

การศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรของรัฐ



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารงานก่อสร้าง

พฤษภาคม 2556

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

การศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรของรัฐ



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารงานก่อสร้าง

พฤษภาคม 2556

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

อาจารย์ที่ปรึกษาและคณบดีวิทยาลัยการศึกษาดอเนียง มหาวิทยาลัยพะเยา ได้พิจารณา  
การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง“การศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการความรู้ใน  
องค์กรของรัฐ” เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิศวกรรม  
ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารงานก่อสร้าง ของมหาวิทยาลัยพะเยา

(ดร. เทอดธิดา ทิพย์รัตน์)

อาจารย์ที่ปรึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร. สมบัติ นพรัตน์)

คณบดีวิทยาลัยการศึกษาดอเนียง

พฤษภาคม 2556



## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจาก อาจารย์ที่ปรึกษาและคณะกรรมการทุกท่าน ที่ได้ให้คำแนะนำ ปรึกษา ตลอดจนตรวจแก้ไข ข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างยิ่ง จนการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองสำเร็จ สมบูรณ์ได้ ผู้ศึกษาค้นคว้าขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณผู้บริหาร และบุคลากรทุกท่าน ของแขวงการศึกษาเชียงรายที่ 2 ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ อำนวยความสะดวกและให้ความร่วมมือเป็นอย่างยิ่ง ในการเก็บข้อมูลและ ร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลอันทรงคุณค่าแก่งานศึกษาและวิจัย

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากการศึกษาค้นคว้าฉบับนี้ ผู้ศึกษาค้นคว้าขออุทิศแต่ผู้มีพระคุณทุก ๆ ท่าน

สันติ ไชยเพ็ญ



<b>ชื่อเรื่อง</b>	การศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรของรัฐ
<b>ผู้ศึกษาค้นคว้า</b>	สันติ ไชยเพ็ญ
<b>ที่ปรึกษา</b>	ดร.เทอดธิดา ทิพย์รัตน์
<b>ประเภทสารนิพนธ์</b>	การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง วศ.ม. สาขาวิชาการบริหารงานก่อสร้าง มหาวิทยาลัยพะเยา, 2555.
<b>คำสำคัญ</b>	การจัดการความรู้, ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการจัดการ ความรู้ในองค์กรของรัฐ ซึ่งองค์กรที่ได้เข้าไปศึกษาได้แก่ แขวงทางหลวงเชียงรายที่ 2 เป็นองค์กรของรัฐที่ดำเนินการเกี่ยวกับงานก่อสร้างและบำรุงรักษาทางหลวง วัตถุประสงค์หลักในงานวิจัยนี้ เพื่อที่จะศึกษาถึงกระบวนการบริหารจัดการความรู้ที่ใช้อยู่ในองค์กร ซึ่งข้อมูลส่วนใหญ่จะได้มาจากการสัมภาษณ์บุคคลในระดับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และการสังเกตวิธีการทำงาน ตลอดจนการเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กร ผลที่ได้รับจากการศึกษา คือ วิธีการและขั้นตอนในการระบุนวัตกรรมที่จำเป็นสำหรับการใช้งาน ปัญหาที่เกิดจากการทำงาน ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความรู้ ซึ่งประกอบด้วย บรรยากาศในการทำงานวัฒนธรรมขององค์กร ระบบการทำงาน โดยอุปสรรคที่สำคัญซึ่งทำให้การบริหารความรู้ไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควรนั้นมาจากการที่การจัดการความรู้เป็นเรื่องค่อนข้างใหม่ พนักงานขาดความเข้าใจในการบริหารจัดการความรู้ มีงานประจำมาก และขาดความพร้อมในการเข้าร่วมประชุม ทำให้การกำหนดและการเลือกขอบเขตในการทำโครงการการจัดการความรู้จึงค่อนข้างยาก

**Title** A CASE STUDY OF KNOWLEDGE MANGEMENT IN THE PUBLIC ORGANIZATIONS.

**Author** Sunti Chaipan

**Advisor** Dr. Thoedtida Thipparat

**Academic Paper** Independent Study M. Eng in Construction Administration, University of Phayao, 2012

**Keywords** Knowledge management, Tacit knowledge

### ABSTRACT

This research is a study on the process of knowledge management in public organizations. The organization has a case study is Chiang Rai Highway District two process with the construction and maintenance of highways. The main purpose of this research is to study the process of knowledge management in the organization. Which most data are derived from interviews with people in different places. And observe how they work. As well as to participate in the activities of the organization. The results of the study. The methods and procedures to identify the knowledge required for the job. Problems caused by the work. Factors related to knowledge management, which include The atmosphere in the office. Culture of the organization system that knowledge management is relatively new. It can generally be stated that the lack of understanding on the employees part is the major obstacle to the successful implementation of knowledge management systems. There are a lot of routine. And the lack availability of attendees to determine the scope and selection in the project knowledge management, so it is quite difficult.

## สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	2
ขอบเขตของงานวิจัย.....	2
วิธีการวิจัย.....	2
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย.....	2
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	3
การจัดการความรู้ หรือเคเอ็ม (KM = Knowledge Management).....	3
องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ (Knowledge Process) .....	5
กระบวนการจัดการความรู้.....	7
กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process).....	8
หัวใจของการจัดการความรู้.....	10
เครื่องมือในการจัดการความรู้.....	12
การจัดการความรู้กับองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	12
บทสรุป.....	18
คนสำคัญที่ดำเนินการจัดการความรู้.....	20
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	21

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3	วิธีดำเนินการวิจัย..... 23
	การรวบรวมเก็บข้อมูล..... 23
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง..... 23
	การวิเคราะห์ข้อมูล..... 24
4	ผลการวิจัย..... 29
	ผลการเก็บรวบรวมข้อมูล..... 29
	วัฒนธรรมองค์กร..... 34
	โครงสร้างการบริหารความรู้..... 38
	การสนับสนุนของผู้บริหาร..... 39
	ขั้นตอนในการระบุและดึงความรู้ในองค์กร..... 42
	การนำผลที่ได้จากการระบุความรู้และวิธีการดึงความรู้ไปใช้งาน..... 48
	ลักษณะที่สำคัญของ CoP..... 49
5	บทสรุป..... 58
	สรุปผลการวิจัย..... 58
	สรุปผลการการวิจัย..... 59
	ข้อเสนอแนะ..... 60
	ประวัติผู้ศึกษาค้นคว้า..... 63



## สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า
1 แสดงกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process).....	7
2 แสดงกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process).....	8
3 แสดงในชีวิตจริง ความรู้ 2 ประเภทนี้จะเปลี่ยนสถานภาพ สลับปรับเปลี่ยนไปตลอดเวลา บางครั้ง Tacit ก็ออกมาเป็น Explicit และบางครั้ง Explicit ก็เปลี่ยนไปเป็น Tacit.....	10
4 แสดง“โมเดลปลาหู”.....	19
5 แสดงขั้นตอนการศึกษางานวิจัย.....	24
6 แสดงผู้อำนวยการ.....	24
7 แสดงรองผู้อำนวยการ.....	25
8 แสดงหัวหน้าหมวดการทาง.....	26
9 แสดงหัวหน้างาน.....	26
10 แสดงหัวหน้าหน่วย.....	26
11 แสดงลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว.....	27
12 แสดงผังองค์กร.....	30
13 แสดงตัวอย่างแบบฟอร์มที่ใช้ในการบริหารและจัดการความรู้ขององค์กร.....	39
14 แสดงวิธี “why-why-why”.....	42
15 แสดงในการประชุมครั้งที่ 1.....	43
16 แสดงการประชุมครั้งที่ 2.....	44
17 แสดงการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ.....	44
18 แสดงผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมคำถาม.....	47
19 แสดงกลุ่มที่ 1 งานสารบรรณ.....	49
20 แสดงตัวอย่างวิธีการที่ใช้เพื่อหาปัจจัยที่ทำให้เกิดปัญหา.....	52
21 แสดงกลุ่มที่ 2 งานแผนงานและเสมียนหมวด.....	52
22 แสดงกลุ่มที่ 3 งานสถิติ.....	52

## สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพ	หน้า
23 แสดงกลุ่มที่ 4 งานการเงินและบัญชี.....	51
24 แสดงกลุ่มที่ 5 งานหมวดการทาง.....	52
25 แสดงกลุ่มที่ 6 งานปรับซ่อม.....	52
26 แสดงปรากฏการณ์เครื่องจักรทำงานไม่สะดวก.....	54
27 แสดงแนวคิดและทฤษฎี.....	55



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สืบเนื่องจากพระราชพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 กำหนดไว้ว่า แขนงการทางเชิงรายที่ 2 มีหน้าที่พัฒนาความรู้ในแขนงการทางเชิงรายที่ 2 เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน การจัดการความรู้ หรือ Knowledge Management เป็นเรื่องค่อนข้างใหม่ ซึ่งเกิดขึ้นจากการค้นพบว่า องค์กรต้องสูญเสียความรู้ไปพร้อม ๆ กับการที่บุคลากรลาออกหรือเกษียณอายุราชการ อันส่งผลกระทบต่อการทำงาน ขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นจากแนวคิดที่มุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้มากแต่เพียงอย่างเดียวจึงเปลี่ยนไป การบริหารจัดการความรู้ มีความซับซ้อนมากกว่าการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรม เพราะเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการต่อภายหลังจากที่บุคลากรมีความรู้ความชำนาญแล้ว องค์กรจะทำอย่างไรให้บุคลากรเหล่านั้นยินดีถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่น และในขั้นตอนสุดท้าย องค์กรจะต้องหาเทคนิคการจัดเก็บความรู้เฉพาะไว้กับองค์กรอย่างมีระบบเพื่อที่จะนำออกมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น แขนงการทางเชิงรายที่ 2 จึงจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การจัดการความรู้: จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติในช่วงเดือน มีนาคม-เมษายน พ.ศ.2554 เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจในหลักการของการจัดการความรู้ และได้ขยายผลจากการประชุมเชิงปฏิบัติการดังกล่าว จัดทำเป็นคู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan Template) เพื่อให้ง่ายและสะดวก รวมทั้งเพื่อเป็นมาตรฐานเดียวกัน ในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษาหารูปแบบที่เหมาะสมสำหรับองค์กรของรัฐ
2. นำเสนอขั้นตอนในการระบุถึงความรู้และวิธีการในการดึงความรู้จากพนักงาน
3. ศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น

### ขอบเขตของการวิจัย

ศึกษารายละเอียดของการจัดทำรูปแบบการบริหารความรู้ เพื่อนำไปพัฒนาเป็นวิธีการที่เหมาะสม ศึกษาและเก็บข้อมูลจริงจากแขวงการทางเชียงรายที่ 2

### วิธีการวิจัย

งานวิจัยนี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน

1. ส่วนของการรวบรวมและศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์ความรู้
  - 1.1 ศึกษางานวิจัยต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ
  - 1.2 ศึกษาทฤษฎีต่าง ๆ และพิจารณาแบบจำลองที่จะมาใช้กับงานวิจัยนี้
  - 1.3 รวบรวมข้อมูล และแนวทางต่าง ๆ ที่จะใช้ในการพิจารณา
2. ส่วนของการพัฒนาการวิจัย เพื่อการนำไปปฏิบัติ
  - 2.1 เลือกองค์กรที่จะทำการเก็บข้อมูล
  - 2.2 นำวิธีการที่ได้ออกแบบไว้ไปทดลองใช้จริง
  - 2.3 พิจารณาผลที่ได้ว่าเป็นอย่างไร เมื่อเทียบกับทฤษฎีที่มีอยู่
  - 2.4 พิจารณาปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น

### ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย

1. แนวทางในการระบุถึงความรู้และวิธีการในการดึงความรู้ออกมา
2. ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### การจัดการความรู้ หรือเคเอ็ม (KM = Knowledge Management)

คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด

โดยที่ความรู้มี 2 ประเภท คือ

1. ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้งจึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม

2. ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม

นพ. วิจารณ์ พานิช ได้ระบุว่า การจัดการความรู้สามารถใช้เป็นเครื่องมือเพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่

2.1 บรรลุเป้าหมายของงาน

2.2 บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน

2.3 บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรเรียนรู้

2.4 บรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน

การจัดการความรู้เป็นการดำเนินการอย่างน้อย 6 ประการต่อความรู้ ได้แก่

1. การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นหรือสำคัญต่องานหรือกิจกรรมของกลุ่มหรือองค์กร

2. การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ

3. การปรับปรุง ดัดแปลง หรือสร้างความรู้บางส่วน ให้เหมาะต่อการใช้งานของตน

4. การประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจการงานของตน

5. การนำประสบการณ์จากการทำงาน และการประยุกต์ใช้ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสกัด

“ขุมความรู้” ออกมาบันทึกไว้

6. การจดบันทึก “ขุมความรู้” และ “แก่นความรู้” สำหรับไว้ใช้งาน และปรับปรุงเป็นชุดความรู้ที่ครบถ้วน ลุ่มลึกและเชื่อมโยงมากขึ้น เหมาะต่อการใช้งานมากยิ่งขึ้น โดยที่การดำเนินการ 6 ประการนี้บูรณาการเป็นเนื้อเดียวกัน ความรู้ที่เกี่ยวข้องเป็นทั้งความรู้ที่ชัดแจ้ง อยู่ในรูปของตัวหนังสือหรือรหัสอย่างอื่นที่เข้าใจได้ทั่วไป (Explicit Knowledge) และความรู้ฝังลึก อยู่ในสมอง (Tacit Knowledge) ที่อยู่ในคนทั้งที่อยู่ในใจ (ความเชื่อ ค่านิยม) อยู่ในสมอง (เหตุผล) และอยู่ในมือ และส่วนอื่น ๆ ของร่างกาย (ทักษะในการปฏิบัติ) การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่คนจำนวนหนึ่งทำร่วมกันไม่ใช่กิจกรรมที่ทำโดยคนคนเดียวเนื่องจาก เชื่อว่า “จัดการความรู้” จึงมีคนเข้าใจผิด เริ่มดำเนินการโดยรีเข้าไปที่ความรู้ คือเริ่มที่ความรู้ นี่คือการผิดพลาดที่พบบ่อยมาก การจัดการความรู้ที่ถูกต้องจะต้องเริ่มที่งานหรือเป้าหมายของงาน

เป้าหมายของงานที่สำคัญ คือ การบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินการตามที่กำหนดไว้ที่เรียกว่า Operation Effectiveness และนิยามผลสัมฤทธิ์ ออกเป็น 4 ส่วน คือ

1. การสนองตอบ (Responsiveness) ซึ่งรวมทั้งการสนองตอบความต้องการของลูกค้า สนองตอบความต้องการของเจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้น สนองตอบความต้องการของพนักงาน และสนองตอบความต้องการของสังคมส่วนรวม

2. การมีนวัตกรรม (Innovation) ทั้งที่เป็นนวัตกรรมในการทำงาน และนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์หรือบริการ

3. ชีตความสามารถ (Competency) ขององค์กร และของบุคลากรที่พัฒนาขึ้น ซึ่งสะท้อนสภาพการเรียนรู้ขององค์กร

4. ประสิทธิภาพ (Efficiency) ซึ่งหมายถึงสัดส่วนระหว่างผลลัพธ์ กับต้นทุนที่ลงไป การทำงานที่ประสิทธิภาพสูง หมายถึง การทำงานที่ลงทุนลงแรงน้อย แต่ได้ผลมาก หรือคุณภาพสูง

เป้าหมายสุดท้ายของการจัดการความรู้ คือ การที่กลุ่มคนที่ดำเนินการจัดการความรู้ร่วมกัน มีชุดความรู้ของตนเอง ที่ร่วมกันสร้างเอง สำหรับใช้งานของตน คนเหล่านี้จะสร้างความรู้ขึ้นใช้เองอยู่ตลอดเวลา โดยที่การสร้างนั้นเป็นการสร้างเพียงบางส่วน เป็นการสร้างผ่านการทดลองเอาความรู้จากภายนอกมาปรับปรุงให้เหมาะสมต่อสภาพของตน และทดลองใช้ การจัดการความรู้ไม่ใช่กิจกรรมที่ดำเนินการเฉพาะหรือเกี่ยวกับเรื่องความรู้ แต่เป็นกิจกรรมที่แทรก/แฝง หรือในภาษาวิชาการ เรียกว่า บูรณาการอยู่กับทุกกิจกรรมของการทำงาน และที่สำคัญตัวการจัดการความรู้เองก็ต้องการการจัดการด้วย ตั้งเป้าหมายการจัดการความรู้เพื่อพัฒนา 3 ประเด็น ดังนี้

4.1 งาน พัฒนางาน

4.2 คน พัฒนาคคน



### 4.3 องค์การ เป็นองค์การการเรียนรู้

ความเป็นชุมชนในที่ทำงาน การจัดการความรู้จึงไม่ใช่เป้าหมายในตัวของมันเอง นี่คือ หลุมพรางข้อที่ 1 ของการจัดการความรู้ เมื่อไรก็ตามที่มีการเข้าใจผิด เอาการจัดการความรู้ เป็นเป้าหมาย ความผิดพลาดก็เริ่มเดินเข้ามา อันตรายที่จะเกิดตามมา คือ การจัดการความรู้ เทียม หรือ ปลอม เป็นการดำเนินการเพียงเพื่อให้ได้ชื่อว่ามีการจัดการความรู้ การริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ แรงจูงใจการริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ เป็นก้าวแรก ถ้าก้าวถูกทิศทาง ถูกวิธีก็มีโอกาสสำเร็จสูง แต่ถ้าก้าวผิด ก็จะไปสู่ความล้มเหลว ตัวกำหนดที่สำคัญ คือแรงจูงใจในการริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้

#### การจัดการความรู้ที่ดีเริ่มด้วย

**สัมมาทิฐิ:** ใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือเพื่อบรรลุความสำเร็จและความมั่นคง ในระยะยาวการจัดที่ริเริ่มดำเนินการ การฝึกอบรมโดยการปฏิบัติจริง และดำเนินการต่อเนื่อง การจัดการระบบการจัดการความรู้ แรงจูงใจในการริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ แรงจูงใจแท้ ต่อการดำเนินการจัดการความรู้ คือ เป้าหมายที่งาน คน องค์การ และความเป็นชุมชนในที่ ทำงานดังกล่าวแล้ว เป็นเงื่อนไขสำคัญในระดับที่เป็นหัวใจสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้ แรงจูงใจเทียมจะนำไปสู่การดำเนินการจัดการความรู้แบบเทียม และไปสู่ความล้มเหลวของการ จัดการความรู้ในที่สุด แรงจูงใจเทียมต่อการดำเนินการจัดการความรู้ในสังคมไทย มีมากมาย หลายแบบ ที่พบบ่อยที่สุด คือ ทำเพียงเพื่อให้ได้ชื่อว่าทำ ทำเพราะถูกบังคับตามข้อกำหนด ทำ ตามแฟชั่นแต่ไม่เข้าใจความหมาย และวิธีการดำเนินการ จัดการความรู้อย่างแท้จริง

#### องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ (Knowledge Process)

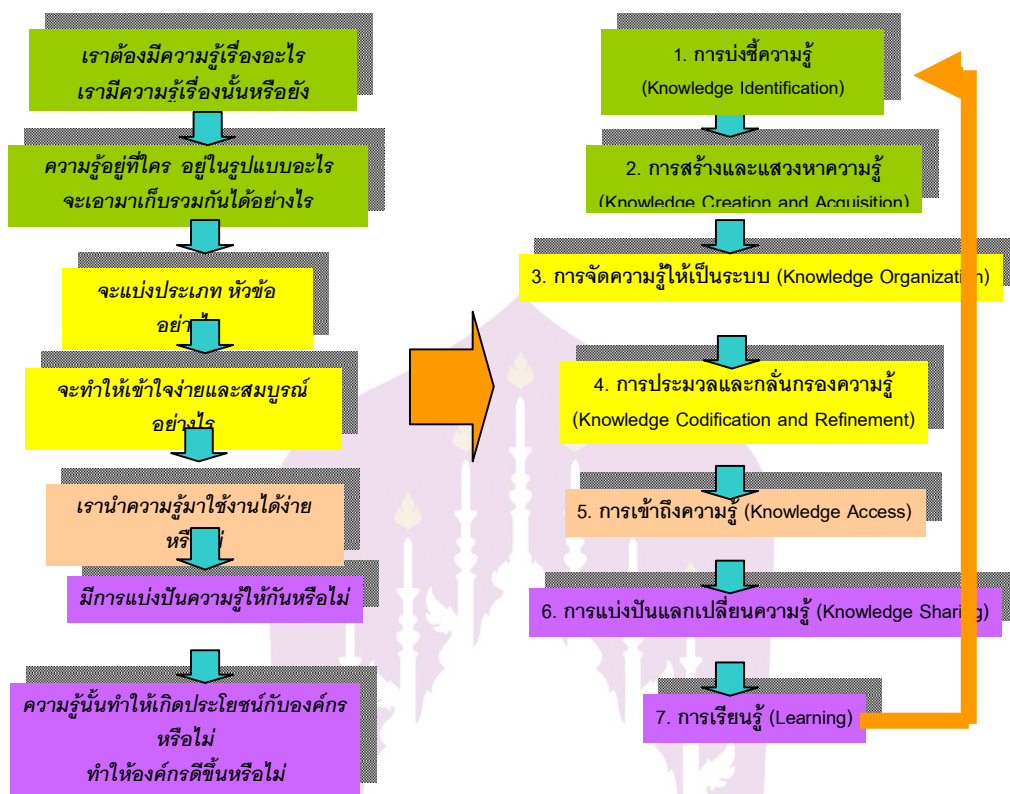
1. “คน” เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นแหล่งความรู้ และเป็นผู้นำความรู้ไป ใช้ให้เกิดประโยชน์
2. “เทคโนโลยี” เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำ ความรู้ไปใช้ได้อย่างง่าย และรวดเร็วขึ้น
3. “กระบวนการความรู้” เป็นการบริหารจัดการ เพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ ผู้ใช้ เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุง และนวัตกรรม

องค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้จะต้องเชื่อมโยงและบูรณาการอย่างสมดุล การจัดการ ความรู้ของกรมการปกครอง จากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มี ลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถ



ประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัด ให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ขอบเขต KM ที่ได้มีการพิจารณาแล้วเห็นว่ามีความสำคัญเร่งด่วนในขณะนี้ คือ การจัดการองค์ความรู้เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนเชิงบูรณาการ และได้กำหนด เป้าหมาย (Desired State) ของ KM ที่จะดำเนินการในปี 2549 คือ มุ่งเน้นให้อำเภอ / กิ่งอำเภอ เป็นศูนย์กลางองค์ความรู้ เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนเชิงบูรณาการในพื้นที่ที่เป็นประโยชน์แก่ ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยมีหน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม คือ อำเภอ / กิ่งอำเภอ มีข้อมูลผลสำเร็จ การแก้ไขปัญหาความยากจนเชิงบูรณาการในศูนย์ปฏิบัติการฯ ไม่น้อยกว่าศูนย์ละ 1 เรื่อง และ เพื่อให้เป้าหมายบรรลุผล ได้จัดให้มีกิจกรรมกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) และ กิจกรรมกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) ควบคู่กันไป โดยมีความ คาดหวังว่าแผนการจัดการความรู้นี้จะ เป็นจุดเริ่มต้นสำคัญสู่การปฏิบัติราชการในขอบเขต KM และเป้าหมาย KM ในเรื่องอื่น ๆ และนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนต่อไป





