

Scan

**การพัฒนาตัวแบบการจัดการความรู้ : กรณีศึกษาสำนักงานเขตหลักสี่  
กรุงเทพมหานคร**

**นางสาวสมลักษณ์ วงมณฑลขจร**

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาการบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2551

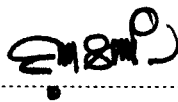
**The Development of Knowledge Management Model : A Case Study  
of Laksi District Office , Bangkok Metropolitan Administration**

**Miss Somluck vongmontonkjon**

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Public Administration  
School of Management Science  
Sukhothai Thammathirat Open University  
2008

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การพัฒนาตัวแบบการจัดการความรู้ : กรณีศึกษาสำนักงานเขตหลักสี่  
กรุงเทพมหานคร  
ชื่อและนามสกุล นางสาวสมลักษณ์ วงมณฑลขจร  
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ  
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร.เสนห์ จุ้ยโต  
2. รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพร เสียนสลาย

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้ให้ความเห็นชอบวิทยานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว



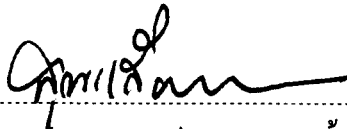
ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เชาวลิต)



กรรมการ

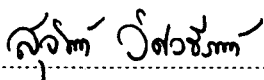
(รองศาสตราจารย์ ดร.เสนห์ จุ้ยโต)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพร เสียนสลาย)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์  
ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชา  
บริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุจินต์ วิสวธีรานนท์)

วันที่ 30 เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2552

**ชื่อวิทยานิพนธ์** การพัฒนาตัวแบบการจัดการความรู้ : กรณีศึกษาสำนักงานเขตหลักสี่

กรุงเทพมหานคร

**ผู้วิจัย** นางสาวสมลักษณ์ วงมณฑลขจร **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

**อาจารย์ที่ปรึกษา** (1) รองศาสตราจารย์ ดร.เสน่ห์ จุ้ยโต (2) รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพร เลี่ยนสลาย  
ปีการศึกษา 2551

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาการจัดการความรู้ของหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จ (2) วิเคราะห์เปรียบเทียบการจัดการความรู้ของหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จ และ (3) พัฒนาตัวแบบการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้ในสำนักงานเขตหลักสี่ กรุงเทพมหานคร

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ หน่วยงานที่ศึกษาได้แก่ กรมสรรพากร โรงพยาบาลศิริราช สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก โดยสัมภาษณ์บุคลากรที่เกี่ยวข้อง 21 คน ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ วิทยากร และ ผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ รวมทั้ง การศึกษาข้อมูลทุติยภูมิจากเอกสารต่างๆ หลังจากนั้นได้ประมวลผลข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ

ผลการศึกษาพบว่า (1) การจัดการความรู้ของหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จสามารถพิจารณาเป็นรายด้าน ได้ ดังนี้ 1) ด้านองค์ประกอบการจัดการความรู้ พบว่า ผู้บริหาร บุคลากร คณะกรรมการจัดการความรู้ ให้ความสนใจ สนับสนุน ส่งเสริมการจัดการความรู้ของบุคลากรในหน่วยงาน 2) ด้านกระบวนการจัดการความรู้ ส่วนใหญ่มี 5 ขั้นตอน 3) ด้านปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ พบว่า ผู้นำให้ความสำคัญ ส่งเสริมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการใช้อินเทอร์เน็ตเป็นช่องทางสื่อสาร (2) วิเคราะห์เปรียบเทียบการจัดการความรู้ของหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จ พบว่ามีแนวปฏิบัติทั้งที่เหมือนและแตกต่างกันทั้ง 3 ด้าน (3) การพัฒนาตัวแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตหลักสี่ สามารถพิจารณาได้ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ 1) องค์ประกอบการจัดการความรู้ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการเขตหลักสี่ ข้าราชการเขตหลักสี่ คณะกรรมการจัดการความรู้ 2) กระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ได้แก่ การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การเรียนรู้ 3) ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จการจัดการความรู้ ได้แก่ ผู้อำนวยการเขตหลักสี่ ให้การสนับสนุนส่งเสริม แลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน บุคลากร เขตหลักสี่ มีการใฝ่รู้ ใฝ่เรียนรู้ การสื่อสารใช้ทุกรูปแบบทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

**คำสำคัญ** การจัดการความรู้ การพัฒนาตัวแบบ สำนักงานเขตหลักสี่

**Thesis title:** The Development of Knowledge Management Model: A Case Study of  
Laksi District Office, Bangkok Metropolitan Administration

**Researcher:** Miss Somluck Vongmontonkjon; **Degree:** Master of Public Administration;

**Thesis advisors :** (1) Dr.Sanae Juito, Associate Professor; (2) Dr. Suraporn Siansalai, Associate Professor; **Academic year:** 2008

### Abstract

The purposes of this study were to : (1) study knowledge management of successful offices ; (2) comparatively analyze knowledge management of successful offices ; and (3) develop knowledge management model applicable to Laksi District Office, Bangkok Metropolitan Administration.

This research was qualitative research. Offices studied were Revenue Department, Siriraj Hospital, Thailand Productivity Institute, TRUE Corporation Public Company Limited. In-depth interview was used as instrument and was conducted with 21 involved personnel comprised of experts, academicians, facilitators, and staff responsible for knowledge management. Secondary data was also collected. All data were then assembled and systematically analyzed.

Research result revealed that (1) knowledge management of successful offices could be considered in 3 aspects :1) knowledge management elements: it was found that the executives, personnel, and knowledge committee strongly encouraged and promoted knowledge management activities of personnel in the offices, 2) knowledge management process: most offices had 7 steps in the process 3) factors affecting knowledge management : the leaders recognized the importance of knowledge management, promoted learning, employed internet as communication channel, (2) the comparative analysis of knowledge management of successful offices revealed that some practices were similar while some were different in all 3 aspects (3) knowledge model developed for Laksi District Office, Bangkok Metropolitan Administration could be considered in 3 aspects: 1) knowledge management elements comprised of Laksi District Director, Laksi District personnel, Knowledge Management Committee, 2) knowledge management process comprised 7 steps: knowledge identification, knowledge creation and acquisition, knowledge organization, knowledge codification and refinement, knowledge access, knowledge sharing, and learning, 3) factors affecting knowledge management success were the supporting of Laksi District Director of knowledge sharing and learning, the eagerness to learn Laksi District personnel, the communication in all patterns both formal and informal.

**Keywords:** Knowledge Management, Model Development, Laksi District Office

## กิตติกรรมประกาศ

การทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้เขียนได้รับความกรุณาอย่างดียิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จู้บโต อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และ รองศาสตราจารย์ ดร. สุรพร เลี่ยนสลาย อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำและติดตามแก้ไข ตรวจสอบ วิทยานิพนธ์ครั้งนี้เป็นอย่างดี จนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จเรียบร้อย สมบูรณ์ และขอขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เชาวลิต ที่ได้กรุณาเป็นประธานสอบวิทยานิพนธ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณ ผู้ให้ความร่วมมืออย่างดีจากการให้ข้อมูล เจ้าหน้าที่ห้องสมุด มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์(นิด้า) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พนักงานสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ สถาบันส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อสังคม(สคส.) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) ผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่ ดร.จิรประภา อัครบวร คณบดี คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์(นิด้า) ดร.วีระวัฒน์ ปันนิตามัย อาจารย์ประจำคณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์(นิด้า) รองศาสตราจารย์ ดร. อรจรรย์ ฅ ตะกั่วทุ่ง คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ดร.จิรัชมา วิเชียรปัญญา คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยรังสิต รองศาสตราจารย์ ดร. ชูติมา สัจจามันท์ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช รองศาสตราจารย์ ดร.น้ำทิพย์ วิภาวิน ผู้อำนวยการห้องสมุด มหาวิทยาลัยศรีปทุม ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ที่สละเวลาในการให้สัมภาษณ์ และยังมีผู้ที่ให้ความรู้ในเรื่องการจัดการความรู้อีกหลายท่านที่ไม่อาจกล่าวนามได้ทั้งหมด ที่ให้ความช่วยเหลือด้วยดีเสมอมา ผู้เขียนจึงขอขอบคุณไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อนนักศึกษา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และให้กำลังใจตลอดมา

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณทุกคนในครอบครัว ได้แก่ มารดา พี่ชาย และ พี่สาว ที่เป็นกำลังใจและมีส่วนสนับสนุนในการศึกษาวิจัยครั้งนี้จนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

สมลักษณ์ วงมณฑลขจร

มีนาคม 2552

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฅ
สารบัญภาพ .....	ญ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	3
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	4
ขอบเขตการวิจัย .....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	6
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	7
ความเป็นมาของการจัดการความรู้ .....	8
ความหมายของความรู้และการจัดการความรู้ .....	12
องค์ประกอบของการจัดการความรู้ .....	21
กระบวนการจัดการความรู้ .....	23
ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ .....	30
ตัวแบบการจัดการความรู้ .....	34
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	42
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	47
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	47
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	51
การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ .....	53
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	53

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	55
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาการจัดการความรู้ของหน่วยงานที่ทำการจัดการความรู้ ประสบผลสำเร็จ 4 หน่วยงาน .....	55
ตอนที่ 2 ผลการศึกษาการจัดการความรู้ของผู้ทรงคุณวุฒิ 21 ท่าน .....	66
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบ การจัดการความรู้ของหน่วยงานที่ทำการจัดการความรู้ ประสบผลสำเร็จ 4 หน่วยงาน .....	71
ตอนที่ 4 ผลการสังเคราะห์เพื่อพัฒนาตัวแบบการจัดการความรู้ของสำนักงาน เขตหลักสี่ .....	77
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	84
สรุปการวิจัย .....	84
อภิปรายผล .....	91
ข้อเสนอแนะ .....	94
บรรณานุกรม .....	97
ภาคผนวก .....	102
ก สรุปคำให้สัมภาษณ์จากผู้เชี่ยวชาญ และ ผู้ทรงคุณวุฒิ .....	103
ข หนังสืออนุญาตขอสัมภาษณ์ .....	127
ค แบบสัมภาษณ์ .....	134
ประวัติผู้วิจัย .....	137



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1 จำนวนกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ .....	47
ตารางที่ 3.2 รายชื่อผู้ให้การสัมภาษณ์ กลุ่มนักวิชาการ .....	48
ตารางที่ 3.3 รายชื่อผู้ให้การสัมภาษณ์ กลุ่มวิทยากร .....	49
ตารางที่ 3.4 รายชื่อผู้ให้การสัมภาษณ์ กลุ่มผู้ปฏิบัติงานทางด้านการจัดการความรู้ .....	50
ตารางที่ 3.5 แบบสัมภาษณ์ .....	52
ตารางที่ 4.1 การวิเคราะห์เปรียบเทียบจาก 4 หน่วยงานที่ทำการจัดการความรู้ ประสบความสำเร็จ .....	71

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	4
ภาพที่ 2.1 พีรามิดความรู้.....	14
ภาพที่ 2.2 วงจรความรู้เด่นชัดและความรู้ซ่อนเร้น .....	15
ภาพที่ 2.3 กระบวนการและขั้นตอนการจัดทำความรู้ ของ สำนักงานคณะกรรมการ พัฒนาระบบราชการ .....	29
ภาพที่ 2.4 SECI Model .....	36
ภาพที่ 2.5 องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้.....	37
ภาพที่ 2.6 แบบจำลองระบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt .....	41
ภาพที่ 4.1 โมเดลหลักการดำเนินงานการจัดการความรู้ของ บริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด มหาชน .....	65

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันโลกยุคโลกาภิวัตน์ มีความสำคัญมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นการแข่งขันในยุคไร้พรมแดนที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านการบริการของภาครัฐ สังคม การเมือง และสิ่งแวดล้อมอย่างรวดเร็วโดยผ่านระบบการสื่อสารที่มีสมรรถนะสูงทำให้องค์การมีข้อมูลข่าวสารมากมาย องค์การจำเป็นต้องมีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อีกทั้งในปัจจุบันเป็นยุคฐานความรู้ ซึ่งเป็นความรู้ที่อาศัยการสร้าง การกระจาย และการใช้ความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนหลักที่ทำให้เกิดความเติบโต สร้างความมั่งคั่งโดยรากฐานจากการใช้ทรัพยากรธรรมชาติไปสู่การใช้ทรัพยากรสินทางปัญญา ซึ่งตัวจักรสำคัญที่ทำให้องค์การได้เปรียบในการแข่งขัน คือ ความรู้ เพราะเป็นที่ยอมรับกันว่าความรู้เป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุด การพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ จึงเป็นการสร้างเสริมความแข็งแกร่ง ซึ่งลักษณะสำคัญของสังคมแบบนี้คือ การมีนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เทคโนโลยีสารสนเทศและโทรคมนาคม สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน และกลยุทธ์ที่สำคัญซึ่งทำให้องค์การประสบความสำเร็จ จึงขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์การในการบริการ รวบรวมเก็บรักษาและเผยแพร่ความรู้

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้องรวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถสร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกันทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิด ผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้ คู่มือของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน กพร.) หมวดที่ 3 แนวทางการพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสร้างระบบให้สามารถรับรู้

ข่าวสารได้อย่างกว้างขวาง ประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการ ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ส่งเสริมและพัฒนา ความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการเพื่อเป็นผู้ที่มีความรู้ ในวิชาการสมัยใหม่และปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพและมีคุณธรรม และสร้างควมมี ส่วน ร่วมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาในงานให้เกิดประสิทธิภาพ

**วิวัฒนาการของการ จัดการความรู้** (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ 2547 : 23 – 24

“การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ”) ในยุคต่าง ๆ มีดังนี้

**ยุคที่ 1** เริ่มเมื่อ 20 ปีที่แล้ว เป็นยุคเริ่มต้นของการเรียนรู้ โดยมีแนวคิดว่าความรู้ ความสามารถบริหารจัดการได้โดยอาศัยการจัดการที่มีระบบ โครงสร้างที่แน่นอนและเริ่มนำ เทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ

**ยุคที่ 2** เป็นช่วงประมาณปี 2538 มีการแบ่งความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ ความรู้ที่ฝัง อยู่ ในคน และความรู้ที่ชัดเจน อย่างชัดเจน โดยมีรูปแบบในการสร้างและแลกเปลี่ยนความรู้ที่ เรียกว่า SECI Model ของ Ikujiro Nonaka เริ่มได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย และเป็นยุคที่เริ่มมี กระบวนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบมุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยนำระบบคอมพิวเตอร์ มาช่วยอำนวยความสะดวกมากขึ้นทำให้การจัดการความรู้แพร่หลายมากยิ่งขึ้น แต่อย่างไรก็ดีการ จัดการความรู้โดยใช้ SECI Model ก็ยังมีข้อจำกัดในบางเรื่อง เนื่องจากความรู้เป็นเรื่องที่ซับซ้อน เกินจะจำแนกเป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในคนหรือความรู้ที่ชัดเจน ดังนั้นการจัดการความรู้ต้องไม่อยู่ใน รูปแบบใดรูปแบบหนึ่งแต่ต้องสมดุล

จึงเป็นที่มาของยุคที่ 3

**ยุคที่ 3** อาศัยหลักการธรรมชาติและระบบซับซ้อน (Complex Adaptive System) มาใช้ วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ในยุคนี้ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการตัดสินใจ และการ สร้างนวัตกรรมมากกว่ามุ่งเน้นด้านประสิทธิภาพเพียงอย่างเดียวโดยให้ความสำคัญกับพฤติกรรม มนุษย์ และเชื่อว่าความรู้และการแลกเปลี่ยนจะเกิดขึ้น ได้เมื่อผู้ให้ความรู้สมัครใจที่จะแบ่งปัน ให้กับผู้อื่นเท่านั้น

**ปัจจุบัน** เราเริ่มเข้าสู่ยุคที่ 4 ของการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นยุคที่การสื่อสารสะดวก รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งส่งผลให้การจัดการความรู้ทวีความสำคัญและมีบทบาทมาก ยิ่งขึ้นต่อการปรับปรุงการดำเนินงานที่ดีขึ้นขององค์กร

จากที่กล่าวมาเกิดประเด็นปัญหาดังนี้ ( เสรี เพิ่มพิมล หัวหน้าฝ่ายทะเบียน สำนักงานเขตหลักสี่)

1. จากการสำรวจพบว่า สำนักงานเขตหลักสี่ ไม่มีการจัดความรู้ ความรู้ที่มีอยู่ในแต่ละฝ่ายไม่มีการบริหารจัดการให้เป็นระบบหรือความรู้ของสำนักงานเขตหลักสี่มีอยู่ทั่วไป เวลาหาหรือเข้าถึงข้อมูลได้ยาก

2. จากการปฏิบัติหน้าที่ประจำทำให้ทราบว่า ไม่สามารถดึงความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคลากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ ความรู้ที่อยู่คนหนึ่งไม่สามารถถ่ายทอดไปยังอีกคนหนึ่งได้ ไม่มีช่องทางที่จะให้บุคลากรได้เข้าไปพูดคุย แลกเปลี่ยนความรู้กันได้

3. จากการตอบคำถามของประชาชนทำให้ทราบว่า บุคลากรในสำนักงานเขตหลักสี่ ยังมีความรู้ไม่เพียงพอในการปฏิบัติหน้าที่ประจำ

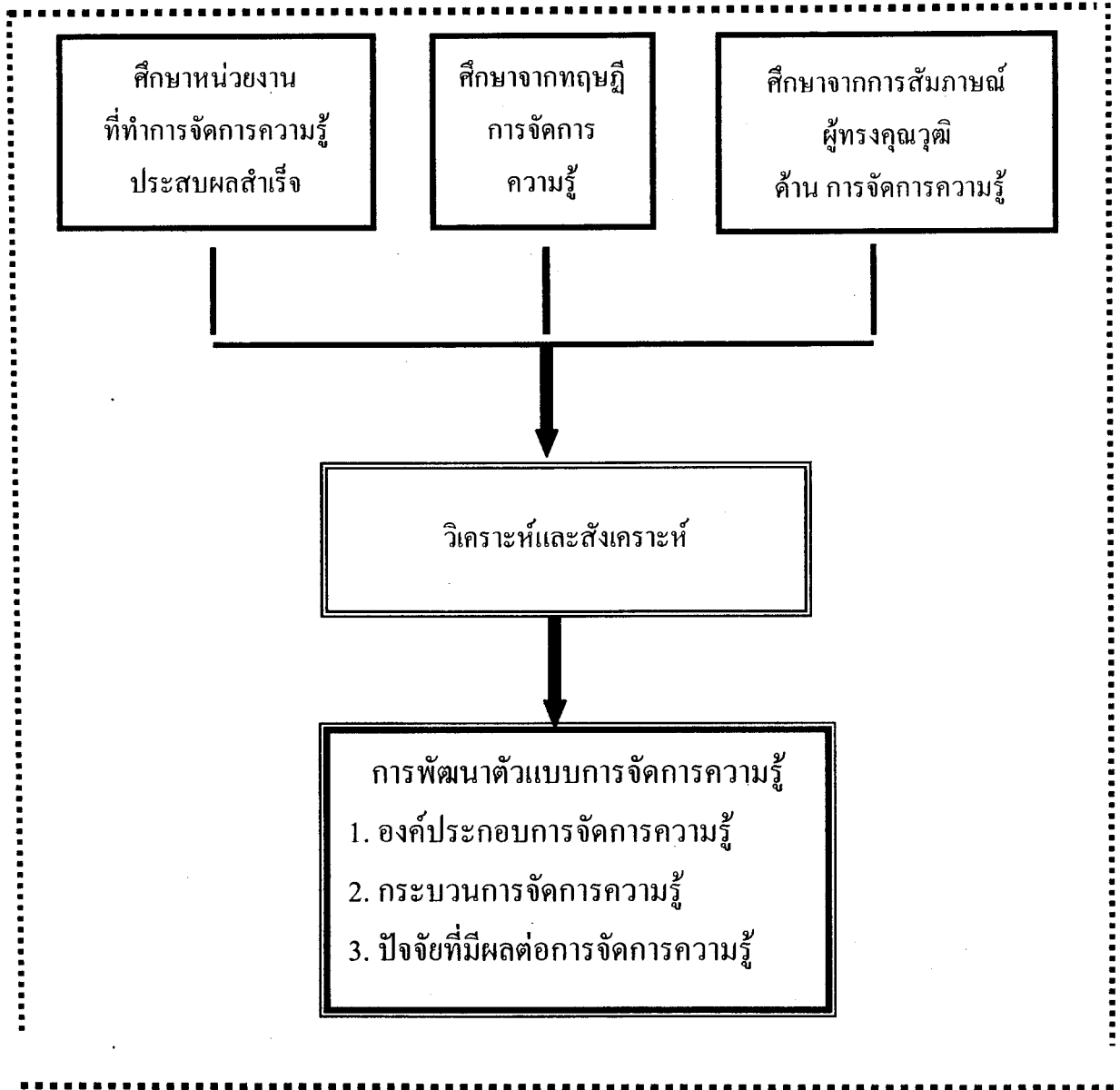
จากนโยบายรัฐบาลดังกล่าวข้างต้น ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม ความรู้ ทำให้ ผู้ศึกษาเกิดความสนใจประเด็นสาระของการบริหารระบบความรู้ในองค์กรจึงได้ศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง กับการบริหารระบบความรู้ในองค์กร คือ การจัดการความรู้ในองค์กร (Knowledge Management) ซึ่งประกอบด้วย แนวคิด ทฤษฎี องค์ประกอบ และปัจจัยที่มีผลต่อ การจัดการความรู้ กระบวนการและ เทคนิค กลยุทธ์ ประโยชน์ เกิดขึ้นในการจัดการความรู้ ผลักดันให้มีการจัดทำ การจัดการความรู้ของสำนักงานเขตหลักสี่ให้เป็นระบบตาม พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สามารถใช้เป็นแนวทางในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตหลักสี่ให้มีระบบมากขึ้น มีความรู้แพร่กระจายทั่วทั้งองค์กร อันจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น มีการบริการที่เป็นเลิศ ทำให้เกิดความพึงพอใจของประชาชนที่มารับบริการที่สำนักงานเขตหลักสี่ เพื่อประโยชน์สุขต่อประชาชน และประเทศชาติต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาการจัดการความรู้ของหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จ
- 2.2 เพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบการจัดการความรู้ของหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จ
- 2.3 เพื่อพัฒนาตัวแบบการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้ในสำนักงานเขตหลักสี่

กรุงเทพมหานคร

### 3. กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ที่มา : จิรพา กุลชาติวิจิตร และ เสน่ห์ จุ้ยโต (2549) “ การพัฒนาแนวปฏิบัติที่ดีในการผลิตข้อมูลสถิติของสำนักงานสถิติจังหวัด ”

ค.ร.เจ.น.น.ร.๕๐

เป็นเอกสารประเภทใด

#### 4. ขอบเขตการวิจัย

4.1 ศึกษาหน่วยงานที่จัดการความรู้ประสบความสำเร็จ 4 หน่วยงาน ได้แก่ กรมสรรพากร โรงพยาบาลศิริราช สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

4.2 วิเคราะห์เปรียบเทียบหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ ใน 3 ประเด็น คือ องค์ประกอบการจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้

4.3 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้าน การจัดการความรู้ จำนวน 21 ท่าน

4.4 สังเคราะห์พัฒนาตัวแบบ โดยผู้วิจัยได้พัฒนาตัวแบบมาจาก หน่วยงานที่จัดการความรู้ประสบความสำเร็จ 4 หน่วยงาน จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ 21 ท่าน และศึกษาจากทฤษฎี

#### 5. นิยามศัพท์เฉพาะ

5.1 หน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ หมายถึง หน่วยงานที่นำการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้จนประสบความสำเร็จ ได้แก่

5.1.1 กรมสรรพากร

5.1.2 โรงพยาบาลศิริราช

5.1.3 สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

5.1.4 บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

5.2 การวิเคราะห์เปรียบเทียบ หมายถึง การวิเคราะห์เปรียบเทียบใน 3 ประเด็น คือ องค์ประกอบการจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ และ ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้

5.3 องค์ประกอบการจัดการความรู้ หมายถึง ผู้บริหาร บุคลากร คณะกรรมการจัดการความรู้

5.4 กระบวนการจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการจัดการความรู้ใน 7 ขั้นตอน ได้แก่ การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้

5.5 ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ หมายถึง ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ ปัจจัยด้านการสื่อสาร

5.6 ตัวแบบการบริหารการจัดการความรู้ หมายถึง แบบจำลองการบริหารการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตหลักสี่ ประกอบด้วย องค์ประกอบการจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ และ ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้

## 6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 6.1 เป็นแนวทางในการจัดทำการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตหลักสี่ได้ในอนาคต
- 6.2 เป็นแนวทาง สามารถนำไปใช้ในสำนักงานเขต อื่น ๆ
- 6.3 เป็นแนวทางในการจัดทำ สมรรถนะ บุคลากรของเขตหลักสี่



## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษา การพัฒนาตัวแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตหลักสี่ กรุงเทพมหานคร เป็นการพัฒนาองค์การ ได้ศึกษา วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ความเป็นมาของการจัดการความรู้
  - 1.1 การปฏิรูประบบราชการ
  - 1.2 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย
  - 1.3 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
  - 1.4 คู่มือของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
2. ความหมายของความรู้และการจัดการความรู้
  - 2.1 ความหมายของความรู้
  - 2.2 ความหมายของการจัดการความรู้
3. องค์ประกอบของการจัดการความรู้
  - 3.1 องค์ประกอบด้านผู้บริหารจัดการความรู้
  - 3.2 องค์ประกอบด้านบุคลากรจัดการความรู้
  - 3.3 องค์ประกอบด้านคณะกรรมการจัดการความรู้
4. กระบวนการจัดการความรู้
  - 4.1 ความหมายของกระบวนการจัดการความรู้
  - 4.2 ขั้นตอนกระบวนการจัดการความรู้
5. ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้
  - 5.1 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ
  - 5.2 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ
  - 5.3 ปัจจัยด้านการสื่อสาร
6. ตัวแบบการจัดการความรู้
  - 6.1 ความหมายของตัวแบบ
  - 6.2 ประเภทของตัวแบบ

## 6.2 ตัวแบบการจัดการความรู้

### 7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 7.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในประเทศไทย

#### 7.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในต่างประเทศ

## 1. ความเป็นมาของการจัดการความรู้

1.1 การปฏิรูประบบราชการ (คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ การปฏิรูประบบราชการไทย ค้นคืนวันที่ 27 สิงหาคม 2548 <http://www.opcd.go.th>)

ในสมัย พันตำรวจโททักษิณ ชินวัตร เป็นนายกรัฐมนตรี รัฐบาลได้มีนโยบายและให้ความสนใจที่จะปฏิรูประบบบริหารจัดการภาครัฐให้จริงจัง และรวดเร็วมากขึ้น โดยได้มีการปรับปรุงพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดินเสียใหม่ ให้มีระบบราชการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง พร้อมทั้งจัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการขึ้น เพื่อเป็นองค์กรที่เป็นกลไกหลักในการดำเนินการปฏิรูประบบราชการ

ในการดำเนินการปฏิรูประบบราชการของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการดังกล่าวนี้ มีเครื่องมือที่สำคัญได้แก่ แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-2550) พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ซึ่งออกตามมาตรา 3/1 และมาตรา 71/10(5) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2534 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545

### 1.2 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2546 - 2550)

(คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ แผนพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2546-2550) กรุงเทพฯ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ 2546)

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2546-2550) เป็นผลการดำเนินการของสำนักงานปฏิรูประบบราชการ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) ซึ่งเป็นส่วนราชการที่เกิดขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2545 โดยกำหนดขึ้นเพื่อปรับระบบราชการให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านนานาชาติ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านการเมือง โดยมีวิสัยทัศน์ว่า “พัฒนาระบบราชการไทยให้มีความเป็นเลิศ สามารถรองรับการพัฒนาประเทศในยุคโลกาภิวัตน์ โดยยึด

หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และประโยชน์สุขของประชาชน” และได้กำหนดเป้าประสงค์หลักหรือผลลัพธ์สุดท้ายที่พึงประสงค์ 4 ประการ ได้แก่ พัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น ปรับบทบาทภารกิจและขนาดให้มีความเหมาะสม ยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูงและเทียบเท่าเกณฑ์สากล และตอบสนองต่อการบริหารการปกครองในระบอบประชาธิปไตย

ภายใต้วัตถุประสงค์ข้างต้น คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยไว้ 7 ยุทธศาสตร์ มีรายละเอียดดังนี้

1. ยุทธศาสตร์การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน โดยเปลี่ยนกระบวนการทำงานและวิธีการทำงานใหม่ ยึดวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย สามารถตรวจสอบผลงานได้

2. ยุทธศาสตร์การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน โดยปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดินเพื่อให้มีขีดสมรรถนะและความยืดหยุ่น คล่องตัวสูง ดำเนินการจัดระเบียบความสัมพันธ์ของการบริหารราชการในทุกระดับให้เป็นไปอย่างเหมาะสม และมีความเป็นเอกภาพ รวมทั้งสามารถบูรณาการเพื่อเชื่อมโยงการทำงานในมิติและภาคส่วนต่าง ๆ เข้าด้วยกัน

3. ยุทธศาสตร์การปรับระบบการเงินและงบประมาณ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐบาลมากขึ้น โดยมีการถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจและความคล่องตัวให้แก่หน่วยงานปฏิบัติ ควบคู่ไปกับการเสริมสร้างการรับผิดชอบในการใช้จ่ายเงินแผ่นดิน รวมทั้งการสร้างแรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น โดยอาศัยรูปแบบและวิธีการบริหารการเงินและงบประมาณสมัยใหม่

4. ยุทธศาสตร์การสร้างระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่ โดยทบทวนและออกแบบระบบการบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์มาตรฐานสากล มีความหลากหลายในรูปแบบการจ้างงาน ยึดหลักการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน และสามารถรองรับการแข่งขันในตลาดแรงงานภายในประเทศได้ เพิ่มผลิตภาพและพัฒนาขีดความสามารถของข้าราชการที่มีอยู่ ปรับปรุงระบบการประเมินผลบุคคลให้สามารถปลดบุคคลที่ไม่มีความสามารถออกจากราชการ และเปิดโอกาสให้บุคคลผู้มีความสามารถสูงจากภายนอกสามารถเข้าสู่ระบบราชการในระดับต่าง ๆ ได้ง่าย

5. ยุทธศาสตร์การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม โดยปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม ของข้าราชการ ให้เอื้อต่อการพัฒนาระบบ

ราชการ โดยวิธีการบริหารให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของการสร้างการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง โดยให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้และปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนด้วยตนเองด้วยความเต็มใจ

6. ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย โดยเสริมสร้างความทันสมัยในการบริหารงานภาครัฐและการบริการประชาชน ให้เป็นรูปแบบของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ที่สมบูรณ์ ภายใต้แนวคิดของการยึดประชาชนเป็นหลัก สามารถให้บริการประชาชนได้ถูกต้อง รวดเร็ว ตลอดเวลาไม่มีวันหยุด

7. ยุทธศาสตร์การเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม มุ่งเน้นให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารกิจการบ้านเมืองโดยตรงมากขึ้น โดยการยอมรับและให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ร่วมปฏิบัติงาน และตรวจสอบผลการดำเนินงาน

### 1.3 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.

2546

รัฐบาลชุดของพันตำรวจโททักษิณ ชินวัตรยังได้มีการออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยมีความประสงค์จะให้เป็นเรื่องของการกำหนดขอบเขต แบบแผน วิธีปฏิบัติราชการ เพื่อให้การบริหารราชการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ดังนี้

หมวดที่ 1 เป็นการกำหนดขอบเขตความหมายของคำว่า “การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” โดยชี้ให้เห็นถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารราชการและแนวทางปฏิบัติราชการของทุกส่วนราชการในการกระทำภารกิจว่าจะต้องมีเป้าหมายดังนี้

การบริหารราชการที่มุ่งให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและก่อให้เกิดผลกระทบในทางที่ดีต่อการพัฒนาชีวิตของประชาชน ผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ โดยยึดการบริหารแบบบูรณาการ ซึ่งมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ที่สอดคล้องกันไปในแนวทางเดียวกัน โดยการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการไว้ล่วงหน้า ที่สามารถแสดงผลและวัดผลงานได้อย่างชัดเจน

มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ในการดำเนินการกิจของรัฐจะต้องมีการเปรียบเทียบต้นทุนค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการดำเนินงานทั้งภายในหน่วยงานตนเอง และระหว่างหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่เป็นดำเนินการกิจในลักษณะเดียวกัน เพื่อดูผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นว่ามีความคุ้มค่ากับเงินลงทุนที่เกิดจากการนำภาษีของประชาชนไปดำเนินการหากไม่คุ้มค่าก็ไม่ควรดำเนินการต่อไป

ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น โดยลดขั้นตอนระยะเวลาการปฏิบัติราชการลงจากที่เป็นอยู่เดิม มอบอำนาจการตัดสินใจให้กับผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับประชาชน จัดบริการให้ประชาชนสามารถรับบริการให้แล้วเสร็จในที่เดียวกัน เพื่อให้ประชาชนได้รับบริการที่สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น

มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อเหตุการณ์ โดยจะต้องมีการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการขั้นตอนทำงานใหม่อยู่เสมอ ส่วนราชการจึงควรจัดลำดับความสำคัญและความจำเป็นของงาน หรือโครงการที่จะทำให้สอดคล้องกับแผนการบริหารราชการแผ่นดินและงบประมาณของประเทศ ซึ่งอาจมีผลต้องพิจารณาขุบเลิกส่วนราชการที่ไม่จำเป็นและการปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบต่าง ๆ ให้เหมาะสม

ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวก และได้รับการตอบสนองความต้องการในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการต้องมุ่งเน้นถึงความต้องการและความพึงพอใจของประชาชน ผู้รับบริการ เป็นหลัก ดังนั้น จึงต้องมีการสำรวจความต้องการของประชาชนและความพึงพอใจของผู้รับบริการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อจะได้จัดตั้งอำนวยความสะดวกและเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่ประชาชนทราบและ เข้าใจง่ายเวลามาติดต่อกับหน่วยงานราชการ

บทบัญญัติในหมวด 3 เป็นการกำหนดวิธีการปฏิบัติราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ซึ่งจะว่าด้วยการกำหนดแผนการทำงานที่มีวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดผลของงานดังนี้

การพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ในการบริหารราชการแนวใหม่ ส่วนราชการจะต้องพัฒนาความรู้ ความเชี่ยวชาญ ให้เพียงพอแก่การปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและสถานการณ์ของต่างประเทศที่ผลกระทบต่อประเทศไทยโดยตรง ซึ่งในการบริหารราชการตามพระราชกฤษฎีกานี้จะต้องมีการวางแผนการปฏิบัติราชการทุกระยะ ต้องมีการปรับแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ต้องมีการกำหนดผลสัมฤทธิ์ของงานที่เป็นความจริง ฉะนั้น แนวความคิดของผู้ปฏิบัติงานภาครัฐจะต้องเปลี่ยนแปลงทัศนคติเดิมเสียใหม่ จากการที่ยึดแนวความคิดว่าต้องปฏิบัติงานตามระเบียบแบบแผนที่ วางไว้ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เน้นการสร้างความคิดใหม่ ๆ ตามวิชาการสมัยใหม่และนำมาปรับใช้กับการปฏิบัติราชการตลอดเวลา ในพระราชกฤษฎีกานี้จึงกำหนดเป็นหลักการว่า ส่วนราชการต้องมีการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยมีแนวทางดังนี้

1. ต้องสร้างระบบให้สามารถรับข่าวสารได้ตลอดเวลา
2. ต้องสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการ

ปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

3. ต้องมีการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการ

4. ต้องมีการสร้างความเห็นร่วมในหมู่ข้าราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน

1.4 คู่มือของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ กพร. (2548) หมวดที่ 3 แนวทางการพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (สำนักงานการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) และ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ค้นคืนวันที่ 15 ธันวาคม 2548

<http://oldweb.opdc.go.th/thai/home.php> ได้บัญญัติและเป็นแนวทางปฏิบัติได้ดังนี้

1.4.1 ต้องสร้างระบบให้สามารถรับรู้ข่าวสาร ได้อย่างกว้างขวาง

1.4.2 ต้องสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป

1.4.3 ต้องมีการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของราชการ เพื่อให้ข้าราชการทุกคนเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการ เพื่อให้ข้าราชการทุกคนเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในวิชาการสมัยใหม่ตลอดเวลา มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและมีคุณธรรม

1.4.4 ต้องมีการสร้างความมีส่วนร่วมในหมู่ข้าราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันเพื่อนำมาพัฒนาใช้ในการปฏิบัติราชการร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพ โดยเจ้าหน้าที่ทุกระดับจะต้องตอบคำถามได้ว่าผลงานในแต่ละวันของตนนั้นสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างไร และเรียนรู้ที่จะทำงานร่วมกันเป็นทีมระหว่างผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และ ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

## 2. ความหมายของความรู้และการจัดการความรู้

2.1 ความหมายของความรู้ ได้มีนักวิชาการเสนอความเห็นที่น่าสนใจไว้หลายท่าน ดังนี้

น.พ. ประเวศ วสี (2547) (อ้างถึง สุทธิมน ศรีโชติ วิทยานิพนธ์ เรื่อง การจัดการความรู้ขององค์กรในประเทศไทย : ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์การราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน 2548 : 27) ให้ความหมายของความรู้ ว่าเป็นเรื่องของความจริงซึ่งสามารถพิสูจน์ได้ เช่น ความรู้เฉพาะเรื่อง การเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ ทำให้เกิดปัญญา นำไปสู่การเปลี่ยนจิตสำนึก การ

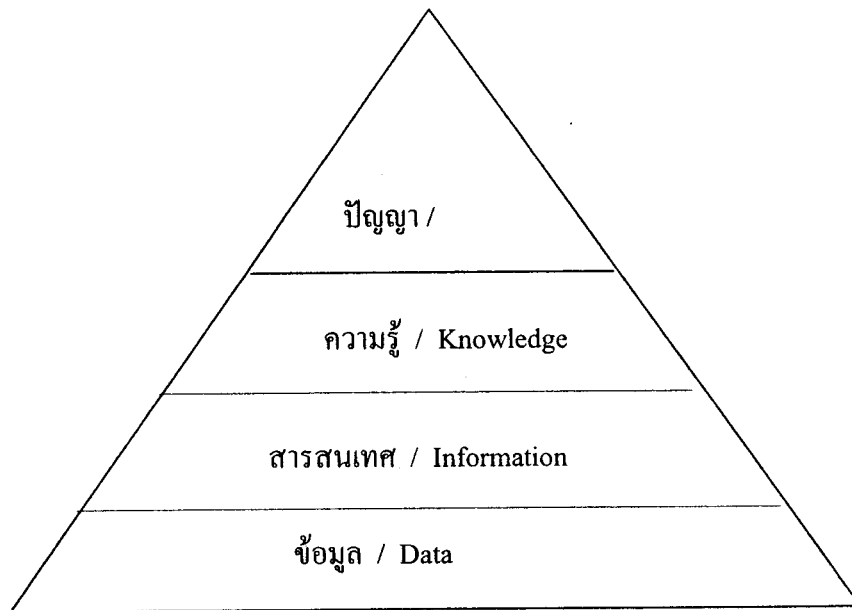
เรียนแต่เนื้อหาโดยไม่สามารถนำไปปฏิบัติหรือพัฒนาได้ ไม่ถือว่าเป็นความรู้อย่างแท้จริง วิธีการให้ได้มาซึ่งความรู้ต้องสอน วิธีคิด วิธีตรวจสอบ ความรู้ซึ่งก็คือวิธีวิจัย ดังนั้นสิ่งที่จำเป็นคือการคิดเป็นและรู้วิธีสร้างความรู้

น้ำทิพย์ วิภาวิน (อ้างถึง หนังสือการจัดการความรู้กับคลังความรู้ 2547 : 16) ความรู้ คือ สารสนเทศที่นำไปสู่การปฏิบัติหรือการใช้งาน เป็นแนวทางในการกำหนดความคิด พฤติกรรมและการสื่อสารระหว่างบุคคล

Davenport and Prusak, 1998 (อ้างถึง สุทธิมน ศรีโชติ วิทยานิพนธ์ เรื่อง การจัดการความรู้ขององค์กรในประเทศไทย : ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์การราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน 2548 : 26) ความรู้ หมายถึง การใช้ประสบการณ์ คุณค่า สารสนเทศ ความชำนาญ และสัญชาตญาณ เพื่อกำหนดสภาพแวดล้อมและกรอบการทำงานสำหรับการประเมินเพื่อให้ได้ประสบการณ์และสารสนเทศใหม่ ซึ่งมีวิธีการแตกต่างกันในแต่ละบุคคล ความรู้ไม่ได้อยู่เพียงในรูปเอกสาร แต่อยู่ในประสบการณ์ การทำงานประจำ กระบวนการ วิธีปฏิบัติ และความเชื่อในองค์กรนั้น การสร้างความรู้จึงต้องทำให้เหมาะสมกับประเภทขององค์การ

ดรักเกอร์ (Drucker) (อ้างถึง สุทธิมน ศรีโชติ วิทยานิพนธ์ เรื่อง การจัดการความรู้ขององค์กรในประเทศไทย : ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์การราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน 2548 : 27) กล่าวว่า ความรู้เป็นสารสนเทศที่เปลี่ยนแปลงบางสิ่งไปสู่การปฏิบัติ หรือการทำให้คนหรือองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ความรู้เป็นความคิดและการกระทำที่ได้รับการยอมรับโดยคนกลุ่มหนึ่งของสังคม

ฮิเดโอะ ยามาซากิ (Hideo Yamazaki) อ้างถึง สุทธิมน ศรีโชติ วิทยานิพนธ์ เรื่อง การจัดการความรู้ขององค์กรในประเทศไทย : ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์การราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน 2548 : 26) ผู้เชี่ยวชาญชาวญี่ปุ่น ได้ให้คำจำกัดความของความรู้ในรูปของพีรามิด โดยให้ความหมายของ “ข้อมูล” ว่าเป็นข้อเท็จจริง ข้อมูลดิบหรือตัวเลขที่ยังไม่ผ่านการแปลความ “สารสนเทศ” เป็นข้อมูลที่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการและการตัดสินใจ ในขณะที่ “ความรู้” คือสารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิดการเปรียบเทียบและเชื่อมโยงกับความรู้อื่นจนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ ในอดีต องค์กรจะให้ความสำคัญกับข้อมูลมาก สิ่งสำคัญที่อยู่นเหนือกว่าข้อมูลคือ ความสามารถในการนำข้อมูลมาสังเคราะห์ พัฒนาและวิจัย ตลอดจนนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดเป็นความรู้



ภาพที่ 2.1 พีรามิดความรู้

ที่มา : สุทธิมน ศรีโชติ, กนกศักดิ์ บัณฑิตน์, พิมพินันท์ บัณฑิตนิพิท, และคณะ (2548)

“ การจัดการความรู้ขององค์กรในประเทศไทย : ศึกษาเปรียบเทียบระหว่าง  
องค์กรราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน ” วิทยานิพนธ์ปริญญา การจัดการ  
ภาครัฐและภาคเอกชนมหาบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒน  
บริหารศาสตร์

เดฟ สโนว์แดน (Dave Snowden) (อ้างถึง สุทธิมน ศรีโชติ) วิทยานิพนธ์ เรื่อง  
การจัดการความรู้ขององค์กรในประเทศไทย :ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์กรราชการ  
รัฐวิสาหกิจ และเอกชน 2548 : 27) กล่าวว่า ความรู้เป็นสิ่งที่ซับซ้อนไม่สามารถจัดเป็นระบบที่  
แน่นอนได้ การพัฒนาของข้อมูลอาจจะไม่นำไปสู่การเป็นสารสนเทศ ความรู้และปัญญาตามลำดับ  
เสมอไป โดยให้เหตุผลว่าสารสนเทศที่แม้จะไม่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ แต่มีบริบทรายละเอียดที่  
ครบถ้วน ถ้าหากไม่ใช่สารสนเทศในเรื่องที่เป็นประโยชน์แก่เราหรือเราไม่สามารถนำไปใช้ได้ก็ไม่  
เรียกว่าความรู้สำหรับเรา

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542 : 232) ความรู้ คือ สิ่งที่ตั้งสมมาจาก  
การศึกษาเล่าเรียนการค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ ความ  
เข้าใจ หรือ สารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิด  
หรือการปฏิบัติองค์วิชาในแต่ละสาขา



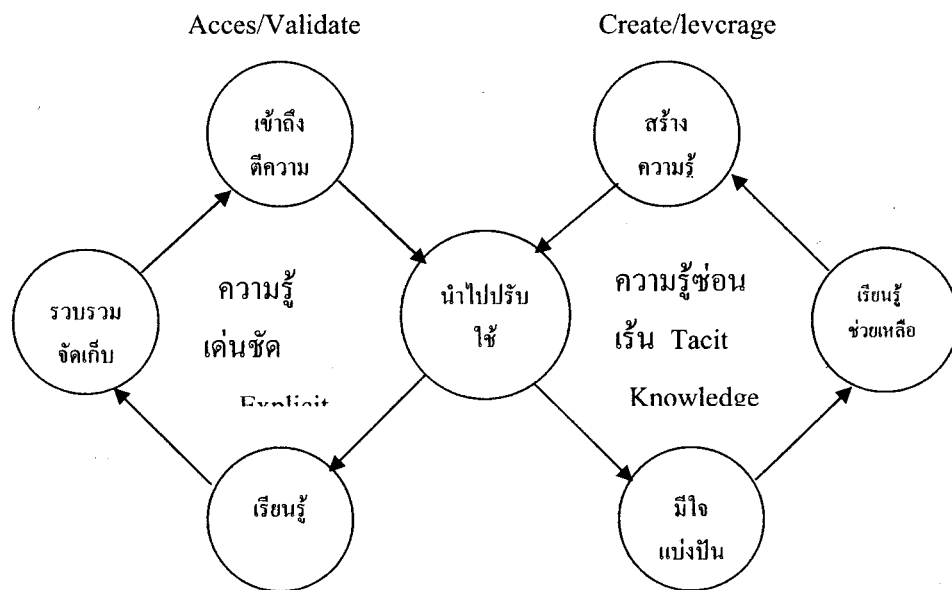
สรุป ความรู้ คือ สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียนการค้นคว้าหรือประสบการณ์การทำงานประจำ วิถีปฏิบัติ และความเชื่อ ความคิดที่อยู่ในตัวบุคคลแต่ละคน ความรู้จากเอกสารหนังสือสั่งการ กฎหมาย ระเบียบต่าง ๆ เป็นสารสนเทศที่เปลี่ยนไปสู่การปฏิบัติ ความรู้จากการฟัง และการถามจากเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างาน การคิดเป็นและรู้วิธีสร้างนำไปประยุกต์ใช้ได้

ประเภทความรู้ แบ่งใหญ่ ๆ ได้ 2 ประเภท (ของ สำนักงานส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สทศ.) “ตามรอยความสำเร็จการจัดการความรู้ ประเทศไทย” รายงานประจำปี 2550 : 73) คือ

ความรู้เด่นชัด (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่อยู่ในรูปแบบที่เป็นเอกสาร หรือวิชาการ อยู่ในตำรา คู่มือปฏิบัติ

ความรู้ซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่แฝงอยู่ในตัวคน เป็นประสบการณ์ที่สั่งสมมายาวนาน เป็นภูมิปัญญา

โดยที่ความรู้ทั้ง 2 ประเภทนี้มีการจัดการที่แตกต่างกัน ความรู้อยู่ที่ การจัดการ “ความรู้เด่นชัด” จะอยู่ที่การเข้าถึงแหล่งความรู้ ตรวจสอบ และตีความได้ เมื่อนำไปใช้แล้วเกิดความรู้ใหม่ก็นำมาสรุปไว้เพื่อใช้อ้างอิง หรือให้ผู้อื่นเข้าถึงได้ต่อไป (คู่มือทางซ้ายในรูป) ส่วนการจัดการ “ความรู้ซ่อนเร้น” นั้นจะอยู่ที่การจัดเวทีเพื่อให้มีการแบ่งปันความรู้ที่อยู่ในตัวผู้ปฏิบัติ ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน อันนำไปสู่การสร้างความรู้ใหม่ที่แต่ละคนสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ต่อไป (คู่มือทางขวาในรูป)



ภาพที่ 2.2 วงจรความรู้เด่นชัดและความรู้ซ่อนเร้น

ที่มา : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม “ตามรอยความสำเร็จการจัดการความรู้  
ประเทศไทย” รายงานประจำปี 2550 : 73

ในชีวิตจริง ความรู้ 2 ประเภทนี้จะเปลี่ยนสถานภาพ สลับปรับเปลี่ยนไปตลอดเวลา  
บางครั้ง Tacit ก็ออกมาเป็น Explicit และบางครั้ง Explicit ก็เปลี่ยนไปเป็น Tacit

**2.2 ความหมายของการจัดการความรู้** ได้มีผู้เสนอความเห็นที่น่าสนใจไว้หลายท่าน  
ดังนี้

ศาสตราจารย์ นายแพทย์วิจารณ์ พานิช (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ “การ  
จัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ” 2547 : 22) การจัดการความรู้ หมายถึง การยกระดับความรู้  
ขององค์กร เพื่อสร้างผลประโยชน์จากต้นทุนทางปัญญา โดยเป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและ  
กว้างขวาง ไม่สามารถให้นิยามด้วยถ้อยคำสั้น ๆ ได้ ต้องให้นิยามหลายข้อจึงจะครอบคลุม  
ความหมายดังนี้

1. การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บและการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้  
เทคโนโลยีด้านข้อมูลและคอมพิวเตอร์ เป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มพลังในการจัดการความรู้ แต่  
เทคโนโลยีด้านข้อมูลและ คอมพิวเตอร์โดยตัวของมันเองไม่ใช่การจัดการความรู้

2. การจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนความรู้ ถ้าไม่มีการแลกเปลี่ยน  
ความรู้ ความพยายามในการจัดการความรู้ก็จะไม่ประสบผลสำเร็จ พฤติกรรมภายในองค์กร  
เกี่ยวกับวัฒนธรรม พลวัต และวิธีปฏิบัติมีผลต่อการแบ่งปันความรู้ ประเด็นด้านวัฒนธรรมและ  
สังคมมีความสำคัญยิ่งต่อการจัดการความรู้

