จะเริ่มต้นการจัดการความรู้ และ

ประการที่สอง คือ การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และการปรับแนวคิดและทัศนคติที่มีต่อการจัดการความรู้ โดยเฉพาะการสร้างสภาพแวดล้อมที่ทำให้เกิดการเปิดกว้างทางการเรียนรู้ในกลุ่มของผู้ปฏิบัติ เพราะเป็นกลุ่มคนที่ใกล้ชิดพื้นที่มากที่สุด ทั้งนี้ในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐจำเป็นต้องทราบปัญหาที่แท้จริงของพื้นที่ และเมื่อผู้ปฏิบัติมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศในด้านต่าง ๆ สิ่งเหล่านี้จะส่งผลทำให้การปฏิบัติของหน่วยงานภาครัฐมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Nonaka & Takeuchi อ้างถึงในวิจารณ์ พานิช (2548) ว่า ควรสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อย่างเข้มข้นในกลุ่มพนักงานระดับล่าง ดังนั้นการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานภาครัฐจึงควรสร้างสภาพแวดล้อมที่ทำให้เกิดความรู้เปิดกว้างในการเรียนรู้โดยเฉพาะในกลุ่มของผู้ปฏิบัติ เพราะเป็นกลุ่มคนที่ปฏิบัติงานใกล้ชิดในพื้นที่มากที่สุด ซึ่งการปฏิบัติของหน่วยงานภาครัฐจำเป็นต้องทราบปัญหาที่แท้จริงของพื้นที่ และเมื่อผู้ปฏิบัติมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศในด้านต่าง ๆ สิ่งเหล่านี้จะส่งผลทำให้การปฏิบัติของหน่วยงานภาครัฐมีประสิทธิภาพสูงขึ้น นอกจากนี้แล้วบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สำหรับบุคลากรภาครัฐควรนำหลักการ AI ไปใช้ในกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพราะจะทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อกันระหว่างผู้เล่าและผู้ฟังระหว่างดำเนินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยผู้เล่ามีความตั้งใจในการถ่ายทอดเรื่องราวต่าง ๆ และผู้ฟังที่ตั้งใจรับฟัง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วิจารณ์ พานิช (2550) ที่กล่าวถึง

Appreciative Inquiry (AI) เริ่มต้นโดยการสร้างบรรยากาศเชิงบวก ชื่นชม มีกตัญญูหรือขอบคุณว่าในเวลานั้นห้ามซักค้าน ผู้ฟังต้องฟังเรื่องเล่าอย่างตั้งใจ ถ้าไม่เห็นด้วยก็อย่าขัด แต่ถ้าไม่เข้าใจถามได้ โดยใช้ท่าทีที่แสดงความสนใจ ชื่นชม เมื่อผู้เล่าเล่าจบผู้ฟังแสดงความคิดเห็นในส่วนที่ตนเห็นว่ามีคุณค่าต่อการทำงานของตนและต่อการทำงานร่วมกัน โดยมีหลัก 4 D ได้แก่ 1) Dream ร่วมกันถึงการสร้างการเปลี่ยนแปลงเพื่อบรรลุผลเรื่องใด 2) Discover ร่วมกันค้นหาศักยภาพที่มีอยู่เพื่อให้บรรลุถึงฝัน 3) Design ออกแบบกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้บรรลุฝัน และ 4) Destiny ร่วมกันดำเนินการเพื่อบรรลุฝัน อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิด บุญดี บุญญาภิ และคณะ (2547) ได้กล่าวว่า การสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถลองผิดลองถูกได้ การเปิดกว้างจะทำให้มีการทดลองนำเอาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มาปฏิบัติจริงได้

2.2.3 การสื่อสาร เป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ โดยช่องทางการสื่อสารสำหรับบุคลากรภาครัฐมีหลายรูปแบบทั้งแบบการสื่อสารแบบทางเดียว (One-Way Communication) และการสื่อสารแบบสองทาง (Two-Way Communication) สำหรับการสื่อสารที่บุคลากรภาครัฐนิยมใช้มีทั้งสองรูปแบบแต่ประเด็นที่น่าสนใจเกี่ยวกับการสื่อสารสองทาง คือ สามารถช่วยลดความไม่แน่ใจระหว่างดำเนินการสื่อสาร โดยมีการโต้ตอบกลับไปมา จึงทำให้อีกฝ่ายได้รู้ว่าผู้รับสารเข้าใจสารที่ส่งไปหรือไม่ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกัลยิมา โตะคะคุณะ (2541) ที่พบว่า การสื่อสารแบบสองทางและไม่เป็นทางการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน เนื่องจากเป็นการสื่อสารที่เน้นมนุษยสัมพันธ์ไปพร้อม ๆ กับการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร จนทำให้เกิดความไว้วางใจ ความเป็นกันเอง นอกจากนี้การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการก็ทำให้บุคลากรภาครัฐเกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน เนื่องจากไม่ต้องมีระเบียบหรือวิธีที่เป็นทางการในการบังคับให้ต้องกระทำ ดังนั้นในการใช้วิธีการสื่อสารเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการจัดการความรู้สำหรับบุคลากรภาครัฐจึงควรใช้ในรูปแบบที่สามารถสื่อสารกันทั้งสองทางและไม่ควรเป็นแบบทางการ เพราะจะทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อกันระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสารในการดำเนินการสื่อสารมากกว่าการสื่อสารแบบทางเดียวและเป็นแบบทางการ

2.2.4 กระบวนการและเครื่องมือ เป็นสิ่งสำคัญในการผลักดันให้เกิดประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานภาครัฐ สำหรับกระบวนการที่สำคัญคือ การจัดเวทีหรือกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันของบุคลากร และการสร้างเครือข่ายที่มุ่งการจัดการความรู้ ถือเป็น การขยายผลของการจัดการความรู้ให้เกิดการแพร่กระจายไปยังส่วนต่าง ๆ ของหน่วยงาน โดยใช้เครือข่ายมาเป็นเครื่องมือ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2546) ได้สรุปไว้ว่า กระบวนการและเครื่องมือ (Process And Tools) เป็นสิ่งที่สามารถเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสมกับบริบท เช่น การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในพื้นที่จริง หรือในพื้นที่เสมือนจริง ดังนั้นในการดำเนินการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐสามารถปรับใช้เครื่องมือและกระบวนการต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับหน่วยงานของตนโดยพิจารณาถึงลักษณะ และวัฒนธรรมการทำงานของหน่วยงานเป็นหลักในการใช้เครื่องมือต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการดำเนินการจัดการความรู้ของหน่วยงาน

2.2.5 การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล เป็นสิ่งสำคัญในการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐโดยการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ โดยเฉพาะในระยะแรกของการดำเนินการจัดการความรู้ ซึ่งต้องทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้นในการพัฒนางาน ดังนั้นในช่วงเริ่มต้นอาจจะต้องมีการสร้างแรงจูงใจให้กับผู้เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ของหน่วยงานทั้งนี้เพื่อให้เกิดความสนใจ และการยอมรับในที่สุด แต่ไม่ควรทำให้บุคลากรเกิดการยึดติดกับสิ่งตอบแทนทุกครั้งจากการเรียนรู้ เพราะสิ่งสำคัญของผลตอบแทนของการจัดการความรู้ คือ การเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Curtis & William (2006) ได้กล่าวถึง แรงบันดาลใจสำหรับนวัตกรรมมาจากแรงจูงใจ โดยพื้นฐานแรงจูงใจ Montra ได้แก่ 1) การบรรลุความสำเร็จ (Achievement) 2) การเพิ่มพลังอำนาจ (Empowerment) และ 3) การมีส่วนร่วม (Involvement) โดยปัจจัยดังกล่าวส่งผลต่อความพึงพอใจและการเจริญเติบโตของนวัตกรรมในหน่วยงาน สำหรับการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐควรมีความมุ่งมั่นให้หน่วยงานสร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน ดังนั้นจึงควรทำให้บุคลากรภาครัฐเกิดความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในการทำงาน โดยให้ทุกคนมีอิสระในการคิดและการทำงาน และให้ทุกคนมีส่วนร่วมกันสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อร่วมกันรับความสำเร็จ มิใช่เป็นเพียงผลงานของคนใดคนหนึ่ง หรือคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเท่านั้น เพราะสิ่งเหล่านี้ อาจทำให้เกิดขัดแย้งในการทำงานได้

2.2.6 โครงสร้าง มีส่วนช่วยในการดำเนินการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการมีโครงสร้างหน่วยงานที่เอื้อจะทำให้การดำเนินงานสามารถทำได้อย่างรวดเร็วและคล่องตัว สำหรับหน่วยงานภาครัฐควรมีการจัดโครงสร้างหน่วยงานในลักษณะไม่เป็นทางการในส่วนของหน่วยงานระดับกอง และสำนัก โดยการให้อิสระในการกำหนดรูปแบบขององค์กรตามความเหมาะสมและสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามบริบทของการทำงาน เช่นในระดับกองสามารถกำหนดโครงสร้างที่ไม่ปรากฏบนแผนภูมิโครงสร้างหน่วยงาน โดยอาจแบ่งเป็นกลุ่มงานที่ 1 2 และ 3 ได้ ซึ่งอาจพิจารณาตามภารกิจประจำและภารกิจพิเศษที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความสะดวกในการปฏิบัติงาน และสามารถสร้างสรรค์ผลงานได้อย่างอิสระ เพราะการทำงานเป็นกลุ่มจะช่วยทำให้คล่องตัวในปฏิบัติงานประจำและงานโครงการพิเศษต่าง ๆ ได้ ซึ่งสอดคล้องกับการจัดองค์กรแบบไม่เป็นทางการ (Informal Organization) Keith Davisอ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ,2542) กล่าวไว้ว่า การจัดองค์กรแบบไม่เป็น

ทางการ คือระบบงาน บุคคล และความสัมพันธ์ถูกก่อตั้งโดยตัวบุคคล ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับการจัดตั้งองค์กรหรือโครงสร้างองค์กร จึงไม่มีปรากฏบนแผนภูมิโครงสร้างองค์กร

2.3 ด้านคน จากผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบด้านคนที่ส่งผลต่อการดำเนินการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานมาจาก 2 ประการดังนี้

2.3.1 ผู้บริหาร เป็นองค์ประกอบสำคัญในการผลักดันการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพในหน่วยงาน ลักษณะของผู้บริหารของหน่วยงานภาครัฐที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ ประการแรก คือ เป็นผู้วิสัยทัศน์ด้านการเรียนรู้ที่กว้างไกล เนื่องจากผู้บริหารที่เข้าใจเกี่ยวกับการเรียนรู้จะทำให้การได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการความรู้ภายในหน่วยงาน เพราะปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญในการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงาน คือ ผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุน ประการที่สอง คือ การเป็นแบบอย่างที่ดีในการเรียนรู้ เนื่องจากความล้มเหลวของการจัดการความรู้ส่วนหนึ่งมาจากผู้บริหารไม่เป็นแบบอย่างที่ดี และเมื่อบุคลากรบางคนเห็นว่าผู้บริหารยังไม่ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ สิ่งเหล่านี้ล้วนส่งผลทำให้บุคลากรเกิดการเลียนแบบในแนวทางที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนาตนเองและการพัฒนางาน ดังนั้นการปฏิบัติตนของผู้บริหารถือได้ว่าเป็นส่วนสำคัญในการผลักดัน การเรียนรู้ภายในหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (1990) ที่กล่าวถึง บทบาทสำคัญของผู้นำองค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ต้องมีลักษณะดังนี้ 1) เป็นคนที่ความคิดสร้างสรรค์ในการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย วางแผนกลยุทธ์และโครงสร้างองค์กร โดยมองเห็นถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ได้อย่างกลมกลืน 2) เป็นผู้ที่คอยแนะนำ แนวทาง อำนวยความสะดวกให้สมาชิกเกิดความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับสภาพความเป็นจริงขององค์กร 4 ระดับ ได้แก่ เหตุการณ์ที่มองเห็นได้ สาเหตุเบื้องหลังของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างกับองค์ประกอบต่าง ๆ ในระบบที่กำหนดแบบแผนพฤติกรรม และสิ่งที่มุ่งหวังจะเป็น และ 3) เป็นผู้สานความคิดเข้ากับการปฏิบัติ พร้อมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และสร้างความเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กรและบทบาทของสมาชิกที่มีต่อองค์กร สำหรับประการที่สาม คือ ความสามารถทำงานร่วมกับบุคลากรอื่น ๆ ภายในหน่วยงานได้ โดยเฉพาะทักษะการถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากร ซึ่งเป็นทักษะสำคัญของผู้บริหารในการให้แนวทาง แนะนำ และการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอีกด้วย เพราะถ้าหากผู้บริหารไม่สามารถถ่ายทอดความรู้เพื่อเป็นแนวทางการทำงานที่ดีให้กับบุคลากรได้ การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพก็อาจจะไม่สามารถบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานได้เช่นกัน เพราะความสำเร็จมิใช่เกิดจากการมีผู้บริหารเก่งแต่เพียงผู้เดียวในหน่วยงาน แต่ควรมาจากทุกฝ่ายร่วมกันโดยมีผู้บริหารเป็นแกนหลัก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Nonaka & Takeuchi อ้างถึงในวิจารณ์ พาณิช (2548) ได้กล่าวถึง ผู้บริหารควรมีคุณสมบัติและความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์ความรู้และวัฒนธรรมองค์กร ไปสู่สมาชิกของ Project Team และมีทักษะในการเข้าไปร่วมกระบวนการจัดการความรู้กับพนักงานระดับกลาง และระดับล่าง เพื่อสร้างความมุ่งมั่นเอาใจจริง (Commitment) ของการจัดการความรู้ ดังนั้นหากผู้บริหารของหน่วยงานภาครัฐทั้งผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับต้นควรมีลักษณะดังกล่าวข้างต้น ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรภาครัฐในสังกัดของหน่วยงานเกิดความรู้สึกที่ตระหนักรู้เกี่ยวกับผู้บริหาร เพราะความรู้สึกที่ดีส่งผลต่อการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการทำงานโดยที่บุคลากรมีความศรัทธาต่อผู้บริหาร รูปแบบการทำงานจะแตกต่างกันกับบุคลากรที่ต่อต้านกับผู้บริหาร เพราะก่อให้เกิดความขัดแย้งและความไม่เข้าใจระหว่างกัน สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญในการเรียนรู้ของบุคลากร ประการที่สี่ ผู้บริหารควรตระหนักถึง

การสร้างความรู้และกระบวนการบันทึกความรู้ว่าจะต้องใช้ความรู้ให้ถูกกับสถานที่ (The Right Pieces of Knowledge into The Right Place) เพราะความรู้บางอย่างอาจไม่สามารถนำไปใช้กับทุกสถานการณ์และทุกสถานที่ เพราะหน่วยงานภาครัฐมีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันหลายครั้ง ดังนั้นในการนำแนวทางปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice) สำหรับหน่วยงานที่ได้นำมาเสนอเทคนิควิธีการทำงานที่สามารถลดเวลาลดขั้นตอนอันทำให้การทำงานของหน่วยงานภาครัฐมีประสิทธิภาพสูงขึ้น สำหรับหน่วยงานภาครัฐที่ได้เข้าร่วมเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ดังกล่าวจำเป็นต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมและวิธีการนำไปประยุกต์ใช้กับหน่วยงานของตนอย่างรอบคอบ ทั้งนี้เนื่องจากความแตกต่างทางบริบทแวดล้อมทั้งด้านการเรียนรู้ คน องค์กร และเทคโนโลยีต่าง ๆ เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Loren (2007) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารต้องรู้ว่าความรู้ทุกประเภทไม่เหมือนกัน โดย Kantrow ได้แบ่งความรู้ออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) Know That คือ ข้อมูลสถิติ ข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่ถูกจัดเก็บไว้ในระบบคอมพิวเตอร์ 2) Know Why คือ การวิเคราะห์หรืออย่างมีเหตุมีผล เช่น ทำไมราคาสูงจึงส่งผลกระทบต่อความต้องการของผู้บริโภค และ 3) Know How คือ ความรู้ที่ฝังลึก ซึ่งไม่สามารถจัดเก็บไว้ในระบบคอมพิวเตอร์ ประการสุดท้าย ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการสร้างและพัฒนานวัตกรรมการทำงาน อันทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างชัดเจน ซึ่งเป็นผลผลิตและผลลัพธ์ในการดำเนินการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐ โดยการสร้างสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมความผูกพันต่ออุดมการณ์ของหน่วยงานตามทฤษฎี Y เริ่มจากการให้บุคลากรใช้ความรู้เริ่ม ความสามารถ และการนำตนเองในการบรรลุอุดมการณ์ของหน่วยงาน ตลอดจนผู้บริหารสายบังคับบัญชาสามารถสร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และผู้รับบริการของหน่วยงานได้ เพราะสิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำในสิ่งใหม่ด้วยตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด Douglas McGregor (อ้างถึงในชาญชัย อาจีนสมภารล, 2551) ได้กล่าวถึงทฤษฎี X และ Y ได้สรุปว่า การควบคุมเป็นพื้นฐานของพฤติกรรมมนุษย์ โดยทฤษฎี X ตั้งอยู่บนพื้นฐานของมโนทัศน์แบบดั้งเดิมในการควบคุมและสั่งการ โดยมองว่าคนไม่ชอบทำงาน คนต้องถูกบังคับให้ทำงาน คนไม่เต็มใจรับหน้าที่รับผิดชอบ โดยมีหัวหน้าตั้งอุดมการณ์ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา มีทางเลือกน้อย มีการสื่อสารทางเดียวจากบนลงสู่ล่าง การไกลของข่าวสารมีจำกัด จึงทำให้หัวหน้าทำตัวเหมือนผู้พิพากษา และเน้นการจับผิด ส่วนทฤษฎี Y ตั้งอยู่บนฐานการบูรณาการของพฤติกรรมที่มองว่าคนชอบทำงาน คนทำงานได้ดีที่สุดภายใต้การนำตนเอง และคนชอบรับหน้าที่รับผิดชอบ โดยหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชามีอุดมการณ์ร่วมกัน มีทางเลือกมากมาย ซึ่งผู้นำเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วมและทีมงานตั้งอยู่บนพื้นฐานของความสามารถ คนแสวงหาความรับผิดชอบ และผูกพันต่องาน มีการสื่อสารสองทางและข่าวสารไหลอย่างอิสระ สำหรับการควบคุมมาจากตนเอง หัวหน้าทำตัวเหมือนโค้ชมีความไว้วางใจสูงในการประเมิน เน้นการเรียนรู้จากอดีตไปอนาคตเพื่อการแก้ปัญหา

2.3.2 บุคลากร เป็นองค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ ลักษณะสำคัญของบุคลากรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐ ประการแรก คือ บุคลากรภาครัฐควรเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ อันจะส่งผลกระทบต่อกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง และสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะเห็นได้ว่าการเป็นคนที่ใฝ่เรียนรู้สามารถพัฒนาทักษะต่าง ๆ ตามมา เช่น ความสามารถในการปรับตัวเป็นต้น ประการที่สอง คือ การคิดอย่างเป็นระบบ โดยสามารถเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประการที่สาม คือ การทำงานเป็นทีม ซึ่งถือเป็นทักษะสำคัญในการสร้างความสามัคคีภายในหน่วยงาน ลักษณะดังกล่าวถือเป็นทักษะที่สำคัญของบุคลากรภาครัฐในการพัฒนาตนเองตาม

แนวทางการองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะถ้าหากบุคลากรขาดทักษะดังกล่าวแล้วก็จะไม่สามารถบรรลุถึงเป้าหมาย การจัดการความรู้ ซึ่งก็คือ การเรียนรู้ได้ ซึ่งความสอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (1990) วินัย 5 ประการในการก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ประการที่สี่ คือ การมีทัศนคติที่ดีในการแบ่งปันความรู้ให้กับเพื่อนร่วมงาน นับได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกระบวนการจัดการความรู้ของหน่วยงาน เนื่องจาก บุคลากรเป็นผู้ที่มีลักษณะดังกล่าวข้างต้นแล้วแต่ไม่ชอบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น สิ่งที่มีค่าซึ่งได้จากการ เรียนรู้ระหว่างกันก็ไม่สามารถจะเกิดการพัฒนาต่อยอดองค์ความรู้ต่าง ๆ ได้ เพราะการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มิใช่ แค่เพียงภายในหน่วยงาน แต่รวมไปถึงภายนอกหน่วยงานอีกด้วย เพราะการทำงานในยุคโลกาภิวัตน์มีข้อมูล ข่าวสารต่าง ๆ อย่างมากมาย ดังนั้นการที่บุคลากรจะมีประสิทธิภาพได้นั้นคงต้องเป็นมีความรู้ลึกกับหน่วยงาน ของตนเองในด้านต่าง ๆ และต้องมีความรู้จริงกับข้อมูลแวดล้อม ทั้งนี้เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ สูงสุดต่อตนเอง การทำงานและหน่วยงานต่อไปได้ และประการสุดท้าย บุคลากรต้องมีความเชื่อว่า เราทุกคน สามารถประสบความสำเร็จได้ ทั้งนี้เพื่อสร้างความมั่นใจในการทำงานว่าทุกคนสามารถประสบความสำเร็จได้ หากทุกคนกล้าที่จะเลือกรับความสำเร็จได้ด้วยการเริ่มต้นจากตนเอง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Marshall (2001) ได้กล่าวไว้ว่า ความเชื่อที่สำคัญต่อความสำเร็จของคน ได้แก่ ความเชื่อที่เราเลือกรับ ความสำเร็จ ความเชื่อที่เราสามารถประสบความสำเร็จ ความเชื่อที่เราจะประสบความสำเร็จ และสุดท้ายเรา ประสบความสำเร็จได้

2.3.3 ผู้รับบริการ เป็นองค์ประกอบสำคัญในการนำมากำหนดเป็นเป้าหมายของ การพัฒนางาน โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้มาเป็นตัวผลักดันให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรใน ด้านการเรียนรู้ต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่การพัฒนางานของหน่วยงานภาครัฐที่มุ่งให้บริการในด้านต่าง ๆ กับผู้รับ บริการ อาทิ การจ่ายภาษีผ่านระบบอินเทอร์เน็ต การให้ความรู้เรื่องการดูแลสุขภาพที่ถูกต้องเพื่อป้องกันการ เกิดโรคต่าง ๆ เป็นต้น โดยการวางแผนการจัดการความรู้จำเป็นต้องวิเคราะห์ถึงความต้องการที่แท้จริงของ ผู้รับบริการว่าต้องการอะไรจากงานบริการของหน่วยงาน หลังจากนั้นนำมาวิเคราะห์ศักยภาพของบุคลากรว่า สามารถให้บริการได้หรือไม่ ถ้าไม่สามารถให้บริการได้เนื่องจากขาดความรู้ หรือทักษะต่าง ๆ ในการให้บริการ เหล่านั้นแล้ว ทางหน่วยงานจำเป็นต้องใช้กระบวนการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาการเรียนรู้ ของบุคลากรในหน่วยงานต่อไป

2.4 ด้านเทคโนโลยี เป็นองค์ประกอบสำคัญในการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐ สิ่งสำคัญที่ควรตระหนัก ประการแรก คือ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศระบบใดที่เหมาะสมกับหน่วยงานโดย พิจารณาถึงจุดคุ้มทุนและประสิทธิผลของระบบ พร้อมกับพิจารณาถึงความพร้อมของบุคลากรในหน่วยงานอีก ด้วย เนื่องจากหลายหน่วยงานที่มีงบประมาณเพียงพอในการจัดซื้อระบบเทคโนโลยีสารสนเทศแต่ขาด งบประมาณในการเตรียมบุคลากรเพื่อใช้เทคโนโลยีดังกล่าว ดังนั้นการเตรียมระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ สำหรับหน่วยงานภาครัฐควรมีการเตรียมการดำเนินที่ควบคู่ไปกับการเตรียมความพร้อมของบุคลากรด้วย สำหรับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่นำมาใช้ในการจัดการความรู้ ได้แก่ อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต ฐานข้อมูล ช่องทางการให้บริการ และช่องทางการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของวิจารณ์ พานิช (2547) ได้กล่าวถึง การใช้ ICT สนับสนุนกระบวนการ มีการดำเนินการอย่างไรบ้าง ตามประสบการณ์ ที่ผ่านมา ICT แบบใดที่ใช่สะดวก/ไม่สะดวกอย่างไร ICT แบบใดที่ส่งผลอย่างมีพลังสูง/ต่ำอย่างไร Cost-Benefit

และ Cost -Effectiveness ของ ICT แต่ละแบบเป็นอย่างไร ความคงทนของ ICT แต่ละแบบเป็นอย่างไรบ้าง มีคน/กลุ่มคนที่กลัวไม่กล้าใช้หรือไม่คล่องแคล่วในการใช้ ICT แบบใดบ้าง องค์กร/เครือข่ายได้แก้ปัญหา “กลัวเทคโนโลยีใหม่” นี้ได้อย่างไร เป็นต้น ประการที่สอง คือ เทคโนโลยีเพื่อยกระดับการเรียนรู้ของหน่วยงานภาครัฐ จำเป็นต้องออกแบบการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับลักษณะของบุคลากร ซึ่งถือได้ว่าเป็นผู้ที่วุฒิภาวะสมบูรณ์จึงต้องอาศัยรูปแบบการเรียนรู้ที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนรู้สามารถจัดการกับการเรียนรู้ของตนเองได้ โดยสามารถใช้รูปแบบการเรียนการสอนผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) การเรียนรู้ผ่านระบบคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (Computer Assistant Instructions: CAI) การประชุมทางไกลผ่านวีดิโอ (VDO Conference และเว็บทำความรู้ (Web Portal) โดยรูปแบบดังกล่าวข้างต้นมีลักษณะที่ให้ผู้เรียนสามารถจัดการการเรียนรู้ของตนเองได้ตามความเหมาะสม ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Knowles (1979) ได้กล่าวถึง Andragogy หมายถึง ศิลป์และศาสตร์ของการสอนผู้ใหญ่ โดยมีฐานความเชื่อที่ว่าผู้ใหญ่แต่ละคนเป็นผู้ซึ่งมีวุฒิภาวะที่สมบูรณ์ จึงทำให้มีความสามารถในการเป็นผู้ชี้นำตนเอง (Self-Directing) เพื่อใช้ประสบการณ์ของตนเองในการเรียนรู้ กำหนดความพร้อมและสามารถจัดการเรียนรู้เพื่อแก้ปัญหาในชีวิตของตนเองได้ ประการสุดท้าย คือ การตระหนักถึงโครงสร้างการจัดการระบบข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร เนื่องจากในปัจจุบันระบบข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสารของหน่วยงานภาครัฐยังไม่สมบูรณ์ เห็นได้จากความถูกต้อง ความสมบูรณ์และความครบถ้วนของข้อมูล อีกทั้งในส่วนของผลการติดตามประเมินผลของคลังความรู้ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการเป็นช่องทางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรจะต้องมีความเรียบง่ายและปลอดภัย เนื่องจากการโจรกรรมข้อมูลบนอินเทอร์เน็ตนั้นสามารถทำได้ ทั้งนี้เพื่อเป็นการป้องกันความเสียหายของข้อมูล และการโจรกรรมข้อมูลสำคัญของส่วนราชการ จึงควรให้ความสำคัญด้านความปลอดภัยของข้อมูลที่สำคัญของหน่วยงานด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ George & Ricahrd (2007) ได้กล่าวถึง หลักพื้นฐาน 4 ประการเกี่ยวกับเทคโนโลยีและกระบวนการ มีดังนี้

- 1) โครงสร้างที่ใช้ในการสนับสนุนระบบคอมพิวเตอร์เพื่อการจัดการข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร
- 2) การประยุกต์ใช้ที่สนับสนุนการทำงาน
- 3) ทักษะของบุคลากรในการจัดการเทคโนโลยีพื้นฐาน
- 4) กระบวนการและเทคนิคในการติดตามและประเมินที่ทำให้คลังความรู้เรียบง่ายปลอดภัย

3. รูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐมีลักษณะเฉพาะซึ่งสามารถอภิปรายในประเด็นดังต่อไปนี้

3.1 รูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ ควรมีการพัฒนาที่ควบคู่ไปกับระบบการบริหารราชการ โดยการบูรณาการระบบการจัดการความรู้เข้าไปสู่กระบวนการทำงานประจำของบุคลากรได้ ซึ่งผู้บริหารของหน่วยงานต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกิจกรรมการจัดการความรู้และกระบวนการบริหารว่ามีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อกันอย่างไรในการเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากร และประสิทธิภาพการทำงาน เพราะถ้าหากการดำเนินงานการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐยังดำเนินการในรูปแบบแยกส่วน เช่น มีแผนการจัดการความรู้ออกมาเป็นส่วนหนึ่งของแผนปฏิบัติราชการในแต่ละส่วนราชการ สิ่งเหล่านี้จะส่งผลทำให้ไม่สามารถมองเห็นได้ว่าการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรภาครัฐเพื่อยกระดับขีดความสามารถของหน่วยงานภาครัฐ ฉะนั้นหน่วยงานราชการในแต่ละส่วนราชการ สิ่งเหล่านี้จะส่งผลทำให้ไม่สามารถมองเห็นได้ว่าการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรภาครัฐ เพื่อยกระดับขีดความสามารถของหน่วยงานภาครัฐ ฉะนั้นหน่วยงานภาครัฐจึงควรมีแนวทางในการตรวจและ

ประเมินผลการจัดการความรู้ในลักษณะของรูปแบบการบูรณาการกระบวนการจัดการความรู้เข้าสู่แผนปฏิบัติราชการประจำปี แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี โดยจะต้องทำให้หน่วยงานผู้ประเมินการปฏิบัติงานของส่วนราชการตระหนักถึงการประเมินกระบวนการจัดการความรู้ และผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดการความรู้ของส่วนราชการว่าส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างไรต่อหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด Steven & Sharon (2005) ผู้นำทางความรู้ในหน่วยงานต้องเป็นศูนย์กลางของระบบทั้งระบบการจัดการของหน่วยงานและระบบการจัดการความรู้ ซึ่งถือได้ว่าเป็นเครื่องมือแห่งความสำเร็จตามแนวทางนโยบายไปพร้อมกัน (Policy Synchronization Method) โดยมีองค์ประกอบพื้นฐานในระบบการบริหารจัดการได้แก่ วัฒนธรรม ภาวะผู้นำ สิ่งอำนวยความสะดวก หน่วยงาน กลยุทธ์ และโครงสร้าง โดยเฉพาะภาวะผู้นำเป็นเครื่องมือในการบูรณาการองค์ประกอบในระบบการบริหารจัดการทั้งหมด