ภาพ 1 แสดงกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

### กระบวนการจัดการความรู้

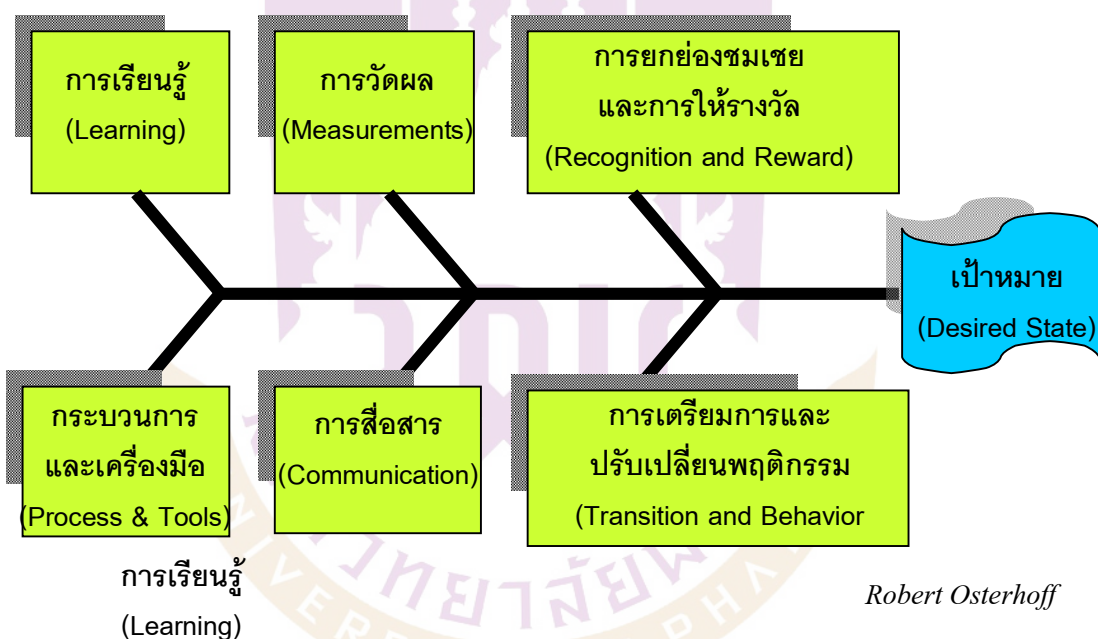
กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้เกิดพัฒนาการของความรู้ หรือการจัดการความรู้ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร มีทั้งหมด 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การบ่งชี้ความรู้ เป็นการพิจารณาว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายคืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องใช้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร
2. การสร้างและแสวงหาความรู้ เช่น การสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เก่า กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว
3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต
4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เช่น ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

5. การเข้าถึงความรู้ เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีที่เป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) อาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีที่เป็นความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) จัดทำเป็นระบบที่มิข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ และนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

7. การเรียนรู้ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากสร้างองค์ความรู้ การนำความรู้ไปใช้ เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง



ภาพที่ 2 แสดงกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)

### กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)

เป็นกรอบความคิดแบบหนึ่งเพื่อให้องค์กรที่ต้องการจัดการความรู้ภายในองค์กร ได้มุ่งเน้นถึงปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร ที่จะมีผลกระทบต่อการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเช่น กิจกรรมการมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากผู้บริหาร (ที่ทุกคนมองเห็น), โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร, ทีม/หน่วยงานที่รับผิดชอบ, มีระบบการติดตามและประเมินผล, กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จชัดเจน

2. การสื่อสารเช่น กิจกรรมที่ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรจะทำ, ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับทุกคน, แต่ละคนจะมีส่วนร่วมได้อย่างไร

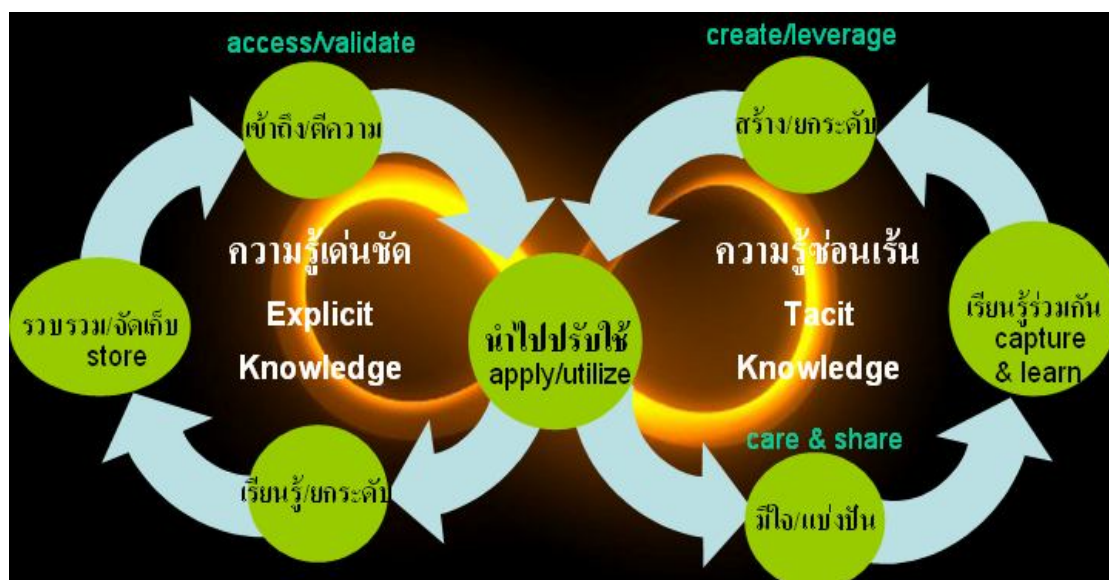
3. กระบวนการและเครื่องมือช่วยให้การค้นหา เข้าถึง ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้สะดวก รวดเร็วขึ้น โดยการเลือกใช้กระบวนการและเครื่องมือขึ้นกับชนิดของความรู้, ลักษณะขององค์กร (ขนาด, สถานที่ตั้ง ฯลฯ), ลักษณะการทำงาน, วัฒนธรรมองค์กร, ทรัพยากรการเรียนรู้ เพื่อสร้างความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญและหลักการของการจัดการความรู้ โดยการเรียนรู้ต้องพิจารณาถึง เนื้อหา, กลุ่มเป้าหมาย, วิธีการ, การประเมินผลและปรับปรุง

4. การวัดผล เพื่อให้ทราบว่า การดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่, มีการนำผลของการวัดมาใช้ในการปรับปรุงแผนและการดำเนินการให้ดีขึ้น, มีการนำผลการวัดมาใช้ในการสื่อสารกับบุคลากรในทุกระดับให้เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ และการวัดผลต้องพิจารณาด้วยว่าจะวัดผลที่ขั้นตอนไหนได้แก่ วัดระบบ (System), วัดที่ผลลัพธ์ (Out put) หรือวัดที่ประโยชน์ที่จะได้รับ (Out come)

5. การยกย่องชมเชยและให้รางวัลเป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ โดยข้อควรพิจารณา ได้แก่ ค้นหาความต้องการของบุคลากร, แรงจูงใจระยะสั้นและระยะยาว, บูรณาการกับระบบที่มีอยู่, ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกิจกรรมที่ทำในแต่ละช่วงเวลา

**การจัดการ “ความรู้เด่นชัด”** จะเน้นไปที่การเข้าถึงแหล่งความรู้ ตรวจสอบ และตีความได้ เมื่อนำไปใช้แล้วเกิดความรู้ใหม่ ก็นำมาสรุปไว้ เพื่อใช้อ้างอิง หรือให้ผู้อื่นเข้าถึงได้ต่อไป (ดูวงจรทางซ้ายในรูป)

**การจัดการ “ความรู้ซ่อนเร้น”** นั้นจะเน้นไปที่การจัดเวทีเพื่อให้มีการแบ่งปันความรู้ที่อยู่ในตัวผู้ปฏิบัติ ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน อันนำไปสู่การสร้างความรู้ใหม่ ที่แต่ละคนสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ต่อไป (ดูวงจรในรูป)



ภาพที่ 3 แสดงในชีวิตจริง ความรู้ 2 ประเภทนี้จะเปลี่ยนสถานภาพ สลับปรับเปลี่ยนไป ตลอดเวลา บางครั้ง Tacit ก็ออกมาเป็น Explicit และบางครั้ง Explicit ก็เปลี่ยนไปเป็น Tacit

### หัวใจของการจัดการความรู้

มีผู้รู้ได้กล่าวถึง KM หลายแง่หลายมุมที่อาจรวบรวมมาซึ่งคำตอบว่า หัวใจของ KM อยู่ที่ไหนได้ โดยอาจกล่าวเป็นลำดับขั้นหัวใจของ KM เหมือนกับลำดับขั้นของความต้องการ (Hierarchy of needs) ของ Mcgregor ได้โดยเริ่มจากข้อสมมุติฐานแรกที่เป็นสากลที่ยอมรับทั่วไปว่า ความรู้คือพลัง (DOPA KM Team)

1. Knowledge is Power: ความรู้ คือ พลัง
2. Successful knowledge transfer involves neither computers nor documents but rather in interactions between people. (Thomas H Davenport): ความสำเร็จของการถ่ายทอดความรู้ไม่ใช่อยู่ที่คอมพิวเตอร์หรือเอกสาร แต่อยู่ที่การมีปฏิสัมพันธ์ ระหว่างคนด้วยกัน
3. The great end of knowledge is not knowledge but action : จุดหมายปลายทางสำคัญของความรู้มิใช่ที่ตัวความรู้แต่อยู่ที่การนำไปปฏิบัติ
4. Now the definition of a manager is somebody who makes knowledge productive : นิยามใหม่ของผู้จัดการ คือ ผู้ซึ่งทำให้ความรู้ผลิตดอกออกผล

จะเห็นว่าจากข้อความที่กล่าวถึง ความรู้ดังกล่าวพอทำให้มองเห็นหัวใจของ KM เป็นลำดับขั้นมาเริ่มแต่ข้อความแรกที่ว่า ความรู้คือพลังหรือความรู้คืออำนาจ ซึ่งเป็นข้อความเป็นที่ยอมรับที่เป็นสากล ทั้งภาคธุรกิจ เอกชน และภาคราชการ จากการยอมรับดังกล่าวมาสู่การ



เน้นที่ปฏิสัมพันธ์ของคนว่ามีความสำคัญในการถ่ายทอดความรู้ กว่าเครื่องมือหรือเอกสารใด และมีกล่าวถึงว่า แม้ความรู้จะถูกจัดระบบและง่ายต่อการเข้าถึงของบุคคลต่าง ๆ ดีเพียงใดก็ตาม ถ้ามีความรู้ เกิดความรู้ขึ้นแล้ว หากไม่นำไปใช้ประโยชน์ ก็ไม่ใช่จุดหมายปลายทางของความรู้และที่ชัดเจนก็คือ ประโยคสุดท้ายที่เน้นการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ให้เกิดมรรคผล มีคุณค่าประโยชน์เป็นรูปธรรมว่า นั่นเป็นนิยามใหม่ของผู้ทำหน้าที่เป็นผู้จัดการเลยทีเดียว ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า หัวใจของ KM อยู่ที่การนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม

อ.นพ.วิจารณ์ พานิช กล่าวไว้ว่าคิด หลังจากการไปร่วมสัมมนา “นวัตกรรมการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข” โดยได้ฟังการบรรยายของ ศ. นพ. ประเวศ วะสี ดีความ “การเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข” ทำให้เกิดความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้อย่างลึกซึ้งมาก จึงขอนำมาเล่าสู่กันฟัง ท่านบอกว่า การพัฒนาชุมชนต้องมี 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ชุมชน หมายถึง การอยู่ร่วมกัน ความเป็นชุมชนมีเป้าหมายที่การอยู่ร่วมกัน
2. เป็นสุข หมายถึงความเป็นทั้งหมด ความเป็นปรกติ สมดุล บูรณาการของปัจจัยต่าง ๆ อย่างน้อย 8 ด้าน ได้แก่ ชีวิต สังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม ศาสนธรรม ครอบครัว และชุมชน
3. การเรียนรู้ หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของคนในชุมชนนั้น ๆ ผ่านการปฏิบัติ
4. การสร้างเสริม หมายถึง การเข้าไปเอื้ออำนวย ส่งเสริม เสริมพลัง (empower) ไม่ใช่เข้าไปสอนหรือถ่ายทอดความรู้

ทั้ง 4 องค์ประกอบนี้ คือ หัวใจของการจัดการความรู้ในทุกบริบท ไม่ใช่แค่การจัดการความรู้ของชาวบ้านหรือของชุมชน ในเรื่องการจัดการความรู้นี้ การเรียนรู้สำคัญกว่าตัวความรู้ เพราะถ้าไม่ระวัง ตัวความรู้จะเป็นความรู้ที่หยุดนิ่งตายตัว การเรียนรู้จะมีลักษณะ “ตื่นได้” คือมีชีวิต เป็นพลวัต การเรียนรู้ที่ดีที่สุด คือ การเรียนรู้ร่วมกัน เป็น collective learning และเป็น การเรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติ (interaction learning through action)

อ.บดินทร์ วิจารณ์ เป็นบุคคลหนึ่งที่นำเสนออย่างยิ่งในด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management–KM) และองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ได้กล่าวไว้เมื่อคราวสัมมนาวิชาการ เมื่อวันที่ 6 สิงหาคม 2548 ณ ห้องประชุม 2 อาคาร HSO5 คณะมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ว่า การจัดการความรู้ (KM) สิ่งสำคัญมันอยู่ที่การลงมือปฏิบัติให้ได้ ใช้ภาษาเดียวกัน สื่อความหมายกันให้ได้ การเรียนรู้ของบุคคล หัวใจสำคัญอยู่ที่เราจะได้เรียนรู้จากการสอนคนอื่น (Learning from Teaching) และสิ่งที่สำคัญของการจัดการความรู้ ก็คือ เรื่องของคน การพัฒนาคน คนพัฒนาตนเอง การวางแผนทำงาน การจัดลำดับความสำคัญของงาน ขององค์กร

## เครื่องมือในการจัดการความรู้

กรมทางหลวงได้จัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ซึ่งปรากฏอยู่ในเอกสาร “คำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2549” ซึ่งได้ส่งให้ ก.พ.ร. เมื่อวันที่ 30 ม.ค. 2549 แล้ว เมื่อพิจารณาเฉพาะเนื้อหาสาระในแผนดังกล่าว จะประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วน คือ

1. แผนการจัดการความรู้ในส่วนของกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)
2. แผนการจัดการความรู้ในส่วนของกระบวนการจัดการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)

ซึ่งทั้ง 2 ส่วน จะมีความสำคัญในการช่วยขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ตามขอบเขต และเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้บรรลุผล ขณะเดียวกันในแต่ละส่วนก็จะมีโครงการและกิจกรรมของแต่ละสำนัก กอง รองรับ เพื่อให้เกิดผลเป็นรูปธรรม การขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของกรมทางหลวงเพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์การแก้ไขปัญหาที่มีความสำคัญอีกงานหนึ่ง ที่ต้องการพลังการมีส่วนร่วมของทุก ๆ ส่วน ทั้งส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค และจะเป็นอีกก้าวหนึ่งที่สำคัญในการที่จะก่อเกิดการรวบรวมสะสมองค์ความรู้ การใช้ประโยชน์และต่อยอดองค์ความรู้ในการแก้ไขปัญหาของกรม

การจัดการความรู้ประกอบด้วย กระบวนการหลัก ๆ ได้แก่ การค้นหาความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ใหม่ การจัดความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ สุดท้ายคือ การเรียนรู้ และเพื่อให้มีการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร เครื่องมือหลากหลายประเภทถูกสร้างขึ้นมานำไปใช้ในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งอาจแบ่งเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

1. เครื่องมือที่ช่วยในการ “เข้าถึง” ความรู้ ซึ่งเหมาะสำหรับความรู้ประเภท Explicit มักเป็นแบบทางเดียว
2. เครื่องมือที่ช่วยในการ “ถ่ายทอด” ความรู้ ซึ่งเหมาะสำหรับความรู้ประเภท Tacit อาศัยการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นหลัก

ในบรรดาเครื่องมือดังกล่าวที่มีผู้นิยมใช้กันมากประเภทหนึ่ง คือ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ หรือชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice : CoP)

## การจัดการความรู้กับองค์กรแห่งการเรียนรู้

การจัดการความรู้ หรือ Knowledge Management เป็นเรื่องค่อนข้างใหม่ ซึ่งเกิดขึ้นจากการค้นพบว่า องค์กรต้องสูญเสียความรู้ไปพร้อม ๆ กับการที่บุคลากรลาออกหรือเกษียณอายุราชการ อันส่งผล

กระทบต่อการดำเนินการขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นจากแนวคิดที่มุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้มากแต่เพียงอย่างเดียวจึงเปลี่ยนไป และมีคำถามต่อไปว่าจะทำอย่างไรให้องค์กรได้เรียนรู้ด้วย ดังนั้น การบริหารจัดการความรู้จึงสัมพันธ์กับเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นอย่างยิ่ง หากองค์กรจะพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็จำเป็นจะต้องบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็นระบบเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ได้จริงและต่อเนื่อง หากองค์กรใดมีการจัดการความรู้โดยไม่มีการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ก็นับเป็นการลงทุนที่สูญเปล่าได้เช่นกัน อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการความรู้ มีความซับซ้อนมากกว่าการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรม เพราะเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการต่อภายหลังจากที่บุคลากรมีความรู้ความชำนาญแล้ว องค์กรจะทำอย่างไรให้บุคลากรเหล่านั้นยินดีถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่น และในขั้นตอนสุดท้าย องค์กรจะต้องหาเทคนิคการจัดเก็บความรู้เฉพาะไว้กับองค์กรอย่างมีระบบเพื่อที่จะนำออกมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ บริษัทยักษ์ใหญ่หลายแห่งในสหรัฐอเมริกายังคงแข่งขันกันหาวิธีบริหารจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับตนเอง เพื่อให้อยู่ในโลกของการแข่งขันได้สำหรับประเทศไทยนั้นคงเป็นเรื่องท้าทายสำหรับผู้บริหารที่จะหายุทธวิธีในการดึงความรู้ออกมาจากตัวบุคคล และการกระตุ้นให้บุคลากรถ่ายทอดความรู้ให้เพื่อนร่วมงาน ซึ่งการถ่ายทอดความรู้บางประเภทนั้น การฝึกอบรมอาจจะไม่ใช่วิธีที่ดีที่สุด อุปสรรคที่มักพบอยู่เสมอของการบริหารจัดการความรู้ คือ พฤติกรรม "การหวงความรู้" และวัฒนธรรม "การไม่ยอมรับในตัวบุคคล" หากองค์กรสามารถกำจัดจุดอ่อนทั้งสองอย่างนี้ได้ การบริหารจัดการความรู้ก็มีใช้เรื่องยากจนเกินไป สืบเนื่องจากการปฏิรูประบบราชการครั้งสำคัญที่ผ่านมามีเมื่อเดือนตุลาคม 2545 ได้มีการวางกรอบแผนทางการบริหารราชการแผ่นดินไว้อย่างชัดเจน ซึ่งรวมถึงการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีพ.ศ.2546 เป็นเรื่องของการกำหนดขอบเขต แบบแผน วิธีปฏิบัติ โดยเฉพาะมาตรา 11 ได้กำหนดเป็นหลักการว่าส่วนราชการต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งสร้างความมีส่วนร่วมในหมู่ราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน

### ชุมชนนักปฏิบัติ CoP (Community of Practice)

ชุมชนนักปฏิบัติ คือ ชุมชนที่มีการรวมตัวกัน หรือเชื่อมโยงกัน โดยมีลักษณะดังนี้

1. ประสบปัญหาลักษณะเดียวกัน
2. มีความสนใจในเรื่องเดียวกัน ต้องการแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากกันและกัน
3. มีเป้าหมายร่วมกัน มีความมุ่งมั่นร่วมกัน ที่จะพัฒนารูปแบบการทำงานได้ดีขึ้น
4. วิธีปฏิบัติคล้ายกัน ใช้เครื่องมือ และภาษาเดียวกัน
5. มีความเชื่อ และยึดถือคุณค่าเดียวกัน
6. มีบทบาทในการสร้าง และใช้ความรู้



7. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันและกัน อาจจะพบกันด้วยตัวจริง หรือผ่านเทคโนโลยี
8. มีช่องทางเพื่อการไหลเวียนของความรู้ ทำให้ความรู้เข้าไปถึงผู้ที่ต้องการใช้ได้ง่าย
9. มีความร่วมมือช่วยเหลือ เพื่อพัฒนาและเรียนรู้จากสมาชิกด้วยตนเอง
10. มีปฏิสัมพันธ์ต่อเนื่อง มีวิธีการเพื่อเพิ่มความเข้มแข็งให้แก่สายในทางสังคม

ทำให้เพิ่มพูนความรู้ที่ลึกซึ้งขึ้นเรื่อย ๆ ในระดับที่ง่ายที่สุด ชุมชนนักปฏิบัติ คือ คนกลุ่มเล็กๆ ซึ่งทำงานด้วยกันมากระยะหนึ่ง มีเป้าหมายร่วมกัน และต้องการที่จะแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์จากการทำงาน กลุ่มดังกล่าวมักจะไม่ได้อุดหนุนจากการจัดตั้งโดยองค์กร เป็นกลุ่มที่เกิดจากความต้องการทางสังคม และความพยายามที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จ เป็นกลุ่มที่ไม่มีอำนาจ ไม่มีการกำหนดไว้ในแผนภูมิโครงสร้างองค์กร และอาจจะมีเป้าหมายที่ขัดแย้งกับผู้นำองค์กร ในหนึ่งองค์กรอาจจะมีชุมชนนักปฏิบัติจำนวนมาก และคนคนหนึ่งจะเป็นสมาชิกในหลายชุมชน

### ชุมชนนักปฏิบัติมีความสำคัญอย่างไร

เครือข่ายความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการ เกิดจากความใกล้ชิด ความพอใจ และพื้นฐานที่ใกล้เคียงกัน ลักษณะที่ไม่เป็นทางการจะเอื้อต่อการเรียนรู้ และการสร้างความรู้ใหม่ ๆ มากกว่าโครงสร้างที่เป็นทางการ คำว่า ปฏิบัติ หรือ practice ใน CoP ซึ่งจุดเน้นที่ การเรียนรู้ซึ่งได้รับจากการทำงาน เป็นหลัก เป็นแง่มุมเชิงปฏิบัติ ปัญหาประจำวัน เครื่องมือใหม่ ๆ พัฒนาการในเรื่องงาน วิธีการทำงานที่ได้ผล และไม่ได้ผล การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทำให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึก สร้างความรู้ และความเข้าใจได้มากกว่าการเรียนรู้ จากหนังสือ หรือการฝึกอบรมตามปกติ เครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งมีสมาชิกจากต่างหน่วยงาน ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ดีกว่า การสื่อสารตามโครงสร้างที่เป็นทางการ

### ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับชุมชนนักปฏิบัติ

CoP เป็นกลไกของการไขว่คว้าหาความรู้เข้าหาตัว มากกว่าการรวบรวมความรู้ เพื่อส่งมอบให้ผู้อื่น

CoP เป็นเรื่องของการเรียนรู้ เพื่อเป็นคนทำงานที่เก่งขึ้น มิใช่แค่เรียนรู้ว่าจะทำงานอย่างไร หรือเรียนรู้แต่เรื่องที่เป็นนามธรรม

การเป็นสมาชิกของ CoP คือ มีส่วนร่วมในชุมชนนั้น อย่างมีความหมาย

CoP ควรเชื่อมโยงกับเป้าหมายหลักขององค์กร

แนวคิดของการปฏิบัติในชุมชนนักปฏิบัติ หรือ P ใน CoP หมายถึง การกระทำในบริบทเฉพาะ สิ่งที่มีผลต่อการปฏิบัติ และเป็นผลจากการเรียนรู้ ได้แก่

สิ่งที่ปรากฏชัดแจ้ง: เครื่องมือ เอกสาร ภาพลักษณ์ สัญลักษณ์ บทบาทที่ชัดเจน เกณฑ์ที่กำหนดไว้ กฎข้อบังคับ สัญญา

สิ่งที่ไม่ปรากฏชัดแจ้ง: ความสัมพันธ์ กฎเกณฑ์ในใจ ความหยิ่งรู้ การรับรู้ ความอ่อนไหว ความเข้าใจ สมมติฐาน มุมมองซึ่งเป็นที่ยอมรับทั่วไป

การปฏิบัติมิใช่สิ่งตายตัว ที่เปลี่ยนแปลงไม่ได้ ขณะเดียวกันก็ไม่อาจเปลี่ยนแปลงได้ง่าย ๆ ด้วยคำสั่ง หรือกฎระเบียบ มีคนอื่นในองค์กร ซึ่งมีประสบการณ์ที่จะเป็นประโยชน์กับเรา พวกเขาเต็มใจที่จะแบ่งปันประสบการณ์นั้น ให้ผู้อื่น และเราเต็มใจที่จะช่วยพวกเขา เราสามารถค้นหาพวกเขาได้พบ แม้จะไม่ใช่รู้จักพวกเขา

### **ธรรมชาติของ CoP**

1. องค์กรประกอบไปด้วย CoP จำนวนมากทับซ้อนกันอยู่ คู่ขนานไปกับโครงสร้างที่เป็นทางการขององค์กร
2. รอบชีวิตของ CoP ไม่มีความชัดเจนว่า เริ่มต้นเมื่อไร สิ้นสุดเมื่อไร ขึ้นกับความพร้อม และโอกาสเหมาะ สำหรับการเรียนรู้
3. ประเด็นที่ CoP ให้ความสนใจจะเปลี่ยนไปตามความต้องการ และความสนใจของสมาชิก

### **การสนับสนุน CoP**

1. ปฏิบัติต่อ CoP เสมือนทรัพย์สินขององค์กร ให้การสนับสนุนทรัพยากร และข้อมูลข่าวสาร ดูแลเป้าหมายให้สอดคล้องกับองค์กร
2. ส่งเสริมการสร้าง CoP ด้วยการยอมรับผลงานที่เกิดขึ้น จากกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ และดึงชุมชนเข้ามาร่วมกันทำงาน ให้ลึกซึ้งยิ่งขึ้นอีก
3. มองว่า องค์กรเป็นที่รวมของชุมชนที่เชื่อมต่อกัน ส่งเสริมให้มีจุดยืนที่เหมาะสม และมีส่วนต่อความสำเร็จขององค์กร
  - 3.1 ส่งเสริมให้ CoP เรียนรู้จากภายในในกลุ่ม และจากกลุ่มอื่นๆ
  - 3.2 ดูแลว่า กลไกขององค์กรมีส่วนในการสนับสนุน CoP
  - 3.3 ส่งเสริมการเรียนรู้ทุกรูปแบบ และเชื่อมต่อทั่วทั้งองค์กร

### **มุมมองต่อการเรียนรู้**

1. การเรียนรู้ เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติ แต่เรามักจะมองไม่เห็น ว่า เกิดการเรียนรู้ดีขึ้น
2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไม่ได้เกิดจากการดูเอกสาร ของคนอื่น แต่เกิดจากการทำความเข้าใจ ในตรรกะ หรือวิธีคิดของคนอื่น

### **เทคโนโลยีสารสนเทศ**

1. ช่วยให้เราแลกเปลี่ยนความเข้าใจ และความคิดกันได้กว้างขวางขึ้น

2. หัวใจของการแลกเปลี่ยน คือ ความสนใจร่วมกัน ใส่ใจความคิดของกันและกัน และสร้างชุมชนซึ่งเชื่อใจกัน

### การหาโอกาสเรียนรู้

1. ถ้ามีปัญหาเกี่ยวกับการเรียนรู้ ให้มองหาแบบแผน / สาเหตุของการมีส่วนร่วม และการแยกตัวของสมาชิก

2. เมื่อมีการนำความรู้ไปใช้ในบริบทอื่น หรือมีการส่งผ่านข้อมูลข่าวสารไปยังอีกหน่วยงานหนึ่ง ให้ติดตามเรียนรู้การปรับเปลี่ยน ความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน

3. รับรู้การเกิดขึ้น ของวิธีปฏิบัติใหม่ๆ ในที่ไกลหูไกลตา

4. การเรียนรู้ที่ชายขอบของ CoP ก็มีความสำคัญ ได้แก่ การดึงดูตสมาชิกใหม่ การตอบสนองสิ่งกระตุ้นจากภายนอก การมีปฏิสัมพันธ์กับชุมชนอื่น ๆ

### ข้อควรระวัง

1. ความพยายามที่จะเปลี่ยนความรู้ที่ฝังลึก มาเข้าใจในลักษณะของเอกสาร อาจจะทำให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี เกิดเป็นขยะของข้อมูลข่าวสาร สุดท้ายคนก็ยังต้องการความช่วยเหลือ ในเรื่องประสบการณ์ จากเพื่อนร่วมงาน

2. ให้มีการเรียนรู้ใกล้ชิดกับการปฏิบัติให้มากที่สุด อย่าด่วนหลวมตัวที่จะสกัดความรู้จาก CoP หรือเปลี่ยนความรู้จาก CoP ไปเป็นหลักสูตรเพื่อการฝึกอบรม

### แนวคิดปัจจุบัน

เปลี่ยนจากการเก็บเกี่ยวความรู้ ไปสู่การเชื่อมต่อระหว่างบุคคล อย่างสร้างห้องสมุดที่เต็มไปด้วยเอกสาร ให้สร้างบัตรรายชื่อบุคคล (card catalog) เพื่อช่วยในการเชื่อมต่อระหว่างบุคคลต่อบุคคล

### ปัจจัยสู่ความสำเร็จ

กลุ่มที่ไม่เป็นทางการเป็นสิ่งที่เกิดโดยธรรมชาติอยู่แล้วในองค์กร มีลักษณะของสิ่งมีชีวิต เติบโตขึ้นเมื่อเป็นที่ประสงค์ของสมาชิก การที่จะให้มีคุณค่าต่อองค์กร จะต้องได้รับการเพาะบ่ม ดูแลด้วยความระมัดระวัง การสนับสนุนมากเกินไป อาจจะทำให้ไม่เป็นที่สนใจจากสมาชิก การปล่อยปละละเลย ก็อาจจะทำให้แคะแกร็นเหี่ยวเฉา ความท้าทายนี้แตกต่างจากปัจจัยต่างๆ ที่ผู้นำองค์กรเคยประสบ

### ความท้าทายสำหรับ CoP

ปัญหาสำคัญของชุมชนที่กำลังเติบโต คือ การที่สมาชิกสูญเสียความสนใจ และปล่อยให้ผู้ประสานงานรับผิดชอบไปคนเดียว เมื่อผู้ประสานงานหันไปทำงานอื่น ชุมชนก็ล่มสลาย ปัญหาสำคัญของชุมชนที่ประสบความสำเร็จ คือ การที่สนใจอยู่แต่ความสำเร็จของตนเอง

ข้อเสนอแนะต่อไปนี้จะช่วยรักษาพลังของชุมชน ให้เกิดความต่อเนื่อง นำสมาชิกใหม่เข้ามาร่วม และมุ่งไปที่ประเด็นที่แหลมคม

เชิญผู้นำทางความคิด ซึ่งเป็นที่ยอมรับเข้ามาร่วมแต่เริ่มแรก เพื่อสร้างพลังให้แก่ชุมชน จัดให้มีเวทีพบปะกัน เพื่อแลกเปลี่ยนความคิด เพื่อสร้างความตื่นตัว ความไว้วางใจ เชื่อใจ ความรู้สึกร่วม

ส่งเสริมการติดต่อระหว่างสมาชิกของชุมชน

จัดตั้งกลุ่มแกนที่แข็งแกร่ง ไม่จำเป็นว่าสมาชิกทุกคนจะมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกัน สนับสนุนกลุ่มแกนด้วยการให้เป็นที่รับรู้ของชุมชน และไม่รบกวนเวลาเพิ่มมากเป็นพิเศษ

### ความท้าทายด้านเทคนิค

ทำให้การติดต่อ การให้ข้อมูล และการเข้าถึงชุมชนเป็นเรื่องง่าย เช่น การใช้ Software computer ที่ใช้ง่าย และคุ้นเคย ความท้าทายสำหรับสมาชิก สิ่งที่มีคุณค่ามากของชุมชน คือ การร่วมกันแก้ปัญหา แต่การอภิปรายปัญหาอย่างเปิดอก ในขณะที่ความคิดยังไม่สูงงอมดี หรือ คิดดัง ๆ ในที่ประชุมเป็นสิ่งที่ไม่ใช่ธรรมชาติของเรา ความท้าทายของสมาชิกที่สำคัญ คือ การพูดถึงปัญหาของตนเอง ต่อหน้าผู้คนจำนวนมากที่เราไม่รู้จัก

สร้างเวทีเสวนาในประเด็นที่เฉียบคม ให้สมาชิกอาวุโสซึ่งคนยอมรับ เป็นผู้ขอความช่วยเหลือ และหาผู้ที่มีถิ่นไปร่วมอยู่ในเวที ผู้ประสานงานช่วยกระตุ้นให้อธิบายหลักคิดของ ข้อเสนอ เพื่อให้สมาชิกอภิปรายไปที่สมมติฐานที่ใช้และเลือกการสร้าง ความไว้วางใจในในกลุ่มขนาดเล็ก 2-3 คน อาจใช้เป็นจุดเริ่มต้นสำหรับการสร้างชุมชนได้

ตามนิยามของ DOPA KM Team ได้กล่าวไว้ว่า CoP เป็นกลุ่มคนที่มารวมตัวกันอย่างไม่เป็นทางการ มีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อช่วยให้งานที่มีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น ส่วนใหญ่การรวมตัวกันในลักษณะนี้มักมาจากคนที่อยู่ในกลุ่มงานเดียวกันหรือมีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกัน ซึ่งความไว้วางใจและความเชื่อมั่นในการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันจะเป็นสิ่งที่สำคัญ

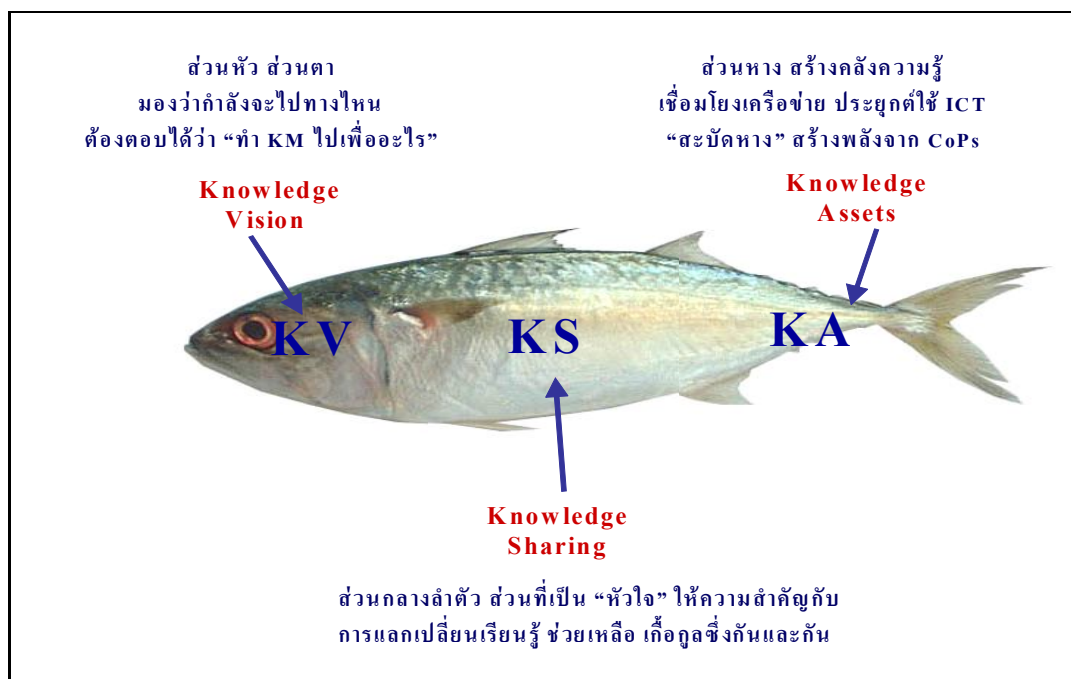
CoP จะมีความแตกต่างจากการที่บุคคลมารวมกลุ่มกันเป็นที่ปฏิบัติงานปกติทั่วไป ตรงที่ CoP เป็นการรวมตัวกันอย่างสมัครใจ เป็นการเชื่อมโยงสมาชิกเข้าด้วยกัน โดยกิจกรรมทางสังคม ไม่ได้มีการมอบหมายสั่งการเป็นการเฉพาะและจะเลือกทำในหัวข้อหรือเรื่องที่สนใจร่วมกันเท่านั้น ความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนในกลุ่ม CoP จะพัฒนาเป็นองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการทำงานของบุคคลและองค์กรต่อไป และจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่มอย่างไม่เป็นทางการในท่ามกลางบรรยากาศแบบสบาย ๆ ประกอบกับการใช้เทคนิคที่เรียกว่าสนทนาหรือสนทนา (Dialogue) ซึ่งเป็นการสนทนาที่เคารพความคิดเห็นของผู้พูดให้เกียรติ

กัน ให้โอกาสกัน และไม่พยายามขัดขวางความคิดใคร กับรับฟังผู้อื่นพูดอย่างตั้งใจ (Deep Listening)

### บทสรุป

ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (CoP) เป็นกิจกรรมเริ่มต้นอีกกิจกรรมหนึ่งในกระบวนการ KM ที่มีกิจกรรมหลายประการที่จะต้องดำเนินการทั้งในส่วนที่อาจเรียกว่าเป็นมิติของการบังคับและในส่วนที่เป็นมิติของการส่งเสริม ส่วนที่เป็นมิติการบังคับ คือ การที่จะต้องดำเนินการ KM ในฐานะตัวชี้วัดที่เป็นพันธะสัญญาที่กรมทางหลวงได้จัดทำไว้ในคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ 2549 กับ สำนักงาน ก.พ.ร. ให้สำเร็จ คือ การดำเนินการในส่วนกลางของทุกสำนัก/กอง ตามแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ (KM Action Plan) กับการดำเนินการในส่วนภูมิภาค เป็นศูนย์กลางองค์ความรู้เพื่อการแก้ไขปัญหาเชิงบูรณาการในพื้นที่ที่เป็นประโยชน์แก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยเขต/แขวง จะต้องจัดทำผลสำเร็จการแก้ไขปัญหาเชิงบูรณาการในพื้นที่ ในส่วนที่เป็นมิติของการส่งเสริมคือ การดำเนินการ KM ในฐานะที่เป็นตัวขับเคลื่อน องค์การสู่ความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและทำให้มีความสามารถในแข่งขันสูงสุด บุคลากรของกรมทางหลวงที่ถือได้ว่าเป็น “ทุนทางสังคม” มีความสำคัญยิ่งต่อการเดินทางไปสู่เป้าหมาย KM ดังกล่าว การศึกษาเรียนรู้เรื่อง KM และการมีส่วนร่วมอย่างเข้มข้นในกิจกรรม KM ต่าง ๆ ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคจะทำให้เกิดสัมฤทธิ์ผล กับงานด้านการจัดการความรู้ที่กรมทางหลวงรับผิดชอบเช่นเดียวกับงานอื่น ๆ ที่ผ่านเข้ามาและสำเร็จผลลงด้วยดี กับทั้งเกิดคุณค่าประโยชน์แก่พี่น้องประชาชนและชาติบ้านเมืองไปพร้อมกัน เป็นที่ยอมรับและได้เกิดความไว้วางใจเสมอมา





ภาพที่ 4 แสดง “โมเดลปลา”

“โมเดลปลา” เป็นโมเดลอย่างง่าย ที่เปรียบเทียบการจัดการความรู้ เหมือนกับปลาหนึ่งตัวที่มี 3 ส่วน คือ

1. ส่วน “หัวปลา” (Knowledge Vision, KV) หมายถึง ส่วนที่เป็นเป้าหมาย วิสัยทัศน์ หรือทิศทางของการจัดการความรู้ โดยก่อนที่จะทำจัดการความรู้ ต้องตอบให้ได้ว่า “เราจะทำ KM ไปเพื่ออะไร?” โดย “หัวปลา” นี้จะต้องเป็นของ “คุณกิจ” หรือ ผู้ดำเนินกิจกรรม KM ทั้งหมด โดยมี “คุณเอื้อ” และ “คุณอำนวย” คอยช่วยเหลือ

2. ส่วน “ตัวปลา” (Knowledge Sharing, KS) เป็นส่วนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งถือว่าเป็นส่วนสำคัญ ซึ่ง “คุณอำนวย” จะมีบทบาทมากในการช่วยกระตุ้นให้ “คุณกิจ” มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ โดยเฉพาะความรู้ซ่อนเร้นที่มีอยู่ในตัว “คุณกิจ” พร้อมอำนวยให้เกิดบรรยากาศในการเรียนรู้แบบเป็นทีม ให้เกิดการหมุนเวียนความรู้ ยกกระดับความรู้ และเกิดนวัตกรรม

3. ส่วน “หางปลา” (Knowledge Assets, KA) เป็นส่วนของ “คลังความรู้” หรือ “ขุมความรู้” ที่ได้จากการเก็บสะสม “เกร็ดความรู้” ที่ได้จากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ “ตัวปลา” ซึ่งเราอาจเก็บส่วนของ “หางปลา” นี้ด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น ICT ซึ่งเป็นการสกัดความรู้ที่ซ่อนเร้นให้เป็นความรู้ที่เด่นชัด นำไปเผยแพร่และแลกเปลี่ยนหมุนเวียนใช้ พร้อมยกกระดับต่อไป

## คนสำคัญที่ดำเนินการจัดการความรู้

### 1. ผู้บริหารสูงสุด (CEO)

สำหรับวงการจัดการความรู้ ถ้าผู้บริหารสูงสุดเป็นแชมเปียน (เห็นคุณค่าและดำเนินการผลักดัน KM) เรื่องที่ว่ายากทั้งหลายก็ง่ายขึ้น ผู้บริหารสูงสุดควรเป็นผู้ริเริ่มกิจกรรมจัดการความรู้ โดยกำหนดตัวบุคคลที่จะทำหน้าที่ “คุณเอื้อ (ระบบ)” ของ KM ซึ่งควรเป็นผู้บริหารระดับสูง เช่น รองอธิบดี, รองผู้อำนวยการใหญ่

### 2. คุณเอื้อ (Chief Knowledge Officer, CKO)

ถ้าการริเริ่มมาจากผู้บริหารสูงสุด “คุณเอื้อ” ก็สลายไปเปลาะหนึ่ง แต่ถ้าการริเริ่มที่แท้จริงไม่ได้มาจากผู้บริหารสูงสุด บทบาทแรกของ “คุณเอื้อ” ก็คือ นำ เป้าหมาย / หัวปลา ไปขยายผู้บริหารสูงสุด ให้ผู้บริหารสูงสุดกลายเป็นเจ้าของ “หัวปลา” ให้ได้ บทบาทต่อไปของ “คุณเอื้อ” คือ การหา “คุณอำนวย” และร่วมกับ “คุณอำนวย” จัดให้มีการกำหนด “เป้าหมาย / หัวปลา” ในระดับย่อย ๆ ของ “คุณกิจ / ผู้ปฏิบัติงาน”, คอยเชื่อมโยง “หัวปลา” เข้ากับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ขององค์กร, จัดบรรยากาศแนวราบ และการบริหารงานแบบเอื้ออำนาจ (Empowerment), ร่วม Share ทักษะในการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการจัดการความรู้โดยตรง และเพื่อแสดงให้ “คุณกิจ” เห็นคุณค่าของทักษะดังกล่าว, จัดสรรทรัพยากรสำหรับใช้ในกิจกรรมจัดการความรู้ พร้อมคอยเชื่อมโยงการจัดการความรู้เข้ากับกิจกรรมสร้างสรรค์อื่น ๆ ทั้งภายในและนอกองค์กร, ติดตามความเคลื่อนไหวของการดำเนินการให้คำแนะนำบางเรื่อง และแสดงท่าที่ชื่นชมในความสำเร็จ อาจจัดให้มีการยกย่องในผลสำเร็จ และให้รางวัลที่อาจไม่เน้นสิ่งของแต่เน้นการสร้าง ความภาคภูมิใจในความสำเร็จ

### 3. คุณอำนวย (Knowledge Facilitator , KF)

เป็นผู้คอยอำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ ความสำคัญของ “คุณอำนวย” อยู่ที่การเป็นนักจุดประกายความคิดและการเป็นนักเชื่อมโยง โดยต้องเชื่อมโยงระหว่างผู้ปฏิบัติ (“คุณกิจ”) กับผู้บริหาร (“คุณเอื้อ”), เชื่อมโยงระหว่าง “คุณกิจ” ต่างกลุ่มภายในองค์กร, และเชื่อมโยงการจัดการความรู้ภายในองค์กร กับภายนอกองค์กร โดยหน้าที่ที่ “คุณอำนวย” ควรทำ คือ

3.1 ร่วมกับ “คุณเอื้อ” จัดให้มีการกำหนด “หัวปลา” ของ “คุณกิจ” อาจจัด “มหกรรมหัวปลา” เพื่อสร้างความเป็นเจ้าของ “หัวปลา”

3.2 จัดตลาดนัดความรู้ เพื่อให้ คุณกิจ นำความสำเร็จมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถอดความรู้ ออกจากวิธีทำงานที่นำไปสู่ความสำเร็จนั้น เพื่อการบรรลุ “หัวปลา”

3.3 จัดการดูงาน หรือกิจกรรม “เชิญเพื่อนมาช่วย” (Peer Assist) เพื่อให้บรรลุ “หัวปลา” ได้ง่าย หรือเร็วขึ้น โดยที่ผู้นั้นจะอยู่ภายในหรือนอกองค์กรก็ได้ เรียนรู้วิธีทำงานจากเขา เชิญเขามาเล่าหรือสาธิต