3. การจัดการความรู้ ต้องการผู้มีความรู้ความสามารถในการตีความ และประยุกต์  
ใช้ความรู้ในการสร้างนวัตกรรมและเป็นผู้นำทางในองค์กร รวมทั้งต้องการผู้เชี่ยวชาญในสาขาใด  
สาขาหนึ่งสำหรับช่วยแนะนำวิธีประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ ดังนั้นกิจกรรมเกี่ยวกับคนอื่น ได้แก่  
การดึงดูดคนเก่งและดี การพัฒนาคน การติดตามความก้าวหน้าของคนและการดึงคนมีความรู้  
ความสามารถไว้ในองค์กร ถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้

4. การเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร การจัดการความรู้เกิดขึ้นเพราะมีความเชื่อ  
ว่าจะช่วยสร้างความมีชีวิตชีวา และความสำเร็จให้แก่องค์กร การประเมิน “ต้นทุนทางปัญญา  
(intellectual capital)” และผลสำเร็จของการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้เป็นดัชนีบอกว่าการ  
มีการจัดการความรู้อย่างได้ผลหรือไม่

น้ำทิพย์ วิภาวิน (อ้างถึง สุทธิมน ศรีโชติ วิทยานิพนธ์ เรื่อง การจัดการความรู้  
ขององค์กรในประเทศไทย :ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์กรราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน  
2548 : 35) การจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการสารสนเทศ (Information) และการบริหารคน

(People) ในทุก องค์การโดยใช้สารสนเทศในการจัดเก็บความรู้ใหม่ที่บุคคลในองค์การมี เพื่อเผยแพร่และแบ่งปัน การใช้สารสนเทศในองค์การจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็น เครื่องมือ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) สำนักงานการพัฒนาระบบ ราชการ (กพร.)และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ค้นคืนวันที่ 15 ธันวาคม 2548 <http://oldweb.opdc.go.th/thai/home.php> ให้ความหมายว่า การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วน ราชการซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนใน องค์การสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด

สำนักงานส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) (การจัดการความรู้ ค้นคืน วันที่ 19 มกราคม 2549 จาก <http://beyondKM.gotoknow.org>) การจัดการความรู้ หรือที่เรียก ย่อ ๆ ว่า KM คือ เครื่องมือ เพื่อใช้ในการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 3 ประการไปพร้อมๆ กัน ได้แก่ บรรลุเป้าหมายของงาน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน และบรรลุเป้าหมายการพัฒนา องค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ดังนั้น การจัดการความรู้จึงไม่ใช่เป้าหมายในตัวของมันเอง เมื่อไรก็ตามที่มีการ เข้าใจผิด เอาการจัดการความรู้เป็นเป้าหมาย ความผิดพลาดก็เริ่มเดินเข้ามา อันตรายที่จะเกิด ตามมาคือ การจัดการความรู้เทียม หรือ ปลอม เป็นการดำเนินการเพียงเพื่อให้ได้ชื่อว่ามีจัดการ ความรู้เท่านั้นเอง

อิจูจิโร โนนากะ Ikujiro Nonaka ( อ้างถึง สุทธิมน ศรีโชติ วิทยานิพนธ์ เรื่อง การจัดการความรู้ขององค์การในประเทศไทย :ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์การราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน 2548 : 36) เน้นการใช้ประโยชน์ของ Tacit และ Explicit Knowledge เป็นหลักในการจัดการความรู้ในองค์การ Tacit Knowledge คือ ความรู้ที่ได้มาจากประสบการณ์ และไม่สามารถบรรยายเป็นถ้อยคำ ถ้อยความ หรือ สูตร และขึ้นอยู่กับความรู้ความเชื่อ รวมทั้ง ทักษะเชิงวิชาการของบุคคลที่จะถนอมความรู้ที่ได้ความรู้ชนิดนี้พัฒนาและแบ่งปันกันได้ และ เป็นความรู้ที่จะทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันได้ Explicit Knowledge คือ ความรู้ที่เป็น เหตุและผลที่สามารถจะบรรยาย ถอดความออกมาได้ ในรูปของทฤษฎี การแก้ไขปัญหา คู่มือและ ฐานข้อมูล (ทุกคนสามารถเข้าถึงข้อได้)

Ryoko Toyama (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ “การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การ ปฏิบัติ” 2547 : 20) การจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการเพื่อเอื้อให้เกิดความรู้ใหม่ น่าจะเหมาะ

กว่า เพราะเป็นความพยายามที่จะใช้ความรู้ที่มีอยู่และประสบการณ์ของบุคคลต่าง ๆ ในองค์กร  
 อย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาวัตกรรมให้เกิด

Newman, Brian (อ้างถึง ทศนีย์ สมสมาน “วิทยานิพนธ์ “โครงสร้าง และ  
 กระบวนการ การจัดการความรู้ในองค์กร กรณีศึกษา สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดยะลา” 2548 :  
 23) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกลุ่มของกระบวนการต่าง ๆ ที่ดำเนินการเกี่ยวกับการสร้าง การ  
 แพร่กระจาย และการใช้ประโยชน์ความรู้

Bertels, Thomas (อ้างถึง ทศนีย์ สมสมาน วิทยานิพนธ์” โครงสร้าง และ  
 กระบวนการ การจัดการความรู้ในองค์กร กรณีศึกษา สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดยะลา 2548 :  
 23) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การบริหารจัดการองค์การเพื่อมุ่งไปสู่การสร้างความ  
 แห่งองค์การใหม่อย่างต่อเนื่องซึ่งได้แก่ การสร้างโครงสร้างองค์การที่ให้การสนับสนุนการจัดการ  
 ความรู้ การอำนวยความสะดวกให้กับสมาชิกที่อยู่ในองค์กร หรือแม้กระทั่งการสร้างเครื่องมือ  
 ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งนี้โดยให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมและการเผยแพร่  
 ความรู้

Business College of the University of Texas (อ้างถึง ทศนีย์ สมสมาน  
 “วิทยานิพนธ์” โครงสร้าง และกระบวนการ การจัดการความรู้ในองค์กร กรณีศึกษา สำนักงาน  
 สาธารณสุขจังหวัดยะลา 2548 : 24) ได้ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการที่เป็นระบบของการ  
 ค้นหา การเลือกการจัดระบบ การสกัด และการนำเสนอสารสนเทศเพื่อทำให้ความรู้ความเข้าใจ  
 ของพนักงานในเรื่องที่สนใจเป็นพิเศษดีขึ้น การจัดการความรู้จะทำให้องค์กรได้รับความเข้าใจ  
 อย่างลึกซึ้งด้วยประสบการณ์ของตนเอง กิจกรรมของการจัดการความรู้ที่เกี่ยวกับการจัดหา จัดเก็บ  
 และใช้ความรู้ เป็นไปเพื่อการแก้ปัญหาการเรียนรู้อย่างไม่สิ้นสุด นอกจากนั้นยังใช้เพื่อการ  
 วางแผนกลยุทธ์และการตัดสินใจอีกด้วย

Trapp (1999) (อ้างถึง ทศนีย์ สมสมาน “วิทยานิพนธ์” โครงสร้าง และ  
 กระบวนการ การจัดการความรู้ในองค์กร กรณีศึกษา สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดยะลา 2548 :  
 24) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยงานต่าง ๆ จำนวนมากซึ่งมีการ  
 บริหารจัดการในลักษณะบูรณาการเพื่อก่อให้เกิดคุณประโยชน์ที่คาดหวังไว้ การจัดการความรู้จึง  
 เป็นแนวคิดองค์รวมที่จะบริหารจัดการทรัพยากรที่เป็นความรู้ในองค์กร

Tannembaum (อ้างถึง พรธิดา วิเชียรปัญญา “การจัดการความรู้พื้นฐานและการ  
 ประยุกต์ใช้” 2547 : 30) ได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับจัดการความรู้ไว้ว่าเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

1. การรวบรวม การจัดระเบียบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้ และ ทำให้เกิดการใช้ประโยชน์อย่างเหมาะสม สารสนเทศและเทคโนโลยีเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์จะสามารถสนับสนุนให้การจัดการความรู้มีพลังและอำนาจได้

2. การแบ่งปันความรู้ หากปราศจากการแบ่งปัน ความพยายามในการจัดการความรู้ จะล้มเหลว ในการแบ่งปันความรู้นี้ ต้องอาศัยวัฒนธรรมองค์การเป็นสำคัญ เพราะมีอิทธิพลอย่างสูงต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้

3. การอาศัยบุคคลที่มีความรู้หรือความเฉลียวฉลาด

4. การเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ การจัดการความรู้เป็นสิ่งที่สนับสนุนให้องค์การ ต่าง ๆ อยู่รอดและประสบความสำเร็จ

Sveiby, Karl E. (อ้างถึง ทศนีย์ สมสมาน “วิทยานิพนธ์” โครงสร้าง และกระบวนการ การจัดการความรู้ในองค์การ กรณีศึกษา สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดยะลา 2548 : 28) ได้พยายามให้นิยามของการจัดการความรู้ โดยพิจารณาจากสิ่งที่คนในสาขาการจัดการความรู้กำลังดำเนินการอยู่ ซึ่งสามารถสรุปออกมาเป็นเส้นทางของกิจกรรม (tracks of activities) และระดับของกิจกรรม ดังนี้

เส้นทางของกิจกรรม (Tracks of Activities) มี 2 ลักษณะดังนี้

1. การจัดการความรู้ในฐานะที่เป็นการจัดการสารสนเทศ (Management of Information) นักวิจัยและผู้ปฏิบัติงานในสาขานี้จะมีความรู้ทางด้านคอมพิวเตอร์และหรือสารสนเทศ งานที่ทำ เช่น การสร้างระบบการจัดการสารสนเทศปัญญาประดิษฐ์ รีเอนจินีเยริง หรือ groupware เป็นต้น ในสาขานี้ความรู้เป็นวัตถุที่สามารถจำแนกและจัดการในระบบสารสนเทศได้ (Knowledge asan Object)

2. การจัดการความรู้ในฐานะที่เป็นการจัดการเกี่ยวกับคน (Management of People) นักวิจัยและผู้ปฏิบัติงานในสาขานี้จะมีความรู้ทางด้านปรัชญา จิตวิทยา สังคมวิทยา หรือบริหารจัดการ ลักษณะงานจะเกี่ยวกับการประเมินการเปลี่ยนแปลงและการทำให้ทักษะส่วนบุคคลหรือพฤติกรรมดีขึ้น ในสาขานี้ ความรู้เป็น กระบวนการ เป็นกลุ่มของทักษะความรู้ ที่มีความเป็นพลวัตและมีความซับซ้อนซึ่งเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Knowledgeas Process)

ระดับของกิจกรรม (Level of Activities) มี 2 ระดับดังนี้

1. ระดับส่วนบุคคล (Individual Perspective) จะให้ความสำคัญที่การวิจัยและการปฏิบัติในระดับบุคคล

2. ระดับองค์การ (Organizational Perspective) จะให้ความสำคัญที่การวิจัย

และการปฏิบัติในระดับองค์กร

จากแนวคิดของ Sveiby ดังกล่าว สามารถสรุปเป็นขอบข่าย (Grid) ของการจัดการความรู้ได้ ดังนี้ การจัดการความรู้ “เป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยนและใช้ความรู้ เป็นต้น”

World Bank (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ “การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ 2547 : 21) การจัดการความรู้ เป็นการรวบรวมวิธีปฏิบัติขององค์กร และกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการสร้าง การนำมาใช้ และเผยแพร่ความรู้และบริบทต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ

European Foundation for Quality Management System : EFQM (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ “การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ” 2547 : 27) การจัดการความรู้ เป็นวิธีการจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์และกระบวนการในการจำแนก จัดหา และนำความรู้มาใช้ประโยชน์เพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้แม้จะมีนิยามที่หลากหลาย แต่เมื่อพิจารณาโดยรวมพบว่า นิยามจัดการความรู้ สามารถสรุปประเด็นหลัก ๆ ได้ ดังนี้

1. การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์การบริหารจัดการ วิธีปฏิบัติ หรือ แผนงานขององค์กร
2. การจัดการต้องเป็นระบบและมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร
3. ความรู้เกี่ยวข้องและทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น

Kucza (2001) (อ้างถึง พรชิตา วิเชียรปัญญา “การจัดการความรู้พื้นฐานและการประยุกต์ใช้” 2547 : 29) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการกระบวนการของการสร้างความรู้ การจัดเก็บ และการแบ่งปันความรู้กล่าวโดยทั่วไปจะรวมถึงการระบุสภาพปัจจุบัน การกำหนดความต้องการและการแก้ไขปรับปรุงกระบวนการที่จะส่งผลกระทบต่อจัดการความรู้ ให้ดีขึ้นเพื่อบรรลุถึงความต้องการ

Henrie & Hecgepeth แห่ง University of Alaska Anchorage (2003) (อ้างถึง พรชิตา วิเชียรปัญญา “การจัดการความรู้พื้นฐานและการประยุกต์ใช้” 2547 : 29) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นระบบบริหารจัดการทรัพย์สินความรู้ขององค์กรทั้งที่เป็นความรู้โดยนัยและความรู้ที่เห็นได้อย่างชัดเจน ระบบการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจำแนกความรู้ การตรวจสอบความรู้ การจัดเก็บความรู้ที่ผ่านการตรวจสอบแล้ว การเตรียมการกรองความรู้ และ เตรียมการเข้าถึงความรู้ให้กับผู้ใช้ ทั้งนี้โดยมีหลักการที่สำคัญ คือ ทำให้ความรู้ถูกใช้ ถูกปรับเปลี่ยนและถูกยกระดับให้สูงขึ้น

จากแนวคิดของนักวิชาการข้างต้นกล่าวสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของ แหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่าง ๆ ที่องค์การจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันความรู้ และ ในที่สุด ความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียน ทั้งทั้งองค์การอย่างสมดุล เป็นไปเพื่อเพิ่มความสามารถ ในการพัฒนาการบริการและประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ

### 3. องค์ประกอบของการจัดการความรู้

3.1 องค์ประกอบด้านผู้บริหาร การจัดการความรู้ (ของ Nonaka & Takeuchi อ้างถึง ประวิทย์ วิจิตรไตรธรรม ตัวแบบพัฒนาสมรรถนะ : กรณีศึกษาดำรงจตุรจังหวัด ปทุมธานี 2550 : 40-42 )

ผู้บริหารระดับสูงสุด มีหน้าที่ 3 ประการ คือ 1) กำหนดเป้าหมายขององค์การ วิสัยทัศน์ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ขององค์การ 2) สร้างบรรยากาศและกฎเกณฑ์กติกาของ องค์การให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ และ 3) นำ “ความรู้ที่ทรงคุณค่า” ที่พัฒนาขึ้นในลักษณะ เป็น “ภาพใหม่” ของความรู้ และสื่อสารเพื่อกระตุ้นให้เกิดการตีความต่อเนื่อง เกิดบรรยากาศที่น่า ตื่นเต้น เร้าใจ และภาคภูมิใจ

ผู้บริหารระดับกลาง ทำหน้าที่เชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงาน ระดับปฏิบัติการ โดยตีความวิสัยทัศน์ที่เกี่ยวข้องกับความรู้ขององค์การที่ผู้บริหารระดับสูง “ยก ร่าง” ขึ้น และเป็นความรู้ฝังลึก ไม่ชัดเจนให้เป็นความรู้ที่เปิดเผยชัดเจน สอดคล้องกับงานของ พนักงานระดับปฏิบัติ นำมาพูดคุยทำความเข้าใจกับพนักงานระดับปฏิบัติ เพื่อให้พนักงานระดับ ปฏิบัติเกิดวิสัยทัศน์ความรู้ของตนในระดับบุคคล และระดับทีมงานหรือหน่วยงานย่อย

ผู้บริหารที่ดีควรมีคุณสมบัติและความสามารถ 7 ประการ ได้แก่

1. ความสามารถในการเรียงร้อยคำร้อยคำ และสื่อสารวิสัยทัศน์ความรู้ให้กินใจ และเกิดความมุ่งมั่นทั่วกันในองค์การ
2. ความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์ ความรู้ และวัฒนธรรมองค์การไปสู่ สมาชิกของทีมโครงการ
3. ความสามารถในการประเมินคุณภาพของความรู้ที่สร้างขึ้น ในกระบวนการ จัดการความรู้ขององค์การ ทั้งนี้ โดยประเมินตามเกณฑ์ที่กำหนดภายในองค์การ

4. ความสามารถในการเลือกคนทำหน้าที่ผู้นำของทีมโครงการ
5. ทักษะในการ “สร้างความปั่นป่วนอย่างสร้างสรรค์” ได้แก่ ทีมโครงการ เช่น การกำหนดเป้าหมายที่ยากและท้าทาย
6. ทักษะในการเข้าไปร่วมกระบวนการจัดการความรู้กับพนักงานระดับกลาง และระดับล่าง เพื่อสร้างความมุ่งมั่นเอาจริงเอาจัง ของการจัดการความรู้
7. ความสามารถในการจัดการภาพรวมของการจัดการความรู้ขององค์กร

### 3.2 องค์ประกอบด้านบุคลากรการจัดการความรู้

บุคลากรขององค์กร ของ Nonaka & Takeuchi (อ้างถึง ประวิทย์ วิจิตรไตรธรรม ตัวแบบพัฒนาสมรรถนะ : กรณีศึกษาตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี 2550 : 41) ประกอบด้วย 3 กลุ่ม คือ พนักงานระดับปฏิบัติการ พนักงานที่เป็นผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูงสุด

พนักงานระดับปฏิบัติการ เป็นผู้ทำงานหลักขององค์กร และสั่งสมประสบการณ์จากการปฏิบัติงาน ความรู้ที่เกิดขึ้นในตัวพนักงานเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ของตนเอง และขององค์กรเป็นส่วนใหญ่ การจัดการความรู้ของผู้ปฏิบัติเน้นการเอาความรู้ที่เปิดเผย ชัดแจ้งมาปฏิบัติ และนำเอาความรู้ฝังลึกของตนมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน

องค์กรประกอบด้วยบุคลากรหลายฝ่าย หลายระดับ ตั้งแต่ผู้บริหารสูงสุด ลงมากระทั่ง ผู้ปฏิบัติงาน บุคคลที่มีความสำคัญต่อระบบ สามารถสื่อสารความชำนาญไปยังคนอื่น ๆ ให้เข้าใจได้

3.3 องค์ประกอบด้านคณะกรรมการ การจัดการความรู้ สำนักงานการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) และ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ กั้นคืนวันที่ 15 ธันวาคม 2548

<http://oldweb.opdc.go.th/thai/home.php>

ผู้บริหารและทีมงานมีการศึกษาเอกสารต่าง ๆ การเข้าร่วมสัมมนาการเยี่ยมชมองค์กรที่ประสบผลสำเร็จด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) CKO (Chief Knowledge Officer) และคณะทำงานร่วมกันกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ (Desired State) ที่สอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยมขององค์กร และสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจและทำกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนดต่อไป

3.3.1 การประกาศแต่งตั้งโครงสร้างทีมงาน การจัดการความรู้ ขอให้ระบุถึงชื่อ-นามสกุล, ตำแหน่งงาน และหน่วยงานที่สังกัดอยู่ตามผังองค์กรปัจจุบัน พร้อมด้วยรายละเอียดหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกตำแหน่ง



3.3.2 **ทีมงาน** การจัดการความรู้ ที่ต้องดำเนินการตามเป้าหมาย การจัดการความรู้ ที่เลือกไว้ ควรจะเชื่อมโยงกับหัวข้อเรื่อง การจัดแบ่งงานและหน้าที่ ใน Blueprint for Change เพื่อให้เป็นหน่วยงานหนึ่งของแผนผังโดยรวมขององค์การ

3.3.3 **การพิจารณาโครงสร้างทีมงาน** การจัดการความรู้ เพื่อจะมีบุคลากรที่ต้องเกี่ยวข้องและ/หรือ มีส่วนที่ต้องสนับสนุนต่อการดำเนินการตามเป้าหมาย การจัดการความรู้ ที่เลือกไว้ให้บรรลุผลสำเร็จตามแผนนั้น มีกลุ่มบุคลากรที่ควรพิจารณาดังนี้คือ

- 1) ผู้บริหารระดับสูงสุด จะต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดโครงสร้างทีมงานการจัดการความรู้
- 2) หน่วยงานเจ้าของกระบวนการตามเป้าหมาย การจัดการความรู้ (Work Process Owner) ควรประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานนั้น, ผู้รับผิดชอบกระบวนการนั้น
- 3) หน่วยข้ามสายงาน (Cross Functional Unit) ที่ต้องเกี่ยวข้อง และ/หรือ มีส่วนที่ต้องสนับสนุนต่อการดำเนินการตามเป้าหมาย การจัดการความรู้ เช่น หน่วยงาน IT ทรัพยากรบุคคล สื่อสาร/ประชาสัมพันธ์ หน่วยพิจารณาภาพรวมค่าใช้จ่ายขององค์การ ฯลฯ ควรประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานนั้น ตัวแทนผู้รับผิดชอบหน่วยงาน
- 4) หน่วยงาน /บุคคลอื่นๆ ที่เหมาะสม และผู้บริหารระดับสูงสุดต้องการมอบหมาย

3.3.4 **กรณีที่มีการจัดการความรู้ขององค์การ** มีความจำเป็นและสามารถจะจัดสรรงบประมาณได้ เพื่อจะนำเทคโนโลยีด้าน IT มาใช้ ควรจะมีหน่วยงาน IT เข้าร่วมทีมงานจัดการความรู้ ด้วย

สรุปได้ว่า องค์ประกอบการจัดการความรู้ ประกอบด้วย ผู้บริหารทุกระดับ โดยผู้บริหารระดับสูง กำหนดคน โยบายเป้าหมาย และตั้งทีมงาน มอบหมายหน้าที่ และเป็น CKO พนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์การทั้งหมด มองเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ และคณะกรรมการดำเนินงานการจัดการความรู้ มีโครงสร้างการจัดการความรู้ มีประธาน เป็นCKO มีคณะกรรมการ มีเลขานุการ เป็นต้น

## 4. กระบวนการจัดการความรู้

4.1 ความหมายของกระบวนการจัดการความรู้ ได้มีผู้เสนอความเห็นที่น่าสนใจไว้หลายท่านดังนี้

โกศล ดีศีลธรรม (อ้างถึง พรชิตา วิเชียรปัญญา “การจัดการความรู้พื้นฐานและการประยุกต์ใช้” 2547 : 5k) ได้นำเสนอองค์ประกอบหลักของการจัดการความรู้ออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. สังคม - วัฒนธรรม และองค์การ (social – cultural & organizational components)

2. องค์ประกอบทางเทคโนโลยี (technological components)

องค์ประกอบทั้ง 2 ส่วนนี้จะมีระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management System KMS) เป็นส่วนเชื่อมโยงองค์ประกอบทั้ง 2 ส่วนเข้าด้วยกัน โดยที่กระบวนการของการจัดการความรู้สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 กระบวนการดังนี้

1. การสร้างและจัดหาความรู้ (Knowledge Creation & Acquisition) เป็นกระบวนการที่ให้ความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรมระยะยาว เพื่อการสร้างความแข็งแกร่งให้กับธุรกิจ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาความรู้โดยนัย ที่ไม่ได้แสดงออกในรูปของเอกสาร แต่องค์การมักกระตุ้นให้บุคลากรสร้างองค์ความรู้เพื่อสร้างกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์การ โดยส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดและใช้สารสนเทศทางความรู้

2. การจัดการและจัดเก็บความรู้ (Knowledge Organization & Storage) เป็นการจัดเก็บความรู้ที่สร้างให้เป็นหมวดหมู่และเก็บลงในฐานข้อมูล

3. การกระจายความรู้ (Knowledge Distribution) โดยการใช้เครื่องมือในการสืบค้นสารสนเทศทางความรู้จากฐานข้อมูลที่จัดเก็บ แล้วกระจายสู่หน่วยงานต่าง ๆ เพื่อการใช้งาน

4. การประยุกต์ความรู้ในการใช้งาน (Knowledge Application) เป็นการเชื่อมโยงกิจกรรมหลักต่าง ๆ ผ่านระบบการไหลของงานด้วยระบบเครือข่ายไปยังหน่วยงานต่าง ๆ

Rudy Ruggles (อ้างถึง พรชิตา วิเชียรปัญญา “การจัดการความรู้พื้นฐานและการประยุกต์ใช้” 2547 : 56) นักคิดและนักปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ชั้นนำได้กำหนดกระบวนการของการจัดการความรู้ไว้แตกต่างจากท่านอื่น ๆ 8 ประการ ดังนี้

1. เป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่
2. มีการเข้าถึงองค์ความรู้จากแหล่งภายนอก
3. เป็นการใช้องค์ความรู้ที่มีอยู่เพื่อประกอบการตัดสินใจ
4. มีการนำความรู้ไปใช้ในกระบวนการให้บริการ
5. การนำเสนอองค์ความรู้ในรูปแบบของเอกสาร ฐานข้อมูล และซอฟต์แวร์
6. มีการส่งเสริมให้มีการเพิ่มพูนองค์ความรู้โดยอาศัยวัฒนธรรมองค์การ

และ การให้สิ่งจูงใจ

7. มีการเผยแพร่องค์ความรู้ไปยังส่วนอื่น ๆ ขององค์การ
8. มีการประมาณคุณค่าขององค์ความรู้ หรือผลกระทบของการจัดการองค์ความรู้ นิยามของ “การจัดการความรู้”

Trapp (1999) (อ้างถึง ทศนีย์ สมสมาน “วิทยานิพนธ์ โครงสร้างและกระบวนการ การจัดการความรู้ในองค์การ กรณีศึกษา สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดยะลา 2548 : 34-35) ได้นำเสนอกระบวนการของการจัดการความรู้ ไว้ 9 ประการ ดังนี้

1. เป้าหมายความรู้ (Knowledge Goals)
2. การระบุถึงความรู้ (Knowledge identification)
3. การจัดหาความรู้ (Knowledge acquisition)
4. การพัฒนาความรู้ (knowledge development)
5. การเคลื่อนย้าย / กระจายความรู้ (Knowledge transfer / distribution)
6. การใช้ความรู้ (knowledge usage)
7. การเก็บรักษาความรู้ (Knowledge preservation)
8. การประเมิน ทบทวนความรู้ (Knowledge evaluation)
9. การควบคุมความรู้ (Knowledge controlling)

Marquardt (1998) (อ้างถึง ทศนีย์ สมสมาน วิทยานิพนธ์ โครงสร้างและกระบวนการ การจัดการความรู้ในองค์การ กรณีศึกษา สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดยะลา 2548 : 31) ได้นำเสนอองค์ประกอบของการจัดการความรู้ไว้ 4 ประการดังนี้

1. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition)

องค์การควรแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์ และมีผลต่อการดำเนินงานจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การดังนี้

1.1 การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายในองค์การ (Internal Collection of Knowledge) ความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคลส่วนใหญ่ในองค์การกลายเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งสำหรับการเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์การ การได้มาซึ่งความรู้ต่าง ๆ จากภายในองค์การสามารถทำได้ดังนี้

- 1) การให้ความรู้กับพนักงาน เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุม การแสดงผลงาน ระบบพี่เลี้ยง เป็นต้น
- 2) การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและการลงมือปฏิบัติ
- 3) การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ

1.2 การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายนอกองค์กร (External Collection of Knowledge) การเป็นผู้นำในการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว องค์กรต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกลเพื่อการปรับปรุงผลงาน และสร้างให้เกิดความคิดใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพราะการแข่งขันขององค์กร ต้องอาศัยความคิด และการสร้างสรรค์ ด้วยข้อมูลสารสนเทศจากสภาพแวดล้อมภายนอกด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

- 1) การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ (benchmarking) กับองค์กรอื่น
- 2) การจ้างที่ปรึกษา
- 3) การเปิดรับข่าวสารจากหลากหลายสื่อ อาทิ สื่อสิ่งพิมพ์ e-mail บทความ โทรทัศน์ และภาพยนตร์ เป็นต้น
- 4) การตรวจสอบแนวโน้มทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี
- 5) การรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า คู่แข่งขันและแหล่งอื่น ๆ
- 6) การจ้างพนักงานใหม่
- 7) การร่วมมือกับองค์กรอื่น ๆ เพื่อสร้างพันธมิตรและการร่วมลงทุน

## 2. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation)

การแสวงหาความรู้เป็นการปรับใช้ความรู้โดยทั่วไป แต่การสร้างความรู้เป็นสิ่งสร้างสรรค์ขึ้นใหม่ (Generative) การสร้างความรู้ใหม่เกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน การหยั่งรู้ และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล การสร้างความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือ คนในองค์กร ซึ่งหมายความว่า ทุก ๆ คนสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้ รูปแบบต่าง ๆ ในการสร้างความรู้มี ดังนี้

2.1 บุคคลให้ความรู้ที่ตนมีอยู่กับผู้อื่น เช่น การถ่ายทอดความรู้จากการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด

2.2 การนำความรู้ที่องค์กรมีอยู่ผนวกกับความรู้ของแต่ละบุคคลเพื่อให้เกิดเป็นความรู้ใหม่และมีการแบ่งปันทั่วทั้งองค์กร

2.3 ความรู้ที่ได้จากการรวมและสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่เข้าด้วยกัน รูปแบบนี้อาจจำกัดอยู่ที่ความรู้ที่มีอยู่แล้ว

2.4 ความรู้ที่เกิดขึ้นเป็นการภายใน โดยสมาชิกขององค์กรค้นพบแนวทางได้เอง และมีกิจกรรมมากมายที่องค์กรสามารถดำเนินการเพื่อสร้างความรู้

2.5 การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ

2.6 การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

2.7 การทดลอง ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจและโอกาสสำหรับการเรียนรู้

## 2.8 การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาในอดีต

### 3. การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval)

ในการจัดการความรู้ องค์กรต้องกำหนดสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นองค์ความรู้ และต้องพิจารณาถึงวิธีการในการเก็บรักษา และการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ องค์กรต้องเก็บรักษาสิ่งที้องค์การเรียกว่าเป็นความรู้ไว้ให้ดีที่สุด ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลสารสนเทศ ตลอดจนผลสะท้อนกลับการวิจัยและการทดลอง การจัดเก็บเกี่ยวข้องกับด้านเทคนิค เช่น การบันทึกเป็นฐานข้อมูล หรือ การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน รวมทั้งที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางมนุษย์ด้วย เช่น การสร้างและการจดจำของปัจเจกบุคคล เป็นต้น ทั้งนี้การเก็บสะสมความรู้ องค์กรควรคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้

3.1 โครงสร้างและการจัดเก็บความรู้ ควรเป็นระบบที่สามารถค้นหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

3.2 จัดให้มีการจำแนกรายการต่าง ๆ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบายหรือ ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่อยู่บนพื้นฐานความจำเป็นในการเรียนรู้

3.3 อาศัยการจัดการที่สามารถส่งมอบให้กับผู้ใช้ได้อย่างชัดเจน ถูกต้องทันเวลา และเหมาะสมกับความต้องการ

ในการจัดโครงสร้างขององค์ความรู้ องค์กรต้องพิจารณาความแตกต่างของกลุ่มคนที่มีความแตกต่างกันในการค้นคือความรู้ ระบบการเก็บความรู้ที่มีประสิทธิภาพคือ ต้องมีการจัดหมวดหมู่ตามองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น ตามความจำเป็นของการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ของงาน ความชำนาญของผู้ใช้ หน้าที่การใช้สารสนเทศ และสถานที่ตั้งที่สารสนเทศถูกเก็บไว้ เป็นต้น

ในส่วนของการคืนความรู้ เป็นลักษณะของการเข้าถึงสิ่งที่ผู้ใช้ต้องการเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานต่อไป องค์กรควรทำให้พนักงานทราบถึงช่องทางหรือวิธีการสำหรับการค้นหาความรู้ต่าง ๆ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การทำสมุดจัดเก็บรายชื่อ และทักษะของผู้เชี่ยวชาญ การทำสมุดหน้าเหลือง ขององค์กร หรือในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น เครือข่ายการทำงานตามระดับชั้น การประชุม การฝึกอบรม เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่การถ่ายทอดความรู้ในองค์กร

### 4. การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ (knowledge Transfer and Utilization)

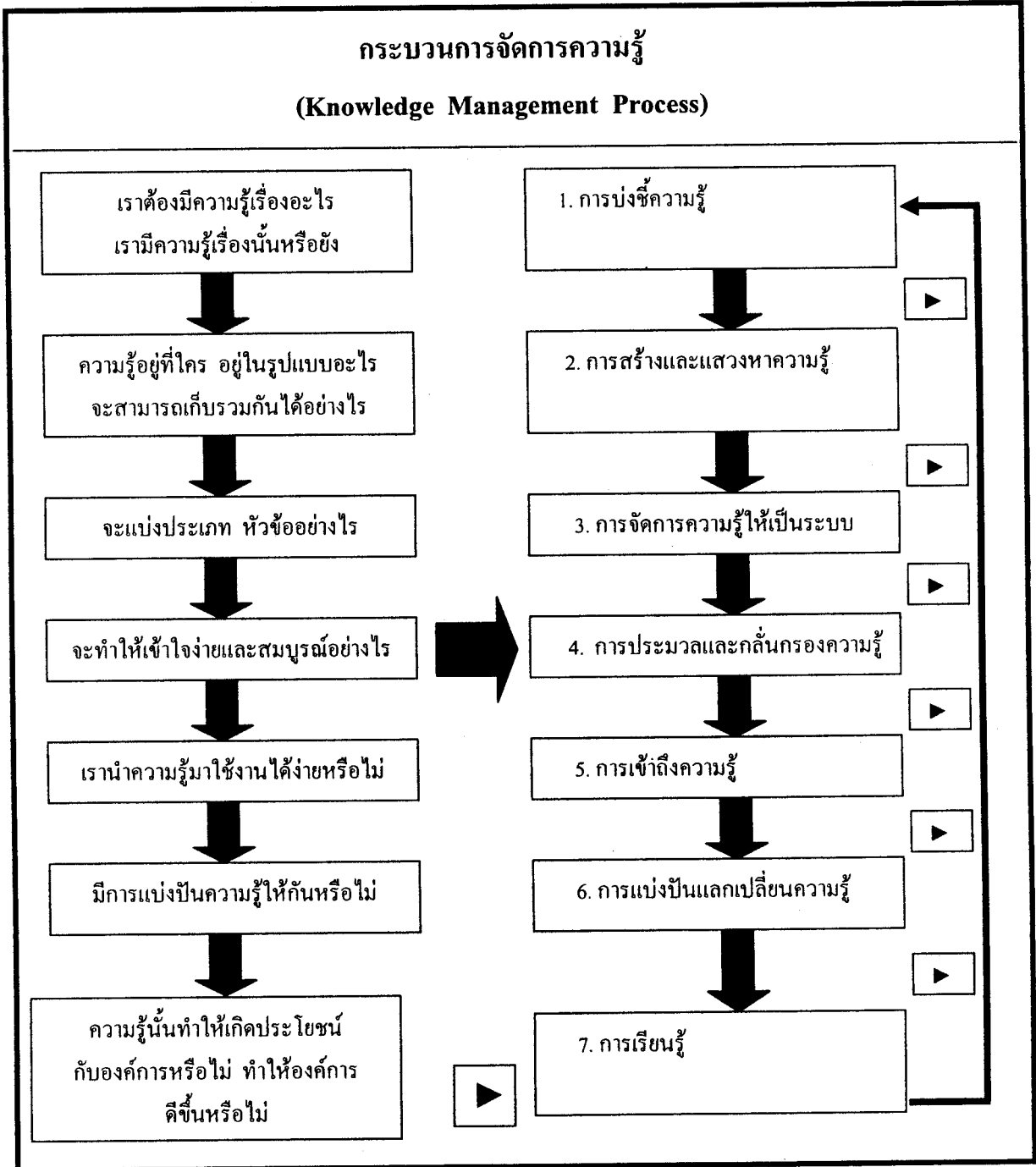
การถ่ายทอด และการใช้ประโยชน์จากความรู้ มีความจำเป็นสำหรับองค์กร เนื่องจากองค์กรจะเรียนรู้ได้ดีขึ้นเมื่อความรู้มีการกระจายและถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็ว และเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร การถ่ายทอด และการใช้ประโยชน์จากความรู้ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกลไก

ด้านอิเล็กทรอนิกส์ นอกจากนี้การเคลื่อนที่ของสารสนเทศ และความรู้ระหว่างบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งนั้นเป็นไปได้โดยตั้งใจและไม่ได้ตั้งใจ ซึ่งการถ่ายทอดความรู้โดยตั้งใจมีวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

- 4.1 การสื่อสารด้วยการเขียน (การบันทึก การรายงาน จดหมาย ข่าวประกาศ)
- 4.2 การฝึกอบรม
- 4.3 การประชุมภายใน
- 4.4 การสรุปข่าวสาร
- 4.5 การสื่อสารภายในองค์กร (วิทยุทัศน์ สิ่งพิมพ์ เครื่องเสียง)
- 4.6 การเยี่ยมชมงานต่าง ๆ ที่จัดเป็นกลุ่มตามความจำเป็น
- 4.7 การหมุนเวียน / เปลี่ยนงาน
- 4.8 ระบบพี่เลี้ยง

4.2 ขั้นตอนกระบวนการจัดการความรู้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการไทย (กพร.)



ภาพที่ 2.3 กระบวนการและขั้นตอนการจัดทำความรู้ ของ กพร.

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ 2517 ( 2548)

“คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้ คู่มือการจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ”

ค้นคืนวันที่ 10 ธันวาคม 2548 จาก <http://oldweb.opdc.go.th/thai/home.php>

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

1. การบ่งชี้ความรู้ – เช่นพิจารณาว่า วิสัยทัศน์/ พันธกิจ/ เป้าหมาย คืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องรู้อะไร , ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง, อยู่ในรูปแบบใด, อยู่ที่ใด

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ – เช่นการสร้างความรู้ใหม่, แสวงหาความรู้จากภายนอก, รักษาความรู้เก่า, กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว

3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ - เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้ อย่างเป็นระบบในอนาคต

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ – เช่นปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน, ใช้ภาษาเดียวกัน, ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

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

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

7. การเรียนรู้ – ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่นเกิดระบบการเรียนรู้จากการสร้างองค์ความรู้>นำความรู้ไปใช้>เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

สรุป กระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การเรียนรู้

## 5. ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้

5.1 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ 2547 : 59) การจัดการความรู้จะไม่ประสบผลสำเร็จอย่างราบรื่นถ้าปราศจากการสนับสนุนจากผู้บริหารขององค์กร ผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่



องค์การจะได้รับจากการจัดการความรู้เพื่อที่จะสามารถสื่อสารและผลักดันให้มีการ การจัดการ ความรู้ในองค์การ ผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ นอกจากนั้นแล้วผู้บริหารจะต้อง พิจารณาถึงโครงสร้างของหน่วยงานหรือบุคลากรที่จะรับผิดชอบในการจัดการความรู้ว่าควรเป็นใน รูปแบบใด เช่น การจัดตั้งทีมงานข้ามฝ่าย เพื่อให้บุคลากรจากทุกฝ่ายงานเข้ามาร่วมกันวางแผน และดำเนินการในเรื่องของการจัดการความรู้ ผู้บริหาร มีความสำคัญมากต่อความสำเร็จ เพราะมี บทบาทด้านการผลักดันนโยบาย การส่งเสริม สนับสนุนกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ภาวะผู้นำ (Anatamula 2004 ,p. 11-12 อ้างถึง ประวิทย์ วิจิตรไตรธรรม ตัว แบบพัฒนาสมรรถนะ : กรณีศึกษาตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี 2550 : 39) เกี่ยวข้องกับการวางแผน กลยุทธ์และการคิดอย่างมีระบบ ใช้แหล่งทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ส่งเสริมวัฒนธรรมที่ กระตุ้นให้มีการสนทนาอย่างเปิดเผย การเรียนรู้ร่วมกันและการแบ่งปันความรู้ องค์ประกอบ สำคัญของภาวะผู้นำ คือการคิดอย่างมีระบบและวัฒนธรรมธุรกิจ

ภาวะผู้นำ (สุทธิมน ศรีโชติ การจัดการความรู้ขององค์การในประเทศไทย : ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์การราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน 2548 : 112) การจัดการความรู้ จะประสบความสำเร็จได้ต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้นำองค์การ ต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึง ประโยชน์ที่องค์การจะได้รับจากการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดการผลักดันให้มีการจัดการความรู้ใน องค์การ ผู้นำต้องตระหนักและเข้าใจในคุณค่าของความรู้ และสนับสนุนให้เกิดนโยบายหรือกล ยุทธ์ในการจัดการความรู้ โดยอุทิศตนให้เป็นแบบอย่าง และเนื่องจากการจัดการความรู้ไม่สามารถ เห็นผลในระยะเวลานั้น้องค์การจึงต้องกำหนด วัตถุประสงค์ พันธกิจ และนโยบายในการจัดการ ความรู้ที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดการปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง ทำ ได้โดย แสดงให้พนักงานทุกคนรู้ว่าการจัดการความรู้และการเรียนรู้ภายในองค์การจำเป็นต่อ ความสำเร็จขององค์การ จัดสรรงบประมาณและอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อโครงการพื้นฐาน ระบุให้ ชัดเจนถึงความรู้ที่สำคัญที่สุดต่อองค์การ

5.2 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ 2547 : 60) สิ่งสำคัญซึ่งจะช่วยให้้องค์การบรรลุผลสำเร็จในการจัดการ ความรู้ได้ก็คือ วัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรภายในองค์การ ทักษะคิดอย่างหนึ่งซึ่งมีมานานแล้วก็คือความรู้คืออำนาจและด้วยอำนาจนี้ที่จะช่วยทำให้เรามี ความสำคัญมากกว่าคนอื่นได้ แต่ก็เป็นเพราะทัศนคติข้อนี้ที่ทำให้บุคลากรในองค์การไม่ยอมที่จะ แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันเพราะกลัวว่าตัวเองจะหมดความสำคัญไป สิ่งเหล่านี้เมื่อเกิดขึ้น เป็นเวลานานก็ได้แปรเปลี่ยนเป็นวัฒนธรรมขององค์การที่กีดขวางการแบ่งปันความรู้ การ ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลานาน สิ่งที่้องค์การควรพิจารณาก็คือการทำ

ความเข้าใจถึงอุปสรรคต่าง ๆ ที่ขัดขวางไม่ให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และพยายามหาวิธีการที่จะกำจัดอุปสรรคต่าง ๆ เหล่านี้ออกไป การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างเต็มที่เพื่อที่จะทำให้อุบัติการณ์ในองค์การตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง พนักงานในทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้

วัฒนธรรมองค์การคือ ค่านิยม ความคาดหวัง โครงสร้าง อำนาจ อุดมการณ์ และแรงบันดาลใจ ซึ่งผสมผสานความร่วมมือกันของบุคคลในองค์การ (Crak&Neive, 1992 อ้างถึง สุทธิมน ศรีโชติ การจัดการความรู้ขององค์การในประเทศไทย : ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์การราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน 2548 : 85) วัฒนธรรมองค์การมีบทบาทสำคัญ คือ

1. ควบคุมพฤติกรรมองค์การ พฤติกรรมของบุคคลจะดำเนินไปตามค่านิยม ความคาดหวัง อุดมคติ และปทัสถานของสังคม

2. สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง คือความกล้าเสี่ยง การให้รางวัลกับการเปลี่ยนแปลง การเปิดเผย และยอมรับสิ่งใหม่จากภายนอก การมีเป้าหมายร่วมกัน ความรู้สึกมีอำนาจความสามารถและความเชื่อในการลงมือกระทำ

3. บ่งชี้ความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์การ วัฒนธรรมที่เอื้อต่อความรู้ เป็นเงื่อนไขสำคัญที่สุดที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการจัดการความรู้ แต่เป็นปัจจัยที่สร้างให้เกิดขึ้นยากที่สุด

คุณสมบัติของวัฒนธรรมแห่งความรู้ คือ

1. การตระหนักถึงคุณค่าของความรู้และการถ่ายโอนความรู้
2. ความรู้ที่ทุกคนสามารถนำไปใช้ได้ ความรู้จะถูกถ่ายโอนจากคนหนึ่งไปยังคนอื่น ๆ และมีการประเมินคุณค่าที่ขึ้นอยู่กับปัญหาที่พบในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้
3. การเห็นคุณค่าความหลากหลายของความรู้
4. การเปลี่ยนแปลงระบบบริหารจัดการ โดยผู้บริหารเป็นผู้ฝึกสอน เป็นที่ปรึกษา เป็นผู้ให้กำลังใจแทนออกคำสั่งและควบคุม รวมทั้งต้องเป็นผู้อำนวยความสะดวกและประสานงาน
5. ให้ความสำคัญกับการตรวจสอบว่า สิ่งใดที่เรารู้ว่ารู้ สิ่งใดที่เรารู้ว่าเราไม่รู้ สิ่งใดที่เราไม่รู้ว่าเราไม่รู้ และสิ่งใดที่เราไม่รู้ว่าเราไม่รู้

### 5.3 ปัจจัยด้านการสื่อสาร (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ การจัดการความรู้จาก

ทฤษฎีสู่การปฏิบัติ 2547 : 48) การสื่อสารเป็นหัวใจหลักที่ทำให้ทุกคนในองค์การเข้าใจถึงสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้นสิ่งที้องค์การจะต้องสื่อสารให้ทุกคนในองค์การเข้าใจ ก็คือ องค์การกำลังจะทำอะไร ทำไปเพื่ออะไร จะทำเมื่อไหร่ และจะทำอย่างไร ถ้าองค์การสามารถสื่อสารสิ่งเหล่านี้ให้พนักงาน

ทุกคนรับทราบได้อย่างชัดเจนก็จะเป็นก้าวแรกที่ทำให้พนักงานสนใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ รวมถึงเริ่มปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานเอง องค์กรต้องมีการวางแผนการสื่อสารที่เป็นระบบและทำการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องตรงเท่าที่องค์กรต้องการให้การจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้เกิดขึ้นจนกลายเป็นวัฒนธรรม การสื่อสารเกี่ยวกับการจัดการความรู้จะต้องคำนึงถึงปัจจัยหลัก ๆ 3 อย่าง 1) เนื้อหาของเรื่องที่ต้องการสื่อสาร 2) กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการสื่อสาร 3) ช่องทางในการสื่อสาร ความสามารถในการรับรู้ของคนในแต่ละกลุ่มแต่ละระดับจะแตกต่างกันออกไป เรื่อง ๆ เดียวกัน อาจจะถูกเข้าใจไปคนละทิศคนละทางถ้าไม่ได้ถูกสื่อสารอย่างเหมาะสม

นอกจากนั้นช่องทางในการสื่อสารก็นับเป็นปัจจัยที่สำคัญมากที่จะช่วยให้การสื่อสารนั้นสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ไม่ว่าจะเป็นป้ายประกาศในบริเวณต่าง ๆ ขององค์กร จดหมายเวียนระหว่างฝ่าย จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) หรือการประกาศเสียงตามสาย เหล่านี้้องค์การต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กร สำหรับเรื่องหรือหัวข้อที่ควร จะทำการสื่อสารไปยังพนักงานทุกคนนั้นควรครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ เช่น แนวคิดทางด้านการจัดการความรู้ วัตถุประสงค์ของการริเริ่มการจัดการความรู้ประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการความรู้ รวมถึงข่าวสารเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ เป็นต้น นอกจากนี้้องค์การควรนำผลสำเร็จของกิจกรรมที่ทำในแต่ละขั้นตอนมาสื่อสารให้พนักงานได้ทราบเป็นระยะ ๆ เพื่อที่จะโน้มน้าวให้บุคลากรใน องค์กรสนใจและเข้าร่วมกิจกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้ นอกจากนี้สามปัจจัยดังกล่าวแล้ว องค์กรจะต้องพิจารณาวัตถุประสงค์ของการสื่อสารว่ากลุ่มเป้าหมายได้รับและเข้าใจเนื้อหาที่ ต้องการสื่อได้ถูกต้องหรือไม่ ทั้งนี้ เพื่อนำผลที่ได้มาปรับปรุงการสื่อสารให้เหมาะสมและมี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การสื่อสารความรู้กันระหว่างคนกับคนมีความสำคัญ อาจต้องใช้ทั้งอย่างเป็นทางการ เช่น การจัดประชุม สัมมนา และที่ไม่เป็นทางการ อาจใช้โลกจริงๆ อย่างในเวทีสโมสร ชมรม ต่างๆ และโลกเสมือนจริง โดยใช้ IT เข้าช่วย เช่น Webboard, Blog ไปรษณีย์ อิเล็กทรอนิกส์ อินทราเน็ต อินเทอร์เน็ต เป็นต้น

สรุป ปัจจัยเอื้อที่สำคัญทั้ง 3 ประการนี้เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยให้ องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น และคงจะไม่สามารถสรุปได้ว่าปัจจัยเอื้อใดมีความสำคัญมากที่สุดหรือปัจจัยเอื้อใดมีความสำคัญ มากกว่ากันเพราะทั้ง 3 ปัจจัยต่างก็ส่งผลกระทบซึ่งกันและกัน

## 6. ตัวแบบการจัดการความรู้

### 6.1 ความหมายของตัวแบบ

การปฏิบัติงานในเรื่องใด ๆ ให้บรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ จะต้องมีการวางแผนและการปฏิบัติอย่างเป็นขั้นตอนและรวมถึงการสร้างตัวแบบอื่น มาเพื่อการสื่อสารความหมายที่ตรงกัน เพื่อให้การทำงานประกอบกับความสำเร็จตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้

เสนห์ จุ้ยโต (ประมวลสาระชุดวิชา นโยบายสาธารณะและการบริหารโครงการ 2447 : 53 - 54) ได้รวบรวมความหมายของตัวแบบไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2533 : 1-2) ได้อธิบายความหมายของตัวแบบไว้ว่า คือ การอธิบายเชิงทฤษฎีลักษณะบางประการของระบบ หรือกระบวนการในชีวิตจริงและด้วยเหตุผลที่ตัวแบบคือภาพจำลองความจริง ดังนั้นตัวแบบจึงจำเป็นต้องสะท้อนให้เห็นแง่มุมของความเป็นจริงนั้นเพื่อให้เกิดความเข้าใจ เป็นแบบจำลองของกองแผนการศึกษา เป็นต้น การนำเครื่องมือไปใช้จะต้องเลือกและใช้อย่างเหมาะสม และใช้อย่างระมัดระวังร่วมกับเครื่องมือและวิธีการอื่น ๆ