3.2 เป้าหมายของการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ ควรนำหลักการด้านทุนมนุษย์ ทุนทางสารสนเทศ และทุนจากการจัดการมาเป็นแนวทางในการดำเนินการจัดการความรู้ โดยพิจารณาถึงการเรียนรู้ในด้านของทุนมนุษย์ของบุคลากรภาครัฐเกิดการพัฒนาในการสร้างกระบวนการที่สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และด้านทุนทางสารสนเทศของหน่วยงานภาครัฐเกิดจัดการและปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศและจัดการความรู้ สำหรับด้านทุนจากการจัดการที่มาจากภายในองค์กรสามารถพิจารณาได้จากการจัดกระบวนการ การให้บริการ และกระบวนการอื่นที่สำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ โดยจะต้องเชื่อมกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) เป็นรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่มอบให้แก่หน่วยงานภาครัฐที่มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการได้ทัดเทียมมาตรฐานสากล ประกอบด้วย 7 หมวด ได้แก่ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) การจัดการกระบวนการ และ 7) ผลลัพธ์การดำเนินการ เพื่อเป็นการบูรณาการการบริหารจัดการภาครัฐกับการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการพัฒนามุ่งสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ (Intelligence Organization) โดยมีบุคลากรเปี่ยมไปด้วยศักยภาพ (Talent Worker) ซึ่งแวดล้อมด้วยองค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace) และสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovations) เพื่อปรับปรุงผลผลิต บริการ กระบวนการ และการสร้างมูลค่าใหม่ให้กับประชาชน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Robert S. Kaplan & David P. Norton (อ้างถึงใน สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล, 2547) ได้กล่าวถึงมุมมองในการเรียนรู้ในด้านทุนมนุษย์มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์ว่าด้วยสมรรถภาพ และการดึงดูดและคงไว้ซึ่งพนักงานชั้นเลิศ โดยวัดผลจากความพร้อมของทรัพยากรมนุษย์ และการเปลี่ยนบุคลากรที่มีความสามารถ ส่วนทางด้านทุนทางสารสนเทศ มีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาการบริหารแผนการจัดการ ข้อมูลและฐานข้อมูลที่เพิ่มขยายในส่วนของความรู้ โดยวัดผลจากความพร้อมของฐานข้อมูล และการใช้ระบบการบริหาร และการใช้ความรู้เพิ่มขึ้น สำหรับด้านทุนจากการจัดการที่มาจากภายในองค์กร มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างวัฒนธรรมที่มีลูกค้ำเป็นศูนย์กลาง และการสร้างความสอดคล้องของเป้าหมายส่วนตัวให้อยู่บนระนาบเดียวกัน โดยวัดผลจากการสำรวจวัฒนธรรมลูกจ้าง และร้อยละเป้าหมายของพนักงานที่เชื่อมตัวเองกับกระบวนการทาง Balanced Scorecard และผลที่วัดออกมาได้

3.3 กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการเรียนรู้ได้เริ่มเกิดขึ้นตั้งแต่ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดความรู้ ตลอดจนไปถึงขั้นตอนการติดตามประเมินผล โดยเกิดขึ้นกับตนเองในรูปแบบที่เรียกว่า Socialization

ระหว่างบุคลากร ในแบบที่เรียกว่า เกลียวแห่งความรู้ที่มีการหมุนและเคลื่อนตัวอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากมีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ ไปยังผู้รับการถ่ายทอดต่อไป เมื่อพิจารณาแล้วจะเห็นได้ว่าระหว่างที่ดำเนินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันนั้น การเรียนรู้ก็เกิดขึ้นควบคู่กันไปอย่างไม่หยุดยั้งเช่นเดียวกัน นอกจากนี้แล้วอาจเกิดการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การนำความรู้ไปสรุปและนำไปเผยแพร่ให้กับผู้อื่นถือเป็น Externalization และการนำความรู้ดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้กล่าวได้ว่าเป็น Combination สุดท้ายเกิดการเรียนรู้ขึ้นกับตัวเองจากการนำความรู้ไปปฏิบัติจริง สิ่งเหล่านี้ล้วนทำให้เกิดการเรียนรู้ในลักษณะของประสบการณ์ที่เกิดขึ้นกับตนเอง ซึ่งถือว่าเป็น Internalization จากกระบวนการดังกล่าวทำให้เข้าใจได้ว่า กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการเรียนรู้เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นไปพร้อม ๆ กันเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Nonaka และ Takeuchi (2004) และ Stepehn Little, Paul Quintas and Tim Ray (2002) ได้กล่าวถึง รูปแบบการสร้างความรู้เชิงพลวัต (Model of Dynamic Knowledge Creation) ที่มีชื่อว่า The SECI Process : Four Modes of Knowledge Conversion ซึ่งกล่าวถึง มีแนวคิดว่า หน่วยงานสามารถสร้างความรู้ได้ตลอดจนมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ชัดเจน กับความรู้ฝังลึก ซึ่งสามารถเรียกได้ว่าเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลงของความรู้ทั้งสองประเภท (Two Types Of Knowledge' Knowledge Conversion) ทั้งนี้กระบวนการเปลี่ยนความรู้ฝังลึกและรู้แบบชัดแจ้งได้เพิ่มขึ้นทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณ ซึ่งมี 4 Mode ของการเปลี่ยนแปลงความรู้ ได้แก่ 1) Socialization จากความรู้ฝังลึกไปสู่ความรู้ฝังลึกใช้สำหรับการแบ่งปันประสบการณ์ 2) Externalization จากความรู้ฝังลึกไปสู่ความรู้ที่ชัดแจ้ง เป็นการตกผลึกความรู้แล้วนำไปแบ่งปันให้กับผู้อื่น ซึ่งสิ่งนี้ถือเป็นพื้นฐานของความรู้ใหม่ 3) Combination จากความรู้ที่ชัดแจ้งไปสู่ความรู้ที่ชัดแจ้ง โดยมีการเชื่อมโยง ตัดต่อ หรือผ่านกระบวนการไปสู่รูปแบบความรู้ใหม่ สำหรับความรู้ที่ชัดแจ้งใหม่จะถูกเผยแพร่ระหว่างสมาชิกขององค์กร โดยใช้การสื่อสารเครือข่ายคอมพิวเตอร์ และฐานข้อมูลขนาดใหญ่ที่สามารถอำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลง Mode ความรู้ต่าง ๆ และ 4) Internalization จากความรู้ที่ชัดแจ้งไปสู่ความรู้ฝังลึก โดยความรู้ที่ชัดแจ้งที่สร้างขึ้นนั้น จะถูกนำมาแบ่งปันในหน่วยงานทั้งหมด และเปลี่ยนแปลงไปสู่ความรู้ที่ฝังลึกในรายบุคคล โดย Internalization จากการเรียนรู้จากการทำ "Learning By Doing" เป็นต้น

3.4 ในการพัฒนาคนตามแนวคิดของ Senge (1990) วินัย 5 ประการในการก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ 1) ไฟแรงใฝ่รู้คู่ศักยภาพ (Personal Mastery) 2) รับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง (Mental Models) 3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Building Shared Vision) 4) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) และ 5) คิดเป็นระบบครบวงจร (Systems Thinking) สามารถพบประเด็นดังกล่าวเกี่ยวกับองค์ประกอบของการจัดการความรู้ในด้านการเรียนรู้ ซึ่งเกี่ยวข้องกับทักษะการเรียนรู้ที่จำเป็นสำหรับบุคลากรภาครัฐ และด้านคน โดยเฉพาะลักษณะสำคัญของบุคลากรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ซึ่งถือได้ว่าองค์ประกอบทั้งสองมีความสัมพันธ์กัน เนื่องจากทักษะการเรียนรู้ดังกล่าวจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ หากบุคลากรภาครัฐไม่มีคุณลักษณะข้างต้นเช่นกัน ดังนั้นในการพัฒนาคนตามแนวทางของ Senge ถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาการเรียนรู้ระดับบุคลากรได้อย่างชัดเจน ทั้งในด้านทักษะที่จำเป็น และคุณลักษณะของบุคลากรภาครัฐ

3.5 รูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐที่นำเสนอเป็นแบบ Systematic Model โดยจะต้องเริ่มขั้นตอนที่ 1 คือ การกำหนดความรู้ เพราะถ้าหน่วยงานภาครัฐไม่ทราบว่าจะไม่รู้ อะไร หรือขาดความรู้อะไรแล้ว การพัฒนาตนเองในขั้นต่อไปคงสามารถทำได้ยาก เนื่องจากการดำเนินการ

จัดการความรู้ สิ่งสำคัญ คือ หน่วยงานต้องทราบว่าตนเองมีจุดอ่อนเรื่องความรู้ในด้านใด ซึ่งเป็นความรู้ที่สามารถยกระดับขีดความสามารถของตนเอง การทำงานและหน่วยงานได้ สิ่งเหล่านี้ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาหน่วยงานภาครัฐให้ก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริง สำหรับองค์ประกอบของการจัดการความรู้นั้นหน่วยงานสามารถพิจารณาดำเนินการได้ตามความพร้อม และศักยภาพของหน่วยงานได้ เช่น องค์ประกอบของการจัดการความรู้ด้านคน บางหน่วยงานมีผู้บริหารที่มีศักยภาพและมีวิสัยทัศน์ด้านการเรียนรู้ จะส่งผลทำให้เกิดการสนับสนุนการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานอย่างจริงจัง หรืออาจสังเกตได้จากการให้งบประมาณในการสนับสนุนกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ เป็นต้น สำหรับองค์ประกอบด้านเทคโนโลยีสามารถส่งผลทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมที่เป็นรูปธรรมหลายหน่วยงาน โดยนวัตกรรมดังกล่าวสามารถยกระดับขีดความสามารถในการทำงานของหน่วยงานได้ เห็นได้จากการใช้ระบบอินเทอร์เน็ตในการบริการของหน่วยงานภาครัฐ เช่น การต่อทะเบียนรถยนต์ผ่านระบบออนไลน์ การเสียภาษีรายได้ส่วนบุคคลผ่านอินเทอร์เน็ต การจองกฐินพระราชทานผ่านอินเทอร์เน็ต เป็นต้น แต่ในทางตรงกันข้ามองค์ประกอบด้านคนอาจเป็นอุปสรรคที่สำคัญในการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ เห็นได้จากทัศนคติของผู้บริหารและบุคลากรที่มีต่อการจัดการความรู้ หากหน่วยงานใดผู้บริหารและบุคลากรมองว่าการจัดการความรู้เป็นสิ่งที่เป็นการที่ต้องทำเพื่อการตรวจประเมินตามกรอบแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) แล้ว จะทำให้การจัดการความรู้ของหน่วยงานไม่สามารถก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริง หากแต่ควรกลับไปมองว่าการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ช่วยในการพัฒนาคน พัฒนางาน และพัฒนาหน่วยงานให้มุ่งสู่การเป็นหน่วยงานภาครัฐที่มีความสามารถในการให้บริการกับกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งเหล่านี้จะช่วยทำให้การจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐมีพลังและสามารถบรรลุเป้าหมายแห่งการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือองค์กรอัจฉริยะได้

ข้อเสนอแนะ

จากผลสรุปและการอภิปรายผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1.1 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นกระบวนการสำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นทุกขั้นตอนในการจัดการความรู้ ตั้งแต่การกำหนดความรู้ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ การนำความรู้ไปใช้ และการติดตามประเมินผล เพราะผู้รับผิดชอบและผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันได้ตลอดเวลา

1.2 ในการดำเนินการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐสามารถเริ่มต้นจากขั้นตอนใดก็ได้ โดยให้หน่วยงานภาครัฐสามารถวิเคราะห์ให้ได้ว่า ขณะนี้ตนเองอยู่ในขั้นตอนใด หรือต้องการจะเริ่มที่ขั้นตอนใดก่อน หลังจากนั้นก็นำไปทำตามขั้นตอนของรูปแบบการจัดการความรู้ เพราะขั้นตอนการจัดการความรู้จะไม่จุดสิ้นสุดตรงใดที่หน่วยงานและบุคลากรต้องใช้ความรู้เพื่อการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน และพัฒนา โดยให้ตระหนักเสมอว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการประเมินผลสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาในการดำเนินงานการจัดการความรู้

1.3 ในการนำรูปแบบการจัดการความรู้ไปใช้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ จะต้องพิจารณาถึงความเหมาะสม และความพร้อมของแต่ละหน่วยงาน โดยการพิจารณาถึงรายละเอียดขององค์ประกอบการจัดการความรู้ ซึ่งได้แก่ การเรียนรู้ หน่วยงาน คน และเทคโนโลยี สิ่งเหล่านี้ล้วนสามารถแปรเปลี่ยนไปตามลักษณะและบริบทในแต่ละส่วนราชการ เนื่องจากส่วนราชการมีความแตกต่างกันไปตามภารกิจที่รับมอบหมายจากรัฐบาล และบุคลากรในหน่วยงานก็มีความรู้ความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน ดังนั้นในการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้จึงควรพิจารณาถึงรูปแบบการเรียนรู้ของบุคลากรแต่ละคน เพราะทุกคนชอบการเรียนรู้ในวิธีที่แตกต่างกัน โดยหน่วยงานจะต้องสามารถใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับบุคลากร ประกอบการพิจารณาถึงความพร้อมทั้งทางด้านบุคลากรและเทคโนโลยีในการส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ซึ่งแต่ละส่วนราชการมีความพร้อมในเรื่องดังกล่าวที่แตกต่างกันทั้งด้านงบประมาณ และศักยภาพของบุคลากร สิ่งสำคัญสำหรับรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐนี้ คือ องค์ประกอบของการจัดการความรู้สามารถหมุนและเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลาเพราะการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นภายในหน่วยงานอยู่เสมอ ฉะนั้นขั้นตอนการจัดการความรู้จึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างไม่หยุดนิ่งเช่นกัน ซึ่งเปรียบเทียบได้ว่าเป็นรูปแบบการจัดการความรู้ที่มีความเคลื่อนไหวตลอดเวลา (Dynamic Model)

1.4 ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ภายในหน่วยงาน และเข้าใจถึงแก่นแท้ของการจัดการความรู้ว่าเป้าหมายของการพัฒนาหน่วยงานนั่นก็คือ การพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากร เพราะการเรียนรู้สามารถยกระดับขีดความสามารถของบุคลากรและหน่วยงานได้ เพราะถ้าผู้บริหารไม่เข้าใจถึงเป้าหมาย ก็จะทำให้การส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานไม่สามารถบรรลุถึงความสำเร็จได้

1.5 ผู้บริหารต้องสามารถบูรณาการบริหารจัดการหน่วยงานกับการจัดการความรู้ให้เป็นส่วนเดียวกัน โดยไม่มองว่าการจัดการความรู้เป็นหน้าที่รับผิดชอบของทีมนการจัดการความรู้ที่ได้แต่งตั้งตามคำสั่งเท่านั้น เพราะผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรภายในหน่วยงาน ดังนั้นหากผู้บริหารสามารถนำกระบวนการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการโดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน เช่นการใช้กระบวนการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ได้แก่ การส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม การพัฒนาระบบบริการ การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาระบบประเมินผล การพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ โดยใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ใน การสร้างสรรค์ผลงาน ผลผลิต และผลลัพธ์ในการดำเนินการ สิ่งเหล่านี้ล้วนทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ร่วมกันและก่อให้เกิดยอมรับซึ่งกันและกัน ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานในขั้นต่อไป

1.6 บุคลากรต้องเป็นผู้ที่เปิดความคิด (Open Mind) เปิดใจ (Open Heart) และเปิดพลัง (Open Will) ในการเรียนรู้ เนื่องจากกรกล้าแสดงความคิดเห็น และการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นแม้ว่าจะแตกต่างและขัดกับความรู้สึกของตนเอง สำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในส่วนของกรยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญ เพราะการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคนทำงาน อุปสรรคสำคัญคือการไม่ยอมรับซึ่งกันและกันเนื่องจากทำงานร่วมกันมาเป็นเวลานานสำหรับบางหน่วยงาน จนทำให้เกิดความรู้สึกไม่เชื่อมั่นในความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ดังนั้นการแลกเปลี่ยนในบริบทของหน่วยงานภาครัฐจึงประสบปัญหาการไม่ยอมรับฟังความคิดเห็น

1.7 ในการแต่งตั้งคณะทำงานการจัดการความรู้ หรือทีมการจัดการความรู้ ในลักษณะที่เป็นทางการโดยมีคำสั่งแต่งตั้ง สำหรับหน่วยงานภาครัฐควรใช้ในช่วงเริ่มต้นสำหรับส่วนราชการที่เพิ่งเริ่มนำการจัดการความรู้ไปใช้ในหน่วยงาน เนื่องจากการดำเนินงานการจัดการความรู้จำเป็นต้องมีผู้รับผิดชอบและเรียนรู้เทคนิคและวิธีการต่าง ๆ เพื่อนำแนวคิดดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน แต่เมื่อดำเนินการจัดการความรู้ไปสักระยะหนึ่งอาจจะใช้การรวมกลุ่มอย่างเป็นทางการ โดยใช้หลักการของชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) มาเป็นแนวทางในการรวมกลุ่ม เพื่อสร้างสรรค์ผลงานต่าง ๆ ให้กับหน่วยงาน

1.8 การติดตามและประเมินผลเป็นขั้นตอนที่เกิดขึ้นทุกขั้นตอนในการจัดการความรู้ ตั้งแต่การกำหนดความรู้ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ การนำความรู้ไปใช้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยมีการติดตามและประเมินผลตั้งแต่เริ่มทำในแต่ละขั้นตอน ระหว่างดำเนินการ หลังดำเนินการ หรือแม้ว่าจะดำเนินการเสร็จเรียบร้อยแล้ว การติดตามประเมินผลก็ยังคงมีอย่างต่อเนื่องทั้งในด้านผลลัพธ์ (Outcome) จากการดำเนินงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่บุคลากรภาครัฐต้องทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้เพื่อก่อให้เกิดการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานภาครัฐมีประสิทธิภาพอย่างสูงสุด เพราะการดำเนินงานการจัดการความรู้จะต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาตลอดเวลา จนให้เกิดการเรียนรู้ในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับหน่วยงานอย่างยั่งยืน

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาระบบการสร้างความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ ทั้งนี้เพื่อจะได้มีแนวทางที่ชัดเจนถึงการสร้างความรู้ที่มีประสิทธิภาพควรเป็นอย่างไร เพื่อนำไปหน่วยงานภาครัฐไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถสร้างนวัตกรรมอันเป็นประโยชน์ต่อประชาชนและประเทศชาติต่อไป

2.2 ควรมีการศึกษารูปแบบการพัฒนาบุคลากรภาครัฐเพื่อนำไปสู่ภารกิจการเป็นคุณอำนวย (Facilitator) ที่มีประสิทธิภาพเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ทั้งนี้เพื่อทำให้มีแนวทางที่ชัดเจน เพราะบทบาทสำคัญของข้าราชการในอนาคตควรเป็นผู้ที่มีทักษะเป็นคุณอำนวยให้กับประชาชนในด้านต่าง ๆ มากกว่าการเป็นคุณอำนาจ เนื่องจากปัญหาในสังคมไทยคนที่รู้และเข้าใจถึงรากเหง้าของปัญหาต้องเป็นคนในพื้นที่ และการเปลี่ยนมุมมองการเป็นผู้ให้โดยให้มองว่าประชาชนเป็นผู้รู้ ซึ่งควรดำเนินงานโดยการบูรณาการความรู้จากท้องถิ่นควบคู่ไปกับประสบการณ์ของข้าราชการเพื่อการพัฒนาในด้านต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 ควรศึกษาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมกับการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐ เช่น การเรียนอิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) การอบรมผ่านเว็บ (Web-Based Training) ระบบฐานข้อมูลของแต่ละส่วนราชการโดยให้มีการเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ สามารถใช้และเข้าถึงได้ง่าย เพื่อลดการซ้ำซ้อนของข้อมูล

2.4 ควรศึกษาระบบการติดตามประเมินผลการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ โดยเน้นหลักการของการนำการจัดการความรู้ไปใช้กับงานประจำ ผสมผสานกับระบบบริหารของหน่วยงาน โดยมีการนำหลักการแผนที่ผลลัพธ์ (Outcome Mapping) เนื่องจากหลักการดังกล่าวสามารถบอกถึงความก้าวหน้าในแต่ละขั้นตั้งแต่เริ่มไปจนกระทั่งความเปลี่ยนแปลงแม้โครงการจบสิ้นไปแล้ว และหลักการของกระบวนการ ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) มาใช้เป็นกรอบในการประเมินผล เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นกระบวนการซึ่งต้องมีการติดตามประเมินผลในแต่ละ

ละปัจจัยเพราะเป็นสิ่งที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของหน่วยงานทั้งสิ้น โดยจะต้องพิจารณาทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณควบคู่ด้วยกัน

2.5 ควรศึกษาระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ เนื่องจากรูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีกิจกรรมมากมาย ซึ่งแต่ละรูปแบบมีข้อดีและเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายแตกต่างกัน โดยการศึกษาดังกล่าวจะทำให้ทราบแนวทางการดำเนินการในแต่ละกิจกรรม ตลอดจนทำให้เกิดความสะดวกรวดเร็วนำกิจกรรมต่าง ๆ ไปใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรภาครัฐ



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กัลยิมา โตกะคุณะ. 2541. รูปแบบการสื่อสาร บรรยากาศการสื่อสารในองค์กร ความพึงพอใจในการสื่อสาร ความพึงพอใจในการทำงานและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงานไทยในบริษัทอังกฤษ เยอรมันและฝรั่งเศส. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. สาขาวิชานิเทศศาสตร์พัฒนการ ภาควิชาการประชาสัมพันธ์ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กานต์สุดา มาษาศิริรานนท์. 2546. การนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. สาขาวิชาโสตทัศนศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, สำนักงาน. 2546. คู่มือคำอธิบายและแนวทางปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546. กรุงเทพฯ: สิริบุตรการพิมพ์.

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ สำนักงาน. 2546. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2546-พ.ศ.2550). กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

จิรัชฌา วิเชียรปัญญา. การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์ใช้ = Knowledge management. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: http://www.odi.stou.ac.th/ODI/Mydream/KM_J.htm [2 มีนาคม 2549]

จิรัชฌา วิเชียรปัญญา. 2549. การพัฒนาตัวบ่งชี้สำหรับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ฉัตรชนก สายสุวรรณ. 2548. อิทธิพลแบบปรับของประเภทของครูอาชีวศึกษาและบรรยากาศองค์กรต่อการรับรู้ที่มีต่อโมเดลเชิงสาเหตุของความต้องการจำเป็นระดับบุคคลในการนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. สาขาวิชาวิธีวิทยาการวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชาญชัย อาจินสมอาจารย์. 2551. ทฤษฎีการบริหารตามแนวคิดของปราชญ์ตะวันตก. กรุงเทพฯ: ส.เอเชียเพรส (1989).

दनัย เทียนพุดม. 2545. การออกแบบและพัฒนาความรู้ในองค์กร. กรุงเทพฯ: นาโกต้า.

- นัทธี จิตสว่าง. 2549. จาก Knowledge Management สู่อองค์กรนวัตกรรม. [ออนไลน์].
แหล่งที่มา: http://www.stou.ac.th/Thai/Schools/Shs/booklet/3_2548/public.htm
[2 มีนาคม 2549]
- บุญดี บุญญากิจ และคณะ. 2547. การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: จีวีวัฒน์
เอ็กซ์เพรส.
- บุญส่ง หาญพานิช. 2546. การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย.
วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต. ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- ปณิตา พันภัย. 2544. การบริหารความรู้ (Knowledge Management); แนวคิด กรณีศึกษา.
วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต. ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประพนธ์ ผาสุกยี่ด. 2547. การจัดการความรู้ฉบับมือใหม่หัดขับ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไยใหม่
- พรชูลี อาชวอำรุง. 2543. แนวทางการปฏิรูปโครงสร้างและการบริหารจัดการอุดมศึกษา: รูปแบบ
การจัดกลุ่มอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับศักยภาพปัจจุบัน. รายงานวิจัยสนับสนุนโดยสำนัก
นโยบายและแผน ทบวงมหาวิทยาลัย.
- โรเบิร์ต เอส, และเดวิด พี. 2547. แผนที่ยุทธศาสตร์: แปลงสินทรัพย์ที่สัมผัสไม่ได้ออกมาเป็น
ความมั่งคั่งที่จับต้องได้ แปลโดย สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ:
นำอักษรการพิมพ์.
- วรภัทร ภูเจริญ. 2548. องค์กรแห่งการเรียนรู้ และการบริหารความรู้. กรุงเทพฯ: เฟื่องฟ้า.
- วรภัทร ภูเจริญ. 2551. เปิดหู เปิดตา เปิดใจ แล้วลงมือทำ. [ออนไลน์].
แหล่งที่มา: http://www.managerroom.com/forums/forum_posts.asp?TID=3631&PN=1&FID=5&PR=3 [8 มีนาคม 2551]
- วรวรรณ วาณิชย์เจริญชัย. 2548. การพัฒนาระบบการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีม
สำหรับอาจารย์พยาบาลในสถาบันอุดมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต.
สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วัลลา ตันตโยทัย. 2550. สังคมสุขสันต์ มหัศจรรย์ KM: สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อ
สังคม (สคส.) นนทบุรี: เอส.อาร์.พรีนติ้ง แมสโปรดักส์.
- วิจารณ์ พานิช. 2547. องค์การจัดการและการเรียนรู้ : บรรยายในหลักสูตรการบริหารงานภาครัฐ
และกฎหมายมหาชน รุ่นที่ 3, สถาบันพระปกเกล้า 14 พฤษภาคม 2547. [ออนไลน์].
แหล่งที่มา: http://www.kmi.or.th/autopage/show_page.php?h=13&s_id=19&d_id=19 [8 กรกฎาคม 2548].

- วิจารณ์ พานิช. 2548. องค์การจัดการและการเรียนรู้ [ออนไลน์]. แหล่งที่มา:
http://www.kmi.or.th/autopage/show_page.php?h=13&s_id=19&d_id=19
 [8 กรกฎาคม 2548].
- วิจารณ์ พานิช. 2548. การจัดการความรู้กับการบริหารราชการแนวใหม่ [ออนไลน์]. แหล่งที่มา:
http://www.kmi.or.th/autopage/show_page.php?h=13&s_id=22&d_id=22
 [8 กรกฎาคม 2548].
- วิจารณ์ พานิช. 2550. ผู้บริหารองค์กรอัจฉริยะฉบับนักปฏิบัติ. กรุงเทพฯ:สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.
- สตีเฟน เอ็ม; อาร์. และ รีเบกกา อาร์. 2550. พลาณภาพแห่งความไว้วางใจ. แปลโดย นกมล เวชสวัสดิ์. กรุงเทพฯ:ดีเอ็มจี.
- สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม . 2547. รายงานประจำปี 2547:พลังเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้. กรุงเทพฯ:สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.
- สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม . 2549.รายงานประจำปี 2549 “สิ่งดี ๆ ที่หลากหลาย – สไตล์ KM” (Best Practice – KM Style). กรุงเทพฯ:ไซเบอร์เพลส.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2547. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา:
<http://www.kmnetwork.com/CBK/KnowledgeManagement4.pdf> [8 กรกฎาคม 2548].
- สุบรรณ พันธวิศวาส และ ชัยวัฒน์ ปัญจพงษ์. 2522. ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์
- สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ. 2547. การพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ศิริราช . 2548. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา:
<http://www.themanager.org/Knowledgebase/Management/Knowledge.htm>
 [8 กรกฎาคม 2548].
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ.(2542). องค์กรและการจัดการ ฉบับสมบูรณ์ (ปรับปรุงใหม่). พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : วีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.
- พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน. 2542. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา:
<http://rirs3.royin.go.th/ridictionary/lookup.html> . [22มกราคม 2549].

แคพลิน เอส, และนอร์ตัน พี. 2547. แผนที่ยุทธศาสตร์ : แปลงสินทรัพย์ที่ล้มเหลวไม่ได้ออกมาเป็นความมั่งคั่งที่จับต้องได้ แปลโดย สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: นำอักษรการพิมพ์

ภาษาอังกฤษ

Alavi, M. and Leidner, D.E. 1999. Knowledge Management systems: issues, challenges, and benefits: Communications of the Association for Informantion System, 1, 7: [Online] Available from <http://cais.isworld.org/articles/1-7/article.html> [2001, May 15]

Alavi, M. and Leidner, D.E. 2001. Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. Mis Quaarterly, 25.

Archbald, D. and Newman, F. 1989. The functions of asesment and the nature of authentic academic achievement, in Berlak (ed.) Assessing Achievement : Toward the Development of a New Science in of Educational Testing, Buffalo. New York : SUNY Press.

Argysis, C. 1992. On Organisational Learning. Oxford:Blackwell.

Argyris, C, and Schon, D.A. 1978. Organization Learning: A Theory of Action Perspective. C.A :Jossey-Bass San Francisco.

Boisot, M. 1987. Information and Organisations: The Manager as Anthropologist. Fontana/Collins: Londo.

Bolloju, N., Khalifa, M. and Turban, E. 2002. Integrating knowledge management into enterprise environment for the next generation decision support. Decision Support System, 33, 2 :163-76

Bonner, D. 2000. Leading Knowledge Management and Learning. American Society of Training & Development, Alexandria:V.A.

Brown, J. and Isaccs, D. 2008. Café Principle in Action. [Online] Available from : <http://www.theworldcafe.com/principles.htm> [2008, March 8]

Cabaleri, S. and Seivert,S. 2005. Knowledge Leadership: The Art and Science of the Knowledge-Based Organization. pp.261-282.The United States of America : Elsevier.

- Carol Gorelick, Nick Milton & Kurt April. 2004. Performance Through Learning. United States of America : Elsevier.
- Carlson, R. C. and Wilmot, W.W 2006. Innovation The Five Disciplines for Creating What Customers Want. A Division of Random House, pp.221-226. New York : The United States of America.
- Clarke, P. and Staunton, N. 1989. Innovation in Technology and Organisation, London:Routledge.
- Chang, R., Gray., Jansz-Senn, A., Sendziuk, P., and Radlof, A. 2003. Action learning as an approach to stall development in tertiary education [Online] Available from : <http://www.ala.asn.au/conf/2003/chang.pdf> [2008, March 8]
- Chase, R. 1997. The knowledge based organisation: an international survey. Journal of Knowledge Management, 1, 1.
- Cheah, E. 2000. Knowledge Innovation in Public Service: Knowledge Discovery..Let the Journey Begin.: Knowledge Management Services-National Computer Systems (NCS) [Online] Available from <http://www.ncs.com.sg> [2006, August 16]
- Chong, Chee Wen and Others. 2000. Where does knowledge management add value?. Journal of Intellectual Capital. 1,1 : 366- 383.
- Crowe, M. 2007. Managing Knowledge to Fuel Growth :Intellectual Capital for the perplexed. United States of America:Harvard Business School Press.
- Davenport, T.H., Prusak, L. 1998. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know, Boston:Harvard Business School Press.
- Davenport, T.H, and Prusak, L. 2000. Working Knowledge. The United States of America :Harvard Business School Press.
- Demerest, M. 1997. Understanding knowledge management. Journal of Long Range Planning. 30, 3 :374-84.
- Duke, S., Makey, P. and Kiras, N.1999. Knowledge Management 1999.Report Series, 1.
- Dixon, M.M., 2000.Common Knowledge Harvard Business School. MA :Press: Boston.
- Elias M Awad & Hassan M, Ghazizi 2003. Knowledge Management United States of America: Prentice-Hill.
- Fraenkel, Jack R. and Wallen, Norman E. 2000. How to design and evaluate research in education. (n.p>): McGrawhill.

- Garvin, D.A. 1993., "Building a learning organization", Harvard Business Review, 71, 4: 78-91.
- Garvin, D.A. 2000. Learning is action : A guide to putting the learning organization to work. Boston : Harvard Business School Press.
- Gary, L. 2007. Managing Knowledge to Fuel Growth : What the Chief Learning Officer Actually Knows. United States of America: Harvard Business School Press.
- George,W. and Richard, H. 2007. IT Risk Turning Bussiness Threats Into Competitive Advantage. The United States of America: George Westerman and Gartner.
- Glod, Andrew, Malhotra, Arvind and Segar, Albert, H. 2001. Knowledge Management: An Organizational Capabilities perspective. Journal of Management Information Systems. 18, 1 :185 -214.
- Glodsmith, M.. 2001. Leading For Innovation and Organizing for Results : Changing The Behavior Of Successful People. San Francisco :John Wiley & Sons.
- Hoffman, I. 2001. Knowledge Management tools in Mertins, K., Heisig, P. and Vorbeck, J. (Eds), Knowledge Management; Best Practices in Europe. Berlin:Springer.
- Jordan, J. and Jones, P. 1997. Assessing your company's knowledge management style. Journal of Long Range Planning, 30, 3: 93-98.
- Keeves Jhon P. 1988. Educational research, and methodology, and measurement: An international handbook, Oxford: Pergamon Press.
- KPMG Consulting. 2000. The Knowledge Journey: A Business Guide Knowledge Systems. Management Add Value?. [Online] Available form\\http://www.kpmgconsulting.co.uk/research, [2000, August 27]
- Krippendorff, Klaus, 1980. Conten Anaysis: An introduction to its methodology. California:SAGE.
- Kruizinga, E., Heijst, G. and Spek, R. 1997. Knowledge infrastructures and intranets. Journal of Knowledge Management, 1,1: 27-33.
- Lank, E. 1997. Leveragin invisible assets: the human factor. Journal of Long Range Planning, 30, 3 :406-412.
- Leonard, D. and Sensiper, S. 1998. The role of tacit knowledge in group innovation. California Management Review, 40, 3:112-132.