3.4 จัดพื้นที่เสมือนสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสำหรับเก็บรวบรวมขุมความรู้ที่ได้ เช่น ใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศซึ่งรวมทั้งเว็บไซต์ เว็บบอร์ด เว็บบล็อก อินทราเน็ต จดหมายข่าว เป็นต้น

3.5 ส่งเสริมให้เกิดชุมชนแนวปฏิบัติ (CoP-Community of Practice) ในเรื่องที่เป็นความรู้ หรือเป็น หัวใจในการบรรลุเป้าหมายหลักขององค์กร

3.6 เชื่อมโยงการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กร กับกิจกรรมจัดการความรู้ภายนอก เพื่อ สร้างความคึกคักและเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับภายนอก

#### 4. คุณกิจ (Knowledge Practitioner, KP)

“คุณกิจ” หรือผู้ปฏิบัติงาน เป็นพระเอกหรือนางเอกตัวจริง ของการจัดการความรู้ เพราะเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมจัดการความรู้ประมาณร้อยละ 90-95 ของทั้งหมด “คุณกิจ” เป็น เจ้าของ “หัวปลา” โดยแท้จริง และเป็นผู้ที่มีความรู้ (Explicit Knowledge) และเป็นผู้ที่ต้องมาแลกเปลี่ยน เรียนรู้ ใช้ หา สร้าง แปลง ความรู้เพื่อการปฏิบัติให้บรรลุถึง “เป้าหมาย / หัวปลา” ที่ตั้งไว้

#### 5. คุณประสาน (Network Manager)

เป็นผู้ที่คอยประสานเชื่อมโยงเครือข่ายการจัดการความรู้ระหว่างหน่วยงาน ให้เกิด การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในวงที่กว้างขึ้น เกิดพลังร่วมมือทางเครือข่ายในการเรียนรู้ และยกระดับ ความรู้แบบทวีคูณ

#### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

**Patel และคณะ** ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับบทบาทของเทคโนโลยีและสารสนเทศที่ใช้ใน การบริหารองค์ความรู้ เพื่อนำมาใช้ในอุตสาหกรรมการก่อสร้าง โดยได้กล่าวไว้ว่ามีวิธีการ มากมายที่ความรู้จะ เกิดขึ้นมา นำมาแสดง และถูกถ่ายโอน ความสำคัญในการแลกเปลี่ยน ความรู้นั้นจะต้องเน้นความสำคัญที่กลยุทธ์ในด้านการบริหารความรู้ และกล่าวถึงว่าเทคโนโลยี สารสนเทศมีส่วนช่วยสนับสนุนการบริหารความรู้ และองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งได้มีการ ยกตัวอย่างของเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ช่วยในการบริหารองค์ความรู้ เช่น มีการสร้างคลังเก็บ ความรู้ การใช้ระบบ Neural networks เป็นต้น



**Sung-Ho, Yong-Gul และ Min-Yong** ได้กล่าวถึงปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้การบริหารความรู้เป็นผลสำเร็จ ซึ่งทำการเก็บข้อมูลจากบริษัทเกาหลีจำนวน 66 บริษัท ทำให้สามารถสรุปได้ว่า การเรียนรู้ที่จะพูด การกระจายความรู้ คุณภาพของระบบ และการจัดการทำงานร่วมกัน และได้กล่าวว่า ความรู้ที่มีคุณภาพนั้นจะทำให้ผู้ที่นำความรู้ไปใช้มีความพึงพอใจที่จะใช้และนำมาใช้อีก อีกทั้ง ต้องการที่จะสร้างความรู้และกระจายความรู้ให้บุคคลอื่นได้ทราบ

**Sole และ Edmondson** ได้ทำการศึกษาพบว่า กลุ่มคนที่มาจากแผนกต่างๆที่รวมตัวกันทำงานนั้น เป็นขบวนการที่สำคัญที่ทำให้เกิดการพัฒนาคำความรู้ เกิดสินค้าใหม่ ๆ และยังช่วยในการกระจายความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนกันในกลุ่มที่ทำงานร่วมกันสู่แผนกของตน

**Maki, Jarvenpaa และ Hamalainen** ได้ทำการศึกษาถึงปัจจัยที่เป็นอุปสรรคที่ทำให้การไหลเวียนของความรู้ในองค์กรนั้นไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ซึ่งทำการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ และการออกแบบสอบถาม จากการศึกษาพบว่า อุปสรรคที่เกิดขึ้นนั้นสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ ได้ดังนี้

1. ไม่มีทิศทางหรือสถานที่ที่จะเก็บความรู้ที่แน่นอน
2. ความรู้ที่ปกปิดนั้นไม่ได้รับการเปิดเผยออกมาให้ทราบ
3. ขาดการจัดการที่จะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้กัน



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัย เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาพัฒนาเป็นขั้นตอนในการบริหารองค์ความรู้ เพื่อให้มีความเหมาะสมต่อองค์กรในประเทศไทย โดยวิธีในการดำเนินงานวิจัยสามารถแบ่งรายละเอียดการศึกษาได้ ดังนี้

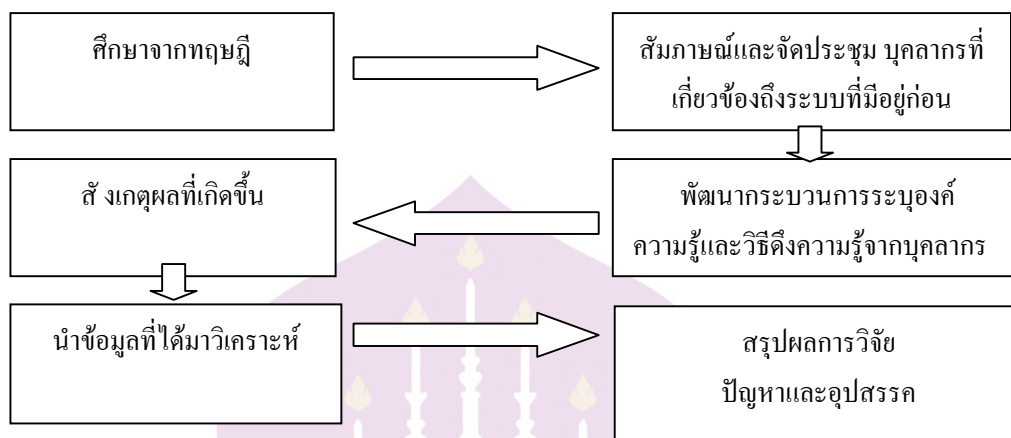
#### การรวบรวมเก็บข้อมูล

ลักษณะของการเก็บข้อมูลจะเป็นลักษณะการเก็บข้อมูลจริงจากองค์กรซึ่ง ณ ที่นี้ คือ แขนงการทางเชิงรายที่ 2 โดยในการเก็บข้อมูลนั้นทำโดยการสัมภาษณ์ ผู้บริหารระดับสูง และจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการระดับ รองผู้อำนวยการ หัวหน้าหมวดการทาง หัวหน้างาน หัวหน้าหน่วย ลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว เพื่อทราบถึงขั้นตอนในการบริหารองค์ความรู้ที่มีอยู่ขององค์กร และสังเกตผลที่ได้จากการนำเสนอแนวทางในการระบุดังความรู้และการดึงความรู้จากบุคลากรภายในองค์กรออกมา พร้อมทั้งมีการระบุดังปัญหาที่พบก่อนที่ผู้วิจัยจะเข้าไปทำการวิจัยและปัญหาที่เกิดจากการทำวิจัยของผู้ทำวิจัย เพื่อให้ทราบว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นที่แท้จริงนั้นเป็นเช่นไร และองค์กรอื่นสามารถที่จะนำไปปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมถูกต้อง

#### ประชากรกลุ่มตัวอย่าง

- |                                   |                              |
|-----------------------------------|------------------------------|
| 1. ผู้บริหารระดับสูง              | 1 ท่าน (ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ) |
| 2. รองผู้อำนวยการ                 | 3 ท่าน                       |
| 3. หัวหน้าหมวดการทาง              | 6 ท่าน                       |
| 4. หัวหน้างาน                     | 5 ท่าน                       |
| 5. หัวหน้าหน่วย                   | 2 ท่าน                       |
| 6. ลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว | 12 ท่าน                      |

## การวิเคราะห์ข้อมูล



ภาพ 5 แสดงขั้นตอนการศึกษางานวิจัย

### 1. ศึกษาทฤษฎี

รวบรวมทฤษฎีต่างๆที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการในการระบุงค์ความรู้ขององค์กร (Knowledge Identification) และกระบวนการในการดึงความรู้ออกมา (Knowledge Capturing) จากตำรา เอกสารทางวิชาการ Liebowitz [26], Prusak [9] และตัวอย่างจากบริษัทที่มีการทำการบริหารความรู้ในต่างประเทศ

### 2. สัมภาษณ์บุคลากรที่เกี่ยวข้อง

2.1 สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ซึ่งข้อมูลที่สัมภาษณ์นั้น ได้แก่



ภาพ 6 แสดงการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการ

- 2.1.1 โครงสร้างและการติดต่อประสานงานภายในองค์กร
- 2.1.2 นโยบายขององค์กร
- 2.1.3 วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายและกลยุทธ์ต่างๆขององค์กร
- 2.1.4 โครงสร้างการบริหารความรู้
- 2.1.5 การสนับสนุนด้านเทคโนโลยี
- 2.1.6 การพัฒนาความรู้ของพนักงาน
- 2.1.7 วิธีการในการทดแทนบุคลากรที่ลาออก / เกษียณอายุ
- 2.1.8 ระบบสนับสนุนต่าง ๆ ที่นำมาช่วยในการบริหารความรู้
- 2.2.ประชุมเชิงปฏิบัติการระดับ รองผู้อำนวยการ หัวหน้าหมวดทาง หัวหน้างาน หัวหน้าหน่วย ลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว เพื่อให้ทราบถึง
  - 2.2.1 ปัญหาที่เกิดจากการบริหารความรู้ที่มีอยู่ที่จะทำการศึกษา
  - 2.2.2 แนวทางในการแก้ไข



ภาพ 7 แสดงการสัมภาษณ์รองผู้อำนวยการ



ภาพ 8 แสดงการสัมภาษณ์หัวหน้าหมวดการทาง



ภาพ 9 แสดงการสัมภาษณ์หัวหน้างาน



ภาพ 10 แสดงการสัมภาษณ์หัวหน้าหน่วย





ภาพ 11 แสดงการสัมภาษณ์ลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว

1) การลดขั้นตอนในการรับ-ส่งเอกสารทางระบบสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์  
 2) การลดขั้นตอนการกรอกข้อมูลขออนุญาตทำทางเชื่อมโดยการใช้โปรแกรม Excel, Autocad เข้ามาช่วยทำงาน

- 3) การลดขั้นตอนในการทำงาน เรื่องซีแนวเขต
- 4) การลดขั้นตอนในการเบิกเงินค่าเช่าเครื่องจักร
- 5) การจัดทำนวัตกรรมนำวัสดุเดิมมาปรับใช้ (Recycle)
- 6) การจัดทำนวัตกรรมเครื่องฉีดพ่นยาง (Hand Spray)

### 3. ออกแบบวิธีการในการระบุนความรู้และการดึงความรู้จากบุคลากรในองค์กร

3.1 เสนอขั้นตอนและวิธีการในการระบุนความรู้ให้แก่ หัวหน้าหมวด ,ฝ่าย,แผนก และ ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบ ซึ่งได้แก่ การเขียนองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อองค์กร ซึ่งได้จากการระดมความคิด และจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ

- 3.2 พิจารณาถึงความรู้ที่ได้มา พร้อมทั้งตั้งคำถามเพื่อให้ได้มาซึ่งผู้เชี่ยวชาญ
- 3.3 รวบรวมคำตอบทั้งหมดมาทำการวาดแผนที่ความรู้ขึ้น
- 3.4 พิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้น และทำการปรับปรุงเพื่อให้เกิดความเหมาะสม
- 3.5 พิจารณาแบบฟอร์มที่ใช้อยู่
- 3.6 พิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการใช้แบบฟอร์ม
- 3.7 นำรูปแบบคำถามต่างๆ มารวมเข้าไว้ให้อยู่ในรูปแบบฟอร์มเดียวกันเพื่ออำนวยความสะดวก
- 3.8 ทำการปรับปรุงแบบฟอร์มเพื่อให้เกิดความเหมาะสม

### 4. สังเกตผลที่เกิดขึ้น

- 4.1 โดยการสัมภาษณ์และจัดประชุมบุคลากรที่มีการใช้งานว่ามีผลที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไร
- 4.2 สังเกตวิธีการในการนำไปใช้งานว่านำไปปฏิบัติอย่างไร
- 4.3 ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการใช้งาน

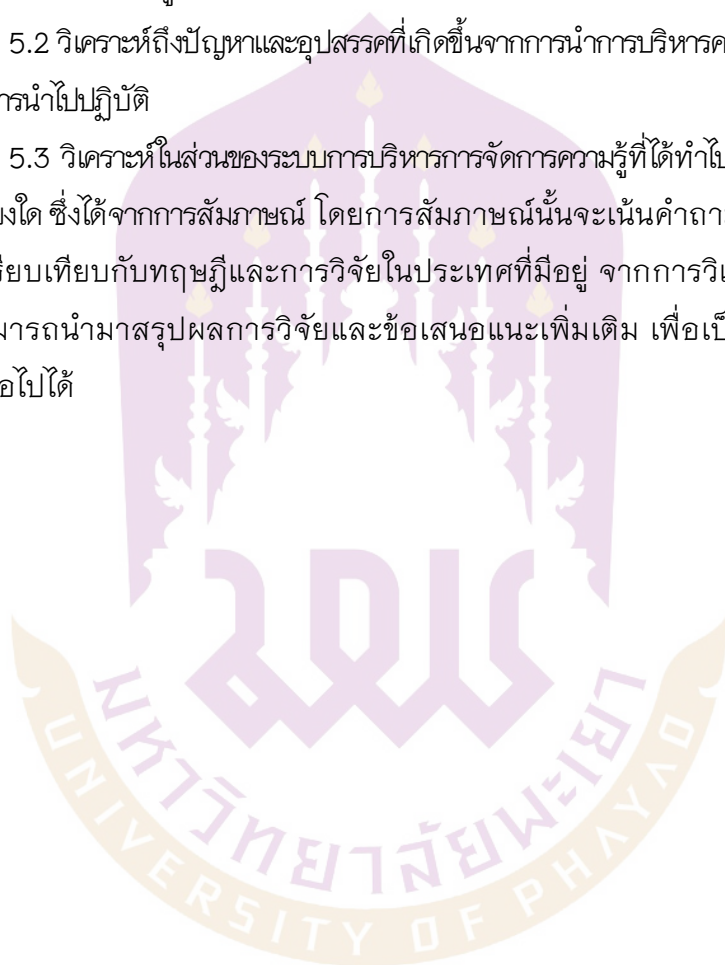
## 5. นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์

จากข้อมูลที่ได้รับ ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์โดยแบ่งออกเป็น

5.1 วิเคราะห์ เปรียบเทียบกับทฤษฎีที่มีอยู่ซึ่งได้จากการศึกษาถึง เอกสารอ้างอิงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความรู้ที่เกิดขึ้น

5.2 วิเคราะห์ถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการนำการบริหารความรู้ว่ามีผลกระทบใดที่เกิดขึ้น จากการนำไปปฏิบัติ

5.3 วิเคราะห์ในส่วนของระบบการบริหารการจัดการความรู้ที่ได้ทำไปแล้วว่ามีความสมบูรณ์มากน้อยเพียงใด ซึ่งได้จากการสัมภาษณ์ โดยการสัมภาษณ์นั้นจะเน้นคำถามในด้านการนำไปใช้ เพื่อที่จะเปรียบเทียบกับทฤษฎีและการวิจัยในประเทศที่มีอยู่ จากการวิเคราะห์ในแต่ละส่วนข้างต้น สามารถนำมาสรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เพื่อเป็นแนวทางในการนำศึกษาวิจัยต่อไปได้



## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

ในบทนี้จะกล่าวถึงผลการดำเนินงานที่ได้จากการสัมภาษณ์ การนำข้อมูลไปปฏิบัติ ซึ่งเนื้อหาของบทนี้ประกอบไปด้วย ผลการเก็บรวบรวมข้อมูล ขั้นตอนในการดำเนินการ การวิเคราะห์ข้อมูล

#### ผลการเก็บรวบรวมข้อมูล

จากการที่ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง และจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ ระดมความคิดในระดับผู้ปฏิบัติงาน นั้น ทำให้ ผู้ทำการวิจัยสามารถที่จะแยกปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสำคัญต่อการทำการบริหารความรู้และปัญหาต่าง ๆ ออกมาได้ดังต่อไปนี้

##### 1. โครงสร้างองค์กร และการติดต่อสื่อสารตามสายงาน

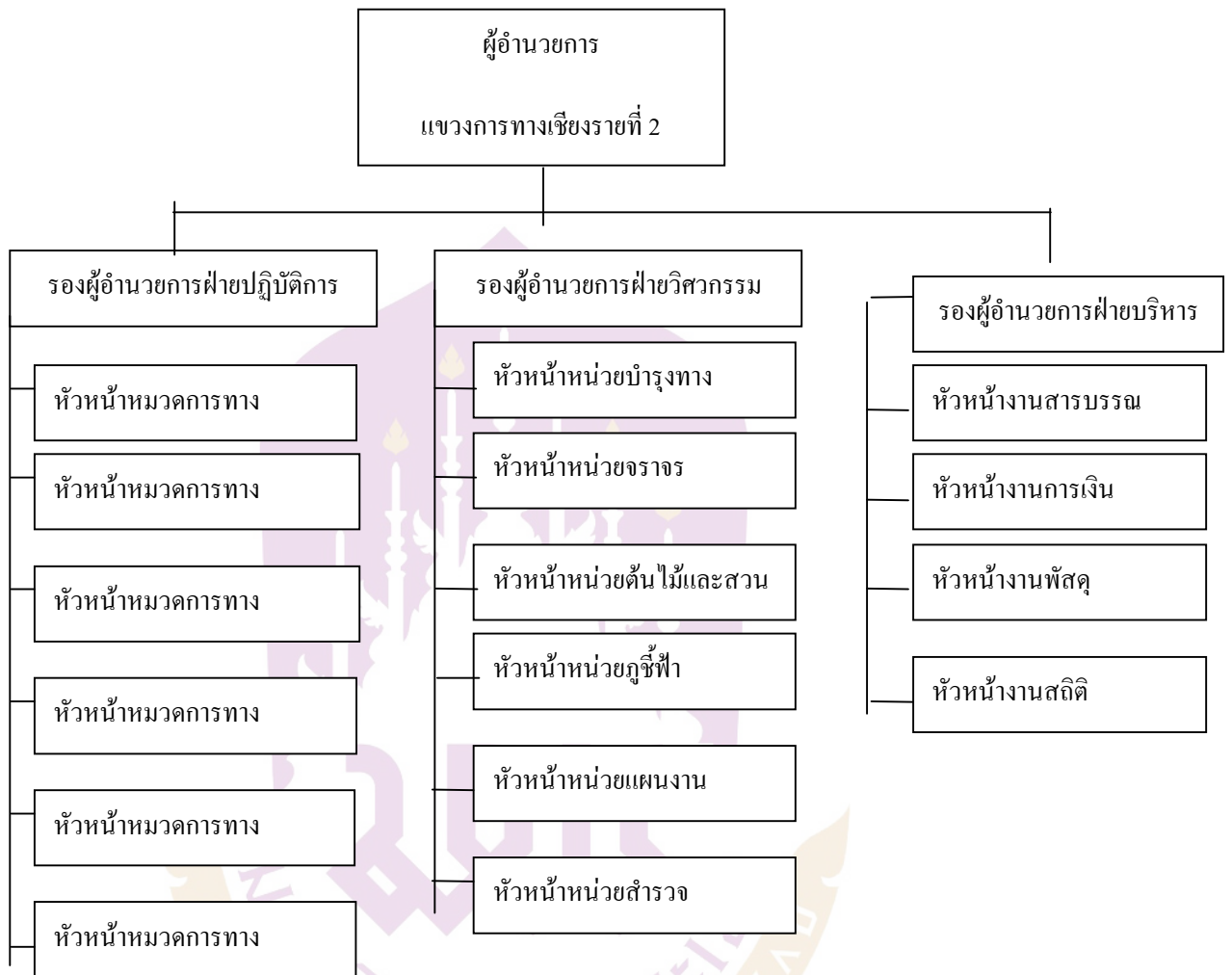
ในองค์กรแต่ละองค์กรนั้นมีโครงสร้างในการทำงานที่แตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับประเภทของงานที่ทำ ขนาดขององค์กร จำนวนพนักงาน จากการศึกษาของผู้วิจัยพบว่า โครงสร้างขององค์กรที่ผู้วิจัยเข้าไปสอบถามนั้น มีลักษณะเป็นแบบแบ่งตามหน้าที่โดยฝ่ายที่ผู้วิจัยเข้าไปทำการศึกษานั้น ประกอบด้วย ฝ่ายบริหาร ฝ่ายวิศวกรรมและฝ่ายปฏิบัติการ การศึกษาครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการแขวงทางเชียงรายที่ 2 ซึ่งผู้วิจัยจึงแบ่งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารระดับสูง กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง และกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ให้ความหมายของกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด ดังนี้

ผู้บริหารระดับสูง หมายถึงผู้บริหารระดับสูงของแขวงทางในการกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ทิศทางองค์กร และสร้างค่านิยม ได้แก่ ข้าราชการระดับอำนาจการ

ผู้บริหารระดับกลาง หมายถึง ผู้รับผิดชอบนโยบายการบริหารเกี่ยวกับการวางแผน ยุทธวิธี กำหนดเวลาเฉพาะเจาะจงในหน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อให้งานสำเร็จ และจะต้องเข้าใจ สิ่งที่จะต้องปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ได้แก่ ข้าราชการระดับรองผู้อำนวยการ และข้าราชการระดับอาวุโส

ผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง ผู้ที่มีความรับผิดชอบโดยตรงต่อการปฏิบัติตามแผนงานและหน่วยงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ได้แก่ ข้าราชการระดับชำนาญการ ข้าราชการระดับปฏิบัติงาน และลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ และลูกจ้างชั่วคราวซึ่งพิจารณาได้





ภาพ 12 แสดงผังองค์กร

จากผังขององค์กร ผู้วิจัยได้ทำการสอบถามพบว่า สิ่งที่ทำให้บุคลากรในองค์กรได้มีความรู้ใหม่ๆ เกิดขึ้นได้นั้น ส่วนหนึ่งมาจากการที่บุคลากรมีการติดต่อกันข้ามสายงาน เพราะการพูดคุยกันข้ามสายงานทำให้พนักงานในแผนกที่แตกต่างออกไปได้มีมุมมองใหม่ ๆ เกิดขึ้น ยกตัวอย่างเช่น การที่หัวหน้าหมวดการทางต่าง ๆ ได้รับข้อมูลหรือหนังสือสั่งการซ้ำทำให้เกิดความเสียหายต่องานที่ทำ ฝ่ายบริหารทำการสอบถามว่าล่าช้าเพราะเหตุใด สุดท้ายแล้วจึงพบว่าเป็นที่กระบวนการในการส่งเอกสารทางไปรษณีย์ ทำให้ฝ่ายบริหารต้องพยายามที่จะหาวิธีการที่จะส่งเอกสารให้ได้รวดเร็ว โดยการนำการรับ-ส่งเอกสารทางอิเล็กทรอนิกส์ (อีเมล) เข้ามาช่วยในการส่งเอกสารแทนที่จะใช้ส่งทางไปรษณีย์เพียงอย่างเดียว เป็นต้น จากการที่พนักงานได้พูดคุยกันบ่อย ๆ จะทำให้เกิดความสนิทสนม ทำให้เกิดการไว้วางใจ ซึ่งมีส่วนสำคัญ