สวนิต ยมาภัย (2531 : 2) ได้อธิบายว่า ตัวแบบ หมายถึง การพรรณนาถึงความจริงอย่างใดอย่างหนึ่งด้วยเจตนาที่จะให้เข้าใจง่าย โดยพรรณนาให้อยู่ในรูปแบบภูมิตัวแบบใด ๆ ก็ตามย่อมต้องการที่จะเสนอให้เห็นถึงส่วนประกอบที่สำคัญๆ ของโครงสร้างหรือกระบวนการอย่างใดอย่างหนึ่ง รวมทั้งสัมพันธ์ภาพระหว่างส่วนประกอบเหล่านั้น

รัช พงศ์ประยูร (2524 : 18) อธิบายว่า ตัวแบบ หมายถึง รูปแบบ แนวทาง และ โครงสร้างสังเขปของประติสัมพันธ์กรรมและผลิตผลที่มนุษย์สร้างขึ้นหรือสร้างขึ้นแล้ว

นิคม ทาแดง (2536 : 120) ได้อธิบายว่า ตัวแบบระบบการศึกษา คือ ระบบเทียบเหมือนของระบบทางการศึกษาซึ่งเทียบและแทนส่วนประกอบ องค์ประกอบและกระบวนการเปลี่ยนแปลงแต่ละอย่าง มีความสำคัญต่อการสื่อความหมาย การแสวงหากระบวนการการกำกับกระบวนการ การควบคุมติดตามและการพัฒนาระบบ

จากแนวคิดของนักวิชาการข้างต้นกล่าวสรุปได้ว่า ตัวแบบ (Model) หมายถึง รูปแบบหรือภาพจำลองความเป็นจริงที่พรรณนาถึงความจริงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือโครงสร้างโดยสังเขปสิ่งนั้น ๆ ที่เป็นตัวแบบบางสิ่งเพื่อให้เข้าใจง่าย

### 6.2 ประเภทของตัวแบบ

ประเภทของตัวแบบ (Types of models) <http://www.thaiiail.com/mis/indexo.html>  
ค้นคืน วันที่ 25 มกราคม พ.ศ. 2551 ดังนี้

6.2.1 ตัวแบบกราฟิก (Graphical models)

6.2.2 ตัวแบบคณิตศาสตร์ (Mathematical models)

6.2.3 ตัวแบบบรรยาย (Narrative models)

6.2.4 ตัวแบบกายภาพ (Physical models)

ดังรายละเอียดต่อไปนี้

**6.2.1 ตัวแบบกราฟิก (Graphical model)** ตัวแบบทั่วไปนิยมใช้สัญลักษณ์เป็นรูป กล้อง และเส้น แทนส่วนประกอบของข้อเท็จจริงและความสัมพันธ์ระหว่างกันของส่วนประกอบ

**6.2.2 ตัวแบบคณิตศาสตร์ (Mathematical models)** ตัวแบบคณิตศาสตร์ถูกนำมาใช้แสดงรูปแบบอย่างชัดเจนของลักษณะทางด้านเชิงปริมาณ หรือแสดงความสัมพันธ์ระหว่างสัญลักษณ์ทางคณิตศาสตร์หลาย ๆ ตัว โดยจะใช้สูตรแทนการวิเคราะห์ด้านปริมาณ และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

**6.2.3 ตัวแบบบรรยาย (Narrative models)** ตัวแบบ Narrative คือ การบรรยายระบบโดยปราศจากสูตร หรือกราฟ โดยจะใช้การอธิบายระบบด้วยตัวอักษร คำบรรยายหรือตาราง

**6.2.4 ตัวแบบกายภาพ (Physical models)** เป็นการนำเสนอในรูปแบบ 3 มิติ ที่สามารถจับต้องหรือสัมผัสได้ เช่น งานสถาปัตยกรรม

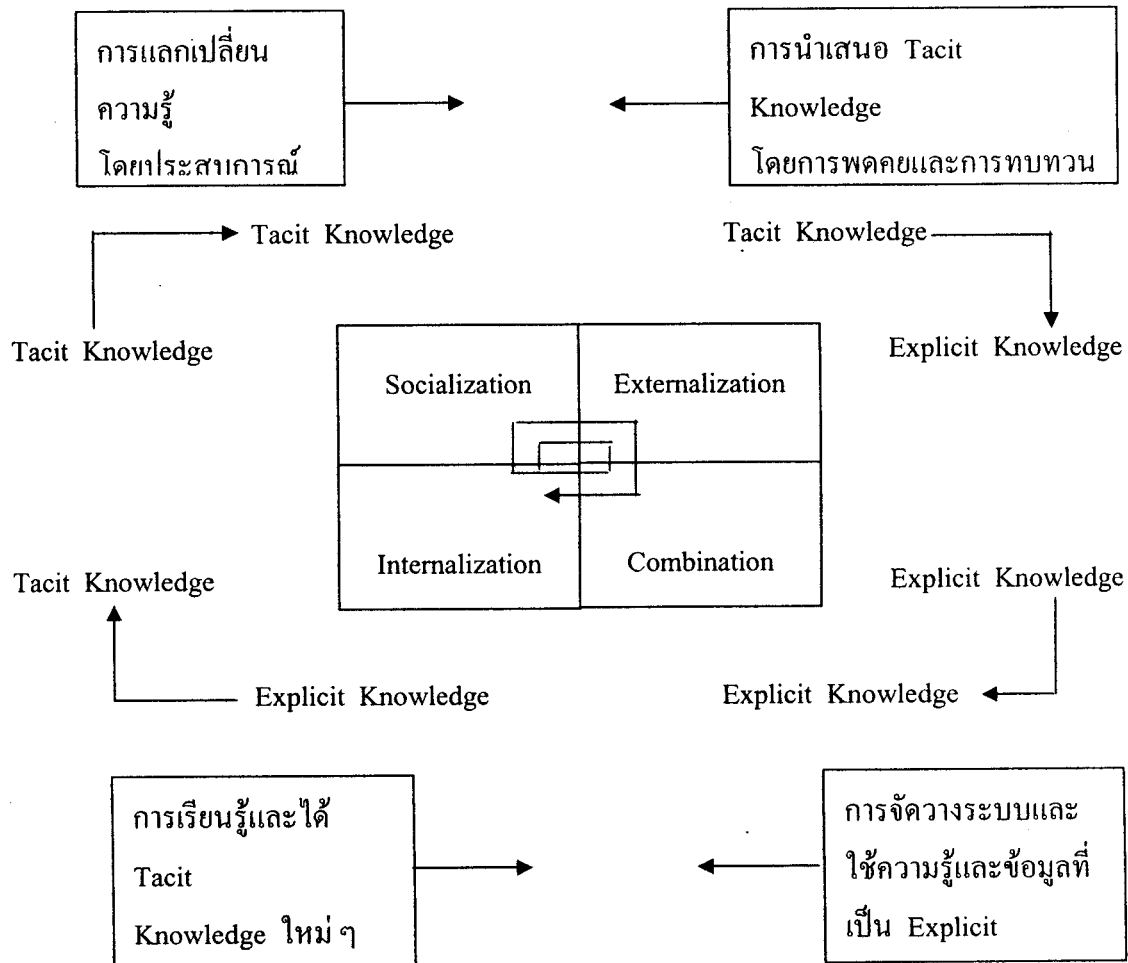
สรุป ในการวิจัยครั้งนี้ใช้ตัวแบบ Narrative หรือ ตัวแบบบรรยาย คือ การบรรยายระบบโดยปราศจากสูตรหรือกราฟ โดยจะใช้การอธิบายระบบด้วยตัวอักษร คำบรรยายหรือตาราง

### 6.3 ตัวแบบการจัดการความรู้

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกตัวแบบการพัฒนาการจัดการความรู้สำนักงานเขตหลักสี่ ซึ่งมี 3 ตัวแบบ ได้แก่ การสร้างความรู้ขององค์กร องค์กรประกอบการจัดการความรู้ และ องค์กรแห่งการเรียนรู้

#### 6.3.1 ตัวแบบการสร้างความรู้ขององค์กร

ความรู้ใหม่เริ่มต้นที่ปัจเจกบุคคลเสมอ และจะถูกแปรเปลี่ยนเป็นความรู้ขององค์กร ความรู้ใหม่ขององค์กรนี้จะเกิดขึ้นจากปฏิภณระหว่างความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง กับความรู้โดยนัยในกระบวนการที่ต่อเนื่องเป็นวงจร รูปแบบพื้นฐาน 4 ประการ สำหรับการสร้างความรู้ในแต่ละองค์กรโดยศาสตราจารย์ Ikujiro Nonaka (อ้างถึง พรธิดา วิเชียรปัญญา และ ประวิทย์ วิจิตรไตรธรรม ได้เสนอรูปแบบดังนี้



ภาพที่ 2.4 SECI Model

ที่มา : พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547) “การจัดการความรู้ พื้นฐานและการประยุกต์ใช้”  
 กรุงเทพมหานครสำนักพิมพ์ ธรรมมลการพิมพ์

จากภาพดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าการสร้างความรู้เกิดขึ้นใน 4 ลักษณะ คือ

**Socialization** การสังคมหรือปฏิสัมพันธ์ เป็นการแบ่งปันและสร้างความรู้ในตัวเอง โดยการใช้สื่อสาร การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรง เช่น การมีปฏิสัมพันธ์ของบริษัทกับลูกค้าและผู้รับจ้างช่วง หรือ ลักษณะ “การจัดการด้วยการเดินเยี่ยมในที่ทำงาน” (Management by walking around MBWA)

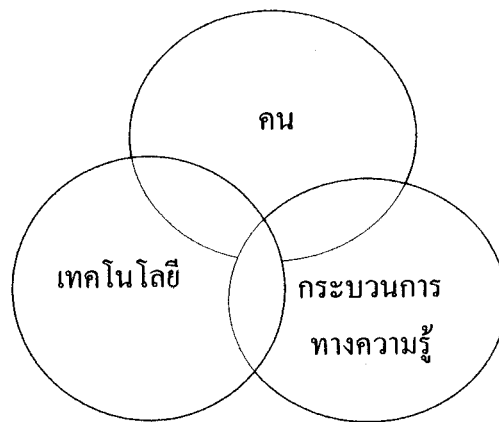
**Externalization** การสร้างความรู้จากแหล่งภายนอก เป็นการได้มาซึ่งความรู้ ความคิดใหม่ และความตระหนัก ถึงข้อมูลใหม่ๆ ที่เปิดเผยออกมา จากภายนอกและการเปลี่ยนเป็นรูปของภาษา

Combination การรวบรวมหรือประมวลจากกระบวนการทางสังคมบันทึกไว้เข้าด้วยกัน ทำให้เกิดความรู้ใหม่ โดยระบบสารสนเทศจะมีบทบาทสำคัญมาก

Internalization การนำความรู้ไปปฏิบัติ มีการแปลงความรู้ที่บันทึกไว้ให้เป็นความรู้ในตัวบุคคลในรูปของเทคโนโลยี สินค้า บริการ และการแก้ไขปัญหาให้แก่ลูกค้า และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าก็จะนำกระบวนการกลับไปสู่วงจรเดิม คือ ขั้นแรกของการสร้างความรู้ คือ Socialization

### 6.3.2 ตัวแบบองค์ประกอบการจัดการความรู้

องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ คือ คน เทคโนโลยี และ กระบวนการความรู้ (Knowledge Process) โดยคนถือเป็นหัวใจของการจัดการความรู้เพราะเป็นแหล่งความรู้และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ โดยมีเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยนรวมทั้ง นำความรู้ไปใช้ ส่วนกระบวนการความรู้เป็นการบริหาร จัดการ เพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ ไปสู่ผู้ใช้ ทำให้เกิดการปรับปรุงและสร้างนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้จะต้องเชื่อมโยงและบูรณาการอย่างสมดุล



ภาพที่ 2.5 องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้

ที่มา : นำทิพย์ วิภาวิน (2547) “การจัดการความรู้กับคลังความรู้” กรุงเทพมหานคร  
สำนักพิมพ์เอสอาร์ พรินติ้ง แมสโปรดักส์ จำกัด

จากการศึกษาถึงการจัดการความรู้พบว่านักวิชาการมีมุมมองที่แตกต่างกัน บางท่านให้ความสำคัญต่อประเด็นการสร้างความรู้ (Create / Generate) หรือการจับประเด็น (Capture) เป็นลำดับแรก จากนั้นจึงประมวลเป็นหมวดหมู่หรือจัดการ (Codify / Organize) และทำให้ความรู้

พร้อมที่จะนำไปใช้ (Use / Utilize) องค์ประกอบพื้นฐานในการปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการความรู้ 5 ด้าน ประกอบด้วย การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Accessibility) การสร้างความรู้ (Knowledge Generation) การซึมซับความรู้ (Knowledge Assimilation) และการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application) (Tannenbaum, 2000 : 14 - 23) (อ้างถึง นางสาวสุทธิมน ศรีโชติ วิทยานิพนธ์ การจัดการความรู้ขององค์การในประเทศไทย : ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์การราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน 2548 : 3, 71-78) ดังนี้

1. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) เป็นเสมือนหัวใจของการจัดการความรู้ ความรู้ ( Knowledge : Know) คือ ความรู้ที่บุคคลหรือกลุ่มมี ซึ่งต้องเข้าใจถึงแรงจูงใจในการแบ่งปันความรู้ ความสามารถในการแบ่งปันความรู้และการปฏิบัติเพื่อนำความรู้จากคนเหล่านั้นออกมา การแบ่งปันความรู้ที่มีประสิทธิผลขึ้น อยู่กับการจ้าง การพัฒนา การรักษา และการจำแนกหรือบ่งชี้ตัวบุคคลที่มีความรู้

แรงจูงใจในการแบ่งปัน (Motivation to share : Motiv2S) หมายถึง ความเต็มใจที่จะแบ่งปันความรู้กับคนอื่น แต่โดยทั่วไปแล้วคนมักไม่เต็มใจที่จะแลกเปลี่ยนข้อมูล แต่สิ่งที่ส่งผลต่อแรงจูงใจให้คนแบ่งปันข้อมูลกันก็คือ วัฒนธรรมองค์กรและการให้รางวัล การแบ่งปันความรู้ที่มีประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับบุคคลที่ได้รับการจูงใจให้แบ่งปันในสิ่งที่รู้

ความสามารถในการแบ่งปัน (Ability to Share : Abil2S) หมายถึง ความสามารถของคนในการแบ่งปันสิ่งที่รู้ ผลการวิจัยจำนวนมากแสดงให้เห็นว่า ผู้เชี่ยวชาญมักมีปัญหาในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความเชี่ยวชาญของตนเอง แม้ว่าคนที่มีความรู้มีความต้องการที่จะแบ่งปัน แต่ถ้าไม่สามารถกลั่นกรองและกล่าวถึงความรู้ความชำนาญออกมาอย่างชัดเจนก็อาจจะขัดขวางประสิทธิผลของการแบ่งปันความรู้ได้

การวางแผนความรู้มีขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติซึ่งต้องมีรายละเอียดใน 2 ส่วน คือ

1) แหล่งพัฒนาความรู้ สิ่งสำคัญที่จะต้องทราบ คือ แหล่งความรู้ ช่วงเวลาและงบประมาณ

2) การถ่ายทอดความรู้ สิ่งสำคัญที่จะต้องทราบ คือ ความรู้ใดจะให้ใครหรือหน่วยงานใดเป็นศูนย์การรวบรวมและกระจายความรู้ จะต้องใช้สื่อใดเพิ่มเติมบ้าง กิจกรรมในการถ่ายทอดความรู้ ที่จะปฏิบัติ งบประมาณที่ต้องใช้

2. ความสามารถที่จะเข้าถึงความรู้ (Knowledge Accessibility) ต้องทำให้ผู้ที่จำเป็นต้องใช้ความรู้สามารถเข้าถึงความรู้ได้โดยจัดรูปแบบให้เข้าใจได้ง่ายและนำมาบริหารจัดการอย่างเป็นเหตุเป็นผล พร้อมสำหรับบุคคลได้ใช้ความรู้นั้น ความสามารถที่จะเข้าถึงความรู้เป็นส่วน



หนึ่งของหน้าที่ ในการแบ่งปันความรู้ที่มีคุณภาพ กล่าวคือ วิธีการที่ความรู้ได้รับการจัดการ และกลไกต่าง ๆ ที่จะเผยแพร่ความรู้ที่หามาได้ก็จะถูกจำกัด

การรวบรวมจัดการความรู้ (Knowledge Organization : KOrg) หมายถึง การรวบรวมหรือข้อมูลคืบไปสู่วางสิ่งบางอย่างที่มีความหมาย และเป็นประโยชน์ต่อคนอื่น ๆ การรวบรวมความรู้ที่มีประสิทธิผลจะประกอบด้วยกระบวนการในการจำกัดให้สารสนเทศแคบลง

การกระจายความรู้ (Knowledge Dissemination : Kdiss) หมายถึง ช่องทางในการแพร่กระจายความรู้ออกไปยังคนอื่น ได้แก่ ชุดคำสั่งสำหรับคอมพิวเตอร์ โปรแกรมการจัดการความรู้ที่มีความซับซ้อน (Sophisticated KM Applications Groupware) หรือชุดคำสั่งระหว่างกลุ่ม

การฝึกอบรม ห้องสมุด สมุดหน้าเหลือง การประชุมแบ่งปันข้อมูลหรือสารสนเทศ การพบปะกันอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Get-Togethers)

3. การสร้างความรู้ (Knowledge Generation) หมายความว่า การทำการใด ๆ เพื่อให้ได้ความรู้เข้ามาภายในองค์กร การสร้างให้เกิดความรู้ในองค์กรสามารถดำเนินการได้ดังนี้

3.1 การสร้างความรู้จากภายนอก โดยการซื้อหรือได้มาด้วยวิธีอื่น (Acquisition) และการเช่า (Rent) ความจริงแล้วการสร้างความรู้เป็นวิธีที่พบบ่อย เช่น การซื้อหนังสือทางวิชาการ การตัดข่าวมาสรุป การเชิญวิทยากรมาให้ความรู้ การหาทีมงานจากหน่วยงานภายนอกเข้าร่วมทีมหรือแม้กระทั่งการซื้อวิธีการสำเร็จรูป (Solution) จากบริษัทที่ปรึกษาช่วยออกแบบระบบงานหรือเครื่องมือทางการจัดการบางชนิด ในบางครั้งการซื้อกิจการก็เป็นวิธีหนึ่งที่เรียกว่า “เรียนลัด” ในการเข้าสู่ธุรกิจที่ต้องการได้

3.2 การสร้างความรู้จากภายใน โดยทั่วไปแล้วมีหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นเพื่อดูแลงานด้านนี้โดยเฉพาะ เช่น หน่วยวิจัยและพัฒนา ซึ่งเป็นรูปแบบที่พบได้บ่อย แต่ในอีกรูปแบบหนึ่งที่พบไม่บ่อยคือ การบันทึกเรื่องราวและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานในอดีตที่ผ่านมาว่า องค์กรประสบความสำเร็จหรือไม่ มีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร รูปแบบของการพัฒนาความรู้ มีลักษณะดังต่อไปนี้

1) การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองในอดีต (Learning from Actual Experiences) คือ การเรียนรู้ในสิ่งที่ได้จากการปฏิบัติจริงมาแล้วในอดีต

2) การเรียนรู้จากการทดลอง (Learning from Performed Experiments) คือ การเรียนรู้จากการทดลองหลาย ๆ รูปแบบ มีการคุมตัวแปรต่างๆ เพื่อให้ทราบผลการทดลองตามที่ต้องการ

3) การเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น (Learning from Experience of Others) เช่น การวัดและเปรียบเทียบกับคนที่ทำได้ดีกว่าหรือเก่งกว่า (Benchmarking) การหาพันธมิตรมาร่วมกันพัฒนาหรือแลกเปลี่ยนความรู้ (alliances)

4) การเรียนรู้จากการอบรมและพัฒนา (Learning from Training and Development) เป็นการรับการถ่ายทอดโดยตรงจากบุคคลที่มีความรู้

4. การย่อยและการซึมซับความรู้ (Knowledge Assimilation) การซึมซับความรู้เป็นสิ่งสำคัญ ถ้าคนไม่สามารถซึมซับความรู้ไว้ ก็ไม่สามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพขององค์กรได้

การซึมซับความรู้ หมายถึง การเรียนรู้หรือได้รับความรู้ที่จำเป็นต้องรู้ และเรียนรู้ว่าที่ใดที่สามารถเข้าถึงความรู้ ซึ่งการเข้าถึงความรู้จะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับ การแบ่งปันความรู้

แรงจูงใจที่จะเรียนรู้ (Motivation to Learn : Motiv2L) หมายถึง ความสนใจของคน และความเต็มใจที่จะค้นหาและได้มาซึ่งและทักษะใหม่ ๆ แรงจูงใจที่จะเรียนรู้นั้นมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการได้รับความรู้ ปัจจัยพื้นฐานที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการเรียนรู้ คือ ลักษณะของสภาพแวดล้อมในการทำงาน ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและระบบการให้รางวัล สามารถส่งผลต่อการเรียนรู้ได้ทั้งในแง่บวกและลบ การปรับเปลี่ยนสภาพเงื่อนไขต่าง ๆ ที่มีผลต่อแรงจูงใจที่จะเรียนรู้จะช่วยเพิ่มการ ซึมซับความรู้ได้

ความสามารถในการเรียนรู้ (Ability to Learn : Abil2L) หมายถึง ความสามารถและความพร้อมของคนที่เรียนรู้ แม้คนมีแรงจูงใจที่จะเรียนรู้ แต่ก็ยังมีประเด็นด้านความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น ประสบการณ์ที่จะส่งผลต่อการเรียนรู้ แต่ก็ยังมีประเด็นด้านความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น ประสบการณ์ที่จะส่งผลต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ถ้าคนมีความรู้เดิมที่เป็นพื้นฐานที่จะช่วยสนับสนุนให้สามารถเรียนรู้และซึมซับความรู้ใหม่ได้ดียิ่งขึ้น ดังนั้น จึงจำเป็นต้องระบุประสบการณ์จำเป็นที่ควรมีก่อนจะเรียนรู้เรื่องใหม่ หรืออาจใช้วิธีให้การฝึกอบรมในลักษณะปรับปรุงหรือเตรียมความพร้อม เพื่อเสริมความสามารถในการเรียนรู้ให้กับพนักงาน

5. การประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application) ประโยชน์ที่ได้จากการจัดการความรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อมีการประยุกต์ใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน การตัดสินใจ การแก้ปัญหา และการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การประยุกต์ใช้ความรู้จะเกี่ยวข้องกับการที่บุคคลได้ซึมซับความรู้หรือ รู้ว่าจะเข้าถึงความรู้ได้ที่ไหน โอกาสที่จะนำความรู้ที่ได้เรียนรู้มาไปใช้

การซึมซับความรู้ (Knowledge Assimilation : KAccess) คือ จุดเริ่มต้น หากคนไม่รับความรู้ใหม่ หรือไม่รู้ว่าจะเข้าถึงความรู้ได้จากที่ไหน การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ก็เป็นไปไม่ได้

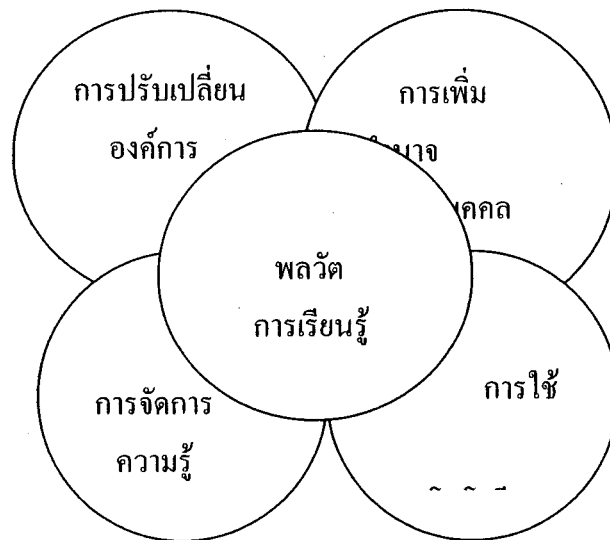
ความสามารถในการใช้ความรู้ (Ability to Used : Abil2U) หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการประยุกต์ใช้ความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งที่ต้องคำนึงถึงก็คือ คนเหล่านั้นมีความสามารถที่จำเป็นต่อการประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้เรียนมาหรือไม่ ต้องพิจารณาที่กระบวนการในการจ้างการกำหนด ตำแหน่งงาน การสอนและการประเมินผล

การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Accessibility) การซึมซับความรู้และการประยุกต์ใช้ความรู้ ทั้งนี้ การปฏิบัติต่อความรู้ดังกล่าวจะเกิดประสิทธิผลได้ต้องอาศัยปัจจัยหลายประการ ได้แก่

- การมีความรู้อยู่ในองค์กร หรือในระบบที่จะจัดการความรู้
- การมีแรงจูงใจของบุคคลที่จะแบ่งปันแลกเปลี่ยน การซึมซับและนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ตลอดจนความสามารถในการเรียนรู้และใช้ความรู้ โอกาสในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้

### 6.3.3 ตัวแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้

แบบจำลองเชิงระบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt มีดังนี้



ภาพที่ 2.6 แบบจำลองระบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt

ที่มา : Marquardt M. (1996) *Building the Learning Organization* New York McGrawHill

Marquardt (1996) ยังได้กล่าวถึงองค์การที่จะได้เปรียบในการแข่งขัน และพัฒนาแบบยั่งยืนได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปว่าจำเป็นต้องมีการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ โดยจะต้องประกอบด้วยระบบย่อย ๆ ที่สำคัญ 5 ประการดังนี้

1) พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamics) เป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้เกิดขึ้นได้ในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์การ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 3 ประการ คือ ระดับการเรียนรู้ รูปแบบของการเรียนรู้ และทักษะการเรียนรู้

2) การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) การที่องค์การจะพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จะต้องมีการปรับเปลี่ยนสิ่งต่าง ๆ ในองค์การดังนี้ คือ

2.1 วิสัยทัศน์ หรือภาพในอนาคตที่ทุกคนในองค์การปรารถนาที่จะไปถึงร่วมกัน

2.2 วัฒนธรรมองค์การ ซึ่งถือว่าเป็นความเชื่อ ความคิด และวิธีการปฏิบัติของคนในองค์การร่วมกัน

2.3 กลยุทธ์ ซึ่งเป็นวิธีการออกแบบให้เหมาะสมกับการกำหนดจุดหมายปลายทางในอนาคต

3) การเพิ่มอำนาจบุคคล (People Empowerment) เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนในองค์การ รวมถึงลูกจ้างและชุมชน ได้มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีความสัมพันธ์กันเป็นเครือข่าย และทำประโยชน์ร่วมกันเพื่อสังคมและชุมชน รวมถึงการที่ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ผู้สอน และ มีการทำงานร่วมกันกับผู้ปฏิบัติงานเป็นทีม โดยมีการเรียนรู้และแก้ปัญหาาร่วมกัน

4) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์การ โดยจะต้องจัดรูปแบบการผสมผสาน การรวบรวมความรู้ การจัดระบบข้อมูล มีการแลกเปลี่ยนความรู้ การถ่ายโอนความรู้ และการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการ

5) การใช้เทคโนโลยี (Technology Application) เป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์การ สำหรับการจัดการความรู้ การเรียนรู้ในองค์การสำหรับสมาชิกทุกระดับและผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์การในการใช้เทคโนโลยีนั้น ๆ

## 7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตหลักสี่ ผู้วิจัยได้ค้นหางานวิจัยที่เกี่ยวข้องคล้ายคลึงกันซึ่งพบว่ามีอยู่ค่อนข้างน้อยมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการความรู้ของภาคราชการ

## 7.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในประเทศไทย

7.1.1 งานวิจัยเรื่อง *โครงสร้าง และกระบวนการ การจัดการความรู้ในองค์กรการ  
กรณีศึกษา สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดยะลา* โดย ทศนีย์ สมสมาน ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต  
คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (2548)

เพื่อศึกษาโครงสร้าง กระบวนการ ปัญหา ข้อจำกัด การจัดการความรู้ ที่  
สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดยะลา ใช้อยู่ในปัจจุบัน และจัดทำข้อเสนอ การจัดโครงสร้าง และ  
กระบวนการ ที่เหมาะสม ต่อสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดยะลา

ผลการศึกษา โครงสร้าง และกระบวนการ การจัดการความรู้ ที่สำนักงาน  
สาธารณสุขจังหวัดยะลา ใช้อยู่ในปัจจุบัน พบว่า โครงสร้างยังไม่เป็นทางการ จึงผนวกอยู่กับ  
โครงสร้างการแบ่งกลุ่มงาน ตามแนวทางกระทรวงสาธารณสุข สำหรับ กระบวนการ การจัดการ  
ความรู้ ประเด็นทีมงานยังไม่มีทีมงานที่ดำเนินการเรื่องนี้อย่างเป็นรูปธรรม และประเด็นขั้นตอน  
ดำเนินการไปโดยไม่มี ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่ถูกต้อง ปัญหาและข้อจำกัด ของ  
การจัดโครงสร้าง และ กระบวนการ การจัดการความรู้ ที่สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดยะลา ใช้อยู่  
ในปัจจุบัน คือ ยังไม่มีหน่วยที่รับผิดชอบอย่างชัดเจนสำหรับกระบวนการ การจัดการความรู้ คือ  
ภารกิจหนักมาก บุคลากรขาดความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ เกี่ยวกับการจัดการความรู้

7.1.2 งานวิจัยเรื่อง *การจัดการความรู้ขององค์กรในประเทศไทย : ศึกษา  
เปรียบเทียบระหว่างองค์การราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน* โดย น.ส. สุทธิมน ศรีโชติ , นายก  
นกศักดิ์ บัณฑิตน์ , นางพิมพ์นันทน์ บัณฑิตนิพิท , น.ส.รัตเกล้า ชีวมงคลการุณ , น.ต.พงษ์ศักดิ์  
เปลี่ยนขำ การจัดการภาครัฐและภาคเอกชนมหาบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบัน  
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (2548)

เป็นการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ทั้งใน  
ประเทศและต่างประเทศ เพื่อการศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบการจัดการความรู้ขององค์การราชการ  
รัฐวิสาหกิจ และเอกชน เพื่อศึกษากระบวนการและกลยุทธ์ของการจัดการความรู้ในทางปฏิบัติ  
เพื่อศึกษาปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้ ศึกษาปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นและ  
ข้อเสนอแนะในการจัดการความรู้

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางบวกต่อประโยชน์ของการจัดการ  
ความรู้ทั้ง 4 ด้าน ตามกรอบแนวคิด คือ การตระหนักและมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการ  
ความรู้ วัฒนธรรมและความเชื่อ โดยเฉพาะวัฒนธรรมการเรียนรู้ ระบบแรงจูงใจ ระบบ  
เทคโนโลยีที่สนับสนุนการจัดการความรู้ ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่สำคัญ คือ  
การสนับสนุนจากผู้นำ วัฒนธรรมการเรียนรู้ เทคโนโลยีที่ง่ายต่อการแสวงหา สืบค้น และเผยแพร่

ความรู้ ความตระหนักในความสำคัญของการจัดการความรู้ การวัดผลสำเร็จของการจัดการความรู้ สำหรับปัญหาอุปสรรคของการจัดการความรู้ คือ บุคลากรไม่เข้าใจการจัดการความรู้และไม่แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน สภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศในการเป็นองค์กรไม่เอื้อต่อวัฒนธรรมการเรียนรู้ ซึ่งส่งผลให้ไม่เกิดการร่วมมือในการสร้างและจัดการความรู้ การจัดเก็บเอกสารมีปัญหาในเรื่องคลังข้อมูล เพราะยังไม่มีการรวบรวมอย่างเป็นระบบและไม่ได้อยู่ในรูปเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ การจัดการความรู้ดำเนินการไม่ต่อเนื่อง ปัญหาการตรวจสอบความถูกต้องของความรู้ การวัดผลการจัดการความรู้ทำได้ยาก เพราะไม่มีตัววัดความสำเร็จในการจัดการความรู้ ผู้บริหารมีนโยบายที่ไม่ชัดเจน ภาระงานประจำที่มีมากทำให้ไม่มีเวลาในการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ และความไม่เท่าเทียมกันในการเข้าถึงข้อมูล

### 7.1.3 งานวิจัยเรื่อง *ตัวแบบพัฒนาสมรรถนะ : กรณีศึกษาตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี พันตำรวจตรีประวิทย์ วิจิตรไตรธรรม (2550)*

เป็นการศึกษาเพื่อ จัดทำสมรรถนะหลักและสมรรถนะในกลุ่มงานของ ตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี จัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับสมรรถนะหลักและสมรรถนะในกลุ่มงานของตำรวจภูธรปทุมธานี นำเสนอตัวแบบพัฒนาสมรรถนะของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี

ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 10 ด้าน ได้แก่ ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ ความสามารถด้านยุทธวิธีตำรวจ ความมีระเบียบวินัยในตนเอง การมีคุณธรรมและจริยธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต การมีจิตสำนึกในการให้บริการที่ดี ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ ความสามารถในการทำงานเป็นทีม ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ 2) แผนพัฒนาบุคลากรของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ครอบคลุมหลักสูตรการฝึกอบรม จำนวน 18 หลักสูตร 3) ตัวแบบพัฒนาสมรรถนะของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานีประกอบด้วย 6 ลักษณะ คือ แผนยุทธศาสตร์ตำรวจสมรรถนะ แผนพัฒนาบุคลากร การจัดการความรู้ การฝึกอบรม และองค์การแห่งการเรียนรู้

## 7.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในต่างประเทศ

7.2.1 งานวิจัยเรื่อง *การศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ของต่างประเทศ เอ็มมานูเอล เฮร์ ทเซน และ โจฮาน โทลด์ (2004)*(Emanuel Hjertze'n and Johan Toil) (อ้างถึง สุทธิมน ศรีโชติ วิทยานิพนธ์ เรื่อง การจัดการความรู้ขององค์กรในประเทศไทย : ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์การราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน 2548 : 124) พบว่ากระบวนการจัดการความรู้ มีความสำคัญในการอธิบายการจัดการความรู้ และผลกระทบที่เกิดขึ้น

ในปัจจุบันและอนาคต โดยกระบวนการจัดการความรู้สามารถอธิบายในเชิงการเงิน ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้วัดความสามารถของบริษัท โดยอธิบายการลงทุนในทุนทางปัญญา ซึ่งอยู่ในรูปของความรู้ อีกทั้งสามารถอธิบายความชัดเจนของการแบ่งปันและการใช้ความรู้ได้อีกด้วย ดังนั้น จึงต้องมีการนำเอาการจัดการความรู้เข้ามาเพื่อปรับปรุงการทำงานเพื่อให้เกิดการแบ่งปันและการนำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ ดังนั้นการจัดการความรู้ในช่วงแรก ต้องมุ่งสนับสนุนการปฏิบัติงาน เข้าใจการจัดการความรู้โดยสามารถนำความรู้ไปใช้กับงานประจำได้ ซึ่งต้องสร้างการมีส่วนร่วม โดยมีการรวมกลุ่มเพื่อให้เห็นประโยชน์ของการจัดเก็บ และการแบ่งปันความรู้

**7.2.2 งานวิจัย จากการศึกษาเรื่อง ประโยชน์ของการจัดการความรู้: หลักฐานเชิงประจักษ์ (Benefits of Knowledge Management : Some Empirical Evideric)** โดย คลอส นอร์ท และคณะ (Klaus North and Other, 2004) (อ้างถึง สุทธิมน ศรีโชติ วิทยานิพนธ์ เรื่อง การจัดการความรู้ขององค์กรในประเทศไทย :ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์การราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน 2548 : 143) พบว่า การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่องค์การภาครัฐนำมาประยุกต์ใช้อย่างแพร่หลาย แต่ยังมีข้อมูลเพียงเล็กน้อยเกี่ยวกับการวัดการจัดการความรู้ ในมุมมองที่การจัดการความรู้ส่งผลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรอย่างไร เป็นรูปธรรมอย่างไร จึงได้ทำการศึกษาประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้ โดยจัดหมวดหมู่ให้อยู่ในรูปแบบของ Balanced Scorecard ดังนี้

- 1) ด้านกระบวนการภายใน เกิดประโยชน์ด้านการบริการ ลดความผิดพลาด ลดขั้นตอน ลดต้นทุนจากกระบวนการบริการ
- 2) ด้านการพัฒนาและการเติบโต เกิดประโยชน์หลายด้าน เช่น ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถ ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ พัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาการบริการในรูปแบบใหม่ ส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยี มาประยุกต์ใช้
- 3) ด้านประชาชนและผู้ที่เกี่ยวข้อง เกิดประโยชน์ เช่น สร้างความรู้ความเข้าใจให้กับประชาชน เพิ่มคุณภาพการบริการ
- 4) ด้านการเงิน จะเกิดประโยชน์ เช่น ลดต้นทุนในการบริหารจัดการ ลดความเสี่ยงในการบริหารจัดการ

**7.2.3 งานวิจัยเรื่อง จากผลการวิจัยกรณีศึกษา : การแบ่งปันความรู้และความเข้าใจ (Understanding Knowledge and Knowledge Sharing in Organization : A Case Study)** โดย แอลเป (Lpe, 2003) (อ้างถึง สุทธิมน ศรีโชติ วิทยานิพนธ์ เรื่อง การจัดการความรู้ขององค์กรในประเทศไทย :ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์การราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน 2548

: 148) พบว่า โอกาสที่พนักงานจะแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้กันนั้นมีลักษณะทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การแบ่งปันแบบเป็นทางการ ได้แก่ โครงการฝึกอบรม (Training Program) ทีมงานที่มีลักษณะเป็นแบบแผน (Structured Work Teams) การประชุมอย่างเป็นทางการ (Formal Meetings) และระบบเทคโนโลยีพื้นฐาน (Technology-Based Systems) ซึ่ง ซาฮีร์ (Zaheer, 1999) (อ้างถึงใน Lpe, 2003) เรียกว่า ช่องทางการเรียนรู้ที่มีจุดมุ่งหมาย (Purposeful Learning Channels) โอกาสการเรียนรู้ที่ไม่เป็นทางการ (Informal Opportunities) ได้แก่ ความสัมพันธ์ส่วนบุคคล (Personal Relationships) และเครือข่ายทางสังคม (Social Networks) ที่จะช่วยสนับสนุนทั้งการเรียนรู้และการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของพนักงาน



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาถึง การพัฒนาตัวแบบการจัดการความรู้ : กรณีศึกษาสำนักงานเขตหลักสี่ กรุงเทพมหานคร โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ดังต่อไปนี้

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 1.1 ประชากร

ผู้วิจัยได้กำหนดประชากรที่ไปสัมภาษณ์ ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญในกลุ่มของนักวิชาการ กลุ่มของวิทยากร และกลุ่มผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ จำนวนทั้งหมด 200 ท่าน กลุ่มนักวิชาการ เป็นอาจารย์ประจำในสถาบันอุดมศึกษาของไทย เป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านการจัดการความรู้โดยตรง และยังเป็นผู้เขียนตำราวิชาการทางด้านการจัดการความรู้ กลุ่มวิทยากรเป็นวิทยากรประจำของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม ซึ่งเป็นหน่วยงานของทางราชการที่ทำหน้าที่กำกับดูแลและให้คำแนะนำเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของหน่วยงานต่างๆของภาครัฐ กลุ่มผู้ปฏิบัติการของหน่วยงาน ต่าง ๆ นั้นเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ตรงในด้านการจัดการความรู้ในฐานะของการเป็นผู้ปฏิบัติ และผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างในอัตราส่วนของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเท่ากันทุกกลุ่มตัวอย่าง โดยจำแนกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญออกเป็น 3 กลุ่ม ตามเกณฑ์ในตาราง ดังนี้

ตารางที่ 3.1 จำนวนกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ	จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด/คน	จำนวนผู้ให้สัมภาษณ์/คน
1. กลุ่มของนักวิชาการ	70	7
2. กลุ่มของวิทยากร	30	7
3. กลุ่มผู้ปฏิบัติการของหน่วยงานต่าง ๆ	100	7
รวม	200	21

## 1.2 กลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้รวบรวมรายชื่อผู้เชี่ยวชาญโดยศึกษาจากประวัติและผลงานในด้านต่าง ๆ ตลอดจนประสบการณ์ในการทำงานด้านการจัดการความรู้ และได้นำเสนอรายชื่อผู้เชี่ยวชาญให้อาจารย์ที่ปรึกษาได้พิจารณาแล้ว อาจารย์ที่ปรึกษาแนะนำให้เลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้การเลือกแบบสุ่มตัวอย่าง สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 21 ท่าน รายชื่อผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้และคุณสมบัติดังนี้

**1.2.1 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญซึ่งคือนักวิชาการ** เป็นอาจารย์ประจำในสถาบันอุดมศึกษาของไทย จำนวน 7 ท่าน ตามเกณฑ์และคุณสมบัติดังนี้

- 1) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก
- 2) เป็นอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา
- 3) มีประสบการณ์ และมีผลงานทางวิชาการเป็นที่ยอมรับในด้านการจัดการความรู้
- 4) ยินดีให้ความร่วมมือในการทำงานวิจัย

ตารางที่ 3.2 รายชื่อผู้ให้การสัมภาษณ์ กลุ่มนักวิชาการ

กลุ่มนักวิชาการจากสถาบันอุดมศึกษา (7 ท่าน)	
ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง
1. ดร.จิระประภา อัครบวร	คณบดีคณะพัฒนาศาสตร์มนุษยศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า)
2. ดร.วีระวัฒน์ ปันนิตมัย	อาจารย์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า)
3. รศ.ดร.น้ำทิพย์ วิภาวิน	ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยศรีปทุม
4. รศ. ดร. ชุตินา สัจจามันท์	รองศาสตราจารย์ สาขาวิชาศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช และนายกสมาคมห้องสมุดแห่งประเทศไทย
5. ดร.จิรัชมา วิเชียรปัญญา	อาจารย์ สาขาวิชาการจัดการสารสนเทศ คณะเทคโนโลยีและสารสนเทศ มหาวิทยาลัยรังสิต
6. ดร.จุฑามาศ แก้วพิจิตร	รองคณบดี คณะพัฒนาศาสตร์มนุษยศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า)
7. รศ. ดร. อรรถวิทย์ ณ ตะกั่วทุ่ง	ผู้อำนวยการศูนย์วิจัยและพัฒนานวัตกรรมการจัดการความรู้ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1.2.2 **กลุ่มวิทยากรเป็นวิทยากรของสถาบันเพิ่มผลผลิต** ของสถาบันส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อสังคม และของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่กำกับดูแลและให้คำแนะนำเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของหน่วยงานต่างๆ ของภาครัฐ จำนวน 7 ท่าน ตามเกณฑ์และคุณสมบัติดังนี้

- 1) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป
- 2) มีประสบการณ์ในการทำงานด้านการจัดการความรู้ เป็นผู้ให้คำแนะนำกำกับดูแลในด้านการจัดการความรู้กับหน่วยงานของภาครัฐต่าง ๆ
- 3) เป็นวิทยากรด้านการจัดการความรู้ให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ของภาครัฐ
- 4) ยินดีให้ความร่วมมือในการทำงานวิจัย

ตารางที่ 3.3 รายชื่อผู้ให้การสัมภาษณ์ กลุ่มวิทยากร

<b>กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเป็นวิทยากรในการจัดการความรู้ (7 ท่าน)</b>	
ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง
1. นางวรรณพร เทพหัสดิน ณ อยุธยา สุทธรปรีดา	ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการพัฒนาระบบราชการ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.)
2. นายสุธรรม มณีวัฒนา	ผู้จัดการส่วนคุณภาพและมาตรฐาน สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
3. นาย สุรเชษฐ์ พลวงษ์	ผู้เชี่ยวชาญอาวุโส สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
4. น.ส.สุประภาดา โชติมณี	วิทยากรที่ปรึกษาระบบบริหารคุณภาพ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
5. ดร. ประพนธ์ ผาสุขยี่ค	ผู้อำนวยการฝ่ายส่งเสริมการสื่อสารพัฒนาการเรียนรู้ สถาบัน ส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม(สคส.)
6. น.ส.จันทร์นา สวงนรุ่งวงศ์	วิทยากร สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
7. น.ส.วรรณมา เลิศวิจิตรจรัส	ผู้ประสานงาน การจัดการความรู้ ภาคราชการ สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)

1.2.3 กลุ่มผู้ปฏิบัติการของหน่วยงานต่าง ๆ นั้นเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ตรงในด้านการจัดการความรู้ในฐานะของการเป็นผู้ปฏิบัติ จำนวน 7 ท่าน ตามเกณฑ์และคุณสมบัติดังนี้

- 1) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป
- 2) ต้องได้รับการแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการในการดำเนินการจัดการความรู้ของหน่วยงาน
- 3) ผ่านการฝึกอบรมด้านการจัดการความรู้
- 4) ยินดีให้ความร่วมมือในการทำงานวิจัย

ตารางที่ 3.4 รายชื่อผู้ให้การสัมภาษณ์ กลุ่มผู้ปฏิบัติงานทางด้านการจัดการความรู้

<b>กลุ่มผู้ปฏิบัติงานทางด้านการจัดการความรู้ (7 ท่าน)</b>	
ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง
1. รศ. ดร.สมคิด พรหมจ้อย	รองศาสตราจารย์ สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
2. น.ส.สุชญา ปินวงศ์	หัวหน้าฝ่ายกฎหมายว่าด้วยแหล่งพิักคสินค้าที่ 2 กลุ่มงานพิักคอัตราศุลกากร กรมศุลกากร ท่าเรือกรุงเทพ
3. นางสุพัตรา เปาอินทร์	นักวิชาการภาษี 9 สำนักงานสรรพากรภาค 4
4. นายธนัท สุวิชนเมธากุล	ผู้อำนวยการสำนักสืบสวนและปราบปราม สำนักงานสืบสวนและปราบปราม กรมศุลกากร ท่าเรือ กรุงเทพ
5. นายออม แสงวิเชียร	เจ้าหน้าที่พัฒนาคุณภาพ งานจัดการความรู้ โรงพยาบาล ศิริราชพยาบาล
6. น.ส. คณิดา เพ็ชรรัตน์	นักวิชาการจัดการความรู้ งานจัดการความรู้ โรงพยาบาลศิริราชพยาบาล
7. รศ. ดร.กาญจนา วัฒนสุนทร	รองศาสตราจารย์ สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### 2.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก(In-depth Interview) ข้อมูลภาคสนาม กับกลุ่มตัวอย่างเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่มีอยู่ในหน่วยงานการจัดการความรู้ ที่ประสบผลสำเร็จ 4 หน่วยงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ครอบคลุมและเชื่อถือได้ ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยแบบสัมภาษณ์ 1 ชุด ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้น และเครื่องบันทึกเสียง (MP 4)

### 2.2 การสร้างแบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

**2.2.1 ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรม แนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ** ที่เกี่ยวข้องของ ทั้งนี้เพื่อใช้เป็นพื้นฐานการสร้างแบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในประเด็นที่เกี่ยวกับองค์ประกอบการจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ ปัจจัยแห่งความสำเร็จการจัดการความรู้

**2.2.2 แบบสัมภาษณ์** การพัฒนาตัวแบบการจัดการความรู้ เป็นการสัมภาษณ์ กึ่งโครงสร้าง จะเป็นลักษณะคำถามปลายเปิด (Open ended questionnaire) ประกอบด้วยข้อคำถาม 5 ข้อใหญ่ 11 ข้อย่อย โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระในการให้ ข้อมูลเกี่ยวกับ การพัฒนาตัวแบบการจัดการความรู้ที่สำคัญ ซึ่งใช้เวลาในการสัมภาษณ์ 45 - 60 นาที จากผู้ให้ข้อมูล แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในประเด็นที่เกี่ยวกับ องค์ประกอบการจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ ปัจจัยแห่งที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 3.5 แบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์

1. องค์ประกอบของการจัดการความรู้ คือ คน กระบวนการ เทคโนโลยี
  - 1.1 คน ผู้บริหารมีความสำคัญอย่างไร และบุคลากรในหน่วยงานควรมีพฤติกรรมอย่างไร
  - 1.2 กระบวนการ ขั้นตอนในการดำเนินการ การเตรียมการ การแต่งตั้งคณะกรรมการ ดำเนินการ (cko) การกำหนดขอบเขต การกำหนดเป้าหมาย แผนกลยุทธ์และกิจกรรมต่าง ๆ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับมีอะไรบ้าง และเป็นอย่างไร
  - 1.3 เทคโนโลยี ควรจะใช้เครื่องมือสื่อสารแบบใดจึงจะเหมาะสมกับหน่วยงาน
2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตหลักสี่
  - 2.1 ภาวะผู้นำ ผู้บริหารอยู่ในระดับใด กลยุทธ์เป็นไปในทิศทางใด การจัดการความรู้ในองค์การเพื่ออะไร
  - 2.2 วัฒนธรรมองค์การ จะดำเนินการอย่างไรที่จะเปลี่ยนทัศนคติคนในองค์การให้มีการแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ระหว่างบุคคลในองค์การ
  - 2.3 การสื่อสาร จะเป็นการสื่อสารรูปแบบใด เช่น ลักษณะของเอกสาร คอมพิวเตอร์ บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น
  - 2.4 โครงสร้างพื้นฐาน ผู้บริหาร พนักงานทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ ระบบที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ บุคลากรที่จะรับผิดชอบในการจัดการความรู้เป็นอย่างไร และรูปแบบใด
3. การพัฒนาการจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในสำนักงานเขตหลักสี่
4. ปัญหาและอุปสรรค ในการจัดทำารจัดการความรู้ของสำนักงานเขตหลักสี่
  - 4.1 ปัญหาและอุปสรรคที่คาดว่าจะเกิดขึ้นระหว่างการจัดทำารจัดการความรู้ คาดว่าจะเกิดขึ้นอย่างไร มากน้อยแค่ไหน
  - 4.2 ปัญหาด้านทรัพยากร คน งบประมาณ สถานที่อุปกรณ์ต่าง ๆ สำคัญหรือไม่อย่างไร
5. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการสร้างตัวแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตหลักสี่