- Little,S.,Quintas,P. and Ray, T. 2002. Managing Knowledge: An Essential Reader. London:SAGE .
- Little,S.,Quintas,P. and Ray, T. 2002. Managing Knowledge. Great Britain: The Cromwell Press.
- Maier, Ronald. 2002. State-of-practice of Knowledge Management System: Results of an Empirical Study. UPGRADE 3,1 :15 – 23.
- Marquardt, Michael J.1996. Building the Learning Organization. New York : McGraw-Hill.
- Marquardt, Michael J. 2002. Building the Learning Organization: Mastering the 5 element for corporate learning. Palo Alto. Davies-Black.
- Marquardt, Michael J. and Reynolds. 1994. A. The Global Learning Organization. New York : IRWIN.
- McDermott, R. 1999. Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management. California Management Review, 4,4:103-117.
- McLoughlin, H. and Thorpe, R. 1993. Action learning a paradigm in emergence: the problems facing a challenge to traditional management education and development. British Journal of Management 4:19-27.
- Moody, D.L. and Shanks, G.G.1999. Development of an instrument to measure the perceptions of adopting an information technology innovation. Information System Research. 2, 3 : 92-222.
- Nonaka I, Takeuchi H. 1995. The knowledge creating company : How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford :University Press.
- Natarajan, G. & Shekhar, S. 2001. Knowledge Management: Enabling Business Growth. Malaysia:McGraw-Hill.
- Nonaka & Takeuchi 2004. Hitotsubashi on KnowledgeManagement. Singapore: John Wiley & Sons (Asia).
- Pan, Shan L. and Scarbrough, Harry. 1999. Knowledge Management in practice : An exploratory case study. Technology Analysis and Strategic Management. 11, 3 : 359-374.
- Polanyi, M. 1962. Personal Knowledge: Toward a Post-Critical Philosophy, London: Routledge and Kegan Paul.

- Polanyi, M. 1996. The Tacit Dimension. London: Rourledge and Kegan Paul.
- Raj, Madhu. 1996. Encyclopaedic Dictionary of Ppsychology and Education. 3 (M-Z).
New Delhi:ANMOL.
- Robinson, J. 2008. The Pfeiffer Book of Successful Leadership Development Tools:
McGregor's Theory X-Theory Y Model. United States of America :A Wiley Imprint.
San Francisco.
- McAdam, R. and McCreedy,S. 1999. A critical review of knowledge management models. Emerald Group Publishing Limited. International Journal of Operations & Production Management. 6,3: 1999-1996.
- Scarborough, H. 1996. Business Process Re-design: The Knowledge Dimension,
[Online] Available from <http://bprc.warwick.ac.uk/rc-rep 8.1> [2006, 2 March].
- Senge, Peter M.1990 .The fifth discipline : The art and practice of the learning organization. New York : Doubleday.
- Skyrme,D.J.2004. The 3Cs of Knowledge Sharing : Culture, Co-opetition and Commitment. [Online} Available from :
http://www.skyrme.com/updates/u64_fl.htm[2004, December 17]
- Spender, J.C. 1996. "Organization knowledge learning and memory:three concepts in search of a theory", Journal of Organizational Change Management, 9:63-78.
- Steiner and EliZabeth, 1988. Educology. Sydney:NSW.
- Stewart, T. 1997. Intellectual capital: The new wealth of organization. New York:
Doubleday.
- Kermally, S. 2002. Effective Knowledge Management. England:John Wiley & Sons.
- Tiwana,A. 2001. The Essential Guide to Knowledge Management NJ: Prentice Hall.
- Bertels, T. 2002. KM Forum Archives—The Early Days: What is Knowledge Management. [online]. Karl E. Sveiby. Available form\\<http://www.KM-Forum.org> .
[2005, 7 July]
- Wiig, K. 1997. Rloe of knowledge-based systems in support of knowledge management. In J, Liebowitz and T. Beckman (Eds.), Knowledge Management and its integrative element. Boca Raton, FL: CRC Press.

- Wnag, F.W. and Plaskoff, J. 2002. "An integrated development model". in Bellaver. R.F. and Lusa, J.M. (EDs), Knowledge Strategy and Technology. Boston: Artech House.
- Sun, Z. 2004. A Waterfall Model for Knowledge Management and Experience Management, Proceedings of the Fourth International Conference on Hybrid Intelligent Systems. [Online] Available from : <http://www.doi.ieeecomputersociety.org/10.1109/ICHIS.2004.95> - [2005,5 November]
- Xu, J and Quaddus, M. 2005. From rhetoric towards a model of practical knowledge management systems, Journal of management Development. 24. 4 : 291 - 319.
- Zack, M.H. 1999. "Managing codified knowledge", Sloan Management Review, 40,4:. 45-58.



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญ



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายนามผู้เชี่ยวชาญ

รายนามผู้อำนวยการจัดการความรู้ (CKO) ที่ให้สัมภาษณ์

- | | |
|---------------------------------|---|
| 1. คุณชาติรี โชไชย | กรมบังคับคดี |
| 2. คุณปกรณ์ ต้นสกุล | กรมการศาสนา |
| 3. คุณวิชาญ คุณากุลสวัสดิ์ | กรมทางหลวงชนบท |
| 4. คุณบุญส่ง เกิดกลาง | กรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน |
| 5. คุณทรงกลด อุบลสิงห์ | กรมการค้าภายใน |
| 6. คุณเอกวิทย์ ธีระกลาง | กรมโยธาธิการและผังเมือง |
| 7. คุณเกรียงไกร คนองเดชชาติ | กรมส่งเสริมการเกษตร |
| 8. คุณรุ่งอรุณ วัฒนวงศ์ | กรมวิทยาศาสตร์บริการ |
| 9. คุณต่อศักดิ์ วานิชขจร | กรมอุดมศึกษา |
| 10. คุณศิริรัตน์ อายูวัฒน์ | กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ |
| 11. คุณวิจารณ์ สีมาฉายน | กรมควบคุมมลพิษ |
| 12. คุณไพโรจน์ สุขสัมฤทธิ์ | สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน |
| 13. คุณสุรศิษฏ์ บุญญาภิสิทธิ์ | กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม |
| 14. นพ.สมศักดิ์ ชุณหรัศมิ์ | กรมอนามัย |
| 15. คุณสันทัต สิ้นธุพันธ์ประทุม | สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ |
| 16. คุณนครเขตต์ สุทนต์ปรีดา | สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาข้าราชการ |
| 17. คุณรัชนีวรรณ วรรณรัฐ | กรมศุลกากร |
| 18. พลตรี ไพชยนต์ คำทันเจริญ | สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม |
| 19. คุณจิตติมาศ กองพูลพรหม | สำนักงานความร่วมมือเพื่อการพัฒนา
ระหว่างประเทศ |
| 20. คุณดุยรัตน์ นิธิกฤตานุสรณ์ | สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา |

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ(ร่าง)รูปแบบการจัดการความรู้ (Focus Group)

- | | |
|---|--|
| 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เลขา ปิยะอัศจรรย์ะ | นักวิชาการอิสระ / ไม่มีสังกัด |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประศักดิ์ หอมสนิท | ข้าราชการบำนาญ |
| 3. ดร.ประพนธ์ ผาสุกยี่ด | สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม |
| 4. คุณกลีนจันทร์ เขียวเจริญ | สำนักงานคณะกรรมการพัฒนา
ระบบราชการ |
| 5. ดร.บุญดี บุญญาภิจ | สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ |
| 6. พญ. นันทา อ่วมกุล | กรมอนามัย |
| 7. ดร.ปรอง กองทรัพย์โต | บริษัทสแปนชั่น ไทยแลนด์ จำกัด |
| 8. คุณวราพร แสงสมพร | โรงพยาบาลศิริราช |
| 9. คุณทวีสิน ฉัตรเฉลิมวิทย์ | บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) |
| 10. คุณบวรนนท์ ทองกัลยา | นักวิชาการอิสระ / ไม่มีสังกัด |
| 11. คุณคุณากร เพชรคง | บริษัท นอลลิจ เพาเวอร์ จำกัด |

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิรับรองรูปแบบ

- | | |
|--|--|
| 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประศักดิ์ หอมสนิท | ข้าราชการบำนาญ |
| 2. ดร.วรภัทร ภูเจริญ | บริษัท อริยชน จำกัด |
| 3. ดร.ประพนธ์ ผาสุกยี่ด | สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม |
| 4. คุณกลีนจันทร์ เขียวเจริญ | สำนักงานคณะกรรมการพัฒนา
ระบบราชการ |
| 5. คุณศรีวิภา เลี้ยงพันธุ์สกุล | กรมอนามัย |

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ข

- ตารางสังเคราะห์แนวคิดการจัดการความรู้เพื่อใช้เป็นกรอบในการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการจัดการความรู้
- ต้นแบบรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ตารางสังเคราะห์แนวคิดการจัดการความรู้เพื่อใช้เป็นกรอบ
ในการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการจัดการความรู้**

ทฤษฎี แนวคิดที่เกี่ยวข้อง	คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์
<p>- แนวคิดด้านองค์การเอื้อการเรียนรู้ของ Marquardt (1996) ประกอบด้วย ระบบย่อย 5 ระบบคือ 1) ระบบย่อยด้านการเรียนรู้: การสร้างพลวัตการเรียนรู้ ได้แก่ ระดับการเรียนรู้ ประเภทการเรียนรู้ และทักษะการเรียนรู้ 2) ระบบย่อยด้านองค์การ: การปรับเปลี่ยนองค์การ ได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้างขององค์กร 3) ระบบย่อยด้านบุคคล: การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล ได้แก่ ผู้บริหาร และบุคลากร 4) ระบบย่อยด้านความรู้: การจัดการองค์ความรู้ ได้แก่ การแสวงหาความรู้ การสร้างองค์ความรู้ การจัดเก็บความรู้ และการถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์จากความรู้ 5) ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี: การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี</p> <p>- Senge (1990) ได้กล่าวถึง วินัย 5 ประการที่ช่วยผลักดันและสนับสนุนให้องค์กรเอื้อการเรียนรู้ได้ คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ลักษณะไฟแรงไฟรู้คู่ศักยภาพ (Personal Mastery) 2) ลักษณะรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง (Mental Models) 3) ลักษณะการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) 4) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) 5) ลักษณะคิดเป็นระบบครบวงจร (System Thinking) <p>- Ganesh Natarajan & Sandhya Shekhar (2001:51) ได้กล่าวถึง</p> <ul style="list-style-type: none"> - กระบวนการแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) ได้ถ่ายทอดองค์ประกอบของข้อมูลจากการประยุกต์ใช้ โดยเป็นหลักฐานที่ถูกต้อง ซึ่งการสร้างความรู้สามารถนำไปใช้สำหรับในการอ้างอิงได้อย่างสมบูรณ์ 	<p>1.ด้านองค์การเอื้อการเรียนรู้</p> <p>1.1 ด้านการเรียนรู้</p> <p>1. หน่วยงานของท่านมีการจัดระบบการเรียนรู้ให้กับบุคลากรในด้านใดบ้าง</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.1 ระดับการเรียนรู้ <ul style="list-style-type: none"> - หน่วยงานของท่านมีการจัดการเรียนรู้ในระดับบุคคลเป็นอย่างไรบ้าง - หน่วยงานของท่านมีการจัดการเรียนรู้ในระดับกลุ่มหรือทีมเป็นอย่างไรบ้าง - หน่วยงานของท่านมีการจัดการเรียนรู้ในระดับองค์กรเป็นอย่างไรบ้าง 1.2 ประเภทการเรียนรู้ <ul style="list-style-type: none"> - หน่วยงานของท่านมีรูปแบบการเรียนรู้ส่วนใหญ่มีลักษณะใด เพราะเหตุใด- - ท่านคิดว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action Learning) เป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ของบุคลากรของท่านอย่างไรบ้าง 1.3 ทักษะการเรียนรู้ <ul style="list-style-type: none"> - ท่านคิดว่า บุคลากรส่วนใหญ่ในหน่วยงานของท่านมีทักษะการเรียนรู้เป็นอย่างไร - ท่านคิดว่า การคิดเป็นอย่างมีระบบครบวงจร (Systems Thinking) ของบุคลากรในหน่วยงานของท่านเป็นอย่างไร - ท่านคิดว่า การรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง (Mental Models) ของบุคลากรในหน่วยงานของท่านเป็นอย่างไร - ท่านคิดว่า ลักษณะไฟแรงไฟรู้คู่ศักยภาพ (Personal Mastery) ของบุคลากรในหน่วยงานของท่านเป็นอย่างไร - ท่านคิดว่า การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) ของบุคลากรในหน่วยงานของท่าน

ทฤษฎี แนวคิดที่เกี่ยวข้อง	คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์
<p>- ในขั้นการเก็บรักษา (Storage) สำหรับการใช้การจัดการความรู้ซึ่งเกี่ยวข้องกับคำสั่งที่แตกต่างกัน หรือโปรแกรมและการใช้เทคโนโลยีเพื่อระบบฐาน (Bedrock Systems) ถ้าการพัฒนากระบวนการเหล่านี้มีความพร้อมและเป็นหลักที่สามารถบูรณาการได้แล้วองค์กรอาจจะเลือกงานที่ตรงกับข้อมูลที่มีอยู่และโครงสร้างสารสนเทศ หากมีความผิดพลาดของความเหมือนกันของข้อมูลก็จำเป็นต้องทำการคัดกรอง สรุปและทำให้เป็นมาตรฐานถึงจะนำมาเก็บไว้ในฐานข้อมูลธรรมดา โดยเทคโนโลยีที่ใช้ในกระบวนการของข้อมูลในการปฏิรูปองค์กรได้แก่ Data Marts และ Data Warehouses เป็นต้น</p> <p>- กระบวนการการใช้ประโยชน์ (Utilization) เป็นการถ่ายทอด การค้นคืน และการสังเคราะห์ความรู้ที่ออกมาจากคลัง ซึ่งเทคโนโลยีทั่วไปที่สามารถใช้ค้นคืนได้ นั่นคือ การรายงาน (Report) การสอบถาม (Query) และการวิเคราะห์สถิติ (Statistical Analysis) และรวมถึงเทคโนโลยีที่ค้นข้อมูล เช่น GIS (Geographical Information Systems) Data Visualization, OLAP Engines (On-line Analytical Processing) สำหรับการสังเคราะห์ความรู้นิยมใช้ AI และ Expert System โดยทำงานร่วมกับ Data Warehouse</p> <p>และสรุปได้สรุปถึงเทคโนโลยีการจัดการความรู้ไว้ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. อินเทอร์เน็ต (Internet) และอินทราเน็ต (Intranet) 2. คลังข้อมูล (Data Warehousing) 3. เหมืองข้อมูล (Data Mining) 4. ระบบผู้เชี่ยวชาญ (AI, Expert Systems) 5. เค.บี.เอ็ม.เอส (KBMS) 6. การค้นคืนสารสนเทศ (Information Retrieval) 7. อิเล็กทรอนิกส์เผยแพร่เทคโนโลยี (Electronic Publishing Technology) 8. เทคโนโลยีที่ใช้ในการผลักดัน (Push 	<p>ท่านเป็นอย่างไร</p> <ul style="list-style-type: none"> - ท่านคิดว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) ของบุคลากรในหน่วยงานของท่านเป็นอย่างไร - ท่านคิดว่า การสนทนา (Dialogue) ของบุคลากรในหน่วยงานของท่านเป็นอย่างไร - ท่านคิดว่า ทักษะใดที่สำคัญที่สุดของบุคลากรในหน่วยงานของท่านที่จะนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ เพราะเหตุใด <p>1.2 ด้านองค์กร</p> <p>หน่วยงานของท่านมีการเปลี่ยนแปลงด้านองค์กรเพื่อก้าวเข้าสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ในด้านใดบ้าง</p> <p>1.2.1 วิสัยทัศน์ขององค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> - ใครบ้างที่มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ - วิสัยทัศน์นี้มีความสอดคล้องกับการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้หรือไม่ - วิสัยทัศน์นี้มีความชัดเจนต่อการนำไปเป็นแนวปฏิบัติได้แค่ไหน - วิสัยทัศน์นี้มีจุดมุ่งหมายอะไรเป็นอันดับแรกในการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ <p>1.2.2 วัฒนธรรมองค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> - หน่วยงานของท่านมีรูปแบบการทำงานเป็นอย่างไรบ้าง - หน่วยงานของท่านมีการทำงานในลักษณะทีมอย่างไรบ้าง - หน่วยงานของท่านมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการคิดริเริ่ม กล้าคิดกล้าทำในสิ่งใหม่ ๆ อย่งไรบ้าง <p>1.2.3 กลยุทธ์ขององค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> - หน่วยงานของท่านมีการให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างไรบ้าง

ทฤษฎี แนวคิดที่เกี่ยวข้อง	คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์
<p>Technologies)</p> <p>9. การจำลองสถานการณ์ (Simulation)</p> <p>10. การจัดการเอกสาร (Doc Management)</p> <p>11. การร่วมมือกัน (Collaboration)</p> <p>12. กรุปแวร์ (Groupware)</p> <p>13. ดี.บี.เอ็ม.เอส. (DBMS)</p> <p>14. เครื่องมือแผนที่บนเว็บ (Web Mapping Tools)</p> <p>15. เทคโนโลยีที่ใช้ในการช่วยเหลือ (Help Desk Technology)</p> <p>- สำนักงาน ก.พ.ร. และ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) ได้อธิบายถึง การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม หมายถึงกิจกรรมการมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากผู้บริหาร (ที่ทุกคนมองเห็น), โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร, ทีม/ หน่วยงานที่รับผิดชอบ, มีระบบการติดตามและประเมินผล , กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จชัดเจน</p> <p>- การยกย่องชมเชยและให้รางวัล เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ โดยข้อควรพิจารณาได้แก่ ค้นหาความต้องการของบุคลากร, แรงจูงใจระยะสั้นและระยะยาว, บูรณาการกับระบบที่มีอยู่, ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกิจกรรมที่ทำในแต่ละช่วงเวลา</p> <p>- ระบบการจัดการความรู้ที่มีประโยชน์สูงสุดได้นั้น ต้องมีมุมมองด้านการจัดการความรู้ (Wang & Plaskoff, 2002) ได้สรุปไว้ดังนี้</p> <p>1. องค์กร (Organization) ได้แก่ วัฒนธรรม โครงสร้าง นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เครือข่ายทางสังคม และการเสริมแรง (reinforcement)</p> <p>1. บุคคล (people) ได้แก่ ความจำเป็น (needs), ความคาดหวัง (expectations), ทักษะ (skills), ความรู้ (knowledge)</p> <p>2. กระบวนการ (process) ได้แก่ กระบวนการงาน (task flow), การเปลี่ยนแปลง (variance), ขอบเขต</p>	<p>- หน่วยงานของท่านมีการเตรียมการอย่างไรบ้างในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรเพื่อการเรียนรู้</p> <p>- หน่วยงานของท่านมีสถานที่ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างไรบ้าง</p> <p>- หน่วยงานของท่านมีการให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนต่อบุคลากรที่สามารถสร้างนวัตกรรมอันเกิดจากการใช้ความรู้เป็นฐานในการพัฒนาอย่างไรบ้าง</p> <p>- หน่วยงานของท่านมีการกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จในแผนการจัดการความรู้ที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ได้อย่างไร</p> <p>1.2.4 โครงสร้างองค์กร</p> <p>- หน่วยงานของท่านมีระดับสายการบังคับบัญชาอย่างไรบ้าง และส่งผลต่อการก้าวสู่เป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ได้อย่างไร</p> <p>- หน่วยงานของท่านมีการกระจายอำนาจที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ อย่างไรก็ตาม</p> <p>2.3 ด้านบุคคล</p> <p>หน่วยงานของท่านมีผู้บริหาร และบุคลากรที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์กรอย่างไร</p> <p>2.3.1 ด้านผู้บริหาร</p> <p>- ผู้บริหารหน่วยงานของท่านมีการสนับสนุนเปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระในการคิด และทำงานเป็น</p> <p>อย่างไร</p> <p>- ผู้บริหารหน่วยงานของท่านมีการสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้อย่างไร</p> <p>- ผู้บริหารหน่วยงานของท่านมีลักษณะต่อการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อการเป็นผู้รักการเรียนรู้ อย่างไรก็ตาม</p>

ทฤษฎี แนวคิดที่เกี่ยวข้อง	คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์
<p>(boundaries) และ การจัดลำดับการมาก่อน (priority)</p> <p>3. เทคโนโลยี (technology) ได้แก่ แผนกต่าง ๆ (functionality), การใช้ประโยชน์ (usability), ความน่าเชื่อถือ (reliability) และความสามารถในการยอมรับ (acceptability)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารหน่วยงานของท่านมีภาวะการเป็นผู้นำต่อการพัฒนาสู่องค์กรการเรียนรู้ได้อย่างไร 2.3.2 ด้านบุคลากร - บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีอิสระในการคิดและทำงานเป็นอย่างไร - บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างไร - บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีลักษณะต่อการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อการเป็นผู้รักการเรียนรู้ได้อย่างไร - บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีภาวะการเป็นผู้ปฏิบัติงานที่ดีต่อการพัฒนาสู่องค์กรการเรียนรู้ได้อย่างไร - บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงานอย่างไร - บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการกำหนดวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายในการทำงานของตนเองอย่างไร - บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีรูปแบบปฏิสัมพันธ์ต่อบุคลากรด้วยกันอย่างไร <p>1.4 ด้านเทคโนโลยี</p> <p>ในหน่วยงานของท่านใช้เทคโนโลยีอะไรบ้างในการจัดการความรู้</p> <p>1.4.1 เทคโนโลยีด้านการแสวงหาความรู้</p> <ul style="list-style-type: none"> - บุคลากรในหน่วยงานของท่านใช้เทคโนโลยีในการแสวงหาความรู้อะไรบ้าง และใช้อย่างไร <p>1.4.2 เทคโนโลยีด้านการเก็บรักษาความรู้</p> <ul style="list-style-type: none"> - หน่วยงานของท่านใช้เทคโนโลยีในการเก็บรักษาความรู้อะไรบ้าง และมีวิธีการเก็บอย่างไร <p>1.4.3 เทคโนโลยีด้านการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์</p> <ul style="list-style-type: none"> - บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการใช้

ทฤษฎี แนวคิดที่เกี่ยวข้อง	คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์
	<p>เทคโนโลยีเพื่อนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์มีอะไรบ้าง และใช้อย่างไร</p> <p>-หน่วยงานของท่านใช้เทคโนโลยีอะไรบ้างในการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ และใช้อย่างไร</p> <p>1.4.4 เทคโนโลยีอะไรที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ของหน่วยงานท่าน</p> <p>1.4.5หน่วยงานของท่านมีการสนับสนุนในการจัดหาเทคโนโลยีเพื่อตอบสนองการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างไร</p>
<p>การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการ พัฒนาองค์กรที่มุ่งให้บุคลากรสามารถแสวงหาความรู้ สร้างความรู้ ถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันทั้งภายในและภายนอกองค์กรโดยใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม จนทำให้เกิดการเรียนรู้ในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร (Armit Tiwana, 2001; Marquardt & Reynolds, 1994; Nonaka & Takeuchi, 2004; Sultan Kermally,2002; Thomas Bertels, 2002 ; วรภัทร์ ภูเจริญ , 2548)</p>	<p>2. ด้านความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดการจัดการความรู้</p> <p>1. ท่านคิดว่า “การจัดการความรู้” ตามความเข้าใจของท่านหมายถึงอะไร</p>
<p>การบริหารองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ในยุคแห่งสังคมที่ใช้ความรู้เป็นฐาน (Knowledge-Based Society) ได้มองว่าความรู้เป็นทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ซึ่งความรู้ดังกล่าวสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ทั้งระดับบุคคล องค์กร และประเทศชาติ ดังนั้นการจัดการความรู้จึงมีความสำคัญสำหรับการพัฒนาประเทศ (พรพิมล, 2549)</p>	<p>3. ด้านความสำคัญของการจัดการความรู้</p> <p>1. ท่านคิดว่า การจัดการความรู้มีความสำคัญต่อหน่วยงานของท่านอย่างไรบ้าง</p>
<p>สำนักงาน ก.พ.ร. และ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) ได้อธิบายถึงกำหนดเป้าหมาย KM (Desired State) เป็นหัวข้อความรู้ที่จำเป็นและเกี่ยวข้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนบริหารราชการแผ่นดิน โดยสอดคล้องกับขอบเขต KM (KM Focus Areas) ที่ได้เลือกมาจัดทำ และต้องสามารถวัดผลได้เป็นรูปธรรม โดยพิจารณา ดังนี้</p> <p>- ระดับสำนักงานปลัด/ กรม/ จังหวัด ให้มีอย่างน้อย 3 เป้าหมาย KM โดยต้องมาจากขอบเขต KM เดียวกัน</p>	<p>4. ด้านเป้าหมายของการจัดการความรู้</p> <p>1. เป้าหมายสำคัญที่สุดของการจัดการความรู้ของหน่วยงานของท่านคืออะไร</p>

ทฤษฎี แนวคิดที่เกี่ยวข้อง	คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์
<p>ที่ได้คะแนนสูงสุด และจากนั้นให้เลือกมาเพียง 1 เป้าหมาย KM ที่องค์กรต้องการเลือกทำ มาจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan)</p> <p>- ในการส่งเอกสารให้สำนักงาน กพร. ขอให้แสดงอย่างน้อย 3 เป้าหมาย KM จากขอบเขต KM เดียวกัน ที่ได้คะแนนสูงสุด และ 1 เป้าหมาย KM ที่องค์กรต้องการเลือกทำ เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนบริหารราชการแผ่นดิน</p> <p>เพื่อให้หัวข้อขอบเขต KM (KM Focus Area) และเป้าหมาย KM (Desired State) ที่เลือกทำ สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนบริหารราชการแผ่นดิน จึงให้องค์กรทวนสอบความถูกต้องและเหมาะสมของหัวข้อที่เลือกทำ</p>	
<p>- สำนักงาน ก.พ.ร. และ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) ได้อธิบายถึงกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) เป็นกระบวนการแบบหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) การบ่งชี้ความรู้ 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ 3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ 5) การเข้าถึงความรู้ 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ 7) การเรียนรู้ <p>- การใช้ระบบการจัดการความรู้</p> <p>ระบบการจัดการความรู้ว่า เป็นวิธีในการพัฒนาการเก็บรักษา และการแบ่งปันความรู้ทั้งแบบชัดแจ้งและแบบโดยนัยที่อยู่ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งทรัพยากรขององค์กรอื่น ๆ (Alavi และ</p>	<p>5. ด้านกระบวนการจัดการความรู้</p> <p>1. หน่วยงานของท่านมีการจัดการความรู้โดยมีขั้นตอนใดบ้าง</p> <p>1.1 การกำหนดความรู้</p> <ul style="list-style-type: none"> - หน่วยงานของท่านมีความรู้ในด้านใดบ้าง และปรากฏในรูปแบบใดบ้าง - หน่วยงานของท่านมีผู้เชี่ยวชาญด้านใดบ้างที่สามารถนำความรู้ของผู้เชี่ยวชาญมาเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรให้มีสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ - หน่วยงานของท่านมีวิธีการกำหนดความรู้ที่จำเป็นในการพัฒนาบุคลากรตามแนวทางองค์กรเพื่อการเรียนรู้ อย่างไร - หน่วยงานของท่านจำเป็นต้องอาศัยความรู้ด้านใดบ้างจากภายนอกในการนำมาพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ - หน่วยงานของท่านมีปัญหาและอุปสรรค

ทฤษฎี แนวคิดที่เกี่ยวข้อง	คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์
<p>Leidner,1999) ซึ่งการใช้ระบบการจัดการความรู้นั้นส่งผลต่อการจัดการความรู้ (Alavi & Leidner, 2001) ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การจัดองค์กร และการแบ่งปัน / การถ่ายทอด โดยเปรียบเทียบภายใน / แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ 2. การสร้างระบบความรู้ขององค์กร เช่น สมุดหน้าเหลืองขององค์กร สารสนเทศของบุคคลที่ประสบความสำเร็จ 3. สร้างเครือข่ายความรู้และแผนที่ความรู้ <p>- Amrit (2000); Anderson (1995) ; Davenport (1998) ; Nonaka and Takeuchi (2004) และ Polanyi (1996) ได้กล่าวถึงประเภทของความรู้สามารถแบ่งได้ 2 ประเภท ได้แก่ 1) ความรู้โดยนัย (Tacit) 2) ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Implicit) โดยในแต่ละประเภทประกอบด้วยหลายองค์ประกอบ เช่น ความรู้โดยสัญชาตญาณ (Intuition) ประสบการณ์ (Experience) ความจริงที่เป็นรากฐาน (Ground Truth) ค่านิยม (Value) การตัดสินใจ (Judgment) สมมติฐาน (Assumption) ความเชื่อ (Belief) และสติปัญญา (Intelligence)</p> <p>- Ikujiro Nonaka และ Hirotaka Takeuchi, Amrit Tiwana, Dixon, Gavin, Liebowita และ Wilcox, Davenport และ Prusak, Boisot, Jay Lieboxitz, Debswana Diamond Company, สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, บริษัท ซีร็อกซ์, บริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด, เครื่องมือชุด ธารปัญญา, ประพนธ์ ผาสุขยืด, ดนัย เทียนพุด และกานต์สุดา มาชะศิริานนท์ สามารถสรุปได้กระบวนการจัดการความรู้ประกอบด้วย การกำหนดความรู้ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การถ่ายโอนความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการนำความรู้ไปใช้ การประเมินความรู้ และการจัดเก็บความรู้</p>	<p>ในการกำหนดความรู้อะไรบ้าง เพราะเหตุใด</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.2 การแสวงหาความรู้ <ul style="list-style-type: none"> - บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ใดบ้าง - บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีวิธีการแสวงหาความรู้อย่างไร - หน่วยงานของท่านมีปัญหาและอุปสรรคในการแสวงหาความรู้อะไรบ้าง เพราะเหตุใด 1.3 การสร้างความรู้ <ul style="list-style-type: none"> - บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการนำความรู้ที่ได้จากแหล่งต่าง ๆ มาพัฒนาเป็นนวัตกรรม หรือเป็นองค์ความรู้ใหม่ในการปฏิบัติงานในหน่วยงานอย่างไร - หน่วยงานของท่านมีปัญหาและอุปสรรคในการสร้างความรู้อะไรบ้าง เพราะเหตุใด 1.4 การถ่ายโอนความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ <ul style="list-style-type: none"> - หน่วยงานของท่านมีการสนับสนุนด้านกิจกรรมใดบ้างที่เอื้อต่อการถ่ายโอนความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร - หน่วยงานของท่านใช้เทคโนโลยีใดบ้างที่เอื้อต่อการถ่ายโอนความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร - หน่วยงานของท่านมีการจัดสถานที่เพื่อใช้ในการถ่ายโอนความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรอย่างไร - บุคลากรในหน่วยงานของท่านส่วนใหญ่ชอบกิจกรรมใดมากที่สุดในการ