ในการถ่ายทอดความรู้ และการที่ให้พนักงานมี การตอบกลับ โดยใช้แบบฟอร์มข้อเสนอแนะ นั้น ทำให้ผู้บริหารได้เข้าใจถึงปัญหาและทำให้ผู้บริหารสามารถที่จะ แก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง อย่างไรก็ตาม จากการสอบถามพนักงานนั้นทราบว่า ส่วนใหญ่แล้วผู้ที่มีตำแหน่งที่ต่ำกว่านั้นไม่ค่อยกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นต่อหน้าผู้บริหาร ถึงแม้ว่าจะให้เขียนแบบฟอร์มแนะนำก็ตาม แต่ในแบบฟอร์มนั้นก็มีการเขียนชื่อ ตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งจุดนี้ทำให้บางครั้ง ผู้บริหารจะไม่ได้ รับรู้ปัญหาบางอย่างที่เกี่ยวข้องกับการบริหารอย่างครบถ้วน ซึ่งทำให้เกิดปัญหาด้านการ บริหารความรู้ได้

## 2. นโยบายและวิสัยทัศน์

### 2.1 นโยบาย

ในหน่วยงานแขวงการทางเชียงรายที่ 2 ที่ผู้ทำวิจัยได้เข้าไปศึกษานั้น มีการกำหนด นโยบาย ดังนี้

อุทิศตนในการพัฒนาระบบทางหลวงที่มีประสิทธิภาพตอบสนองความต้องการ ของผู้ใช้ทาง ด้วยระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

### 2.2 วิสัยทัศน์

“ บำรุงรักษา พัฒนางานทาง สร้างความพึงพอใจแก่ผู้ใช้ทาง ”

### 2.3 พันธกิจ

“ มุ่งเน้นงานบำรุงรักษาทางหลวงให้ผู้ใช้ทางหลวงได้รับความพึงพอใจ “

### 2.4 ประเด็นยุทธศาสตร์แขวงการทางเชียงรายที่ 2

2.4.1 การพัฒนาโครงข่ายทางหลวงเชื่อมโยงประเทศไทยกับประเทศเพื่อน บ้าน เพื่อสนับสนุนการค้าและการท่องเที่ยว

2.4.2 การสนับสนุนการบำรุงรักษาทางให้เป็นไปตามมาตรฐานของกรมทางหลวง เป็นที่ยอมรับของประชาชน

2.4.3 การยกระดับมาตรฐานงานทางให้เป็นสากล

2.4.4 การพัฒนาการบำรุงรักษาทางให้ผู้ใช้ทางหลวงและสังคมโดยรวมมี คุณภาพชีวิตที่ดี

2.4.5 การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้เต็มศักยภาพ บริหารด้วยระบบ คุณธรรมและความยุติธรรม

### 2.5 เป้าประสงค์ ตามประเด็นยุทธศาสตร์แขวงการทางเชียงรายที่ 2

2.5.1 การเป็นศูนย์กลางการขนส่งทางถนนในภูมิภาค

2.5.2 พัฒนาโครงข่ายทางหลวงเพื่อการท่องเที่ยว

2.5.3 ลดอุบัติเหตุบนโครงข่ายทางหลวง

2.5.4 ผิวทางสภาพดี เรียบ ไม่มีหลุมบ่อ สะอาด ไม่ทรุดตัว ไม่มีสิ่งกีดขวางหรือสิ่งของตกหล่นบนผิวทาง รวมถึง Joint ต่าง ๆ ของผิวทางคอนกรีตต้องมีสภาพดี

2.5.5 บำรุงรักษาทางหลวงมีสภาพทางกายภาพดี:

1) ไหล่ทาง เกาะกลาง ร่องระบายน้ำ ทางเท้ามีสภาพดี สะอาด สวยงาม ไม่มีขยะหรือป้ายใดที่ไม่ถูกต้องออก รวมถึงสิ่งสกปรกอื่น ๆ ด้วย

2) เครื่องหมายจราจร ป้ายจราจร ไฟฟ้า แสงสว่าง ไฟสัญญาณจราจร Barrier สีสีเส้น หลักนำทาง มีสภาพชัดเจนใหม่สะอาด ข้อความและเครื่องหมาย ไม่ลึบสนไม่ทำให้หลงทาง จำนวนต้องมีมากพอ ไม่ชำรุด ลบเลือนและตั้งตรง

2.5.6 ทางหลวงอยู่ในสภาพที่ใช้งานได้ทุกสถานการณ์:

1) โครงสร้าง เช่น สะพาน ท่อเหลี่ยม ท่อกลม ท่อระบายน้ำข้างทาง รางระบายน้ำข้างทาง สะพานลอยคนเดินข้าม แข็งแรง สะอาด ไม่ชำรุด ระบายน้ำได้อย่างดี ไม่มีสิ่งกีดขวางทางระบายน้ำ ไม่มีการบุกรุกอาศัยพื้นที่ทำกิจการอื่น ๆ

2.5.7 เสริมสร้างคุณภาพชีวิต ทัศนียภาพและรักษาสิ่งแวดล้อมในเขตทาง:

1) สองข้างทาง ลาดคันทาง ต้นไม้ศาลาทางหลวงตลอดถึงเขตทางหลวง สะอาดไม่รกรุงรัง มีต้นไม้ ร่มรื่น ทัศนียภาพดี ต้นไม้ตัดแต่งให้เหมาะสม ไม่บดบังสายตาของผู้ใช้ทาง ไม่มีการบุกรุกขายของในพื้นที่ ขยะและสิ่งสกปรกอื่น ๆ รวมถึงป้ายโฆษณาที่ติดตั้ง โดยไม่ได้รับอนุญาต

2.5.8 ส่งเสริมและกระตุ้นให้มีแรงจูงใจในการเรียนรู้ ให้เกิดนวัตกรรมในงานวิชาการและงานบริหารอย่างจริงจัง และต่อเนื่อง

2.5.9 เพิ่มคุณภาพชีวิตของบุคลากร

## 2.6 กลยุทธ์ตามประเด็นยุทธศาสตร์แขวงการทางเชียงใหม่ 2

2.6.1 พัฒนาโครงข่ายทางหลวงเชื่อมโยงประเทศไทยกับประเทศเพื่อนบ้าน

2.6.2 พัฒนาโครงข่ายทางหลวงเพื่อสนับสนุนการท่องเที่ยว

2.6.3 ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน กระจายอำนาจ ปรับขนาดองค์กรให้เหมาะสม

2.6.4 ทำการประชาสัมพันธ์เชิงรุก สร้างความเป็นมิตรกับประชาชน

2.6.5 บริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใส

2.6.6 จัดทำระบบควบคุมงาน ตรวจสอบคุณภาพ ประเมินผลให้เป็นมาตรฐาน

2.6.7 กำกับดูแลการใช้ทางหลวงให้เป็นไปตามกฎหมาย

2.6.8 เปลี่ยนบทบาทเป็นผู้กำกับดูแล

2.6.9 มีความพร้อมในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานทาง

2.6.10 ส่งเสริมและกระตุ้นให้มีแรงจูงใจในการเรียนรู้ ให้เกิดนวัตกรรมในงานวิชาการและงานบริหารอย่างจริงจัง และต่อเนื่อง

#### 2.6.11 เพิ่มคุณภาพชีวิตของบุคลากร

จากวิสัยทัศน์ และพันธกิจ ที่กำหนดขึ้น ผู้บริหารองค์กรจึงเห็นความสำคัญที่จะต้องมีการบริหารความรู้ เพื่อที่จะทำให้วิสัยทัศน์นั้นประสบความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม และจากการจากการ สอบถามจากผู้บริหารระดับสูงถึงการนำการบริหารความรู้มาใช้ นั้น เพราะว่าทางองค์กรคิดว่าความรู้ในองค์กรมีอยู่อย่างมากมายในทุกแห่ง แต่องค์กรไม่สามารถที่จะนำความรู้ที่มีอยู่มาใช้ในการทำงาน ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพราะฉะนั้นจึงเป็นที่มาของการที่นำการบริหารความรู้มาใช้ ผู้บริหารได้ทำการกำหนดโครงสร้างที่จะใช้ในการบริหารความรู้ขึ้น มีตั้งแต่การจัดโครงสร้างการบริหารความรู้ การหาวิธีการ กระตุ้นให้เกิดการแบ่งปันความรู้ การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เพื่อให้เกิดการติดต่อสื่อสารเป็นไปอย่างรวดเร็ว วิธีการในการทดแทนการขาดหายไปของบุคลากร ระบบอื่นๆ ที่มีส่วนช่วยในการบริหารความรู้ ซึ่งจากการบริหารความรู้นั้น สามารถที่จะให้องค์กรแจกแจงความรู้ที่มีอยู่แล้วภายในองค์กร และความรู้ที่ต้องการออกมา โดยความรู้นั้นจะแบ่งเป็น 3 อย่าง คือ ความรู้ที่มีอยู่แล้วภายในองค์กร ความรู้ที่มีอยู่แล้วภายนอกองค์กร และความรู้ที่ต้องการมาเพิ่มเติมซึ่งยังไม่มีในปัจจุบัน แต่มีความจำเป็นในอนาคต

**“ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร”** คือ ความรู้ที่องค์กรใช้อยู่ ณ ปัจจุบันซึ่งในองค์กรที่ผู้วิจัยทำการศึกษานั้น สามารถยกตัวอย่างได้ ดังนี้

1. ความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงานของพนักงาน
2. ความรู้ที่ได้จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการทำงาน เป็นต้น

**“ความรู้ที่มีอยู่ภายนอกองค์กร”** เป็นความรู้ที่หาได้จากภายนอกองค์กรโดยเป็นความรู้ที่ทำให้เป้าหมาย ที่ตั้งไว้ประสบผลสำเร็จ สำหรับองค์กรที่ผู้ทำวิจัยเข้าไปได้มีการนำความรู้ภายนอกมาใช้ เช่น

1. นำข้อดีชมคำแนะนำของผู้ใช้บริการมาทำการพัฒนาการบริการให้ดียิ่งขึ้น
2. การนำเทคโนโลยีเช่นโปรแกรม “Excel, Auto cad” เข้ามาใช้ในการจัดทำเอกสารเพื่อให้สามารถแก้ปัญหาการกรอกเอกสารจำนวนมากให้รวดเร็ว สวยงาม เป็นระเบียบและถูกต้อง
3. การใช้อินเทอร์เน็ต ในการรับ-ส่งหนังสือให้หน่วยงานนอกแขวงได้ทราบอย่างรวดเร็ว

**“ความรู้ที่องค์กรยังไม่มีในปัจจุบัน แต่มีความจำเป็นในอนาคต”** คือ ความรู้ที่ได้จากการพัฒนาทักษะ การเกิดความคิดใหม่ ๆ การเกิดกระบวนการใหม่ ๆ แต่เนื่องจาก ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรนั้นมีอยู่อย่างมากมายและยังกระจัดกระจายอยู่ทั่วองค์กรทำให้ความรู้นั้นเป็นที่

รู้จักเฉพาะในกลุ่มคน เพราะฉะนั้น ผู้บริหารจึงตัดสินใจที่จะทำการรวบรวมความรู้ที่มีอยู่ภายในองค์กรให้มาอยู่เป็นระบบ เพื่อที่บุคลากรที่อยู่ในสถานที่ต่างๆสามารถนำความรู้ที่ได้ จัดเก็บไว้ไปใช้ได้เหมาะสม ซึ่งตรงกับระดับในการจัดการความรู้ในระดับที่ 1 คือ องค์กรยังไม่ทราบในสิ่งที่องค์กรทราบหรือการจัดระเบียบความรู้ขององค์กรที่มีอยู่แล้ว ซึ่งสามารถพิจารณาได้

จากการสอบถามเกี่ยวกับด้านนโยบายนั้น จะเห็นได้ว่าในทางปฏิบัตินั้น ผู้บริหารได้ให้พนักงานมีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็นในการทำงาน ซึ่งในส่วนนี้ตรงกับหลักการบริหารความรู้ที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน และทำให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน อีกทั้งการพัฒนาพนักงาน สินค้า และบริการอย่างต่อเนื่องนั้น แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญกับบุคลากรว่าต้องไม่มีความหยุดนิ่งสามารถที่จะรับการเปลี่ยนแปลงได้อยู่เสมอ และการที่จะพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง องค์กรจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ใหม่ ๆ เกิดขึ้นไม่ว่ามาจากการวิจัยภายในองค์กร หรือการดำเนินการวิจัยร่วมกับมหาวิทยาลัยต่าง ๆ หรือการเยี่ยมชมองค์กรที่มีเทคโนโลยีใหม่ ๆ ก็เป็นการพัฒนาองค์กรได้ทั้งสิ้นซึ่งทั้งหมดนี้จะเข้ากับหลักการในการได้มาซึ่งความรู้และการพัฒนาความรู้

### วัฒนธรรมองค์กร

องค์กรแต่ละองค์กรนั้นมีวัฒนธรรมในองค์กรที่ไม่เหมือนกัน ซึ่งบางองค์กรที่มีวัฒนธรรมอยู่แล้วนั้น บางครั้งเมื่อต้องการที่จะเปลี่ยนวัฒนธรรมหรือต้องการที่จะสร้างวัฒนธรรมขึ้นมาใหม่นั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้เป็นที่ทราบโดยทั่วกันและเพื่อให้บุคลากรที่เข้ามาใหม่ได้เข้าใจในวัฒนธรรมขององค์กรนั้นด้วย ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรนั้นเป็นส่วนที่สำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยให้การบริหารความรู้ประสบผลสำเร็จ

องค์กรที่ผู้วิจัยไปทำการวิจัยมีการเขียนวัฒนธรรมขององค์กรไว้เป็นลายลักษณ์อักษรแยกเป็นสองส่วน คือ วัฒนธรรมขององค์กรภายในสำนักงานแขวงการทาง ได้แก่” สร้างความพึงพอใจแก่ผู้ใช้บริการ ” โดยมีการติดไว้ ตามที่ต่างๆ ในองค์กร เช่น ห้องทำงาน บอร์ดประกาศ เป็นต้น เพื่อที่จะให้พนักงานขององค์กรตระหนักถึงวัฒนธรรมขององค์กรอยู่เสมอ และสามารถที่จะปฏิบัติได้ถูกต้องตามที่องค์กรต้องการ และวัฒนธรรมขององค์กร ตามหมวดการทางและหน่วยงานภายนอกสำนักงานแขวงการทาง คือ “ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้ใช้งาน ” ซึ่งองค์กรได้มีการกำหนดวัฒนธรรมขององค์กรดังนี้

1. วัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างความรู้ ความชำนาญ หมายถึง การที่พนักงานมีความรู้ความชำนาญ ในงานที่รับผิดชอบอย่างลึกซึ้ง โดยสามารถปฏิบัติงานได้อย่าง



ถูกต้อง รวดเร็ว ตรงตามมาตรฐาน ตลอดจนสามารถถ่ายทอดความรู้ในงานที่ปฏิบัติให้ผู้อื่นได้ และมีการพัฒนาตนเอง อย่างต่อเนื่อง

ลักษณะพฤติกรรมของบุคลากรที่พึงปรารถนาขององค์กรมีดังต่อไปนี้

1.1 พนักงานสามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้ถูกต้องและรวดเร็ว อีกทั้งยังสามารถให้คำแนะนำผู้อื่นได้

1.2 พนักงานสามารถตระหนักได้ถึงงานที่ทำว่ามีความสัมพันธ์กับงานอื่นอย่างไร โดยทราบว่ามีใครที่ไหนและใครที่จะเป็นผู้รับ

1.3 พนักงานต้องหมั่นฝึกฝนความสามารถอยู่เสมอ เพื่อพัฒนาทักษะ ให้เป็นผู้ที่มีความชำนาญยิ่งขึ้น

1.4 พนักงานต้องเรียนรู้เทคโนโลยีต่างๆ และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับงานที่ทำอยู่ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น

1.5 พนักงานต้องทำการศึกษา ค้นคว้าและวิจัย เพื่อให้ตนเองมีความรู้เพิ่มขึ้น อีกทั้งสามารถนำมาใช้กับผลิตภัณฑ์ และการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

1.6 พนักงานมีความเต็มใจที่จะถ่ายทอดความรู้ต่างๆที่ได้เรียนรู้มาให้แก่พนักงานคนอื่นได้ทราบเพื่อที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

2. วัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับความตั้งใจ มุ่งมั่นและใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า หมายถึง พนักงานมีความมุ่งมั่น ตั้งใจ ทุ่มเท ความรู้ความสามารถ และเวลาให้แก่งานอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงานและองค์กร โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เท่าที่จำเป็น เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ลักษณะพฤติกรรมของบุคลากรที่พึงปรารถนาขององค์กรมีดังต่อไปนี้

2.1 พนักงานต้องทำงานด้วยความตั้งใจ และมีความกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลาไม่ว่างานนั้นจะเป็นงานของตนหรือไม่

2.2 พนักงานต้องปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ

2.3 พนักงานต้องทำงานด้วยความตั้งใจและแม่นยำเพื่อให้งานนั้นบรรลุตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

2.4 พนักงานต้องพยายามใช้วัสดุให้เกิดประโยชน์มากที่สุด และช่วยให้งานที่ทำดีขึ้นกว่าเดิม เช่น ประสานงานการใช้วัสดุอะไหล่ร่วมกันในพื้นที่ และส่งคืนส่วนกลางเมื่อมีจำนวนอะไหล่ล้นมาก หรือไม่จำเป็นต้องใช้, ประหยัดกระดาษโดยการถ่ายเอกสาร 2 หน้า หรือถ่ายเอกสารย่อ, นำวัสดุและเครื่องใช้ต่าง ๆ กลับมาใช้ใหม่ (recycle)

2.5 พนักงานช่วยกันรักษาทรัพย์สินของราชการ ให้มีสภาพที่ดีอยู่เสมอ

2.6 พนักงานต้องตระหนักอยู่เสมอว่าจะทำอะไรต้องประหยัด

3. วัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นระหว่างบุคลากรภายในองค์กร หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล ทั้งภายในและภายนอกองค์กร สร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรไมตรี มีความเข้าใจที่ดี และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น เป็นที่พอใจของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และเป็นประโยชน์ต่อองค์กรโดยรวม ลักษณะพฤติกรรมของบุคลากรที่พึงปรารถนาขององค์กรมีดังต่อไปนี้

3.1 พนักงานมีมารยาทและให้ความร่วมมือต่อผู้ที่มาติดต่อในงานที่ตนรับผิดชอบ

3.2 พนักงานสามารถที่จะทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้ พร้อมทั้งสามารถที่จะทำงานแทนกัน

3.3 พนักงานต้องปฏิบัติตนต่อพนักงานคนอื่น เสมือนหนึ่งคนในครอบครัวเดียวกัน และพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง

3.4 พนักงานต้องประพฤติตนให้เหมาะสมอยู่ในกฎระเบียบ และวัฒนธรรมขององค์กร

3.5 สร้างความสามัคคีโดยรอบ

3.6 เพื่อนร่วมงาน ร่วมมือร่วมใจ

3.7 ผู้บังคับบัญชา ให้ความเคารพ ปฏิบัติตามคำแนะนำด้วยดี

3.8 ผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยเหลือ สอนงาน

3.9 หน่วยงานราชการ ประสานประโยชน์เพื่อความสำเร็จ

3.10 ผู้รับเหมา ร่วมมือ ร่วมใจ

4. วัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ หมายถึง พนักงานปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน ที่กำหนดอย่างเคร่งครัด เพื่อรักษาคุณภาพของผลผลิตและบริการ ขณะเดียวกันแสวงหาวิธีการพัฒนาให้ผลงานมีคุณภาพยิ่งขึ้น เพื่อยกระดับคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง

ลักษณะพฤติกรรมของบุคลากรที่พึงปรารถนาขององค์กรมีดังต่อไปนี้

4.1 พนักงานทำงานที่มีคุณภาพและได้มาตรฐาน

4.2 พนักงานต้องคิดวิธีการที่จะปรับปรุงและพัฒนางานของตน เพื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นอยู่เสมอ

4.3 พัฒนาทีมงานโดยเน้นการมีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์และรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน เพื่อกำหนดมาตรการป้องกัน แก้ไขและรักษาคุณภาพของผลงานและบริการที่ดีอยู่เสมอ



5. วัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเที่ยงตรง หมายถึง พนักงานปฏิบัติหน้าที่ ด้วยความชัดเจน ตรงไปตรงมา ปราศจากอคติ ปฏิบัติตามนโยบาย กฎ ระเบียบ แนวปฏิบัติ และข้อกำหนดต่างๆ อย่างเคร่งครัด สามารถตรวจสอบได้ตามหลักธรรมาภิบาล ลักษณะพฤติกรรมของบุคลากรที่พึงปรารถนาขององค์กรมีดังต่อไปนี้

5.1 พนักงานต้องปฏิบัติตามกฎที่องค์กรตั้งขึ้นมาอย่างเคร่งครัด และสามารถที่จะทำการตรวจสอบได้ตลอดเวลา

5.2 พนักงานต้องทำงานด้วยความเสมอภาคไม่ว่ากับใครก็ตาม โดยดำเนินงานตามข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น พนักงานต้องมีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและเพื่อนร่วมงาน

6. วัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตนต่อผู้ใช้บริการ หมายถึง พนักงานมีความมุ่งมั่น เต็มใจที่จะให้บริการแก่ผู้อื่น ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยถือว่าผู้อื่น คือผู้ใช้บริการของเรา ต้องให้ความช่วยเหลือ และเสริมสร้างสัมพันธภาพอันดี เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพและรักษาภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรให้คงอยู่ได้ในระยะยาว

ลักษณะพฤติกรรมของบุคลากรที่พึงปรารถนาขององค์กรมีดังต่อไปนี้

6.1 พนักงานให้การต้อนรับผู้ใช้บริการอย่างอบอุ่นเป็นกันเอง เพื่อให้ผู้ใช้บริการพึงพอใจ

6.2 พนักงานต้องคอยสังเกตและให้ความช่วยเหลือผู้ใช้บริการตามที่ต้องการทันที

6.3 พนักงานต้องมีความรู้ลึกกว่าตนเองนั้นเป็นเจ้าของกิจการอยู่เสมอ

6.4 พนักงานต้องพยายามที่จะพัฒนาการบริการอยู่เสมอ เพื่อให้ผู้ใช้บริการเกิดความประทับใจมากยิ่งขึ้น

6.5 พนักงานต้องให้การต้อนรับผู้ใช้บริการอย่างอบอุ่น จริงใจ

6.6 พนักงานต้องพูดจาไพเราะอ่อนหวานและมีมารยาทต่อผู้ใช้บริการ

7. จากวัฒนธรรมองค์กรที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้น มีส่วนที่ช่วยในการดำเนินการจัดการด้านการบริหารความรู้ โดยสามารถจำแนกออกมาได้ ดังนี้

7.1. วัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างความรู้ความชำนาญ มีการจัดการฝึกอบรมการใช้โปรแกรมต่าง ๆ ที่จำเป็นให้แก่พนักงาน

7.2. วัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับความตั้งใจ มุ่งมั่นและใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าให้พนักงานรู้จักนำวัสดุที่มีอยู่มาใช้ให้คุ้มค่าที่สุด โดยสามารถนำสิ่งที่มีอยู่มาประยุกต์ใช้ได้ เหมาะสม

7.3. วัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นระหว่างบุคลากรภายในองค์กร

7.3.1 องค์กรมีการจัดกิจกรรมประจำปีขึ้น เช่น การแข่งกีฬา การจัดสถานที่ท่องเที่ยว เพื่อให้พนักงานได้ทำความรู้จักกัน

7.3.2 การจัดตั้งชมรมต่างๆ เช่น ชมรมเปตอง ชมรมตะกร้อ ชมรมลีลาศ ที่พนักงานอยากให้มี

#### 8. วัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตนต่อผู้ใช้บริการ

มีการนำข้อเสนอแนะและข้อติชมจากประชาชนมาทำการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น เช่น ผู้มาติดต่อคิดว่าเวลามาติดต่อขออนุญาตต่าง ๆ ทำได้ล่าช้า ผู้บริหารจึงได้หาวิธีการที่จะลดขั้นตอนและลดจำนวนวันทำการให้น้อยลง เพื่อประโยชน์ต่อทุกฝ่าย

### โครงสร้างการบริหารความรู้

ในการบริหารความรู้ในต่างประเทศส่วนใหญ่จะมีการกำหนดหน้าที่ออกมาอย่างชัดเจน เพื่อช่วยให้ผู้ที่ทำงานได้เข้าใจและทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ซึ่งองค์กรที่ผู้วิจัยเข้าไปทำการสำรวจนั้นมี การคัดสรร การแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้

1. คณะกรรมการด้านความรู้ เป็นผู้ที่พิจารณาหัวข้อความรู้ต่าง ๆ ที่นำเสนอเข้ามาว่ามีความเหมาะสมเพียงใดและเรื่องใดที่ควรเผยแพร่ให้ทราบโดยทั่วกัน โดยจะทำการประชุมเดือนละครั้ง สำหรับผู้ที่ทำหน้าที่กรรมการนั้นคือผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ

2. แบบฟอร์มความรู้ (พิจารณารูปที่ 4.9 แสดงตัวอย่างแบบฟอร์มที่ใช้ในการบริหารและจัดการความรู้ขององค์กร) เป็นแบบฟอร์มที่สร้างขึ้นเพื่อให้บุคลากรได้เขียนความรู้ลงไปโดยในแบบฟอร์มประกอบไปด้วยงานอะไร ประโยชน์ของความรู้เรื่องนี้ หัวข้อเรื่อง ผลที่ได้รับ วิธีการ ข้อควรระวัง โดยแบบฟอร์มความรู้นี้ทำขึ้นมาหลังจากที่ผู้บริหารมีความต้องการที่จะนำการบริหารความรู้มาใช้

KM งาน .....