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth Interview) ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 21 ท่าน ในเดือน ตุลาคม – ธันวาคม 2550 ซึ่งประกอบด้วย นักวิชาการ 7 ท่าน วิทยากร 7 ท่าน และ ผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ 7 ท่าน ในการวิจัยนี้ใช้วิธีการบันทึกเทป และจดบันทึกการ สัมภาษณ์ โดยได้รับการยินยอมจากผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งการสัมภาษณ์จะไม่มีคำถามชี้นำและตลอด ระยะเวลาการสัมภาษณ์ จะมีการใช้เทคนิคการสรุปสะสม (Eumulative summarization technique) ซึ่งการสัมภาษณ์จะแบ่งเป็น 5 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 องค์ประกอบของการจัดการความรู้ คือ ผู้บริหาร บุคลากร คณะกรรมการจัดการความรู้

ส่วนที่ 2 กระบวนการจัดการความรู้

ส่วนที่ 3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการจัดการความรู้

ส่วนที่ 4 การพัฒนาตัวแบบการจัดการความรู้

ส่วนที่ 5 ปัญหาและอุปสรรค ในการจัดการจัดการความรู้

ส่วนที่ 6 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการสร้างตัวแบบการจัดการความรู้ของ สำนักงานเขตหลักสี่

3.2 ในเดือน เมษายน 2551 ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์วรรณกรรมและงานวิจัยที่ เกี่ยวข้องรวมทั้งข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลในการสัมภาษณ์ และข้อมูลที่ได้สังเคราะห์ จากหน่วยงานที่ทำการจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ นำมาพัฒนาเป็นตัวแบบการจัดการความรู้ ของสำนักงานเขต หลักสี่

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้ข้อมูลที่รวบรวมได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญแล้ว ผู้วิจัยได้นำมาถอดเทป และวิเคราะห์เนื้อหาโดยสรุปแต่ข้อความที่สำคัญจำเป็นต่องานวิจัย ดังนี้

4.1 วิเคราะห์หน่วยงานที่ทำ การจัดการความรู้ ประสบความสำเร็จ ใน 3 ประเด็น

4.1.1 หน่วยงานที่ทำ การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ วิเคราะห์ใน 3 ประเด็น คือ

- 1) องค์ประกอบการจัดการความรู้
- 2) กระบวนการจัดการความรู้

### 3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้

4.1.2 **หน่วยงานที่ทำการจัดการความรู้** ประสบความสำเร็จมีปัญหาและอุปสรรค อะไรบ้าง

5.2 **วิเคราะห์เปรียบเทียบหน่วยงานที่ทำการจัดการความรู้** ประสบความสำเร็จ 4 หน่วยงาน มีการเปรียบเทียบไว้ 3 ประเด็น ได้แก่ องค์ประกอบการจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้

5.3 **การพัฒนาตัวแบบ การจัดการความรู้ของสำนักงานเขตหลักสี่** โดยสังเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จ 4 หน่วยงาน จากการศึกษาทฤษฎีการจัดการความรู้ และจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการความรู้



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวแบบการจัดการความรู้: กรณีศึกษาสำนักงานเขตหลักสี่ กรุงเทพมหานคร ผู้ศึกษาได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 4 ตอน คือ

- ตอนที่ 1 ผลการศึกษาการจัดการความรู้ของหน่วยงานที่ทำการจัดการความรู้  
ประสบผลสำเร็จ 4 หน่วยงาน
- ตอนที่ 2 ผลการศึกษาการจัดการความรู้ของผู้ทรงคุณวุฒิ 21 ท่าน
- ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบ การจัดการความรู้ของหน่วยงานที่ทำการจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ 4 หน่วยงาน
- ตอนที่ 4 ผลการสังเคราะห์เพื่อพัฒนาตัวแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตหลักสี่

#### ตอนที่ 1 ผลการศึกษาการจัดการความรู้ของหน่วยงานที่ทำการจัดการความรู้ ประสบผลสำเร็จ 4 หน่วยงาน ดังนี้

1.1 การจัดการความรู้ของกรมสรรพากร (พัฒน์นรี คณากุลพิพัฒน์ นักวิชาการ  
สรรพากร สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาเขตหลักสี่ 2549)

##### 1.1.1 องค์ประกอบการจัดการความรู้ของกรมสรรพากร ประมวลสรุปผลได้ดังนี้

1) ผู้บริหารการจัดการความรู้ ได้แก่ รองอธิบดีกรมสรรพากร (อภิชาติ เกตุเรือง) ผู้อำนวยการสรรพากรภาค รองผู้อำนวยการสรรพากรภาค ผู้อำนวยการสรรพากรพื้นที่ รองผู้อำนวยการสรรพากรพื้นที่ รองอธิบดีกรมสรรพากร แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน ให้การส่งเสริม สนับสนุนในทุกด้าน เช่น งบประมาณ บุคลากร เวลา สถานที่ ให้ความสำคัญในการจัดการความรู้

2) บุคลากรการจัดการความรู้ ในกรมสรรพากร ประกอบไปด้วย ผู้บริหาร ข้าราชการและลูกจ้าง ได้แก่ ข้าราชการกรมสรรพากร ข้าราชการสรรพากรภาค ข้าราชการสรรพากรพื้นที่ ข้าราชการสรรพากรพื้นที่สาขามีสมุห์บัญชีเป็นหัวหน้า ข้าราชการสรรพากรอำเภอ ลูกจ้างกรมสรรพากร บุคลากรในกรมสรรพากรทั้งหมด มีส่วนร่วมในการจัดทำ

การจัดการความรู้ มีการสอนงาน เจ้าหน้าที่ในแต่ละหน่วยงานของกรมสรรพากรจะมีการเปิดเผย ข้อมูล แลกเปลี่ยนข้อมูล/ความรู้ ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

3) คณะกรรมการจัดการความรู้ (ทีมการจัดการความรู้) ประกอบด้วย รองอธิบดีกรมสรรพากร (คุณอภิชาติ เกตุเรือง) รองผู้อำนวยการสรรพากรภาค รองผู้อำนวยการ สรรพากรพื้นที่ สรรพากรพื้นที่สาขา สรรพากรอำเภอ บุคลากรในกรมสรรพากรทั้งหมด ส่ง ตัวแทนมาร่วมในการทำการจัดการความรู้ คณะกรรมการดำเนินงาน รองอธิบดีกรมสรรพากร (คุณอภิชาติ เกตุเรือง) เป็นประธานคณะกรรมการจัดการความรู้ 1 คน มีคณะกรรมการดำเนินงาน 11 คน มีเลขา 1 คน เป็นคนประสานข้ามหน่วยงาน มาประชุมร่วมกันกำหนดขั้นตอนการ ดำเนินการจัดการความรู้ และมีการจัดการความรู้ภายใน เช่น สรรพากรภาค 6 ก็จะจัดการความรู้ ภายในสรรพากรภาค มีรองผู้อำนวยการภาค เป็นประธานในการจัดการความรู้ 1 คน และตัวแทน แต่ละฝ่าย ฝ่ายละ 1 คน มาประชุมร่วมกัน มีการจดยางงานการประชุม แล้วเสนอรายงานการ จัดการความรู้เข้ากรมสรรพากร

#### 1.1.2 กระบวนการจัดการความรู้ ประมวลสรุปผลได้ดังนี้

1) กรมสรรพากร โดยผู้บริหารร่วมกับสำนักมาตรฐานกำกับและ ตรวจสอบ และกองฝึกอบรมได้ทำการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ เพื่อปรับปรุงความรู้ในด้านต่างๆ ให้แก่เจ้าหน้าที่อย่างต่อเนื่อง

2) กรมสรรพากร มีการแสวงหาข้อมูล/ความรู้จากแหล่งต่างๆ โดยการ ประชุม/สัมมนา/ดูงานสรรพากรในต่างประเทศ และมีการแสวงหาความรู้จากประสบการณ์ในการ ติดตามผู้เสียภาษี

3) ทุกคนในกรมสรรพากรมีส่วนร่วมในการแสวงหาความคิดใหม่ๆ ใน ระดับหน่วยงานทุกหน่วยงาน เช่น ในหน่วยงานกรมสรรพากร มีการแสวงหาความคิดใหม่ๆ ทั้ง ในระดับเทียบเคียง (Benchmarks) และ Best Practices จากองค์กรอื่นๆ ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน (บริการหรือดำเนินงานที่คล้ายคลึงกัน) และจากองค์กรอื่นๆ ที่มีลักษณะแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง

4) กรมสรรพากร มีการถ่ายทอด Best Practices อย่างเป็นระบบ ซึ่งรวมถึง การเขียน Best Practices ออกมาเป็นเอกสาร และการจัดทำข้อสรุปบทเรียนที่ได้รับ โดยได้มีการ จัดทำคู่มือปฏิบัติงาน และเริ่มสอนงานแล้ว

5) กรมสรรพากรเห็นคุณค่า “Tacit Knowledge” หรือความรู้และทักษะที่ อยู่ในตัวบุคลากร ซึ่งเกิดจากประสบการณ์และการเรียนรู้ของแต่ละคน และให้มีการถ่ายทอด ความรู้และทักษะนั้นๆ ทั้งทั้งองค์กร

### 1.1.3 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จการจัดการความรู้ (Key Success Factor) ประมวลสรุปผลได้ดังนี้

1) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ผู้บริหารระดับสูงสุด (รองอธิบดีกรมสรรพากร) ได้ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ โดยได้มีส่วนร่วมในการกำหนดโครงสร้างทีมงานการจัดการความรู้ และร่วมในการประเมินองค์การตนเองเรื่องการจัดการความรู้เพื่อให้มั่นใจว่า สอดคล้องอย่างถูกต้องและเหมาะสมกับเป้าหมายการจัดการความรู้ ที่เลือกขึ้นมาจัดทำและให้มีการจัดทำแผนงานการจัดการความรู้ ที่ชัดเจน

ผู้บริหารกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญใน กรมสรรพากร และถือเป็นเรื่องที่สำคัญที่จะทำให้กรมสรรพากรประสบความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ ผู้บริหารตระหนักว่า ความรู้เป็นสินทรัพย์ (Knowledge Asset) ที่สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ กับองค์การได้ และมีการจัดทำกลยุทธ์ที่ชัดเจน เพื่อนำสินทรัพย์ความรู้ที่มีอยู่ไปใช้ประโยชน์ (เช่น ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพมากขึ้น ให้บริการได้รวดเร็วและตรงตามความต้องการ สร้างความพึงพอใจให้ผู้ใช้บริการ เป็นต้น) และให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา โดยการอบรมผู้บริหาร และอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานและให้มีการเรียนรู้ผ่านทาง e-learning และ VDO Conference ผู้บริหารเน้นเรื่องการเรียนรู้ของบุคลากร กรมสรรพากรได้พัฒนาหลักสูตรให้มีการเรียนรู้ตามภารกิจ และให้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับการบริหาร

2) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมขององค์การ กรมสรรพากรส่งเสริมและให้การสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร โดยผ่านการอบรมที่มีลักษณะที่ทำให้มีการสอนงาน เจ้าหน้าที่ในแต่ละหน่วยงานของกรมสรรพากรจะมีการเปิดเผย แลกเปลี่ยนข้อมูล/ความรู้ ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น การให้ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจแต่ละประเภทที่ตนมีประสบการณ์

นอกจากนี้ยังมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลต่างๆ โดยจัดทำเป็นคลังข้อมูล กรมสรรพากร (Data Warehouse ) กรมสรรพากรตระหนักว่าวัตถุประสงค์หลักของการจัดการความรู้ คือการสร้าง หรือเพิ่มพูนคุณค่าให้แก่ผู้ใช้บริการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง กรมสรรพากรเห็นว่าความรู้เป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องใช้ในการปฏิบัติงานที่สามารถเข้าใจการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจและสภาวะแวดล้อม ตลอดจนสามารถชี้แจงและทำความเข้าใจกับผู้เสีย ภาษีได้อย่างต่อเนื่อง กรมสรรพากรได้มีการกระตุ้นให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์และเสนอ แนวปฏิบัติที่สามารถทำให้กรมสรรพากรมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ทุกคนในกรมสรรพากรถือว่าการ เรียนรู้เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกคน มีการเข้าเรียนในระบบ e-learning อย่างอิสระ นอกจากนั้นยังมีการให้ทุนศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีและปริญญาโท

เนื่องจากกรมสรรพากรได้มีการเปลี่ยนแปลงระบบงานและนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่และเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานของเจ้าหน้าที่ ดังนี้

1. มีฐานข้อมูลผู้เสียภาษีที่สามารถเรียกดูข้อมูลได้เป็นรายบุคคลและเชื่อมโยงกันทั่วประเทศ
2. มีการจัดตั้งทีมกำกับดูแลเพื่อทำหน้าที่ติดตาม แนะนำ ให้บริการแก่ผู้เสียภาษีที่อยู่ภายใต้ทีมกำกับดูแล
3. มีการเชื่อมโยงและประสานการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในภารกิจต่างๆ อย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการปฏิบัติงาน
4. เจ้าหน้าที่มีความสามารถในการใช้ประโยชน์จากระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูง
5. มีการปฏิบัติงานบนระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ แทนการจัดทำเอกสารด้วยกระดาษ
6. มีการเรียนรู้ด้วยสื่ออิเล็กทรอนิกส์ในรูปแบบต่างๆ
7. มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ระหว่างเจ้าหน้าที่บนสื่ออิเล็กทรอนิกส์

3) ปัจจัยด้านการสื่อสาร กรมสรรพากรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือหลักในการขับเคลื่อนองค์กร โดยใช้ระบบ อินทราเน็ต เพื่อการปฏิบัติงานและการจัดการภายในกรมสรรพากรและพัฒนาระบบ VDO Conference เพื่อให้มีการเรียนรู้ทางไกลพร้อมกันทั่วประเทศ พร้อมทั้งสามารถติดตามควบคุมการเรียนรู้ของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานได้เป็นรายบุคคลผ่านระบบลงทะเบียน Online และใช้ระบบ อินเทอร์เน็ต เพื่อการเชื่อมโยงกับองค์กรภายนอก รวมทั้งยังได้ใช้เทคโนโลยีในการสื่อความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ระหว่างเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้วย กรมสรรพากรได้เผยแพร่ความรู้เรื่องการจัดการความรู้และความรู้อื่นๆ บนระบบ อินทราเน็ต

กรมสรรพากร ใช้ อินเทอร์เน็ต และ อินทราเน็ตในการสื่อสารและเชื่อมโยงกันได้อย่างทั่วถึงทั้งภายในกรมสรรพากรและกับองค์กรภายนอก เกิดคลังความรู้ของกรมสรรพากร ที่ทุกคนในกรมสรรพากรเข้าถึงได้ใช้ อินเทอร์เน็ต และ อินทราเน็ตกรมสรรพากรได้พัฒนาระบบฐานข้อมูล และระบบงานอื่นๆ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่อย่างต่อเนื่อง กรมสรรพากรได้ให้เจ้าหน้าที่ทุกคนมี e-mail address เป็นของตนเองและให้ทุกหน่วยงานมี เว็บไซต์ เป็นของตนเอง

**1.2 การจัดการความรู้ของโรงพยาบาลศิริราช** (สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ การจัดการความรู้ 2548 : 39 – 44 และ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ 2547 : 67 - 79)

### **1.2.1 องค์ประกอบการจัดการความรู้** ประมวลสรุปผลได้ดังนี้

1) ผู้บริหารการจัดการความรู้ ผู้บริหารสูงสุด ได้แก่ รองคณบดี ศิริราชพยาบาล (นพ.ปิยะสกล สกลสัตยาทร) หัวหน้าฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ให้การสนับสนุนและมีส่วนร่วมในโครงการจัดการความรู้ และเป็นแบบอย่างที่ดี ในการเข้าร่วมกิจกรรมในโครงการที่จัดขึ้น กำหนดเป้าหมาย คือ มีระบบเครือข่ายของการถ่ายโอนความรู้ในการดูแลผู้ป่วยในโรงพยาบาลศิริราช ให้เป็นองค์การทางการแพทย์ชั้นเลิศในเอเชียอาคเนย์ แต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ แต่งตั้งผู้รับผิดชอบโครงการ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและแผนดำเนินการ

2) บุคลากรในโรงพยาบาลศิริราชในแต่ละคณะ เช่น คณะพยาบาลศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์ เป็นต้น บุคลากรมีการเรียนรู้ในการใช้ Explicit Knowledge โดยเน้นการอบรมและการศึกษาเป็นหลัก การพัฒนาบุคลากรโดยการนำระบบสารสนเทศมาใช้ เพื่อให้บุคลากรเรียนรู้เรื่อง วิธีการพัฒนาและปรับปรุงการบริการทำให้เกิดการดูแลรักษาที่ดี และมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ทาง เว็บไซต์ แลกเปลี่ยนประสบการณ์และแก้ไขปัญหา

3) คณะกรรมการ (ทีมการจัดการความรู้) ประกอบด้วย รองคณบดีเป็นประธานคณะกรรมการจัดการความรู้ (นพ.ปิยะสกล สกลสัตยาทร) 1 คน มีกรรมการและคณะทำงานจากตัวแทนแต่ละคณะ 18 คน เลขานุการ 1 คน มาเข้าร่วมจัดการความรู้และคณะกรรมการดำเนินงานทำชุมชนแห่งการปฏิบัติ เลือกประธาน 1 คน คณะกรรมการ ชุมชนแห่งการปฏิบัติ 17 คน ทำหน้าที่ประสานงานระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรแต่ละคณะ หรือ ประสานระหว่างคณะด้วยกัน

### **1.2.2 กระบวนการจัดการความรู้** ประมวลสรุปผลได้ดังนี้

1) มีฐานข้อมูล และฐานข้อมูลผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในการพัฒนาและปรับปรุงการบริการทำให้เกิดการดูแลรักษาที่ดี และมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ดำเนินการและจัดทำทะเบียนฐานข้อมูลผู้เชี่ยวชาญ ด้านการพัฒนาและปรับปรุงการบริการทำให้เกิดการดูแลรักษาที่ดี และมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น จัดทำทะเบียนฐานข้อมูล กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ

2) การสร้างชุมชนแห่งการปฏิบัติ คือการสร้าง เครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ประชาสัมพันธ์เชิญชวนให้บุคลากรทางคลินิกที่สนใจเข้าร่วมโครงการ นำเสนอเรื่องราวจากประสบการณ์ตรงซึ่งเป็นประโยชน์ผ่านสื่อ เลือกช่องทางให้เหมาะสมในการเผยแพร่และสื่อสาร

3) มีการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา โดยมีการเข้าร่วมประชุมสัปดาห์ละ 1 ครั้ง คัดเลือก / จัดตั้ง/เชิญชวนกลุ่มดูแลผู้ป่วยที่มีการพัฒนาการดูแลผู้ป่วยโดยใช้ขบวนการ วิธีการพัฒนาและปรับปรุงการบริการทำให้เกิดการดูแลรักษาที่ดี และมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น เข้าร่วมโครงการ จัดช่องทางให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ในกลุ่มชุมชนแห่งการปฏิบัติ สร้างระบบและแนวทางการแลกเปลี่ยนความรู้ในกลุ่มชุมชนแห่งการปฏิบัติ

4) มีระบบสารสนเทศที่เอื้ออำนวยต่อการจัดการความรู้ ประชุมคณะทำงานเพื่อหาข้อตกลงร่วมกันในด้านระบบสารสนเทศที่เหมาะสม มอบหมายให้คณะทำงานด้านระบบสารสนเทศเพื่อออกแบบระบบ จัดหาอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก ที่สามารถเข้าถึงระบบสารสนเทศง่ายและสะดวก

### 1.2.3 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ การจัดการความรู้ (Key Success Factor)

ประมวลสรุปผลได้ดังนี้

1) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ บริหารระดับสูงสุด (คณบดี รองคณบดี หัวหน้าฝ่ายที่เกี่ยวข้อง) ได้ให้ความสำคัญและสนับสนุนกับการจัดการความรู้ มีส่วนร่วมในโครงการต่าง ๆ สร้างทีมงานการจัดการความรู้ เป็นแบบอย่างที่ดีในการเข้าร่วมกิจกรรม โครงการต่าง ๆ ผู้นำด้านคลินิกเรื่องการจัดการความรู้

2) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมขององค์กร คือ วัฒนธรรมเป็นสิ่งสำคัญ หากพฤติกรรมของคนภายในองค์กรมีความเต็มใจที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแบ่งปันข้อมูลความรู้ ก็จะทำให้มีความรู้เชื่อมโยงกับความสามารถในการทำงานที่ดีขึ้น เพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการทำงาน เพิ่มผลผลิตขององค์กรมากขึ้น ซึ่งต้องเริ่มต้นที่ผู้บริหารก่อนและขยายผลสู่บุคลากรในทุกระดับ มีการทำชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community of Practice : CoP) การสับเปลี่ยนงาน เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ การวิเคราะห์เปรียบเทียบวัฒนธรรมกับวัฒนธรรมการจัดการความรู้ ดังนี้

(1) วิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรในด้านต่าง ๆ ที่มีผลต่อการจัดการความรู้ ทุก 6 เดือน

(2) ระบุองค์ประกอบที่เป็นช่องว่าง เพื่อนำไปวางแผนดำเนินการ

(3) นำผลการวิเคราะห์มากำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ

(4) นำปัจจัยแห่งความสำเร็จมาวางแผนดำเนินการ

3) ปัจจัยด้านการสื่อสาร เป็นหัวใจหลักที่ทำให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจถึงสิ่งที่กำลังดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ องค์กรต้องมีการวางแผนการสื่อสารที่เป็นระบบ และทำการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพจะต้องคำนึงถึงปัจจัยหลัก 3 อย่าง คือ 1. เนื้อหาของเรื่องที่ต้องการจะสื่อสาร 2. กลุ่มเป้าหมายเรื่องที่ต้องการสื่อสาร 3. ช่องทางในการสื่อสาร นอกจากสามปัจจัยข้างต้นแล้ว องค์กรจะต้องพิจารณาวัตถุประสงค์ของการสื่อสารด้วย เพื่อนำผลที่ได้มาปรับปรุงการสื่อสารให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

มีการจัดการความรู้ในองค์กรทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง ช่องทางสื่อสาร เอกสาร คีรติราช ข่าวสารคุณภาพ บอร์ดประชาสัมพันธ์ เสียงตามสาย การประชุม / กิจกรรม เว็บไซต์ ของโครงการจัดการความรู้ จัดตั้งการจัดการความรู้ Call Center วารสาร ไปสเตอร์ บอร์ดนิทรรศการ Soft Learning

**1.3 สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ** (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ 2547 : 115 - 130)

**1.3.1 องค์ประกอบการจัดการความรู้ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ** ประมวลสรุปผลได้ดังนี้

1) ผู้บริหารการจัดการความรู้ ผู้บริหารสูงสุด ได้แก่ ผู้อำนวยการสถาบัน (คุณธวัชชัย ตั้งสง่า) เป็นประธานคณะกรรมการ กำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาเป็นหลักสูตรและเผยแพร่แก่องค์กรทั่วไป ผู้บริหารให้การสนับสนุนทรัพยากรด้านต่างๆ ในการมีส่วนร่วมในโครงการ แต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ ผู้บริหารสูงสุดยังได้ให้ความสำคัญในลำดับต้นๆ กับโครงการ ดังเห็นได้จากการใช้เวลากับการประชุมของคณะกรรมการจัดการความรู้ อย่างสม่ำเสมอ แม้ผู้บริหารของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ จะตระหนักในความสำคัญของการจัดการความรู้ จัดทำโครงการและแผนปฏิบัติการ

2) บุคลากรในสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และพนักงานผู้ปฏิบัติงานทุกคน มีการปรับเปลี่ยนและจัดการพฤติกรรม มีการเรียนรู้ พนักงานไม่เห็นประโยชน์โดยตรงที่จะเกิดกับตัวเอง ดังจะเห็นได้จากผลการสำรวจที่มีผู้ตอบระบุว่าสามารถนำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนไปใช้ในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับลูกค้าได้บ้าง การมีส่วนร่วมของพนักงานในการกำหนดผลลัพธ์ของโครงการ หรือ Desired State ซึ่งสิ่งนี้เปรียบเสมือนวิสัยทัศน์ของการจัดการความรู้ขององค์กร การกำหนด Desired State กระทำโดยไม่มีการสำรวจความต้องการของพนักงานว่าต้องการเห็นผลลัพธ์อะไร ซึ่งอาจเป็นสาเหตุที่ทำให้พนักงานไม่รู้สึกรู้สึกผูกพันที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในโครงการ พนักงานเห็นด้วยที่สถาบันเพิ่มผลผลิต

แห่งชาติ เลือกทำเรื่องฐานความรู้เกี่ยวกับลูกค้าเป็นเป้าหมายโครงการ พนักงานในสถาบันเพิ่มผลผลิต มาเข้าร่วมกันทำการจัดการความรู้

3) คณะกรรมการ (ทีม การจัดการความรู้) ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถาบันคุณวิทย์ ตั้งสง่า เป็นประธานคณะกรรมการจัดการความรู้ 1 คน คุณสุธรรม มณีวัฒนา เป็นหัวหน้าคณะกรรมการจัดการความรู้ 1 คน คณะกรรมการ 12 คน คณะทำงานจัดการความรู้ แบ่งเป็นทีมงานกลุ่มย่อยที่รับผิดชอบกิจกรรมตามขั้นตอนการดำเนินการ

คณะผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลาง แต่งตั้งคณะกรรมการ ได้จัดทำ แผนปฏิบัติการ ได้มีการกำหนดกิจกรรมที่ต้องการดำเนินงาน และผู้รับผิดชอบแต่ละขั้นตอน ได้จัดทำ มุมแลกเปลี่ยนความรู้ จัดประกวดคำขวัญการจัดการความรู้

เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่ช่วยส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ คณะกรรมการได้จัดทำ “มุมแลกเปลี่ยนความรู้” กระจายตามจุดต่าง ๆ ในสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ซึ่งเป็นจุดที่พนักงานสามารถเข้าไปแลกเปลี่ยนความรู้ได้ง่าย ในแต่ละจุดของมุมแลกเปลี่ยนความรู้ได้จัดบอร์ดให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้เป็นแหล่งปัจจัยนำเข้า แหล่งหนึ่งที่จะนำไปใช้ในขั้นตอนพัฒนากระบวนการและเครื่องมือ

คณะกรรมการจัดการความรู้ ได้จัดประกวดคำขวัญการจัดการความรู้ เพื่อสร้างบรรยากาศให้พนักงานเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ ผู้ที่ส่งคำขวัญที่ได้รับการคัดเลือกจะได้รับรางวัลเป็นแรงจูงใจ ซึ่งในปีแรกนี้คำขวัญส่งเสริมการจัดการความรู้ที่ได้รับการคัดเลือก ได้แก่ “แลกเปลี่ยนเรียนรู้ มุ่งสู่ความเป็นเลิศ ”

### 1.3.2 กระบวนการจัดการความรู้ ประมวลสรุปผลได้ดังนี้

การสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนความรู้ สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) ระบบฐานความรู้ตามโครงการจัดการความรู้ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ประกอบด้วยการจัดทำฐานความรู้เกี่ยวกับลูกค้า (Customer Knowledge Base) และ การจัดการความรู้บนเว็บไซต์ องค์ประกอบของฐานความรู้เกี่ยวกับลูกค้ามี 4 ส่วน ได้แก่ ข้อมูลทั่วไป (ชื่อ ที่อยู่ การติดต่อ ประเภทธุรกิจ จำนวนพนักงาน ฯลฯ) บริการของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ที่ลูกค้าเคยใช้ การร้องเรียน และ โอกาสทางธุรกิจของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคตกับลูกค้ารายนั้น ๆ ในการพัฒนาระบบฐานความรู้ดังกล่าว คณะทำงาน โดยทีมงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้ดำเนินการตามมาตรฐานการพัฒนาเว็บทั่วไประบบทั่วไปโดยเริ่มจากการศึกษาความเป็นไปได้ของระบบเพื่อกำหนดขอบเขต ผลลัพธ์ ผลกระทบ และความเชื่อมโยงกับระบบเดิมที่มีอยู่ แล้วสำรวจความต้องการของผู้ใช้เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ ออกแบบและพัฒนาตัวระบบ



แล้วจึงนำระบบที่พัฒนาแล้วไปทดสอบและปรับปรุงต่อไป ระบบได้รับการออกแบบให้ผู้ใช้สามารถเข้าถึงความรู้เกี่ยวกับลูกค้า ทั้งที่ส่วนได้โดยง่ายและรวดเร็ว

2) สำหรับ การจัดการความรู้เว็บไซต์ เป็นโครงสร้างที่มีองค์ประกอบมากกว่าระบบฐานความรู้ ได้แก่ การแชร์ความรู้ เป็นเวทีเสมือนจริงที่เปิดให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความรู้ด้านอื่น ๆ เช่น วิกิปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ความรู้ที่เกิดจากเครือข่ายชุมชนแห่งการเรียนรู้ ความคิดเห็นอื่น ๆ ที่แสดงไว้ในเว็บบอร์ด การจัดการความรู้ เป็นแหล่งรวบรวมความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ เช่น ห้องสมุดการจัดการความรู้ แหล่งอ้างอิงหนังสือ บทความ และเว็บไซต์ด้านการจัดการความรู้ ปฏิทินแสดงกำหนดการของกิจกรรมที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ทั้งในและนอกสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ Customer Knowledge นอกจากสามารถเชื่อมโยงเข้าสู่ระบบฐานความรู้ข้างต้นแล้ว ยังมีรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการและแบบฟอร์มการใส่ข้อมูลความรู้เกี่ยวกับลูกค้าสำหรับผู้ต้องการมีส่วนร่วมในฐานความรู้ดังกล่าว

### 1.3.3 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จการจัดการความรู้ ประมวลสรุปผลได้ดังนี้

1) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ผู้บริหารระดับสูงสุด (ผู้อำนวยการสถาบัน) ความมุ่งมั่นของผู้บริหารปัจจัยสำคัญประการแรกที่จะช่วยให้การดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจำเป็นต้องมี “ความปรารถนาอย่างแรงกล้า” ที่จะบรรลุผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ ผู้บริหารต้องกำหนดทิศทาง ให้การสนับสนุนทรัพยากร สร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ปฏิบัติงานหรือทีมงานที่รับผิดชอบรวมทั้งพนักงานทั่วไป และเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งคำพูดและการกระทำในการจัดการความรู้ ผู้บริหารต้องแสดงภาวะผู้นำในการสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน และมีส่วนช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน

2) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมขององค์กร มีความคิดเชิงบวกเกี่ยวกับการจัดการความรู้แลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนร่วมงาน ส่งเสริมพนักงานให้สร้างและแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน โดยใช้ช่องทางต่าง ๆ สอดแทรกเรื่องการจัดการความรู้ในการสื่อสารประจำวัน ใช้ความรู้ที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยนในการทำงานประจำวัน สละเวลาเป็นวิทยากรหรือเขียนบทความเกี่ยวกับการจัดการความรู้ สนับสนุนพนักงานในสังกัดที่เป็นสมาชิกในคณะทำงาน เข้าร่วมกิจกรรมตามที่ได้รับมอบหมายกระตุ้นและสนับสนุนให้พนักงานแสวงหาความรู้ที่เป็นประโยชน์ สร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้

3) ปัจจัยด้านการสื่อสาร การสื่อสารกับบุคลากรของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ที่มีประสิทธิผลมีอยู่ 2 ช่องทาง ช่องทางแรกเป็นการประชุมบุคลากรทั้งหมดของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ซึ่งจัดขึ้นเป็นประจำทุกวันจันทร์สุดท้ายของเดือน สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ เรียกการประชุมนี้ว่า “Communication Day หรือ Com.Day” อีกช่องทางหนึ่ง คือ

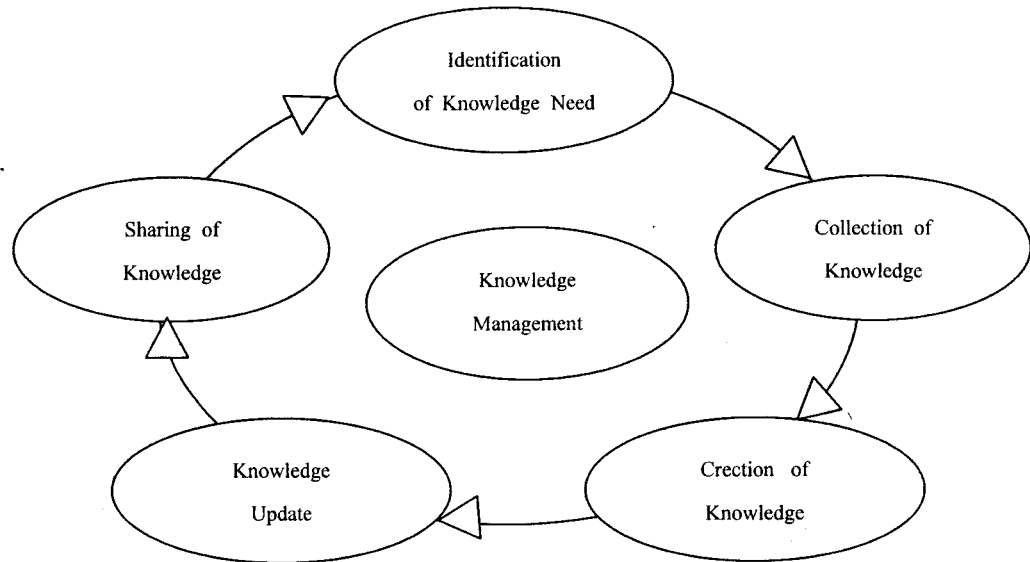
อินเทอร์เน็ตและอินเทอร์เน็ต ซึ่งพนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงได้โดยง่ายผ่านระบบคอมพิวเตอร์ การสื่อสารเป็นขั้นตอนการสร้างความสำเร็จให้พนักงานทั่วทั้งองค์กรทราบถึงเหตุผลและความจำเป็นที่องค์กรต้องจัดการความรู้ รวมทั้งประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่าง ๆ ตามแผนปฏิบัติการและกระตุ้นให้พนักงาน เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมดังกล่าว

1.4 บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) (สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ การจัดการความรู้ 2548 : 69 – 79 และ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ 2547 : 99 - 112)

1.4.1 องค์ประกอบการจัดการความรู้ของ บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ประมวลสรุปผลได้ดังนี้

- 1) ผู้บริหารการจัดการความรู้ ผู้บริหารสูงสุด ได้แก่ ประธานโครงการ (Mr. Carl Goodier) ผู้บริหารทุกระดับมีส่วนในการผลักดันและสนับสนุน ทั้งในด้านทรัพยากรความรู้ที่มีอยู่ ตลอดจนทรัพยากรบุคคล ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ด้วยการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการยิ่งให้ ยิ่งรู้ แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน
- 2) บุคลากรการจัดการความรู้ในบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วย ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ปรับวิธีคิด และทัศนคติ พฤติกรรมของคนในองค์กร ให้พนักงานทุกคนรู้สึกเป็นเจ้าของโครงการร่วมกัน เน้นการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ระดมความคิดเห็นจากทุก ๆ ฝ่าย เพื่อกำหนดเป็นแนวทางในการทำงานร่วมกัน มีการฝึกอบรมการเรียนรู้
- 3) คณะกรรมการจัดการความรู้ (ทีม การจัดการความรู้) เป็นทีมหลัก ประกอบด้วย ผู้บริหารสูงสุด Mr. Carl Goodier เป็นประธานโครงการจัดการความรู้ 1 คน คุณภัทรทิศา มุขสมบัติ เป็นผู้จัดการโครงการ 1 คน มีคณะกรรมการ 12 คน ตัวแทนแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้เกิดการกระจายความรู้ไปสู่หน่วยงานย่อย ๆ รวมทั้งรับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ ในหลากหลายมุมมอง เพื่อนำมาพัฒนาโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ

### 1.4.2 กระบวนการจัดการความรู้ ประมวลสรุปผลได้ดังนี้



ภาพที่ 4.1 โมเดลหลักการดำเนินงานการจัดการความรู้ของ บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด มหาชน

กระบวนการการทำงาน มีการจัดทำกระบวนการรวบรวม จัดเก็บ ถ่ายโอน ความรู้ เพื่อให้สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรได้ (Knowledge Management process model)

#### 1) Identification of Knowledge Need

การกำหนด/ระบุว่าสิ่งใดที่ต้องการให้ทุกคนเรียนรู้ โดยต้องคำนึงถึงความจำเป็น ชนิด และประเภทของงานที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุไปตามวิสัยทัศน์ นโยบาย ภารกิจ ค่านิยม และเป้าหมายต่าง ๆ ขององค์กร จากแหล่งต่าง ๆ ผ่านช่องทางการสื่อสารที่มีอยู่ อาทิ เช่น Web board, E-mail, Meeting, Survey เป็นต้น

#### 2) Collection of Knowledge

การรวบรวมความรู้ต่าง ๆ ตามความต้องการที่ระบุ ทำการจัดรูปแบบ ให้เหมาะสม จากทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อนำมาพัฒนาพนักงานให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นอันจะส่งผลให้เกิดความเจริญก้าวหน้าขององค์กรด้วย

#### 3) Creation of Knowledge

การสร้างสรรค์ความรู้ใหม่อันเกิดจากแรงผลักดัน การหยั่งรู้ และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล ซึ่งทุก ๆ คนสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้เอง

#### 4) Knowledge Update

การจัดเก็บความรู้ขององค์กรอย่างเป็นระบบ ซึ่งอาจจัดเก็บอยู่ในรูปหมวดหมู่ ต่าง ๆ โดยองค์กรต้องทำให้ง่ายต่อการสืบค้นเพื่อที่พนักงานสามารถเข้ามาสืบค้น เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในงานได้อย่างทันเวลา และตรงตามความต้องการ

#### 5) Sharing of Knowledge

การแลกเปลี่ยนหรือแบ่งปันความรู้จะเป็นส่วนที่สำคัญที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตัวผู้ให้และผู้รับตลอดจนองค์กรและลูกค้า เมื่อมีการไหลเวียนของความรู้จะทำให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ก่อให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ และการพัฒนาให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

### 1.4.3 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จการจัดการความรู้ ประมวลสรุปผลได้ดังนี้

1) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ผู้บริหารระดับสูงสุด (ประธานโครงการ) ผู้บริหารทุกระดับมีส่วนในการผลักดันและสนับสนุน ทั้งในด้านทรัพยากรความรู้ที่มีอยู่ ตลอดจนทรัพยากรบุคคล โดยให้ทุกคนในสายงานมีส่วนร่วมในโครงการก่อให้เกิดการกระจาย และแลกเปลี่ยนความรู้ โดยผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับโครงการ

2) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมขององค์กร ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ และประโยชน์ที่จะได้รับ นิสัยและพฤติกรรมของคนในองค์กร การสนับสนุนที่ดี อย่างต่อเนื่องจากระดับผู้บริหารในองค์กร การมีส่วนร่วม และความรู้สึกรักเป็นเจ้าของโครงการ กำหนดค่านิยมความรู้ในองค์กร โครงการจัดการความรู้ ชื่อโครงการ (ยิ่งให้ ยิ่งรู้)

3) การสื่อสาร ต้องมีช่องทางที่ดี มีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งจะนำความรู้ต่างๆ ที่มีอยู่ในตัวบุคคล หรือรูปแบบที่จับต้องได้ มาแลกเปลี่ยนและเผยแพร่ให้กับทุก ๆ คนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่องทางการสื่อสาร ได้แก่ วารสารอิเล็กทรอนิกส์ การคิด poster E-mail Public folder Live Broadcast E-Card Paper card เช่น การ์ดเชิญ

## ตอนที่ 2 ผลการศึกษาการจัดการความรู้ของผู้ทรงคุณวุฒิ 21 ท่าน

### 2.1 องค์ประกอบการจัดการความรู้ ประมวลสรุปผลได้ดังนี้

2.1.1 ผู้บริหารการจัดการความรู้ ผู้บริหารระดับสูงมีความสำคัญมาก สำคัญที่สุด เป็นคนกำหนดทิศทางขององค์กร กำหนดกลยุทธ์ขององค์กร วางแนวทางให้ชัดเจน เป็นผู้มอบนโยบาย กำหนดนโยบายว่าการจัดการความรู้ เราควรจะมีไปในทิศทางใด ห้ความสำคัญ เห็นความสำคัญเห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ ผู้บริหารเปิดใจกว้าง เป็นคนที่

ริเริ่ม เข้าใจ สื่อสาร เป็นตัวอย่าง ในการเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้เป็นคนที่เอาจริงเอาจัง กับเรื่องการจัดการความรู้ อาจจะเน้นย้ำ วิสัยทัศน์ของผู้บริหารเรื่องของการจัดการความรู้มุ่งสู่การบริการเป็นเลิศ ผู้บริหารเห็นความสำคัญก็จะสนับสนุนส่งเสริม เอื้ออำนาจ เอื้อทรัพยากร เป็นที่ปรึกษาของทีมงานการจัดการความรู้ภายในองค์กรมีอำนาจแต่งตั้งทีมงานการจัดการความรู้และ กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ

**2.1.2 บุคลากรองค์การจัดการความรู้** บุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานที่สำคัญมาก มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ เป็นคนรับนโยบายจากฝ่ายบริหารไปวางระบบ เป็นผู้มีความรู้ในงานที่ปฏิบัติ และหาความรู้เพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลา ให้บุคลากรตัดสินใจเองว่าจะทำการจัดการความรู้ มีความตั้งใจจริงในการทำการจัดการความรู้ ต้องเข้าใจเรื่องของการเปลี่ยนแปลงว่าทุกสิ่งทุกอย่างมันเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา สนใจใฝ่เรียนรู้ มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ มีความพร้อมที่จะเรียนรู้ และอยากที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน การจัดการความรู้ ก็คือชีวิตการมีชีวิตของมนุษย์คือการเรียนรู้ มนุษย์ตายก็หยุดการเรียนรู้ เป็นคนที่มีลักษณะเปิดใจรับฟัง ชอบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ไม่หวงความรู้ มีอะไรก็อยากจะแบ่งปันและต้องมีเวลาด้วย มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เห็นค่าความสำคัญของการจัดการความรู้ บุคลากรหันมาทำการจัดการความรู้ ต้องรู้ว่าโลกเป็นอย่างไร ทันสมัย รักการเปลี่ยนแปลง ใฝ่รู้สัจธรรมที่ดั่งเปลี่ยนแปลง ต้องมีความรักเกี่ยวกับการเรียนรู้

**2.1.3 คณะกรรมการจัดการความรู้** ผู้บริหารระดับสูงเป็นประธานคณะกรรมการจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer : CKO) แต่งตั้ง ทีมงานการจัดการความรู้มีคณะกรรมการงานละ 2 คนเพื่อที่จะเป็นตัวแทนเป็นคณะกรรมการ มีทีมงานมาจากหลายๆ ส่วน หลายๆ ฝ่าย คณะทำงาน 8 – 15 คน มีคณะทำงานย่อยๆ และคณะทำงานใหญ่ แต่งตั้งจากผู้มีความรู้ทางด้านการจัดการความรู้เป็นหัวหน้าคณะกรรมการ เป็นหัวหน้าทีมงาน คณะกรรมการดำเนินงาน จะต้องมีความรู้ในเรื่องการจัดการความรู้ อย่างดี และ รู้จักองค์การในระดับหนึ่ง คุ้นเคยกับนโยบายขององค์การ คณะกรรมการ เป็นผู้ดำเนินการตามกระบวนการ และ ผู้รับผิดชอบ คณะกรรมการ ทำแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้ ใครมีอำนาจเช่นแผน สร้างกิจกรรม ประธานคณะกรรมการจัดการความรู้ ต้องเป็นคนที่หน้าสัทธา เช่น ผู้บริหารคณบดีเป็นประธานกรรมการ 1 คน รองคณบดีเป็นกรรมการ 2-3 คน คณาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิที่รู้ เรื่องการจัดการความรู้เป็นกรรมการ 8 – 15 คน ผู้แทนจากหน่วยงานซึ่งเป็นฝ่ายสนับสนุน 10 กว่าคน มีเลขา 1 คน เป็นการจัดการความรู้ระดับมหาวิทยาลัย แต่ละคณะก็มีการทำการจัดการความรู้ย่อยลงมา มีกรรมการ 7-10 คน เลือกรุ่นใดคนหนึ่งขึ้นเป็นประธาน

## 2.2 กระบวนการจัดการความรู้ ประมวลสรุปผลได้ดังนี้

2.2.1 **การบ่งชี้ความรู้** เราต้องรู้อะไร การระบุความรู้ที่จำเป็น การระบุความรู้ที่จำเป็นที่เราจะจัดการความรู้ ต้องรู้ความรู้ที่ต้องการคืออะไร

2.2.2 **การสร้างและแสวงหาความรู้** เราต้องมีความรู้ใหม่ ตาม SECI Model ของ Nonaka ความรู้จากคนหนึ่งถ่ายทอดไปยังอีกคนหนึ่ง ความรู้ที่มีน้อยก็สร้างขึ้นมา ต้องสร้างคนในองค์กรให้เป็นคนใฝ่รู้ ใฝ่เรียนรู้แสวงหาความรู้ ต้องมีการศึกษาหาความรู้ให้เพิ่มมากขึ้นอยู่เสมอ คนจะทำงานด้วยความรู้ รู้จักวิธีการหาความรู้ในการทำงาน ขาดความรู้อะไรในการทำงานก็เพิ่มเติมให้เต็ม ทุกคนต้องพยายามคิด พยายามสร้าง ความรู้ที่ได้จากโครงการวิจัย มีสถิติมีงานวิจัยรองรับ การฟังแล้วตกผลึกเกิดเป็นความรู้ใหม่ ขึ้นอยู่กับตัวคนได้ความรู้มาแล้วยิ่งมากขึ้นความรู้ก็จะแตกต่อยอดไปเรื่อย ๆ

2.2.3 **การสะสมความรู้** ต้องใช้เวลาในการสะสมประสบการณ์ ใช้เวลาในการเก็บเอาความรู้ต่าง ๆ เข้ามาพัฒนาอยู่ในสมองของเราจึงดึงออกมาใช้ได้ ความรู้ที่อยู่ในตัวคนที่ได้จากประสบการณ์หรือการสะสมความรู้ไว้ในสมองคน แล้วมาเป็นรูปของเอกสารแล้วมาเป็นคลังความรู้ที่ทุกคนสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้

2.2.4 **การจัดการความรู้ในองค์กรให้เป็นระบบ** ความรู้ที่มีอยู่แล้วก็จัดให้เป็นระบบ มีการเก็บข้อมูลไว้ในเว็บไซต์ อินทราเน็ต อินเทอร์เน็ต การจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ เก็บความรู้ไว้ในคลังความรู้

2.2.5 **การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้** ทำเป็นเอกสารเผยแพร่ ทำเป็นฐานข้อมูลขึ้นบนเว็บไซต์ มีการส่งสื่อถึงกันภายในหน่วยงานแลกเปลี่ยนกัน ทำให้ความรู้แพร่กระจาย ต้องสร้างคนในองค์กรให้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างความรู้ใหม่ ๆ ถ่ายทอดให้แก่กัน กระตุ้นให้คนมาแบ่งปันความรู้กัน จัดการประชุม ให้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านเว็บไซต์ของหน่วยงาน เอาความรู้มาแลกเปลี่ยนกัน มาแบ่งปันกันมาแชร์กัน พฤติกรรมที่ดี เขาเต็มใจที่จะแชร์ความรู้กัน มีการถ่ายทอด เผยแพร่ มีการแลกเปลี่ยน มีการแชร์กันในองค์กร เป็นการยอมรับทางด้านวิชาการ สามารถเผยแพร่ได้ความรู้ที่เกิดขึ้นมีคุณค่า

2.2.6 **การเข้าถึงความรู้** ถ้าเราทำให้คนเข้าถึงความรู้การจัดการความรู้มันก็ง่าย จัดเตรียมเทคโนโลยี จัดตั้งมุมความรู้ มีการสอนงานกัน จัดอบรมบ้าง เอาเด็ก ไปทดลองทำงานรวบรวมความรู้ไว้ในระบบคอมพิวเตอร์ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถสืบค้นได้อย่างสะดวก รวดเร็ว

2.2.7 **การประมวลถ่วงกรองความรู้** ความรู้ไหนที่เกิดประโยชน์ เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีคณะกรรมการตั้งขึ้นมา 1 ชุด ทำหน้าที่ถ่วงกรองความรู้ มีการไปค้นคว้าหาข้อมูลต่าง ๆ มากถ่วงกรองทำความเข้าใจ สามารถถ่ายทอดออกมาได้

### 2.3 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จการจัดการความรู้ ประมวลสรุปผลได้ดังนี้

**2.3.1 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ** ผู้บริหารคือผู้ที่ต้องนำองค์การ นำคนทุกคนในองค์การไปสู่จุดหมาย ให้ความสำคัญที่จะทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ เป็นต้นแบบ เป็นตัวอย่าง เป็นแบบอย่าง (Role Model) มีวิสัยทัศน์และเป้าหมาย ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สนใจเรื่องเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์การทุกๆ เรื่อง ต้องเปิดกว้าง เป็นคนที่ทันสมัย เรียนรู้ด้วยตนเองได้ เชื่อความเป็นศักดิ์ศรีของมนุษย์ มองเห็นคุณค่าของคนทุกระดับ รับฟังความคิดเห็นของพนักงาน เป็นคนสื่อชี้แจงให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญเห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ต้องร่วมเรียนรู้กับลูกน้อง สอนงานตลอดเวลา กล้าทดลองงานใหม่ สร้างบรรยากาศ มีแรงจูงใจ ชักจูงมีขวัญกำลังใจ มีสิ่งจูงใจให้เขาอยากทำการจัดการความรู้ มีศักยภาพ ต้องมีความสามารถในการประสานงาน ต้องเป็นคนที่หน้าสัทธา อยู่ในระดับที่สามารถสั่งการได้ สนับสนุนอย่างต่อเนื่อง ต้องเป็นคนคอยให้ความรู้ เป็นคนสามารถสื่อสารได้ สามารถดึงคนมาร่วมได้ ให้งบประมาณ คน และสถานที่ให้มีการทำชุมชนแห่งการปฏิบัติ