ทฤษฎี แนวคิดที่เกี่ยวข้อง	คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์
<p>- สำนักงาน ก.พ.ร. และ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) ได้อธิบายถึง</p> <ul style="list-style-type: none"> - การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม หมายถึงกิจกรรมการมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากผู้บริหาร (ที่ทุกคนมองเห็น), โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร, ทีม/หน่วยงานที่รับผิดชอบ, มีระบบการติดตามและประเมินผล, กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จชัดเจน - การสื่อสาร หมายถึง กิจกรรมที่ทำให้ทุกคน เข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรจะทำ, ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับทุกคน, แต่ละคนจะมีส่วนร่วมได้อย่างไร - กระบวนการและเครื่องมือ หมายถึง การช่วยให้ การค้นหา เข้าถึง ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้ สะดวกรวดเร็วขึ้น โดยการเลือกใช้กระบวนการและ เครื่องมือ ขึ้นกับชนิดของความรู้, ลักษณะขององค์กร (ขนาด, สถานที่ตั้ง ฯลฯ), ลักษณะการทำงาน, วัฒนธรรม องค์กร, ทรัพยากร - การเรียนรู้ หมายถึง การสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหลักการของการจัดการ ความรู้ โดยการเรียนรู้ต้องพิจารณาถึง เนื้อหา, กลุ่มเป้าหมาย, วิธีการ, การประเมินผลและปรับปรุง - การวัดผล หมายถึง การทำให้ทราบว่าการ ดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่, มีการนำผล ของการวัดมาใช้ในการปรับปรุงแผนและการดำเนินการให้ ดีขึ้น, มีการนำผลการวัดมาใช้ในการสื่อสารกับบุคลากร ในทุกระดับให้เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ และ การวัดผลต้องพิจารณาด้วยว่าจะวัดผลที่ขั้นตอนไหน ได้แก่ วัดระบบ (System), วัดที่ผลลัพธ์ (Out put) หรือวัด ที่ประโยชน์ที่จะได้รับ (Out come) - การยกย่องชมเชยและให้รางวัล เป็นการสร้าง แรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ โดยข้อควรพิจารณาได้แก่ ค้นหาความต้องการของบุคลากร, แรงจูงใจระยะสั้นและระยะยาว, บูรณาการกับระบบที่มีอยู่, ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกิจกรรมที่ทำในแต่ละช่วงเวลา 	<p>ถ่ายโอนความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพราะเหตุใด</p> <ul style="list-style-type: none"> - บุคลากรในหน่วยงานของท่านส่วนใหญ่ชอบใช้เทคโนโลยีอะไรมากที่สุดใน การถ่ายโอนความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพราะเหตุใด - บุคลากรในหน่วยงานของท่านส่วนใหญ่ชอบวิธีการจัดสถานที่แบบใด มากที่สุดใน การถ่ายโอนความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพราะเหตุใด - หน่วยงานของท่านมีปัญหาและอุปสรรคในการถ่ายโอนและแลกเปลี่ยนความรู้อะไรบ้าง เพราะเหตุใด <p>1.5 การนำความรู้ไปใช้</p> <ul style="list-style-type: none"> - หน่วยงานของท่านมีวิธีการพัฒนา ความรู้ในหน่วยงานไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างไร - หน่วยงานของท่านมีการสนับสนุนให้ บุคลากรนำความรู้จากแหล่งภายใน หน่วยงานไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างไร - หน่วยงานของท่านมีการสนับสนุนให้ บุคลากรนำความรู้จากแหล่ง ภายนอกหน่วยงานมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างไร - บุคลากรมีวิธีการนำความรู้จากแหล่ง ภายในหน่วยงานไปใช้ในการ ปฏิบัติงานอย่างไร - บุคลากรมีวิธีการนำความรู้จากแหล่ง ภายนอกหน่วยงานไปใช้ในการ ปฏิบัติงานอย่างไร - หน่วยงานของท่านมีปัญหาและอุปสรรคในการนำความรู้ไปใช้

ทฤษฎี แนวคิดที่เกี่ยวข้อง	คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์
<p>- ระบบการจัดการความรู้มีหลายลักษณะ ซึ่งระบบการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพจะรวมถึงวัฒนธรรมอย่างกว้าง ๆ และมีได้มุ่งมองแค่เพียงเทคโนโลยีเท่านั้น (Alavi และ Leidner, 1999)</p> <p>- ระบบการจัดการความรู้ที่จะมีประโยชน์สูงสุดได้นั้น ต้องมีมุมมองด้านการจัดการความรู้ (Wang & Plaskoff, 2002) ได้สรุปไว้ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. องค์กร (Organization) ได้แก่ วัฒนธรรม โครงสร้าง นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เครือข่ายทางสังคม และการเสริมแรง (reinforcement) 4. บุคคล (People) ได้แก่ ความจำเป็น (Needs), ความคาดหวัง (Expectations), ทักษะ (Skills), ความรู้ (Knowledge) 5. กระบวนการ (Process) ได้แก่ กระบวนการงาน (Task Flow), การเปลี่ยนแปลง (Variance), ขอบเขต (Boundaries) และ การจัดลำดับความสำคัญ (Priority) 6. เทคโนโลยี (Technology) ได้แก่ ผนึกต่าง ๆ (Functionality), การใช้ประโยชน์ (Usability), ความน่าเชื่อถือ (Reliability) และความสามารถในการยอมรับ (Acceptability) 	<p>อะไรบ้าง เพราะเหตุใด</p> <p>1.6 การประเมินความรู้</p> <ul style="list-style-type: none"> - หน่วยงานของท่านมีวิธีการประเมินความต้องการความรู้ของบุคลากรอย่างไร - หน่วยงานของท่านมีวิธีการประเมินการเรียนรู้ในระดับบุคคลอย่างไร - หน่วยงานของท่านมีวิธีการประเมินการเรียนรู้ในระดับกลุ่มหรือทีมอย่างไร - หน่วยงานของท่านมีวิธีการประเมินการเรียนรู้ในระดับองค์กรอย่างไร - หน่วยงานของท่านมีวิธีการประเมินกิจกรรมที่มาใช้เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างไร - หน่วยงานของท่านมีวิธีการติดตามผลการเรียนรู้ของบุคลากรตามกิจกรรมต่าง ๆ ที่ใช้ในการสนับสนุนการเรียนรู้หรือไม่ - หน่วยงานของท่านมีวิธีการประเมินระบบการจัดการความรู้หรือไม่ - หน่วยงานของท่านมีวิธีการติดตามผลการปฏิบัติงานจากแผนการจัดการความรู้หรือไม่ - หน่วยงานของท่านมีปัญหาและอุปสรรคในการประเมินความรู้อะไรบ้าง เพราะเหตุใด <p>1.7 การจัดเก็บความรู้</p> <ul style="list-style-type: none"> - หน่วยงานของท่านมีระบบการจัดเก็บความรู้หรือไม่ - หน่วยงานของท่านมีการจัดโครงสร้างความรู้ของหน่วยงานหรือไม่ - ประสิทธิภาพของเทคโนโลยีที่ท่านใช้จัดเก็บความรู้เป็นอย่างไร - หน่วยงานของท่านมีปัญหาและอุปสรรคในการจัดเก็บความรู้หรือไม่ เพราะเหตุใด

ทฤษฎี แนวคิดที่เกี่ยวข้อง	คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์
<p>สำนักงาน ก.พ.ร. และ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) ได้อธิบายถึง การกำหนดโครงสร้างทีมงาน KM ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การประกาศแต่งตั้งโครงสร้างทีมงาน KM ขอให้ระบุถึง ชื่อ-นามสกุล, ตำแหน่งงาน และหน่วยงานที่สังกัดอยู่ ตามผังองค์กรปัจจุบัน พร้อมด้วยรายละเอียดหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกตำแหน่ง 2. ทีมงาน KM ที่ต้องดำเนินการตามเป้าหมาย KM ที่เลือกไว้ ควรจะเชื่อมโยงกับหัวข้อเรื่อง การจัดแบ่งงาน และหน้าที่ ใน Blueprint for Change เพื่อให้เป็นหน่วยงานหนึ่งของแผนผังโดยรวมขององค์กร 3. การพิจารณาโครงสร้างทีมงาน KM เพื่อจะมีบุคลากร ที่ต้องเกี่ยวข้องและ/หรือมีส่วนที่ต้องสนับสนุนต่อการดำเนินการตามเป้าหมาย KM ที่เลือกไว้ให้บรรลุผลสำเร็จตามแผนนั้น มีกลุ่มบุคลากรที่ควรพิจารณาดังนี้คือ <ol style="list-style-type: none"> 3.1. ผู้บริหารระดับสูงสุด จะต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดโครงสร้างทีมงาน KM 3.2. หน่วยงานเจ้าของกระบวนการตามเป้าหมาย KM (Work Process Owner) ควรประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานนั้น, ผู้รับผิดชอบกระบวนการนั้น 3.3. หน่วยข้ามสายงาน (Cross Functional Unit) ที่ต้องเกี่ยวข้อง และ/หรือ มีส่วนที่ต้องสนับสนุนต่อการดำเนินการตามเป้าหมาย KM เช่น หน่วยงาน IT, ทรัพยากรบุคคล, สื่อสาร/ประชาสัมพันธ์, หน่วยพิจารณาภาพรวมค่าใช้จ่ายขององค์กร ฯลฯ ควรประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานนั้น, ตัวแทนผู้รับผิดชอบหน่วยงาน 3.4. หน่วยงาน /บุคคลอื่นๆ ที่เหมาะสม และผู้บริหารระดับสูงสุดต้องการมอบหมาย 4. กรณีที่การจัดการความรู้ขององค์กรมีความจำเป็นและสามารถจะจัดสรรงบประมาณได้เพื่อจะนำเทคโนโลยีด้าน IT มาใช้ ควรจะมีหน่วยงาน IT เข้าร่วมทีมงาน KM ด้วย 	<p>6. ด้านโครงสร้างทีมงานการจัดการความรู้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ท่านคิดว่าทีมงานการจัดการความรู้ในหน่วยงานของท่านควรประกอบไปด้วยตำแหน่งใดบ้างที่ส่งผลต่อการดำเนินงานการจัดการความรู้ให้ประสบผลสำเร็จ

ต้นแบบรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ

นำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการความรู้ ประกอบด้วย

1. ขั้นตอนการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ
2. องค์ประกอบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ส่วนที่ 1 ขั้นตอนการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ

ขั้นตอนหลักของการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นที่ 1 การกำหนดความรู้

การกำหนดความรู้ หมายถึง การพิจารณาของผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้เพื่อระบุว่าความรู้อะไรบ้างที่บุคลากรในหน่วยงานจำเป็นต้องรู้ และความรู้เหล่านั้นอยู่ในรูปแบบใด อยู่กับใครบ้าง โดยพิจารณาถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของหน่วยงาน โดยความรู้เหล่านี้จะช่วยทำให้บุคลากรสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาตนเอง พัฒนางานให้สามารถบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานได้ สำหรับประเภทของความรู้สามารถแบ่งได้ 2 ประเภท คือ 1) ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (tacit knowledge) ได้แก่ ประสบการณ์ ความชำนาญในการทำงานต่างๆ มีลักษณะเฉพาะในแต่ละบุคคล เช่น เทคนิคการปฏิบัติงานพระราชพิธี เทคนิคการตรวจกลไกงานซึ่ง ตวง วัด เป็นต้น และ 2) ความรู้ที่ชัดแจ้ง (explicit knowledge) ได้แก่ ความรู้ที่สามารถแสดงให้เห็นได้ เช่น เอกสาร ตำรา ฐานข้อมูล เว็บไซต์ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ แผนภูมิ ตั๋วหนังสือ สตรีทสมการ กฎ และทฤษฎีต่างๆ เป็นต้น สำหรับหน่วยงานภาครัฐมีวิธีการในการกำหนดความรู้ดังนี้

1. จัดตั้งคณะทำงานเพื่อรับผิดชอบ

จัดตั้งคณะทำงานเพื่อรับผิดชอบ หมายถึง การกำหนดบุคลากรในหน่วยงานมาเป็นที่งานดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ซึ่งมาจากหลายฝ่าย กอง หรือสำนักต่างๆ ซึ่งอาจจะตั้งทั้งในส่วนกลาง และภูมิภาค โดยมีวิธีการกำหนดที่งานจะมีความแตกต่างกันไปตามลักษณะของหน่วยงาน เช่น หน่วยงานที่มีบุคลากรน้อยอาจจัดตั้งเฉพาะในส่วนที่อยู่ในกรม แต่หน่วยงานใดที่มีหน่วยงานในสังกัดทั่วประเทศ การกำหนดที่งานจึงอาจจะต้องมีทั้งในส่วนกลางที่สังกัดกรม ซึ่งที่งานอาจมาจากหน่วยงานในสังกัดเข้าร่วมเป็นที่งานก็ได้ เพราะรูปแบบการทำงานที่แตกต่างกันไปแต่ละกรม นอกจากนี้ยังมีการกำหนดขอบเขต หน้าที่ และความรับผิดชอบในการดำเนินงานอย่างชัดเจน โดยส่วนใหญ่ของหน่วยงานภาครัฐมีการจัดตั้งคณะทำงานการจัดการความรู้ (KM team) ซึ่งประกอบด้วย ผู้อำนวยการจัดการความรู้ (chief knowledge officer : CKO) หัวหน้าทีมการจัดการความรู้ คณะกรรมการจัดการความรู้ เลขานุการ และที่ปรึกษา โดยแต่ละตำแหน่งมีหน้าที่รับผิดชอบดังนี้

1. ผู้อำนวยการจัดการความรู้ (chief knowledge officer : CKO) มีหน้าที่รับผิดชอบ

- 1.1 กำหนดและมอบนโยบายการจัดการความรู้ให้กับคณะทำงาน
- 1.2 สนับสนุนงบประมาณ และทรัพยากรในการดำเนินการจัดการความรู้ภายในหน่วยงาน
- 1.3 บริหารและกำกับดำเนินการจัดการความรู้ให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน

2. หัวหน้าทีมการจัดการความรู้ มีหน้าที่รับผิดชอบ

- 2.1 ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติการตามแผนการจัดการความรู้
- 2.2 สนับสนุนและส่งเสริมการจัดการความรู้ให้พัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรได้อย่างสูงสุด
- 2.3 ประสานงานกับผู้อำนวยการจัดการความรู้และผู้ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานการจัดการ

ความรู้ของหน่วยงาน

3. คณะกรรมการจัดการความรู้ มีหน้าที่รับผิดชอบ

- 3.1 ปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เช่น การจัดรายงานความคืบหน้า การจัดทำแผนงาน

โครงการ และกิจกรรมการจัดการความรู้ในหน่วยงาน

3.2 เป็นแบบอย่างที่ดีในการเป็นผู้นำแห่งการเรียนรู้ในหน่วยงาน เช่น การเป็นไฟรู้ การรักการอ่าน

3.3 ติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงการจัดการความรู้ของหน่วยงานอยู่เสมอ

4. เลขานุการ มีหน้าที่รับผิดชอบ

4.1 จัดทำรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินการจัดการความรู้ของหน่วยงาน

4.2 เตรียมความพร้อมในการจัดประชุมคณะทำงานในด้านต่าง ๆ เช่น การนัดและติดตามสมาชิกผู้เข้าร่วมประชุม

4.3 จัดทำรายงานการประชุม

4.4 ประสานงานกับคณะทำงานเพื่อการดำเนินการจัดการความรู้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนการจัดการความรู้ของหน่วยงาน

5. ที่ปรึกษา มีหน้าที่รับผิดชอบ

5.1 ให้คำปรึกษาด้านนโยบายการจัดการความรู้ของหน่วยงาน

5.2 ช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินการจัดการความรู้ในหน่วยงาน

5.3 กำกับและติดตามการดำเนินการจัดการความรู้ของหน่วยงานให้เป็นไปตามเป้าหมายของหน่วยงาน

5.4 เข้าร่วมประชุมกับคณะกรรมการจัดการความรู้ของหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ

2. สำรวจ ตรวจสอบ และรวบรวมความรู้ และจัดลำดับความสำคัญเพื่อกำหนดความรู้ที่หน่วยงานจำเป็นต้องมี โดยยึดนโยบายรัฐบาล และยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน

สำรวจ ตรวจสอบ และรวบรวมความรู้ และจัดลำดับความสำคัญเพื่อกำหนดความรู้ที่หน่วยงานจำเป็นต้องมี โดยยึดนโยบายรัฐบาล และยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน หมายถึง การเลือกประเด็นความรู้ของหน่วยงานภาครัฐ จำเป็นต้องมีการสำรวจว่ามีความรู้อะไรที่จำเป็นในการดำเนินงาน เมื่อทราบแล้วว่ามีอะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด และอยู่กับใครบ้าง แล้วถึงดำเนินการตรวจสอบว่าความรู้เหล่านั้นมีความถูกต้องแค่ไหน หลังจากนั้นจึงทำการรวบรวมความรู้เหล่านั้นว่ามีอะไรบ้างที่หน่วยงานจำเป็นต้องมีโดยมีการจัดลำดับความสำคัญว่าความรู้ อะไรบ้างที่จำเป็นมากที่สุดและรองลงไปตามลำดับสำหรับการปฏิบัติงานโดยพิจารณาถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของหน่วยงานคืออะไร ยกตัวอย่างในการจัดลำดับความสำคัญของความรู้ ในบางหน่วยงานต้องพิจารณาถึงเป้าหมายของแผนกลยุทธ์คืออะไร ความรู้ใดที่บุคลากรจำเป็นต้องใช้ประกอบในการปฏิบัติงานให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายได้ ถ้าหากไม่มีความรู้เรื่องนั้นจะส่งผลให้ประสิทธิภาพลดลง ถ้าหากหน่วยงานสามารถค้นหาความรู้เรื่องนั้นได้ จะทำให้การพัฒนาบุคลากรตรงตามเป้าหมายของหน่วยงานได้

3. กำหนดแหล่งความรู้ และฐานข้อมูลที่จำเป็นต้องมี / ที่มีอยู่

กำหนดแหล่งความรู้ และฐานข้อมูลที่จำเป็นต้องมี / ที่มีอยู่ หมายถึง แหล่งความรู้ที่หน่วยงานจำเป็นต้องมี และที่มีอยู่เหล่านั้นจะมาจากที่ใดบ้าง เช่น ผู้เชี่ยวชาญทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ห้องสมุด งานวิจัย เอกสาร ตำรา จุลสาร วารสาร เป็นต้น

4. ประชุมคณะทำงานและผู้ที่เกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดความรู้ที่จำเป็นของหน่วยงาน

ประชุมคณะทำงานและผู้ที่เกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดความรู้ที่จำเป็นของหน่วยงาน หมายถึง การร่วมกันของทีมงานที่รับผิดชอบและผู้ที่เกี่ยวข้องในการระบุความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน โดย

ที่มงานดังกล่าวจำเป็นพิจารณาอย่างรอบคอบว่าเป็นสิ่งช่วยในการผลักดันให้หน่วยงานสามารถบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานได้มากน้อยแค่ไหน ซึ่งหน่วยงานระดับกอง สำนักจะต้องกำหนดให้มีความสัมพันธ์กับหน่วยงานระดับกรม และกรมจะต้องสอดคล้องกับกระทรวง สำหรับกระทรวงจะต้องสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล

5. ตรวจสอบผู้ที่มีความรู้เพื่อสรรหาผู้ที่มีคุณสมบัติเป็นผู้เชี่ยวชาญเพื่อจัดทำเป็นทำเนียบผู้เชี่ยวชาญของหน่วยงาน

ตรวจสอบผู้ที่มีความรู้เพื่อสรรหาผู้ที่มีคุณสมบัติเป็นผู้เชี่ยวชาญเพื่อจัดทำเป็นทำเนียบผู้เชี่ยวชาญของหน่วยงาน หมายถึง การระบุผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานว่ามีใครบ้าง ซึ่งอาจจะมาจากทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เพราะการมีรายชื่อ และเบอร์โทรศัพท์ที่สามารถติดต่อทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรภายในหน่วยงานสามารถติดต่อ สอบถาม หรือปรึกษาปัญหาการทำงานได้อย่างสะดวก เพราะการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล คือ การลดค่าใช้จ่าย การลดเวลาการทำงานให้น้อยลง ดังนั้นเมื่อผู้ปฏิบัติประสบปัญหาที่ไม่สามารถแก้ไขได้ แต่มีรายชื่อผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวก็จะสามารถทำให้การทำงานสะดวกและรวดเร็วมากขึ้น เช่น รายชื่อผู้เชี่ยวชาญด้านพัสดุของกรมมีใครบ้าง เบอร์โทรศัพท์ที่สามารถติดต่อได้สะดวก และช่องทางในการติดต่อที่สามารถสื่อสารระหว่างกันตามความเหมาะสมของหน่วยงาน อาจจะเป็นจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) เป็นต้น

ขั้นที่ 2 การแสวงหาความรู้

การแสวงหาความรู้ หมายถึง การค้นหาความรู้ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานโดยสามารถนำมาจากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ซึ่งอาจจะเป็นแหล่งความรู้ที่มาจากตัวบุคคล เอกสาร ตำรา และงานวิจัยต่างๆ สำหรับหน่วยงานภาครัฐมีวิธีการแสวงหาความรู้ดังนี้

1. ศึกษาด้วยตนเอง

ศึกษาด้วยตนเอง หมายถึง การค้นหาข้อมูลโดยอาศัยตัวเองเป็นหลักในการค้นคว้าหาความรู้ ซึ่งแต่ละคนจะมีลักษณะที่แตกต่างกันไปแต่ละบุคคล ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความชอบ ความถนัด และลักษณะการทำงาน เช่น บางคนชอบค้นคว้าจากตำราเอกสารมากกว่าการเปิดอินเทอร์เน็ต เพราะไม่ถนัดในการใช้คอมพิวเตอร์ หรือลักษณะการทำงานที่ทำงานที่ใช้ช่วงเวลาไม่ปกติสำหรับแพทย์ พยาบาลมีการทำงานในลักษณะของการขึ้นเวรโดยนับชั่วโมงรับผิดชอบ ดังนั้นการค้นคว้าหาความรู้จึงต้องอาศัยในช่วงเวลาที่ว่างจากการทำงาน เป็นต้น

2. ศึกษาจากเอกสาร และสื่อต่างๆ

ศึกษาจากเอกสาร และสื่อต่างๆ หมายถึง การค้นคว้าหาข้อมูลจากเอกสารที่มีอยู่ในองค์กร เช่น ห้องสมุดของหน่วยงาน วิกิพีเดีย วารสาร หนังสือ ตำรา รายงานการวิจัย เอกสาร บทความวิชาการ และบอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

3. ค้นหาความรู้เพิ่มเติมจากภายนอกหน่วยงาน

ค้นหาความรู้เพิ่มเติมจากภายนอกหน่วยงาน หมายถึง การค้นหาความรู้จากหน่วยงานภายนอกทั้งในระดับข้อมูลปฐมภูมิ คือ การศึกษาดูงานจากกระบวนการทำงานจริงของหน่วยงานอื่น และข้อมูลทุติยภูมิ คือ การค้นหาข้อมูลความรู้ที่มีการประมวลสรุปไว้เรียบร้อยแล้วในรูปแบบของเอกสาร ตำรา หนังสือ และสื่อต่างๆ ซึ่งสามารถค้นหาได้จากห้องสมุดมหาวิทยาลัย และห้องสมุดของหน่วยงานต่างๆ

4 สอบถามจากเพื่อนร่วมงาน รุ่นพี่ และผู้บังคับบัญชา

สอบถามจากเพื่อนร่วมงาน รุ่นพี่ และผู้บังคับบัญชา หมายถึง การค้นคว้าหาความรู้จากผู้มีประสบการณ์จริงในหน่วยงาน เช่น เพื่อน รุ่นพี่ และผู้บังคับบัญชา เพราะบุคคลเหล่านี้เป็นผู้ที่ปฏิบัติงานที่มีความเข้าใจในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น เช่น การสอบถามเพื่อนที่รับผิดชอบการเงินเกี่ยวกับวิธีการเบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาลว่ามีวิธีการเบิกอย่างไรจึงจะทำได้รวดเร็ว

5 จัดกิจกรรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้

จัดกิจกรรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้เช่น การฝึกอบรม การประชุม การบรรยาย การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ หมายถึง การเรียนรู้โดยการจัดการอบรม ประชุม บรรยายและสัมมนาเป็นวิธีการที่มีรูปแบบเป็นทางการ ซึ่งมีกรอบในการดำเนินงานและมีประเด็นในการเรียนรู้ที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า แต่การจัดกิจกรรมดังกล่าวสามารถจัดให้เป็นรูปแบบที่มีความเป็นกันเองของผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้ เช่น การจัดอบรมที่ทำบรรยายภาคให้ผู้เข้าร่วมมีความรู้สึกเป็นพวกพ้องกันโดยใช้กิจกรรมการละลายพฤติกรรมก่อนเข้ารับการอบรม หรือการจัดโต๊ะประชุมในแบบที่ไม่มีตำแหน่งของประธานทุกโต๊ะมีระดับเดียวกันทุกคนที่เข้าร่วมประชุมจะมีความรู้สึกเหมือนกับว่าเราเท่าเทียมกันไม่มีใครสูงกว่าใครบรรยายภาคเหล่านี้ล้วนเอื้อต่อการแสดงความคิดเห็นระหว่างกัน

ขั้นที่ 3 การประมวลและกลั่นกรองความรู้

การประมวลและกลั่นกรองความรู้ หมายถึง การปรับปรุง หรือการสรุปความรู้ให้มีความเป็นมาตรฐาน มีความสมบูรณ์สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น สำหรับหน่วยงานภาครัฐ มีวิธีการดังนี้

1. จัดตั้งคณะทำงานเพื่อรับผิดชอบ

จัดตั้งคณะทำงานเพื่อรับผิดชอบ หมายถึง การกำหนดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญสูงในเรื่องนั้น ๆ เช่น กฎหมายแพ่งและพาณิชย์ กฎหมายระหว่างประเทศ เป็นต้น ซึ่งอาจมาจากภายในและภายนอกหน่วยงานมาเป็นทีมงานดำเนินงานประมวลและกลั่นกรองความรู้โดยมาจากหลายฝ่าย กอง หรือสำนักต่างๆ ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค สำหรับวิธีการกำหนดทีมงานจะมีความแตกต่างกันไปตามลักษณะของหน่วยงาน การกำหนดทีมงานอาจมาจากส่วนกลาง หรืออาจมาจากหน่วยงานย่อยในสังกัดเข้ามาร่วมเป็นทีมงานได้ เพราะแต่ละกรมจะมีรูปแบบการทำงานที่แตกต่างกันไปตามขอบเขตความรับผิดชอบ และจำนวนบุคลากรที่สังกัดของหน่วยงาน

2. ประชุมคณะทำงาน ผู้เชี่ยวชาญเพื่อร่วมกันประมวลและกลั่นกรองความรู้เพื่อปรับปรุงความรู้ต่างๆ ในหน่วยงานเพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน

ประชุมคณะทำงาน ผู้เชี่ยวชาญเพื่อร่วมกันประมวลและกลั่นกรองความรู้เพื่อปรับปรุงความรู้ต่างๆ ในหน่วยงานเพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญ และผู้รู้ร่วมกันระดมความคิดเพื่อกลั่นกรองความรู้ให้เป็นความรู้ที่มีลักษณะดังนี้ 1) มีความถูกต้องตามหลักทฤษฎี วิชาการ และภาษาที่ใช้ 2) ข้อมูลมีความตรงกับความเป็นจริง 3) จัดรูปแบบข้อมูลให้มีความสมบูรณ์ครบถ้วนไม่ขาดประเด็นสำคัญ และ 4) จัดทำรูปแบบข้อมูลให้เป็นมาตรฐานเดียวกันสามารถนำไปใช้ได้สะดวก

3. การวางระบบข้อมูลของหน่วยงานให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน

การวางระบบข้อมูลของหน่วยงานให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน หมายถึง การวางแผนข้อมูลของหน่วยงานให้มีรูปแบบที่สามารถสืบค้น และง่ายต่อการนำไปใช้ โดยจัดระบบตามหลักวิธีการทำงาน เช่น การกำหนด

ระบบข้อมูลจำแนกตามส่วนงานที่รับผิดชอบ ข้อมูลด้านการบริหารงานบุคคล ข้อมูลงานสารบรรณ ข้อมูลงานพัสดุ เป็นต้น

ขั้นที่ 4 การสร้างความรู้

การสร้างความรู้ หมายถึง การนำความรู้ ทฤษฎี ประสบการณ์เดิมมาพัฒนาเป็นแนวคิด วิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ ที่สามารถพัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น เช่น เทคนิคการลดขั้นตอนของกรมขนส่งทางบกในการปรับปรุงแบบบริการต่อทะเบียนรถยนต์แบบ One-Stop Service เป็นต้น สำหรับหน่วยงานภาครัฐ มีวิธีการดังนี้

1. บูรณาการองค์ความรู้เพื่อนำไปพัฒนาวิธีการทำงาน

การบูรณาการองค์ความรู้เพื่อนำไปพัฒนาวิธีการทำงาน หมายถึง การนำความรู้เดิมที่มีอยู่เดิมมาเพิ่มเติมกับความรู้ใหม่ และประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญมาพัฒนาวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ยกตัวอย่าง เช่น

สำนักงานกรมการจัดหางานจังหวัดลำพูนได้สร้างวิธีการทำงานในการต่ออายุใบอนุญาตของคนต่างด้าว โดยมีวิธีการดังนี้ 1) จัดหมวดหมู่ของกระบวนการงานทั้งหมดมีกี่ขั้น 2) จับเวลาทั้งหมดในการทำงาน 3) พิจารณาข้อจำกัดของหน่วยงาน ได้แก่ จำนวนเจ้าหน้าที่ คนที่เกี่ยวข้อง และจำนวนผู้รับบริการ หลังจากนั้นก็นำปัญหาดังกล่าวมาคิดค้นรูปแบบบริการที่คิดว่าสามารถแก้ปัญหาในด้านต่างๆ สำหรับวิธีการลดขั้นตอนการทำงานดังกล่าว คือ 1) การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปรับปรุงการทำงาน เช่น อินเทอร์เน็ต โดยใช้ในการบันทึกข้อมูลต่างๆ ของผู้รับบริการ และ 2) การกระจายอำนาจ หรือการมอบอำนาจให้กับข้าราชการระดับรองลงไปถึงชี้ 7 ในการสร้างความรู้ที่นำไปใช้ในการทำงานจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่กล้าคิดนอกกรอบ ยอมรับคำติชม การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการเรียนรู้ร่วมกัน

2. พัฒนาความรู้พื้นฐานไปสู่การเป็นนวัตกรรมที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน่วยงาน

พัฒนาความรู้พื้นฐานไปสู่การเป็นความรู้ใหม่ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน่วยงาน หมายถึง การพัฒนาความรู้ ทฤษฎีพื้นฐานทั่วไปผสมผสานกับประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญของบุคลากรจนนำไปสู่การสร้างแนวคิด วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้สูงขึ้น ยกตัวอย่างเช่น

การสร้างรอกวาดทุ่นระเบิดของกระทรวงกลาโหม และการใช้วิตามินซีในระดับสูงเพื่อลดสารอนุมูลอิสระสำหรับผู้ป่วยมะเร็ง ของการรักษาแบบแพทย์ทางเลือก

ขั้นที่ 5 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้

การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการ หรือกิจกรรมที่สร้างให้เกิดความสัมพันธอันก่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจระหว่างผู้เข้าร่วมกิจกรรมในการเรียนรู้ มีวิธีการดังนี้

1. จัดกิจกรรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้

จัดกิจกรรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการที่สามารถทำให้ผู้เข้าร่วมเกิดความคิดการเรียนรู้ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อตนเอง และการทำงานได้ สามารถแบ่งได้ คือ การเรียนรู้แบบเผชิญหน้าและการเรียนรู้แบบเสมือน

1.1 การเรียนรู้แบบเผชิญหน้า (Face to Face Learning)