<input type="checkbox"/> ลดต้นทุน/เพิ่มรายได้	<input type="checkbox"/> เพิ่มความถูกต้อง
<input type="checkbox"/> ลดขั้นตอน/ลดเวลาในงาน	<input type="checkbox"/> รักษาสิ่งแวดล้อม/Safety

เรื่อง .....

ผลที่ได้รับ .....

วิธีการ .....

ข้อควรระวัง

1.....

2.....

3.....

ผู้เขียน ..... แผนก ..... ส่วน .....

ผู้ ตรวจสอบ.....	ผู้อนุมัติ.....	นำขึ้น WEB .....
---------------------	-----------------	------------------

รูปที่ 4.9 แสดงตัวอย่างแบบฟอร์มที่ใช้ในการบริหารและจัดการความรู้ขององค์กร

### ภาพ 13 แสดงตัวอย่างแบบฟอร์มที่ใช้ในการบริหารและจัดการความรู้ขององค์กร

#### การสนับสนุนของผู้บริหาร

ผู้บริหารมีส่วนสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารทุกอย่างนั้นประสบผลสำเร็จ หรือประสบความสำเร็จล้มเหลว ขึ้นอยู่กับการให้การสนับสนุนและการเอาใจใส่อย่างจริงจังของผู้บริหาร ไม่ใช่ให้การสนับสนุน เพียงชั่วคราวชั่วคราว ในองค์กรที่ผู้ทำวิจัยเข้าไปทำการวิจัยนั้น ผู้บริหารให้การสนับสนุน ดังนี้

## 1. การพัฒนาความรู้ของพนักงาน

ในหลาย ๆ องค์การคงจะมีการจัดอบรมฝึกฝนกันอยู่บ่อย ๆ ซึ่งในองค์การที่ผู้ทำวิจัยได้เข้าไปศึกษาก็เช่นกันโดยการจัดการฝึกอบรม การส่งไปสัมมนาหรือมีการมอบทุนการศึกษาต่อ เพื่อช่วยเพิ่มความรู้ต่าง ๆ ให้แก่พนักงาน การที่องค์การจะจัดการฝึกอบรมขึ้นมาสักอย่างนั้น ทางองค์การได้พิจารณาถึงความเหมาะสมของหัวข้อที่จะทำการฝึกอบรมหรือการสัมมนาแล้วว่าเป็นความรู้ที่จะช่วยให้การทำงานของ พนักงานนั้นสำเร็จได้ตรงตามเป้าหมายขององค์การที่วางไว้ และหลังจากที่ส่งไปนั้นเมื่อกลับมาที่องค์การนั้นจะจัดการประชุมเพื่อการบอกกล่าวให้แก่บุคลากรที่อยู่ในแผนก (สำหรับบุคลากรที่ไม่ได้ไป ทำการฝึกฝน) ได้รับทราบโดยทั่วกัน โดยใน ส่วนขององค์การที่ผู้วิจัยได้ศึกษา (แขวงการทางเชียงรายที่ 2) ได้จัดให้มีการอบรมในระบบ วิดีโอคอนเฟอเรนซ์ โดยมีวิทยากรบรรยายที่ศูนย์การอบรมที่กรุงเทพฯ (กรมทางหลวง) และให้พนักงานที่เกี่ยวข้องหรือมีข้อเข้าอบรมได้รับการอบรมผ่านวิดีโออยู่ที่ห้องประชุมแขวงการทาง เชียงรายที่ 1 พร้อมทั้งมีการทดสอบความสามารถก่อนและหลังการอบรมว่ามีความเข้าใจใน เนื้อหามากน้อยเพียงใดหรือไม่ การที่องค์การส่งพนักงานไปทำการฝึกฝน ฟังบรรยาย หรือการ ให้ทุนการศึกษาต่อ นั้น เป็นสิ่งที่ดีที่จะช่วยให้พนักงานได้มีมุมมองที่กว้างขึ้น ทำให้เกิดความคิด สร้างสรรค์และการที่เลือกหัวข้อที่จะทำการฝึกฝนหรือศึกษาต่อ นั้นต้องอยู่ในกรอบของ เป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ขององค์การ เนื่องจากความรู้นั้นจะได้ตรงตามความต้องการขององค์การ และช่วยในการพัฒนาองค์การได้ และการที่พนักงานทำการฝึกฝนเสร็จต้องทำการบรรยาย เกี่ยวกับเรื่องที่ตนเองได้ไปฝึกฝนให้แก่บุคลากรในองค์การทราบโดยทั่วกัน ซึ่งเป็นการตรวจสอบ ได้ว่า พนักงานมีความเข้าใจในเรื่องที่ได้ไปฝึกฝนมาขนาดไหน เพราะถ้าพนักงานรู้สึกว่ายัง เรียนรู้ไม่เพียงพอที่จะไปบรรยายต่อหน้าพนักงานในแผนก จะทำให้พนักงานผู้นั้นทำการเตรียม ตัวและไปหาเนื้อหาเพิ่มเติมในส่วนที่ตนยังไม่มีมีความเข้าใจ ในด้านของผู้ที่รับฟังการบรรยายนั้น จะได้รับผลดีก็คือ อาจจะมีเกิด แนวคิดหรือมุมมองใหม่ ๆ ซึ่งผู้ที่รับการฝึกฝนนั้นคิดไม่ถึง ซึ่งสิ่ง ต่าง ๆ เหล่านี้เป็นการกระตุ้นให้ พนักงานได้มีความกระตือรือร้นและการทำให้เกิดความคิด สร้างสรรค์อยู่ตลอดเวลาในด้านของการให้งานแก่พนักงาน โดยผู้บริหารจะเป็นผู้ที่คอยบอกถึง เป้าหมาย ส่วนพนักงานมีหน้าที่ในการหาวิธีการต่าง ๆ เพื่อที่จะทำให้ได้ตามเป้าหมายนั้น ซึ่งจะ ช่วยให้พนักงานเกิดความท้าทายและแรงจูงใจที่จะทำงานให้สำเร็จ ถ้างานที่สำเร็จนั้นมี ประสิทธิภาพจะทำให้พนักงานคนนั้นเกิดความภาคภูมิใจ ในการทำงานซึ่งเหมือนกับเป็นแรง กระตุ้นไปในตัว อย่างไรก็ตาม พนักงานไม่สามารถที่จะทำคนเดียวได้ ในบางครั้งผู้บริหารต้อง ลงไปดูแลให้ความช่วยเหลือเพื่อให้เกิดความไว้วางใจในระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชา ทำให้พนักงานมีความต้องการที่จะทำงานให้อย่างเต็มกำลังความสามารถ

### การทดแทนบุคลากรที่ลาออก / เกษียณอายุ

ในองค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็้องค์กรใดก็ตาม เมื่อบุคลากรที่ทำงานอยู่ถึงเวลาเกษียณอายุหรือมีปัญหาต่าง ๆ ทำให้ไม่สามารถที่จะทำงานให้กับองค์กรได้อีกต่อไป ซึ่งทำให้การทำงานขององค์กรนั้นไม่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง ซึ่งปัญหานี้เกิดขึ้นกับหลาย ๆ องค์กรแต่องค์กรใดก็ตามที่สามารถแก้ปัญหาในการขาดหายไปของบุคลากรได้อย่างรวดเร็ว องค์กรนั้นก็มีความได้เปรียบกว่าในด้านการแข่งขัน องค์กรที่ผู้ทำวิจัยได้เข้าไปทำวิจัยนี้ได้สังเกตเห็นถึงความสำคัญของการขาดหายไปของบุคลากร โดยทางองค์กรได้มีการหมุนเวียนตำแหน่ง (Job Rotation) ในทุก 1-4 ปี แต่เป็นการหมุนเวียนเฉพาะฝ่ายปฏิบัติการ (ฝ่ายช่าง) ได้แก่ ตำแหน่งหัวหน้าหมวดการทางและตำแหน่งผู้ช่วยหมวดการทาง และในบางครั้งอาจรวมถึงฝ่ายแผนงานที่จะต้องเรียนรู้วิธีการปฏิบัติงานจริงในสนามด้วย ซึ่งการหมุนเวียนตำแหน่งนั้นมีข้อดีคือสามารถที่จะเข้าใจถึงการทำงานในส่วนอื่น ๆ ขององค์กรได้มากขึ้น และบางครั้งยังเป็นการเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานอีกด้วยเนื่องจากบางครั้งการที่ให้อะไรซ้ำหรือทำเป็นประจำก็อาจทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง การเปลี่ยนตำแหน่งงานจะเป็นการทำหายความสามารถของพนักงาน และการที่ให้ บุคลากรทำงานกันเป็นทีมก็เป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะช่วยทดแทนการขาดหายไปของบุคลากรได้ ซึ่งบุคลากรภายในทีมนั้นจะทราบเกี่ยวกับรายละเอียดต่าง ๆ เนื่องจากมีการทำงานกันเป็นทีมและมีการนำเสนอให้สมาชิกภายในทีมฟังก่อนที่จะมีการนำเสนอให้แก่ที่ประชุมฟังอีกรอบ เมื่อมีการนำเสนอ เสร็จก็จะมีการตั้งคำถามขึ้น ซึ่งผู้จัดการหรือพนักงานที่มีคำถามก็สามารถที่จะถามบุคลากรคนใด ภายในทีมก็ได้ ซึ่งทำให้บางครั้งที่บุคลากรขาดหายไปแต่งานก็ยังดำเนินต่อไปได้

### ระบบสนับสนุนอื่นที่มีส่วนช่วยในการบริหารความรู้

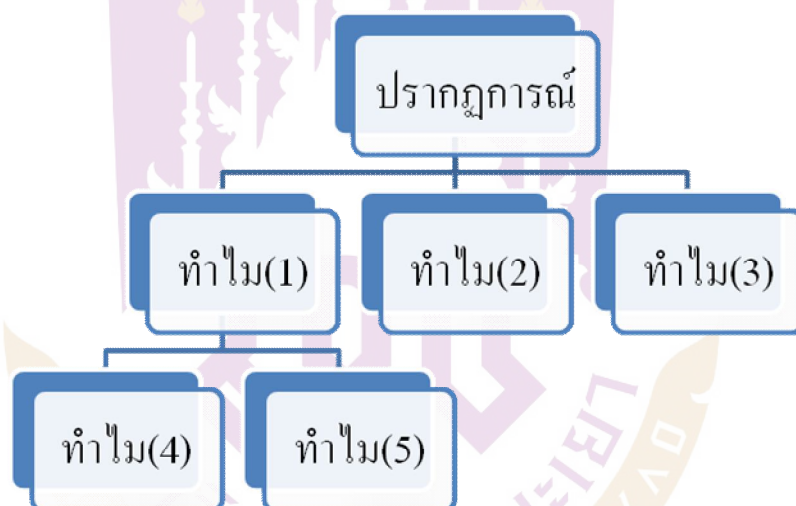
ในการบริหารความรู้มีการนำเทคนิคในการบริหารต่างๆเข้ามาช่วยเหลือเพื่อให้การบริหารนั้นดีขึ้น แม้แต่การบริหารความรู้ก็ตาม โดยในองค์กรที่ผู้ทำวิจัยได้เข้าไปทำการสำรวจนั้นพบว่ามีเทคนิคต่างๆ มากมายที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่การบริหารและจัดการความรู้ได้ เช่น การทำ Benchmarking และการใช้ วิธี “why-why-why”

1. **Benchmarking** เป็นการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างองค์กรที่มีธุรกิจเหมือนหรือคล้ายคลึงกัน ซึ่งการทำ Benchmark นี้ช่วยให้องค์กรทราบถึงจุดเด่น และจุดด้อยขององค์กร เมื่อเทียบกับองค์กรอื่น ๆ โดยข้อดีของการทำ Benchmark ที่นำมาใช้ได้กับการบริหารความรู้ คือ เมื่อองค์กร ทราบถึงจุดเด่นขององค์กร ทำให้องค์กรต้องคอยพัฒนาจุดเด่นของตนอยู่เรื่อย ๆ เพื่อให้เกิดเป็นความได้เปรียบทางด้านการแข่งขัน โดยต้องคอยพัฒนาความรู้และศักยภาพของพนักงานอยู่ตลอดเวลา ส่วนในด้านที่เป็นจุด



ต่อนั้น องค์กรต้องพยายามหาความรู้ต่างๆที่มีหรือทำการพัฒนาส่วนที่เป็นจุดด้อยกว่าองค์กรอื่นเพื่อที่จะลดช่องว่างในส่วนนั้นลง ซึ่งถ้าทำได้ทั้งสองอย่างนั้นจะช่วยให้องค์กรมีความได้เปรียบอย่างยั่งยืน ในองค์กรที่ผู้วิจัยเข้าไปทำการศึกษานั้น พบว่ามีการทำ Benchmarking ในด้าน เทคโนโลยี ต้นทุน โดยเทียบกับต้นทุนเดิมที่ใช้อยู่ เพราะฉะนั้น องค์กรต้องคิดหาวิธีการใหม่ๆอยู่เสมอ เพื่อที่จะลดต้นทุนในการทำงานลง

2. วิธี “why-why-why” จากการศึกษาวิธีการในการดึงความรู้ที่เป็นความรู้ที่ซ่อนเร้นของ Liebowitz [24] นั้น มีการถกเถียงเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการวิเคราะห์ของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งผู้บริหารก็สังเกตเห็นว่าวิธีการนี้เป็นวิธีที่เหมาะสมที่จะช่วยให้พนักงานที่ทำงานสามารถคิดได้อย่างเป็นระบบ และมีระเบียบแบบแผน โดยวิธีการนี้นั้น อย่างน้อยควรจะถามทั้งหมด 3 ชั้นเพื่อที่จะทำให้ได้ปัจจัยออกมา ซึ่งเป็นแบบเดียวกับการทำ decision tree (พิจารณารูปที่ 4.10 แสดงตัวอย่างวิธีการที่ใช้เพื่อหาปัจจัยที่ทำให้เกิดปัญหา)



ภาพ 14 แสดงวิธี “why-why-why”

### ขั้นตอนในการระบุและดึงความรู้ในองค์กร

ในการทำแบบจำลองขึ้นมานั้นในงานวิจัยนี้ ผู้ทำวิจัยได้เลือกขั้นตอนในการระบุถึงความรู้และวิธีการในการดึงความรู้ที่มีอยู่ภายในตัวของบุคลากรออกมา ซึ่งมีดังนี้

1. ในการประชุมครั้งที่ 1 ผู้ทำวิจัยทำการอธิบายเกี่ยวกับการระบุถึงความรู้ให้แก่ผู้บริหารระดับสูง ซึ่งประกอบด้วยผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ โดยกล่าวว่าการระบุความรู้นั้นเป็นการทำให้ทราบว่ามีอะไรในองค์กร ความรู้ใดที่มีความสำคัญและผู้เชี่ยวชาญคนใดที่องค์กรควรรักษาไว้ อีกทั้งการที่องค์กร มีการระบุความรู้ทำให้พนักงานภายในองค์กรสามารถทำการติดต่อกับผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆได้ ถูกต้อง ซึ่ง



ผู้บริหารให้ผู้วิจัยทำการเตรียมแผนงานที่จะใช้ในงานวิจัยโดยนำมากล่าวในการประชุมครั้งต่อไป



ภาพ 15 แสดงการประชุมครั้งที่ 1

ผลที่ได้จากการประชุมในครั้งนี้ ประกอบด้วย

- 1.1. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง
- 1.2. การจัดเตรียมแผนงานที่จะกล่าวถึงขั้นตอนและระยะเวลาที่จะใช้ในการทำงานวิจัย
- 1.3. ทราบถึงผู้ที่ต้องทำการติดต่อเพื่อทำการวิจัยในครั้งนี้
- 1.4. ผู้ร่วมประชุมรับทราบถึงขั้นตอนในการทำวิจัย

2.1 การประชุมครั้งที่ 2 ประกอบด้วย ข้าราชการแขวงกระทรวงการทางเชียงรายที่ 2 ซึ่งผู้วิจัยจึงแบ่งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง และกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน โดยการประชุมครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการอธิบายเกี่ยวกับวิธีการในการระบุมุมมองและการดึงความรู้จากบุคคลากร เมื่อทำการอธิบายให้บุคคลากรทราบเป็นที่เรียบร้อย



ภาพ 16 แสดงการประชุมครั้งที่ 2

### 2.1.1 ผลที่ได้รับจากการประชุม

- 1) วิธีการที่องค์กรจำแนกแจกแจงว่าในแต่ละตำแหน่งควรมีความรู้ด้านใด
- 2) แบบฟอร์มต่าง ๆ ที่องค์กรใช้ในการดึงความรู้จากบุคลากรในองค์กร

### 2.1.2 การระบุถึงความรู้

## การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ



ที่ห้องประชุมแขวงราชการทางเชียงรายที่ 2 เมื่อวันที่ 25 เมษายน 2554



ภาพ 17 แสดงการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ

1) ในการประชุมครั้งที่ 2 ซึ่งการประชุมในครั้งนี้ ให้บุคลากรแต่ละคนทำการเขียนความรู้ที่คิดว่ามีความเกี่ยวข้องกับหน้าที่ที่ปฏิบัติ โดยแบ่งออกเป็นส่วนใหญ่ ๆ คือ ความรู้ในด้านต่าง ๆ ก่อน หลังจากนั้นจึงค่อยทำการแจกแจงความรู้ใน แต่ละด้านออกมาเป็นส่วนย่อย ๆ โดยผลลัพธ์ที่ได้ คือลักษณะของคำถามและคำตอบในการแจกแจงความรู้

2) ในการประชุมครั้งที่ 2 พบว่า บุคลากรในองค์กรนั้น มีการเขียนความรู้ที่มีความละเอียดแตกต่างกันออกไป ซึ่งในการวิเคราะห์นั้นต้องทำการสอบถามผู้ที่ทำงานอยู่ในองค์กรโดย ในที่นี้ผู้วิจัยได้ทำการสอบถามไปยังหัวหน้างานต่าง ๆ ซึ่งจากการสอบถามนั้นทำให้ทราบว่า ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงาน องค์กร จุดเด่น และจุดด้อยของงาน จุดเด่นและจุดด้อย เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น เพราะฉะนั้นจากการวิเคราะห์ทำให้ทราบว่า ความรู้ที่ได้จะประกอบไปด้วยสิ่งใดบ้าง

3) ในการประชุมครั้งที่ 2 โดยนำความรู้ที่ได้จากการวิเคราะห์ให้บุคลากรในองค์กรรับทราบและขอความเห็นชอบ พร้อมทั้งทำการสัมภาษณ์เพื่อที่จะระบุว่าคุณลักษณะใดที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในความรู้ที่มีอยู่ โดยให้บุคลากรแต่ละคนทำการพิจารณาจากคำตอบที่ได้จากการแจกแจงความรู้ ซึ่งบุคลากรแต่ละคน ต้องพิจารณาว่าเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในความรู้ที่ได้รับการแจกแจงออกมาแล้ว สามารถหาคำตอบของปัญหานั้นได้จากที่ไหน / ใคร เมื่อเกิดปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการตอบข้อร้องเรียนหรือปัญหาซึ่งเกิดจากระบบการทำงาน

## 2.2 การดึงความรู้ออกมาอยู่ในรูปแบบต่าง ๆ

เนื่องจากความรู้ที่แบ่งเป็น 2 ประเภทใหญ่ด้วยกัน คือ ความรู้ซึ่งสามารถที่จะเขียนออกมาเป็นคำพูดได้ (Explicit Knowledge) และความรู้ที่ซ่อนเร้นซึ่งยากแก่การเขียนออกมาเป็นคำพูด (Tacit Knowledge) เพราะฉะนั้น จึงมีวิธีการในการดึงความรู้ออกมาที่แตกต่างกันออกไป ความรู้ที่สามารถเขียนออกมาได้นั้นเป็นสิ่งที่องค์กรส่วนใหญ่ได้ทำอยู่แล้ว แต่การที่จะให้พนักงานเขียนความรู้ที่มีอยู่ออกมาก็ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมขององค์กรว่าเป็นอย่างไร