**2.3.2 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร** คนในองค์การรักการเรียนรู้ รักการเปลี่ยนแปลง ไปในทางที่ดีขึ้น ต้องมีเป้าหมายร่วมกัน โดยการเรียนรู้ร่วมกัน มีความไว้วางใจกัน แลกเปลี่ยน เรียนรู้กัน ต้องเป็นทีมเดียวกัน ต้องมีการประชุมร่วมกัน ความคิดแต่ละคนดี ให้คนคิดวางแผน คิดและทำ แล้วทบทวน นำมาเล่าสู่กันฟัง ต้องสร้างคนให้มีลักษณะใฝ่รู้ เรียนรู้ แบ่งปัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างความรู้ ถ่ายทอดให้แก่กัน คนเป็นแหล่งความรู้ที่สำคัญ เรียนรู้ตลอดชีวิต คนควรมีพฤติกรรมรู้จักเรียนรู้ รู้จักบันทึก รู้จักถ่ายทอด มันจึงจะทำให้การจัดการความรู้ สำเร็จ วัฒนธรรมที่สอนน้อง คนเก่าถ่ายทอดให้คนมาใหม่ รุ่นพี่ให้คำแนะนำรุ่นน้อง แล้วก็แลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ทุกคนต้องยอมรับคุณค่าของคน ทุกคนต้องเปิดใจ การเรียนรู้แบบร่วมมือในงาน การจัดการความรู้ เป็นเรื่องของการเอาความรู้มาประติดประต่อกัน เอามาแชร์กัน แลกเปลี่ยนกัน การทำงานเป็นทีมจะต้องหันหน้ามาคุยกัน การเอาความรู้ในตัวคนมาแชร์กัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน เพราะฉันแค่นั้นจึงแชร์ ชอบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ทุกคนมีโอกาสได้พูดได้คุยกัน ไม่หวงความรู้ มีอะไรอยากจะทำแบ่งปัน ต้องมีเวลาด้วยการปรับเปลี่ยนทัศนคติของคนในองค์การให้เห็นความสำคัญของการแบ่งปันความรู้ เป็นผู้สนใจใฝ่รู้ และพัฒนาทักษะของตนเองอยู่ตลอดเวลา บุคคลในหน่วยงานก็ควรจะมีภาวะกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ มีความพร้อมที่จะเรียนรู้ มีความตั้งใจจริง ยอมรับว่าตัวเองยังขาดความรู้เรื่องอะไร เห็นความสำคัญของการแบ่งปันความรู้ ผู้ปฏิบัติงานในองค์การทำงานให้มีประสิทธิภาพและนำความรู้ที่ได้รับ ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานอย่างแท้จริง ต้องมีห้องหนึ่งพอเดินเข้าไปแล้วมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันเอง ไปนั่งคุยกัน แลกเปลี่ยนความรู้ ถ่ายทอดความรู้กัน

**2.3.3 ปัจจัยด้านการสื่อสาร** ผู้บริหารพยายามสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรรู้ว่ามันคืออะไรทำแล้วเขาได้ประโยชน์อะไร เป็นสื่อผสม ใช้หลายๆทางการจัดการความรู้ก็กระจายได้ทั่วองค์กร ต้องสื่อสารเป็นแนวนอนควบคู่กับแนวราบ การสื่อสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ ได้แก่ บอร์ดประชาสัมพันธ์ ต้องบอกให้ทุกคนได้รู้ว่าวันนี้มีกิจกรรมอะไร มีช่องทางเป็นระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ ระบบฐานข้อมูลที่ดี ระบบอินเทอร์เน็ตที่ดีที่สุด ระบบอินทราเน็ต ระบบเครื่องข่าย อี-เมลล์ ข้อมูลผ่านเว็บไซต์ เว็บบอร์ด ทำชุมชนแห่งการปฏิบัติกันบนเว็บไซต์ Knowledge Bank SharPoint ห้องสมุดบนเว็บไซต์ วารสาร อิเล็กทรอนิกส์ ทำเป็น E-Book สแกนขึ้นเว็บ เป็นการสื่อสารเกี่ยวกับเนื้อหาสาระของความรู้ อาจเกิดจากกิจกรรม วิธีการทำงานปกติ เช่น ในการประชุม การพบปะพูดคุยกันจะได้ความรู้สี่กระหว่างมนุษย์กับมนุษย์มาเจอกัน เป็นเส้นทางของการสื่อสารจากคนสู่คน จากคนสู่เอกสารหรือกระดาษ จากเอกสารสู่หนังสือตำรา จากตำราสู่ผู้อ่าน อ่านและตกผลึกเกิดความคิดใหม่ๆ ระบบอินเทอร์เน็ต และ อี-เมลล์ ทุกคนต้องมีการหาความรู้จากสื่อที่เราทำให้ คนในองค์กรจะเข้าไปดูข้อมูลทุกวันทุกคน

แบบที่เป็นทางการ ได้แก่ เก็บใส่แฟ้มกระดาษ คู่มือสิ่งพิมพ์ ทำเป็นบทเรียน หนังสือเป็นตำรา การสรุปบทความ เป็นกระดาษ หนังสือเวียน เป็นห้องสมุด เป็นกิจกรรม แบบติดบอร์ดประชาสัมพันธ์ การทำชุมชนแห่งการปฏิบัติมีการประชุม เป็นการสอนงาน จัดห้อง สอนงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้บนอินเทอร์เน็ต เว็บไซต์ มีการจัดประชุมสัมมนา มีการฝึกอบรมจากผู้เชี่ยวชาญจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ มาให้ความรู้ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ สื่อสารโดยการประชุม และฝึกอบรม รูปแบบการสื่อสารแจ้งในที่ประชุม ประสานงานคอยส่งอีเมลล์ เอาข้อความไป โพสต์ไว้บนเว็บไซต์ ส่งจดหมาย โทรศัพท์ ทุกคนมีอีเมลล์ของตนเอง เวลาสั่งงานก็ผ่านทางอีเมลล์ ทุกคนมี E-mail address ทุกคนทุกแผนก การประชุม มีบอร์ดประชาสัมพันธ์ หนังสือที่จะค้นคว้า เช้า และกลางวัน กินข้าวพนักงานพูดคุยปรึกษาหารือกันการทำงานมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดงาน การประชุม มีข่าวสารคุณภาพ ทุกเดือน เดือนละ 2 ครั้ง มีเว็บไซต์ มีข่าวสารประชาสัมพันธ์เสียงตามสาย มีใบปลิว เวลาที่เขาจะปรึกษาเราใช้โทรศัพท์ในการติดต่อ กับเรา ใช้การโพสต์ขึ้นเว็บไซต์ก็อยากมีความรู้อะไรเพิ่มก็ถามเข้าไปในเว็บไซต์ ทำเรื่องนี้ ใครรู้เรื่องบ้าง กรุณาเข้ามาโพสต์ ตอบด้วย



ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบ การจัดการความรู้ของหน่วยงานที่ทำการจัดการ  
ความรู้ ประสบผลสำเร็จ 4 หน่วยงาน

ตารางที่ 4.1 การวิเคราะห์เปรียบเทียบจาก 4 หน่วยงานที่ทำการจัดการความรู้ ประสบผลสำเร็จ

ประเด็น	หน่วยงานทำการ จัดการความรู้ สำเร็จ	กรมสรรพากร	โรงพยาบาล ศิริราช	สถาบันเพิ่ม ผลผลิตแห่งชาติ	บริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด มหาชน
องค์ประกอบการจัดการ ความรู้ ด้าน ผู้บริหารจัดการความรู้	รองอธิบดี เป็นประธาน คณะกรรมการ จัดการความรู้ (CKO)กำหนด ระบบงาน มาตรฐานสากล เพื่อบริการ ประชาชน และ เก็บภาษีทั่วถึง เป็นธรรม ให้การ สนับสนุน ส่ง เสริม แต่งตั้ง คณะกรรมการ ดำเนินงาน	รองคณบดี เป็น ประธาน คณะกรรมการ จัดการความรู้ (CKO)ผู้บริหาร มีมติว่าจะ จัดการความรู้ เรื่อง พัฒนา ปรับปรุงบริการ ดูแลรักษาที่ดี ทางคลินิก ให้ ความสำคัญ ส่งเสริม แต่งตั้ง คณะกรรมการ คณะกรรมการ ดำเนินงาน	รองคณบดี เป็น ประธาน คณะกรรมการ จัดการความรู้ (CKO)ผู้บริหาร มีมติว่าจะ จัดการความรู้ เรื่อง พัฒนา ปรับปรุงบริการ ดูแลรักษาที่ดี ทางคลินิก ให้ ความสำคัญ ส่งเสริม แต่งตั้ง คณะกรรมการ คณะกรรมการ ดำเนินงาน	ผู้อำนวยการ เป็นประธาน คณะกรรมการ จัดการความรู้ (CKO)กำหนด วัตถุประสงค์เพื่อ พัฒนาเป็น หลักสูตรและ เผยแพร่แก่ องค์กรทั่วไป แต่งตั้ง คณะทำงาน จัดการความรู้ ให้ความสำคัญ กับโครงการ	ประธาน บริษัท เป็นประธาน โครงการจัดการ ความรู้ (CKO) ผู้บริหารมีส่วน ในการผลักดัน และสนับสนุนใน ด้านทรัพยากร ความรู้ที่มีอยู่ แต่งตั้ง คณะ ดำเนินการจัดการ ความรู้

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

หน่วยงานทำการ จัดการความรู้ สำเร็จ ประเด็น	กรมสรรพากร	โรงพยาบาล ศิริราช	สถาบันเพิ่ม ผลผลิตแห่งชาติ	บริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด มหาชน
บุคลากรองค์การจัดการ ความรู้	ปรับเปลี่ยน พฤติกรรม ข้าราชการในแต่ ละหน่วยงานของ กรมสรรพากรจะ มีการเปิดเผย แลกเปลี่ยนข้อมูล กับเพื่อนร่วมงาน มีความคิด สร้างสรรค์และ เสนอแนวปฏิบัติ ที่สามารถทำใ้ องค์การมี ประสิทธิภาพ สูงขึ้น มีการเข้า เรียนในระบบ e-learning ศึกษาในระดับที่ สูงขึ้น ทุกคนใน องค์การถือว่าการ เรียนรู้เป็นหน้าที่ และความ รับผิดชอบของทุก คนในองค์การ	ปรับเปลี่ยน พฤติกรรม เจ้าหน้าที่ของ โรงพยาบาลศิริ ราช เจ้าหน้าที่ มี การเรียนรู้ โดย เน้นการอบรม และการศึกษาเป็น หลัก การพัฒนา บุคลากรโดยการ นำระบบ สารสนเทศมาใช้ เพื่อให้บุคลากร ให้เรียนรู้เรื่อง การพัฒนาและ ปรับปรุงการ บริการ การดูแล รักษาที่ดี ทาง เว็ ไซต์ แลกเปลี่ยน ประสบการณ์และ ไขข้อปัญหาใน การทำงาน เป็นการสร้าง ความรู้ใหม่	ปรับเปลี่ยนและ จัดการพฤติกรรม พนักงานของ สถาบันเพิ่ม ผลผลิตแห่งชาติ พนักงานมี ความคิดเชิงบวก เกี่ยวกับการ จัดการความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ กับเพื่อนร่วมงาน ส่งเสริมพนักงาน ให้สร้างความรู้ และแลกเปลี่ยน ความรู้ระหว่างกัน โดยใช้ช่องทาง ต่าง ๆ พนักงานมี การแสวงหา ความรู้ที่เป็น ประโยชน์ต่อการ จัดการความรู้ อย่างสม่ำเสมอ	การเปลี่ยนแปลง พฤติกรรม เจ้าหน้าที่ของ บริษัท ทรู คอร์ ปอเรชั่น จำกัด มหาชน การปรับ วิธีคิด ทักษะคิด และพฤติกรรม ของบุคลากรให้ ตระหนักและเกิด ความพร้อมใน การจัดการความรู้ แสวงหา สร้าง ความรู้ จัดเก็บ สืบค้น ตลอดจน ถ่ายโอนและนำ ความรู้ไปใช้ให้ เกิดประ โยชน์ ทุกคนมีส่วนร่วม ในโครงการ ก่อให้เกิดการ กระจาย และ แลกเปลี่ยน ความรู้

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

หน่วยงานทำการ จัดการความรู้ สำเร็จ ประเด็น	กรมสรรพากร	โรงพยาบาล ศิริราช	สถาบันเพิ่มผลผลิต แห่งชาติ	บริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัดมหาชน
คณะกรรมการจัดการความรู้	มีคณะกรรมการจัดการความรู้ทั้งหมด 13 คน รองอธิบดีกรมสรรพากร เป็นประธาน คณะกรรมการจัดการความรู้ (CKO) 1 คน มีคณะกรรมการ 11 คน มีเลขา 1 คน	มีคณะกรรมการจัดการความรู้ทั้งหมด 20 คน และ ชุมชนแห่งการปฏิบัติ 18 คน รองคณบดีเป็นประธานคณะกรรมาธิการจัดการความรู้ (CKO) 1 คน มีกรรมการและคณะทำงาน 18 คน เลขา 1 คน คณะทำงาน ชุมชนแห่งการปฏิบัติ เลือกประธาน 1 คน คณะกรรมการชุมชนแห่งการปฏิบัติ 17 คน	มีคณะกรรมการจัดการความรู้ทั้งหมด 14 คน ผู้อำนวยการสถาบันเป็นประธาน คณะกรรมการจัดการความรู้ (CKO) 1 คน มีหัวหน้าคณะกรรมการจัดการความรู้ 1 คน มีกรรมการ 11 คน เจ้าหน้าที่อำนวยความสะดวก 1 คน	มีคณะกรรมการจัดการความรู้ทั้งหมด 14 คน ผู้บริหารสูงสุด เป็นประธาน โครงการจัดการความรู้ (CKO) 1 คน มีผู้จัดการโครงการ 1 คน มีคณะกรรมการ 11 คน มีเลขา 1 คน

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

หน่วยงานทำการ จัดการความรู้ สำเร็จ	กรมสรรพากร	โรงพยาบาล ศิริราช	สถาบันเพิ่ม ผลผลิตแห่งชาติ	บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด มหาชน
ประเด็น กระบวนการจัดการความรู้	มี 5 ขั้นตอน 1. องค์กรยังขาด ความรู้ที่จำเป็นต้อง มีหรือองค์กร ไม่ได้ รวบรวมความรู้ที่มี อยู่ให้เป็นระบบ 2. องค์กรมีการ แสวงหาข้อมูล/ ความรู้จากแหล่ง ต่างๆ 3. ทุกคนใน องค์กรมีส่วนร่วม ในการแสวงหา ความคิดเป็นความรู้ ใหม่ๆ 4. องค์กรมีการ ถ่ายทอด อย่างเป็น ระบบ ซึ่งรวมถึง การเขียน ออกมา เป็นเอกสาร 5. องค์กรเห็น คุณค่า "Tacit	มี 4 ขั้นตอน 1. มีฐานข้อมูล และฐานข้อมูล ผู้เชี่ยวชาญที่มี ประสบการณ์ใน การทำงานพัฒนา และปรับปรุงการ บริการทำให้เกิดการ ดูแลรักษาที่ดี 2. การสร้างชุมชน แห่งการปฏิบัติ คือ การสร้าง เครือข่าย การแลกเปลี่ยน เรียนรู้ร่วมกัน 3. มีการ แลกเปลี่ยน ความรู้ อย่าง ต่อเนื่องตลอดเวลา โดยมีการเข้าร่วม ประชุมสัปดาห์ ละ 1 ครั้ง 4. ที่มีระบบ	มี 3 ขั้นตอน 1.ระบบ ฐานความรู้ตาม โครงการจัดการ ความรู้ของ สถาบันฯ 2. สำหรับ เว็บไซต์ เป็น โครงสร้างที่มี องค์ประกอบ ได้แก่ Knowledge Sharing เป็นเวที ที่เปิดให้มีการ แลกเปลี่ยน ความรู้ 3. เครือข่าย แลกเปลี่ยน ความรู้ ชุมชน แห่งการปฏิบัติ เป็นเครือข่ายของ ผู้มีความสนใจ ร่วมกันเรื่องใด เรื่องหนึ่ง แลกเปลี่ยน	มี 5 ขั้นตอน 1. Identification of Knowledge Need การกำหนด/ระบุ ว่าสิ่งใดที่ต้องการ ให้ทุกคนเรียนรู้ โดยต้องคำนึงถึง ความจำเป็น 2. Collection of Knowledge การรวบรวม ความรู้ต่าง ๆ ตามความ ต้องการที่ระบุ 3. Creation of Knowledge การสร้างสรรค ความรู้ใหม่ 4. Knowledge Update การจัดเก็บ ความรู้ของ องค์กรอย่างเป็น ระบบ

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

หน่วยงานทำการ จัดการความรู้ สำเร็จ ประเด็น	กรมสรรพากร	โรงพยาบาล ศิริราช	สถาบันเพิ่มผลผลิต แห่งชาติ	บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด มหาชน
	Knowledge” หรือ ความรู้และทักษะที่อยู่ในตัวบุคลากร	สารสนเทศ เอื้ออำนวยต่อการ จัดการความรู้	ความรู้เรื่องนั้น ๆ ระหว่างกัน	5. Sharing of Knowledge การแลกเปลี่ยน หรือแบ่งปัน ความรู้
ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ การจัดการความรู้ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ	รองอธิบดี กรมสรรพากร ได้ให้ ความสำคัญกับการ จัดการความรู้โดยได้มี ส่วนร่วมในการ กำหนดโครงสร้าง ทีมงาน การจัดการ ความรู้ และเป้าหมาย การจัดการความรู้ การจัดทำแผนงาน การจัดการความรู้ ที่ชัดเจน	รองคณบดี หัวหน้าฝ่ายที่ เกี่ยวข้อง ได้ให้ ความสำคัญและ สนับสนุนกับการ จัดการความรู้ มีส่วนร่วม สร้าง ทีมงาน การ จัดการความรู้ เลือกขอบเขตและ เป้าหมาย การ จัดการความรู้ และเป็น แบบอย่างที่ดี	ผู้อำนวยการสถาบัน มีความมุ่งมั่น จำเป็นต้องมี “ ความปรารถนา อย่างแรงกล้า” ที่ จะบรรลุผลลัพธ์ ของการจัดการ ความรู้ ผู้บริหาร ต้องกำหนดทิศทาง ให้การสนับสนุน และเป็นแบบอย่างที่ดี	ประธาน โครงการ ผู้บริหารทุก ระดับมีส่วนใน การผลักดันและ สนับสนุน แลกเปลี่ยน ความรู้ โดย ผู้บริหารเป็น แบบอย่างที่ดี เข้าร่วมกิจกรรม ต่าง ๆ ที่ เกี่ยวกับ โครงการ

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

หน่วยงานทำการ จัดการความรู้ สำเร็จ	กรมสรรพากร	โรงพยาบาล ศิริราช	สถาบันเพิ่ม ผลผลิตแห่งชาติ	บริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัดมหาชน
ประเด็น ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ	ส่งเสริมการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ของบุคลากร เปิดเผยข้อมูลและมี ความไว้วางใจ กัน วัตถุประสงค์ การจัดการความรู้ คือการสร้าง หรือ เพิ่มพูนคุณค่าให้แก่ ผู้ใช้บริการ กระตุ้น ให้พนักงาน สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ทุกคนใน องค์การถือว่าการ เรียนรู้เป็นหน้าที่ ความรับผิดชอบ ของทุกคน	ให้การส่งเสริม สนับสนุน เวที สำหรับการ แลกเปลี่ยน ความรู้ มีความ เต็มใจที่จะ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบ่งปันข้อมูล มี ความรู้เชื่อมโยง กับความสามารถ ในการทำงานที่ดี ขึ้น เพิ่มผลผลิต ขององค์การ มากขึ้น มีการทำ ชุมชนแห่ง การเรียนรู้ การ สับเปลี่ยนงาน กำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ	มีความคิดเชิงบวก เกี่ยวกับการ จัดการความรู้ ส่งเสริมพนักงาน ให้สร้างและ แลกเปลี่ยนความรู้ ระหว่างกัน สร้างบรรยากาศที่ ส่งเสริมการ แลกเปลี่ยนความรู้ ความรับผิดชอบ ความรู้	ความเข้าใจใน วัตถุประสงค์ และประโยชน์ที่ จะได้รับ การส่งเสริมและ การสนับสนุนที่ดี จากผู้บริหาร มีการแลกเปลี่ยน ความรู้ ความรู้ยังให้ยังรู้ การมีส่วนร่วม และความรู้สึก เป็นเจ้าของ โครงการ เป็นหน้าที่ใน การเรียนรู้ ความ รับผิดชอบ

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ประเด็น	หน่วยงานทำการ จัดการความรู้ สำเร็จ	กรมสรรพากร	โรงพยาบาล ศิริราช	สถาบันเพิ่ม ผลผลิตแห่งชาติ	บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด มหาชน
ปัจจัยด้าน	การสื่อสาร	กรมสรรพากรใช้ ระบบ อินทราเน็ต อินเทอร์เน็ต พัฒนาระบบ VDO Conference	ข่าวสารคุณภาพ บอร์ด ประชาสัมพันธ์ เสียงตามสาย การประชุม กิจกรรมแบ่งปัน ความรู้ เว็บไซต์ การจัดการความรู้ อินทราเน็ต อินเทอร์เน็ต จัดตั้ง Call Center	การประชุม บุคลากรทั้งหมด ของสถาบันฯซึ่ง จัดขึ้นเป็นประจำ ทุกวันจันทร์ สุดท้ายของเดือน อีกช่องทางหนึ่ง คือ อินทราเน็ต อินเทอร์เน็ต	วารสาร อีเล็กทรอนิกส์ การติด Poster E-mail E-Card Paper card Public folder Live Broadcast อินทราเน็ต อินเทอร์เน็ต

#### ตอนที่ 4 ผลการสังเคราะห์เพื่อพัฒนาตัวแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตหลักสี่

##### 4.1 องค์ประกอบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตหลักสี่ ได้แก่

4.1.1 ผู้บริหารการจัดการความรู้ คือ ผู้อำนวยการเขตหลักสี่ (นางอมรรัตน์ กฤตยานวัช) เป็นประธานคณะกรรมการจัดการความรู้(CKO) ผู้ช่วยผู้อำนวยการเขตหลักสี่ หัวหน้าฝ่ายทุกฝ่าย ผู้อำนวยการเขตหลักสี่กำหนดเป้าหมาย กำหนดนโยบายการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตหลักสี่ ผู้อำนวยการเขตหลักสี่ให้ความสำคัญ สนับสนุนให้มีการจัดการความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงาน เห็นถึงประโยชน์ในการจัดการความรู้ เป้าหมาย การ

จัดการความรู้ของสำนักงานเขตหลักสี่ ผู้อำนวยการเขตหลักสี่สนับสนุนประเด็นการบริการประชาชนด้วยใจมุ่งสู่การบริการเป็นเลิศ ผู้อำนวยการเขตหลักสี่กำหนดนโยบาย ส่งเสริมให้ข้าราชการและลูกจ้างเรียนรู้ ศึกษากฎหมาย ระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงาน ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ และพุดตอบคำถามประชาชนผู้มาขอรับบริการได้ตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ โดยพุดจาดี ใเพราะ พุดให้ประชาชนพอใจ ยิ้มแย้ม แจ่มใส อารมณ์ดีตลอดเวลา ผู้อำนวยการเขตหลักสี่ แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ ได้แก่ แต่งตั้งผู้ช่วยผู้อำนวยการเขตหลักสี่ ตัวแทนจากฝ่ายต่าง ๆ และเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหาร มอบหน้าที่ความรับผิดชอบ (ตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จากคำให้สัมภาษณ์นักวิชาการ วิทยากร ผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ ทุกท่านคือ ผู้บริหารให้ความสำคัญ ส่งเสริมสนับสนุน ให้มีการจัดการความรู้ มีประโยชน์มาก แต่งตั้งคณะกรรมการ น.ส.สุประภาดา โขติมณี กล่าวว่ ผู้บริหารหรือผู้นำต้องมาจากผู้บริหารสูงสุด ทำให้สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 7 พฤศจิกายน 2550 )

**4.1.2 บุคลากรจัดการความรู้** คือ ข้าราชการและลูกจ้างในสำนักงานเขตหลักสี่ มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เห็นค่าความสำคัญของการจัดการความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ข้าราชการและลูกจ้างหันมาทำการจัดการความรู้ มีการแลกเปลี่ยนความรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับร่วมกัน มีการแสวงหาความรู้ด้วยการเข้ารับการฝึกอบรมด้านกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ให้ข้าราชการและลูกจ้างไปอบรมทุกคนทุกปี มีการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดระหว่างข้าราชการและลูกจ้างด้วยกัน ไม่หว่งความรู้ มีความรู้อะไรก็อยากจะแบ่งปันกัน (ดังคำพุดที่ว่า “ต้องมีพฤติกรรมที่ใ้รู้ เรียนรู้ตลอดชีวิต” ของ รศ.ดร. ชุตินา สัจจามันท์ อยากรเรียนรู้เรื่องโน้นเรื่องนี้ คนควรมีพฤติกรรม รู้จักเรียนรู้ รู้จักบันทึก รู้จักถ่ายทอด จากคำให้สัมภาษณ์ เมื่อวันที่ 30 ตุลาคม 2550 )

**4.1.3 คณะกรรมการจัดการความรู้** ของสำนักงานเขตหลักสี่ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการเขตหลักสี่ เป็นประธานคณะกรรมการจัดการความรู้ (CKO) 1 คน ผู้ช่วยผู้อำนวยการเขตหลักสี่เป็นผู้ดำเนินการ 1 คน คณะกรรมการจัดการความรู้ ฝ่ายละ 1 คน ที่คนในฝ่ายแต่ละฝ่ายเลือกคนที่มีความรู้ด้านการจัดการความรู้ จากฝ่ายต่าง ๆ ได้แก่ ฝ่ายทะเบียน ฝ่ายปกครอง ฝ่ายรายได้ ฝ่ายการคลัง ฝ่ายพัฒนาชุมชนและสวัสดิการสังคม ฝ่ายศึกษา ฝ่ายรักษาความสะอาดและสวนสาธารณะ ฝ่ายสิ่งแวดล้อมและสุขภาพ ฝ่ายเทศกิจ ฝ่ายโยธา มี 10 ฝ่าย รวมเป็น 10 คน โดยมีเจ้าหน้าที่ตำแหน่งบริหารงานบุคคล 1 คน เป็นเลขา รวมเป็นคณะกรรมการทั้งหมด 13 คน ทำหน้าที่เป็นผู้ประสานการดำเนินงานการจัดการความรู้ ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน และจัดให้มีการประชุมร่วมกันของคณะกรรมการจัดการความรู้ ทุกวันอังคารที่สอง



ของเดือน ณ ห้องประชุมมีสุข ชั้น 3 สำนักงานเขตหลักสี่ เวลา 10.00 - 11.00 น. มีชุมชนนักปฏิบัติในแต่ละฝ่าย หัวหน้าฝ่ายเป็นประธานคณะกรรมการจัดการความรู้ (ตามแนวคิดของโรงพยาบาล ศิริราชและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ)

**4.2 กระบวนการจัดการความรู้** (ใช้ตามตัวแบบของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) และ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ค้นคืนเมื่อ 15 ธันวาคม 2548  
<http://oldweb.opdc.go.th/thai/home.php>)

**4.2.1 การบ่งชี้ความรู้** คือ เป้าหมาย การบริการประชาชนด้วยใจมุ่งสู่การบริการเป็นเลิศ ให้ข้าราชการและลูกจ้างสำนักงานเขตหลักสี่ ปฏิบัติงานตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ให้ดีขึ้นและพุดตอบคำถามของประชาชนได้ดีตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ข้าราชการและลูกจ้างสำนักงานเขตหลักสี่ พุดจาดี ไพเราะ พุดให้ประชาชนพอใจ ยิ้มแย้มแจ่มใส อารมณ์ดีตลอดเวลา และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องรู้กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงาน (ดังคำกล่าวของ นางสุพัตรา เปาอินทร์ เราตระหนักดีว่าความต้องการเรียนรู้อะไร ทำงานอยู่ที่รู้ได้ว่าเราขาดอะไร ทำให้สัมภาษณ์ เมื่อวันที่ 15 พฤศจิกายน 2550 ) การพุดที่ดีกับประชาชน ขณะนี้สำนักงานเขตหลักสี่มีความรู้ด้านกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ตามความเข้าใจแต่ละบุคคลในการปฏิบัติงานและการพุดตอบคำถามประชาชนตามความคิดของแต่ละคน ให้มีการศึกษาเรียนรู้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อเป้าหมายเดียวกัน คือ การบริการประชาชนด้วยใจมุ่งสู่การบริการเป็นเลิศ

**4.2.2 การสร้างและแสวงหาความรู้** ข้าราชการและลูกจ้างสำนักงานเขตหลักสี่ มีการตีความข้อกฎหมายเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน ได้มาพุดคุยกันเกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ เอาความคิดของแต่ละคนมาบูรณาการให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ โดยการสร้างชุมชนแห่งการปฏิบัติ คือการจัดประชุมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันภายในหน่วยงานหรือฝ่ายเดียวกัน ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน (ตามแนวคิดของ โรงพยาบาลศิริราช) การแสวงหาความรู้ความรู้ใหม่โดยการจัดฝึกอบรมด้าน กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ โดยให้ข้าราชการและลูกจ้างของสำนักงานเขต หลักสี่ได้เรียนรู้กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงานมากขึ้น แสวงหาความรู้จากภายนอกโดยส่งข้าราชการและลูกจ้างไปดูงานในหน่วยงานอื่นเช่นไปดูการบริการของกรมสรรพากร บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด มหาชน เป็นต้น

**4.2.3 การจัดความรู้ให้เป็นระบบ** จัดทำคู่มือปฏิบัติงานโดยเขียนขั้นตอนการปฏิบัติงานตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับและจากการประชุมเรื่องเกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับควรมีการจดบันทึกแล้วนำเข้าไปในระบบ อินเทอร์เน็ต หรือ อินทราเน็ต เพื่อจะได้เก็บความรู้ด้านกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับไว้ในคอมพิวเตอร์ ให้ข้าราชการและลูกจ้างสามารถเปิดได้

เข้าไปดูศึกษานำมาใช้ในการปฏิบัติงานประจำวันได้ (รศ.ดร.น้ำทิพย์ วิภาวิน กล่าวว่า การจัดการระบบฐานข้อมูลที่ดีและทำระบบคลังความรู้ของสำนักงานเขตหลักสี่ จากคำให้สัมภาษณ์ เมื่อวันที่ 26 ตุลาคม 2550 และ น.ส.วรรณมา เลิศวิจิตรจรัส กล่าวว่า จะเก็บความรู้อะไร เก็บเป็นคลังความรู้ แล้วคลังความรู้เป็นลักษณะไหนอัตโนมัติหรือเราจัดเอง ต้องจัดระบบให้หาง่าย จัดเป็นกล่องหรือลิ้นชัก คำให้สัมภาษณ์ เมื่อวันที่ 18 ธันวาคม 2550)

**4.2.4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้** มีคณะกรรมการ 1 ชุด จากการแต่งตั้งของผู้อำนวยการเขต 3 – 5 คน เพื่อมาทำหน้าที่ในการกลั่นกรองกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่เก๋าล่าสมัยและไม่ได้ใช้แล้ว ก็ให้ลบออกจากฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ หรือปรับเปลี่ยนกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่ออกมาใหม่ให้เป็นปัจจุบันมากที่สุด (รศ.ดร.อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง กล่าวว่า การประมวลกลั่นกรองความรู้ มีคณะกรรมการตั้งขึ้นมา 1 ชุด ทำหน้าที่กลั่นกรองความรู้ ให้คำสัมภาษณ์ เมื่อวันที่ 4 ธันวาคม 2550 ) เช่น พระราชบัญญัติชื้อบุคคล พ.ศ. 2548 หญิงที่มีสามีแล้วต้องเปลี่ยนคำนำหน้านามว่าเป็น นาง และใช้ชื่อสกุลของสามี ซึ่งเป็นกฎหมายเก่าปัจจุบันได้เลิกใช้แล้ว และได้ยกเลิกระเบียบกระทรวงมหาดไทยที่ว่าด้วยการทะเบียนชื้อบุคคล พ.ศ.2548 และได้ออกพระราชบัญญัติชื้อบุคคล (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2548 แก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติชื้อบุคคล พ.ศ. 2550 กระทรวงมหาดไทยได้ออกระเบียบว่าด้วยการทะเบียนชื้อบุคคล พ.ศ. 2551 ว่าหญิงมีสามีแล้วจะใช้คำนำหน้านามว่า นาง หรือ นางสาวก็ได้ และใช้ชื่อสกุลของตนเองหรือของสามีก็ได้

**4.2.5 การเข้าถึงความรู้** ผู้อำนวยการเขตหลักสี่ต้องจัดให้เครื่องคอมพิวเตอร์สามารถเข้าอินเทอร์เน็ตได้ทุกเครื่อง โดยข้าราชการและลูกจ้างนั่งปฏิบัติงานตรงไหนก็สามารถเข้าไปค้นหาความรู้ด้านกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับได้ตลอดเวลา มีการส่งเมลถึงกันเป็นการแลกเปลี่ยนกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน เป็นการทำให้ข้าราชการและลูกจ้างของสำนักงานเขตหลักสี่เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบ อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต E-mail บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นเครื่องมือในการสื่อสารกัน เพื่อให้ข้าราชการและลูกจ้างนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ทันกับเวลาที่ต้องการ (นำแนวทางของกรมสรรพากรและโรงพยาบาลศิริราชมาใช้)

**4.2.6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้** ในแต่ละฝ่ายจัดประชุมระดมความคิดโดยนำเอากฎหมาย ระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงานและคำพูดเกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่พูดกับประชาชนมาแลกเปลี่ยนกัน ข้อกฎหมายใดที่ไม่ชัดเจนในการปฏิบัติงานก็ให้มาแลกเปลี่ยนความรู้กัน ให้ปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การทำบัตรประชาชน ถ้าบัตรประชาชนหมดอายุเกิน 60 วัน ต้องเสียค่าปรับ ตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับปรับไม่เกิน 200 บาท (พระราชบัญญัติบัตรประจำตัวประชาชน พ.ศ.2526 แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ.2542 มาตรา 11

และระเบียบกรมการปกครอง ว่าด้วยการจัดทำบัตรประจำตัวประชาชน พ.ศ. 2538) ข้าราชการและลูกจ้างก็มาแลกเปลี่ยนความรู้กันว่าควรจะเปรียบเทียบปรับเป็นเงินจริงเท่าไร ก็ประชุมปรึกษาหารือกันระหว่างข้าราชการผู้ปฏิบัติงานและหัวหน้าฝ่ายทะเบียน ข้อสรุปที่ได้ ก็คือ เสียค่าปรับ 40 บาท ก็จะได้ข้อปฏิบัติงานใหม่เป็นไปในทิศทางเดียวกันมากขึ้น ในการประชุมดังกล่าวเรียกว่า “เป็นชุมชนแห่งการปฏิบัติของฝ่ายทะเบียน สำนักงานเขตหลักสี่” (โดยนำแนวทางของโรงพยาบาลศิริราชมาใช้)

**4.2.7 การเรียนรู้** มีการให้ข้าราชการและลูกจ้างได้รับการฝึกอบรมการเรียนรู้เรื่องเกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งการปฏิบัติงานประจำทุกวันเพราะต้องให้บริการกับประชาชนทุกวัน เมื่อฝึกอบรมแล้วจะทำให้มีความรู้ในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ทำให้ข้าราชการและลูกจ้างบริการและการพูดคุยกับประชาชนได้ดีขึ้น ทำให้ประชาชนเกิดความพอใจและได้รับรู้เกี่ยวกับข้อกฎหมายต่าง ๆ ประชาชนก็มีความสุขในการมาติดต่อราชการ สำนักงานเขตหลักสี่ ประชาชนก็ไปพูดต่อว่าเขตหลักสี่ บริการดี พูดจาดี ไพเราะ ร่าเริงแจ่มใส อารมณ์ดีตลอดเวลา ก็ทำให้สำนักงานเขตหลักสี่ เป็นสำนักงานเขตต้นแบบได้

### 4.3 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จการจัดการความรู้

#### 4.3.1 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ

1) ผู้บริหารระดับสูง (ผู้อำนวยการเขตหลักสี่) กำหนด เป้าหมายและนโยบายให้ชัดเจน ในเรื่องการบริหารประชาชนด้วยใจ นโยบายการฝึกอบรมความรู้ด้านกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ให้ข้าราชการและลูกจ้างสำนักงานเขตหลักสี่ได้เรียนรู้เพิ่มขึ้น

2) ผู้บริหารทุกระดับ (ผู้อำนวยการเขตหลักสี่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการเขตหลักสี่ หัวหน้าฝ่ายทุกฝ่าย) ต้องเป็นแบบอย่างที่ดี โดยเข้าร่วมฝึกอบรมด้านกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับกับข้าราชการและลูกจ้างของสำนักงานเขตหลักสี่ทุกครั้งที่มีการฝึกอบรม (ดังคำพูดที่ว่า “หัวไม่ส่ายหางไม่กระดิก” ของ ดร.วิระวัฒน์ ปันนิตามัย ผู้บริหารไม่เข้าประชุม ไม่ให้ความสนใจ ก็ไม่ใครสนใจ การจัดการความรู้ก็ไม่เกิด)

3) ผู้บริหารระดับสูง (ผู้อำนวยการเขตหลักสี่) เป็นแบบอย่างที่ดี มีการประชุมระดับหัวหน้าฝ่าย โดยผู้อำนวยการเขตหลักสี่ต้องพูดคุยบ่อย ๆ ในเรื่อง การจัดการความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้กัน แล้วหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ก็มาถ่ายทอดให้ข้าราชการและลูกจ้างฟัง บ่อย ๆ พูดทุกวัน ให้ซึมซับเข้าไปในตัวผู้ปฏิบัติงานที่ละน้อย ข้าราชการและลูกจ้างสำนักงานเขตหลักสี่ก็จะรับรู้ถึงการจัดการความรู้คืออะไร มีประโยชน์อย่างไร (นาย สุรเชษฐ์ พลวงนิช กล่าวว่า ผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศเป็น เป็นแบบอย่างที่ดี Role Model ให้คำสัมภาษณ์ เมื่อวันที่ วันที่ 7 พฤศจิกายน 2550)

4) ผู้บริหารทุกระดับ(ผู้อำนวยการเขตหลักสี่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการเขตหลักสี่ หัวหน้าฝ่ายทุกฝ่าย) ให้ความสนใจ สนับสนุนส่งเสริมให้ข้าราชการและลูกจ้างได้รับการฝึกอบรมด้านกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงานให้มีความรู้มากขึ้น ใ้งบประมาณ ให้เวลา ให้สถานที่ในการจัดการฝึกอบรม ด้านกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ

#### 4.3.2 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ

1) ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของข้าราชการและลูกจ้างสำนักงานเขตหลักสี่ ให้เป็นผู้ใฝ่รู้ ใฝ่เรียนรู้ พัฒนาหาความรู้ตลอดเวลา เหมือนแนวคิดของ ดร. ประพนธ์ ผาสุขยืด เป็น น้าชาพร่องถ้วยจะได้เติมความรู้ได้เรื่อยๆ ไม่ใช่ น้ำชาล้นถ้วย คำให้สัมภาษณ์ เมื่อวันที่ 21 พฤศจิกายน 2550

2) วัฒนธรรมที่สอนน้อง ของ ดร. อรรถวิทย์ ฌ ตะกั่วทุ่ง ข้าราชการที่ทำงานอยู่ก่อนแล้วสอนงานให้ข้าราชการที่เข้าใหม่ คำให้สัมภาษณ์ เมื่อวันที่ 4 ธันวาคม 2550 ในขั้นตอนการปฏิบัติงานและกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่ใช้ในการปฏิบัติงาน โดยให้อ่านกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงานถ้าไม่เข้าใจก็ให้ถามคนที่ทำงานอยู่เก่าก่อน

3) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ คำกล่าวที่ว่า “เพราะฉันแคฉันจึงแชร์” ของ ดร.จิรัชมา วิเชียรปัญญา คำให้สัมภาษณ์ เมื่อวันที่ 2 พฤศจิกายน 2550 เป็นวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้กันระหว่างคนในหน่วยงานเดียวกัน ทำงานประเภทเดียวกัน เช่น ฝ่ายทะเบียน การจดทะเบียนสมรส การใช้ค่านำหน้านามของฝ่ายหญิง และการใช้ชื่อสกุลของฝ่ายหญิง ตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับออกใหม่ เช่น (พระราชบัญญัติค่านำหน้านามหญิง พ.ศ. 2551 และพระราชบัญญัติชื่อบุคคล (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2548 แก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติชื่อบุคคล พ.ศ.2505 มาตรา 20 และระเบียบกระทรวงมหาดไทย ว่าด้วยการทะเบียนชื่อบุคคล พ.ศ. 2551) ให้ฝ่ายหญิงใช้ค่านำหน้านามว่า นางหรือนางสาว ได้ และ ใช้ชื่อสกุลของตนเอง หรือของสามีก็ได้ ข้าราชการบางคนอาจจะไม่รู้หรือไม่เข้าใจก็มีการพูดคุยกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน เป็นต้น

4) ข้าราชการและลูกจ้างมีความไว้วางใจกัน เปิดเผยข้อมูล ไม่หวงความรู้ นำความรู้จากประสบการณ์มาแบ่งปันให้ข้าราชการและลูกจ้างคนอื่นได้รู้ ตามแนวคิดของ โนนากะ ความรู้จากหัวคนหนึ่งไปยังหัวอีกคนหนึ่ง มีการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้กัน เช่น ข้าราชการเขตหลักสี่ทำงานกลุ่มงานทะเบียนทั่วไป ไม่ทราบกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับของกลุ่มงานทะเบียนบัตรประจำตัวประชาชน ก็มีการถ่ายทอดความรู้ด้านกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับระหว่างข้าราชการต่างกลุ่มงานกัน เป็นต้น (นายสุธรรม มณีวัฒนา กล่าวไว้ว่า ต้องมีความไว้วางใจกันเพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างยั่งยืน อย่างจริงใจ คำให้สัมภาษณ์ เมื่อวันที่ 7 พฤศจิกายน 2550 )

### 4.3.3 ปัจจัยด้านการสื่อสาร

1) ผู้อำนวยการเขตหลักสี่ และหัวหน้าฝ่ายทุกฝ่าย ต้องพยายามสื่อสารให้ข้าราชการและลูกจ้างของสำนักงานเขตหลักสี่รู้ว่าการจัดการความรู้คือ การเพิ่มพูนความรู้ในด้านกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ให้มากขึ้น ทำแล้วข้าราชการและลูกจ้างได้ประโยชน์ทำงานได้ถูกต้องตรงตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ

2) ที่สำนักงานเขตหลักสี่สื่อสารทุกรูปแบบ ทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ มีคอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานประจำตัวกันอยู่แล้ว เพียงแต่ติดตั้งหรือใส่โปรแกรมอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต E-mail ในเครื่องคอมพิวเตอร์ ข้าราชการและลูกจ้างของสำนักงานเขตหลักสี่ก็สามารถเข้าไปค้นหาความรู้ได้ ทุกเวลาที่ต้องการ (น.ส.จันทร์นา สงวนรุ่งวงศ์ กล่าวว่าการจัดการความรู้สามารถสื่อได้ทุกรูปแบบ ทำให้สัมภาษณ์ เมื่อวันที่ 19 พฤศจิกายน 2550)

3) จัดให้มีการประชุมฝึกอบรมกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ทุกวันศุกร์ สุดท้ายของเดือน ณ ห้องประชุมเปรมประชากร เวลา 15.00 - 16.00 น. จากผู้เชี่ยวชาญด้านกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ (โดยนำแนวคิดของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติมาใช้)

4) การสื่อสารแบบที่เป็นทางการ ได้แก่ คู่มือปฏิบัติงาน หนังสือเวียน บอร์ดประชาสัมพันธ์ มีการประชุม ทำชุมชนแห่งการปฏิบัติ ของแต่ละฝ่าย เป็นการสอนกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ

5) การสื่อสารไม่เป็นทางการ ได้แก่ ระบบฐานข้อมูล ระบบอินเทอร์เน็ต ระบบอินทราเน็ต ระบบเครื่องข่าย อี-เมลล์ ข้อมูลผ่านเว็บไซต์ Knowledge Bank Share Point ห้องสมุดบนเว็บไซต์ วารสารอิเล็กทรอนิกส์ ทำเป็น E-Book สแกนขึ้นเว็บ เมื่อมีอินเทอร์เน็ตแล้ว ก็มีการส่งเมลล์ถึงกันได้ แลกเปลี่ยนความรู้กันได้

## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้จะนำเสนอสรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูลและวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลที่ได้จากการศึกษาการจัดการความรู้ของ 4 หน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จในการจัดการความรู้ และจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ วิทยากร และผู้ที่ปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ ผู้วิจัยจึงขอเสนอสรุป การวิเคราะห์ผลการวิจัย การอภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ เป็นลำดับ ดังต่อไปนี้

#### 1. สรุปการวิจัย

##### 1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาการจัดการความรู้ของหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จ

1.1.2 เพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบการจัดการความรู้ของหน่วยงานที่ประสบ

ผลสำเร็จ

1.1.3 เพื่อสร้างตัวแบบการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้ในสำนักงานเขตหลักสี่

กรุงเทพมหานคร

##### 1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

###### 1.2.1 ประชากร

ผู้วิจัยได้กำหนดประชากรที่ไปสัมภาษณ์ ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญในกลุ่มของนักวิชาการจัดการความรู้ กลุ่มของวิทยากรการจัดการความรู้ และกลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ของหน่วยงานต่าง ๆ ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่าง จากกลุ่มนักวิชาการ ทั้งหมด 70 ท่าน เลือกสุ่มตัวอย่าง 7 ท่าน กลุ่มวิทยากรทั้งหมด 30 ท่าน เลือกสุ่มตัวอย่างมา 7 ท่าน กลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ ของหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีประสบการณ์ความสำเร็จ ทั้งหมด 100 ท่าน เลือกสุ่มตัวอย่างมา 7 ท่าน ประชากรทั้งหมด 200 ท่าน เลือกสุ่มตัวอย่างมา 21 ท่าน

###### 1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ชนิดปลายเปิด ที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเป็นเครื่องมือในการวิจัย เครื่องบันทึกเสียง MP4 และผู้ให้การสัมภาษณ์

### 1.2.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่

- 1) วิเคราะห์เอกสารและวิเคราะห์เปรียบเทียบหน่วยงานที่ทำการจัดการความรู้ ประสบผลสำเร็จ 4 หน่วยงาน
- 2) การสัมภาษณ์เจาะลึก โดยผู้ให้สัมภาษณ์ แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ

### 1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ทำการวิเคราะห์เนื้อหา

## 1.3 ผลการวิจัย

ผลจากการศึกษา การพัฒนาตัวแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตหลักสี่ ผลสรุปตัวแบบที่ได้ คือ องค์ประกอบการจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จการจัดการความรู้

1.3.1 ผลการศึกษาจากหน่วยงานที่ทำการจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ 4 หน่วยงาน ดังนี้

#### 1) กรมสรรพากร

องค์ประกอบการจัดการความรู้ ด้าน (1) ผู้บริหารการจัดการความรู้สูงสุด รองอธิบดี เป็นประธานคณะกรรมการจัดการความรู้ กำหนดระบบงานมาตรฐานสากล เพื่อบริการประชาชน และเก็บภาษีทั่วถึง เป็นธรรมเนียมแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน (2) บุคลากรองค์การจัดการความรู้ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เจ้าหน้าที่ในแต่ละหน่วยงานของกรมสรรพากรจะมีการเปิดเผย แลกเปลี่ยนข้อมูล/ บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์และเสนอแนวปฏิบัติที่สามารถทำให้องค์การมีประสิทธิภาพสูงขึ้น มีการเข้าเรียนในระบบ e-learning ศึกษาในระดับที่สูงขึ้น ทุกคนในองค์การถือว่าการเรียนรู้เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกคน (3) คณะกรรมการจัดการความรู้ มีคณะกรรมการ จัดการความรู้ ทั้งหมด 13 คน รองอธิบดีกรมสรรพากร เป็นประธานคณะกรรมการจัดการความรู้ 1 คน มีคณะกรรมการ 11 คน มีเลขา 1 คน

กระบวนการจัดการความรู้มี 5 ขั้นตอน คือ (1) องค์การยังขาดความรู้ที่จำเป็นต้องมีหรือองค์การไม่ได้รวบรวมความรู้มีอยู่ให้เป็นระบบ (2) องค์การมีการแสวงหาข้อมูล/ความรู้จากแหล่งต่างๆ (3) ทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมในการแสวงหาความคิดใหม่ๆ (4) องค์การมีการถ่ายทอด อย่างเป็นระบบ ซึ่งรวมถึงการเขียนออกมาเป็นเอกสาร (5) องค์การเห็นคุณค่า “Tacit Knowledge” หรือความรู้และทักษะที่อยู่ในตัวบุคลากร

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จการจัดการความรู้ (1) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ รองอธิบดีกรมสรรพากร ได้ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ โดยได้มีส่วนร่วมในการกำหนด โครงสร้างทีมงาน การจัดการความรู้ และเป้าหมาย การจัดการความรู้ การจัดทำแผนงาน การจัดการความรู้ ที่ชัดเจน (2) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของ บุคลากรเปิดเผยข้อมูลและมีความไว้วางใจกัน วัตถุประสงค์ การจัดการความรู้ คือการสร้าง หรือเพิ่มพูนคุณค่าให้แก่ผู้ใช้บริการ กระตุ้นให้พนักงานสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ทุกคนในองค์การถือ ว่าการเรียนรู้เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของทุกคน (3) ปัจจัยด้านการสื่อสาร กรมสรรพากรใช้ ระบบ อินทราเน็ต อินเทอร์เน็ต พัฒนาระบบ VDO Conference

## 2) โรงพยาบาล ศิริราช

องค์ประกอบการจัดการความรู้ ด้าน (1) ผู้บริหารการจัดการความรู้ สูงสุด รองคณบดีเป็นประธานคณะกรรมการจัดการความรู้ ผู้บริหารมีมติว่าจะจัดการความรู้เรื่อง วิธีการพัฒนาและปรับปรุงการบริการทำให้เกิดการดูแลรักษาที่ดี และมีคุณภาพมากยิ่งขึ้นทางคลินิก แต่งตั้งคณะทำงานการจัดการความรู้ (2) บุคลากรองค์การจัดการความรู้ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม บุคลากรมีการเรียนรู้ในการใช้ Explicit Knowledge โดยเน้นการอบรมและการศึกษาเป็นหลัก การพัฒนาบุคลากร โดยการนำระบบสารสนเทศมาใช้ เพื่อให้บุคลากรให้เรียนรู้เรื่อง วิธีการพัฒนา และปรับปรุงการบริการทำให้เกิดการดูแลรักษาที่ดี และมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ทาง เว็บบไซต์ แลกเปลี่ยนประสบการณ์และไขข้อปัญหาในการจัดทำ การพัฒนาและปรับปรุงการบริการทำให้เกิด การดูแลรักษาที่ดี และมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น (3) คณะกรรมการจัดการความรู้ มีคณะกรรมการ จัดการความรู้ ทั้งหมด 20 คน และ ชุมชนแห่งการปฏิบัติ 18 คน รองคณบดีเป็นประธาน คณะ กรรมการจัดการความรู้ 1 คน มีกรรมการและคณะทำงาน 18 คน เลขานุการ 1 คน คณะทำงานชุมชน แห่งการปฏิบัติ เลือกรประธาน 1 คน คณะกรรมการชุมชนแห่งการปฏิบัติ 17 คน