การเรียนรู้แบบเผชิญหน้า (Face to Face Learning) หมายถึง รูปแบบของกระบวนการเรียนรู้ที่ผู้เรียนกับผู้สอน หรือผู้ส่งสารและผู้รับสารสามารถเห็นหน้ากัน และสามารถซักถามกันได้อย่างทันทีทันใด ได้แก่

1) จัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้

จัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ หมายถึง การจัดกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรภายในและภายนอกหน่วยงาน โดยผู้ที่ทำหน้าที่แลกเปลี่ยนจะต้องลดอคติ ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่ยึดติดกับตำแหน่ง และไม่ตัดสินว่าสิ่งใดผิดหรือถูก ตลอดจนสร้างบรรยากาศระหว่างการซักถามด้วยความชื่นชม สามารถจัดเป็นกิจกรรมต่างๆ เช่น การถ่ายทอดประสบการณ์จากผู้ที่ไปศึกษาดูงานต่างประเทศ การนำเสนอผลงานของบุคลากรที่สร้างวิธีการทำงานใหม่ๆ เป็นต้น

2) ประชุมเชิงปฏิบัติการ

ประชุมเชิงปฏิบัติการ หมายถึง เป็นการฝึกอบรมที่ให้ผู้รับการฝึกอบรมได้ปฏิบัติจริง โดยทั่วไปจะมีการบรรยายให้ความรู้พื้นฐานก่อนแล้วจึงให้ลงมือปฏิบัติ หรืออาจจะใช้การลงมือปฏิบัติก่อนแล้วจึงสรุปท้ายด้วยหลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ส่วนใหญ่ในการดำเนินการจัดการความรู้ได้นำการประชุมเชิงปฏิบัติการมาเป็นวิธีในการสร้างความรู้ ความเข้าใจ ตลอดจนเป็นกระบวนการพัฒนาการเรียนรู้ให้กับบุคลากรให้เกิดทักษะต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงาน เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อวางแผนการจัดการความรู้ให้กับหน่วยงาน การฝึกกลวิธีการถ่ายทอด องค์ความรู้ให้กับบุคลากร เป็นต้น

3) ประชุมทางไกล

ประชุมทางไกล หมายถึง วิธีการที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปหรือบุคคลเป็นกลุ่มซึ่งอยู่ในสถานที่ต่าง ๆ กันสามารถติดต่อร่วมกันได้โดยใช้อุปกรณ์โทรคมนาคมที่ออกแบบมาเฉพาะเพื่อการประชุมร่วมกับอุปกรณ์เสียงและภาพ เช่น ไมโครโฟน ลำโพง เครื่องขยายเสียง และจอภาพ โดยอาศัยช่องทางสื่อสาร เช่น สายโทรศัพท์ หรือการส่งสัญญาณผ่านดาวเทียมการประชุมทางไกลสามารถใช้ได้หลายรูปแบบ เช่น เสียง กราฟิก วิดีทัศน์ คอมพิวเตอร์ ในการดำเนินการจัดการความรู้สามารถนำ การประชุมทางไกลในการเผยแพร่ความรู้ นวัตกรรมใหม่ ให้กับบุคลากรของหน่วยงานในสังกัดที่อยู่ห่างไกลจากหน่วยงานส่วนกลางได้

4) จัดนิทรรศการ

จัดนิทรรศการ หมายถึง รูปแบบ หรือการถ่ายทอดความรู้โดยนำเอาวัสดุหรืออุปกรณ์มาผสมผสานกัน เช่น ภาพของจริง หุ่นจำลอง เอกสาร คำแนะนำ สไลด์ วิดีทัศน์ คอมพิวเตอร์ ฯลฯ เพื่อกระตุ้นความสนใจและทำให้ผู้ชมกิจกรรมเข้าใจเนื้อหาของนิทรรศการได้เร็วขึ้น อาจกล่าวได้ว่าเป็นการเรียนรู้ที่ใกล้เคียงจากประสบการณ์ตรง โดยผู้ชมสามารถรับรู้จากประสาทสัมผัสทั้งห้า สำหรับการจัดการความรู้ นำการจัดนิทรรศการเป็นช่องทางในการเผยแพร่ความรู้ให้กับผู้สนใจเกี่ยวกับเนื้อหาที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน และเนื้อหาเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ของหน่วยงาน เช่น การจัดตลาดนัดความรู้

5) จัดเวทีชาวบ้าน

จัดเวทีชาวบ้าน หมายถึง การจัดกิจกรรมที่นำชาวบ้านในท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐ เพราะการจัดกิจกรรมดังกล่าวจะช่วยให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างหน่วยงานภาครัฐกับประชาชน โดยรูปแบบการจัดมุ่งเน้นเพื่อศึกษาข้อมูลความต้องการ ข้อคิดเห็น

ที่มาจากประชาชนโดยตรง ทั้งนี้ข้อมูลดังกล่าวสามารถนำไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นต่อไป เช่น สำนักงานจังหวัดจะมีการจัดเวทีชาวบ้านเพื่อไปรับฟังความคิดเห็นของชาวบ้านในแต่ละชุมชนเพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบในการวางแผนการดำเนินงานของสำนักงานจังหวัดต่อไป

6) จัดสภากาแฟสัญจรตามหน่วยงาน

จัดสภากาแฟสัญจรตามหน่วยงาน หมายถึง กลุ่มคนในหน่วยงานซึ่งมีบทบาทในการสร้างความคิดเรื่อง องค์ความรู้ใหม่ องค์ความคิดเรื่องศิลปะ มารยาท ประเพณี ความงาม การเมือง สังคม และวัฒนธรรมด้วย ปัจจัยสำคัญที่สร้างสรรคให้เกิดการรวมกลุ่มคือ เกิดประเพณีการอ่านหนังสือ การขบคิดเรื่องชีวิต สังคมการเมือง โดยกลุ่มคนเหล่านี้ได้ดำเนินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับกลุ่มอื่นๆ เสมอ เพราะการสัญจรไปตามหน่วยงานทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ซึ่งมีประโยชน์ต่อการจัดการความรู้ของหน่วยงาน เนื่องจากการทำงานที่มีประสิทธิภาพของหน่วยงานปัจจัยสำคัญประการหนึ่งคือ การรับรู้ความต้องการที่แท้จริงของบุคลากร และผู้รับบริการของหน่วยงาน โดยการจัดสภากาแฟสัญจรไปตามหน่วยงานต่าง ๆ มีรูปแบบที่มีความเป็นกันเอง อันทำให้ผู้ที่เข้าร่วมสภากาแฟสัญจรกล้าแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานต่อไป ทั้งในส่วนของปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น หรือการมีแนวทางการปฏิบัติงานใหม่จากผู้ที่มีประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ให้คำแนะนำจากการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันในสภากาแฟสัญจร

1.2 การเรียนรู้แบบเสมือน (Virtual Learning)

การเรียนรู้แบบเสมือน (Virtual Learning) หมายถึง การเรียนรู้ด้วยคอมพิวเตอร์ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต โดยใช้การสื่อสารทางไกล มีการใช้เทคโนโลยีเว็บในการนำเสนอบทเรียนออนไลน์และมีการสื่อสารระหว่างผู้สอนและผู้เรียนหรือระหว่างผู้เรียนด้วยกันเองทั้งแบบประสานเวลาและไม่ประสานเวลาผ่านทางกระดานสนทนา อีเมลล์ เว็บบอร์ด และการประชุมทางไกล ยกตัวอย่างเช่น

1) เว็บบอร์ด (Web-board)

เว็บบอร์ด (Web-board) หมายถึง การสื่อสารทางเดียวแบบเวลาที่ไม่ตรงกันในลักษณะของการมีผู้เริ่มตั้งกระทู้หัวข้อที่น่าสนใจและมีผู้ตอบหลายคน โดยผู้ตั้งกระทู้จะพิมพ์ข้อความไว้เมื่อมีผู้พบเห็นข้อความดังกล่าวก็สามารถแสดงความคิดเห็นจะสามารถพิมพ์ข้อความไว้เมื่อใดก็ได้โดยไม่จำกัดความยาวของข้อความหรือเวลาในการตอบ โดยการจัดการความรู้นำเว็บบอร์ดมาใช้เป็นช่องทางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน เช่น การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อประเด็นที่น่าสนใจในชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ต่าง ๆ ในหน่วยงาน

2) เว็บบล็อก (Web-blog)

เว็บบล็อก (Web-blog) หมายถึง การสื่อสารทางเดียวแบบเวลาที่ไม่ตรงกันในลักษณะของการนำเสนอข้อความและภาพกราฟิกบนเว็บเพจ ผู้ใช้เว็บบล็อกเขียนบันทึกประจำวันเกี่ยวกับเนื้อหาต่างๆ โดยอาจเป็นเนื้อหาความรู้ในแต่ละวัน การทำกิจกรรมต่างๆ หรืออาจเป็นการนำเสนอข่าวสารทันเหตุการณ์ต่างๆ โดยการจัดการความรู้นำเว็บบล็อกมาใช้เป็นช่องทางในการสื่อสารความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ หรือผู้ที่สนใจในเรื่องอะไรสามารถที่จะค้นหาเรื่องราวความเป็นมาจากเว็บบล็อกได้ เพราะสามารถแสดงข้อมูลตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันได้ ยกตัวอย่างเช่น www.gotoknow.org เป็นเว็บบล็อกของผู้ที่สนใจเรื่องราวสาระต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ในด้านต่าง ๆ อาทิ การจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัย การจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐ การจัดการความรู้ในชุมชนที่ประสบความสำเร็จต่าง ๆ การจัดการความรู้ในระบบการศึกษา เป็นต้น

3) เว็บไซต์ (Website)

เว็บไซต์ (Website) หมายถึง หน้าเว็บเพจหลายหน้า ซึ่งเชื่อมโยงกันผ่านทางไฮเปอร์ลิงก์ ส่วนใหญ่จัดทำขึ้นเพื่อนำเสนอข้อมูลผ่านคอมพิวเตอร์ โดยถูกจัดเก็บไว้ในเว็ลด์ไวด์เว็บ หน้าแรกของเว็บไซต์ที่เก็บไว้ที่ชื่อหลักจะเรียกว่า โฮมเพจ เว็บไซต์ หน่วยงานโดยทั่วไปจะให้บริการต่อบุคลากรและผู้สนใจฟรี ในเว็บไซต์มีการเผยแพร่ข้อมูลทางวิชาการ ข้อมูลหน่วยงาน หรือข้อมูลสื่อต่างๆ สำหรับการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐ ส่วนใหญ่จะสร้างเว็บการจัดการความรู้ของหน่วยงานมาอยู่ในส่วนหนึ่งของเว็บไซต์หน่วยงาน โดยจะมีการนำเสนอในส่วนของกิจกรรมการจัดการความรู้ของหน่วยงาน กิจกรรมของชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ในหน่วยงาน องค์ความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นวัตกรรมสำหรับการปฏิบัติงาน เป็นต้น

2 การเผยแพร่ความรู้ให้กับบุคลากรในหน่วยงาน

การเผยแพร่ความรู้ให้กับบุคลากรในหน่วยงาน หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการนำข้อมูล ข่าวสารของหน่วยงานไปยังบุคลากรโดยอาศัยช่องทางต่างๆ เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ สื่อวิทยุ เป็นต้น

1) จัดทำเอกสารสิ่งพิมพ์

จัดทำเอกสารสิ่งพิมพ์ หมายถึง การจัดทำสื่อที่ประกอบด้วยข้อความตัวอักษรและภาพที่สามารถถ่ายทอดความรู้จากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร เช่น วารสาร รายงาน คู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

2) จัดรายการเสียงตามสาย

จัดรายการเสียงตามสาย หมายถึง การจัดรายการที่ใช้วิทยุกระจายเสียงที่สามารถเผยแพร่ไปตามสายต่อไปยังลำโพง ส่วนใหญ่นิยมใช้สำหรับการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารภายในหน่วยงาน สำหรับเนื้อหาที่นำมาจัดรายการเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน เช่น กิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงาน เทคนิคความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการใช้ชีวิตประจำวันของบุคลากร

3) จัดทำบอร์ดประชาสัมพันธ์

จัดทำบอร์ดประชาสัมพันธ์ หมายถึง ป้ายที่ทำมาจากวัสดุหลายประเภท เช่น ไม้ พลาสติก กระดาษ เหล็ก นำมาใช้เพื่อเป็นฐานในการติดเนื้อหา และรูปภาพที่จะใช้ในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของหน่วยงานให้กับบุคลากรได้รับทราบ โดยการจัดการความรู้ของหน่วยงานนำบอร์ดมาเป็นเครื่องมือในการเผยแพร่ข้อมูลความรู้ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจในเรื่องดังกล่าว อาทิ การจัดทำบอร์ดการจัดการความรู้ให้กับบุคลากร เข้าใจว่า “การจัดการความรู้” คืออะไร มีประโยชน์อย่างไรบ้างกับหน่วยงาน

4) จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ ห้องสมุด

จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ ห้องสมุด หมายถึง หน่วยงานที่ให้บริการสื่อการเรียนรู้ต่างๆ เช่น หนังสือ ตำรา วิจัย เอกสาร วารสาร ซีดี เป็นต้น ซึ่งเป็นความรู้ที่จำเป็นสำหรับบุคลากรของหน่วยงานในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังรวมไปถึงการเป็นศูนย์ฝึกทักษะที่จำเป็นของบุคลากร เช่น การฝึกใช้เครื่องชั่งน้ำหนักระบบดิจิทัลของหน่วยงานที่ใช้สำหรับฝึกบุคลากรให้สามารถใช้เครื่องดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

5) จัดทำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเผยแพร่ข้อมูล

จัดทำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเผยแพร่ข้อมูล หมายถึง การใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ในการจัดการฐานข้อมูล (Database) ได้แก่ กลุ่มของข้อมูลที่ถูกเก็บรวบรวมไว้ โดยมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน มีการกำจัดความซ้ำซ้อนของข้อมูลและเก็บเพิ่มข้อมูลเหล่านี้ไว้ที่ศูนย์กลาง เพื่อที่จะนำข้อมูลเหล่านี้มาใช้ร่วมกัน แต่บางส่วนสำหรับผู้มีสิทธิ์สามารถใช้ได้ โดยทั่วไปฐานข้อมูลทำหน้าที่เก็บข้อมูลต่าง ๆ ของหน่วยงาน เช่น ข้อมูลของบุคลากร ข้อมูลของบริการ และข้อมูลขององค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับบุคลากร เป็นต้น

ขั้นที่ 6 การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ

การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ หมายถึง การวางโครงสร้างความรู้เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการจัดเก็บความรู้ที่เหมาะสมสำหรับหน่วยงาน โดยมีวิธีการดังนี้

1. กำหนดโครงสร้างความรู้ที่เหมาะสมกับภารกิจของหน่วยงาน

กำหนดโครงสร้างความรู้ที่เหมาะสมกับภารกิจของหน่วยงาน หมายถึง วิธีการระบุความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน โดยส่วนใหญ่นิยมใช้เป็นรูปแบบของฐานข้อมูล เพื่อเป็นการบันทึกข้อมูลลงในฐานข้อมูลของระบบคอมพิวเตอร์ได้ทันที และง่ายต่อการนำมาใช้ สำหรับโครงสร้างในการกำหนดสามารถกระทำได้โดยการวิเคราะห์โดยใช้หลักการดังนี้ 1) พิจารณาถึงความสำคัญของความรู้ดังกล่าวว่าส่งผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงานในระดับใด สำหรับความรู้เรื่องใดที่ส่งผลต่อการทำงานของบุคลากรมากที่สุดให้รับพิจารณาพัฒนาองค์ความรู้เรื่องดังกล่าวด้วยวิธีการที่เหมาะสมในแต่ละหน่วยงาน 2) วิเคราะห์ว่าความรู้ที่จำเป็นในการทำงานของหน่วยงานเป็นสิ่งที่ครอบคลุมประเด็นอื่น ๆ หรือไม่ ถ้ามีความไม่ชัดเจน พยายามกำหนดให้ได้ว่าความรู้ดังกล่าวประกอบด้วยประเด็นย่อยเรื่องใดบ้าง ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความครอบคลุม ครบถ้วนและสมบูรณ์ของความรู้ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในหน่วยงาน

2. รวบรวมและจัดเก็บความรู้ให้อยู่ในระบบฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ซึ่งมีมาตรฐานเดียวกัน

รวบรวมและจัดเก็บความรู้ให้อยู่ในระบบฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ซึ่งมีมาตรฐานเดียวกัน หมายถึง การมีศูนย์กลางเพื่อรวบรวมและควบคุมทั้งข้อมูลและโปรแกรมที่เข้าถึงข้อมูลเหล่านั้น โดยมี ผู้บริหารฐานข้อมูลมีหน้าที่ควบคุมการบริหารงานของฐานข้อมูลทั้งหมดการสร้างฐานข้อมูลขึ้นใช้งานในหน่วยงานต่างๆ จำเป็นจะต้องดำเนินการตามขั้นตอนที่เหมาะสม และต้องมีวิธีการจัดการข้อมูล โดยปกติการสร้างฐานข้อมูลจำเป็นจะต้องออกแบบฐานข้อมูลเป็น 2 ระยะ คือ 1) การออกแบบเชิงแนวคิด (conceptual design) หรือเชิงตรรกะ(logical design) คือจัดกลุ่มข้อมูลในฐานข้อมูลให้เป็นหมวดหมู่ หรือ เป็นตารางที่เหมาะสม การออกแบบเริ่มต้นด้วยการพิจารณาว่าหน่วยงานจะต้องใช้ข้อมูลอะไรบ้าง ข้อมูลเหล่านั้นมีความสัมพันธ์กันอย่างไรบ้าง จะจัดกลุ่มข้อมูลอย่างไรจึงจะเหมาะสมและไม่เกิดความซ้ำซ้อน การพิจารณาการจัดกลุ่มนี้จะต้องคำนึงถึงลักษณะของประเภทฐานข้อมูลที่จะจัดทำขึ้นด้วย และ 2) การออกแบบเชิงกายภาพ เน้นในด้านการกำหนดว่าข้อมูลแต่ละรายการหรือตารางข้อมูลต่างๆจัดเก็บลงในสื่อข้อมูลเช่นจานแม่เหล็กได้อย่างไร มีการกำหนดว่าข้อมูลแต่ละรายการเป็นข้อมูลประเภทอักขระ จำนวน หรือประเภทอื่นๆ และต้องใช้เนื้อที่ในการเก็บมากน้อยเท่าใด การออกแบบฐานข้อมูลในส่วนนี้จำเป็นจะต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญโดยตรง อาจกล่าวได้ว่างานประยุกต์คอมพิวเตอร์ทุกงานล้วนต้องสร้างขึ้นบนฐาน ข้อมูล โดยจัดเก็บจากเอกสาร วารสาร รายงาน คู่มือการปฏิบัติงาน และสื่อการเขียนรู้ต่างๆ ในหน่วยงานให้เป็นระบบ

ขั้นที่ 7 การประเมินผล

การประเมินผล หมายถึง การประเมินผลถึงผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดการความรู้ซึ่งมีการพิจารณาตั้งแต่ปัจจัยนำเข้าสำหรับการจัดการความรู้ (Input) กระบวนการจัดการความรู้ (Process) ผลลัพธ์จากการจัดการความรู้ (Output) และผลกระทบที่ได้จากการจัดการความรู้ (Outcome) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ปัจจัยนำเข้าสำหรับการจัดการความรู้ (Input)

1.1 กำหนดตัวชี้วัดของการจัดการความรู้อย่างชัดเจน

กำหนดตัวชี้วัดของการจัดการความรู้อย่างชัดเจน หมายถึง การระบุในสิ่งที่จะใช้ในการวัดผลการดำเนินการจัดการความรู้ว่าจะพิจารณาจากสิ่งใด เช่น ในเชิงปริมาณสามารถวัดผลได้จากจำนวนผู้ที่เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ จำนวนองค์ความรู้ที่สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานซึ่งได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน สำหรับในเชิงคุณภาพสามารถวัดผลได้จากประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ผ่านการเรียนรู้จากกระบวนการจัดการความรู้ เป็นต้น

1.2 ประเมินบุคลากรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้

ประเมินบุคลากรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ หมายถึง บุคคลที่เกี่ยวข้องได้แก่ ผู้นำ บุคลากรที่ใช้ความรู้ และทีมการจัดการความรู้ว่ามีผลต่อการดำเนินงานการจัดการความรู้อย่างไรบ้างทั้งในด้านการให้ความสนับสนุน การเข้าร่วมกิจกรรม เป็นต้น

1.3 ประเมินลักษณะของหน่วยงานที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้

ประเมินลักษณะของหน่วยงานที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ หมายถึง การพิจารณา วิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ แผนกลยุทธ์ วัฒนธรรมหน่วยงานว่าปัจจัยเหล่านี้ส่งผลอย่างไรต่อการดำเนินงานการจัดการความรู้ของหน่วยงาน เช่น หน่วยงานมีวิสัยทัศน์ที่เอื้อต่อการเรียนรู้หรือมุ่งให้ความสำคัญในการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรเป็นเป้าหมายสำคัญในการดำเนินงานของหน่วยงาน หรือมีการระบุกิจกรรมการจัดการความรู้สอดแทรกไว้ในแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานหรือไม่ รวมถึงลักษณะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรมีผลต่อการดำเนินการจัดการความรู้หรือไม่อย่างไร

1.4 ประเมินระบบของหน่วยงานที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้

ประเมินระบบของหน่วยงานที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ หมายถึง การพิจารณาระบบที่เอื้อต่อการดำเนินงานการจัดการความรู้ เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมีจำนวนเพียงพอต่อความต้องการของบุคลากรหรือไม่ มีวิธีการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความอยากมีส่วนร่วมในการทำงานต่างๆหรือไม่ รวมถึงระบบการประเมินผลงานที่สามารถวัดได้ถูกต้องตามสภาพความเป็นจริงของบุคลากรแต่ละคน เป็นต้น

2. กระบวนการจัดการความรู้ (Process)

2.1 ประเมินบุคคลที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้

ประเมินบุคคลที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ หมายถึง การพิจารณาขีดความสามารถในการทำงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง หรือการส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้ที่ตรงกับการปฏิบัติงานจริง

2.2 ประเมินทีมการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้

ประเมินทีมการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ หมายถึง การพิจารณาการจัดตั้งทีมเพื่อรับผิดชอบและดำเนินการจัดการความรู้ของหน่วยงานอย่างชัดเจน และมีการพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมให้ทีมการจัดการความรู้

2.3 ประเมินผู้นำที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้

ประเมินผู้นำที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ หมายถึง การพิจารณาว่ามีการกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญของหน่วยงาน สื่อสารให้บุคลากรภายในหน่วยงานรับทราบถึงวิสัยทัศน์และเป้าหมายของการจัดการความรู้ และส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรในหน่วยงาน

2.4 ประเมินการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้

ประเมินการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ หมายถึง การพิจารณาถึงการปรับความคิดความเชื่อของผู้ช่วยให้เห็นคุณค่าและความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร และปรับความรู้ความเข้าใจของผู้นำและบุคลากรในหน่วยงานเกี่ยวกับหน่วยงานแห่งการเรียนรู้ที่ถูกต้อง

2.5 ประเมินการสื่อสารที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้

ประเมินการสื่อสารที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ หมายถึง การพิจารณาวิธีการสื่อสารซึ่งมีเป้าหมายการจัดการความรู้ให้บุคลากรในหน่วยงานรับรู้อย่างทั่วถึง และรับรู้ว่าการจัดการความรู้เป็นสิ่งที่ต้องทำในงานประจำ

2.6 ประเมินการฝึกอบรมและการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้

ประเมินการฝึกอบรมและการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ หมายถึง การพิจารณาถึงการกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นต่อภารกิจของหน่วยงานอย่างชัดเจน และพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ใหม่ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพการเรียนรู้ให้กับบุคลากรในหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

2.7 ประเมินการจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้

ประเมินการจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ หมายถึง การพิจารณาถึงการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ให้กับบุคลากรในหน่วยงาน และสร้างเครือข่ายการแลกเปลี่ยนความรู้และการเรียนรู้ภายในหน่วยงาน

2.8 ประเมินการจัดกิจกรรมและกระบวนการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้

ประเมินการจัดกิจกรรมและกระบวนการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ หมายถึง การพิจารณาการจัดตั้งทีมงานที่รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ในหน่วยงาน และการใช้ความรู้ของหน่วยงานเพื่อแก้ปัญหาในการทำงาน

3. ผลลัพธ์จากการจัดการความรู้ (Output)

3.1 ประเมินผลบุคคล

ประเมินผลบุคคล หมายถึง การพิจารณาบุคลากรในหน่วยงานมีขีดความสามารถในการทำงานสูงขึ้น มีทัศนคติที่ดีต่อการใช้ความรู้ในการทำงาน และการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

3.2 ประเมินผลทีมการจัดการความรู้

ประเมินผลทีมการจัดการความรู้ หมายถึง การพิจารณาทีมการเรียนรู้ประกอบด้วยบุคลากรที่หลากหลายในหน่วยงาน และมีทีมงานที่หลากหลายมากขึ้นภายในหน่วยงาน

3.3 ประเมินผลผู้นำ

ประเมินผลผู้นำ หมายถึง การพิจารณาผู้บริหารทุกระดับมีการตัดสินใจโดยใช้ความรู้มากขึ้น และผู้บริหารใช้สารสนเทศและความรู้เพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3.4 ประเมินผลหน่วยงาน

ประเมินผลหน่วยงาน หมายถึง การพิจารณาว่าหน่วยงานมีแนวทางการพัฒนาไปสู่หน่วยงานแห่งการเรียนรู้ หน่วยงานมีคลังความรู้ที่เป็นวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) หน่วยงานมีทรัพย์สินความรู้ (Knowledge Asset) ที่มีคุณค่าในการทำงานและการเรียนรู้ของหน่วยงาน

4. ผลกระทบที่ได้จากการจัดการความรู้ (Outcome)

4.1 ประเมินผลกระทบในระดับบุคคล

ประเมินผลกระทบในระดับบุคคล หมายถึง การพิจารณาถึงการสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาการทำงานของหน่วยงาน บุคลากรมีลักษณะเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ตลอดเวลา

4.2 ประเมินผลกระทบในระดับทีมการจัดการความรู้

ประเมินผลกระทบในระดับทีมการจัดการความรู้ หมายถึง การพิจารณาถึงการทำงานแบบบูรณาการทุกอย่างในหน่วยงาน

4.3 ประเมินผลกระทบในระดับผู้นำ

ประเมินผลกระทบในระดับผู้นำ หมายถึง การพิจารณาว่าวิสัยทัศน์และแนวคิดในการทำงานของผู้บริหารที่มองอย่างองค์รวม (Holistic)

4.5 ประเมินผลกระทบด้านทุนหน่วยงาน

ประเมินผลกระทบด้านทุนหน่วยงาน หมายถึง การพิจารณาว่าหน่วยงานเป็นหน่วยงานแห่งการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริง

องค์ประกอบของการจัดการความรู้ หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในองค์กร ได้แก่

- 1) การเรียนรู้ ประกอบด้วย ระดับการเรียนรู้ และทักษะการเรียนรู้
- 2) หน่วยงาน ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง
- 3) บุคลากร ประกอบด้วย ผู้บริหารและบุคลากร และ 4) เทคโนโลยี ประกอบด้วย ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และเทคโนโลยีเพื่อยกระดับการเรียนรู้

องค์ประกอบที่ 1 ด้านการเรียนรู้

การเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการของบุคลากรในหน่วยงานที่ได้มีส่วนร่วมกับการปฏิบัติที่มีความหมายสำหรับการทำงาน ตลอดจนลำดับการเรียนรู้ที่ผู้รับผิดชอบในหน่วยงานได้สร้างขึ้นเพื่อนำไปสู่การมีความรู้ ทักษะ และทักษะที่เป็นคาดหวังในการจัดกิจกรรม โดยให้บุคลากรเข้าใจว่า ตนเองกำลังจะทำอะไร ทำไมต้องทำ และจะเชื่อมโยงกับงานที่รับผิดชอบ ซึ่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยไปด้วย ปัจจัยการเรียนรู้ และทักษะการเรียนรู้

1.1 **ปัจจัยการเรียนรู้** ประกอบด้วย 1)วิธีการเรียนรู้จำแนกตามระดับการเรียนรู้ และ 2) ทักษะ การเรียนรู้ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1.1.1 วิธีการเรียนรู้จำแนกตามระดับการเรียนรู้

วิธีการเรียนรู้จำแนกตามระดับการเรียนรู้ หมายถึง ลักษณะการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นกับบุคลากรในหน่วยงาน ซึ่งสามารถจำแนกไปตามคุณลักษณะหรือเกณฑ์ที่กำหนด เช่น จำนวนผู้เรียนซึ่งสามารถจำแนกได้คือ รายบุคคล กลุ่ม เป็นต้น สำหรับหน่วยงานภาครัฐสามารถแบ่งวิธีการเรียนรู้จำแนกตามระดับการเรียนรู้ ได้ดังนี้

1) วิธีการเรียนรู้ระดับบุคคล หน่วยงานภาครัฐมีวิธีการเรียนรู้ในระดับบุคคล

ยกตัวอย่างเช่น

“การพูดคุยระหว่างบุคคล เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรโดยใช้การพูดคุยระหว่างกันในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ ทั้งที่อยู่ในช่วงและนอกช่วงเวลาปฏิบัติงาน เช่น การปรึกษาหารือระหว่างการรับประทานอาหารกลางวัน การพักผ่อนน้ำชา กาแฟ ในมุมพักของที่ทำงาน และสถานที่ต่าง ๆ ทั้งในและนอกสถานที่ทำงาน การโทรศัพท์ปรึกษา เป็นต้น”

“การสอนงานแบบพี่สอนน้อง เป็นการถ่ายทอดความรู้ วิธีการปฏิบัติงานจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานไปยังบุคลากรในหน่วยงานในรูปแบบที่มีความรู้สึกเป็นกันเองโดยรุ่นพี่ที่มีประสบการณ์มากกว่าทำหน้าที่สอนรุ่นพี่ที่มีประสบการณ์น้อยกว่า”

“การสอนงานแบบเพื่อนช่วยเพื่อน เป็นการถ่ายทอดความรู้ วิธีการปฏิบัติงานจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานไปยังบุคลากรในหน่วยงานในรูปแบบที่มีความรู้สึกเป็นกันเอง โดยบุคลากรไปยังบุคลากรท่านอื่นซึ่งมีความใกล้ชิดสนิทสนมกัน”

“การเรียนรู้จากการปฏิบัติ เป็นการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรที่ได้จาก การปฏิบัติงาน หรือการได้ประสบการณ์จากการร่วมลงมือทำงานด้วยตนเอง”

2) วิธีการเรียนรู้ระดับกลุ่ม หน่วยงานภาครัฐมีวิธีการเรียนรู้ระดับกลุ่ม

ยกตัวอย่างเช่น

“การเรียนรู้จากการปฏิบัติ เป็นการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม หรือทีมของบุคลากรในรูปแบบต่างๆ เช่น โครงการ กิจกรรม โดยสิ่งเหล่านี้ได้ทำให้เกิดประสบการณ์ต่างๆ แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานร่วมกัน ได้แก่ การเรียนรู้วิธีการทำงานที่ได้จากเพื่อนร่วมทีมซึ่งมีประสบการณ์มากกว่าอันส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น”

“การฟังการบรรยาย การเข้าฝึกอบรมในด้านต่างๆ ที่บุคลากรจำเป็นต้องใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน เป็นการให้ความรู้ วิธีการที่จำเป็นในการทำงาน โดยใช้รูปแบบที่เป็นทางการ ซึ่งมีผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาให้ความรู้กับบุคลากรในหน่วยงาน”

“การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเวทีภายในหน่วยงาน เป็นกิจกรรมการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างบุคลากรภายในหน่วยงาน โดยจัดสถานที่ภายในหน่วยงานไว้สำหรับบุคลากรได้มีการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ เช่น ตลาดนัดความรู้”