### การดึงความรู้ที่ซ่อนเร้น( Tacit Knowledge) ออกมานั้น มีวิธีการดัง ต่อไปนี้

1. ทำการแต่งตั้งบุคลากรซึ่งได้แก่ ผู้ที่มีความรู้ และผู้ที่มีความใกล้ชิดกับผู้เชี่ยวชาญและผู้เชี่ยวชาญ ขึ้นมาสำหรับความรู้ที่ต้องการในสาขานั้นๆ โดยผู้ที่มีความรู้จะทำหน้าที่ดึงความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ ออกมา ส่วนผู้ที่มีความใกล้ชิดสนิทสนมกับผู้เชี่ยวชาญจะรวมอยู่ในทีมนี้ด้วย เพื่อที่จะทำให้ผู้เชี่ยวชาญถ่ายทอดความรู้ออกมาเต็มที่ ผู้เชี่ยวชาญจะทำหน้าที่ในการถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องกับ ปัญหาที่เกิดขึ้นที่เกี่ยวกับผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งในที่นี้ได้ทำการคัดเลือกบุคลากรขึ้นมา 4 คน คือ 1.รองผู้อำนวยการฝ่ายปฏิบัติการ 2.หัวหน้างานสารบรรณ 3. หัวหน้าหมวดการทางที่อยู่นอกพื้นที่ 4.หัวหน้างานปรับซ่อม

2. ให้ความรู้ผู้เชี่ยวชาญประมาณ 2 ชั่วโมงในการสอนหรือการให้คำแนะนำ โดยในขณะที่มีการสอนอยู่นั้น ผู้เชี่ยวชาญจะต้องทำการยกตัวอย่างปัญหาที่คล้ายคลึงกันกับปัญหาที่เกิดขึ้นออกมาพูด หรือการใช้แบบจำลองมาช่วยในการบรรยายให้ผู้ที่มีความรู้ และผู้ที่มีความสนิทสนมกับผู้เชี่ยวชาญได้ฟัง เพื่อที่จะช่วยให้ผู้ที่มีความรู้มีความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหามากขึ้น

ซึ่งในที่นี้นั้นจะมีการพูดถึงปัญหาในการทำงานที่เกิดขึ้นในอดีต ซึ่งคือการที่อุปกรณ์ที่ทำงานเกิดการชำรุด ซึ่งมีหลายสาเหตุ โดยมีการนำรูปมาประกอบการเรียนการสอน เพื่อเห็นถึงชิ้นส่วนต่างๆที่อยู่ภายใน และมีความเข้าใจได้

### 3. แบ่งกลุ่มผู้เข้าร่วมประชุมได้ 6 กลุ่ม ตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่

- 3.1 กลุ่มงานสารบรรณ เกี่ยวกับงานเอกสาร
- 3.2 กลุ่มงานแผนงาน เกี่ยวกับงานแผนงาน
- 3.3 กลุ่มงานสถิติ เกี่ยวกับงานประสานงานหมวด
- 3.4 กลุ่มงานการเงินและบัญชี เกี่ยวกับงานการเงิน
- 3.5 กลุ่มงานหมวดการทาง เกี่ยวกับงานดูแลรักษาทาง
- 3.6 กลุ่มงานปรับซ่อม เกี่ยวกับงานซ่อมแซมเครื่องจักร

ในขณะที่บรรยายนั้น ได้มีการถามคำถามแต่ละกลุ่มดังต่อไปนี้

- 3.6.1 จากปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นคุณสามารถบอกได้หรือไม่ว่ามีปัจจัยใดบ้างที่ทำให้เกิดปัญหานี้
- 3.6.2 จากปัญหาที่เกิดขึ้นนั้น คุณคิดว่าปัจจัยใดที่น่าจะทำให้เกิดปัญหานี้ขึ้น โดยเรียงลำดับจากมาก ไปหาน้อย
- 3.6.3 ปัจจัยในแต่ละอันนั้นมีความแตกต่างกันอย่างไรบ้าง (ให้สรุปออกมาโดยสังเขป)
- 3.6.4 เทคนิคหรือวิธีการต่างๆที่คุณนำมาแก้ปัญหานั้น มีวิธีการอย่างไร
- 3.6.5 ผลที่เกิดขึ้นนั้นเป็นเช่นไร
- 3.6.7 คุณได้รับบทเรียนอะไรบ้างจากข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากตนเองหรือจากการที่ผู้อื่นเข้ามา แก้ไขข้อผิดพลาดให้ในสิ่งที่ทำอยู่
- 3.6.8 รวบรวมปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นส่วนๆ ไป โดยจะต้องมีทั้งปัญหาที่เกิดขึ้นพร้อมทั้งวิธีวิเคราะห์ และแก้ไขปัญหา

4. เมื่อทำการบรรยายเสร็จก็ทำการตรวจสอบว่าแต่ละกลุ่มนั้นมีความเข้าใจมากน้อยเพียงใด ซึ่งมีการให้ทำการประเมินก่อนว่าเป็นอย่างไร เช่น เข้าใจและปฏิบัติได้ หรือเข้าใจแต่ไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้ หรือสามารถปฏิบัติได้แต่ต้องมีผู้แนะนำ หรือสามารถปฏิบัติได้และถ่ายทอดไปยังผู้อื่นได้ และ หลังจากนั้นให้นำไปทดลองปฏิบัติ แล้วพิจารณาผลที่เกิดขึ้น โดยในแต่ละขั้นตอนนั้นถ้าตามผลงานวิจัยในต่างประเทศจะมีการบันทึกเป็นวิดีโอเทปไว้ เพื่อให้สามารถนำกลับมาเรียนรู้หรือเปิดให้กับพนักงานคนอื่นได้ดู แต่เนื่องจากในองค์กรที่ผู้ทวิวิจัยได้ทำการวิจัยนั้นแล้เห็นว่าการที่จะใช้วิธีแบบนี้เป็นการที่จะต้องเพิ่มค่าใช้จ่ายขึ้นมากกว่าเดิม เนื่องจาก ต้องมีการซื้อเครื่องมือมาเพิ่ม เพราะฉะนั้นผู้บริหารจึงตัดสินใจที่จะให้นำคำถามลงไป



ในแบบฟอร์ม ความรู้ขององค์กร ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมคำถามเพื่อนำมาทำเป็นแบบฟอร์มที่สมบูรณ์ซึ่งสามารถให้พนักงานเขียนลงไปแบบฟอร์มเดียวกัน จะได้ไม่ต้องมีหลายรูปแบบ ซึ่งแบบฟอร์มดังกล่าวมี วิธีการใช้ดังนี้

KM	งาน ..... พัฒนา เครื่องจักร	
ประเภท	<input checked="" type="checkbox"/> ลดต้นทุน/เพิ่มรายได้	<input type="checkbox"/> เพิ่มความถูกต้อง
	<input checked="" type="checkbox"/> ลดขั้นตอน/ลดเวลาในงาน	<input type="checkbox"/> รักษาสิ่งแวดล้อม/Safety
เรื่อง	การใส่รถถังบน รถยนต์ไปรถไป ไป ประชุม	
ผลที่ได้รับ	1. ลดต้นทุนค่าจ้างในหน่วยงาน. 2. ไปรถถัง 50 คัน หรือ 10 คัน 3. ลดต้นทุนเชื้อเพลิง และ ค่าวัสดุ	
วิธีการ	ไปรถถัง - 1 คัน หรือ 1 คัน ไปรถถัง 5 คัน ไปรถถังในรถไปรถไป และ ประชุม	
ข้อควรระวัง	1. ใส่รถถังบนรถไปรถไป < 10 คัน 2. รถถังไปรถไป 3. รถถังไปรถไป	
ผู้เขียน	พิรุณ คุ้มนิคม แผนก ..... ส่วน ..... .....	

ภาพ 18 แสดงผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมคำถาม

4.1 ในหัวข้องานนั้นเป็นการเขียนให้ทราบถึงประเภทของงาน ซึ่งจากตัวอย่างเป็นการพัฒนาเครื่องจักร

4.2 เป็นการบอกว่าจะทำนั้นจะช่วยให้องค์กรมีการทำงานที่ดีขึ้นอย่างไร เช่น ช่วยลดต้นทุน / เพิ่มรายได้ ลดขั้นตอน/ลดเวลา เพิ่มความถูกต้อง หรือรักษาสิ่งแวดล้อม

4.3 ปัญหา / แหล่งที่มา กล่าวถึงสาเหตุหรือปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานหรือสิ่งที่ต้องการให้ องค์กร / บุคลากรในองค์กร

4.4 อธิบายถึงสิ่งที่คิดว่าเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหา โดยเรียงลำดับสิ่งที่คิดว่าน่าจะเป็นสาเหตุหลัก

4.5 เขียนถึงวิธีการที่ทำอยู่ ซึ่งทำให้เกิดปัญหาขึ้น พร้อมทั้งนำรูปมาประกอบการบรรยายและเขียนถึงวิธีการที่นำมาใช้ใหม่ เพื่อที่จะแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งมีรูปประกอบในแต่ละขั้นตอน

4.6 อธิบายถึงผลที่เกิดขึ้นจากการนำวิธีการใหม่ไปปฏิบัติ

4.7 อธิบายเกี่ยวกับข้อที่พึงระวังที่จะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติ หรืออธิบายเกี่ยวกับวิธีการที่สามารถนำไปพัฒนาต่อ

### การนำผลที่ได้จากการระบุมารู้และวิธีการดึงความรู้ไปใช้งาน

จากผลการสังเกตพบว่าการใช้งานเกี่ยวกับผลที่ได้จากการระบุมารู้และการดึงความรู้ นั้น องค์กรได้นำไปปฏิบัติ ดังนี้

#### แนวทางทางเชิงรายที่ 2 เริ่มชุมชนแห่งการเรียนรู้ (CoP)

โดยมีวัตถุประสงค์ใหญ่ ๆ 3 ประการ คือ

1. นำทฤษฎีการจัดการองค์ความรู้ (KM) มาสู่การปฏิบัติให้เกิดประโยชน์แก่การปฏิบัติงานจริง
2. เพื่อกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารทั่วองค์กร (Communication) ด้านการจัดการองค์ความรู้
3. เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ การใช้เครื่องมือ CoP ในกระบวนการ KM สำหรับแนวทางดำเนินการกำหนดไว้ ดังนี้

- 3.1 การประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร
- 3.2 ทำหนังสือเวียนเชิญชวนข้าราชการ ลูกจ้าง ร่วมเป็นสมาชิกชุมชนแห่งการเรียนรู้
- 3.3 เชิญสมาชิกประชุมปรึกษาหารือ ร่วมคิด ร่วมทำกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ตามหัวข้อที่อยู่ในความสนใจของสมาชิก
- 3.4 ประสานงานเรื่องสถานที่ประสานงานบุคคลและงานธุรการอื่น
- 3.5 จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในบรรยากาศที่ไม่เป็นทางการ
- 3.6 จัดทำสรุปการเสวนาของ CoP เพื่อเผยแพร่ จัดกิจกรรม กระตุ้น ส่งเสริม เป็นระยะ ๆ
- 3.7 ติดตามประเมินผลการดำเนินการและรายงาน

โครงการชุมชนแห่งการเรียนรู้ดังกล่าวจะต้องมีความอดทนและใช้เวลา รวมถึงการกระตุ้นส่งเสริม และให้กำลังใจจากผู้บังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระยะแรก ๆ ก็คงจะต้องให้มีการดำเนินการในระยะเวลาหนึ่งแล้วติดตามประเมินผลเพื่อทำการศึกษาผลที่เกิดขึ้นต่อไป ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (CoP) เป็นกิจกรรมเริ่มต้นอีกกิจกรรมหนึ่งในกระบวนการ KM ที่มีกิจกรรมหลายประการที่จะต้องดำเนินการทั้งในส่วนที่อาจเรียกว่าเป็นมิติของการบังคับและในส่วนที่เป็นมิติของการส่งเสริม ส่วนที่เป็นมิติการบังคับ คือ การที่ต้องดำเนินการ KM ในฐานะตัวชี้วัดที่เป็นพันธะสัญญาที่กรมทางหลวงได้จัดทำไว้ในคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ 2554 มิติที่เป็นมิติของการส่งเสริม คือ การดำเนินการ KM ในฐานะที่เป็นตัว



ขับเคลื่อนองค์กรสู่ความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และทำให้มีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด บุคลากรของกรมทางหลวงที่ถือได้ว่าเป็น “ทุนทางสังคม” มีความสำคัญยิ่งต่อการเดินทางไปสู่เป้าหมาย KM ดังกล่าว การศึกษาเรียนรู้เรื่อง KM และการมีส่วนร่วมอย่างเข้มข้นในกิจกรรม KM ต่าง ๆ ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคจะทำให้เกิดสัมฤทธิ์ผลกับงานด้านการจัดการความรู้ที่กรมทางหลวงรับผิดชอบเช่นเดียวกับงานอื่น ๆ ที่ผ่านเข้ามาและสำเร็จผลลงด้วยดี อีกทั้งเกิดคุณค่า ประโยชน์แก่พี่น้องประชาชนและชาติบ้านเมืองไปพร้อมกัน เป็นที่ยอมรับและได้เกิดความไว้วางใจจากทุกภาคส่วน

### ลักษณะที่สำคัญของ CoP

คือ “กลุ่มคนที่มารวมตัวกันอย่างไม่เป็นทางการ มีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น ส่วนใหญ่การรวมตัวกันในลักษณะนี้มักจะมาจากรวมที่อยู่ในกลุ่มงานเดียวกันหรือมีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกัน ซึ่งความไว้วางใจและความเชื่อมั่นในการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันจะเป็นสิ่งสำคัญ”

1. ประสบปัญหาลักษณะเดียวกัน
2. มีความสนใจในเรื่องเดียวกัน ต้องการแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากกันและกัน
3. มีเป้าหมายร่วมกัน มีความมุ่งมั่นร่วมกัน ที่จะพัฒนาวิธีการทำงานได้ดีขึ้น
4. วิถีปฏิบัติคล้ายกัน ใช้เครื่องมือ และภาษาเดียวกัน
5. มีความเชื่อ และยึดถือคุณค่าเดียวกัน
6. มีบทบาทในการสร้าง และใช้ความรู้

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยขอยกตัวอย่างกลุ่มงานที่มีความหลากหลายของขั้นตอนการได้มาซึ่งองค์ความรู้และการใช้ทฤษฎีเกือบครบถ้วนเพียง 2 กลุ่มงาน คือ กลุ่มที่ 1 งานสารบรรณ และกลุ่มที่ 6 งานปรับซ่อม

### กลุ่มที่1 งานสารบรรณ



องค์ความรู้ที่ได้ การลดขั้นตอนในการรับ-ส่งเอกสารทางระบบสารบรรณ  
อิเล็กทรอนิกส์

ภาพ 19 แสดงกลุ่มที่ 1 งานสารบรรณ

สมาชิกกลุ่มประกอบด้วย

หัวหน้าหน่วยงานสารบรรณ

หัวหน้ากลุ่ม

พนักงานในหน่วยงานสารบรรณทุกคน

สมาชิกกลุ่ม

พนักงานผู้เชี่ยวชาญงานสารสนเทศ(จากแผนงาน)

ที่ปรึกษากลุ่ม(เพิ่มเติม)

KM งาน.....การรับ – ส่งเอกสาร...

### ประเภท

- |                                     |                       |                          |                  |
|-------------------------------------|-----------------------|--------------------------|------------------|
| <input type="checkbox"/>            | ลดต้นทุน/เพิ่มรายได้  | <input type="checkbox"/> | เพิ่มความถูกต้อง |
| <input checked="" type="checkbox"/> | ลดขั้นตอน/ลดเวลาในงาน | <input type="checkbox"/> | เพิ่มความปลอดภัย |

### เรื่อง

....

- 1.การได้รับเอกสารล่าช้าไม่ทันเวลากำหนด..

### ผลที่ได้รับ

1. เกิดความล่าช้าไม่สามารถปฏิบัติงานได้ทันตามกำหนดเวลา
2. ก่อให้เกิดความเสียหายต่อราชการและประชาชนผู้มาติดต่อ
3. เช่น หนังสือสั่งการให้ระวังชี้แนวเขต หนังสือสั่งการด่วน

### วิธีการ

....

- 1.ส่งหนังสือให้ทันก่อนกำหนด (EMS)
- 2.แจ้งทางโทรศัพท์หรือโทรสาร
- 3.ส่งทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E mail)

### ข้อควรระวัง

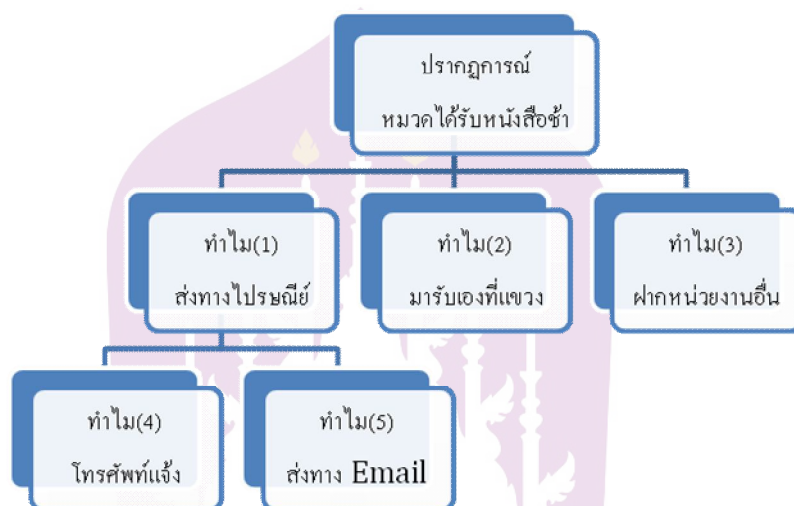
1. ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น
2. หมดการทางบางหมวดยังไม่มีอินเทอร์เน็ต

### ผู้เขียน

1. นายรัตน์ พูลสวัสดิ์ ชม.ชท.ป่าแดด

**ปัญหาที่พบ** จากการประชุมร่วมเชิงปฏิบัติการ ทางหมวดการทางนอกพื้นที่ได้ท้วงติงว่า เอกสารจากแขวงการทางส่งถึงหมวดการทางล่าช้าก่อให้เกิดความเสียหายต่อทางราชการ

จากการที่กลุ่มได้มีการรับฟังการบรรยายถึงทฤษฎีและวิธีการที่จะนำมาใช้จากผู้เชี่ยวชาญจึงมีมติดีที่จะใช้ทฤษฎี “why-why-why” เป็นวิธีวิเคราะห์เพื่อที่จะสามารถค้นหาปัจจัยที่ทำให้เกิดปรากฏการณ์โดยไม่ใช้การคิดแบบจู่ๆคิดขึ้นมาได้เอง แต่เป็นการคิดถึงปัจจัยต่างๆอย่างมีกฎเกณฑ์ เป็นไปตามลำดับ และไม่ตกหล่น



ภาพ 20 แสดงตัวอย่างวิธีการที่ใช้เพื่อหาปัจจัยที่ทำให้เกิดปัญหา

### วิธีการแก้ไข้ปัญหา

1. หนังสือเร่งด่วนให้ส่งทางไปรษณีย์ด่วน (EMS)
2. หนังสือสั่งการหรือนัดวันเวลาด่วนให้แจ้งทางโทรศัพท์หรือโทรสารแล้วส่งตัวจริงตามไป
3. หนังสือที่เป็นแบบฟอร์มให้ส่งเป็นไฟล์ทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์(Email)
4. หน่วยงานนอกพื้นที่ ที่ยังไม่ได้ติดตั้งอินเทอร์เน็ต ให้ใช้ระบบแอร์การ์ดสำรองจนกว่าจะติดตั้งเสร็จ

นอกจากนี้ คณะทำงานยังได้ระดมความคิดในการที่จะปรับปรุงและแก้ไข้ปัญหาให้ครบถ้วน เช่น การใช้อีเมลจะใช้ของอะไร บางความคิดก็ให้ใช้ของ Hotmail เพราะมีความหลากหลายในช่องทางการติดต่อ บางความเห็นให้ใช้ของ Gmail เพราะส่งไฟล์ได้ขนาดใหญ่ ซึ่งเป็นความคิดเห็นอันเป็นประโยชน์ต่อกลุ่มที่จะได้ทดลองและตัดสินใจรับใช้ในโอกาสต่อ



ภาพ 21 แสดงกลุ่มที่ 2 งานแผนงานและเสมียนหมวด



ภาพ 22 แสดงกลุ่มที่ 3 งานสถิติ



ภาพ 23 แสดงกลุ่มที่ 4 งานการเงินและบัญชี



1. ไม่สะดวกต่อการเคลื่อนย้ายเกิดความล่าช้าไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามกำหนดเวลา

2. ก่อให้เกิดความเสียหายต่อราชการ
3. สิ้นเปลืองเชื้อเพลิงและใช้กำลังคนมาก ไม่ประหยัด

#### วิธีการ

1. ประดิษฐ์เครื่องพ่นยางขนาดเล็ก สะดวกต่อการเคลื่อนย้ายและใช้งานง่าย
2. ไม่สิ้นเปลืองเชื้อเพลิง ประหยัด

#### ข้อควรระวัง

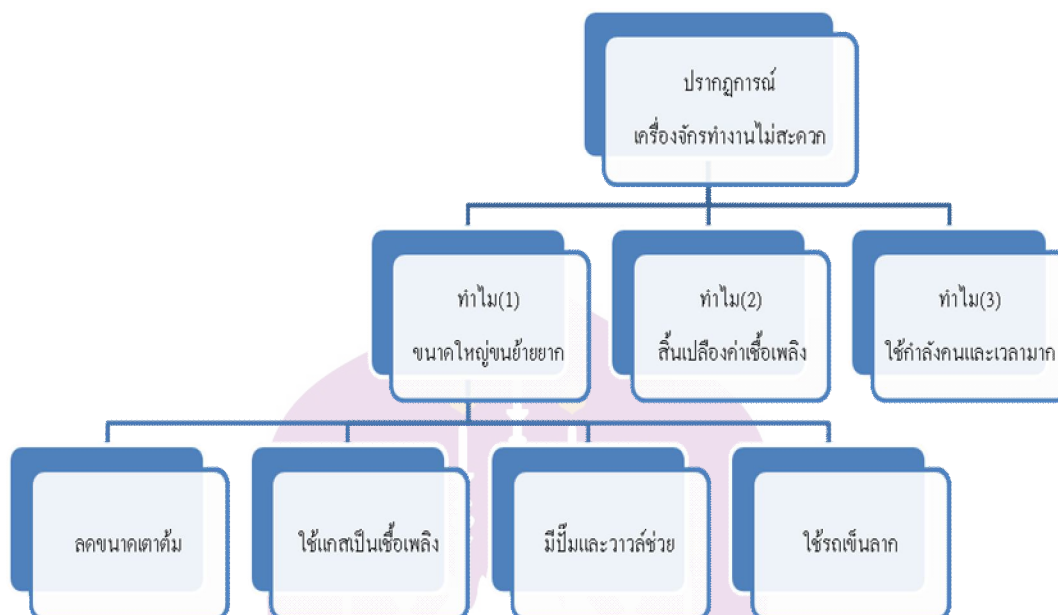
1. ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น
2. ใช้วัสดุอุปกรณ์ที่มีอยู่เดิม
3. มีความปลอดภัยในการใช้งาน