กระบวนการจัดการความรู้ มี 4 ขั้นตอน คือ (1) มีฐานข้อมูล และ ฐานข้อมูลผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในการทำการพัฒนาและปรับปรุงการบริการทำให้เกิดการ ดูแลรักษาที่ดี และมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น (2) การสร้างชุมชนแห่งการปฏิบัติ คือการสร้าง เครื่องมือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน (3) มีการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างต่อเนื่อง ตลอดเวลา โดยมีการเข้า ร่วมประชุมสัปดาห์ละ 1 ครั้ง (4) ที่มีระบบสารสนเทศเอื้ออำนวยต่อการจัดการความรู้

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จการจัดการความรู้ (1) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ คณบดี รองคณบดี หัวหน้าฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ได้ให้ความสำคัญและสนับสนุนกับการจัดการความรู้ มีส่วนร่วม สร้างทีมงานการจัดการความรู้ เลือกรอบเขตและเป้าหมาย การจัดการความรู้ และเป็น แบบอย่างที่ดี (2) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ ให้การส่งเสริมสนับสนุน เวทีสำหรับการ



แลกเปลี่ยนความรู้ มีความเต็มใจที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบ่งปันข้อมูล มีความรู้เชื่อมโยงกับความสามารถในการทำงานที่ดีขึ้น เพิ่มผลผลิตขององค์กรมากขึ้น มีการทำชุมชนแห่งการเรียนรู้ การสับเปลี่ยนงาน กำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ (3) ปัจจัยด้านการสื่อสาร ข่าวสารคุณภาพ บอร์ดประชาสัมพันธ์ เสียงตามสาย การประชุม กิจกรรมแบ่งปันความรู้ เว็บไซต์การจัดการความรู้ อินทราเน็ต อินเทอร์เน็ต จัดตั้ง Call Center

### 3) สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

องค์ประกอบการจัดการความรู้ ด้าน (1) ผู้บริหารการจัดการความรู้สูงสุด ผู้อำนวยการเป็นประธานคณะกรรมการจัดการความรู้ กำหนดวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาเป็นหลักสูตรและเผยแพร่แก่องค์กรทั่วไป แต่งตั้งคณะทำงานจัดการความรู้ ให้มีความสำคัญกับโครงการ (2) บุคลากรองค์การจัดการความรู้ ปรับเปลี่ยนและจัดการพฤติกรรมพนักงานมีความคิดเชิงบวกเกี่ยวกับการจัดการความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนร่วมงาน ส่งเสริมพนักงานให้สร้างและแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันโดยใช้ช่องทางต่าง ๆ พนักงานมีการแสวงหาความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอ (3) คณะกรรมการจัดการความรู้ มีคณะกรรมการจัดการความรู้ ทั้งหมด 14 คน ผู้อำนวยการสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นประธานคณะกรรมการจัดการความรู้ 1 คน มีหัวหน้าคณะกรรมการจัดการความรู้ 1 คน มีกรรมการ 12 คน

กระบวนการจัดการความรู้ มี 3 ขั้นตอน คือ (1)ระบบฐานความรู้ ตามโครงการจัดการความรู้ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2) สำหรับ เว็บไซต์ เป็นโครงสร้างที่มีองค์ประกอบ ได้แก่ Knowledge Sharing เป็นเวทีที่เปิดให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ (3)เครือข่ายแลกเปลี่ยนความรู้ ชุมชนแห่งการปฏิบัติ เป็นเครือข่ายของผู้มีความสนใจร่วมกันเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แลกเปลี่ยนความรู้เรื่องนั้น ๆ ระหว่างกัน

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จการจัดการความรู้ (1) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ผู้อำนวยการสถาบันมีความมุ่งมั่นจำเป็นต้องมี “ความปรารถนาอย่างแรงกล้า” ที่จะบรรลุผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ ผู้บริหารต้องกำหนดทิศทาง ให้การสนับสนุน และเป็นแบบอย่างที่ดี (2) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร มีความคิดเชิงบวกเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ส่งเสริมพนักงานให้สร้างและแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน สร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ (3) ปัจจัยด้านการสื่อสาร การประชุมบุคลากรทั้งหมดของสถาบันฯซึ่งจัดขึ้นเป็นประจำทุกวันจันทร์สุดท้ายของเดือน อีกช่องทางหนึ่งคือ อินทราเน็ต อินเทอร์เน็ต

### 4) บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด มหาชน

องค์ประกอบการจัดการความรู้ ด้าน (1) ผู้บริหารการจัดการความรู้สูงสุด เป็นประธานโครงการจัดการความรู้ ผู้บริหารมีส่วนในการผลักดันและสนับสนุนในด้าน

ทรัพยากร ความรู้ที่มีอยู่ แต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ (2) บุคลากรองค์การจัดการความรู้ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การปรับวิธีคิด ทักษะคิด และพฤติกรรมของบุคลากรให้ตระหนักและเกิดความพร้อมในการจัดการความรู้ แสวงหา สร้าง จัดเก็บ สืบค้น ตลอดจนถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ทุกคนมีส่วนร่วมในโครงการก่อให้เกิดการกระจาย และแลกเปลี่ยนความรู้ (3) คณะกรรมการจัดการความรู้ มีคณะกรรมการจัดการความรู้ ทั้งหมด 14 คน ผู้บริหารสูงสุด เป็นประธานโครงการจัดการความรู้ 1 คน มีผู้จัดการโครงการ 1 คน มีคณะกรรมการ 12 คน

กระบวนการจัดการความรู้ มี 5 ขั้นตอน คือ (1) Identification of Knowledge Need การกำหนด/ระบุว่าสิ่งใดที่ต้องการให้ทุกคนเรียนรู้ โดยต้องคำนึงถึงความจำเป็น (2). Collection of Knowledge การรวบรวมความรู้ต่างๆ ตามความต้องการที่ระบุ (3) Creation of Knowledge การสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ (4) Knowledge Update การจัดเก็บความรู้ขององค์การอย่างเป็นระบบ (5) Sharing of Knowledge การแลกเปลี่ยนหรือแบ่งปันความรู้

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จการจัดการความรู้ (1) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ประธานโครงการ ผู้บริหารทุกระดับมีส่วนในการผลักดันและสนับสนุน แลกเปลี่ยนความรู้ โดยผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับโครงการ (2) ปัจจัยด้านวัฒนธรรม องค์การ ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ และประโยชน์ที่จะได้รับ การสนับสนุนที่ดี จากผู้บริหาร การมีส่วนร่วม และความรู้สึกเป็นเจ้าของโครงการ (3) ปัจจัยด้านการสื่อสาร วารสาร อิเล็กทรอนิกส์ การคิด Poster อินทราเน็ต อินเทอร์เน็ต E-mail E-Card Paper card Public folder Live Broadcast

1.3.2 การวิเคราะห์เปรียบเทียบจากหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จในการจัดการความรู้ 4 หน่วยงาน ได้แก่ กรมสรรพากร โรงพยาบาลศิริราช สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด มหาชน เปรียบเทียบในด้าน องค์ประกอบการจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ ดังนี้

1) องค์ประกอบการจัดการความรู้ ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบ ได้แก่

(1) ผู้บริหารการจัดการความรู้

ส่วนที่เหมือนกัน ได้แก่ กรมสรรพากรและโรงพยาบาลศิริราช เลือกผู้บริหารระดับรอง รองอธิบดี รองคณบดี เหมือนกัน 2 หน่วยงาน ส่วนสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและ บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด มหาชน เลือกผู้บริหารระดับสูง ผู้อำนวยการ ประธานบริษัท ซึ่งเหมือนกันทั้ง 2 หน่วยงาน จะเลือกผู้บริหารระดับใดก็ได้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารมีความรู้เรื่อง

การจัดการความรู้ ผู้บริหารกำหนดเป้าหมาย นโยบาย สนับสนุนส่งเสริม การจัดการความรู้ ให้มีความสำคัญในการจัดการความรู้ แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน เหมือนกันทั้ง 4 หน่วยงาน

ส่วนที่แตกต่างกัน คือ เลือกผู้บริหารของกรมสรรพากรและโรงพยาบาลศิริราช เลือกผู้บริหารระดับรอง ซึ่งไม่เหมือนกับ ผู้บริหารสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และ บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด มหาชน ที่เลือกผู้บริหารระดับสูง

### (2) บุคลากรองค์การจัดการความรู้

ส่วนที่เหมือนกัน ได้แก่ข้าราชการ ของกรมสรรพากร เจ้าหน้าที่โรงพยาบาลศิริราช พนักงานสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ เจ้าหน้าที่ของบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด มหาชน มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมบุคลากรในองค์การ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์กับเพื่อนร่วมงาน และ มีความคิดสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ เหมือนกันทั้ง 4 หน่วยงาน

ส่วนที่แตกต่างกัน คือ ข้าราชการทุกคนในกรมสรรพากรถือว่าการเรียนรู้เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบ ต่างกับ เจ้าหน้าที่โรงพยาบาลศิริราช เรียนรู้โดยการอบรม การศึกษาเป็นหลัก นำสารสนเทศมาใช้เรียนรู้เรื่อง วิธีการพัฒนาและปรับปรุงการบริการทำให้เกิดการดูแลรักษาที่ดี และมีคุณภาพมากยิ่งขึ้นทางคลินิก ทาง เว็บบไซต์ ต่างกับ พนักงานสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ มีความคิดเชิงบวกเกี่ยวกับการจัดการความรู้และหาความรู้ที่เป็นประโยชน์อย่างสม่ำเสมอ และต่างกับเจ้าหน้าที่ บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด มหาชน มีความพร้อม แสวงหา จัดเก็บ สืบค้น ถ่ายทอด นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ทุกคนมีส่วนร่วม เป็นต้น

### (3) คณะกรรมการจัดการความรู้

ส่วนที่เหมือนกัน คือ มีคณะกรรมการจัดการความรู้ 13-14 คน ซึ่งเหมือนกันทั้ง 3 หน่วยงาน ได้แก่ กรมสรรพากร สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด มีรองอธิบดี และรองคณบดี เป็นประธานคณะกรรมการจัดการความรู้ เหมือนกัน 2 หน่วยงาน และอีก 2 หน่วยงานที่เหมือนกัน เป็นผู้บริหารระดับสูง คือ ผู้อำนวยการ ประธานกรรมการบริษัท เป็นประธานคณะกรรมการจัดการความรู้ ส่วนที่เหมือนกัน ทั้ง 4 หน่วยงาน ได้แก่ มีผู้บริหารระดับสูงและรอง เป็นประธานคณะกรรมการจัดการความรู้ 1 คน มีคณะกรรมการ มีเลข

ส่วนที่แตกต่างกัน คือ 2 หน่วยงานใช้ผู้บริหารระดับรองต่างกับ อีก 2 หน่วยงานใช้ผู้บริหารระดับสูงสุด ประธานบริษัท โรงพยาบาลศิริราช มีคณะกรรมการ 20 คน ชุมชนแห่งการปฏิบัติ 18 คน ซึ่งแตกต่างจาก 3 หน่วยงาน การมีคณะกรรมการมากเกินไปทำให้ไม่สะดวกในการจัดการความรู้ได้

2) กระบวนการจัดการความรู้ จากการวิเคราะห์ ส่วนมากมี 3- 5 ขั้นตอน คือ กรมสรรพากร มี 5 ขั้นตอน โรงพยาบาลศิริราช มี 4 ขั้นตอน สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ มี 3 ขั้นตอน บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด มหาชน มี 5 ขั้นตอน

ส่วนที่เหมือนกัน คือ กรมสรรพากร มี 5 ขั้นตอน เหมือนกับ บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด มหาชน ขั้นตอนที่ 1 ของกรมสรรพากร เหมือนกับ ขั้นตอนที่ 1 และ 2 ของบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด มหาชน คือ องค์การยังขาดความรู้ที่จำเป็นต้องมีหรือรวบรวมความรู้ที่มีอยู่ให้เป็นระบบ สิ่งที่ต้องการให้ทุกคนเรียนรู้ และ ขั้นตอนที่ 3 ของกรมสรรพากร เหมือนกับ ขั้นตอนที่ 3 ของ บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด มหาชน คือ ทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ ขั้นตอนที่ 4 ของกรมสรรพากร ขั้นตอนที่ 3 ของโรงพยาบาลศิริราช ขั้นตอนที่ 2 ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ขั้นตอนที่ 5 ของบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด มหาชน เหมือนกันทั้ง 4 หน่วยงาน คือ การถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้กัน ขั้นตอนที่ 2 ของโรงพยาบาลศิริราช เหมือนกับ ขั้นตอนที่ 3 ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ คือ การสร้างชุมชนแห่งการปฏิบัติ

ส่วนที่แตกต่างกัน คือ กรมสรรพากรและบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด มหาชน มี 5 ขั้นตอน ต่างกับ โรงพยาบาล ศิริราช มี 4 ขั้นตอน และ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ มี 3 ขั้นตอน ขั้นตอนที่ 2 และ 5 เป็นของกรมสรรพากร คือ องค์การมีการแสวงหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ และ องค์การเห็นคุณค่าความรู้และทักษะที่อยู่ในตัวบุคลากร ต่างกับ ขั้นตอนที่ 4 ที่มีระบบสารสนเทศอำนวยความสะดวกการจัดการความรู้ ของโรงพยาบาลศิริราช ต่างกับ ขั้นตอนที่ 1 ระบบฐานความรู้การจัดการความรู้ ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ต่างกับ ขั้นตอนที่ 4 การจัดเก็บความรู้ขององค์การอย่างเป็นระบบ ของบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด มหาชน

3) ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จการจัดการความรู้ ได้แก่

(1) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ

ส่วนที่เหมือนกัน ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงสุด ระดับรอง หรือผู้บริหารทุกระดับ มีส่วนในการผลักดันและสนับสนุน ได้ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ โดยได้มีส่วนร่วมในการกำหนดโครงสร้างทีมงานจัดการความรู้ กำหนดเป้าหมายนโยบายการจัดการความรู้ ผู้บริหารต้องกำหนดทิศทาง ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับโครงการ เหมือนกันทั้ง 4 หน่วยงาน

(2) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ

ส่วนที่เหมือนกัน ได้แก่ ส่งเสริมสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบ เหมือนกันทั้ง 4 หน่วยงาน

ส่วนที่แตกต่างกัน คือ กรมสรรพากร มีความไวเนื้อเชื่อใจกัน เปิดเผยข้อมูล การสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ กระตุ้นให้ข้าราชการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ต่างกับ โรงพยาบาลศิริราช มีการแบ่งปันข้อมูล มีการทำชุมชนแห่งการเรียนรู้ การสับเปลี่ยนงาน ต่างกับ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ มีความคิดเชิงบวกการจัดการความรู้ สร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยน ต่างกับ บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด มหาชน ความรู้ยิ่งให้ยิ่งรู้ การมีส่วนร่วม

### (3) ปัจจัยด้านการสื่อสาร

ส่วนที่เหมือนกัน คือ ใช้การสื่อสารทุกรูปแบบ อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต เว็บไซต์ การจัดการความรู้ เหมือนกันทั้ง 4 หน่วยงาน

ส่วนที่แตกต่างกัน คือ กรมสรรพากรใช้การพัฒนาระบบ VDO Conference ต่างกับ โรงพยาบาลศิริราช ใช้ระบบข่าวสารคุณภาพ บอร์ดประชาสัมพันธ์ เสียงตามสาย การประชุม จัดตั้ง Call Center ต่างกับ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ การประชุมบุคลากรทั้งหมดของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ซึ่งจัดขึ้นเป็นประจำทุกวันจันทร์สุดท้ายของเดือน ต่างกับ บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด มหาชน ใช้วารสารอิเล็กทรอนิกส์ การติด Poster E-mail เป็นต้น การที่หน่วยงานใดจะใช้การสื่อสารแบบใดขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของหน่วยงานนั้นๆ

## 2. อภิปรายผล

ตัวแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตหลักสี่ที่พัฒนาขึ้นมีข้อเด่นและข้อด้อย คือ

### 2.1 ข้อเด่น ได้แก่

2.1.1 **ตัวแบบที่พัฒนาขึ้น** ใช้การจัดการความรู้ได้แน่นอนใช้แล้วจะต้องประสบผลสำเร็จ

2.1.2 **ตัวแบบที่พัฒนาขึ้น** ผู้บริหารสูงสุด (ผู้อำนวยการเขตหลักสี่) ให้ความสำคัญสนับสนุนให้มีการจัดการความรู้ มีการจัดการความรู้เกิดขึ้นในสำนักงานเขตหลักสี่ได้อย่างแน่นอน

2.1.3 **ตัวแบบที่พัฒนาขึ้น** ผู้อำนวยการเขตหลักสี่ กำหนดเป้าหมาย และนโยบาย ไว้ชัดเจน คือการบริการประชาชนด้วยใจมุ่งสู่การบริการเป็นเลิศ นโยบายให้ความรู้ด้านกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับแก่ข้าราชการและลูกจ้างสำนักงานเขตหลักสี่ ทำให้สามารถเริ่มต้นการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตหลักสี่ได้

2.1.4 **ตัวแบบที่พัฒนาขึ้น** ข้าราชการและลูกจ้างในสำนักงานเขตหลักสี่ มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ เห็นค่าความสำคัญของการจัดการความรู้

เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ หันมาทำการจัดการความรู้มากขึ้น ก็จะทำให้การจัดการความรู้ของสำนักงานเขตหลักสี่ง่ายขึ้น นำความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้มาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้

**2.1.5 ตัวแบบที่พัฒนาขึ้น** ผู้อำนวยการเขตหลักสี่ ประกาศแต่งตั้ง คณะกรรมการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตหลักสี่ ได้แก่ ผู้อำนวยการเขตหลักสี่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการเขตหลักสี่ และตัวแทนฝ่ายละ 1 คน จากการคัดเลือกของคนในฝ่ายต่าง ๆ มี คณะกรรมการดำเนินงาน การจัดการความรู้ของสำนักงานเขตหลักสี่ มีผู้รับผิดชอบ การจัดการความรู้ของสำนักงานเขตหลักสี่ต้องประสบผลสำเร็จอย่างแน่นอน

**2.1.6 ตัวแบบที่พัฒนาขึ้น** คณะกรรมการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตหลักสี่ ที่ได้รับแต่งตั้งทั้งหมด 13 คน เป็นจำนวนคณะกรรมการที่เหมาะสมดี ไม่มากไม่น้อยเกินความจำเป็น ทำหน้าที่เป็นผู้ประสานการดำเนินงานการจัดการความรู้ ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน และจัดให้มีการประชุมร่วมกันของคณะกรรมการจัดการความรู้ ทุกวันอาคารที่สอง ของเดือน ณ ห้องประชุม มีสุข ชั้น 3 สำนักงานเขตหลักสี่ เวลา 10.00 - 11.00 น.

**2.1.7 ตัวแบบที่พัฒนาขึ้นตามกระบวนการขั้นตอนการจัดการความรู้ของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.)** มี 7 ขั้นตอน ซึ่งเป็นแนวคิดของหน่วยงานที่ นำเชื่อถือเพราะเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินการจัดการความรู้ของหน่วยงาน ราชการ ทำตามขั้นตอนก็จะประสบผลสำเร็จ

**2.1.8 ตัวแบบที่พัฒนาขึ้น** ใช้แล้วจะเป็นประโยชน์ต่อสำนักงานเขตหลักสี่ ต่อข้าราชการและลูกจ้างของสำนักงานเขตหลักสี่ ต่อประชาชนผู้มาติดต่อกับสำนักงานเขตหลักสี่

**2.1.9 ตัวแบบที่พัฒนาขึ้น** ใช้แล้วทำให้สำนักงานเขตหลักสี่ไปสู่เป้าหมาย การบริการด้วยใจมุ่งสู่การบริการเป็นเลิศ ได้อย่างแน่นอน

**2.1.10 ตัวแบบที่พัฒนาขึ้น** ทำให้ข้าราชการและลูกจ้างสำนักงานเขตหลักสี่เกิด ความรักสามัคคี เรียนรู้ร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนความรู้กัน มีความไว้วางใจกัน มีความสุข ความแข็งแรงซึ่งดีซึ่งเด่นก็จะลดลง

**2.1.11 ตัวแบบที่พัฒนาขึ้น** มีความพร้อมในด้านการสื่อสาร โดยเฉพาะเครื่อง คอมพิวเตอร์ ซึ่งข้าราชการส่วนใหญ่มีเครื่องคอมพิวเตอร์ใช้กันทุกคนเพราะต้องใช้คอมพิวเตอร์ใน การปฏิบัติงานประจำวันอยู่แล้ว

**2.1.12 ตัวแบบที่พัฒนาขึ้น** ทำแล้วประสบผลสำเร็จ ทำให้ประชาชนพุดชม เขตหลักสี่ ประชาชนรู้สึกพอใจ ประชาชนพุดต่อๆ กัน ทำให้สำนักงานเขตหลักสี่เป็นสำนักงาน เขตต้นแบบได้

## 2.2 ข้อต่อ ย ใต้แก

2.2.1 **ตัวแบบที่พัฒนาขึ้น** ใช้แล้ว ผู้อำนวยการเขตหลักสี่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการเขตหลักสี่ หัวหน้าฝ่ายทุกฝ่าย ไม่รู้ไม่เข้าใจว่า การจัดการความรู้ คืออะไร ไม่ให้ความสำคัญ ไม่สนใจ ไม่ให้การสนับสนุน ไม่ส่งเสริม ไม่ทราบว่า มีประโยชน์อะไร ไม่ห้งบประมาณ ไม่เอื้อสถานที่ ไม่ให้คน การจัดการความรู้ไม่เกิด คนไม่มี เงินไม่มี งานไม่เดิน

2.2.2 **ตัวแบบที่พัฒนาขึ้น** ใช้แล้ว ข้าราชการของสำนักงานเขตหลักสี่มีความรู้สึกต่อต้าน ไม่เห็นถึงประโยชน์ในการจัดการความรู้ รู้สึกภาระงานเพิ่มขึ้นไม่ใช่สิ่งที่ทำแล้วมีความสุข ไม่มีเวลา คนไม่รักการเปลี่ยนแปลง

2.2.3 **ตัวแบบที่พัฒนาขึ้น** ใช้แล้ว ข้าราชการและลูกจ้างของสำนักงานเขตหลักสี่ ภาระงานประจำที่มีมากทำให้ไม่มีเวลาในการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ และความไม่เท่าเทียมกันในการเข้าถึงข้อมูล บุคลากรขาดความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ เกี่ยวกับการจัดการความรู้

2.2.4 **ตัวแบบที่พัฒนาขึ้น** ใช้แล้ว คณะกรรมการไม่มีความรู้ด้านการจัดการความรู้ ด้านองค์การ ด้านบุคลากร ด้านกระบวนการ เลือกคนเป็นประธานคณะกรรมการจัดการความรู้ไม่ตรงกับงานที่ทำการจัดการความรู้ คณะทำงาน ไม่รู้ว่าการจัดการความรู้คืออะไร มีวิธีการอย่างไร

2.2.5 **ตัวแบบที่พัฒนาขึ้น** ใช้แล้ว ผู้อำนวยการเขตหลักสี่ไม่ตั้งใจจริงที่จะทำการจัดการความรู้ให้ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้บริหารไม่รับฟังความคิดเห็นของข้าราชการและลูกจ้างผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตหลักสี่ ผู้บริหารไม่เชื่อในศักยภาพของคนที่ปฏิบัติงาน

2.2.6 **ตัวแบบที่พัฒนาขึ้น** ใช้แล้ว การเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมของข้าราชการและลูกจ้างสำนักงานเขตหลักสี่ ค่อนข้างยาก คน ไม่พูด ไม่คุย ไม่เปิด ไม่รับ ไม่ปรับ ไม่เปลี่ยน ไม่ทำ

2.2.7 **ตัวแบบที่พัฒนาขึ้น** ใช้แล้ว ข้าราชการและลูกจ้างไม่เห็นความสำคัญการทำการจัดการความรู้ ไม่เห็นถึงประโยชน์ ข้าราชการและลูกจ้างสำนักงานเขตหลักสี่ คิดว่าคืออยู่แล้ว ไม่ต้องใช้ความรู้อะไรใหม่เลย จิตใจไม่ยอมฟังอะไรใหม่ๆ คิดว่าตนเองเก่งแล้วไม่ต้องมีความรู้เพิ่มอีก ทิฐิมานะเยอะ

2.2.8 **ตัวแบบที่พัฒนาขึ้น** ใช้แล้ว ข้าราชการและลูกจ้างของสำนักงานเขตหลักสี่ ไม่แลกเปลี่ยนเพราะกลัวว่าตนเองจะหมดความสำคัญในหน่วยงาน ไม่อยากแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง

**2.2.9 ตัวแบบที่พัฒนาขึ้น** ใช้แล้ว ผู้อำนวยการเขตหลักสี่ไม่สื่อสารให้ข้าราชการและลูกจ้างของสำนักงานเขตหลักสี่ให้เข้าใจว่าได้ประโยชน์อะไรจากการจัดการความรู้ ผู้บริหารไม่เป็นแบบอย่างที่ดี ไม่เข้าร่วมประชุม หรือไม่เข้าร่วมฝึกอบรมด้านกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ต่าง ๆ เครื่องคอมพิวเตอร์ที่ใช้ปฏิบัติงานไม่สามารถเข้าอินเทอร์เน็ตได้ ไม่สามารถค้นคืนความรู้ด้านกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับได้

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

##### 3.1.1 ข้อเสนอแนะด้านองค์ประกอบการจัดการความรู้ คือ

1) ควรชี้ให้ผู้ผู้อำนวยการเขตหลักสี่ได้ทราบถึงประโยชน์ในการจัดการความรู้ เช่น จัดการความรู้แล้วทำให้สำนักงานเขต หลักสี่มีการบริการเป็นเลิศ เป็นสำนักงานเขตต้นแบบ ข้าราชการและลูกจ้างสำนักงานเขตหลักสี่บริการประชาชนด้วยใจรัก มีความรู้เต็มที่ ที่จะให้บริการประชาชน ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ประชาชนผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ ข้าราชการมีความสุข ประชาชนผู้มารับบริการก็มีความสุข ทั้งผู้รับและผู้ให้ ควรให้ผู้ผู้อำนวยการเขตหลักสี่ ส่งเสริมสนับสนุน ด้าน งบประมาณ บุคลากร เวลา และ สถานที่

2) ควรให้ หัวหน้าฝ่ายทุกฝ่าย ย้ำคิดย้ำทำ ทำเป็นแบบอย่างให้ ข้าราชการและลูกจ้างของสำนักงานเขตหลักสี่ ได้เห็น พูดถึงเรื่องการจัดการความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ พูดทุกวัน พูดบ่อย ๆ ให้ข้าราชการและลูกจ้างได้ซึมซับทุกวันจนเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานปกติประจำวัน

ถ้าข้าราชการและลูกจ้างของสำนักงานเขตหลักสี่ รู้สึกภาระงานเพิ่มขึ้น ไม่มีเวลา ควรชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับ เช่น ทำการจัดการความรู้แล้วมีความสุข ทำงานได้เร็วขึ้น ประชาชนพูดชมข้าราชการและลูกจ้าง ลดความคัดแย้งระหว่างข้าราชการและลูกจ้าง สร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในสำนักงานเขตหลักสี่ ควรจัดเป็นชุมชนแห่งการปฏิบัติ (CoP) ของสำนักงานเขตหลักสี่ เช่น จัดให้มีการประชุมกันในฝ่ายทะเบียน เดือนละ ครั้ง ทุกวันศุกร์แรกของเดือน เวลา 11.30 - 12.30 น.

3) ควรส่งคณะกรรมการ และ ประธานคณะกรรมการจัดการความรู้ เข้ารับการฝึกอบรม กับหน่วยงานที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ โดยจ้างหน่วยงานที่จัดการความรู้มาเป็น พี่เลี้ยงสอนงานด้านการจัดการความรู้ ช่วยวางระบบขั้นตอนการจัดการความรู้ หน่วยงานที่



จัดการความรู้ เช่น สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) เป็นต้น

### 3.1.2 ข้อเสนอแนะด้านกระบวนการจัดการความรู้ คือ

- 1) ควรมีการส่งเสริมให้ข้าราชการอ่านกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ อ่านทุกวันจนจำได้ว่าเรื่องนี้อยู่หน้าไหน
- 2) ควรส่งข้าราชการและลูกจ้างสำนักงานเขตหลักสี่ไปเข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับ กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ เช่น ฝ่ายทะเบียนเข้ารับการฝึกอบรมกับกองปกครองและทะเบียนกรุงเทพมหานคร ทุกคนทุกปี อย่างน้อยปี ละ 7 รุ่น รุ่นละ 2 คน
- 3) ควรเก็บกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับไว้ในคอมพิวเตอร์ ด้วยระบบอินเทอร์เน็ต หรือ อินทราเน็ต เพื่อให้ข้าราชการและลูกจ้างสามารถค้นคืน กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ มาใช้ในการปฏิบัติงานได้
- 4) ควรที่จะยกเลิกกฎหมายเก่า ๆ ที่ไม่ได้ใช้แล้วออกไป และรับกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่เกิดขึ้นใหม่เข้ามาไว้ในฐานความรู้คอมพิวเตอร์
- 5) ควรจัดให้มีระบบอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต ทุกเครื่องคอมพิวเตอร์ ที่ข้าราชการใช้ปฏิบัติงานอยู่ ให้ข้าราชการเข้าไปค้นคืนความรู้ได้เลย
- 6) ควรให้ข้าราชการและลูกจ้างสำนักงานเขตหลักสี่มาพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้กัน เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ เช่น การจดทะเบียนสมรส คู่สมรสฝ่ายชายเสียชีวิต ฝ่ายหญิงต้องการจดทะเบียนสมรสกับคนใหม่ ตามกฎหมาย การแก้ไขชื่อสกุลตามสามีครั้งแรกไม่เก็บเงินค่าธรรมเนียม ในกรณีนี้ถือเป็นการเปลี่ยนชื่อสกุล ครั้งที่สองหรือไม่ ก็มีการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในกลุ่มงานทะเบียนครอบครัว ข้อสรุปคือ ไม่เก็บเงินค่าธรรมเนียม เนื่องจากการเสียชีวิตเป็นการสิ้นสุดสมรส พอมาจดทะเบียนใหม่ก็ถือว่าเป็นครั้งแรกไม่เก็บเงินค่าธรรมเนียม
- 7) ควรจัดให้ข้าราชการไปฝึกอบรมเรียนรู้ กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ เมื่ออบรมแล้วก็มีความรู้เพิ่มขึ้นสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น แนะนำประชาชนได้รู้กฎหมายมากขึ้น ทำให้พอใจในการมารับบริการจากสำนักงานเขตหลักสี่ได้

### 3.1.3 ข้อเสนอแนะด้านปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จการจัดการความรู้ คือ

- 1) ควรให้ผู้อำนวยการเขตหลักสี่ มีความมุ่งมั่น “ความปรารถนาอย่างแรงกล้า” ที่จะจัดทำาการจัดการความรู้ ของสำนักงานเขตหลักสี่ให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายของสำนักงานเขตหลักสี่ คือ การบริการด้วยใจมุ่งสู่การบริการเป็นเลิศ และผู้อำนวยการเขตหลักสี่เป็นแบบอย่างที่ดี โดยร่วมเข้ารับการฝึกอบรมร่วมกับข้าราชการและลูกจ้างของสำนักงานเขตหลักสี่ทุกครั้ง

2) ควรให้หัวหน้าฝ่ายบุคคลชี้มาให้พูดบ่อย ๆ ถึงประโยชน์ ความสำคัญ ความจำเป็นในการจัดการความรู้ ให้ข้าราชการและลูกจ้างฟังทุกวันในวันที่ปฏิบัติงาน

3) ควรสื่อสารให้ข้าราชการและลูกจ้างสำนักงานเขตหลักสี่ได้รู้ถึง ประโยชน์การจัดการความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้คืออะไร ควรลงโปรแกรมอินเทอร์เน็ต เครื่องคอมพิวเตอร์ทุกเครื่องที่ใช้ปฏิบัติงานประจำ

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรทำการวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับการพัฒนาการจัดการความรู้ของ สำนักงานเขตหลักสี่ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก

3.2.2 ควรทำการวิจัยติดตามและประเมินผลความสำเร็จของการพัฒนาการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตหลักสี่

3.2.3 ควรทำการวิจัยและพัฒนาเพื่อหารูปแบบใหม่และที่เหมาะสมกว่า ในการพัฒนาการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตหลักสี่

3.3.4 ควรทำการศึกษาวิจัยเพื่อสร้างตัวแบบ การพัฒนาตัวแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตอื่น ๆ ในลักษณะเดียวกัน

บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- จิรวรรณ วุฒิกุลตระกูล (2550) “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ : กรณีศึกษา สำนักงานสรรพากรภาค 6” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารรัฐกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ทัศนีย์ สมสมาน (2548) “โครงสร้างและกระบวนการ การจัดการความรู้ในองค์กร : กรณีศึกษา สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดยะลา” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- ทินวุฒิ สีละพัฒน์ (2547) “วัฒนธรรมองค์การของเจ้าหน้าที่ตำรวจกองกำกับการ 2 กองตำรวจสันติบาล 2 กองบัญชาการตำรวจสันติบาล” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- นรินทร์ องค์กรินทร์ (2548) *องค์การชั้นยอดการจัดการคน : ความรู้* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ ชรรคมลการพิมพ์
- น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547) *การจัดการความรู้กับคลังความรู้* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ เอสอาร์ พรินติ้ง แมสโปรดักส์ จำกัด
- บดินทร์ วิจารณ์ ((2548) *การจัดการความรู้สู่ ปัญญาปฏิบัติ* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ ชรรคมลการพิมพ์
- ประพนธ์ ผาสุขยืด (2550) *การจัดการความรู้ (KM) ฉบับจับเคลื่อน LO* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ ไบโหม
- ประวิทย์ วิจิตรไตรธรรม (2550) “ตัวแบบพัฒนาสมรรถนะ : กรณีศึกษาดำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารรัฐกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ปีเตอร์ เซงเก้ (Peter M. Senge) วินัย 5 ประการ เราจะทำให้องค์กรของเราเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างไร ค้นคืนวันที่ 13 ธันวาคม 2550 จาก <http://gotoknow.org/blog/HRD2/81986>
- ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา (2549) การพัฒนาระบบราชการไทย การพัฒนาองค์กร และการสร้างองค์กรที่เรียนรู้ ค้นคืนวันที่ 28 พฤศจิกายน 2549 จาก <http://www.opcd.go.th>
- พรทิพย์ กาญจนนิยต, พัด นิลพันธุ์, นพรัตน์ ประสาทเขตการณ์ (2546) แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ สู่วงจรคุณภาพที่เพิ่มพูน เอกสารที่สรุปจากการศึกษาดูงาน ระหว่างวันที่ 3 – 7 กุมภาพันธ์ 2546 พิมพ์โดย เกษราภรณ์ นาถธีระพงษ์, วิลาวัลย์ พ่วงจาด, ณวีวรรณ บุญแห

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547) “การจัดการความรู้ พื้นฐานและการประยุกต์ใช้” กรุงเทพมหานคร  
สำนักพิมพ์ ชรรคมลการพิมพ์

พรพิรุณ คุณิพงษ์ (2545) “ภาวะผู้นำเน้นการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์การ : กรณีศึกษา  
สวนสัตว์ดุสิต” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

พระยาอนุমানราชชน (2431 - 2512) ในการจัดการธุรกิจร่วมสมัย ค้นคืนวันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2549  
จาก <http://thainews.prd.go.th/management index.html>

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 สำนักพิมพ์ นานมีบุ๊คส์ พับลิเคชั่นส์ 2546

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 สำนักพิมพ์  
สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบ  
ราชการ (สำนักงาน กพร.)

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ฉบับที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545  
สำนักพิมพ์ วินยูชน

พระราชบัญญัติบัตรประจำตัวประชาชน พ.ศ. 2526 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2542 สำนักงาน  
บริหารการทะเบียน กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย สำนักพิมพ์  
กระทรวงมหาดไทย

พระราชบัญญัติชื้อบุคคล พ.ศ.2548 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2550 สำนักพิมพ์ สุตรไพศาล

พระราชบัญญัติค่าน้ำหนักนามหญิง พ.ศ. 2551 ค้นคืนวันที่ 26 มกราคม 2552

จาก <http://www.dopa.go.th>

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2548) สาขาวิชาวิทยาการจัดการ แขนงวิชาการรัฐประศาสนศาสตร์  
ประมวลสาระชุดวิชา วิทยานิพนธ์ 1 2 3 นนทบุรี สำนักพิมพ์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ระเบียบกระทรวงมหาดไทย ว่าด้วยการทะเบียนชื้อบุคคล พ.ศ. 2551 สำนักงาน  
บริหารการทะเบียน กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย  
หนังสือ ที่ กท 0406/ท.1872 วันที่ 28 พฤษภาคม 2551

วันทิพย์ สิ้นสูงสุด (2549) การทบทวนวรรณกรรม และ กรอบแนวคิดการวิจัย สำนักพิมพ์  
ช่างศึกษาวิจัย กรุงเทพมหานคร

ศิริเพ็ญ พิทักษ์วรรณ์ (2546) “การพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา  
บริษัท แชนเทิลไลท์ มีเดีย อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ” ค้นคว้าอิสระปริญญา  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) (2548) การจัดการความรู้ ค้นคืนวันที่ 19  
มกราคม 2549 จาก <http://beyondKM.gotoknow.org>

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2550) *หลักสูตร  
การฝึกอบรม เรื่อง การจัดการความรู้สำหรับผู้บริหาร*

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) คู่มือ  
การจัดทำแผนการจัดการความรู้ คู่มือการจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ  
ค้นคืนวันที่ 10 ธันวาคม 2548 จาก <http://oldweb.opdc.go.th/thai/home.php>

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547) *การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ* สำนักพิมพ์  
จิรวัดน์ เอ็กซ์เพรส

สมชาย นำประเสริฐชัย (2549) สรุบบทเรียน เรื่อง การจัดการความรู้ในองค์กร ค้นคืนวันที่ 21  
พฤศจิกายน 2549 จาก <http://www.hrcenter.co.th>

• สุทธิมน ศรีโชติ, กนกศักดิ์ บัณจรัตน์, พิมพ์นันทน์ บัณจธนินิพิต, และคณะ (2548)

“การจัดการความรู้ขององค์กรในประเทศไทย : ศึกษาเปรียบเทียบ

ระหว่างองค์กรราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน” วิทยานิพนธ์ปริญญา การจัดการ  
ภาครัฐและภาคเอกชนมหาบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒน  
บริหารศาสตร์

สุพานี สฤณภูวนิช "วัฒนธรรมองค์กร : ควรเลือกให้เหมาะสม" *วารสารบริหารธุรกิจ*

(กรกฎาคม- กันยายน) : 25 , 95 :

สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์, สุธรรม มณีวัฒนา, ธวัชชัย หล่อวิจิตร , และคณะ (2548) *การจัดการ  
ความรู้* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ ก.พลพิมพ์ (1996)

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ บริบทกับการเลือกใช้ภาวะผู้นำ แบบเปลี่ยนสภาพและแบบแลกเปลี่ยน  
ค้นคืนวันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2550 จาก <http://www.suthep.ricr.ac.th>

เสนห์ จุ้ยโต (2547) “ การวิจัยเชิงคุณภาพทางรัฐประศาสนศาสตร์ ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชา  
ระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์* หน่วยที่ 4 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัย  
ธรรมาราช บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

\_\_\_\_\_ (2547) บุญศรี พรหมมาพันธุ์ (2549) “แบบจำลององค์การบริหารส่วนตำบลให้  
เป็นองค์กรมุ่งเน้นกลยุทธ์ในการดำเนินงาน โดยนำ Balanced Scorecard มาประยุกต์  
ใช้ ” รายงานการวิจัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
แขนงวิชารัฐประศาสนศาสตร์ กรุงเทพมหานคร

\_\_\_\_\_ (2547) “ตัวแบบนโยบายสาธารณะ ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชานโยบายสาธารณะ  
และ การบริหารโครงการ* หน่วยที่ 2 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช  
บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ ความรู้เกิดจากการแสวงหา ค้นคืนวันที่ 21 พฤศจิกายน 2549

จาก <http://www.lews.anamai.moph.go.th>

Al-Hawamdeh.Suliman and Hart. Thomas L. Information and Knowledge Society. Singapore : McGraw-Hill.2002

Borghof.U.M.and Pareschi. R. Information Technology for Knowledge Management  
<http://www.iicm.edu/juch> (1998 December 15)

Daverport. Thomas Ten Principles of Knowledge Management <http://www.bus.utexas.edu/Kman/answers.htm> (2000 March 6)

Henzel. S. (2003) *Knowledge Management for Information Professionals*. Melbourne : CAVAL  
Caliaborative Solution

Knowles S.M. (1990) *The adults learner : a neglected species* 4 ed. Houston : Gulf Publishing

Kucza Timo (2001) “ Knowledge Management Process Model” Available from [http://www. inf.vtt.fi/pdf/publications/2001/p455.pdf](http://www.inf.vtt.fi/pdf/publications/2001/p455.pdf) (2003, October 25)

Marquardt, M. and Reytroids (1994) *The Global Learning Organization* New York IRWIN

Marquardt M. (1996) *Building the Learning Organization* New York McGrawHill

Nonaka, Lkujiro and Takeuchi Hirotaka 2000 Lkassuc work : Theory of Organizational  
Knowledge Creattion. In Morey, D, Maybury, M.T. and Thuraisingham, B.M.  
Knowledge Management. : Classic and Contemporary Work Mass : The MIT Press.

Sirirat Chamannarongsak Effects of leadership Behaviors and Organizational Culture on the  
Development of Learning Organization : Case Study of Private and public Hospitals  
with Hospital Accreditation

Sveiht, Karl E. 2003 A knowledge-based Theory of the Firm to Guide Strategy Formation  
Available from [http// www. sveiby. Com/articles/knowledge theoryoffirm.htm](http://www.sveiby.Com/articles/knowledge%20theoryoffirm.htm)  
(2006 July 24)

Sveiby, Karl E. 2003 What is Knowledge Management. Available from [http// www.co-i-l .con/coil/knowledge-garden/kd/whwtiskm.shtml](http://www.co-i-l.con/coil/knowledge-garden/kd/whwtiskm.shtml) (2003 November 20)

Trapp, Holger. 1999 Benefits of an intranet-based knowledge management system-Measuring  
the effects Available from [http//www.avinci.de/competence/publikationen/  
diplomarbeit](http://www.avinci.de/competence/publikationen/diplomarbeit) (2003 October 12)

ภาคผนวก



**ภาคผนวก ก**

สรุปคำให้สัมภาษณ์ จากผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ

## สรุปคำให้สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ด้านวิชาการ

1. ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 คือ ดร.จิรประภา อัครบวร คณะบดีคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า) เมื่อวันที่ 24 ตุลาคม 2550 เวลา 10.45 น. องค์ประกอบของการจัดการความรู้ คือ ผู้บริหารระดับสูงมีความสำคัญ กำหนดกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างไร บุคลากร ควรมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ เป็นคณะทำงานก็ต้องเป็นคนที่ใช้ความรู้ นั่น การทำกิจกรรมทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมแชร์ความรู้หรือมีส่วนใช้ความรู้เหล่านั้น คณะกรรมการดำเนินงาน ต้องรู้จักองค์การในระดับหนึ่ง คณะทำงานจะต้องมีความรู้ในเรื่องการจัดการความรู้ อย่างดี กระบวนการจัดการความรู้ นโยบายของผู้บริหารในเรื่องการทำการจัดการความรู้มีความชัดเจนไหม การทำการจัดการความรู้เพื่อเป้าประสงค์หลัก คือ ถ้าเป็นการพัฒนาองค์การระยะยาว มีความรู้อะไรบ้างที่เป็นที่ต้องการภายในองค์กรและความรู้อยู่ที่ไหนเป็นการทำแผนระยะยาวซึ่งอาจจะเป็น 3 ปี 4 ปี เทคโนโลยี ไม่ให้ความสำคัญในด้านเทคโนโลยี ให้ความสำคัญของการสื่อสารการเรียนรู้ของแต่ละกลุ่มในลักษณะของกระดาษ หนังสือเวียน ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดทำจัดการความรู้ ภาวะผู้นำ ผู้บริหารมีความสำคัญที่จะทำให้การจัดการความรู้ขององค์กรไหนประสบความสำเร็จ มีส่วนอย่างยิ่งตั้งแต่สนับสนุนส่งเสริม ส่วนของเวลา ข้อมูล ในเรื่องของเทคโนโลยี ผู้บริหารจะทำเพื่อเป้าหมายอะไร วัฒนธรรมองค์กร ลักษณะคนไทยมีลักษณะไม่ค่อยอ่านไม่ค่อยเขียน ต้องมีคนไปเก็บให้แล้วดึงความรู้ออกมา ปรับให้คนค้นข้อมูลในฐานข้อมูล คนเริ่มเข้าเว็บเอง คนในองค์กรชอบแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ทำการจัดการความรู้แล้วทำงานดีและเร็วขึ้นไหม สะดวกขึ้นไหม ทุกคนสามารถเข้าเว็บใช้ได้ทุกคน การสื่อสาร ที่ดีคือแนวทางที่เขาสามารถรับสารได้ดีที่สุดสมบูรณ์ที่สุด ผู้บริหารพยายามสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรรู้ว่ามันคืออะไรทำแล้วเขาได้ประโยชน์อะไร การวางแผนการสื่อสารที่ดีในการทำการจัดการความรู้ สื่อสารไปแล้วอยู่ในหนังสือเวียนคนไม่อ่าน โครงสร้างพื้นฐาน คณะทำงาน ควรมีคณะกรรมการงานละ 2 คนเพื่อที่จะเป็นตัวแทน คณะกรรมการดำเนินงาน แล้วก็รู้จักองค์การในระดับหนึ่ง ประธานอยู่ในระดับสูง คณะกรรมการ ระดับหน่วยงานลงไป การพัฒนาการจัดการความรู้ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 หน่วยงานราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การแสวงหาความรู้ การพัฒนาความรู้ขึ้นใหม่เป็นนวัตกรรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างความรู้ใหม่ ๆ ถ่ายทอดให้แก่นักปัญหา อุปสรรค ปัญหาตัวผู้นำไม่ให้การส่งเสริมและสนับสนุน ไม่ให้เวลา ไม่ให้คน ไม่ให้งบประมาณและเทคโนโลยี ภาระงานประจำมีมาก ผู้บริหารไม่สื่อสารให้บุคลากรในองค์กรให้

เข้าใจว่าได้อะไรจากการจัดการความรู้ บุคลากรในองค์กรมีหลายระดับ จึงยากต่อการสื่อสาร เป็นหนังสือเขาก็ไม่อ่าน เป็นอินเทอร์เน็ตเขาก็ใช้ไม่เป็น ยากต่อการจัดการความรู้

2. ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 คือ ดร.วิระวัฒน์ ปันนิตามัย อาจารย์ประจำ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า) เมื่อวันที่ 24 ตุลาคม 2550 เวลา 16.10 น. องค์ประกอบของการจัดการความรู้ คือ เป็นเรื่องสำคัญมาก ผู้บริหารเป็นคนที่ริเริ่มเข้าใจ สื่อสาร เป็นตัวอย่าง ต้องเป็นคนที่เขาจริงเขาจ้งกับเรื่องนี้ อาจจะเน้นย้ำ เห็น ความสำคัญ เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ บุคลากรเป็นคนรับถ่ายทอดรับนโยบายจากฝ่ายบริหารไปวางระบบ คณะกรรมการ ประธานคณะกรรมการจัดการความรู้ สร้างกิจกรรม กระบวนการจัดการความรู้ ตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน เป็นเรื่องที่ว่าทำที่ไหน ทำเมื่อไหร่ ทำอย่างไร ให้ความรู้มันกระจาย ซึ่ง คณะทำงานจะต้องรู้ว่ากระบวนการ ทฤษฎีของการจัดการความรู้ คืออะไร ความรู้ที่แอบแฝงในตัวคนจะดึงความรู้ของคนมาอย่างไร การให้ได้มาซึ่งความรู้เมื่อได้ความรู้แล้วจะแพร่กระจายได้อย่างไร เทคโนโลยี งานใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการใด ระบบโปรแกรม SharPoint หรือ ออแลคเกอร์ก็ดี ระบบอินทราเน็ต มันทิมิเดีย อี-เมล โปรแกรมสำเร็จรูป ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการจัดการความรู้ ภาวะผู้นำ ผู้บริหารเป็นคนสื่อชี้แจงให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญเห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ เหมือนเขาพูดว่า หัวไม่สายหางไม่กระดิก ทำเป็นตัวอย่างว่าตนเองมีประสบการณ์เยอะ มีความรู้เยอะก็เผยแพร่ วัฒนธรรมองค์กร เป็นวัฒนธรรมที่คนมีความรู้แล้วชอบแลกเปลี่ยนกัน วัฒนธรรมประชาธิปไตย ความคิดแต่ละคนดี เปิดกว้าง วัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วมเหมาะกับการจัดการความรู้ คนไปเรียนรู้มาไปอบรมมาแล้วขึ้นเว็บ มานำเสนอ มาเล่าสู่กันฟัง วัฒนธรรมแบบให้คนคิด คิดวางแผน คิดและทำ ทำแล้วทบทวน นำมาเล่าสู่กันฟัง การสื่อสาร เป็นสื่อผสม ใช้หลายๆทางการจัดการความรู้ ก็กระจายได้ทั่วองค์กร คนต้องรอบรู้เรื่อง ไม่กลัว และ ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศ ในการส่งต่อข้อมูล ในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ต้องสื่อสารเป็นแนวนอน ควบคู่กับแนวราบ ระดับเดียวกันรู้เรื่องข้อมูลข่าวสาร เป็นการสื่อสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โครงสร้างพื้นฐาน เป็นการเตรียมความพร้อม ระบบสื่อสาร ระบบเทคโนโลยี การปฐมนิเทศให้พนักงานในองค์กรรู้ว่าทำไมต้องจัดการจัดการความรู้ ทำเพื่ออะไร บทบาทหน้าที่ของเขาที่จะต้องรู้ทุกคนทำอะไร การพัฒนาการจัดการความรู้ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 การจัดการความรู้ เป็นหนึ่งในกฎหมายมาตรา 11 แสวงหาความรู้ เสาะหาความรู้ หาแล้วยังไม่มี ก็พัฒนาขึ้น สร้างขึ้นมา ของญี่ปุ่น การเรียนรู้ คนทำงานต้องสกัดความหมายออกมา โนนากะ มี SECI Model พนักงานใน