“การประชุมกลุ่มย่อยอย่างไม่เป็นทางการ เป็นกิจกรรมการแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ระหว่างบุคลากรภายในหน่วยงานโดยใช้รูปแบบการประชุมแต่มีบรรยากาศที่ไม่เป็นทางการ และมีจำนวนผู้เข้าร่วมประชุมไม่เกิน 10 คน”

“การประชุมบุคลากร เป็นกิจกรรมการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างบุคลากร ภายในหน่วยงานโดยใช้รูปแบบการประชุมที่มีลักษณะเป็นทางการ โดยการประชุมบุคลากรเป็นสิ่งที่หน่วยงาน จัดเป็นงานประจำ ซึ่งสามารถเปลี่ยนรูปแบบหรือบรรยากาศที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ระหว่างกันมากกว่าการรับฟังคำสั่งที่มาจากผู้บริหาร และสร้างให้เกิดความรู้สึกที่เป็นกันเอง กล้า แสดงความคิดเห็น และไม่ยึดติดกับตำแหน่งว่าใครเป็นผู้บริหารสูงสุดมีสิทธิมากกว่าบุคลากร”

“การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practices) เป็น กิจกรรมการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างบุคลากรภายในหน่วยงานโดยใช้รูปแบบการรวมกลุ่ม ที่มีความ ต้องการ ความชอบ และความถนัดที่ใกล้เคียงกัน เช่น ชุมชนนักปฏิบัติคนพัสดุ ชุมชนนักปฏิบัติงานทรัพยากร บุคคล เป็นต้น”

“ประสบการณ์จากการปฏิบัติงานร่วมกับชุมชน เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ของบุคลากร ในหน่วยงานที่ได้จากร่วมกันปฏิบัติงานกับชุมชน โดยมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในด้านต่างๆ เช่น การเตรียมการ วางแผนป้องกันสึนามิ โดยมีหน่วยงานภาคราชการ หน่วยงานท้องถิ่น และชุมชน ในพื้นที่เสี่ยงภัยสึนามิมา ร่วมกันแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกัน เป็นต้น”

3) วิธีการเรียนรู้ระดับหน่วยงาน หน่วยงานภาครัฐมีวิธีการเรียนรู้ระดับ

หน่วยงาน ยกตัวอย่างเช่น

“การศึกษาต่อทั้งในและต่างประเทศ เป็นการเรียนรู้ของหน่วยงานโดยการส่ง บุคลากรได้ไปเรียนรู้ทั้งในและต่างประเทศเพื่อนำความรู้ เทคนิค วิธีการอันเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาหน่วยงาน ในอนาคตต่อไป วิธีการศึกษาต่อถือได้ว่าเป็นวิธีการแสวงหาความรู้แบบหนึ่งในการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากร เช่น การส่งบุคลากรไปศึกษาต่อในสาขากฎหมายระหว่างประเทศที่สหรัฐอเมริกา ความรู้ที่ได้ดังกล่าวจะทำให้ บุคลากรสามารถที่จะเข้าใจถึงกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับต่างประเทศ ตลอดจนสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการ ทำงานของตนเองในหน่วยงาน หากหน่วยงานภาครัฐมีปัญหาลึกเกี่ยวกับการดำเนินงานในอเมริกาก็จะทำให้ สามารถเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับต่างประเทศและทำให้สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องและ เหมาะสม”

“การศึกษาดูงานจากหน่วยงานที่ปฏิบัติงานได้อย่างเป็นเลิศในด้านต่างๆ (Best Practice) เป็นการเรียนรู้ของหน่วยงานโดยการจัดกิจกรรมให้กับบุคลากรไปศึกษากับหน่วยงานอื่นๆ เพื่อนำ ความรู้ เทคนิค และวิธีการมาปรับใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน”

“การร่วมปฏิบัติงานกับหน่วยงานภายนอก เป็นการเรียนรู้ของหน่วยงานโดยการจัดกิจกรรมให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมกับการปฏิบัติงานกับหน่วยงานภายนอก เช่น บางหน่วยงานได้ร่วมมือกับหน่วยงานอื่นเพื่อจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมให้กับเยาวชน โดยการจัดกิจกรรมดังกล่าวทำให้บุคลากรของหน่วยงานหนึ่งได้เกิดการเรียนรู้ทั้งในเทคนิค วิธีการและวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรอีกหน่วยงาน สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างกัน”

1.1.2 ทักษะการเรียนรู้

ทักษะการเรียนรู้ หมายถึง ลักษณะของบุคลากรที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ภายในหน่วยงานได้อย่างกว้างขวาง สำหรับหน่วยงานภาครัฐบุคลากรมีทักษะการเรียนรู้ ยกตัวอย่างเช่น

“การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) บุคลากรได้เรียนรู้ร่วมกับสมาชิกทุกคนในทีมงานอย่างต่อเนื่อง โดยทุกคนในทีมงานต้องมีความเข้าใจบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของตนเอง ตลอดจนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกัน เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น อันนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของหน่วยงานต่อไป”

“การคิดเชื่อมโยงทั้งระบบ (Systems Thinking) โดยบุคลากรสามารถทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆ ได้อย่างเป็นกระบวนการทั้งในภาพรวมและส่วนย่อย”

“การยอมรับการเปลี่ยนแปลงจากกระแสโลกาภิวัตน์ที่ส่งผลต่อการทำงานของบุคลากร (Mental Models) โดยบุคลากรเป็นผู้ที่มีความคิด ความเข้าใจต่อหน่วยงาน หน่วยงานและตนเองได้ชัดเจน และความเชื่อที่สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเดิมๆ”

“การใฝ่เรียนรู้ (Personal Mastery) โดยบุคลากรมีการฝึกตนเองให้เป็นคนใฝ่เรียนรู้ตลอดเวลา ทั้งในเรื่องของตนเอง และการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งมั่นในการพัฒนาความรู้ ความเชี่ยวชาญ จนทำให้เกิดผลงานที่สร้างสรรค์ต่อตนเองและหน่วยงาน”

“การเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยบุคลากรมีความสามารถในการพัฒนาความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์โดยอาศัยตนเองเป็นหลักในการเรียนรู้ ตั้งแต่การกำหนดความรู้ วิธีการแสวงหาความรู้ในรูปแบบต่างๆ ที่เหมาะสมกับตนเอง จนนำไปสู่ผลที่ทำให้เกิดการพัฒนาด้านตนเองในด้านต่างๆ ได้”

“การเป็นผู้ฟังที่ดี โดยบุคลากรมีความสามารถ และมีทักษะในการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นของบุคลากร โดยผู้ฟังจะต้องมีจิตใจเป็นกลางกับข้อมูล และมีความอดทนผู้อื่นพูดหรือแสดงความคิดเห็นจนจบกระบวนการ มิใช่สอดแทรกความคิดเห็นของตนเองระหว่างที่ผู้อื่นแสดงความคิดเห็นเมื่อความคิดเห็นดังกล่าวไม่ตรงกับตนเอง”

องค์ประกอบที่ 2 ด้านหน่วยงาน

หน่วยงาน หมายถึง ส่วนราชการในระดับกรม สำนักที่สังกัดกระทรวงต่าง ๆ ได้แก่ สำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวงยุติธรรม กระทรวงมหาดไทย กระทรวงกลาโหม กระทรวงศึกษา กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงคมนาคม กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงแรงงาน กระทรวงพลังงาน กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กระทรวงการคลัง กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และกระทรวงวัฒนธรรม โดยหน่วยงานที่สังกัดภาครัฐมีปัจจัยต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับหน่วยงาน สำหรับหน่วยงานภาครัฐสามารถก้าวไปสู่หน่วยงานแห่งการเรียนรู้ได้ด้วยการให้ความสำคัญกับมิติย่อยทั้ง 4 มิติ ได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้างหน่วยงาน เพื่อให้การพัฒนาเกิดขึ้นไปพร้อมกับการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.1 วิสัยทัศน์ และเป้าหมาย

วิสัยทัศน์ หมายถึง การกำหนดความมุ่งหวังของหน่วยงาน

เป้าหมาย หมายถึง สภาพผลลัพธ์ที่หน่วยงานต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต โดยสามารถวัดผลที่ต้องการได้ในระยะเวลาที่กำหนด ตลอดจนสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจของหน่วยงาน

สำหรับการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐมีลักษณะดังนี้ ในส่วนของวิสัยทัศน์มุ่งให้ทุกคนควรมีส่วนร่วมในการผลักดันหน่วยงาน และ หน่วยงานให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน ยกตัวอย่างของการกำหนดวิสัยทัศน์ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของคนในหน่วยงาน ได้แก่

“กระทรวงยุติธรรมมุ่งมั่นพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ภาครัฐชั้นนำของประเทศภายใน 5 ปี เพื่อเป็นต้นแบบการพัฒนาบุคลากรตลอดจนสานสัมพันธ์ความรู้ให้กับสังคมไทยเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้”

“มหาวิทยาลัยศิลปากรเป็นสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำที่บุคลากรมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้”

“กรมพัฒนาฝีมือแรงงานไทยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการดำเนินงาน ประสาน และส่งเสริมระบบการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพและพัฒนาฝีมือแรงงานไทยให้ได้มาตรฐาน มีเอกภาพเป็นที่ยอมรับในระดับสากลสามารถแข่งขันในตลาดโลกได้”

“ภายในปี 2555 บุคลากรสำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียนสามารถเข้าถึงโอกาสในการเรียนรู้ เพื่อการพัฒนาตนเองและองค์กรเพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างเต็มศักยภาพ”

สำหรับเป้าหมายของการจัดการความรู้ คือ การเชื่อมโยงผลของการจัดการความรู้ซึ่งส่งผลต่อเป้าหมายของหน่วยงาน ตลอดจนส่งผลต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรได้อย่างชัดเจน ยกตัวอย่างของการกำหนดเป้าหมายของการดำเนินงานการจัดการความรู้ของหน่วยงาน ได้แก่

“บุคลากรมีความสามารถด้านการเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้เป็นทีม การถ่ายทอดความรู้ ตลอดจนเป็นผู้ใฝ่เรียนใฝ่รู้”

“บุคลากรมีจิตสำนึกความรับผิดชอบ มนุษยสัมพันธ์ และจริยธรรมในการทำงานตามหลักคำสั่งสอนของพระพุทธศาสนา”

“มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สามารถเชื่อมต่อการทำงานและการเรียนรู้ของบุคลากร ตลอดจนให้บริการข้อมูลข่าวสารกับประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ”

“มีแหล่งการเรียนรู้ ซึ่งมีความรู้ที่เชื่อมต่อการพัฒนาบุคลากรภายในหน่วยงานได้อย่างไร้ขีดจำกัด”

“มีฐานความรู้ของหน่วยงานที่เชื่อมต่อการพัฒนาบุคลากรและให้ข้อมูลความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อคนในสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ”

“เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่”

2.2 วัฒนธรรม

วัฒนธรรม หมายถึง ความเชื่อ ค่านิยมร่วมที่พัฒนาจนกลายมาเป็นบรรทัดฐานของพฤติกรรมในการทำงานที่ส่งเสริมการดำเนินงานการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาหน่วยงานให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับหน่วยงานภาครัฐจะส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรในหน่วยงานได้นั้น จำเป็นต้องมีการสร้างวัฒนธรรมที่เชื่อมต่อการเรียนรู้ โดยมีตัวอย่างวัฒนธรรมหน่วยงานที่ส่งเสริม การเรียนรู้ของบุคลากร ได้แก่

“การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากร โดยหน่วยงานมีการเปิดโอกาสให้บุคลากร ได้มีกิจกรรมการเรียนรู้ต่างๆ เช่น การประกวดบุคคลแห่งการเรียนรู้ การให้รางวัลกับชุมชนนักปฏิบัติที่สามารถสร้างนวัตกรรมอันเป็นประโยชน์ต่อการทำงานได้”

“ความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการเปิดเผยข้อมูลของบุคลากร โดยหน่วยงานสร้างให้เกิดบรรยากาศที่บุคลากรมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันถึงการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อตนเอง การทำงาน และหน่วยงาน โดยผู้ที่ให้ข้อมูลจะต้องเป็นผู้ที่มีความสำคัญหลังจากที่ให้ข้อมูลแล้ว จะไม่มีความผิดแม้จะมีความขัดแย้งกับผู้บริหารบางคน หากข้อมูลนั้นเป็นประโยชน์ที่ดีต่อหน่วยงาน”

“การมีอิสระในการคิดของบุคลากร (การคิดนอกกรอบ) เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในการทำงาน โดยหน่วยงานเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีความคิดที่แตกต่างได้แสดงความคิดเห็นต่อบุคลากรอื่นๆ โดยไม่เกิดความขัดแย้งระหว่างกัน ซึ่งความคิดต่างอาจทำให้เกิดการพัฒนาตนเอง การทำงาน และหน่วยงานได้”

“ความเป็นผู้ใฝ่รู้ อยากรู้อยากเห็น รักการอ่านของบุคลากร โดยหน่วยงานเปิดโอกาสให้บุคลากรเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ โดยการจัดกิจกรรมหรือสถานที่อันส่งเสริมให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ เช่น การจัดห้องเรียนรู้ การจัดมุมเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรได้เกิดการรักการอ่าน”

“การกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้เป็นไปเพื่อการสร้างและเพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้ใช้บริการหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพราะในการดำเนินงานการจัดการความรู้ของหน่วยงานซึ่งให้ความสำคัญในการให้พัฒนาสิ่งใหม่เพื่อสร้างความพึงพอใจต่อผู้ใช้บริการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง สิ่งเหล่านี้ล้วนทำให้บุคลากรจำเป็นต้องพัฒนาตนเอง และพัฒนาการทำงานอยู่เสมอทั้งนี้เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการของหน่วยงานให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด”

“การตระหนักถึงการเรียนรู้ว่าเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกคนในหน่วยงาน โดยการทำเนิกรจัดการความรู้ภายในหน่วยงานต้องทำให้บุคลากรมีความรู้สึกว่าการพัฒนาตนเองด้วยวิธีการเรียนรู้ในด้านต่าง ๆ เป็นสิ่งที่ทุกคนต้องทำด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง เพราะถ้าหากตนเองไม่พัฒนาแล้วอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงานได้”

“การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของบุคลากร โดยหน่วยงานมีการจัดกิจกรรมหรือการสร้างโอกาสให้บุคลากรได้มีการแสดงความคิดเห็นร่วมกันในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งทางการและไม่เป็นทางการ เช่น การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดประชุมกลุ่มย่อย การจัดสัมมนา เป็นต้น”

“การให้คุณค่ากับบุคลากรที่ทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีในการเรียนรู้ โดยหน่วยงานมีการจัดการในรูปแบบต่าง ๆ ที่ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกที่ดีต่อการปฏิบัติตนเป็นผู้รักการเรียนรู้ในหน่วยงาน เช่น การยกย่อง ชมเชย การให้รางวัล การให้ประกาศเกียรติคุณ เป็นต้น”

“การทำงานเป็นทีม หรือกระบวนการทำงานเป็นกลุ่ม โดยหน่วยงานมีการจัดกิจกรรมที่เอื้อต่อการทำงานเป็น หรือกลุ่มเพื่อให้เกิดการเรียนรู้แนวคิด ประสบการณ์การทำงานระหว่างกันภายในทีม หรือกลุ่ม ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการทำงานภายในหน่วยงาน”

“การให้คุณค่ากับการทำงานของบุคลากรที่ได้บูรณาการความรู้จนก่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อตนเอง ระบบงาน และหน่วยงาน โดยหน่วยงานให้ความสำคัญกับบุคลากรที่สามารถประยุกต์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานมาใช้ในการพัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ เช่น การให้รางวัลกับผู้คิดค้นการบริการรูปแบบใหม่ ๆ ผู้สร้างนวัตกรรมการทำงานใหม่ ๆ เป็นต้น”

2.3 กลยุทธ์

กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการ แผนการคิดที่รอบคอบ หรือทางเลือกที่ดีที่สุด ภายใต้สภาวะต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ สำหรับการดำเนินงานการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐมีการวางแผนกลยุทธ์ 4 ด้าน คือ การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การสื่อสาร กระบวนการและเครื่องมือ และการยกย่อง ชมเชยและการให้รางวัล ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.3.1 การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม หมายถึง การให้ความสนับสนุนจากผู้บริหารในด้านต่างๆ มีการจัดตั้งทีมงานเพื่อวางแผนและจัดกิจกรรมต่างๆ การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ยกตัวอย่าง กลวิธีสำหรับหน่วยงานที่ต้องการเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรเพื่อมุ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น

“การจัดตั้งคณะทำงานที่รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ของหน่วยงาน (KM Team) โดยหน่วยงานมีการจัดตั้งกลุ่มบุคคลภายในเพื่อดำเนินงานรับผิดชอบด้านการจัดการความรู้โดยมีหน้าที่ตั้งแต่วางแผนการจัดการความรู้ การนำแผนไปปฏิบัติ การประเมินผลการดำเนินงาน ตลอดจนพัฒนาวิธีการดำเนินงาน การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพต่อไปให้กับหน่วยงาน”

“การส่งเสริมให้บุคลากรเห็นความสำคัญของเป้าหมายในการจัดการความรู้ โดยหน่วยงานมีการจัดกิจกรรมในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้บุคลากรตระหนักถึงการจัดการความรู้ว่าสามารถทำให้เห็นถึงผลประโยชน์ของการดำเนินงานการจัดการความรู้ที่มีต่อการพัฒนาตนเอง การทำงาน และหน่วยงานได้”

“การประกาศนโยบายการจัดการความรู้ที่ชัดเจนของหน่วยงาน โดยหน่วยงานมีการชี้แจงการจัดการความรู้ในรูปแบบของการจัดทำเป็นนโยบายของหน่วยงานซึ่งจะต้องมีการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรในหน่วยงานทราบโดยทั่วกันก่อน ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องดังกล่าว”

“การสร้างความรู้ความเข้าใจด้านการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรทั่วทั้ง หน่วยงานโดยการจัดการประชุม อบรม สัมมนา หรือบรรยาย และจัดกิจกรรมในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรเข้าใจถึงความหมาย ความสำคัญของการจัดการความรู้ที่มีต่อการดำเนินงานภายในหน่วยงานก่อนที่จะดำเนินการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานอย่างจริงจัง เพราะถ้าบุคลากรไม่เข้าใจถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ จะทำให้การดำเนินงานดังกล่าวไม่ประสบความสำเร็จได้”

“การพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรจากการปฏิบัติงานจริง โดยหน่วยงานมีการจัดกิจกรรมที่ทำให้บุคลากรได้เกิดการพัฒนาตนเองจากการกระทำในงานดังกล่าว เพราะการได้มีส่วนร่วมจะทำให้ผู้เรียนรู้ได้สัมผัสถึงประสบการณ์จริง เข้าใจถึงงานที่ทำได้อย่างถ่องแท้มากกว่าการได้เรียนรู้วิธีการทำงานจากทฤษฎีต่างๆ ที่มีอยู่ในตำรา”

“การพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรทุกระดับในหน่วยงาน โดยบุคลากรทุกระดับมีการพัฒนาตนเองในด้านต่างๆ เพราะการจัดการความรู้ที่จะประสบความสำเร็จจะเกิดขึ้นไม่ได้ หากบุคลากรเพียงกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งที่มีศักยภาพ แต่ยังมีอีกส่วนที่ไม่มีคุณภาพ เพราะการเรียนรู้ที่ดีต้องเกิดจากทุกส่วนภายในหน่วยงาน เนื่องจากบุคลากรทุกคนมีส่วนสำคัญในการพัฒนาหน่วยงาน”

“การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน เช่น ความเป็นกันเอง มีอิสระในการแสดงความคิดเห็น โดยหน่วยงานมีการจัดสภาพแวดล้อมที่ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกที่ดีต่อกันทั้งในการทำงาน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน โดยอาจจัดสถานที่ที่มีความเป็นกันเองให้กับบุคลากรเป็นห้องหรือมุมในที่ทำงานเพื่อให้บุคลากรได้มีการพูดคุย ปรึกษาหารือระหว่างกันได้อย่างสะดวกสบาย เป็นต้น”

“การทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีของผู้บริหารให้กับบุคลากรในหน่วยงาน โดยผู้นำในหน่วยงานต้องปฏิบัติตัวให้เป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการเป็นผู้ใฝ่รู้ โดยการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานเสมอ การเป็นผู้ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นมากกว่าการนำความคิดเห็นผู้อื่น เป็นต้น”

“การดำเนินการจัดการความรู้ที่เนียนไปกับเนื้องานประจำของบุคลากร โดยการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ที่สามารถผสมผสานไปกับงานที่บุคลากรรับผิดชอบ เช่น การสร้างองค์ความรู้ทางการแพทย์ในการรักษาผู้ป่วยโรคมะเร็งโดยการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผู้เชี่ยวชาญโรคมะเร็ง ได้แก่ คุณหมอที่รักษาโรคมะเร็งผู้ป่วย และญาติผู้ป่วย เป็นต้น ซึ่งเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับการรักษาโรคมะเร็งโดยตรงได้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันจะทำให้มีวิธีการรักษาที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะทุกฝ่ายล้วนมีประสบการณ์ตรงในเรื่องดังกล่าวอีกทั้งความรู้เหล่านี้เป็นสิ่งที่คุณหมอจำเป็นต้องใช้ในการทำงานของตนจึงถือได้ว่าเป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่น่ามาใช้ในการรักษาของตนได้”

“การปฏิบัติงานที่ใช้รูปแบบการประสานงานในระดับแนวราบ โดยการติดต่อของผู้ปฏิบัติงานที่ใช้รูปแบบความเป็นกันเอง อาศัยความสนิทสนม ความเป็นส่วนตัวมากกว่าการติดต่อกันตามหน้าที่ หรือสายการบังคับบัญชา เพราะความสัมพันธ์ดังกล่าวจะช่วยส่งเสริมทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน และทำให้ทุกคนสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้ดียิ่งขึ้นอันจะส่งผลทำให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้นอีกด้วย”

2.3.2 การสื่อสาร

การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการสื่อสารข้อมูลความรู้จากผู้ส่งสารซึ่งได้แก่หน่วยงาน บุคลากรหรือผู้รับผิดชอบต่าง ๆ ได้ดำเนินการส่งสารหรือเนื้อหาข้อมูลความรู้ไปยังผู้รับสารซึ่งได้แก่ บุคลากรหรือผู้ให้บริการของหน่วยงาน โดยผ่านช่องทางหรือสื่อต่างๆ ทั้งในรูปแบบการสื่อสารแบบทางเดียว ได้แก่ การประกาศ เอกสาร จุลสาร หรือการสื่อสารแบบสองทาง เช่น การประชุม การพูดคุยแลกเปลี่ยนระหว่างกัน เป็นต้น สำหรับหน่วยงานภาครัฐได้ใช้การสื่อสารมาเป็นช่องทางในการสร้างความรู้ ความเข้าใจ ทัศนคติ และพฤติกรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ให้กับบุคลากรในหน่วยงาน ยกตัวอย่างเช่น

“ประชาสัมพันธให้ทราบถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ แผนการจัดการ ความรู้ กิจกรรมต่างๆ โดยใช้การสื่อสารหลายช่องทางร่วมกัน โดยหน่วยงานมีการเผยแพร่ความรู้ด้านการจัดการความรู้ ผ่านสื่อเสียงตามสาย ป้ายประชาสัมพันธ บอร์ดประชาสัมพันธ จุลสาร วารสารของหน่วยงาน เป็นต้น”

“สร้างช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรของ หน่วยงาน โดยหน่วยงานมีการกำหนดว่าจะใช้วิธีการสื่อสารแบบใดกับบุคลากรของตนเอง เนื่องจากบุคลากรใน แต่ละหน่วยงานมีความชอบที่แตกต่างกัน เช่น บางแห่งนิยมใช้รูปแบบการสื่อสารแบบเผชิญหน้า ดังนั้น การประชุม การพูดคุยจึงเป็นวิธีที่เหมาะสม แต่บางแห่งนิยมใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารระหว่างกัน เช่น อินเทอร์เน็ต อีเมล ดังนั้นหน่วยงานจึงต้องวิเคราะห์ถึงความชอบ และความถนัดของบุคลากรว่ามีลักษณะ อย่างไร บางคนชอบอ่าน ไม่ชอบอ่านควรใช้วิธีการแบบใดจึงจะเหมาะสม”

“มีการประเมินผลและปรับปรุงช่องทางการสื่อสารและการเรียนรู้ของบุคลากร โดยการ ดำเนินงานการสื่อสารไปยังบุคลากรจำเป็นต้องมีการประเมินผลว่าสื่อหรือช่องทางดังกล่าวสามารถทำให้บุคลากร เข้าถึงต่อข้อมูลข่าวสารได้อย่างไร และมีประสิทธิภาพแค่ไหน เพราะการประเมินจะทำให้ผู้รับผิดชอบทราบถึง ประสิทธิภาพของสื่อหรือช่องทางดังกล่าวว่าส่งผลต่อการเรียนรู้ของบุคลากรมากน้อยแค่ไหน ดังนั้นหากมีการ ประเมิน และติดตามจะทำให้สามารถปรับปรุงวิธีการ ช่องทางการสื่อสารได้เหมาะสมกับบุคลากรในหน่วยงาน ได้มากยิ่งขึ้น”

2.3.3 กระบวนการและเครื่องมือ

กระบวนการและเครื่องมือ หมายถึง วิธีการ หรือกิจกรรมที่ใช้ตามความเหมาะสมกับบริบทของ หน่วยงาน หน่วยงานภาครัฐได้นำกระบวนการและเครื่องมือต่างๆ มาใช้ในการจัดการความรู้ ยกตัวอย่าง เช่น

“จัดเวทีหรือกิจกรรมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรผู้มีประสบการณ์ในหน่วยงานจัดอบรม , ประชุมเชิงปฏิบัติการ, ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) , ระดมสมอง, ศึกษาดูงาน โดยรูปแบบการจัดกิจกรรมมุ่งให้ บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความรู้ ประสบการณ์ และความคิดเห็นระหว่างกัน”

“จัดทำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เอื้อต่อการแสวงหาความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เว็บไซต์ (Website), ศูนย์กลางความรู้ (Knowledge-Base Center), อินทราเน็ต (Intranet) , เว็บบอร์ด (Web-board) และเว็บศูนย์รวมความรู้ (Web-portal) เพื่อใช้เป็นเทคโนโลยีสื่อสารในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความรู้ ประสบการณ์ และความคิดเห็นระหว่างกัน”

“ประชาสัมพันธให้บุคลากรทราบและเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ผ่านสื่อต่างๆ ประสานงานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องผ่านบอร์ด/จดหมายข่าว โดยการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารด้านการจัดการความรู้ ให้กับบุคลากรทราบเพื่อทำให้เกิดการรับรู้ ตลอดจนนำไปสู่การเข้าร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ต่าง ๆ ที่ หน่วยงานได้จัดขึ้น”

“สร้างเครือข่ายที่ทีมงานการจัดการความรู้ และคุณอำนวย (Facilitator) โดยการขยายจำนวนบุคลากรที่รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานให้มีจำนวนมากขึ้น”

“จัดทำระบบการสอนแบบพี่เลี้ยง และเพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist) โดยวิธีการสอนงานโดยใช้รุ่นพี่สอนรุ่นน้อง หรืออาจจะเป็นเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกัน หรือใกล้เคียงกันคอยสอนและแนะนำวิธีการปฏิบัติงานระหว่างกัน ซึ่งวิธีดังกล่าวจะทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรภายในหน่วยงาน”

“จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เอกสารความรู้ และแผนที่ความรู้ (Road Map) โดยการสร้างองค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานแล้วนำมาผลิตเป็นเอกสาร คู่มือที่เป็นมาตรฐานโดยให้บุคลากรสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางการทำงานของตนเองได้”

“จัดช่องทางการเรียนรู้เผยแพร่ให้เป็นระบบ โดยจัดระบบข้อมูลเอกสาร โดยการกำหนดวิธีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารในหน่วยงาน และจัดเรียงระบบข้อมูลที่ทำให้ง่ายต่อการเข้าถึงของบุคลากรในการนำไปใช้ในการเรียนรู้ การพัฒนาตนเองและการทำงานได้สะดวกยิ่งขึ้น”

2.3.4 การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล

การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล หมายถึง วิธีการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้นในการพัฒนางานด้านการจัดการความรู้ในหน่วยงาน ยกตัวอย่างในการสร้างแรงจูงใจ ให้กับบุคลากร ได้แก่

“มีระบบประเมินผลที่เป็นที่ยอมรับของบุคลากร โดยหน่วยงานมีการสร้างวิธีการประเมินที่สามารถวิเคราะห์ความรู้ ความสามารถของบุคลากรได้อย่างแท้จริง โดยสามารถอธิบายถึงคุณภาพ และปริมาณงานที่บุคลากรรับผิดชอบได้ โดยวิธีประเมินจะต้องเป็นยอมรับของบุคลากรทุกคน

“นำการจัดการความรู้มาเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลพิจารณาความดี ความชอบและเงินรางวัล โดยมีเกณฑ์การประเมินมาจากการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ในหน่วยงาน”

“มีการประกาศเผยแพร่รายชื่อ และผลงานผ่านสื่อต่างๆ สำหรับบุคลากรที่มีผลงานจากการปฏิบัติงานในกระบวนการจัดการความรู้ โดยนำผลงานของบุคลากรมาทำการยกย่อง ชมเชยเพื่อให้บุคลากรอื่นเห็นเป็นตัวอย่างที่ดีและสามารถนำไปปฏิบัติตามได้”

“มีการให้ของขวัญ รางวัล สำหรับบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมและกระบวนการจัดการความรู้ โดยการจัดกิจกรรมตอบแทนบุคลากรที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับจัดการความรู้ ทั้งนี้เพื่อทำให้เกิดแรงจูงใจในสิ่งตอบแทนดังกล่าวสำหรับบุคลากรอื่นที่ยังไม่เข้าร่วมกิจกรรม และส่งผลทำให้บุคลากรมีความต้องการและเข้าร่วมกิจกรรมมากขึ้น”

“มีการให้เงินรางวัล สำหรับบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมกระบวนการจัดการความรู้ โดยมีรูปแบบการให้การตอบแทนบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมในรูปแบบของตัวเงิน โบนัส เพราะสิ่งเหล่านี้ล้วนทำให้เกิดการกระตุ้นบุคลากรบางส่วนให้เกิดแรงจูงใจมีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ของหน่วยงานมากขึ้น”

“มีการมอบวุฒิบัตร ประกาศนียบัตร เกียรติบัตร หรือหนังสือชมเชย สำหรับบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมกระบวนการจัดการความรู้ โดยรูปแบบการตอบแทนที่สร้างให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจที่มีต่อตนเอง และการทำให้เกิดความยอมรับในสังคมการทำงาน เพราะความรู้สึกที่ทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ ส่วนหนึ่งมาจากการที่ทุกคนต้องการให้ผู้อื่นยอมรับตนเอง”

2.4 โครงสร้าง

โครงสร้าง หมายถึง ระดับชั้นการบังคับบัญชาของหน่วยงานที่สามารถกำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ และลักษณะการทำงานของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน และหน่วยงาน โดยให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ว่าปัจจัยสำคัญในการพัฒนาหน่วยงานสำหรับการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐมีตัวอย่างในการกำหนดโครงสร้างของหน่วยงาน ดังนี้

“มีคณะทำงานที่รับผิดชอบโดยตรงในหน่วยงาน โดยหน่วยงานต้องมีโครงสร้างที่จัดตั้งทีมกลุ่ม หรือคณะทำงานที่ดำเนินงานการจัดการความรู้โดยตรง”