#### ผู้เขียน

1. นายพิฑูร กันธนิกา พนักงานหน่วยบำรุงทางเคลื่อนที่

**ปัญหาที่พบ** จากการประชุมร่วมเชิงปฏิบัติการ พนักงานหน่วยงานบำรุงทางเคลื่อนที่ ซึ่งมีหน้าที่ซ่อมแซมหลุมบ่อตามหมวดต่าง ๆ ที่ร้องขอให้ไป ได้ให้เขียนความเห็นตามแบบฟอร์มว่า เตาต้มยางของเดิมที่ใช้มีขนาดใหญ่ น้ำหนักมาก การเคลื่อนย้ายลำบาก และยังใช้พื้นที่ในการต้มหากเป็นฤดูฝนพื้นเปียกและหยาบ ทำให้ไม่สะดวกในการทำงาน ก่อให้เกิดความล่าช้าในการทำงานทั้งเป็นการไม่ประหยัดและก่อให้เกิดมลพิษจากการเผา จากการที่กลุ่มได้มีการรับฟังการบรรยายถึงทฤษฎีและวิธีการที่จะนำมาใช้จากผู้เชี่ยวชาญจึงมีมติที่จะใช้ทฤษฎี “why-why-why”





ภาพ 26 แสดงปรากฏการณ์เครื่องจักรทำงานไม่สะดวก

เมื่อได้โจทย์ที่จะทำการแก้ไขปรับปรุงเครื่องจักรเตาต้มยาง แฉงเป็นข้อ ๆ ดังนี้

1. เครื่องต้มยางมีขนาดใหญ่ชนย้ายลำบาก
2. สิ้นเปลืองค่าเชื้อเพลิง(ฟืน)เพราะต้องใช้จำนวนมาก
3. ใช้จำนวนมาก(เคลื่อนย้ายและหาฟืน)
4. สิ้นเปลืองเวลา(เวลาในการต้มให้ได้คุณภาพที่เหมาะสมและเวลาในการขนส่ง)

#### ขั้นตอนต่อไปเป็นการแก้ปัญหา

ตามโจทย์ที่ได้ตั้งไว้ โดยวิธีการประชุมกลุ่มย่อยระดมความคิดการแก้ปัญหาเครื่องต้มยางมีขนาดใหญ่ มีผู้เสนอให้ลดขนาดเตาต้มโดยใช้ถังยางแอสฟัลท์แล้วใช้เครื่องปั้มน้ำแบบที่ใช้ฉีดพ่นยาหรือปุ๋ยเป็นตัวดูดยางแทนปั้ลมแบบเดิม, ใช้หุงแก๊สต้มแทนฟืน, และใช้รถเข็นขยะแทนรถพ่วงเทลเลอร์

#### ขั้นตอนการประดิษฐ์และทดลองใช้

จากการประดิษฐ์และทดลองใช้งานจริงพร้อมทั้งมีการปรับแก้เมื่อพบปัญหา เช่น มีการเปลี่ยนเตาต้มเป็นแบบท่อกลมสองชั้นและใช้วิธีเผาแบบเตาฟู่พ่นเข้าไปในรูตรงกลางท่อชั้นใน ส่วนท่อนอกเป็นที่บรรจุน้ำยางที่จะต้มและมีการปรับเปลี่ยนปั้มจากเดิมที่เป็นปั้มลูกสูบเมื่อใช้งานมีการติดขัดบ่อยจึงเปลี่ยนเป็นปั้มแบบเฟืองเกสลิยว ทำให้ได้สิ่งประดิษฐ์ที่สะดวก

และรวดเร็วในทางปฏิบัติงานและได้ปริมาณงานและมีประสิทธิภาพในการทำงาน เพราะเครื่องพ่นยาฆะตอยชนิดนี้มีขนาดเล็กและมีน้ำหนักไม่มากขนย้ายสะดวก การบำรุงรักษาง่าย ค่าใช้จ่ายในการทำค่อนข้างต่ำ แต่ใช้งานได้คุ้มค่างับการลงทุน จึงเหมาะกับการทำงานที่มีพื้นที่งานไม่มากนัก



ภาพ 27 แสดงแนวคิดและทฤษฎี

### ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น

จากการที่ได้ทำการสัมภาษณ์และจัดประชุม รวมถึงการสังเกตทำให้ผู้วิจัยสามารถสรุปปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากงานวิจัย โดยแบ่งปัญหาที่เกิดขึ้นออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ ได้ดังนี้

#### 1. ปัญหาที่เกิดขึ้นจากระบบขององค์กร

1. การแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบไม่มีความชัดเจน ในการที่จะนำความรู้ที่เขียนลงในแบบฟอร์มไปเก็บไว้มีความจำเป็นที่จะต้องใช้บุคลากรทำหน้าที่นี้โดยตรง
2. อุปกรณ์ที่ใช้มีจำนวนจำกัด ในองค์กรนั้นมีเครื่องมือจำกัดและทำงานไม่สมบูรณ์ซึ่งทำให้บางครั้งการที่จะประดิษฐ์นวัตกรรมออกมา ต้องเสียเวลานาน
3. จากการนำระบบต่าง ๆ มาปฏิบัติควบคู่กับการบริหารและจัดการความรู้ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานซึ่งมีจำนวนจำกัด ทำให้ไม่สามารถบริหารระบบต่าง ๆ ให้ประสบผลสำเร็จในเงื่อนไขเวลาที่กำหนดได้
4. ระบบในการกระตุ้นให้เกิดการใช้งานการจัดการความรู้ ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร เนื่องมาจากมีระบบอื่นซึ่งให้ผลตอบแทนทันทีทำให้บุคลากรไม่ใช้ระบบจัดการความรู้

#### 2. ปัญหาที่เกิดขึ้นจากบุคลากร

1. ผู้เชี่ยวชาญไม่มีเวลาให้แก่ผู้ที่ต้องการคำปรึกษา โดยมีงานที่ต้องรับผิดชอบมากมาย

2. บุคลากรขาดความเข้าใจในระบบการจัดการว่าจะมีส่วนช่วยให้การทำงานดีขึ้นได้อย่างไร เนื่องจากไม่ได้นำระบบที่มีอยู่มาใช้ในการทำงาน

3. บุคลากรไม่กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นซึ่งมีความแตกต่างจากผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา เนื่องจากเขียนกฎระเบียบเป็นลายลักษณ์อักษร หรือการที่ผู้บังคับบัญชาได้รับข้อเสนอแนะ แต่ไม่ได้ปฏิบัติตามที่พนักงานต้องการ

4. ผู้บริหารสนับสนุนไม่เต็มที่ เพราะผู้บริหารสังเกตว่าเป็นเพียงการเริ่มต้นในการทดลองใช้ระบบ และยังไม่เห็นผลในทันที ประกอบกับการที่ต้องนำทรัพยากรไปใช้กับระบบการจัดการอื่น ๆ ที่นำเข้ามาปฏิบัติในองค์กร

5. บุคลากรไม่มีเวลาในการกระจายความรู้ให้แก่องค์กร จากการทำหน้าที่มีเวลาจำกัดในการทำงาน ทำให้ไม่มีเวลาในการเขียนความรู้เพื่อกระจายให้แก่บุคลากรในองค์กรทราบ

### 3. ปัญหาที่เกิดขึ้นจากขั้นตอนในการระบุความรู้และการดึงความรู้

1. การที่บุคลากรมีเวลาว่างไม่ตรงกันทำให้ในการประชุมนั้นต้องเลื่อนออกไป ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการทำงาน

2. การที่เขียนความรู้ออกมาได้แตกต่างกัน ซึ่งเกิดมาจากอายุในการทำงาน ตำแหน่งรับผิดชอบที่แตกต่างกัน ปัญหาที่พบว่าเป็นที่พบบ่อยเพียงใด ซึ่งทำให้ผู้ที่ทำการเขียนความรู้เกิดความลังเลใจได้ เนื่องจากไม่ค่อยได้นำความรู้ออกมากระจายให้เป็นที่ทราบโดยทั่วกัน

3. พนักงานบางคนไม่ค่อยแสดงความคิดเห็นออกมา สืบเนื่องจากการไม่เข้าใจถึงคำถามและการประชุม ซึ่งเกิดขึ้นในขณะที่ทีมงานที่ต้องรับผิดชอบเยอะมากขึ้น

4. สำหรับวิธีการในการดึงความรู้ มีการนำไปใช้กับบุคลากรทั่วไปในองค์กรทำให้ไม่สามารถแจกแจงปัจจัยออกมาได้ เนื่องจากขาดความเข้าใจในปัญหาที่เกิดขึ้น ทำให้ความรู้ที่ได้ออกมาไม่ครบถ้วน

5. ความรู้บางอย่างก็ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นตัวหนังสือ หรืออธิบายเป็นทฤษฎีได้ เช่น วิธีการขับรถเกี่ยให้ไ้ระดับถูกต้อง รวดเร็ว ,วิธีการขับรถตักหน้าชุดหลังให้ทำงานได้ผลงานตามความต้องการ วิธีเหล่านี้เราทราบแต่เพียงปุม่ไหน,คันโยกอันไหนทำงานอย่างไร แต่การจะบังคับให้ไ้ผลดี ต้องใช้ทักษะการฝึกฝน และประสบการณ์อย่างมากในการบังคับ ดังนั้น การถ่ายทอดความรู้อาจจำเป็นต้องใช้การถ่ายทอดแบบตัวต่อตัวและลงมือปฏิบัติจริง

## บทที่ 5

### บทสรุป

จากการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง การบริหารจัดการความรู้ ในองค์กรของรัฐ: กรณีศึกษาแขวงทางการทางเชียงรายที่ 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของแขวงทางการทางเชียงรายที่ 2 จากกรอบแนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการ เพื่อประยุกต์ใช้ในการศึกษาวิจัยการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ และจะช่วยให้เกิดความตระหนักรู้และเพื่อนำพาองค์การสู่ความเจริญเติบโตและก้าวหน้ารวมทั้งบรรลุผลตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และเป้าหมายในอนาคต

### สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเรื่อง การบริหารจัดการความรู้ ทำให้ทราบถึงแนวทางในการระบุนวัตกรรมและวิธีการดึงความรู้จากบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กร ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัยโดยการสัมภาษณ์และการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการแก่ผู้ที่ใช้งาน และผู้ที่ให้ความร่วมมือในการวิจัย สรุปได้ ดังนี้

1. สามารถทราบถึงขั้นตอน / วิธีการในการระบุนวัตกรรม และวิธีการดึงความรู้ที่มีอยู่ภายในองค์กร
2. สามารถทราบได้ถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจริง ไม่ว่าจะเป็นจากการทำงานหรือจากระบบขององค์กรและพนักงาน
3. การระบุนวัตกรรมและการดึงความรู้จากบุคลากรนั้น สามารถเป็นแนวทางในการพัฒนาที่จะทำให้การบริหารจัดการความรู้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ในเบื้องต้นจำนวน 6 องค์ความรู้ได้แก่
  - 3.1 การลดขั้นตอนในการรับ-ส่งเอกสารทางระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์
  - 3.2 การลดขั้นตอนการกรอกข้อมูลขออนุญาตทำทางเชื่อมโดยใช้โปรแกรม Excel, Autocad เข้ามาช่วยทำงาน
  - 3.3 การลดขั้นตอนในการทำงาน เรื่องชี้แนวเขต
  - 3.4 การลดขั้นตอนในการเบิกเงินค่าเช่าเครื่องจักร
  - 3.5 การจัดทำนวัตกรรมการนำวัสดุเดิมมาปรับใช้

### 3.6 การจัดทำนวัตกรรมเครื่องฉีดพ่นยา (Hand Spray)

#### สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษากิจการบริหารจัดการความรู้ ในวงการทางเชียงรายที่ 2 สามารถสรุปผลได้ ดังนี้

#### 1. กระบวนการจัดการความรู้

1.1 องค์การมีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน ในเรื่อง การจัดการความรู้ เพื่อปรับปรุงในเรื่องความรู้ เช่นองค์กรยังขาดความรู้ที่จำเป็นต้องมี หรือองค์กรไม่ได้รวบรวมความรู้ที่มีอยู่ให้เป็นระบบ เพื่อให้ง่ายต่อการนำไปใช้ ไม่ทราบว่าคนไหนเก่งเรื่องอะไร ฯลฯ และมีวิธีการที่ชัดเจนในการแก้ไข ปรับปรุง

1.2 องค์กรมีการแสวงหาข้อมูล/ความรู้จากแหล่งต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากองค์กรที่มีการให้บริการคล้ายคลึงกัน อย่างเป็นระบบและมีจริยธรรม

1.3 ทุกคนในองค์กร มีส่วนร่วมในการแสวงหาความคิดใหม่ ๆ ระดับเทียบเคียง (Benchmarks) และ Best Practices จากองค์กรอื่นๆ ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน

1.4 องค์กรมีการถ่ายทอด Best Practices อย่างเป็นระบบ ซึ่งรวมถึงการเขียน Best Practices ออกมาเป็นเอกสาร และการจัดทำข้อสรุปบทเรียนที่ได้รับ (Lessons Learned)

1.5 องค์กรเห็นคุณค่า “Tacit Knowledge” หรือ ความรู้และทักษะ ที่อยู่ในตัวบุคลากร ซึ่งเกิดจากประสบการณ์และการเรียนรู้ของแต่ละคน และให้มีการถ่ายทอดความรู้ และทักษะนั้น ๆ ทั่วทั้งองค์กร

#### 2. ด้านสมรรถนะของทรัพยากรบุคคล

2.1 ผู้บริหารกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในองค์กร

2.2 ผู้บริหารตระหนักว่า ความรู้เป็นสินทรัพย์ (Knowledge Asset) ที่สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรได้ และมีการจัดทำกลยุทธ์ที่ชัดเจน เพื่อนำสินทรัพย์ความรู้ที่มีอยู่ไปใช้ประโยชน์ (เช่น ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพมากขึ้น ให้บริการได้รวดเร็วและตรงตามความต้องการ สร้างความพึงพอใจให้ผู้ใช้บริการ เป็นต้น)

2.3 องค์กรเน้นเรื่องการเรียนรู้ของบุคลากร เพื่อส่งเสริม Core Competencies เดิมที่มีอยู่ให้แข็งแกร่งขึ้น และพัฒนา Core Competencies ใหม่ ๆ

2.4 การมีส่วนร่วมในการสร้างองค์ความรู้ขององค์กร เป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์ที่องค์กรใช้ประกอบในการพิจารณาประเมินผล และให้ผลตอบแทนบุคลากร



### 3. ด้านวัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้

- 3.1 องค์การส่งเสริมและให้การสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร
- 3.2 พนักงานในองค์การทำงาน โดยเปิดเผยข้อมูลและมีความไว้วางใจกันและกัน
- 3.3 องค์การตระหนักว่า วัตถุประสงค์หลักของการจัดการความรู้ คือ การสร้าง หรือเพิ่มพูนคุณค่าให้แก่ผู้ใช้บริการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- 3.4 องค์การส่งเสริมให้บุคลากร เกิดการเรียนรู้ โดยการให้อิสระในการคิด และการทำงาน รวมทั้งกระตุ้นให้พนักงานสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ
- 3.5 ทุกคนในองค์การถือว่า การเรียนรู้เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกคน

### 4. ด้านเทคโนโลยีการจัดการความรู้

- 4.1 มีการใช้ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ ที่ช่วยให้ทุกคนในองค์การสื่อสารและเชื่อมโยงกันได้อย่างทั่วถึงทั้งภายในองค์การและกับองค์การภายนอก
- 4.2 องค์การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศโดยเน้นความต้องการของผู้ใช้
- 4.3 องค์การกระตือรือร้นที่จะนำเทคโนโลยีที่ช่วยให้พนักงานสื่อสารเชื่อมโยงกันและประสานงานกันได้ดีขึ้น มาใช้ในองค์การ

### ข้อเสนอแนะ

ในการบริหารความรู้นั้นยังต้องทำการศึกษาขั้นตอนเพิ่มเติม และต้องมีการนำปilot ทดลองปฏิบัติ เพื่อที่จะหาแนวทางที่เหมาะสมกับหน่วยราชการในประเทศไทย โดยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. การได้มาซึ่งความรู้ คือ การที่องค์กรได้นำความรู้จากภายนอกเข้ามาใช้ ซึ่งมาจาก เอกชน หน่วยงานอื่น การร่วมมือระหว่างภาครัฐด้วยกัน หรือจากผู้เชี่ยวชาญภายนอก ซึ่งองค์กรต้องทำการเลือกว่า ต้องการความรู้แบบใดที่จะมาใช้ในองค์กร
2. การพัฒนาความรู้ จุดสำคัญคือการที่องค์กรจะสร้างผู้เชี่ยวชาญขึ้นมาใหม่ได้อย่างไร ซึ่งอาจจะมาจากการที่มีการทดลองใหม่ ๆ การส่งพนักงานไปทำการฟังบรรยายตามที่ต่าง ๆ จากการได้ทดลองปฏิบัติ เรียนรู้จากสิ่งที่เกิดขึ้นในอดีต ซึ่งสิ่งเหล่านั้นนั้นเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถที่จะทำการดำเนินงานอย่างยั่งยืนได้
3. การกระจายความรู้เป็นการนำข้อมูลและความรู้ที่มีอยู่และหามาได้มาเก็บไว้เพื่อให้บุคลากรภายในองค์กรได้ใช้ และให้ความรู้ได้เหมาะสมกับที่บุคลากรนั้น ๆ ต้องการในเวลาที่ถูกต้องโดยมีการนำเทคโนโลยี มีการจัดการอบรม และยังคงคำนึงถึงการสร้างบรรยากาศที่จะทำให้เกิดการกระจายความรู้ขึ้นในองค์กร



4. กระบวนการในการใช้ความรู้ องค์กรต้องมีความมั่นใจว่าเมื่อทำขึ้นมาแล้วนั้นพนักงานต้องมีการใช้งาน ซึ่งการใช้ความรู้ที่ได้มานั้นจะเป็นตัวที่แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จของการทำการบริหารความรู้ และการที่จะใช้ความรู้ที่ได้มานั้นจะต้องมีสิ่งแวดล้อมที่ดี และควรที่จะมีการกระตุ้นเพื่อให้เกิดการใช้ขึ้น

5. กระบวนการในการเก็บรักษาความรู้ ซึ่งจะกล่าวถึงการที่องค์กรจะเก็บรักษาผู้เชี่ยวชาญที่ออกไปแล้วได้อย่างไร ซึ่งในการเก็บรักษานั้นต้องทำการคัดเลือกว่า ความรู้ บุคลากร หรือกระบวนการใดที่มีคุณค่าต่อองค์กรมาก จากนั้นนำมาเก็บในแบบฟอร์มที่เหมาะสม และสุดท้ายต้องมั่นใจว่ามีการอัปเดตอยู่เสมอ ซึ่งจะมีการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการเก็บรักษาความรู้ และจะอยู่ในรูปของเอกสารต่าง ๆ

6. จำทำแผนการปรับเปลี่ยนองค์กรด้านการเรียนรู้และควรมีหน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการ KM โดยเฉพาะ เพื่อทำหน้าที่ในการเสริมสร้างให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างและถ่ายโอนความรู้อย่างกว้างขวางทั่วทั้งองค์กร อันจะนำแนวทางทางเชิงรายชื่อที่ 2 ไปสู่ผู้นำแห่งองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ก้าวหน้าที่สุด

7. ควรกำหนดเป็นนโยบายให้หน่วยงานในสังกัดแขวงทางหลวงรายชื่อที่ 2 ศึกษารูปแบบการพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ของแขวงทางหลวงรายชื่อที่ 2 ที่ประสบผลสำเร็จในระดับหนึ่ง และนำไปขยายผลหรือประยุกต์ใช้กับทุกหน่วยงานในสังกัดตามความเหมาะสม

8. ควรจะประเมินผลผลการดำเนินการการปรับเปลี่ยนองค์การการเรียนรู้ ว่ามีปัญหาอุปสรรคอย่างไร มีวิธีการในการนำไปเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อนำมาพัฒนาแก้ไขปรับปรุงให้เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการ รวมทั้งการปรับทัศนคติ วัฒนธรรมและค่านิยมของบุคลากรในองค์กรทุกระดับให้มีจิตวิญญาณแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง และมุ่งมั่นในการนำองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ (learning organization) อย่างยั่งยืนต่อไป

การจัดการความรู้ เป็นเครื่องมือสร้าง “พลังทวีคูณ” (synergy) ในการปฏิบัติราชการ คือ พลังของข้าราชการระดับสูง ข้าราชการระดับกลาง และข้าราชการระดับล่าง ให้สามารถสร้างผลงานในระดับสร้างสรรค์ มีผลสัมฤทธิ์สูงส่ง

การจัดการความรู้เน้นความรู้ ของข้าราชการทั้ง 3 ระดับ แต่ที่เน้นมาก คือ ความรู้ของข้าราชการระดับล่างหรือระดับปฏิบัติการ เน้นความรู้ที่ควบคู่อยู่กับการปฏิบัติ ในลักษณะ “ไม่ทำ ไม่รู้” ซึ่งไม่ใช่ความรู้เชิงทฤษฎี เป็นการดึงเอาพลังปัญญาที่ถูกกลบเกลื่อน คือ พลังปัญญาของข้าราชการระดับล่างออกมาใช้ ซึ่งพลังปัญญาของข้าราชการระดับนี้ส่วนใหญ่ หรือเกือบทั้งหมดอยู่ในรูปของความรู้ฝังลึก แต่ก็ไม่ใช่เลยความรู้ที่เปิดเผยหรือความรู้เชิงทฤษฎี

ถึงแม้จะมีอุปสรรคมากมายในการนำการบริหารจัดการความรู้เข้ามาใช้กับหน่วยงานของรัฐเป็นครั้งแรก ก็นับได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นที่ดี แสดงให้เห็นว่า ในการบริหารจัดการความรู้ อย่างเป็นระบบตามทฤษฎี ผลที่ได้รับย่อมเป็นไปตามข้อกำหนดที่ทฤษฎีได้วางไว้

ดังนั้น การพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สามารถสร้างระบบให้สามารถรับรู้ข่าวสารได้อย่างกว้างขวาง

สามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป

มีการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติ ของข้าราชการ เพื่อให้ข้าราชการทุกคนเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในวิชาการสมัยใหม่ตลอดเวลา มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และมีคุณธรรม

มีการสร้างความมีส่วนร่วมในหมู่ข้าราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อการนำมาพัฒนาใช้ในการปฏิบัติราชการรวมกันให้เกิดประสิทธิภาพ





ประวัติผู้ศึกษาค้นคว้า

## ประวัติผู้ศึกษาค้นคว้า

ชื่อ-นามสกุล	สันติ ไชยเพ็ญ
วัน เดือน ปี เกิด	2 เมษายน 2507
ที่อยู่ปัจจุบัน	เลขที่ 37 หมู่ 3 ตำบลห้วยวน อำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา
ที่ทำงานปัจจุบัน	แขวงทางหลวงเชียงรายที่ 2 เลขที่ 9 หมู่ 10 ตำบลฝายกวาง อำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา 56110
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	นายช่างโยธาอาวุโส
ประสบการณ์การทำงาน	
พ.ศ. 2551	รองผู้อำนวยการฝ่ายปฏิบัติการ แขวงทางหลวงเชียงรายที่ 2
พ.ศ. 2533	นายช่างโยธา กองก่อสร้างทางหลวงจังหวัด กรมทางหลวง
พ.ศ. 2530	ช่างโยธา สุขาภิบาลเชียงคำ
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2551	ว.ศ.บ. (โยธา) มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์ เชียงราย
พ.ศ. 2529	ป.ว.ส. (โยธา) วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา เชียงใหม่