องค์การต้องรู้ว่าความรู้ในงานคืออะไร ทุกคนต้องช่วยกันระบุนความรู้ทั้งหลายที่มีส่วนที่จะไปเสนอนโยบาย ปัญหา อุปสรรค ปริมาณงานเยอะความร่วมมือก็น้อย คนในองค์การแบ่งพรรคแบ่งพวก วัฒนธรรมเช้าชามเย็นชาม ผู้นำไม่เอาจริง มองการจัดการความรู้ เป็นแค่กิจกรรม ไม่ให้การสนับสนุน วัฒนธรรมแบบตัวใครตัวมันคิดว่าทำงานของตัวเองให้ดีที่สุด คิดว่าตัวเองเก่งแล้ว เป็นผู้บังคับบัญชาตามระดับชั้นไม่เหมาะกับการจัดการความรู้

3. ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 คือ รศ.ดร.นำทิพย์ วิภาวิน ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยศรีปทุม เมื่อวันที่ 26 ตุลาคม 2550 เวลา 10.30 น. ผู้ให้การสัมภาษณ์กล่าวว่า องค์ประกอบของการจัดการความรู้ คือ ผู้บริหารสำคัญมาก เป็นคนกำหนดทิศทางขององค์การ ต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจนให้ความสำคัญต่อการจัดการความรู้ บุคลากรเป็นผู้มีความรู้ในงานที่ปฏิบัติ ต้องเรียนรู้เพิ่มเติม คณะกรรมการ ผู้บริหารเป็นประธานคณะกรรมการจัดการความรู้ เป็นผู้ดำเนินการตามกระบวนการผู้รับผิดชอบ กระบวนการจัดการความรู้ มีโครงการอบรมการพัฒนากระบวนการเชิงรุกการสร้างความรู้ให้ผู้มาใช้บริการ พัฒนาความรู้ พัฒนาบุคลากร พัฒนาแผนการดำเนินการ ความรู้ที่มีน้อยก็สร้างขึ้นมา พิจารณาร่วมกันว่าเห็นด้วยหรือไม่ ต้องนำความรู้เข้าสู่ระบบ มาประมวลกลั่นกรองว่าอันไหนที่เกิดประโยชน์ เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เทคโนโลยี มี 2 ส่วน คือส่วนแรก การจัดการระบบฐานข้อมูลที่ดี จึงจะทำให้ผู้ใช้บริการตอบคำถามหรือให้บริการประชาชนได้รวดเร็ว ส่วนที่สองคือ การสื่อสารกันภายในองค์การ เช่น อีเมล ข้อมูลผ่านเว็บไซต์ ในปัจจุบัน ใช้ระบบอินเทอร์เน็ตดีที่สุด ทำระบบคลังความรู้ของสำนักงานเป็น Knowledge Bank เว็บบอร์ด ระบบฐานข้อมูลแต่ละเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการจัดการความรู้ ภาวะผู้นำ ผู้บริหารทุกระดับให้ความสำคัญเห็นด้วยและสนับสนุน สร้างกระบวนการเรียนรู้ในสำนักงาน เห็นด้วยในการจัดทำคลังความรู้ สนับสนุนและมอบหมายงาน สนับสนุนแนวทางการเรียนรู้ภายในองค์การ ทุกคนในองค์การเรียนรู้ร่วมกัน ผู้นำต้องเป็นต้นแบบในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สนใจเรื่องเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์การทุกๆ เรื่อง วัฒนธรรมองค์การ ต้องมีเป้าหมายร่วมกันและต้องสนับสนุนกระบวนการตรงนั้นโดยการเรียนรู้ร่วมกัน มีความไว้วางใจกันมันถึงจะแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ต้องเป็นทีมเดียวกัน เป็นหนึ่งเดียวไปสู่องค์การต้นแบบ ต้องมีการประชุมร่วมกัน มีกิจกรรมสังสรรค์ร่วมกัน การสื่อสาร บอร์ดประชาสัมพันธ์ ต้องบอกให้ทุกคนได้รู้ว่า วันนี้มีกิจกรรมอะไร เป็นเรื่องสื่อสารภายใน เอกสารไม่ใช่ลายละเอียดระบบคลังความรู้เป็นลายละเอียด ฐานข้อมูล On-line ที่มีอยู่แล้ว ระบบเครือข่ายสื่อสารกันได้เร็วขึ้น โครงสร้างพื้นฐาน ตั้งคณะทำงานขึ้นเพื่อดำเนินงาน ใครมีหน้าที่อะไร ความรู้ของบุคลากรควรจะรู้ร่วมกัน ต้องให้ทุกคนได้รู้ คนไม่จำเป็นต้องรู้เท่ากันแต่ให้คนทุกคนได้รู้เหมือนกัน การ

พัฒนาการจัดการความรู้ การตั้งคณะทำงาน ใครทำหน้าที่อะไรต้องแบ่งออกไป ตรวจสอบความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ความรู้ด้านไหนต้องการพัฒนาเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมาย บุคลากรและคณะกรรมการ ต้องศึกษากลยุทธ์ขององค์กร การกำหนดขอบเขต เป้าหมายของกลยุทธ์ **ปัญหาอุปสรรค** ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญ ส่วนใหญ่ผู้บริหารไม่สนใจ ผู้บริหารไม่ตั้งใจจริงที่จะทำการจัดการความรู้ให้ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือและไม่เห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับ ผู้บริหารไม่สนับสนุน ไม่ให้ คน งบประมาณ คอมพิวเตอร์ คณะกรรมการไม่มีความรู้ด้านการจัดการความรู้ ด้านองค์กร ด้านบุคลากร ด้านกระบวนการ

4. ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 คือ รศ. ดร. ชุติมา สัจจามันท์ รองศาสตราจารย์ สาขาวิชาศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช และ นายกสมาคมห้องสมุดแห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 30 ตุลาคม 2550 เวลา 9.10 น. ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า **องค์ประกอบของการจัดการความรู้** คือ คนสำคัญที่สุด คนเป็นทรัพยากรทางการบริหาร เป็นต้นทุนทางปัญญาของสังคม เป็นทรัพย์สินที่มีมูลค่า มนุษย์เราเป็นผู้ผลิตสะสมความคิด ความรู้ต่างๆ กระบวนการจัดการความรู้ มีการบ่งชี้ความรู้ จะให้บรรลุเป้าหมายเราต้องรู้อะไร การสร้างและแสวงหาความรู้ เราต้องมีความรู้ใหม่ ถ้าเราทำให้คนเข้าถึงความรู้การจัดการการจัดการความรู้ มันก็ง่าย การบริการดีขึ้นรวดเร็วขึ้น การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ทำเป็นเอกสารเผยแพร่ ทำเป็นฐานข้อมูลขึ้นบนเว็บไซต์ มีการส่งสื่อถึงกันภายในหน่วยงานแลกเปลี่ยนกัน เทคโนโลยี เทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบเครือข่าย เครื่องมือสื่อสารที่จะต้อง มีระบบเว็บต่างๆ คนหาความรู้ได้ตลอด เอกสาร อีเมล อินทราเน็ต อินเทอร์เน็ต เว็บไซต์ เทคโนโลยีจัดเก็บ ห้องสมุดบนเว็บไซต์ เก็บข้อมูลต่างๆ อาจทำเป็นหนังสือวารสาร อีเล็กทรอนิกส์ **ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดทำจัดการความรู้** ภาวะผู้นำ ที่สำคัญผู้บริหารต้องมีบทบาท เป็นผู้นำและให้ความสำคัญจัดการความรู้ให้เป็นระบบอนาคตจะมีประโยชน์มาก ทำงานง่ายขึ้น ถ้าเรามี การจัดการความรู้ ใครจะอยู่ใครจะไป ทำงานแทนกันได้ ต้องสร้างคนให้มีลักษณะใฝ่รู้ เรียนรู้แบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างความรู้ถ่ายทอดให้แก่กัน **วัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมของไทย** ลักษณะความรู้ของคนเกิดขึ้นเยอะแยะมาก เป็นลักษณะพูดถ่ายทอดมากกว่าบันทึก มีลักษณะเป็นผู้ผลิต เป็นคนที่ถ่ายทอดเป็นคนที่เก็บรักษา บันทึก คนเป็นแหล่งความรู้ที่สำคัญ ต้องมีพฤติกรรมที่ใฝ่รู้ เรียนรู้ตลอดชีวิต คืออยากเรียนรู้เรื่องโน้นเรื่องนี้ และที่สำคัญต้องแสวงหาความรู้ รู้แล้วแบ่งปันความรู้ด้วย ถ่ายทอด คนควรมีพฤติกรรมรู้จักเรียนรู้ รู้จักบันทึก รู้จักถ่ายทอด มันจึงจะทำให้การจัดการความรู้สำเร็จ **การสื่อสาร** มีช่องทางเป็นระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ ระบบฐานข้อมูล จะต้องมีคอมพิวเตอร์มีเครือข่าย อินทราเน็ตสื่อสารในหน่วยงาน ทำเป็นหนังสือวารสาร

อีเล็กทรอนิกส์ ทำเป็น E-Book สแกนขึ้นเว็บ โครงสร้างพื้นฐาน มีทีมงานเฉพาะ มาจากหลายๆ ส่วน หลายๆฝ่าย ต้องเป็นผู้บริหารไม่ใช่ให้เด็กๆ ทำกันเอง ทีมงานมาจากหลายส่วน หลายระดับ เป็นทีมงานเล็กและใหญ่ ความเท่าเทียมกันในการใช้เทคโนโลยี การพัฒนาการจัดการความรู้ ให้คนไปสัมมนาดูงาน ให้คนติดตามความรู้ข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ ต้องมีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีโอกาสพัฒนา มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความเจริญก้าวหน้า พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 หน่วยงานราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ปัญหา อุปสรรค ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญ ไม่จัดสรรงบประมาณ ไม่ขับเคลื่อน ผู้บริหารมีงานเยอะ ผู้ปฏิบัติงานเยอะไปหมด ไม่มีคนรับผิดชอบ บุคลากรรู้สึกต่อต้าน รู้สึกภาระงานเพิ่มขึ้น ไม่มีเวลา เทคโนโลยี ระบบชำระระบบล้ม ก็ไม่สะดวก

5. ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 คือ ดร.จิรัชมา วิเชียรปัญญา อาจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการสารสนเทศ มหาวิทยาลัยรังสิต เมื่อวันที่ 2 พฤศจิกายน 2550 เวลา 14.00 น. ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า องค์กรประกอบของการจัดการความรู้คือ คน มีความสำคัญมากๆ เป็นคนที่เอาระบวนการจัดการความรู้มาใช้ในการทำงาน ผู้บริหารแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ระดับต้น บุคลากรที่ทำงานในองค์กรและคณะทำงาน (ทีมการจัดการความรู้) ต้องมีความรู้เรื่องกระบวนการจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ เป็นกระบวนการในการบริหารจัดการ การจัดการความรู้ กระบวนการที่สำคัญที่สุด การระบุนวัตกรรมที่จำเป็นที่เราจะจัดการความรู้ การสร้างความรู้ ตาม SECI Model ของ โนนากะ ความรู้จากหัวคนหนึ่งไปยังอีกหัว คนหนึ่ง เป็นการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ต้องสร้างคนในองค์กรให้เป็นคนใฝ่รู้ ใฝ่เรียนรู้แสวงหาความรู้ แบ่งปัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างความรู้ใหม่ๆ ถ่ายทอดให้แก่กัน กระตุ้นให้คนมาแบ่งปันความรู้กัน ทีมการจัดการความรู้ ต้องทำให้กระบวนการจัดการความรู้เนียนอยู่ในเนื้องานปกติของคนทำงาน เทคโนโลยี สำคัญแต่ไม่สำคัญที่สุด การจัดทำเป็นคลังสารสนเทศ การใช้คอมพิวเตอร์เป็นฐานในการเก็บความรู้ การกระจายความรู้ ในเรื่อง แอร์พริอ์โปรแกรมสำเร็จรูป ในการจัดการความรู้และถ่ายทอดความรู้ ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดทำจัดการความรู้ ภาวะผู้นำ ผู้บริหารเป็นต้นแบบ (Role Model) มีความคิดความเชื่อเกี่ยวกับเรื่องมองเห็นคุณค่าของคนทุกระดับ เชื่อว่าการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญ ทุกคนพัฒนาและเติบโตได้ จัดสรรในเรื่องของเวลา สถานที่งบประมาณ และ คน วัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งที่สำคัญมาก ตรวจสอบวัฒนธรรมก่อน วัฒนธรรมที่เอื้อ ตามมหาวิทยาลัย วัฒนธรรมที่ไม่เอื้อ มีความสัมพันธ์ในเชิงอำนาจ ถือหลักที่ว่า “เพราะฉันแคฉันทิงแชร์” วัฒนธรรมเป็นกลาง อะไรก็ได้ เปลี่ยนแปลงยาก แต่ก็เปลี่ยนแปลงได้ต้องใช้เวลา การสื่อสาร เป็นการสื่อสารเกี่ยวกับโครงการจัดการความรู้

หรือกิจกรรมการจัดการความรู้ เป็นการสื่อสารเกี่ยวกับเนื้อหาสาระของความรู้ อาจเกิดจากกิจกรรม วิธีการทำงานปกติ มนุษย์หลีกเลี่ยงไม่ได้ในการสื่อสาร เช่นในการประชุม โครงสร้างพื้นฐาน บุคลากร คณะทำงาน ทีมการจัดการความรู้ ต้องบูรณาการจากหลายส่วนงาน เช่น ฝ่ายบุคคล ฝ่ายทุกฝ่าย หัวหน้างานทุกฝ่ายจะเข้ามาเป็นคณะทำงานที่รับผิดชอบ คณะทำงาน 8 – 15 คน มีคณะทำงานย่อยๆ และคณะทำงานใหญ่ การพัฒนาการจัดการความรู้ กำหนดนโยบาย จัดสรรงบประมาณ แต่งตั้งคณะทำงาน มอบหมายความรับผิดชอบให้กับหน่วยงานต่าง ๆ เป้าหมาย ใช้การจัดการความรู้ไปแก้ไขปัญหาในการทำงาน และพัฒนาประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพในการทำงาน กำหนดขอบเขต ปัญหา อุปสรรค ก่อนทำไม่มีการกำหนดยุทธศาสตร์ของการจัดการความรู้ ไม่มีกลยุทธ์การจัดการความรู้ที่ชัดเจนในองค์กร การจัดการความรู้ ทีมขาดความรู้ในเรื่องกิจกรรม เทคนิค ความรู้หลายทาง กระบวนการจัดการความรู้ไม่เนียนไปกับเนื้อของการทำงาน การประเมินยากในเรื่องการจัดการความรู้

6. ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6 คือ ดร.จุฑามาศ แก้วพิจิตร รองคณะบดี คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า) เมื่อวันที่ 2 พฤศจิกายน 2550 เวลา 13.00 น. ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า องค์ประกอบของการจัดการความรู้ คือ คน คนอย่างแรกต้องมีความสงสัย มิตินของคนที่เป็นคน การจัดการความรู้ ไม่จำเป็นที่จะต้องติดกับเรื่องงานอย่างเดียว อย่างอื่นก็สามารถมาต่อยอดได้ ผู้บริหารเปิดใจกว้าง บุคลากรต้องตื่นตัวเปิดใจก่อนเรียนรู้ และปรับเปลี่ยนไม่ใช่ว่าทำงานไป วัน ๆ ไม่สนใจอะไรเลย ต้องรู้ว่าโลกเป็นอย่างไร ชี้สังสัย ทันท้าย รักการเปลี่ยนแปลง ไม่รู้สึกทรมานที่ต้องเปลี่ยนแปลง ต้องมีความรักเกี่ยวกับการเรียนรู้ กระบวนการจัดการความรู้ ต้องฝึกการฟังให้ดี และจะได้ผลประโยชน์สูงสุด จะทำให้ต่อยอดเกิดความรู้ใหม่ ๆ การฟังเป็นหัวใจสำคัญ ฟังแล้วตกผลึกเกิดเป็นความรู้ใหม่ ขึ้นอยู่กับตัวคนได้ ความรู้มาแล้วยิ่งมากขึ้นความรู้ก็จะแตกต่อยอดไปเรื่อย ๆ เป็น พ่อ เป็นแม่ เป็นลูก เป็นผู้จัดการ เป็นพี่ เป็นน้อง ความรู้ถูกใช้โดยผู้จัดการ ผู้จัดการมีลูกน้องความรู้จะแตกต่อยอดออกไปอีก การพัฒนาความรู้จะมากขึ้นขึ้นอยู่กับการพัฒนาของคน เทคโนโลยี ไม่มีความจำเป็นต้องใช้ หรือถ้าใช้ก็อยู่ลำดับสุดท้ายเลย เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นแค่เครื่องมือเท่านั้น เช่นการไปคุยกันในสถานที่ต่าง หรือในป่าก็ไม่มีคอมพิวเตอร์ใช้ การคุยกันก็เป็น การจัดการความรู้ได้ ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดทำจัดการความรู้ ภาวะผู้นำ ผู้บริหารจะต้องเปิดกว้าง เป็นคนที่ทันสมัย มีอะไรต้องรู้ เป็นคนใฝ่รู้ เรียนรู้ด้วยตนเองได้ การที่คนสองคนคุยกันเกิดเป็นความรู้ได้ เชื่อความเป็นศักดิ์ศรีของมนุษย์ วัฒนธรรมองค์กร คนในองค์กรรักการเรียนรู้ รักการเปลี่ยนแปลง ไปในทางที่ดีขึ้น คนไทยขาดทักษะในการฟังที่ดี จะพูดมากกว่าฟัง และไม่มีความ

อดทนในการฟัง เลิกงานแล้วไปคุยกันที่บ้านเพื่อน หรือทานอาหารคุยกันความรู้ก็เกิดขึ้น การสื่อสาร การพูดคุย การเขียน การพบปะพูดคุยกันจะได้ความรู้สี่กระหว่างมนุษย์กับมนุษย์มาเจอกัน แต่ถ้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศความรู้สี่ตรงกลางก็จะหายไป ช่วยให้เร็วขึ้น ความท้อแท้ไม่เท่ากันการมาเจอหน้ากัน โครงสร้างพื้นฐาน ไม่มีคณะทำงาน เป็นการพูดคุยกันระหว่างคนกับคน แยกต่อยอดไปเรื่อย ๆ ทำการจัดการความรู้ แล้วความรู้ที่รวมกันเป็น 4 ความรู้ ไปแยกต่อยอดเป็น 50 ความรู้ก็ได้ ซึ่งจะออกไปมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับประสบการณ์ของแต่ละคน การพัฒนาการจัดการความรู้ ในประเทศไทยเป็นทางการมากเกินไป คิดอะไรไม่ออกก็ตั้งคณะกรรมการ ปัญหาประเทศไทยต้องมีเจ้าภาพ เห็นว่าไม่จำเป็น เริ่มจากกลุ่มเล็ก ๆ ดิ้นน้ำซากัน คัดมาพูดคุยกันตอนกลางวัน ก็เป็น การจัดการความรู้ แบบไม่เป็นทางการ มันจะยั่งยืนกว่า ประเทศไทยทำการจัดการความรู้ เสร็จแล้วตายอยู่อย่างนั้น จะไปทำอะไรต่อ ความต่อเนื่องมันไม่มี ถ้าคณะกรรมการอยู่มีความต่อเนื่องไหม เป็นแล้วมีความสามารถแค่ไหน ไม่ใช่มีแต่ชื่อหรือเปล่า ปัญหา อุปสรรค เมื่อไหร่ที่คนนั้นคิดว่าเขารู้คืออยู่แล้วการเรียนรู้ก็จบ คนไม่รักการเปลี่ยนแปลง ไม่มีเวลา งานเยอะคนน้อย คนทำงานในเวลาเดียวกันหลาย ๆ อย่าง รุ่นที่เป็นผู้ใหญ่ทำอะไรทำอย่างเดียว เขารู้สึกว่า การจัดการความรู้ เป็นภาระ ไม่ใช่สิ่งที่ทำแล้วมีความสุข

7. ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7 คือ รศ. ดร. อรรถวิทย์ วัฒนากวัญญู ผู้อำนวยการศูนย์วิจัยและพัฒนาวัตกรรมการจัดการความรู้ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อวันที่ 4 ธันวาคม 2550 เวลา 16.30 น. ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า องค์ประกอบของการจัดการความรู้ คือ ผู้บริหารที่เป็นประธานคณะกรรมการจัดการความรู้ จะเป็นผู้บริหารสูงสุดหรือระดับไหนก็ได้แล้วแต่ ต้องมี หนึ่งคนเป็นประธานคณะกรรมการ บุคลากร เป็นผู้ปฏิบัติงานในองค์การนั้น คณะกรรมการทำแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้ บางหน่วยงานเอาอธิบดี ผู้อำนวยการ แล้วแต่ที่จะให้ใครเป็น ใครมีอำนาจเช่นแผน กระบวนการจัดการความรู้ การบ่งชี้ความรู้ ตามยุทธศาสตร์ จำเป็นต้องมีความรู้เรื่องอะไร ในกลุ่มกำหนดกันเอง การสร้างความรู้ แต่ละกลุ่มสร้างผ่านชุมชนแห่งการปฏิบัติ การประมวลถกแถลงความรู้ มีคณะกรรมการตั้งขึ้นมา 1 ชุด ทำหน้าที่ถกแถลงความรู้ การเข้าถึงความรู้ จัดเตรียมเทคโนโลยี จัดตั้งมุมความรู้ การแบ่งปันความรู้ การเรียนรู้ จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จัดการประชุม ให้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านเว็บไซต์ของหน่วยงาน คนทุกฝ่ายทำแผนร่วมกันคิดวิธีทำงานใหม่ ๆ เทคโนโลยี เก็บใส่แฟ้มกระดาษ คู่มือสิ่งพิมพ์ บางหน่วยงานทำบทเรียน ให้คนได้เรียนรู้ ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ ภาวะผู้นำ ผู้บริหารทุกระดับร่วมเรียนรู้กับลูกน้อง สอนงานตลอดเวลา กล้าทดลองงานใหม่ เป็นแบบอย่างที่ดี Role Model มีวิสัยทัศน์ บุคลากรแห่งการเรียนรู้เข้ากลุ่ม



ชุมชนแห่งการปฏิบัติ แชร์ แอน เลิร์น ศึกษาหาความรู้ตลอดเวลา ทั้งองค์การ พัฒนาตนเองโดยเอาความรู้ออกมาใช้ มุ่งสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์การ เป็นวัฒนธรรมที่สอนน้องจะต้องมีการกำหนดวิธีปฏิบัติ จนเกิดเป็นพฤติกรรม เป็นนิสัย และเกิดเป็นวัฒนธรรม การเรียนรู้แบบร่วมมือในงาน เป็นเครื่องมือสร้างให้คนเปลี่ยน การสื่อสาร การเข้ากลุ่ม ชุมชนแห่งการปฏิบัติ ให้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในกลุ่ม อาศัยสื่อช่องทาง ในการประชุม โทรศัพท์มือถือ หัวหน้าต้อง แชร์ แอน เลิร์น กับลูกน้อง อยู่ในระนาบเดียวกัน โครงสร้างพื้นฐาน แต่งตั้งจากผู้มีความรู้ทางด้านการจัดการความรู้ เป็นหัวหน้าจะได้กลับไปทำในหน่วยงานตนเอง ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ด้านการจัดการความรู้ อย่างแท้จริง และผู้ที่อาสาสมัครทำงานนี้ ก็ต้องบังคับไม่มีใครยกทำ การพัฒนาการจัดการความรู้ เริ่มแต่งตั้งคณะกรรมการ แผนกลยุทธ์การจัดการความรู้ กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ขอบเขต นโยบาย กำหนดกรอบ สาระการจัดการความรู้ ของหน่วยงาน คิดโมเดลก่อนแล้วทำตาม ยุทธศาสตร์พัฒนาคน ทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ขึ้นมา ปัญหาอุปสรรค เขาถูกสั่งให้ทำไม่ได้อยากทำ ไม่เห็นความสำคัญ บางหน่วยงานไปให้ความสำคัญกับเทคโนโลยี มากเกินไปแต่ไม่มีการสร้างความรู้ก็ไม่มีอะไรเก็บ ก็คือ “หลงทาง” ไม่มีสถานที่สำหรับให้นั่งคุยกันแลกเปลี่ยนกัน ไปศึกษาดูงาน ไม่ได้ความรู้ อะไรคนของตนเองไม่ได้แชร์ ไปแชร์กับคนอื่น เป็นการใช้งบประมาณที่ สูญเปล่า

## สรุปคำให้สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ด้านวิทยากร

1. ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 คือ นางวรรณพร เทพหัสดิน ณ อยุธยา สุทรปริดา ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการพัฒนาระบบราชการ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) เมื่อวันที่ 2 พฤศจิกายน 2550 เวลา 10.00 น. ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า องค์ประกอบของการจัดการความรู้ คือ ประกอบด้วย ผู้บริหาร บุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงาน คณะกรรมการการจัดการความรู้ คนสองคนคุยกันหรือคนพบปะพูดคุยเป็นกลุ่ม เป็นการแลกเปลี่ยนความคิดกัน และกัน กระบวนการจัดการความรู้ องค์ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน เป็นองค์ความรู้ที่เป็นรูปธรรมจับต้องได้ และจากการ Sharing กันทำให้เกิดข้อมูลเพิ่มขึ้น การจัดการความรู้ในระบบราชการ ต้องออกแบบว่า Tacit อันไหนที่มีความจำเป็นกับองค์การที่จะออกเป็น Explicit จะทำให้ยุทธศาสตร์ขององค์การบรรลุเป้าหมายได้ต้องนำมาดู เช่น ยุทธศาสตร์ของเขตหลักสี่คือการให้บริการอันเป็นเลิศ ต้องรู้ความรู้ที่ต้องการคืออะไร ความรู้นั้นจะไปหาใคร เทคโนโลยี การนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารให้รวดเร็วมากขึ้น เช่น ระบบอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต

อีเมล หรือ โทรศัพท์ ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดทำารจัดการความรู้ ภาวะผู้นำ ผู้บริหารต้องกำหนดนโยบายให้ชัดเจน วัฒนธรรมองค์กร ต้องเข้าใจนโยบายของผู้บริหารก่อน ว่านโยบายนี้จะใช้วิธีการแบบไหน การสื่อสาร เป็นเส้นทางการสื่อสารจากคนสู่คน จากคนสู่เอกสารหรือกระดาษ จากเอกสารสู่หนังสือตำรา จากตำราสู่ผู้อ่าน อ่านและตกผลึกเกิดความคิดใหม่ๆ โครงสร้างพื้นฐาน เป็นภาพรวมขององค์กร ไม่เห็นเป้าหมายขององค์กรเป็นแค่ส่วนหนึ่งเท่านั้นสามารถทำให้เกิดความสำเร็จได้ หน่วยงานที่จะทำการจัดการความรู้ ต้อง Desired ออกมาก่อนว่า Tacit อันไหนมีความจำเป็นต่อองค์กร การพัฒนาการจัดการความรู้ คนสองคนคุยกัน ฟังแล้วจด จดแล้วมาเป็นเอกสาร นำเอกสารไปทำวิทยานิพนธ์ จากเอกสารแผ่นเดียว ไปหาข้อมูลเพิ่มเอาความรู้มาเพิ่มอีก เอามาทำแล้วผลิตเขียนเป็นตำราการจัดการความรู้ จากการทำ คุยกันไปเป็นกระดาษไปเป็นตำราจากตำราคนนำไปขายสถานที่ต่าง ๆ ขายแล้วคนซื้อไปอ่าน แล้วนั่งคิดแล้วเกิดเป็นความคิดใหม่ Explicit ก็กลับมาเป็นTacitได้ เพราะฉะนั้น SECI Model เป็นองค์ความรู้ที่ไม่มีที่สิ้นสุด ต้องเอา Tacit ความชำนาญออกมาเป็นเอกสารหลักฐานคนอื่นที่มาแทนที่สามารถทำงานตรงนี้ได้ ปัญหา อุปสรรค คนไม่เข้าใจเป้าหมายขององค์กร ไม่เข้าใจและไม่ชัดเจนของนโยบายของผู้บริหาร คนไม่ให้ความสำคัญขององค์กร ตามใดที่คนไม่รู้เป้าหมายขององค์กรคืออะไรก็ไม่สำเร็จ ต้องรู้เป้าหมายขององค์กรแล้วจะดึงความรู้จากที่ใดมาใส่ในยุทธศาสตร์ สำคัญอยู่ที่หน่วยงานบางหน่วยงานมีเงินแต่คนไม่เปลี่ยนก็ทำอะไรไม่ได้ ความรู้ความสามารถติดตัวไปกับบุคลากรที่ออกจากงานไปแล้ว

2. ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 คือ นายสุธรรม มณีวัฒนา ผู้จัดการส่วนคุณภาพและมาตรฐาน สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ เมื่อวันที่ 7 พฤศจิกายน 2550 เวลา 13.00 น. ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า องค์ประกอบของการจัดการความรู้ คือ ผู้บริหารมีความสำคัญมาก จะต้องเป็นคนที่เข้าใจในเรื่องของการจัดการความรู้ เป็นอย่างดี เอาจริงเอาจัง มองเห็นความสำคัญ รู้เรื่องเข้าใจถึงประโยชน์ บุคลากรต้องเข้าใจเรื่องของการเปลี่ยนแปลงว่าทุกสิ่งทุกอย่างมันเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา จะต้องให้บุคลากรตัดสินใจเองว่าจะทำการจัดการความรู้ ต้องมีคณะทำงานขึ้นมา กระบวนการจัดการความรู้ เรื่องของความรู้ บุคลากรต้องเข้าใจ ความรู้มีการเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา คนใดคนหนึ่งไม่สามารถทำงานให้ประสบความสำเร็จได้ในองค์กร ต้องอาศัยทำร่วมกับคนอื่นได้ เอาความรู้มาแลกเปลี่ยนกัน มาแบ่งปันกันมาแชร์กัน บุคลากรต้องเข้าใจว่าเราไม่ได้เก่งอยู่คนเดียว พฤติกรรมที่ดี เขาเต็มใจที่จะแชร์ความรู้กัน เลือกระเด็นที่ทำ จัดตั้งทีมงาน กำหนดขอบเขต เป้าหมาย เทคโนโลยี มีอินเทอร์เน็ต หรือเสียงตามสาย แชร์พร้อม

อี-เมล์ ในความคิดของผู้ให้การสัมภาษณ์ไม่ค่อยสำคัญเท่าไร **ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดทำารจัดการความรู้** ภาวะผู้นำ ผู้บริหารต้องอยู่ระดับสูงสุดเลย ต้องแต่งตั้งเป็นทางการ ผู้นำกำหนดกลยุทธ์เป็นไปในทิศทางใด วิสัยทัศน์ของเขต ต้องเป็นไปตาม ยุทธศาสตร์ของเขต เช่น การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ต้องใช้ความรู้อะไร มาจากแผนยุทธศาสตร์เขต หลักสี่ สามารถเลือกมาทำการจัดการความรู้ได้ เลือกเอาเฉพาะบางตัว เป็นโครงการนำร่องก่อน **วัฒนธรรมองค์การ** ชอบแชร์กันใหม่ มีปัญหามานั่งคุยกันแก้ปัญหาพร้อมกันอย่างนี้ในการทำการจัดการความรู้ก็ง่าย แต่ ถ้าต่างคนต่างอยู่ก็ยาก การจัดการความรู้ เป็นเรื่องของการเอาความรู้มาประติดประต่อกัน เอามาแชร์กัน การทำงานเป็นทีมจะต้องหันหน้ามาคุยกัน **การสื่อสาร** ผู้บริหารต้องสื่อสารให้บุคลากรในหน่วยงานได้เข้าใจถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ ทำแล้วเขาจะได้ประโยชน์อะไรบ้าง มีอินเทอร์เน็ต หรือเสียงตามสาย **โครงสร้างพื้นฐาน** ปกติแล้วหน่วยงานต้องตั้งประธานคณะกรรมการจัดการความรู้ เป็นคนที่มีคุณให้โทษได้มีอำนาจที่จะเดินการ เป็นผู้สามารถทำให้กลุ่มเป้าหมายมาร่วมกันให้ได้ การจัดการความรู้ขึ้นอยู่กับขอบเขตและเป้าหมายที่เราจะทำ มันจะไปเกี่ยวข้องกับใครกลุ่มไหน **การพัฒนาการจัดการความรู้** ในการเปลี่ยนแปลงทำให้เราดีขึ้น โดยที่ต้องไปแลกเปลี่ยนความรู้กับคนอื่น เป็นการพัฒนาอยากได้ข้อมูล ข่าวสาร ความรู้แต่ละคนจะได้คนละนิด ละหน่อย พอมารวมกันจะได้เป็นกลุ่มก้อน ต้องมีความไว้วางใจกันเพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างยั่งยืน อย่างจริงใจ **ปัญหา อุปสรรค** พฤติกรรมภายในองค์การ ถ้าเราไปบอกให้คนอื่นได้รู้หรือเอาความรู้ไปแบ่งปันเราก็จะหมดความสำคัญ องค์การหรือบุคลากรคิดว่าคืออยู่แล้วไม่ต้องใช้ความรู้อะไรใหม่เลย จิตใจไม่ยอมฟังอะไรใหม่ๆ เลือกคนเป็นประธานคณะกรรมการ ไม่ตรงกับงานที่ทำการจัดการความรู้ งานเยอะไม่มีเวลาทำการจัดการความรู้ ผู้บริหารไม่รู้ไม่เข้าใจว่า การจัดการความรู้ คืออะไร ทำแล้วไม่รู้ว่าได้ประโยชน์อะไร บุคลากรในหน่วยงานเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้ช้า

3. ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 คือ นาย สุรเชษฐ์ พลวนิช ผู้เชี่ยวชาญอาวุโส สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ เมื่อวันที่ 7 พฤศจิกายน 2550 เวลา 14.00 น. ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า องค์ประกอบของการจัดการความรู้ คือ ผู้บริหารสำคัญที่สุด ผู้บริหารระดับ 1 ระดับ 2 ไม่ควรต่ำกว่านี้ ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารว่าเรื่องของการจัดการความรู้ การจัดองค์การการบริหารมุ่งสู่การจัดการเป็นเลิศ บุคลากร คนที่เห็นด้วยกับคนที่ไม่เห็นด้วยและเฉย ๆ ผู้บริหารตั้งทีมงานการจัดการความรู้ ใครเป็นประธานคณะกรรมการจัดการความรู้ ต้องชัดเจน กระบวนการจัดการความรู้ ต้องใช้การมีส่วนร่วมของคนทำให้มีมุมมองหลากหลายมากขึ้น อะไรบ้างที่เรามีอยู่และ อะไรบ้างที่เราไม่มี ก็ไปหาความรู้นั้นให้เป็นรูปธรรม เปลี่ยนพฤติกรรมคนให้มาแชร์ เอาความรู้

ไปใช้แก้ปัญหา จึงต้องมีการศึกษาหาความรู้ให้เพิ่มมากขึ้นอยู่เสมอต้องจัดความรู้ของตัวเอง ความรู้ เยอะแต่ไม่เคยมาวิเคราะห์สังเคราะห์ เทคโนโลยี คนในองค์กรชอบคอมพิวเตอร์ใหม่ ชอบ อินเทอร์เน็ตใหม่ ชอบหนังสือเวียน ชอบเป็นกิจกรรม ชอบเลี้ยงตามสาย ชอบแบบติดบอร์ด ประชาสัมพันธ์ ชอบหนังสือเป็นตำรา ชอบขึ้นเว็บไซต์ ชอบ เทคโนโลยีสารสนเทศ ระดับไหน เราจะทำเรื่องอะไรคนเราพร้อมแค่ไหน ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดทำจัดการความรู้ ภาวะผู้นำ ผู้บริหารต้องตั้งวิสัยทัศน์และเป้าหมาย ผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศเป็น Role Model มีแรงจูงใจ ชักจูงมีขวัญกำลังใจ มีการกำหนดเป็นตัวชี้วัด มีอะไรบ้างที่เป็นสิ่งจูงใจให้เขาอยากทำ การจัดการความรู้ บางคนอยากได้รับคำชม บางคนอยากได้รับเงินรางวัล วัฒนธรรมองค์การ วัฒนธรรมที่มีอยู่สามารถเสริมสร้างให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และวัฒนธรรมไม่เคยมีมาก่อนต้องใช้ ระยะเวลาาน จากสื่อที่ทำคนก็จะค่อยๆเปลี่ยนพฤติกรรม การสื่อสาร ใช้ระบบอินเทอร์เน็ต และ อี-เมล ทุกคนต้องมีการหาความรู้จากสื่อที่เราทำให้เวลาทำงานต้องดูในสื่อที่เราสร้างไว้ คนใน องค์กรจะเข้าไปดูข้อมูลทุกวันทุกคน จะมีคนใส่ข้อมูลอยู่เรื่อยๆ จะเป็นไปตามกระแส ต้องการรู้ เรื่องอะไรต้องเข้าไปดูตามสื่อที่จัดให้ โครงสร้างพื้นฐาน เชื้อโครงสร้างองค์การ ผู้บริหารตั้ง ทีมงาน มอบหมายหน้าที่ให้รับผิดชอบสำรวจเบื้องต้นว่าเราเป็นใครจะทำอะไร ความรู้เรามีมาก น้อยแค่ไหน แล้วก็จัดคนจัดองค์การรองรับกับสิ่งที่เราจะทำ เชื้อคน เชื้อองค์การ ใครเป็นประธาน คณะกรรมการจัดการความรู้ ต้องชัดเจน ใครเป็นหัวหน้าคณะทำงาน ใครเป็นหัวหน้าทีมงาน แบ่งความรับผิดชอบที่ชัดเจน มีเป้าหมายชัดเจน อีกรูปแบบหนึ่ง ตั้งคณะทำงาน ตั้งเป็นทีมงานรับ หัวข้อเป็นเรื่องๆไป มีเรื่องใหม่ก็เอาคนใหม่มาทำ การพัฒนาการจัดการความรู้ มีหลายโมเดล บางคนทำเป็นแผนการชัดเจน บางคนทำเป็นมีการ Sharing และแลกเปลี่ยนความรู้ การเตรียมคน การสร้างองค์การจัดการความรู้ ปัญหา อุปสรรค ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญการจัดการจัดการ ความรู้ ไม่สนใจ ให้พนักงานระดับหัวหน้างานมาทำ ทำไปๆก็ล้ม ไม่ยั่งยืน ผู้บริหารไม่ให้ งบประมาณ ไม่ให้คน ไม่ให้สถานที่ ผู้บริหารไม่รับฟังความคิดเห็นของพนักงาน คนในองค์กร ผู้บริหารไม่เชื่อในศักยภาพของคนปฏิบัติงาน

4. ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 คือ น.ส.สุประภาดา โชติมณี วิทยากรที่ปรึกษาระบบ บริหารคุณภาพ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ เมื่อวันที่ 7 พฤศจิกายน 2550 เวลา 15.30 น. ผู้ให้ สัมภาษณ์กล่าวว่า องค์ประกอบของการจัดการความรู้คือ ผู้บริหารสำคัญอย่างมาก ถ้าผู้บริหาร ไม่มีความเข้าใจการจัดการความรู้ ความรู้ไม่เกิด ผู้บริหารต้องวางแนวทางให้ชัด บุคลากร ให้มี ส่วนร่วมในการจัดทำจัดการความรู้ แต่งตั้งคณะทำงาน กระบวนการจัดการความรู้ ความรู้ที่ อยู่ในตัวคนที่ได้จากประสบการณ์หรือการสะสมความรู้ไว้ในสมองคน มีการแชร์ความรู้กัน แล้วมา

เป็นรูปของเอกสารแล้วมาเป็นคลังความรู้ที่ทุกคนสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ ใช้เวลาในการเก็บเอาความรู้ต่าง ๆ เข้ามาพัฒนาอยู่ในสมองของเราจึงดึงออกมาใช้ได้ องค์กรมีวิธีบริหารความรู้ของคนในองค์กรนั้นอย่างไร คนที่มีความรู้ แชร้ความรู้มาไว้ในองค์กร เขาเกิดความรู้สึภาคภูมิใจ แล้วเขาก็ยากจะแชร์ความรู้ตรงนั้นออกมา เทคโนโลยี ช่วยในการทำการจัดการความรู้ สะดวกและรวดเร็ว เป็นองค์กรเล็กๆ หรือเป็นองค์กรที่คนไม่มากคนไม่เก่ง คอมพิวเตอร์ก็เกิดการจัดการความรู้ ได้ โดยใช้ระบบเอกสาร เป็นกระดาษ เป็นห้องสมุด เป็นหนังสือ มีการสรุปบทความออกมาแชร์ให้ความรู้กัน บางองค์กรมีความพร้อมที่จะใช้ IT จะใช้เทคโนโลยีแบบไหนให้ดูลักษณะขององค์กร **ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการจัดการความรู้** ภาวะผู้นำ ผู้บริหารหรือผู้นำต้องมาจากเบอร์หนึ่ง ต้องตั้งทีมงานขึ้นมาหรือกำหนดเป็นนโยบายให้คนมีบุคลิกอย่างไร คนเป็นกันเอง ทำงานข้ามสายงานกัน มีการกำหนดเป็นเป้าหมายที่ชัดเจน มันจะทำให้คนมีการแชร์กันจะทำให้เกิดองค์ความรู้ ซึ่งความรู้ตรงนี้เก็บไว้ในคลังความรู้ออกไปใช้ได้ด้วย **วัฒนธรรมองค์กร** ผู้บริหารว่าจะสร้างวัฒนธรรมองค์กรอย่างไร ให้เกิดการแชร์ในองค์กรอย่างไร มีการบังคับ หรือมีกิจกรรมแฝง บังคับให้คนต่างสายงานมาทำงานร่วมกันให้แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นเพราะถ้าเป็นเชิงบังคับ มีเป้าหมายเดียวกัน มีกิจกรรมสนับสนุน ถ้าคนในองค์กรคนนี้ไม่ชอบพูด คนนี้พูดมากไม่ได้เอื้อต่อการจัดการความรู้เลย การสื่อสาร แบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้บริหารกำหนดวิธีการสื่อสารให้เหมาะกับคน แต่ละกลุ่ม การสื่อสารแบบ One-Way เป็นคำสั่ง Two-way เสนอความคิดให้ผู้บริหารบ้าง **โครงสร้างพื้นฐาน** ทีมการจัดการความรู้ ที่เอื้อหรือสนับสนุนผลักดันส่งเสริมให้เกิดการจัดการความรู้ ในองค์กร ทีมจะต้องมีผู้บริหารแต่ละฝ่าย ทีมการจัดการความรู้ ต้องรู้นโยบายขององค์กร การพัฒนาการจัดการความรู้ ผู้บริหารกำหนดนโยบายให้ชัด ได้มาวางแนวทางการจัดการความรู้ ขององค์กรจะมีแนวทางหรือวิธีการอย่างไร ต้องมีการสะสมความรู้ มีการไปค้นคว้าหาข้อมูลต่าง ๆ มากล้นกรองทำความเข้าใจ สามารถถ่ายทอดออกมาหรือว่าจะทำให้การทำงานของตนเองดีขึ้น ต้องใช้เวลาในการสะสมประสบการณ์ **ปัญหา อุปสรรค** ผู้บริหารไม่สามารถทำให้คนเห็นความสำคัญขอความรู้เอาความรู้ออกมาแชร์กัน ทำตามคำสั่งของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการไม่ได้ทำจริงจัง

5. **ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5** คือ ดร. ประพนธ์ ภาสุขยือ ผู้อำนวยการฝ่ายส่งเสริมการสื่อสารพัฒนาการเรียนรู้ สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม(สศส.) เมื่อวันที่ 21 พฤศจิกายน 2550 เวลา 9.00 น. ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า **องค์ประกอบของการจัดการความรู้** คือ ผู้บริหารคุณเอื้อ สำคัญที่สุด เอื้ออำนาจ ทรัพยากร **ตั้งคณะทำงาน** ถ้าผู้บริหารไม่เอาด้วยก็จบ

เลย มีผลโดยตรง บุคลากรใฝ่เรียนรู้ การจัดการความรู้ ก็คือชีวิตการมีชีวิตของมนุษย์คือการเรียนรู้ มนุษย์ตายก็หยุดการเรียนรู้ กระบวนการจัดการความรู้ ต้องใฝ่เรียนรู้ ใฝ่พัฒนา พัฒนางานพัฒนา ในสิ่งที่ทำ พัฒนางองค์การ ใฝ่เรียนรู้ คนฟังคน ขวนขวาย หูตากว้าง เข้าอินเทอร์เน็ต อ่านหนังสือ เปิดรับฟัง ไม่ใช่อีโก้จัด คิดว่าตนเองเก่งแล้ว ทักษิมาณะเยอะก็ไม่เกิด ปล่อยให้ความรู้เดิม เป็นน้ำชา พร่องถ้วยจะได้เติมได้เรื่อยๆ ถ้าคนแบบนี้ มี 50-80% คงทำได้ดี ต้องมีพี่เลี้ยงใหม่ ทุกคนก็ไม่ สามารถเข้ากระบวนการพูดคุยกันได้ อย่าง ไหลเลื่อน ถ้าคนไม่กล้าพูด พูดมากไป ต้องมีคุณ อำนวยแกนนำ ทีมงาน ต้องสร้างคุณอำนวย เข้าไปที่กระบวนการคณะกรรมการที่ตั้งมีผลแล้ว เทคโนโลยี ที่ใช้ง่าย การประยุกต์ใช้ทางวิทยาศาสตร์เช่น พูดคุยกันมีการอัดเสียงไว้ เป็นเครื่องมือ ช่วยให้สิ่งที่เราทำสะดวกสบาย ต้องให้เหมาะสมกับกลุ่มคนนั้นๆ ขึ้น เป็นอินเทอร์เน็ต มีเว็บไซต์ บอร์ดประชาสัมพันธ์ ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดทำจัดการความรู้ ภาวะผู้นำ ผู้บริหารเห็นความเป็นคนในองค์การใหม่ เห็นตัวตนของคนแต่ละคนใหม่ ต้องเอื้ออำนวย ต้อง มาร่วมเรียนรู้กับลูกน้อง รับฟังความคิดเห็นของพนักงาน เป็นแบบอย่างที่ดีในการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์การ เปลี่ยนแปลงทัศนคติต้องเปลี่ยนใจเขา คนทำการจัดการความรู้ แล้วได้อะไร ทำแล้วได้ 2 ชั้น ทำแล้วชีวิตสบายขึ้น ทำแล้วดีจึงมีความสุขคนเข้ามาชม แต่ละคน จริตของคนไม่ เหมือนกัน ทำแล้วมีภาระงานเพิ่มขึ้นคนก็ไม่อยากทำ การเอาความรู้ในตัวคนมาแชร์กัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน การสื่อสาร ให้ตรงกับจริตของคน ต้องเลือกสื่อให้ให้เหมาะสมกับกลุ่ม คน กระดาษ แผ่นพับ รายการTV หนังสือนำตรงกับกลุ่มเป้าหมาย ผู้บริหารต้องสื่อสารให้บุคลากร ในหน่วยงานได้เข้าใจรู้ถึงประโยชน์ที่เขาจะได้รับ โครงสร้างพื้นฐาน ตั้งคณะกรรมการ คณะกรรมการที่แต่งตั้งมาเป็นคุณอำนวย การตั้งประธานคณะกรรมการจัดการความรู้ ไม่ จำเป็นต้องเบอร์ 1 เบอร์ 2 แต่ได้เบอร์สูงมันก็ดีมีอำนาจสั่งการขอความร่วมมือได้ ต้องตั้งคนให้ถูก งาน เป็นผู้ประสานงานระหว่างผู้ปฏิบัติกับผู้บริหาร การพัฒนาการจัดการความรู้ ทำอย่างไรให้ คนเห็นความสำคัญ ถ้าทำแล้วข้าราชการในเขตเขาได้อะไร ถ้าตั้งใจคนให้ได้ก่อน ทำสิ่งที่เรียกว่า การจัดการความรู้ มันช่วยงานเขาอย่างไร ถ้าเขาใช้การจัดการความรู้ แล้งงานจะง่ายขึ้นไม่ต้องอยู่ เย็นแล้ว ทำได้มากขึ้น ตอบให้ชัดๆ แล้วคนก็อยากทำ ปัญหา อุปสรรค ถ้าผู้บริหารไม่เอาด้วยก็ จบเลย ผู้บริหารและบุคลากรไม่เห็นความสำคัญ คิดว่าตนเองเก่งแล้ว ทักษิมาณะเยอะ คนคิดว่าเป็น การเพิ่มภาระงานมากขึ้น งานเยอะคนน้อย ใช้เทคโนโลยีไม่เหมาะกับกลุ่มเป้าหมาย ความไม่รู้ การจัดการความรู้ ของคณะกรรมการ ไม่รู้ว่าการจัดการความรู้ คืออะไร มีวิธีการอย่างไร ผู้บริหารไม่ เอื้ออำนวยในการทำการจัดการความรู้

6. ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6 คือ น.ส.จันทร์นา สวงนรุ่งวงศ์ วิทยากร สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ เมื่อวันที่ 19 พฤศจิกายน 2550 เวลา 10.20 น. ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า องค์ประกอบของการจัดการความรู้ คือ ผู้บริหารมีความสำคัญอย่างมาก บุคลากร ควรจะเป็นคนที่มีลักษณะเปิดใจรับฟัง ชอบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำให้กระบวนการดีขึ้น มีคณะกรรมการดำเนินงาน กระบวนการจัดการความรู้ ต้องรู้ความรู้ที่ต้องการมีอะไรบ้าง ถ้าไม่มีการสร้างขึ้นมาก่อนมีอยู่แล้วก็จัดให้เป็นระบบแล้วมาประมวลว่าถูกหรือเปล่าประมวลเสร็จเราก็สามารถทำให้ทุกคนเข้าถึงความรู้ได้ อยู่รูปของข้อมูล มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ มีชุมชนแห่งการปฏิบัติ ประจำเดือน มีการนำไปใช้จริงกับงาน เทคโนโลยี เลือกให้เหมาะสมกับหน่วยงาน บางหน่วยงานใช้อินเตอร์เน็ต เว็บบอร์ด เว็บไซต์ ต้องดูว่าคนในองค์กรชอบใช้เครื่องมือแบบไหน ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดทำจัดการความรู้ ภาวะผู้นำ ผู้บริหารเป็น Role Model ให้คนในองค์กรตระหนัก ถ้ามีส่วนร่วมก็ทำให้คนในองค์กรตระหนักมากขึ้นด้วย ผลักดันในเรื่องของการจัดการความรู้ได้ สนับสนุนในเรื่องงบประมาณ คน และสถานที่ ควรตั้งเป้าหมายหรือขอบเขต เลือกหัวข้อมาทำให้สัมพันธ์กัน วัฒนธรรมองค์กร บุคลากร ควรจะเป็นคนที่มีลักษณะเปิดใจรับฟัง ชอบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำให้กระบวนการดีขึ้น แบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการให้ความรู้คำแนะนำ รุ่นพี่ให้คำแนะนำรุ่นน้อง ต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ทุกคนมีโอกาสได้พูดได้คุยกัน แต่บางองค์กรไม่มีโอกาสได้คุยกันเลย แต่พอได้คุยกันก็รู้สึกดี น่าจะคุยกันตั้งนานแล้ว การสื่อสาร การจัดการความรู้สามารถสื่อได้ทุกรูปแบบ บอร์ดประชาสัมพันธ์ เสียงตามสาย หรือโทรศัพท์ อีเมล เว็บไซต์ อินเทอร์เน็ต ขึ้นอยู่กับองค์กรชอบแบบไหนหรือเหมาะสมกับแบบไหน โครงสร้างพื้นฐาน มีการตั้งคณะกรรมการ โดยมีผู้บริหารระดับสูงเป็นประธาน คณะกรรมการจัดการความรู้ โดยให้หัวหน้าแต่ละฝ่ายเข้าร่วมในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ มีการจัดการประชุมประจำเดือน ทุกวันที่ 15 ของเดือน การพัฒนาการจัดการความรู้ ต้องมีการเตรียมการ มีการแต่งตั้งคณะทำงาน รวมทั้งประธานคณะกรรมการจัดการความรู้ เป็นตัวแทนฝ่ายบริหารด้านการจัดการความรู้ รวมทั้งต้องมีการกำหนดขอบเขตเป้าหมายขององค์กร เลือกจากวิสัยทัศน์ พันธกิจได้ หลังจากเลือกเป้าหมายขอบเขตจะมีการกำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ออกมาเป็นแผนกิจกรรม เพื่อจะให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ แต่ละคนในองค์กรจะเข้ามาเกี่ยวข้องส่วนไหนบ้าง ปัญหา อุปสรรค ผู้บริหารไม่เอาด้วย ไม่เข้ามาร่วมแลกเปลี่ยน ไม่เป็นแบบอย่างที่ดี ไม่มีบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผู้บริหารไม่จัดสรรงบประมาณ คนไม่มีเงินไม่มี งานไม่เดิน สถานที่ต้องปรับให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีงานประจำอยู่มากแล้ว ไม่มีเวลาที่จะทำการจัดการความรู้ คนไม่เห็นความสำคัญไม่เห็นถึงประโยชน์ที่ได้จากการทำ การจัดการความรู้

7. ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7 คือ น.ส.วรรณมา เลิศวิจิตรจรัส ผู้ประสานงาน การจัดการความรู้ ภาคราชการ สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) เมื่อวันที่ 18 ธันวาคม 2550 เวลา 9.15 น. ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า องค์ประกอบของการจัดการความรู้ คือ ผู้บริหาร เห็นความสำคัญ ถ้าผู้บริหารเห็นว่างานตัวนี้น่าจะช่วยงานขององค์กรได้ พัฒนาบุคลากรได้ เขาก็จะสนับสนุนเต็มที่ บุคลากร ต้องมีพฤติกรรมใฝ่รู้ มีพฤติกรรมอยากที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน มีคณะกรรมการหรือทีมงาน กระบวนการจัดการความรู้ ความรู้อันไหนมีความสำคัญกับเรา มีการสร้างความรู้ใหม่ขึ้นมาใช้ มีการถ่วงรอกความรู้หลายๆครั้ง ความรู้ใช้ได้จริงหรือไม่ จัดเข้าระบบให้คนที่ใช้เข้าถึงความรู้ได้ง่ายเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ เรียนรู้เป็นวงจรสร้างความรู้ใหม่ เทคโนโลยี ใช้อินเทอร์เน็ต ต้องคว้าเอาไปเก็บอะไรเก็บเป็นคลังความรู้ แล้วคลังความรู้เป็นลักษณะไหนอัตโนมัติหรือเราจัดเอง ต้องจัดระบบให้หาง่าย จัดเป็นกล่องหรือลิ้นชัก ระบบเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้ใหม่ แต่ละคนใช้ความรู้และประมวลความรู้ขึ้นมาเอง **ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดทำจัดการความรู้** ภาวะผู้นำ ถ้าผู้บริหารเห็นว่างานตัวนี้น่าจะช่วยงานขององค์กรได้ พัฒนาบุคลากรได้ เขาก็จะสนับสนุนเต็มที่ในเชิงผู้บริหารอาจจะไม่ลงมาเล่นเอง แต่สามารถสั่งเป็นนโยบายได้ ยอมให้ผู้ได้บังคับบัญชาเสนออะไรใหม่ๆขึ้นมาได้ **วัฒนธรรมองค์กร** ให้เขาเห็นว่าเป็นประโยชน์ต่องานของเขาแลกเปลี่ยนเรียนรู้แล้วทำงานได้เร็วขึ้น คืบขึ้น ทำให้เขาใช้ชีวิตได้ดีขึ้น ให้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ให้ข้อมูล เป็นความรู้ เทคนิคต่าง ๆ ที่อยู่ในตัวคนจากประสบการณ์การทำงาน ได้นำไปใช้ประโยชน์ได้เต็มที่ **การสื่อสาร** การพูดคุยกันเป็นเรื่องยากที่สุด เทคโนโลยีสารสนเทศ ช่วยผ่อนแรงใครว่างก็เข้ามาเขียน ใครต้องการความรู้เพิ่มเติมก็สามารถเข้าไปดูในเว็บได้เลย เป็นการพูดคุยในที่ประชุม จากบอร์ดประชาสัมพันธ์ หนังสือเวียน **โครงสร้างพื้นฐาน** คณะกรรมการหรือทีมงาน คณะทำงานการจัดการความรู้ ถ้าเราเลือกคณะทำงานจากที่อาสาเข้ามา มีใครอยากทำใหม่แล้วไปชวนมาจากหลายๆฝ่าย มีระยะเวลา 3 ปี คณะทำงานเปลี่ยนประธานทุกปี เปลี่ยนหัวหน้าทุกปี ถึงเขาจะออกไปแล้วเขาก็ยังกับมาช่วย **พัฒนาการจัดการความรู้** ตั้งคณะทำงาน ทำตรงนี้แล้วรู้สึกได้ประโยชน์ เขาทำให้คนอื่นเห็นคุณค่าของตัวเอง เขารู้ว่าเครื่องมือตัวนี้สร้างคุณค่าให้คนที่เกิดความท้อแท้ราชการอีกหลายคน งานจะทำได้ด้วยความสนุก คนที่มาเป็นคณะทำงานต้องมีพื้นฐาน กระบวนทัศน์ ความเชื่อในคุณค่าของคนแต่ละคน ต้องมีความคิดนอกกรอบ มีเป้าหมาย ขอบเขต กลยุทธ์ กิจกรรมต่าง ๆ ต้องคิดเชื่อมกันให้หมด เขาจะเริ่มเป้าหมาย กำหนดเป้าหมายปีแรกที่ทำแล้วเหมือนดำน้ำพริกละลายแม่น้ำไม่เห็นผลอะไรเลย หัวหน้าก็ไม่รู้จะสนับสนุนไปทำไม **ปัญหา อุปสรรค** ผู้บริหารไม่สนใจไม่สนับสนุน คณะทำงานไม่สื่อให้ผู้บริหารเห็น บุคลากรไม่อยากแลกเปลี่ยนเรียนรู้และไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง



กฎระเบียบต่าง ๆ เป็นอุปสรรคต่อการจัดการความรู้ อย่างมาก บุคลากรคิดว่าตนเองเก่งแล้ว ไม่ต้องมีความรู้เพิ่มอีก และก็ไม่แปลกเปลี่ยนเพราะกลัวว่าตนเองจะหมดความสำคัญในหน่วยงาน

## สรุปคำให้สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ด้านผู้ปฏิบัติงาน

1. ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 คือ รศ. ดร.สมคิด พรหมจ้อย รองศาสตราจารย์ประจำ สาขาวิชาศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยนครราชสีมา เมื่อวันที่ 6 พฤศจิกายน 2550 เวลา 9.00 น. ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า องค์ประกอบของการจัดการความรู้ คือ ผู้บริหารสำคัญ ถ้าผู้บริหารเห็นความสำคัญก็จะสนับสนุนส่งเสริม .มีในรูปคณะกรรมการมีทีมลงไปทีละคณะ ผู้บริหารคนใดมีบทบาทสำคัญ คณะกรรมการจัดการความรู้ของสาขา บุคลากรในหน่วยงานจะต้องมีพฤติกรรมคล้าย ๆ เปิดใจที่จะพิจารณาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไม่หวงความรู้ มีอะไรก็อยากจะแบ่งปันต้องมีเวลาด้วย กระบวนการจัดการความรู้ จะเอาความรู้อะไรมาแชร์ ต้องให้ตรงกับภารกิจ ทีละคณะ ความรู้เรื่องการเรียน การสอนทางไกลได้ยิ่งดี การปฏิบัติงานบริการจะบริการอย่างไรให้ประชาชนพึงพอใจ เอาความรู้มาแชร์กัน ความรู้จะอยู่ในผลงานวิจัย สร้างความรู้ภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน เทคโนโลยี ใช้ระบบอินเทอร์เน็ต เว็บไซต์ อีเมลล์ โทรศัพท์ ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ช่วยในการสื่อสารกันผ่าน เว็บไซต์ โฟสท์ข้อมูลเข้าอินเทอร์เน็ตและค้นหาความรู้ใหม่ๆ ก็ดูได้จากเว็บไซต์ ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดทำจัดการความรู้ ภาวะผู้นำ ผู้บริหารเห็นความสำคัญ สนับสนุน มีอาหารว่างเลี้ยง ผู้บริหารระดับอธิการบดีท่านจะมอบหมายให้ใครดูแล กลยุทธ์ เป้าหมาย อาจจะต้องใช้กลยุทธ์หลายๆวิธี กำหนดทิศทางในเรื่องการเรียนการสอนทางไกล วัฒนธรรมองค์กร บุคลากรจะต้องมีพฤติกรรมเปิดใจที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ไม่หวงความรู้ มีอะไรอยากจะแบ่งปัน ต้องมีเวลาด้วย เอาช่วงเที่ยงแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทานข้าวเสร็จก็เข้าห้องประชุม บุคลากรกระตือรือร้น อยากรู้อยากแชร์ อยากรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสื่อสาร ใช้ทุกรูปแบบ บอร์ดประชาสัมพันธ์ ติดไว้หน้าคณะ ใช้คอมพิวเตอร์ในการส่งเมลล์เข้าไปในเว็บบอร์ดของอาจารย์ การแจกเอกสารในการนำเสนอแต่ละครั้ง ใช้PowerPoint นำเสนอขึ้นกระดาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้บนอินเทอร์เน็ต เว็บไซต์ โครงสร้างพื้นฐาน ผู้บริหารคนใดเป็นประธานกรรมการ รองคนใดเป็นกรรมการ 2-3 คน คณะกรรผู้ทรงคุณวุฒิที่รู้เรื่องการจัดการความรู้ เป็นกรรมการ ฝ่ายสนับสนุนจากสำนักการเจ้าหน้าที่ดูแลเรื่อง สำนักบริการ นักวิชาการ ผู้แทนจากหน่วยงานซึ่งเป็นฝ่ายสนับสนุน 10 กว่าคน เป็นการจัดการความรู้ ระดับมหาวิทยาลัย แต่ละคณะก็มีการจัดการความรู้ ย่อยลงมา มีกรรมการ 7-10 คน เลือกรุ่นใด คนหนึ่งขึ้นเป็นประธาน

การพัฒนาการจัดการความรู้ มีขั้นตอนดำเนินงานมีการแต่งตั้ง เตรียมการ กำหนดเป้าหมาย คู่กันก่อนว่าจะทำอย่างไร จะจัดการความรู้ของมหาลัยอย่างไร เสร็จแล้วก็ตั้งกรรมการจะต้องมีทีม **ปัญหา อุปสรรค** ด้านเวลา อาจารย์ไม่มีเวลาที่จะมาร่วมกิจกรรม เช่น เข้าประชุมไม่มา หรือมาไม่พร้อมกัน การนัดหมายต้องนัดข้ามเดือนใช้ระยะเวลาวางแผนนาน ด้านเครื่องมือ คอมพิวเตอร์ เสียการนำเสนอที่ใช้ไม่ได้ต้องใช้เอกสารแทน

2. **ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2** คือ น.ส.สุชญา ปินวงศ์ หัวหน้าฝ่ายกฎหมายว่าด้วยแหล่งพิทักษ์สินค้าที่ 2 กลุ่มงานพิทักษ์ตราสัญลักษณ์ กรมศุลกากร ทำเรือกรุงเทพฯ เมื่อวันที่ 12 พฤศจิกายน 2550 เวลา 10.30 น. ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า **องค์ประกอบของการจัดการความรู้** คือ ผู้บริหารมองภาพการจัดการความรู้ยังไม่เป็นระบบบริหารจัดการ บุคลากรในหน่วยงานที่สำคัญ **ขณะที่งานในการดำเนินงานจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้** มีการจัดทำแผนงานการจัดการความรู้ รวบรวมคน แต่งตั้งทีมการจัดการความรู้ กำหนดขอบเขต กับเป้าหมาย ทำตามแบบของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ขอบเขตทำเรื่องของพิทักษ์เป้าหมายทำในเรื่องรถยนต์ ดำเนินการตามแผน ทำการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้ความรู้ผู้มาปฏิบัติเทคโนโลยี ใช้อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต เว็บไซต์ ใช้โทรศัพท์ **ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดทำจัดการความรู้** ภาวะผู้นำ ผู้บริหารเลือกเรื่องที่จะทำคือ พิกัดรถยนต์ เป็นเรื่องใกล้ตัว มีการคัดสรรคนเจ้าหน้าที่ที่จะให้ความรู้ ความรู้จากประสบการณ์ ความรู้จากหนังสือ ความรู้ทางด้านรถยนต์ บุคลากร มีความสนใจอยากเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ คณะกรรมการหรือ ทีมการจัดการความรู้ ต้องเข้าใจการจัดการความรู้ คืออะไร ทำงานประสานกับคนอื่นได้ **วัฒนธรรมองค์กร** บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน การปรับเปลี่ยนทัศนคติของคนในองค์กรให้เห็นความสำคัญของการแบ่งปันความรู้ สร้างแรงจูงใจที่จะให้คนในองค์กรเปลี่ยนทัศนคติเป็นผู้สนใจใฝ่รู้ และพัฒนาทักษะของตนเองอยู่ตลอดเวลา การจัดการความรู้ในองค์กรให้เป็นระบบ **การสื่อสาร** มีการจัดประชุมสัมมนา มีการฝึกอบรมจากผู้เชี่ยวชาญจาก สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ มาให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ สื่อสารโดยการประชุม และฝึกอบรม การทำชุมชนแห่งการปฏิบัติ สื่อสารผ่านอินเทอร์เน็ต **โครงสร้างพื้นฐาน** รองอธิบดี เป็นประธานเจ้าหน้าที่ประเมินอากร 8 เป็นหัวหน้าทีมการจัดการความรู้ ลูกทีมเป็นคณะกรรมการ แต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจากหน่วยงานปฏิบัติ ส่งคนที่มีความรู้ความชำนาญมาอยู่ในทีม แต่ละชนิดมีความชำนาญไม่เท่ากัน **การพัฒนาการจัดการความรู้** จากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีพ.ศ. 2546 มาตรา 11 ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ มีการดึงความรู้จากผู้มีความ

ชำนาญจากคนหนึ่งไปสู่อื่นหลายๆคน เอาผู้ที่ชำนาญด้านรถยนต์มาให้ความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัตินำมาคิดและนำไปปฏิบัติ เกิดเป็นความรู้ใหม่ได้ ปัญหา อุปสรรค คนในองค์กรไม่ให้ความสำคัญ ไม่เห็นถึงประโยชน์ ภาระงานประจำมีมากไม่มีเวลาที่จะมาร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ได้ ความไม่ลงรอยของพนักงาน พนักงานความคิดเห็นไม่ตรงกันเกิดความขัดแย้งในการทำงาน เกิดความอิจฉาริษยาของคนในหน่วยงาน การแบ่งปันความรู้แล้วคนอื่นมีความรู้เท่าตัวเอง เลขคิดว่าจะไม่มีความสำคัญอีกต่อไป ความไม่ไว้เนื้อ เชื่อใจของคนในองค์กร

3. ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 คือ นางสุพัตรา เปาอินทร์ นักวิชาการภาษี 9 สำนักงานสรรพากรภาค 4 เมื่อวันที่ 15 พฤศจิกายน 2550 เวลา 13.00 น. ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า องค์ประกอบของการจัดการความรู้ คือ ผู้บริหารมีความสำคัญมาก ถ้าผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญ กระบวนการจัดการความรู้ก็ไม่เกิดหรือเกิดก็ไม่ดี บุคคลในหน่วยงานก็ควรจะมีภาวะกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ มีความพร้อมที่จะเรียนรู้ คณะกรรมการ ประธานคณะกรรมการ ต้องเป็นคนที่หน้าสัทธา เวลาที่จะไปผลักดันอะไรก็ไม่ได้ได้รับความร่วมมือ กระบวนการจัดการความรู้ เพื่อแก้ปัญหาเพิ่มประสิทธิภาพ บางครั้งก็พัฒนาประสิทธิภาพให้มันดีขึ้น เป็นการจัดการความรู้ตามภารกิจของงานประจำ ทำการจัดการความรู้ เนียนไปกับเนื้องาน ทำอยู่เรื่อยๆ มีการสอนงานกัน ทำงานว่าเราขาดความรู้อะไรก็เพิ่มเติมให้เต็ม จัดอบรมบ้าง เอาเด็ก ไปทดลองทำงาน เทคโนโลยี การทำชุมชนแห่งการปฏิบัติ เป็นการสอนงาน พอวิธีแก้ปัญหาก็จะให้มีการเรียนรู้เผยแพร่ให้มีการเรียนรู้ มีอินทราเน็ต มีการประชุม จัดห้องสอนงาน เปิดเป็นตู้สำหรับแสดงความคิดเห็น มีการตั้งประเด็นเรื่องที่น่าสนใจแล้วก็จะมีการพูดคุยตามอำเภอตามจังหวัดต่าง ๆ เขาก็จะโพสต์ความคิดเห็น เข้ามา ก็มีการทำชุมชนแห่งการปฏิบัติกันบนเว็บไซต์ เป็นอินทราเน็ต อะไรที่ยังไม่ได้ข้อสรุปเราไม่เผยแพร่ ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดทำจัดการความรู้ ภาวะผู้นำ มีศักยภาพ ต้องมีความสามารถในการประสานงาน ต้องเป็นคนที่หน้าสัทธา อยู่ในระดับผู้บริหารสามารถสั่งการได้ วัฒนธรรมองค์กร บุคคลในหน่วยงานก็ควรจะมีภาวะกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ มีความพร้อมที่จะเรียนรู้ มีความตั้งใจจริง ยอมรับว่าตัวเองยังขาดความรู้เรื่องอะไร สอบถามว่าเราควรจะไปเรียนรู้อะไร แล้วเขาไม่พูดเวลาที่เรากำลังให้มีการเรียนรู้อาจจะไม่ตรงตามความสามารถที่มันขาดไป บุคลากรในหน่วยงานต้องจริงใจ ต้องมีความมุ่งมั่นที่จะทำอะไร ๆ มันดีขึ้น การสื่อสาร รูปแบบการสื่อสาร แฉ่งในที่ประชุม ประสานงานคอยส่งอีเมล เอาข้อความไปโพสต์ไว้บนเว็บไซต์ ส่งจดหมาย โทรศัพท์ ทุกคนมีอีเมลล์ของตัวเอง เวลาสั่งงานก็ผ่านทางอีเมลล์ ทุกคนมี E-mail address ทุกคนทุกแผนก โครงสร้างพื้นฐาน คณะกรรมการจัดการความรู้ของสรรพากรภาค 4 มีประธาน คณะทำงาน เลขาคณะทำงานประกอบด้วยบุคลากรของหน่วยงานต่างๆ ที่อยู่ในภาค รวมทั้ง

บุคลากรที่แต่งตั้งมาจากสรรพากรที่อยู่ในภาคด้วย รองอธิบดีเป็นประธานคณะกรรมการ ในระดับ สรรพากรจังหวัดก็ทำการจัดการความรู้ ในระดับภาคจะเป็นผู้ช่วยสรรพากรภาค ผู้อำนวยการส่วน การพัฒนาการจัดการความรู้ สรรพากรภาค 4 รับนโยบายจากกรม กรมก็รับนโยบายมาจาก คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ กำหนดว่าหน่วยงานของรัฐจะต้องจัดให้มีการเรียนรู้ เรา ตระหนักดีว่าความต้องการเรียนรู้อะไร ทำงานอยู่ที่รู้ได้ว่าเราทำอะไร ก็เลือกทำการจัดการความรู้ ที่ จำเป็นก่อน ก่อให้เกิดความเสียหาย เลือกสิ่งที่มีผลกระทบมากแล้วดำเนินการได้ง่าย **ปัญหา อุปสรรค** ไม่มีเวลา งานเยอะ ประชุมกรรมการคนโน้นว่างคนนี้ไม่ว่าง เวลาทำงานน้อยก็จะได้ คุณภาพไม่ดี ให้พนักงานมาเรียนรู้ก็บอกไม่ว่าง ทำแล้วสนองความต้องการของคนหลายระดับมัน ยาก ทำไปรวมๆใคร โคนใจก็ได้มากหน่อย

**4. ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4** คือ นายธนัท สุวิชนเมธากุล ผู้อำนวยการสำนักสืบสวน และปราบปราม กรมศุลกากร ท่าเรือกรุงเทพฯ เมื่อวันที่ 27 พฤศจิกายน 2550 เวลา 13.10 น. ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า **องค์ประกอบของการจัดการความรู้ คือ ผู้บริหารทุกระดับต้องให้ ความสำคัญต่อการจัดการความรู้ภายในองค์กร เป็นที่ปรึกษาของทีมงานการจัดการความรู้ภายใน องค์กร มีอำนาจแต่งตั้งทีมงานการจัดการความรู้ และพร้อมการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ บุคลากร ผู้ปฏิบัติงาน สนใจใฝ่รู้ หาความรู้เพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลา มีความตั้งใจจริงในการทำการ จัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ สร้างแรงจูงใจที่จะให้คนในองค์กรเปลี่ยนทัศนคติเป็น ผู้สนใจใฝ่รู้ และพัฒนาทักษะของตนเองอยู่ตลอดเวลา การจัดการความรู้ในองค์กรให้เป็นระบบ ทีมงานด้านการจัดการความรู้ จะต้องมุ่งมั่นการศึกษาวิเคราะห์ รวบรวมข้อมูลที่เป็น Tacit Knowledge มาจัดทำให้เป็น Explicit Knowledge และรวบรวมไว้ในระบบคอมพิวเตอร์ เพื่อให้ ผู้ใช้สามารถสืบค้นได้อย่างสะดวก รวดเร็ว เทคโนโลยี ระบบอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต ฐานข้อมูล เอกสาร พุดคุยผ่านสื่อ เช่น โทรศัพท์ เว็บไซต์ อีเมล หรือพุดคุยกันตัวต่อตัว พุดคุยกันเป็นกลุ่ม ก็ ได้ถือว่าการสื่อสารโดยตรง ไม่ผ่านเครื่องมือ **ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดทำ การจัดการความรู้** ภาวะผู้นำ นโยบายของผู้บริหารทุกระดับจะต้องมีความชัดเจน และสนับสนุนอย่าง ต่อเนื่อง ต้องเป็นคนคอยให้ความรู้ เป็นคนสามารถสื่อสารได้ สามารถดึงคนมาร่วมได้วัฒนธรรม องค์กร ทำได้ไว้ก่อน ทุกคนต้องคิดว่าทำได้ไว้ก่อน จะตอบว่าทำไม่ได้ ไม่ได้ ต้องตอบว่าทำได้ ครับ การได้รับความร่วมมือจากข้าราชการทุกคน ทุกระดับ ตลอดจนการปรับเปลี่ยนทัศนคติของ คนในองค์กรให้เห็นความสำคัญของการแบ่งปันความรู้ (Sharing) ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรทุกคนมี ความสนใจใฝ่เรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะการทำงานให้มีประสิทธิภาพและนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ให้ เกิดประโยชน์ต่อการทำงานอย่างแท้จริง การสื่อสาร การประชุม มีบอร์ดประชาสัมพันธ์ หนังสือ**

ที่จะค้นคว้า เช้า และกลางวัน กินข้าว พนักงานพูดคุยปรึกษาหารือกันการทำงานมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โครงสร้างพื้นฐาน มีการแต่งตั้งทีมงานการจัดการความรู้ ผู้บริหารระดับสูงเป็นประธานคณะกรรมการจัดการความรู้ เป็นรองอธิบดีกลุ่มภารกิจด้านอำนวยการ หัวหน้าทีมเจ้าหน้าที่ประเมินอากร 8 เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเป็นกรรมการ การพัฒนาการจัดการความรู้ จากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีพ.ศ. 2546 มาตรา 11 ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ กำหนดขอบเขต และเป้าหมาย แต่งตั้งทีมงานจัดการความรู้ โดยมุ่งเน้นให้เป็นไปตามแนวทางยุทธศาสตร์ของกรมฯ ที่กำหนดไว้ ปัญหา อุปสรรค ด้านคนคือ ไม่พูด ไม่คุย ไม่เปิด ไม่รับ ไม่ปรับ ไม่เปลี่ยน ไม่ทำ คนไม่เห็นความสำคัญ บางคนพูดมาก บางคนพูดน้อย บางคนไม่พูดเลย ผู้บังคับบัญชาไม่เห็นด้วย เงินไม่มี แต่มีหนึ่งสมองสองมือ ก็ทำได้การจัดการความรู้

5. ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 คือ นายออม แสงวิเชียร เจ้าหน้าที่พัฒนาคุณภาพ งานจัดการความรู้ โรงพยาบาล ศิริราชพยาบาล เมื่อวันที่ 4 ธันวาคม 2550 เวลา 9.00 น. ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า องค์กรประกอบของการจัดการความรู้ คือ ผู้บริหารเห็นความสำคัญและให้ความสำคัญบุคลากรในองค์กรจะมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม คือ เห็นค่าความสำคัญของการจัดการความรู้ บุคลากรหันมาทำการจัดการความรู้ มีคณะดำเนินงานการจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ การกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ ผู้บริหารเป็นคนกำหนดมีทีมบริหาร มีคณบดี รองคณบดี และหัวหน้าภาควิชา มาร่วมกันวางแผนกลยุทธ์ เราหวังว่าคนจะทำงานด้วยความรู้ รู้จักวิธีการหาความรู้ในการทำงานและมีการถ่ายทอด เผยแพร่ มีการแลกเปลี่ยน มีการแชร์กันในองค์กร และมีการเก็บข้อมูลไว้ในเว็บไซต์อินทราเน็ต เทคโนโลยี เทคโนโลยีที่ใช้มี 2 ระบบ คือ มีอินเทอร์เน็ต และ อินทราเน็ต จะเน้นที่อินเทอร์เน็ต จะเป็นในเรื่องของการจัดการความรู้ ถ้าเขาสนใจเขาจะมาเปิดพื้นที่มาขอลงทะเบียนกับเราก็เปิดพื้นที่ของเว็บไซต์ให้กับเขา จัดเจ้าหน้าที่ไปอบรมให้เขาแต่ละภาควิชา ฝ่ายการพยาบาลเรียกงานตรงนี้ว่า งานบริการ ถ้าเป็นอินทราเน็ตจะเป็นความลับไม่ต้องการเปิดเผย ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดทำจัดการความรู้ ภาวะผู้นำ ผู้บริหารระดับสูง ให้การสนับสนุนและยอมรับก่อนที่พนักงานจะทำ ผู้บริหารทำก่อนผลักดันให้มีการจัดทำจัดการความรู้ ให้งบประมาณ คน และสถานที่ให้มีการทำชุมชนแห่งการปฏิบัติ วัฒนธรรมองค์กร มีการผลักดันไปที่ภาควิชาต่าง ๆ ที่เขาต้องการจัดการความรู้ เราไปส่งเสริม ถ้าใครมีปัญหาเรื่องของการจัดการความรู้เราจะติดต่อกับเขาโดยตรง คือเราปรับไปที่ละน้อยพอเราปรับถึงจุดหนึ่งแล้วไม่มีใครมาติดต่อเราเราก็เข้าไปติดต่อกับเขา เขาใช้เวลาช่วงเที่ยง

ครั้งมาพูดคุยกันมาแชร์กันแลกเปลี่ยนความรู้กัน การสื่อสาร มีหลายรูปแบบ การจัดงาน การประชุม การแลกเปลี่ยนไปในงานต่าง ๆ มีข่าวสารคุณภาพทุกเดือน เดือนละ 2 ครั้ง มีเว็บไซต์ มีข่าวสารประชาสัมพันธ์เสียงตามสาย มีใบปลิว เวลาที่เขาจะปรึกษาเราใช้โทรศัพท์ในการติดต่อกับเรา โครงสร้างพื้นฐาน มีการตั้งหน่วยงานขึ้นมาใหม่เป็นหน่วยงาน สำนักงานจัดการความรู้ ประกอบด้วย พนักงาน 4 คน มีหัวหน้าแผนก 1 คน แต่ประธาน การจัดการความรู้ เป็นผู้บริหารระดับสูง คือ คณบดี คณะกรรมการ ก็อยู่ในหน่วยงานพัฒนาฯ ทั้ง 5 คน รวมทั้งรองคณบดี ฝ่ายต่าง ๆ และหัวหน้าภาควิชาต่าง ๆ หัวหน้าฝ่ายพยาบาล การพัฒนาการจัดการความรู้ เขามีความรู้ อยู่แล้วแต่ถ้ามีการจัดเก็บความรู้อยู่แล้วแต่มันไม่เป็นระบบการจัดการความรู้ เพียงแต่เอาความรู้ที่เขาได้อยู่เอามาใส่ในระบบของการจัดการความรู้ เพื่อสะดวกในการค้นหา เราไม่ได้บังคับให้ทุกคน ทำให้ทำตามความสมัครใจที่ต้องการทำการจัดการความรู้ แต่ว่าชุมชนแห่งการปฏิบัติ ไหนหน้าจะเกิดการจัดการความรู้ เราก็เข้าไปสนับสนุน ปัญหา อุปสรรค เป็นงานบริการพนักงานไม่ได้อยู่หน้าจอคอมพิวเตอร์ จึงใช้ไม่ได้และไม่เป็น เป็นปัญหาใหญ่ของเรา การวัดผลยาก เรื่องของเวลา ไม่มีเวลาที่จะทำการจัดการความรู้ เนื่องจากงานประจำทำเต็มเวลาทั้งวัน

6. ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6 คือ น.ส. คณิตา เพ็ชรรัตน์ นักวิชาการจัดการความรู้ งานจัดการความรู้ โรงพยาบาล ศิริราชพยาบาล เมื่อวันที่ 4 ธันวาคม 2550 เวลา 10.00 น. ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า องค์ประกอบของการจัดการความรู้ คือ ผู้บริหารมีความสำคัญมาก ผู้บริหารเป็นผู้มอบนโยบาย เป็นคนกำหนดนโยบายว่าการจัดการความรู้ เราควรจะมีมุ่งไปในทิศทางใด บุคลากรในหน่วยงานต้องเป็นผู้ปฏิบัติ มีคณะกรรมการอย่างชัดเจน กระบวนการจัดการความรู้ เป็นการพัฒนางาน เนื่องจากเป็น โรงเรียนแพทย์คิดว่าเหมาะสมมากกับโครงการการศึกษา คิดว่าการจัดการความรู้ ดีนะทำให้คนรู้จัก แบ่งปันกันเพราะบางอย่างประสบการณ์การทำงานไม่เหมือนในตำรา มีการแบ่งปันกันทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ขึ้น ในด้านการทำงาน ท้ายที่สุดผลการศึกษาค้นใช้ก็ดีขึ้น ศิริราชมุ่งสู่ความเป็นเลิศของเอเชีย เมื่อแลกเปลี่ยนกันแล้วเกิดเป็นนวัตกรรมขึ้นมาทุกคนต้องพยายามคิด พยายามสร้าง ความรู้ที่ได้จากโครงการวิจัย มีสถิติมีงานวิจัยรองรับ เป็นการยอมรับทางด้านวิชาการ สามารถเผยแพร่ได้ความรู้ที่เกิดขึ้นมีคุณค่าเทคโนโลยี ใช้อินเทอร์เน็ต เวลาใส่ข้อมูลเข้าไปมากๆ เวลาสืบค้นมันก็ยาก ตอนที่ศิริราชเองก็ยากอยู่ ทางโปรแกรมเมอร์บริหารจัดการอยู่ มีการจัดซื้อเซิร์ฟเวอร์เข้ามาช่วย เป็นโปรแกรมสำเร็จรูปเกี่ยวกับการจัดการความรู้ โดยเฉพาะ มีลักษณะกำหนดขอบเขตคนเข้าได้ เป็นสมาชิกธรรมดา หรือ เป็นบุคคลภายนอก การเข้าของบุคลากรจะดีกว่า เวลาพิมพ์คำใดคำหนึ่ง ชัก 2-3 ประโยค จะดึงออกเป็น Key word อันนี้ก็ช่วยในการสืบค้น ใช้ Webpage ในการทำชุมชนแห่งการปฏิบัติ

**ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดทำารจัดการความรู้** ภาวะผู้นำ ขอให้คณบดีมาเป็น Role Model มาร่วมกิจกรรมขอให้ท่านอยู่เป็นต้นแบบในการทำกิจกรรม **วัฒนธรรมองค์การ** วัฒนธรรมที่สอนน้อง คนมาใหม่ถ่ายทอดกัน แล้วก็แลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ทุกคนต้องยอมรับคุณค่าของคน ทุกคนต้องเปิดใจ **การสื่อสาร** มีเครือข่ายทางคอมพิวเตอร์ แสกเข้าไปในทุกกิจกรรมในโรงพยาบาล มีเสียงตามสาย บอร์ดประชาสัมพันธ์ แผ่นพับใบปลิว **โครงสร้างพื้นฐาน** มีคณะกรรมการอย่างชัดเจน จากหลายๆหน่วยงาน ต้องการให้ การจัดการความรู้ ไปในทุกภาควิชา เราก็จะดึงผู้บริหารต่าง ๆ เข้ามาเป็นคณะกรรมการ พอทำไประยะหนึ่งก็ให้ผู้บริหารเข้ามารับฟังว่า การจัดการความรู้ ที่ศิริราชทำการจัดการความรู้ เป็นอย่างไร ผู้บริหารก็มองเห็นความสำคัญก็มีการตั้งคณะกรรมการขึ้นมา การจัดตั้งหน่วยงานจัดการความรู้ขึ้นมา ที่แรกอยู่กับหน่วยงานพัฒนาคุณภาพแล้วแยกออกมาเป็น สำนักงานจัดการความรู้ แยกคนมา 1 คน และหัวหน้า 1 คนจากนั้นก็รับคนใหม่ 3 คน รวมเป็น 5 คน **การพัฒนาการจัดการความรู้** ภารกิจที่ต้องทำ มีจุดเน้นโรงพยาบาล เพื่อให้บุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมด้วย ประกาศนโยบายไปใครๆ ก็ทำได้ทั้งนั้น การจัดการความรู้ จะไปให้ดีขึ้นด้วยใจ ทุกคนต้องมีใจเข้าร่วมก็สามารถที่จะพัฒนาองค์การไปได้ด้วยดี **ปัญหา อุปสรรค** ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญมันก็ยาก ด้านเวลา เจ้าหน้าที่ไม่มีเวลาทำการจัดการความรู้ บุคลากรไม่ใส่ใจทุ่มเทในการทำารจัดการความรู้ ด้านคอมพิวเตอร์ มีน้อยในแต่ละคณะ

7. **ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7** คือ รศ. ดร.กาญจนา วัฒนสุนทร รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาศิลปศาสตร์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เมื่อวันที่ 12 ธันวาคม 2550 เวลา 14.30 น. ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า **องค์ประกอบของการจัดการความรู้** คือ **ผู้บริหารสำคัญที่สุด** ผู้บริหารต้องเข้าใจ ต้องเห็นประโยชน์ เห็นความสำคัญทำให้เกิดการเคลื่อนไหว ทั้งองค์การเหมือนคำว่า หัวไม่สายหางไม่กระดิก **บุคลากร** ในองค์การ ใครเก่งไม่เก่ง ใครรู้จริงไม่รู้จริง **คณะกรรมการดำเนินงาน** ในการประสานงาน สื่อสารต่างๆ **กระบวนการจัดการความรู้** เป็นการพัฒนาระบบการสอนทางไกล กระบวนการสอน วิทยาการสอน มีการสอนอะไรต่าง ๆ ที่ต้องแชร์ ต้องแชร์ที่คนกลาง จะเป็น คณะใหญ่ ความรู้ที่อยู่ในตัวคน การจัดการความรู้ เป็นเรื่องการพัฒนาคน รักคนที่เป็นคน เอาความรู้มาเผยแพร่ก็เป็นการพัฒนาคน คนที่ได้รับรู้ก็พัฒนาตนเอง **เทคโนโลยี** มีอินเทอร์เน็ต เว็บไซต์ของมหาวิทยาลัย เป็นสื่อการสอนทางไกล โทรศัพท์ใช้อีเมลในการติดต่อกับอาจารย์ผู้สอน **ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดทำารจัดการความรู้** ภาวะผู้นำ ผู้บริหารคือผู้ที่ต้องนำองค์การ นำคนทุกคนในองค์การ ไปสู่จุดหมาย ผู้บริหารสำคัญที่สุด เพราะว่าเขารู้ก่อนเห็นประโยชน์เห็นความสำคัญในการทำารจัดการความรู้ ผู้บริหารให้

การสนับสนุนส่งเสริม **วัฒนธรรมองค์กร** ต้องมีห้องหนึ่งพอเดินเข้าไปแล้วมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันเอง ปรีกษาหารือกัน จะบริหารงานให้มันดี จะได้สิ่งตอบแทนในเรื่องของใจที่มีความสุขขึ้นมีความสามารถมากขึ้น มีเพื่อนที่ทุกคนจะต้องไปรวมกัน ไปนั่งคุยกัน แลกเปลี่ยนความรู้กัน การถ่ายทอด ต้องยอมรับว่าคนหนึ่งคนไม่ได้เก่งทุกอย่าง เรียนเหมือนกันแต่ประสบการณ์ต่างกัน **การสื่อสาร** ใช้การโพสต์ขึ้นเว็บไซต์อยากมีความรู้อะไรเพิ่มก็ถามเข้าไปในเว็บไซต์ว่าใครทำเรื่องนี้ ใครรู้เรื่องบ้าง กรุณาเข้ามา โพสต์ที่ตอบด้วย มีอินเทอร์เน็ตเครือข่ายในการเรียนการสอนทางไกล มีการเรียนการสอนเสริมในศูนย์ต่างๆ ทั่วประเทศ เป็นการพบปะพูดคุยในห้องเรียนของอาจารย์กับนักศึกษา **โครงสร้างพื้นฐาน** ต้องมีลักษณะผู้แทนหน่วยงานเข้าไปเป็นคณะกรรมการหรือเป็นคนดำเนินงาน คณบดีเป็นประธานกรรมการ รองคณบดีเป็นกรรมการ คณาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิที่รู้เรื่องการจัดการความรู้ เป็นกรรมการ ฝ่ายสนับสนุนจากสำนักการเจ้าหน้าที่ดูแลเรื่อง สำนักบริการฝ่ายสนับสนุน เป็นการจัดการความรู้ ระดับมหาวิทยาลัย แต่ละคณะก็มีการทำการจัดการความรู้ ย่อยลงมา **การพัฒนาการจัดการความรู้** ให้ความรู้คนก่อนสร้างความเข้าใจ ต้องให้เขาตระหนักและแปลงทฤษฎีไปสู่ปฏิบัติ การเตรียมการ การมีส่วนร่วมของคนในองค์กร ทำแล้วแต่ละคนได้ประโยชน์ กำหนดขอบเขต กำหนดเป้าหมาย กำหนดแผนกิจกรรม ต่าง ๆ **ปัญหา อุปสรรค** ผู้บริหารไม่เห็นด้วยไม่เอา ไม่ให้การสนับสนุน ไม่เป็นนโยบาย การจัดการความรู้ ก็ไม่เกิด คนในองค์กรไม่รู้เรื่องการจัดการความรู้ เพิ่มงานให้งานประจำมีมากอยู่แล้ว คนมองไม่เห็นถึงประโยชน์ คนไม่มีเวลาในการที่จะใส่ข้อมูลในเว็บไซต์ บางวันอาจารย์บางท่านไม่มีเวลาเข้าเว็บไซต์เลยก็มี



**ภาคผนวก ข**  
**หนังสืออนุญาตขอสัมภาระ**



ที่ ศธ 0522.17/บ 632

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

15 ตุลาคม 2550

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน คณบดี คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า)

อาจารย์ ดร.จิรประภา อัครบวร

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด  
2. แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วย นางสาว สมลักษณ์ วงมณฑลขจร นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาตัวแบบการจัดการความรู้: กรณีศึกษา สำนักงานเขตหลักสี่ กรุงเทพมหานคร” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมานี้

ในการนี้นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากท่านและบุคลากรในหน่วยงาน จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการขออนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยตามรายละเอียดในแบบสัมภาษณ์ ของนักศึกษาแนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้า  
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร. รังสรรค์ ประเสริฐศรี)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182, 8184

โทรสาร. 02-5033612



ที่ ศธ 0522.17/บ

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

11 ตุลาคม 2550

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน คณบดี คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยรังสิต

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด  
2. แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วย นางสาว สมลักษณ์ วงมณฑลขจร นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาตัวแบบการจัดการความรู้ : กรณีศึกษา สำนักงานเขตหลักสี่ กรุงเทพมหานคร” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมานี้

ในการนี้นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากท่านและบุคลากรในหน่วยงาน จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการขออนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยตามรายละเอียดในแบบสัมภาษณ์ ของนักศึกษาแนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้า  
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร. รังสรรค์ ประเสริฐศรี)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182, 8184

โทรสาร. 02-5033612



ที่ ศธ 0522.17/ป 632

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

11 ตุลาคม 2550

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.จิรัชมา วิเชียรปัญญา

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด  
2. แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วย นางสาว สมลักษณ์ วงมณฑลขจร นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาตัวแบบการจัดการความรู้ : กรณีศึกษา สำนักงานเขตหลักสี่ กรุงเทพมหานคร” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมานี้

ในการนี้นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากท่านและบุคลากรในหน่วยงาน จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการขออนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยตามรายละเอียดในแบบสัมภาษณ์ ของนักศึกษาแนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้า  
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร. รังสรรค์ ประเสริฐศรี)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182, 8184

โทรสาร. 02-5033612



ที่ ศธ 0522.17/ป 632

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

11 ตุลาคม 2550

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 4 ชุด  
2. แบบสัมภาษณ์ จำนวน 4 ชุด

เนื่องด้วย นางสาว สมลักษณ์ วงมณฑลขจร นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาตัวแบบการจัดการความรู้ : กรณีศึกษา สำนักงานเขตหลักสี่ กรุงเทพมหานคร ” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมานี้

ในการนี้นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากท่านและบุคลากรในหน่วยงาน จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการขออนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยตามรายละเอียดในแบบสัมภาษณ์ ของนักศึกษาแนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้า  
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร. รังสรรค์ ประเสริฐศรี)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182, 8184

โทรสาร. 02-5033612



ที่ ศธ 0522.17/บ 632

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

22 พฤศจิกายน 2550

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)

ดร.ประพนธ์ ผาสุขยี่ด

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด  
2. แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วย นางสาว สมลักษณ์ วงมณฑลขจร นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาตัวแบบการจัดการความรู้: กรณีศึกษา สำนักงานเขตหลักสี่ กรุงเทพมหานคร” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมานี้

ในการนี้นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากท่านและบุคลากรในหน่วยงาน จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการขออนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยตามรายละเอียดในแบบสัมภาษณ์ ของนักศึกษาแนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นิพันธ์ เห็นโชคชัยชนะ)

รองประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
รักษาราชการแทนประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182, 8184

โทรสาร. 02-5033612



ที่ ศธ 0522.17/บ 632

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

22 พฤศจิกายน 2550

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิบดีกรมศุลกากร

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด  
2. แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วย นางสาว สมลักษณ์ วงมณฑลขจร นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาตัวแบบการจัดการความรู้: กรณีศึกษา สำนักงานเขตหลักสี่ กรุงเทพมหานคร” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมานี้

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากท่านและบุคลากรในหน่วยงาน จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการขออนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยตามรายละเอียดในแบบสัมภาษณ์ ของนักศึกษาแนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นิพันธ์ เห็นโชคชัยชนะ)

รองประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
รักษาราชการแทนประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182, 8184

โทรสาร. 02-5033612

ภาคผนวก ค  
แบบสัมภาษณ์



## แบบสัมภาษณ์

## เรื่อง

การพัฒนาตัวแบบการจัดการความรู้ : กรณีศึกษาสำนักงานเขตหลักสี่ กรุงเทพมหานคร

1. ชื่อ.....นามสกุล.....
2. อายุ.....ปี
3. ระดับการศึกษาสูงสุด ( ) ปริญญาตรี สาขา.....  
สถาบัน.....  
( ) ปริญญาโท สาขา.....  
สถาบัน.....  
( ) ปริญญาเอก สาขา.....  
สถาบัน.....  
( ) อื่น ๆ โปรดระบุ.....  
สถาบัน.....
4. การศึกษาอบรมเพิ่มเติมทางด้านการจัดการความรู้.....
5. ตำแหน่งปัจจุบันในการปฏิบัติงาน.....
6. ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งปัจจุบัน.....ปี.....เดือน
7. สถานที่ปฏิบัติงานในปัจจุบัน.....
8. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานทางด้านการจัดการความรู้.....ปี.....เดือน
9. สถานที่ปฏิบัติงานทางด้านการจัดการความรู้.....

## แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

มีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาตัวแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตหลักสี่ โดยวิธีสัมภาษณ์ด้วยคำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ หลังจากนั้นจึงนำความคิดเห็นทั้งหมดของผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์เนื้อหา โดยมีคำถามที่ใช้สัมภาษณ์ ดังนี้

ในความคิดเห็นของท่าน ท่านคิดว่า การพัฒนาตัวแบบการจัดการความรู้ : กรณีศึกษาสำนักงานเขตหลักสี่ กรุงเทพมหานคร ในด้าน ดังนี้

- 1 องค์ประกอบของการจัดการความรู้ คือ คน กระบวนการ เทคโนโลยี
  - 1.1 คน - ผู้บริหารมีความสำคัญอย่างไร และบุคลากรในหน่วยงานควรมีพฤติกรรมอย่างไร
  - 1.2 กระบวนการ - ขั้นตอนในการดำเนินการ การเตรียมการ การแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการ (CKO) การกำหนดขอบเขต การกำหนดเป้าหมาย แผนกลยุทธ์และกิจกรรมต่าง ๆ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับมีอะไรบ้าง และเป็นอย่างไร
  - 1.3 เทคโนโลยี - ควรจะใช้เครื่องมือสื่อสารแบบใดจึงจะเหมาะสมกับหน่วยงาน
- 2 ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดทำจัดการความรู้
  - 2.1 ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ - ผู้บริหารอยู่ในระดับใด กลยุทธ์เป็นไปในทิศทางใด การจัดการความรู้ในองค์การเพื่ออะไร
  - 2.2 วัฒนธรรมองค์การ - จะดำเนินการอย่างไรที่จะเปลี่ยนทัศนคติคนในองค์การให้มีการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคคลในองค์การ
  - 2.3 การสื่อสาร - จะเป็นการสื่อสารรูปแบบใด เช่น ลักษณะของเอกสาร คอมพิวเตอร์ บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น
  - 2.4 โครงสร้างพื้นฐาน - ผู้บริหาร พนักงานทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ ระบบที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ บุคลากรที่จะรับผิดชอบในการจัดการความรู้ เป็นอย่างไร และรูปแบบใด
- 3 การพัฒนาความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์การ
  - 3.1 การบ่งชี้ความรู้ การสร้างความรู้ การประมวลกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันความรู้ การเรียนรู้ ในแต่ละอย่างมีความเกี่ยวข้องในการจัดทำจัดการความรู้ได้อย่างไร
- 4 ปัญหาและอุปสรรค ในการจัดทำจัดการความรู้
  - 4.1 ปัญหาและอุปสรรคที่คาดว่าจะเกิดขึ้นระหว่างการจัดทำจัดการความรู้ คาดว่าจะเกิดขึ้นอย่างไร มากน้อยแค่ไหน
  - 4.2 ปัญหาด้านทรัพยากร คน งบประมาณ สถานที่อุปกรณ์ต่าง ๆ สำคัญหรือไม่อย่างไร
- 5 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการสร้างตัวแบบการจัดการความรู้

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิทยาการจัดการ โทร. (02) 5048182

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จุ้ยโต โทร. (02) 9600955

ชื่อนิสิต นางสาวสมลักษณ์ วงมณฑลขจร โทร. มือถือ (085) 2500039 ที่ทำงาน (02) 9822083-4

**ประวัติผู้วิจัย**

<b>ชื่อ</b>	นางสาวสมลักษณ์ วงมณฑลขจร
<b>วัน เดือน ปีเกิด</b>	5 สิงหาคม 2512
<b>สถานที่เกิด</b>	จังหวัดกรุงเทพมหานคร
<b>ประวัติการศึกษา</b>	รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พ.ศ. 2546
<b>สถานที่ทำงาน</b>	สำนักงานเขตหลักสี่
<b>ตำแหน่ง</b>	เจ้าพนักงานปกครอง