“มีลักษณะการทำงานเป็นกลุ่ม (Work Group) โดยมีรูปแบบการทำงานโดยใช้ทีม หรือกลุ่มในการทำงานร่วมกันภายในหน่วยงาน ซึ่งอาจจะรูปแบบของงานประจำ หรืองานโครงการพิเศษที่ทำให้บุคลากรได้เกิดการทำงานร่วมกัน โดยอาจจะข้ามสายงาน ข้ามแผนก หรือข้ามสำนัก เป็นต้น”

“มีลักษณะการทำงานที่ทุกคนสามารถทำงานแทนกันได้ทุกตำแหน่ง โดยการจัดรูปแบบการทำงานที่ทำให้บุคลากรทุกคนเกิดการเรียนรู้การทำงานของคนอื่น โดยทุกคนสามารถปฏิบัติงานแทนบุคลากรอื่นที่ไม่มา หรือลาออกได้ตลอดเวลา”

องค์ประกอบที่ 3 ด้านบุคลากร

บุคลากร หมายถึง คนภายในหน่วยงานที่มีส่วนร่วมสนับสนุนในการเรียนรู้ของหน่วยงานภาครัฐ ประกอบด้วย ผู้บริหารหรือผู้นำ และบุคลากร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

3.1 ผู้บริหารและผู้นำ

ผู้บริหารและผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีหน้าที่บริหารและควบคุมดูแลหน่วยงาน ตลอดจนสามารถชักนำให้บุคลากรทั้งหลายปฏิบัติตามความต้องการของตนเอง โดยจูงใจให้กระทำกิจกรรมที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งผู้บริหารและผู้นำที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของหน่วยงานควรมีคุณลักษณะดังนี้

“มีวิสัยทัศน์ด้านการเรียนรู้ที่กว้างไกล โดยมีการมองถึงอนาคตของหน่วยงานว่า ควรจะเป็นอย่างไรโดยใช้การเรียนรู้มาเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาบุคลากร ระบบงานและหน่วยงาน

“กำหนดให้การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์สำคัญในการพัฒนาหน่วยงาน โดยการมองเห็นความสำคัญว่าการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ หรือวิธีการในการทำให้บุคลากร การทำงาน และหน่วยงานเกิดพัฒนาได้อย่างแท้จริง”

“เห็นคุณค่าและเข้าใจธรรมชาติของคน โดยการมองเห็นความสำคัญของความเป็นคนว่า คนทุกคนต้องการเกียรติ และคุณค่าของตนเองให้เป็นที่ยอมรับของคนในสังคม และการรู้ถึงความต้องการของคนอย่างแท้จริงว่าต้องการอะไรบ้าง เช่น การเป็นที่ยอมรับ ความสำเร็จในการประกอบอาชีพ เป็นต้น”

“เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงาน โดยการเป็นผู้ที่มีแนวคิดใหม่ๆ วิธีการใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงาน ตลอดจนเป็นที่ยอมรับของบุคลากรอื่น โดยบุคลากรอื่น ๆ สามารถนำแนวคิด และวิธีการไปปฏิบัติตามได้”

“เห็นความสำคัญและยกย่องชมเชยคนทำงานในหน่วยงาน โดยการตระหนักถึงการให้ความรู้สึกที่ดีต่อบุคลากร หรือผู้ได้บังคับบัญชา โดยการยกย่องชมเชยบุคคลเหล่านี้ต่อบุคลากรอื่น การกระทำดังกล่าวจะทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น เพราะบุคลากรส่วนใหญ่ต้องการยอมรับจากผู้บริหาร”

“เป็นผู้ที่มีคุณธรรม และจริยธรรมในการบริหารคน งาน และหน่วยงาน โดยการใช้หลักธรรมในการบริหารจัดการบุคลากรภายในหน่วยงาน และการบริหารงาน เช่น การซื่อสัตย์สุจริต การไม่รังแกผู้น้อย การบริหารงานที่ยุติธรรมไม่ลำเอียง เป็นต้น”

“เป็นผู้ที่มีความกล้าหาญ กล้าตัดสินใจ โดยภาวะของหน่วยงานที่อาจจะต้องเผชิญกับทางเลือกต่างๆ ผู้บริหารต้องพร้อมที่จะเลือกทางเดินให้กับหน่วยงานได้อย่างมั่นใจกับทางเลือกดังกล่าว”

“มีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการใฝ่เรียนรู้ตลอดเวลา โดยมีลักษณะที่รักการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เช่น การแสวงหาความรู้ใหม่โดยการอ่านหนังสือทุกประเภทที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน เป็นต้น”

“มีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการถ่ายทอดความรู้ โดยมีลักษณะของการเป็นผู้ให้ ผู้สอนความรู้ ทักษะต่าง ๆ ในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การสอนลูกน้องเข้าใจถึงเป้าหมายการทำงานในหน่วยงาน การฝึกบุคลากรที่จะก้าวขึ้นเป็นผู้บริหารให้มีทักษะการบริหารงานที่ดีโดยทำเป็นตัวอย่างที่ดีให้เขาได้เรียนรู้จากการปฏิบัติตัวของผู้บริหาร”

“มีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการทำงานร่วมกับบุคลากรในหน่วยงานได้ โดยมีลักษณะของผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่นซึ่งทำให้สามารถทำงานกับคนอื่นได้ เช่น การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การทำมากกว่าพูด เป็นต้น”

“มีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการให้ความสนใจและเข้าร่วมกิจกรรมของหน่วยงาน โดยมีลักษณะของการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงาน ซึ่งจะต้องทำให้บุคลากรทราบถึงความสำคัญไม่ว่าจะเป็นงานใหญ่ หรืองานเล็ก ผู้บริหารจะต้องมาร่วมงานด้วยเสมอ เพราะถ้าหากผู้บริหารเลือกที่จะเข้าร่วมกิจกรรมบางอย่างจะทำให้บุคลากรเกิดการเลียนแบบซึ่งจะทำให้บุคลากรบางส่วนไม่เข้าร่วมในกิจกรรมต่างๆ ได้ เนื่องจากพวกเขาอาจคิดว่าไม่สำคัญเพราะผู้บริหารไม่มาร่วมกิจกรรมเหมือนกัน”

3.2 บุคลากร

บุคลากร หมายถึง ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน สำหรับคุณลักษณะของบุคลากรที่เชื่อต่อการเรียนรู้ของหน่วยงานควรมีลักษณะดังนี้

“มีความรักและภาคภูมิใจต่อหน่วยงาน โดยเป็นความรู้สึกรักของบุคลากรที่กล้าแสดงออกถึงความเห็นสมานอกของหน่วยงานให้กับคนอื่นทราบด้วยความเต็มใจ

“มีความใฝ่รู้ กระตือรือร้นในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง และการทำงาน (Personal Mastery) โดยมีลักษณะความต้องการในการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ และความสามารถในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น เช่น การแสวงหาความรู้และนำความรู้ที่จำเป็นไปใช้ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

“มีการตั้งเป้าหมายในชีวิตที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายการทำงาน โดยมีการกำหนด ความมุ่งมั่นหวังในการดำเนินงานซึ่งสอดคล้องกับการดำเนินชีวิต

“มีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงานในหน่วยงาน โดยมีความรู้สึกดี และความรับผิดชอบที่บุคลากรมีต่อการปฏิบัติงาน เช่น การทำงานให้สำเร็จแม้จะใช้เวลานานอกราชการ การทุ่มเทการทำงานแม้มีไซ่งานของตน เป็นต้น”

“มีความพร้อมในการปรับตัวเองกับการเปลี่ยนแปลงไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ (Mental Models) โดยบุคลากรมีความคิดความเชื่อที่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงกับการเปลี่ยนแปลง”

“มีการทำงานในเชิงรุก โดยมีลักษณะการทำงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานโดยไม่ต้องรอให้คำสั่งจากผู้บังคับบัญชา”

“มีทัศนคติที่ดีในการแบ่งปันความรู้ให้กับเพื่อนร่วมงาน โดยมีความรู้สึกอันดีของบุคลากรในการให้ความรู้ การถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากรอื่นๆ ในหน่วยงานอย่างจริงใจ และไม่หวังสิ่งตอบแทนจากการให้”

“มีทักษะการทำงานเป็นทีมที่ดี โดยเป็นผู้ที่มีความสามารถในปฏิบัติงานร่วมกันเป็นกลุ่มด้วยการพูดคุย สนทนา คิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันด้วยความเต็มใจ”

“เป็นผู้ที่รู้จักเข้าใจถึงตัวเอง และคนอื่น โดยสามารถรับรู้ถึงความต้องการ และความรู้สึกที่แท้จริงที่มีต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ทั้งของตนเองและผู้อื่น”

“มีความรู้ และทักษะทางด้านภาษาต่างประเทศ โดยเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศในการปฏิบัติงานของบุคลากรเช่น การพูด การฟัง การอ่าน และการเขียน เพราะการทำงานในยุคใหม่บุคลากรจำเป็นต้องมีความสามารถทางภาษาอังกฤษ เนื่องจากแหล่งความรู้ขนาดใหญ่คือ อินเทอร์เน็ต ซึ่งการเผยแพร่ข้อมูล ความรู้ส่วนใหญ่เป็นภาษาอังกฤษ ดังนั้นถ้าหากบุคลากรมีความรู้ และทักษะทางด้านภาษาอังกฤษที่ดีย่อมทำให้ได้เปรียบในด้านต่าง ๆ เช่น การค้นหาข้อมูล หรือการมีข้อมูลประกอบการตัดสินใจ ในการดำเนินงานของหน่วยงานโดยการวิเคราะห์ข้อมูล งานวิจัยต่าง ๆ ที่มีอยู่เป็นพื้นฐาน ”

“มีความฉลาดทางด้านอารมณ์ในการทำงาน โดยการแสดงออกถึงภาวะทางอารมณ์ของบุคลากรที่สามารถควบคุมได้แม้จะเจอกับสถานการณ์ทั้งด้านดีและไม่ดี เช่น การควบคุมอารมณ์ของบุคลากรที่ไม่แสดงอารมณ์โกรธต่อหน้าประชาชนแม้จะถูกตำหนิด้วยคำพูดที่หยาบคาย เป็นต้น”

“มีความสามารถในการประสานกับหน่วยงานภายนอกได้ โดยเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถของบุคลากรในการติดต่อกับหน่วยงานอื่นเพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันอันก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ต่อหน่วยงาน เช่น การเชิญตัวแทนของสำนักงานจังหวัดมาช่วยทำงานส่งเสริมคุณธรรมให้เด็กในโรงเรียนระดับประถมศึกษาของกรม แม้ว่าหน่วยงานดังกล่าวไม่ใช่หน่วยงานในสังกัดก็ตาม”

“ตระหนักถึงความสำคัญของผลประโยชน์ของหน่วยงานเป็นหลัก โดยการทำงานที่บุคลากรไม่มุ่งหวังถึงตนเองเป็นหลัก แต่มองถึงหน่วยงานว่าจะได้อะไรเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ”

“มีการคิดอย่างเป็นระบบ สามารถเข้าใจและมองเห็นความสัมพันธ์ของระบบย่อยๆ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน (Systems Thinking) โดยมีลักษณะที่ชอบหาคำอธิบายว่าทำไมจึงเกิดเหตุการณ์ หรือการเปลี่ยนแปลงโดยใช้เหตุผลในการคิด วิเคราะห์ถึงความรู้ที่มีอยู่จากข้อมูลที่ปรากฏจริง”

“สามารถต่อยอดองค์ความรู้ในการพัฒนาตนเอง ระบบงาน และหน่วยงานได้ โดยเป็นผู้มีความสามารถในการนำความรู้ที่มีอยู่ ผสมผสานความรู้ใหม่แล้วนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ใน การปฏิบัติงานของตนเอง และหน่วยงาน”

องค์ประกอบที่ 4 ด้านเทคโนโลยี

เทคโนโลยี หมายถึง การนำแนวคิด หลักการ เทคนิค ความรู้ ระเบียบวิธี เครื่องมือ อุปกรณ์ กระบวนการ และระบบงานที่นำมาใช้ในการขยายขีดความสามารถของมนุษย์ ช่วยทำให้การปฏิบัติงานมี

ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงขึ้น ในการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ มีการใช้เทคโนโลยีที่สามารถมองเห็นได้ 2 มิติ คือ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการยกระดับการเรียนรู้ของบุคลากร

1. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง กระบวนการ ระบบงาน เครื่องมือ และอุปกรณ์ที่นำมาใช้ในงานเพื่อการรวบรวม จัดเก็บ ประมวลผล และแสดงผลลัพธ์ในรูปแบบของสารสนเทศต่างๆที่สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานต่อไปได้ ในการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ยกตัวอย่างเช่น

“มีระบบอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากรภายในหน่วยงานได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว โดยมีความเร็วที่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรในระบบอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ต เช่น ระยะเวลาในการดาวน์โหลดข้อมูล ระยะเวลาการเชื่อมต่อระหว่างกันของผู้ใช้ข้อมูลกับฐานข้อมูล”

“เป็นแหล่งและฐานข้อมูลความรู้ในการแสวงหาความรู้ โดยเป็นศูนย์กลางในการจัดเก็บข้อมูลความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานซึ่งทำให้บุคลากรสามารถเข้ามาค้นหาหาความรู้ได้อย่างรวดเร็วในรูปแบบ Intelligence Search Engine ซึ่งมีการจัดระบบข้อมูลให้ง่ายต่อการนำไปใช้”

“เป็นช่องทางในการพัฒนาการให้บริการที่รวดเร็ว โดยมีการให้บริการรูปแบบใหม่ของหน่วยงานโดยใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์เป็นสื่อกลาง เช่น การยื่นภาษีผ่านอินเทอร์เน็ต การจองพระกุญแจออนไลน์ เป็นต้น”

“สามารถทำงานได้ทุกเวลาและทุกสถานที่โดยผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยการดำเนินงานของบุคลากรที่สามารถปฏิบัติได้โดยไร้ขีดจำกัดด้านเวลาและสถานที่ เช่น การประชุมผ่านอินเทอร์เน็ต การส่งงานผ่านระบบอินทราเน็ตในหน่วยงานแม้ผู้ปฏิบัติจะไม่อยู่ในทำงานก็ตาม”

“เป็นช่องทางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยการใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของบุคลากร เช่น การแสดงความคิดเห็นผ่านเว็บอร์ดในประเด็นต่างๆ ของการทำงาน”

“มีแหล่งและฐานข้อมูลความรู้ที่เป็น “วิถีปฏิบัติงาน” (Practices or Knowledge) ในด้านต่างๆ โดยบุคลากรมีการบันทึกความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในระบบอิเล็กทรอนิกส์เพื่อนำมาปรับใช้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยได้มาจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน”

2. เทคโนโลยีเพื่อยกระดับการเรียนรู้

เทคโนโลยีเพื่อยกระดับการเรียนรู้ หมายถึง การใช้เทคโนโลยีและสื่อต่างๆ เพื่อส่งต่อและแบ่งปัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมถึงทักษะต่างๆ ในทุกที่ทุกเวลา สำหรับการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐได้ใช้เทคโนโลยีเพื่อยกระดับการเรียนรู้ ยกตัวอย่างเช่น

“มีการเรียนอิเล็กทรอนิกส์ (e-learning) ในการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรในหน่วยงาน โดยการใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากรโดยวิธีต่างๆ เช่นการอบรมการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ให้กับบุคลากรในหน่วยงานได้เรียนรู้ถึงวิธีการใช้โปรแกรม หรือ การอบรมด้านการบำรุงรักษาทางสำหรับช่างท้องถิ่น เป็นต้น โดยใช้สื่อดังกล่าวในการเรียนรู้และมีระบบประเมินผลทดสอบกับผู้เรียนด้วย”

“มีการเรียนรู้ผ่านระบบคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (Computer Assistant Instructions: CAI) ในการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรในหน่วยงาน โดยการใช้สื่อการเรียนรู้แบบบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนจะมีลักษณะที่สามารถนำไปเรียนรู้ที่ใดก็ได้ ซึ่งจะต้องมีเครื่องคอมพิวเตอร์ในการเปิดโปรแกรมไม่จำเป็นต้องอาศัยระบบเครือข่ายในการใช้โปรแกรม โดยบทเรียนดังกล่าวจะมีแบบทดสอบเพื่อวัดผลของผู้เรียนได้หลังจากการเรียนรู้ตามระบบของโปรแกรมเรียบร้อยแล้ว”

“มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยการประชุมทางไกลผ่านวิดีโอ (VDO Conference) มีเว็บศูนย์รวมความรู้ (Web Portal) เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ในหน่วยงาน โดยมีรูปแบบการพูดคุย การสนทนาระหว่างกันโดยใช้สื่อที่สามารถติดต่อในระยะทางไกล ซึ่งสามารถโต้ตอบระหว่างการพูดคุยได้เหมือนการประชุมแบบเผชิญหน้า”

“มีศูนย์รวมความรู้ (Web Portal) เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ในหน่วยงาน โดยการมีเว็บไซต์สื่อกลางที่ใช้ในการบันทึกข้อมูล ข่าวสาร และความรู้ในหน่วยงาน โดยให้บุคลากรสามารถเข้าถึง และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้โดยผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์”

ตอนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐไปสู่การปฏิบัติ

1. แนวทางเชิงนโยบาย

- 1.1 หน่วยงานระดับกระทรวงควรมีการกำหนดนโยบายที่สนับสนุนและส่งเสริมการจัดการความรู้ไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร งาน และหน่วยงานอย่างชัดเจน
- 1.2 หน่วยงานระดับกรม หรือหน่วยงานที่เทียบเท่าควรสนับสนุนและส่งเสริมการจัดการความรู้ไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร งาน และหน่วยงานโดยสอดคล้องกับนโยบายของกระทรวง

- 1.3 หน่วยงานระดับกรม หรือหน่วยงานที่เทียบเท่าควรเผยแพร่ประชาสัมพันธ์และสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรทั่วทั้งหน่วยงาน
- 1.4 หน่วยงานระดับกอง หรือสำนักควรกำหนดแนวทางในการนำกระบวนการจัดการความรู้ไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร พัฒนาหน่วยงานอย่างเป็นรูปธรรม
- 1.5 หน่วยงานกรม หรือหน่วยงานที่เทียบเท่าควรจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานที่สามารถตอบสนองการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่มุ่งสร้างวัดคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรในด้านต่าง ๆ ที่สามารถสนองตอบต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐซึ่งประกอบด้วย 7 หมวด ได้แก่ หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวด 6 การจัดการกระบวนการ และหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

2. แนวทางเชิงปฏิบัติ

2.1 ผู้บริหาร

- 1) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการเป็นผู้นำแห่งการเรียนรู้ แสดงความเป็นตัวอย่างที่ดีต่าง ๆ ให้กับบุคลากร เช่น การรักการอ่านโดยอ่านหนังสือทุกประเภทและมีการนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรในหน่วยงานเกี่ยวกับเกร็ดความรู้ใหม่ๆ ที่ได้จากหนังสือซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานของหน่วยงานได้ สิ่งเหล่านี้ล้วนทำให้บุคลากรเกิดความตื่นตัวในการแสวงหาความรู้ให้กับตนเองอยู่เสมอ
- 2) ผู้บริหารเข้าใจแก่นแท้ของการจัดการความรู้ได้อย่างถ่องแท้ มิใช่แค่เพียงการปฏิบัติตามเพียงแค่วงรับการตรวจประเมินจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เนื่องจากหลายหน่วยงานที่มีผู้บริหารมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้จะทำให้มีการนำการจัดการความรู้ไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร พัฒนางาน และพัฒนาหน่วยงานที่แตกต่างกัน
- 3) ผู้บริหารตระหนักถึงความรู้และความสามารถของบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาหน่วยงาน เมื่อผู้บริหารเข้าใจว่าการพัฒนาหน่วยงานจะเกิดขึ้นไม่ได้หากบุคลากรขาดความรู้ ขาดความสามารถในการปฏิบัติงาน ดังนั้นการส่งเสริมและการสนับสนุนต่าง ๆ ที่ทำให้บุคลากรเกิดการพัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ ผู้บริหารจะเป็นผู้คอยให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ และส่งเสริมให้เกิดกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อ

บุคลากร มิใช่เพียงแค่สนับสนุนในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพราะการพัฒนาบุคลากรเป็นเรื่องที่ต้องทำอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

- 4) ผู้บริหารทำหน้าที่เสมือนเป็น “คุณเอื้อและคุณอำนวย” ลักษณะของผู้บริหารที่เอื้อและอำนวยต่อการดำเนินการจัดการความรู้ ได้แก่ การให้การสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกให้เกิดกิจกรรมการเรียนรู้ในหน่วยงาน เช่น เวลา สถานที่ งบประมาณในการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ

2.2 บุคลากร

- 1) บุคลากรมีแนวคิดในการปฏิบัติงานแบบเชิงรุก กล่าวคือ กล้าทำในสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน เพราะบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐบางคนยังไม่กล้าแสดงความคิดเห็น เนื่องจากโครงสร้างสายงานบังคับบัญชาเป็นวัฒนธรรมการทำงานแบบเดิม โดยผู้บังคับบัญชาต้องเชื่อฟังคำสั่งของผู้บังคับบัญชา มิฉะนั้นอาจผิดระเบียบ หรือผิดวินัยได้หากขัดคำสั่งผู้บังคับบัญชา สิ่งเหล่านี้ล้วนทำให้บุคลากรภาครัฐไม่กล้าแสดงความคิดเห็นเมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่จะต้องแสดงความคิดเห็นในที่สาธารณะ เพราะกลัวขัดแย้งกับความเห็นของผู้บังคับบัญชา
- 2) บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อการจัดการความรู้ว่าเป็นสิ่งที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน และพัฒนาหน่วยงาน โดยส่วนใหญ่ของหน่วยงานภาครัฐเริ่มรู้จักการจัดการความรู้จากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ซึ่งทำให้บางหน่วยงานเกิดความรู้สึกว่าเป็นงานที่ต้องรับผิดชอบนอกเหนือจากงานประจำ หรือบางหน่วยงานเข้าใจว่าเป็นกระแสในการบริหารหน่วยงานยุคใหม่ ๆ ซึ่งอาจเกิดการเปลี่ยนแปลงได้อยู่เสมอ สิ่งเหล่านี้ล้วนทำให้ผู้ที่รับผิดชอบการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐไม่ค่อยให้ความสำคัญอย่างจริงจัง ดังนั้นการดำเนินการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐควรทำให้หน่วยงานเข้าใจถ่องแท้ว่าการจัดการความรู้คืออะไร และมีประโยชน์กับคน งาน และหน่วยงานอย่างยั่งยืนได้อย่างไร
- 3) บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญในกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน โดยรู้จักการเป็นผู้ให้ และผู้รับที่ดี เนื่องจากบุคลากรบางคนให้ความสำคัญกับความสำคัญกับความรู้ของตัวเองเท่านั้นถึงจะทำให้ตนเองสามารถประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงานได้ แต่การทำงานในยุคแห่งโลกาภิวัตน์บุคลากรควรมีแนวคิดของการยิ่งแบ่งปันยิ่งได้ เพราะการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นจะทำให้ท่านรู้และเข้าใจในเรื่องนั้นลึกซึ้งมากขึ้น สามารถซักถามข้อสงสัยบางประการที่ไม่รู้หรือแน่ใจจากผู้อื่นได้ สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นการเติมเต็มความรู้ให้กลายเป็นผู้รู้จริงต่อไปได้

2.3 กระบวนการ

- 1) การดำเนินการจัดการความรู้ตาม 7 ขั้นตอน สำหรับบางหน่วยงานสามารถข้ามขั้นตอนได้ ถ้าหากหน่วยงานนั้นมีการดำเนินการในส่วนนั้นแล้ว อาจจะมีที่ขั้นตอนใดก็ได้ เพราะการเรียนรู้ของคนอาจเกิดขึ้นไม่เหมือนกัน เพราะบางคนอาจเกิดขึ้นหลังจากการที่ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นแล้วจึงทำให้เกิดการไปแสวงหาความรู้ต่อก็ได้
- 2) การจัดตั้งคณะทำงานการจัดการความรู้ (Knowledge Management Team) สามารถแบ่งได้ 2 ลักษณะ ได้แก่

1. กลุ่มผู้รับผิดชอบระดับนโยบาย มีหน้าที่ในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ของหน่วยงาน ดังนั้นคณะทำงานที่รับผิดชอบควรประกอบด้วย

- 1) ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน หรือผู้บริหารในระดับรองลงไป 2) หัวหน้าหน่วยงานในระดับต่าง ๆ และ 3) บุคลากรที่มีความสมัครใจในการเข้าร่วมทำงาน โดยบุคคลเหล่านี้ล้วนต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้อย่างถ่องแท้ว่าการจัดการความรู้มีประโยชน์อย่างไรในการพัฒนาบุคลากร ระบบงาน และหน่วยงานได้อย่างไร หากผู้บริหารที่ไม่เข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ อาจทำให้ไม่มีการส่งเสริมและการสนับสนุนในรูปแบบต่าง ๆ สำหรับการจัดการความรู้ในหน่วยงาน

2. กลุ่มผู้รับผิดชอบระดับปฏิบัติการ มีหน้าที่รับผิดชอบนำกระบวนการจัดการความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานให้เป็นรูปธรรม ดังนั้นคณะทำงานควรประกอบด้วย 1) ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานในพื้นที่ดำเนินการ ต้องเป็นผู้ที่เข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้อย่างถ่องแท้และเป็นผู้ที่ให้การส่งเสริมและสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการดำเนินการจัดการความรู้ 2) บุคลากรที่มีลักษณะเป็นผู้นำแห่งการเรียนรู้ โดยเป็นผู้ที่บุคลากรอื่นในหน่วยงานถือเป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงาน เพราะเป็นแรงจูงใจในการให้บุคลากรอื่น ๆ ปฏิบัติตาม และ 3) บุคลากรที่มีความสมัครใจเข้าร่วมทำงาน โดยบุคลากรกลุ่มนี้จะเป็นผู้ที่รับผิดชอบการดำเนินงานที่แท้จริง ดังนั้นจำเป็นต้องยึดหลักความสมัครใจในการทำงาน เนื่องจากการใช้คำสั่งแต่งตั้ง หรือการบังคับในส่วนนี้จะทำให้ประสิทธิภาพการนำกระบวนการจัดการความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานให้เป็นรูปธรรมลดลง

สำหรับในการดำเนินการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐในช่วงเริ่มต้นควรมีลักษณะของคณะทำงานดังกล่าวข้างต้น ทั้งนี้เพื่อทำให้เกิดแรงจูงใจกับบุคลากรทั้งหน่วยงานให้มีความปรารถนาในการนำกระบวนการจัดการความรู้ไปใช้ในการพัฒนาตนเอง พัฒนาระบบงาน และพัฒนาหน่วยงานต่อไป

3) การจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) มีหลักการคือ 1) กลุ่มคนที่รวมตัวกันมีความต้องการร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง 2) แลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ร่วมกัน และ 3) มีปฏิสัมพันธ์และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน โดยหน่วยงานภาครัฐที่ปรารถนาจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติมีแนวทางดังนี้

1. ค้นหาเรื่องที่สนใจหรือเรื่องที่ใกล้ตัว เพื่อให้เกิดเครือข่ายระหว่างกลุ่มคนที่สนใจเรื่องเดียวกัน

2. รับสมัครสมาชิกและเปิดตัวชุมชนนักปฏิบัติให้เป็นที่รู้จัก ทั้งนี้เพื่อให้สมาชิกมีความปรารถนาในการเป็นสมาชิกของชุมชน

3. กำหนดแนวทางการเรียนรู้ของสมาชิกในกลุ่ม เช่น การกำหนดเวลา และสถานที่ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การกำหนดประเด็นในการเรียนรู้ การกำหนดช่องทางการเรียนรู้ ได้แก่ การประชุมกลุ่มย่อย หรือการใช้เว็บบอร์ดในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิกภายในชุมชน และการกำหนดบทบาทของสมาชิก ได้แก่ 1) คุณอำนวย (วิทยากรกระบวนการ) มีหน้าที่ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นระบบ 2) คุณกิจ มีหน้าที่ให้ความร่วมมือต่าง ๆ กับชุมชน หรือทำกิจกรรมการจัดการความรู้ 3) คุณลิขิต มีหน้าที่จดบันทึกในกิจกรรมการจัดการความรู้ ได้แก่ เรื่องเล่าของสมาชิก ความรู้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือบันทึกการประชุม เป็นต้น และ 4) คุณประสาน มีหน้าที่ประสานงานเครือข่ายการจัดการความรู้ระหว่างหน่วยงานกับชุมชนต่าง ๆ

4. กระตุ้นและค้นหาประเด็นความรู้ที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ต่อสมาชิกในชุมชนนักปฏิบัติเพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชนโดยสามารถนำเกร็ดความรู้สำหรับการทำงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน

สำหรับการรวมกลุ่มในชุมชนนักปฏิบัติซึ่งเกิดจากการบังคับหรือการจัดตั้งให้มีเพียงเพื่อการตรวจประเมิน สิ่งเหล่านี้ล้วนทำให้การดำเนินการภายใต้การรวมกลุ่มที่ไม่มีที่ยั่งยืน เพราะไม่ได้มาจากความสมัครใจซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการรวมกลุ่ม

4) ความรู้ที่ใช้ในกระบวนการจัดการความรู้เป็นสิ่งที่ต้องได้รับการพัฒนาอยู่เสมอ เพราะความรู้หนึ่งอาจเป็นพื้นฐานให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ได้ เช่นเดียวกัน

5) กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของหน่วยงานสามารถจัดได้ตามความเหมาะสมกับลักษณะของบุคลากร และการทำงานของหน่วยงาน เนื่องจากบางหน่วยงานมีความรับผิดชอบในงานด้าน ๆ จำนวนมากจนทำให้บุคลากรไม่สามารถจัดกิจกรรมที่สามารถ

พบปะกันได้ ดังนั้นรูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อาจใช้เทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาเป็นสื่อกลางในการเรียนรู้ เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านเว็บบอร์ด เว็บบล็อก เป็นต้น

- 6) การจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ของหน่วยงานภาครัฐควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้
 1. สถานที่ควรมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรในหน่วยงาน เช่น สีห้องทำให้เกิดความสบายใจและตื่นตัวในการเรียนรู้ มีเครื่องดื่มและอาหารว่างให้บุคลากรรับประทานระหว่างการเรียนรู้เพื่อให้เกิดความรู้สึกผ่อนคลาย และสนุกกับการเรียนรู้ เป็นต้น
 2. มีระบบฐานข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานให้ง่ายต่อการสืบค้น มีความทันสมัยและถูกต้อง โดยมีการแบ่งปันข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งนี้เพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่ายสำหรับฐานข้อมูลบางประเภทที่สามารถใช้ร่วมกันได้ระหว่างหน่วยงานภาครัฐ
 3. มีสื่อการเรียนรู้ที่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรหลายแบบ เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ได้แก่ หนังสือทั่วไป วารสาร นิตยสาร หนังสือพิมพ์ แผ่นพับ แผ่นปลิว และข้อมูลของหน่วยงานที่ทำเป็นเอกสารสรุปต่าง ๆ หรือจำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์ที่มีระบบอินเทอร์เน็ตและอินเทอร์เน็ตไว้บริการสำหรับการค้นหาความรู้ของบุคลากร เป็นต้น
- 7) การให้สิ่งตอบแทน เงิน ของขวัญ และรางวัล เพื่อให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ในหน่วยงานต้องพิจารณาว่าสิ่งเหล่านี้เป็นแรงเสริมให้เกิดการเรียนรู้ของคนในหน่วยงานได้อย่างแท้จริงหรือไม่ ดังนั้นการให้สิ่งตอบแทนอาจสามารถให้ทั้งในรูปแบบที่ให้คุณค่าทางจิตใจ และสิ่งของได้ โดยพิจารณาลักษณะของคนในหน่วยงานว่าสิ่งที่ต้องการแท้จริงคืออะไร และวิธีการให้อาจให้ทีละอย่าง หรือให้พร้อมกันทั้งสิ่งของและคุณค่าทางจิตใจได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความต้องการของบุคลากรในหน่วยงานนั้น ข้อควรคำนึงสำหรับการให้สิ่งตอบแทนที่เป็นสิ่งของหรือเงินรางวัลอาจทำให้บุคลากรเกิดทัศนคติในเชิงลบได้ในกรณีที่เกณฑ์ในการตัดสินไม่ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของคนในหน่วยงาน
- 8) การประเมินผลการจัดการความรู้ควรพิจารณาในประเด็นเชิงคุณภาพ หรือผลลัพธ์ หรือผลกระทบที่ได้จากการจัดการความรู้มากกว่าผลผลิตที่ได้จากกระบวนการจัดการความรู้ ยกตัวอย่างเช่น การพิจารณาจำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเข้าร่วมประชุม อบรม หรือร้อยละแห่งความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งการประเมินผล

ควรมองถึงผลที่ได้จากการเรียนรู้ว่าสิ่งเหล่านี้สามารถทำให้บุคลากรสามารถเกิดการเรียนรู้ได้ในระดับใด และสามารถนำไปก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง งาน และหน่วยงานอย่างไรบ้าง

- 9) ผู้ที่ทำหน้าที่ในการประเมินผลการจัดการความรู้จากหน่วยงานภายนอกควรเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในบริบทของการเป็นผู้เรียนรู้และผู้ให้ความรู้อย่างแท้จริง เพราะการตรวจสอบประเมินผลที่มุ่งพิจารณาข้อมูลจากเอกสารเป็นสำคัญ เนื่องจากบางหน่วยงานไม่สามารถสื่อสารข้อมูลด้วยตัวอักษรที่ปรากฏในเอกสารได้ดี แต่การปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้อาจจะอยู่ในขั้นดีเลิศ สิ่งเหล่านี้อาจทำให้เกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนได้ ดังนั้นการประเมินผลจึงต้องอาศัยความช่างสังเกต การซักถามซึ่งเป็นคุณลักษณะของผู้เรียนรู้ที่ดี ทั้งนี้เพื่อจะทำให้การประเมินผลสามารถได้ข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ค

- แบบสัมภาษณ์ผู้อำนวยการจัดการความรู้
- กรอบแนวทางการสนทนากลุ่ม (Focus Group)
- แบบรับรองรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสัมภาษณ์ผู้อำนวยการจัดการความรู้

ประกอบด้วย 2 ส่วน

ได้แก่

1. ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์
2. คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

ส่วนที่ 1. ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

- 1) ชื่อ - นามสกุล.....หมายเลขรหัส.....
- 2) จำนวนครั้งสัมภาษณ์.....
วันที่สัมภาษณ์.....เวลา.....
สถานที่สัมภาษณ์.....
- 3) เพศ..... 4) อายุ.....ปี
- 5) ระดับการศึกษา.....
- 6) สถานที่อยู่อาศัย.....
- 7) ตำแหน่ง.....
- 8) หน่วยงานที่สังกัด.....
- 9) ปฏิบัติการของผู้ให้สัมภาษณ์.....
.....
.....
- 10) ปฏิบัติการและความรู้สึกของนักวิจัยต่อผู้ให้สัมภาษณ์
และการสัมภาษณ์.....
.....

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ส่วนที่ 2 คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

รูปแบบการจัดการความรู้	ประเด็นคำถามสัมภาษณ์
1.องค์ประกอบการจัดการความรู้	
1.1 การเรียนรู้	<p>1. ท่านคิดว่าปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการเรียนรู้ในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร</p> <p>2. ท่านคิดว่ารูปแบบการเรียนรู้ใดบ้างที่สามารถพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร</p> <p>3. ท่านคิดว่าทักษะการเรียนรู้ด้านใดบ้างของ บุคลากรในองค์กรที่ควรเพิ่มศักยภาพ</p>
1.2 องค์กร	<p>4. ท่านคิดว่าการเตรียมความพร้อมเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ควรมีกลยุทธ์และวิธีการอย่างไรบ้าง (นโยบาย, วิสัยทัศน์, พันธกิจ, เป้าหมาย, โครงสร้างองค์กร, สถานที่, สภาพแวดล้อม, การกระจายอำนาจหน้าที่)</p> <p>5. ท่านคิดว่าวัฒนธรรมองค์กรอะไรบ้างที่เอื้อต่อการเรียนรู้</p> <p>6. ท่านคิดว่าการสื่อสารแบบใดที่ส่งเสริมการจัดการความรู้</p> <p>7. ท่านคิดว่าการยกย่องชมเชยและการให้รางวัลแบบใดที่ส่งเสริมการจัดการความรู้</p>
1.3 คน	<p>8. ท่านคิดว่าการพัฒนาองค์กรให้ก้าวเข้าสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ผู้บริหารควรมีลักษณะใด</p> <p>9. ท่านคิดว่าการพัฒนาองค์กรให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้นบุคลากรควรมีลักษณะอย่างไร</p>
1.4 เทคโนโลยี	<p>10. องค์กรของท่านใช้เทคโนโลยีใดบ้างที่เอื้อต่อการถ่ายทอดความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร</p> <p>11. บุคลากรในองค์กรของท่านใช้เทคโนโลยีในการแสวงหาความรู้ได้อย่างไร</p> <p>12. องค์กรของท่านใช้เทคโนโลยีในการเก็บรักษาความรู้ได้อย่างไร</p> <p>13. บุคลากรในองค์กรของท่านมีการใช้เทคโนโลยีเพื่อนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างไร</p>
2. ขั้นตอนการจัดการความรู้	
2.1 การบ่งชี้ความรู้	14. องค์กรของท่านมีวิธีการกำหนดความรู้ที่จำเป็นในการพัฒนาบุคลากรตามแนวทางองค์กรเอื้อการเรียนรู้ได้อย่างไร
2.2 การสร้างและแสวงหาความรู้	15. บุคลากรในองค์กรของท่านมีวิธีการแสวงหาความรู้ได้อย่างไร

รูปแบบการจัดการความรู้	ประเด็นคำถามสัมภาษณ์
	16. บุคลากรในองค์กรของท่านมีการนำความรู้ที่ได้จากแหล่งต่าง ๆ มาพัฒนาเป็นนวัตกรรม หรือเป็นองค์ความรู้ใหม่ในการปฏิบัติงานในหน่วยงานอย่างไร
2.3 การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ	17. องค์กรของท่านมีระบบการจัดเก็บความรู้อย่างไร
2.4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้	18. องค์กรของท่านมีกระบวนการประมวลและกลั่นกรองความรู้อย่างไร
2.5 การเข้าถึงความรู้	19. องค์กรของท่านมีกระบวนการให้บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ได้อย่างไร
2.6 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	20. ท่านคิดว่าปัจจัยใดบ้างที่ส่งเสริมในการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และชุมชนนักปฏิบัติ 21. องค์กรของท่านมีรูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรอย่างไรบ้าง
2.7 การเรียนรู้	22. ท่านคิดว่ากระบวนการการเรียนรู้ควรมีวิธีการดำเนินงานอย่างไร
3. การนำความรู้ไปใช้	23. บุคลากรในองค์กรของท่านมีการนำความรู้ที่ได้จากแหล่งต่าง ๆ มาพัฒนาเป็นนวัตกรรม หรือเป็นองค์ความรู้ใหม่ในการปฏิบัติงานในหน่วยงานอย่างไร
4. การประเมินผล	24. องค์กรของท่านมีวิธีการประเมินผลการจัดการความรู้อย่างไร
5. ลักษณะการจัดการความรู้ที่จัดได้ว่าเป็น Best Practice	25. ท่านคิดว่าลักษณะการจัดการความรู้ที่จัดได้ว่าเป็น Best Practice ควรมีลักษณะอย่างไร
6. จุดเริ่มต้นของการจัดการความรู้ในองค์กร	26. องค์กรของท่านมีการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ในภาพรวมอย่างไรบ้าง ตั้งแต่อดีต จนถึงปัจจุบัน และอนาคต
7. แนวทางในการดำเนินการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ	27. ท่านมีข้อเสนอแนะสำหรับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพอย่างไร

กรอบแนวทางการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

ในการสนทนากลุ่มในครั้งนี้เพื่อต้องการให้ผู้ทรงคุณวุฒิร่วมกันพิจารณาถึงความเหมาะสม ความถูกต้อง และความสมบูรณ์ครบถ้วนสำหรับรูปแบบการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐ สำหรับประเด็นในการวิเคราะห์และให้ข้อเสนอแนะต่อรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐมีดังนี้

1. ขั้นตอนการจัดการความรู้
 - 1.1 การกำหนดความรู้
 - 1.2 การแสวงหาความรู้
 - 1.3 การประมวลและกลั่นกรองความรู้
 - 1.4 การสร้างความรู้
 - 1.5 การแบ่งปันความรู้
 - 1.6 การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ
 - 1.7 การประเมินผล
2. องค์ประกอบของการจัดการความรู้
 - 2.1 การเรียนรู้
 - 2.2 หน่วยงาน
 - 2.3 บุคลากร
 - 2.4 เทคโนโลยี

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบรับรองรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ

โดย พรพิมล ธรรมภิรมย์โชค

สาขาวิชา เทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา

ภาควิชา หลักสูตร การสอนและเทคโนโลยีการศึกษา คณะ ครุศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชลภััสส์ วงษ์ประเสริฐ

แบบรับรองนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อรับรองรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 การรับรองรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ

2.1 ขั้นตอนการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ

2.2 องค์ประกอบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ชื่อผู้รับรอง.....
2. ตำแหน่ง.....
3. สถานที่ทำงาน.....

ตอนที่ 2 การรับรองรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ

คำชี้แจง

โปรดพิจารณาขั้นตอนและองค์ประกอบของการจัดการความรู้ โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับที่ท่านเห็นว่าผลต่อการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับหน่วยงานภาครัฐมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว โดยมีเกณฑ์การประเมินดังนี้

มากที่สุด	หมายถึง มีความคิดเห็นว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสมมากที่สุด
มาก	หมายถึง มีความคิดเห็นว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสมมาก
ปานกลาง	หมายถึง มีความคิดเห็นว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสมปานกลาง
น้อย	หมายถึง มีความคิดเห็นว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสมน้อย
น้อยที่สุด	หมายถึง มีความคิดเห็นว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสมน้อยที่สุด

ตัวอย่าง

ประเด็นด้านองค์ประกอบของการจัดการความรู้	ระดับความเหมาะสม				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน	✓				
2. บุคลากรมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการเปิดเผยข้อมูล			✓		

จากตัวอย่างข้อ 1 หมายความว่า ท่านมีความเห็นว่า ประเด็นด้านความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของหน่วยงานมีความเหมาะสม อยู่ในระดับ มากที่สุด

จากตัวอย่างข้อ 2 หมายความว่า ท่านมีความเห็นว่า ประเด็นด้านบุคลากรมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการเปิดเผยข้อมูลมีความเหมาะสม อยู่ในระดับ ปานกลาง

2.1 ขั้นตอนการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ

ขั้นตอนการจัดการความรู้	ความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
1. การกำหนดความรู้						
1.1 จัดตั้งคณะทำงาน						
1.2 จัดประชุมคณะทำงาน						
1.3 สืบค้นและรวบรวมความรู้						
1.4 จัดลำดับความสำคัญของความรู้						
1.5 กำหนดแหล่งความรู้ที่จำเป็น						
2. การแสวงหาความรู้						
2.1 ภายในหน่วยงาน						
2.1.1 ศึกษาจากเอกสาร และสื่อต่างๆ						
2.1.2 สอบถามจากเพื่อนร่วมงาน รุ่นพี่ และผู้บังคับบัญชา						
2.1.3 จัดกิจกรรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้						
2.2 ภายนอกหน่วยงาน						
2.2.1 ศึกษาจากเอกสาร และสื่อต่าง ๆ						
2.2.2 สอบถามกับหน่วยงานอื่น						
2.2.3 เข้าร่วมกิจกรรมกับหน่วยงานอื่น						

ขั้นตอนการจัดการความรู้	ความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
3. การสร้างความรู้						
3.1 จัดตั้งคณะทำงาน						
3.2 ประชุมคณะทำงาน						
3.3 บูรณาการความรู้เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน						
4. การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ						
4.1 กำหนดโครงสร้างความรู้						
4.2 รวบรวมและจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ						
5. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้						
5.1 จัดกิจกรรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้						
5.1.1 การเรียนรู้แบบเผชิญหน้า (Face to Face Learning)						
5.1.1.1 จัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้						
5.1.1.2 ประชุมเชิงปฏิบัติการ						
5.1.1.3 ประชุมทางไกล						
5.1.1.4 จัดนิทรรศการ						
5.1.1.5 จัดเวทีชาวบ้าน						
5.1.1.6 จัดสภากาแฟสัญจรตามหน่วยงาน						
5.1.2 การเรียนรู้แบบเสมือน (Virtual Learning)						
5.1.2.1 เว็บบอร์ด (Web-Board)						
5.1.2.2 เว็บบล็อก (Web-Blog)						
5.1.2.3 เว็บไซต์ (Website)						
5.2 จัดช่องทางการเผยแพร่ความรู้						
5.2.1 จัดทำเอกสารสิ่งพิมพ์						
5.2.2 จัดรายการเสียงตามสาย						
5.2.3 จัดทำบอร์ดประชาสัมพันธ์						
5.2.4 จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ ห้องสมุด						
5.2.5 จัดทำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเผยแพร่ข้อมูล						

ขั้นตอนการจัดการความรู้	ความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
6. การนำความรู้ไปใช้						
6.1 พัฒนาคคน						
6.1.1 แลกเปลี่ยนเรียนรู้						
6.1.2 ปรับแนวความคิดของบุคลากร						
6.1.3 นำความรู้ไปพัฒนาตนเองได้						
6.2 พัฒนางาน						
6.2.1 ปรับเปลี่ยนกระบวนการงานที่ใช้ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเป็นแนวทางการดำเนินงาน						
6.2.2 นำความรู้ใหม่ คู่มือการปฏิบัติงานหรือแนวทางการปฏิบัติงานที่ได้สร้างขึ้นมาดำเนินการ						
6.3 พัฒนาหน่วยงาน						
6.3.1ยกระดับขีดความสามารถของหน่วยงาน						
7. การประเมินผล						
1. มีการกำหนดตัวชี้วัดของการจัดการความรู้ อย่างชัดเจน (Input)						
2. มีเป้าหมายของการประเมินที่บุคลากรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ เช่น ผู้นำ บุคลากรที่ใช้ความรู้ ที่มีการจัดการความรู้ (Input)						
3. มีเป้าหมายของการประเมินลักษณะของหน่วยงานที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ เช่น วิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ แผนกลยุทธ์ วัฒนธรรมหน่วยงาน (Input)						
4. มีเป้าหมายของการประเมินระบบของหน่วยงานที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การสร้างแรงจูงใจ การประเมินผลงาน(Input)						

ขั้นตอนการจัดการความรู้	ความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
5. มีเป้าหมายของการประเมินการพัฒนา มนุษย์ในระดับบุคคลที่ส่งผลต่อการจัดการ ความรู้ เช่น ชีตความสามารถในการทำงาน ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง การส่งเสริมให้ บุคลากรมีการเรียนรู้ที่ตรงกับการปฏิบัติงาน จริง (Process)						
6. มีเป้าหมายของการประเมินการพัฒนา มนุษย์ในระดับทีมการจัดการความรู้ที่ส่งผล ต่อการจัดการความรู้ เช่น จัดตั้งทีมเพื่อ รับผิดชอบและดำเนินการจัดการความรู้ ของหน่วยงานอย่างชัดเจน และพัฒนาทักษะ การทำงานเป็นทีมให้ทีมการจัดการความรู้ (Process)						
7. มีเป้าหมายของการประเมินการพัฒนา มนุษย์ในระดับผู้นำที่ส่งผลต่อการจัดการ ความรู้ เช่น กำหนดให้การจัดการความรู้เป็น กลยุทธ์ที่สำคัญของหน่วยงาน สื่อสารให้ บุคลากรภายในหน่วยงานรับทราบถึง วิสัยทัศน์และเป้าหมายของการจัดการความรู้ และส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรใน หน่วยงาน(Process)						
8. มีเป้าหมายของการประเมินการพัฒนา หน่วยงานในระดับการจัดการการ เปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ เช่น ปรับความคิดความเชื่อของผู้นำให้เห็น คุณค่าและความสำคัญของการพัฒนามนุษย์ และปรับความรู้ความเข้าใจของผู้นำและ มนุษย์ในหน่วยงานเกี่ยวกับองค์กรแห่งการ เรียนรู้ที่ถูกต้อง(Process)						

ขั้นตอนการจัดการความรู้	ความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
9. มีเป้าหมายของการประเมินการพัฒนาหน่วยงานในระดับการสื่อสารที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ เช่น สื่อสารเป้าหมายการจัดการความรู้ให้บุคลากรในหน่วยงานรับรู้อย่างทั่วถึง และรับรู้ว่าการจัดการความรู้เป็นสิ่งที่ต้องทำในงานประจำ (Process)						
10. มีเป้าหมายของการประเมินการพัฒนาหน่วยงานในระดับการฝึกอบรมและการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ เช่น กำหนดความรู้หลักที่จำเป็นต่อภารกิจของหน่วยงานอย่างชัดเจน และพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ใหม่ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพการเรียนรู้ให้กับบุคลากรในหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง (Process)						
11. มีเป้าหมายของการประเมินการพัฒนาหน่วยงานในระดับการจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ เช่น สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ให้กับบุคลากรในหน่วยงาน และสร้างเครือข่ายการแลกเปลี่ยนความรู้และการเรียนรู้ภายในหน่วยงาน (Process)						
12. มีเป้าหมายของการประเมินการพัฒนาหน่วยงานในระดับการจัดกิจกรรมและกระบวนการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ เช่น จัดตั้งทีมงานที่รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ในหน่วยงาน และการใช้ความรู้ขององค์กรเพื่อแก้ปัญหาในการทำงาน (Process)						

ขั้นตอนการจัดการความรู้	ความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
13. มีเป้าหมายของการประเมินผลผลิตด้านทุนมนุษย์ในระดับบุคคลที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ เช่น บุคลากรในหน่วยงานมีขีดความสามารถในการทำงานสูงขึ้น มีทัศนคติที่ดีต่อการใช้ความรู้ในการทำงาน และการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Output)						
14. มีเป้าหมายของการประเมินผลผลิตด้านทุนมนุษย์ในระดับทีมการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ เช่น ทีมการเรียนรู้ประกอบด้วยบุคลากรที่หลากหลายในหน่วยงาน และมีทีมทำงานที่หลากหลายมากขึ้นภายในหน่วยงาน (Output)						
15. มีเป้าหมายของการประเมินผลผลิตด้านทุนมนุษย์ในระดับผู้นำที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ เช่น ผู้บริหารทุกระดับมีการตัดสินใจโดยใช้ความรู้มากขึ้น และผู้บริหารใช้สารสนเทศและความรู้เพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Output)						
16. มีเป้าหมายของการประเมินผลผลิตด้านทุนองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ เช่น หน่วยงานมีแนวทางการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ หน่วยงานมีคลังความรู้ที่เป็นวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) หน่วยงานมีทรัพย์สินความรู้ (Knowledge Asset) ที่มีคุณค่าในการทำงานและการเรียนรู้ของหน่วยงาน (Output)						
17. มีเป้าหมายของการประเมินผลกระทบบด้านทุนมนุษย์ในระดับบุคคลที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ เช่น สร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาการทำงานของหน่วยงาน บุคลากรมีลักษณะเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ตลอดเวลา (Impact)						

ขั้นตอนการจัดการความรู้	ความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
18. มีเป้าหมายของการประเมินผลกระทบบด้านทุนมนุษย์ในระดับที่จัดการความรู้ที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ เช่น ทำงานแบบบูรณาการทุกอย่างในหน่วยงาน (Impact)						
19. มีเป้าหมายของการประเมินผลกระทบบด้านทุนมนุษย์ในระดับผู้นำที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ เช่น วิสัยทัศน์และแนวคิดในการทำงานของผู้บริหารที่มองอย่างองค์รวม (Holistic) (Impact)						
20. มีเป้าหมายของการประเมินผลกระทบบด้านทุนองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ เช่น หน่วยงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริง (Impact)						

2.3 องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ

องค์ประกอบการจัดการความรู้	ความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
1. การเรียนรู้						
1.1 วิธีการเรียนรู้จำแนกตามระดับการเรียนรู้						
1.1.1 ระดับบุคคล						
1. การพูดคุยระหว่างบุคคลากร						
2. การสอนงานโดยพี่สอนน้อง						
3. การสอนงานแบบเพื่อนช่วยเพื่อน						
4. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ						
1.1.2 ระดับกลุ่ม						
1. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ						
2. การฟังการบรรยาย การเข้าฝึกอบรม						
3. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเวทีภายในหน่วยงาน						
4. ประชุมกลุ่มย่อยอย่างไม่เป็นทางการ						
5. การประชุมบุคลากร						
6. การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practices)						
7. ประสพการณ์จากการปฏิบัติงานร่วมกับชุมชน						
1.1.3 ระดับองค์กร						
1. การศึกษาต่อทั้งในและต่างประเทศ						
2. การศึกษาดูงานจากหน่วยงานที่ปฏิบัติงานได้อย่างเป็นเลิศในด้านต่างๆ						
3. การร่วมปฏิบัติงานกับหน่วยงานภายนอก						
1.2 ทักษะการเรียนรู้						
1. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)						
2. การคิดเชื่อมโยงทั้งระบบ (Systems Thinking)						
3. การยอมรับการเปลี่ยนแปลงจากกระแสโลกาภิวัตน์ที่ส่งผลต่อการทำงานของบุคลากร (Mental Models)						
4. การใฝ่เรียนรู้ (Personal Mastery)						

องค์ประกอบการจัดการความรู้	ความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
5.การเรียนรู้ด้วยตนเอง						
6. การเป็นผู้ฟังที่ดี						
2. หน่วยงาน						
2.1 วิสัยทัศน์ และเป้าหมาย						
1. มุ่งให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการผลักดันหน่วยงาน						
2. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน						
3. เชื่อมโยงเป้าหมายของหน่วยงานกับการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรได้อย่างชัดเจน						
2.2 วัฒนธรรม						
1. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากร						
2. ความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการเปิดเผยข้อมูลของบุคลากร						
3. การมีอิสระในการคิด (การคิดนอกกรอบ) เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในการทำงาน						
4. ความเป็นผู้ใฝ่รู้ อยากรู้ อยากเห็น รักการอ่านของบุคลากร						
5. การกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้เป็นไปเพื่อการสร้างและเพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้ใช้บริการ หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง						
6. การตระหนักถึงการเรียนรู้ว่าเป็นหน้าที่และควรรับผิดชอบของทุกคนในหน่วยงาน						
7. การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของบุคลากร						
8. การให้คุณค่ากับบุคลากรที่ทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีในการเรียนรู้						
9. การทำงานเป็นทีม หรือกระบวนการทำงานเป็นกลุ่ม						
10. การให้คุณค่ากับการทำงานของบุคลากรที่ได้บูรณาการความรู้จนก่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อตนเอง ระบบงาน และหน่วยงาน						

องค์ประกอบการจัดการความรู้	ความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
2.3 กลยุทธ์						
2.3.1 การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมบุคลากร						
1. การจัดตั้งคณะทำงานที่รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ของหน่วยงาน (KM Team)						
2. การส่งเสริมให้บุคลากรเห็นความสำคัญของเป้าหมายในการจัดการความรู้						
3. การประกาศนโยบายการจัดการความรู้ที่ชัดเจนของหน่วยงาน						
4. การสร้างความรู้ความเข้าใจด้านการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรทั่วทั้งหน่วยงานโดยการจัดการประชุม อบรม สัมมนา หรือบรรยาย						
5. การพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรจากการทำงานจริง						
6. การพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรทุกระดับในหน่วยงาน						
7. การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน เช่น มีความเป็นกันเอง มีอิสระในการแสดงความคิดเห็น						
8. การทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีของผู้บริหารให้กับบุคลากรในหน่วยงาน						
9. การดำเนินการจัดการความรู้ที่เนียนไปกับเนื้องานประจำของบุคลากร						
10. การปฏิบัติงานที่ใช้รูปแบบการประสานงานในระดับแนวราบ						
2.3.2 การสื่อสาร						
1. ประชาสัมพันธ์ให้ทราบถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ แผนการจัดการความรู้ กิจกรรมต่างๆ โดยใช้การสื่อสารหลายช่องทางร่วมกัน						

องค์ประกอบการจัดการความรู้	ความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
2. สร้างช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรของหน่วยงาน						
3. มีการประเมินผลและปรับปรุงช่องทางการสื่อสารและการเรียนรู้ของบุคลากร						
2.3.3 กระบวนการและเครื่องมือ						
1. จัดเวทีหรือกิจกรรมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในหน่วยงาน						
2. จัดทำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เอื้อต่อการแสวงหาความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้						
3. ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรรับทราบและเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ผ่านสื่อต่างๆ						
4. สร้างเครือข่ายที่มุ่งงานการจัดการความรู้และคุณอำนวย (Facilitator)						
5. จัดทำระบบการสอนแบบพี่เลี้ยง และเพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist)						
6. จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เอกสารความรู้ และแผนที่ความรู้ (Road Map)						
7. จัดช่องทางการเรียนรู้เผยแพร่ให้เป็นระบบ						
2.3.4 การยกย่องชมเชย และการให้รางวัล						
1. มีระบบประเมินผลที่เป็นที่ยอมรับของบุคลากร						
2. นำการจัดการความรู้มาเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลพิจารณาความดีความชอบและเงินรางวัล						
3. มีการประกาศเผยแพร่ชื่อ และผลงานผ่านสื่อต่างๆ สำหรับบุคลากรที่มีผลงานมาจากกระบวนการจัดการความรู้						
4. มีการให้ของขวัญ รางวัล สำหรับบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมและกระบวนการจัดการความรู้						
5. มีการให้เงินรางวัลสำหรับบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมและกระบวนการจัดการความรู้						

องค์ประกอบการจัดการความรู้	ความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
6. มีการมอบวุฒิบัตร ประกาศนียบัตร เกียรติบัตร หรือหนังสือชมเชย สำหรับบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมและกระบวนการจัดการความรู้						
2.4 โครงสร้าง						
1. มีคณะทำงานที่รับผิดชอบโดยตรงในหน่วยงาน						
2. มีลักษณะการทำงานเป็นกลุ่ม (Work Group)						
3. มีลักษณะการทำงานที่ทุกคนสามารถทำงานแทนกันได้ทุกตำแหน่ง						
3. บุคลากร						
3.1 ผู้บริหาร						
1. มีวิสัยทัศน์ด้านการเรียนรู้ที่กว้างไกล						
2. กำหนดให้การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์สำคัญในการพัฒนาหน่วยงาน						
3. เห็นคุณค่าและเข้าใจธรรมชาติของคน						
4. ต้องเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงาน						
5. เห็นความสำคัญและยกย่องชมเชยคนทำงานในหน่วยงาน						
6. เป็นผู้ที่มีคุณธรรม และจริยธรรมในการบริหารคน งาน และหน่วยงาน						
7. เป็นผู้ที่มีความกล้าหาญ กล้าตัดสินใจ						
8. มีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการใฝ่เรียนรู้ตลอดเวลา						
9. มีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการถ่ายทอดความรู้						
10. มีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการทำงานร่วมกับบุคลากรในองค์กรได้						
11. มีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการให้ความสนใจและเข้าร่วมกิจกรรมของหน่วยงาน						

องค์ประกอบการจัดการความรู้	ความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
3.2 บุคลากร						
1. มีความรักและภาคภูมิใจต่อหน่วยงาน						
2. มีความใฝ่รู้ กระตือรือร้นในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง และการทำงาน (Personal Mastery)						
3. มีการตั้งเป้าหมายในชีวิตที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายการทำงาน						
4. มีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงานในหน่วยงาน						
5. มีความพร้อมในการปรับตัวเองกับการเปลี่ยนแปลงไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ (Mental Models)						
6. มีการทำงานในเชิงรุก						
7. มีทัศนคติที่ดีในการแบ่งปันความรู้ให้กับเพื่อนร่วมงาน						
8. มีทักษะการทำงานเป็นทีมที่ดี						
9. เป็นผู้ที่รู้จักและเข้าใจถึงตัวเอง และคนอื่น						
10. มีความรู้ และทักษะทางด้านภาษาต่างประเทศ						
11. มีทัศนคติที่ดีในการทำงาน						
12. มีความฉลาดทางด้านอารมณ์ในการทำงาน						
13. มีความสามารถในการประสานกับหน่วยงานภายนอกได้						
14. ตระหนักถึงความสำคัญถึงผลประโยชน์ของหน่วยงานเป็นหลัก						
15. มีการคิดอย่างเป็นระบบ สามารถเข้าใจ และมองเห็นความสัมพันธ์ของระบบย่อยๆ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน (Systems Thinking)						
16. สามารถต่อยอดความรู้ในการพัฒนาตนเอง ระบบงาน และหน่วยงาน						

องค์ประกอบการจัดการความรู้	ความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
4. เทคโนโลยี						
4.1 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ						
1. มีอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากรในหน่วยงานได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว						
2. มีการเรียนอิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) ในการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรในหน่วยงาน						
3. มีการเรียนรู้ผ่านระบบคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (Computer Assistant Instructions :CAI) ในการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรในหน่วยงาน						
4. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยการประชุมทางไกลผ่านวิดีโอ (VDO Conference)						
5. มีเว็บไซต์รวมความรู้ (Web Portal) เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ในหน่วยงาน						
4.2 เทคโนโลยีเพื่อยกระดับการเรียนรู้						
1. เป็นแหล่งและฐานข้อมูลความรู้ในการแสวงหาความรู้ โดยเป็นศูนย์กลางในการจัดเก็บข้อมูล ความรู้						
2. เป็นช่องทางในการพัฒนาการให้บริการที่รวดเร็ว						
3. สามารถทำงานได้ตลอดเวลาและทุกสถานที่ โดยผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ						
4. เป็นช่องทางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้						

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

คำชี้แจง : โปรดแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่มีต่อรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับผู้วิจัยในการนำไปปรับปรุงรูปแบบฯ ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

.....

.....

.....

ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสำรวจ

ผู้วิจัย

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางพรพิมล หรรษาภิรมย์โชค เกิดเมื่อวันที่ 1 มีนาคม 2518 ที่จังหวัดนครปฐม สำเร็จการศึกษาศิลปศาสตรบัณฑิต (นิเทศศาสตร์) จากคณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏนครปฐม เมื่อปีการศึกษา 2540 สำเร็จการศึกษานิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการประชาสัมพันธ์ เมื่อปีการศึกษา 2543 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการวิจัยทางสังคม จากคณะสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เมื่อปีการศึกษา 2546 และเข้าศึกษาต่อในหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปีการศึกษา 2547 ปัจจุบันประกอบอาชีพเป็นนักวิชาการอิสระ และที่ปรึกษาเกี่ยวกับการบริหาร การจัดการความรู้ให้กับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางพรพิมล หรรษาภิรมย์โชค เกิดเมื่อวันที่ 1 มีนาคม 2518 ที่จังหวัดนครปฐม สำเร็จการศึกษาศิลปศาสตรบัณฑิต (นิเทศศาสตร์) จากคณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏนครปฐม เมื่อปีการศึกษา 2540 สำเร็จการศึกษานิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการประชาสัมพันธ์ เมื่อปีการศึกษา 2543 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการวิจัยทางสังคม จากคณะสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เมื่อปีการศึกษา 2546 และเข้าศึกษาต่อในหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปีการศึกษา 2547 ปัจจุบันประกอบอาชีพเป็นนักวิชาการอิสระ และที่ปรึกษาเกี่ยวกับการบริหาร การจัดการความรู้ให้กับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย