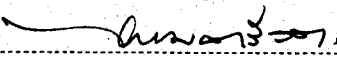



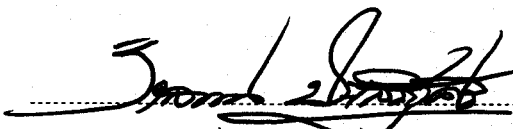
หัวข้อการศึกษาคั่นคว่ำอิสระ      แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของสำนักงบประมาณ  
ชื่อและนามสกุล      นางสาวสุนีย์ เอมวรรณะ  
แขนงวิชา      บริหารรัฐกิจ  
สาขาวิชา      วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา      รองศาสตราจารย์ปภาวดี มนตรีวัต

คณะกรรมการสอบการศึกษาคั่นคว่ำอิสระได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาคั่นคว่ำอิสระ  
ฉบับนี้แล้ว

  
..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ปภาวดี มนตรีวัต )

  
..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.เสน่ห์ จุ้ยโต)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ อนุมัติให้รับการศึกษา  
คั่นคว่ำอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

  
.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

วันที่ 30 ..... เดือน มกราคม พ.ศ. 2554 .....

ชื่อการศึกษา **ค้นคว้าอิสระ** แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของสำนักงานประมาณ  
**ผู้ศึกษา** นางสาวสุนีย์ เอมวรรณ **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
**อาจารย์ที่ปรึกษา** รองศาสตราจารย์ปภาวดี มนต์รีวัต **ปีการศึกษา** 2550

### บทคัดย่อ

การวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของสำนักงานประมาณ มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษาแนวทางการจัดการความรู้ของสำนักงานประมาณ 2) ศึกษาปัญหา อุปสรรคการจัดการความรู้ของสำนักงานประมาณ 2) ศึกษาแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของสำนักงานประมาณ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ หน่วยวิเคราะห์ได้แก่ สำนักงานประมาณ ประชากร คือ บุคลากรของสำนักงานประมาณที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงด้านการจัดการความรู้ ปรชชานคณะทำงานจัดการความรู้ เลขานุการคณะทำงานจัดการความรู้ และผู้ปฏิบัติที่เป็นเลิศ รวมจำนวน 4 คน เครื่องมือคือ เอกสารที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย คือ ศึกษาและวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี จากเอกสาร สร้างแบบสัมภาษณ์ เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ วิเคราะห์ผล

ผลการศึกษา พบว่า 1) แนวทางการจัดการความรู้ของสำนักงานประมาณ เริ่มจากกำหนดนโยบาย กำหนดโครงสร้างผู้รับผิดชอบ ขั้นตอนและวิธีการเริ่มจากการบริหารการเปลี่ยนแปลง และกระบวนการจัดการความรู้ 2) ปัญหา อุปสรรคการจัดการความรู้ของสำนักงานประมาณ ประกอบด้วยปัญหา 3 ด้าน คือ (1) ด้านบุคคล ได้แก่ ผู้บริหารยังไม่ให้ความสำคัญต่อการจัดการความรู้มากนัก เจ้าหน้าที่ทุกระดับขาดความรู้ ความเข้าใจ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องไม่มีเวลาเนื่องจากมีภาระงานประจำ (2) ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ได้แก่ โครงสร้างองค์การ และวัฒนธรรมองค์การไม่เอื้อต่อการจัดการความรู้ อำนาจหน้าที่ผู้รับผิดชอบไม่ชัดเจน (3) ด้านระบบการจัดการความรู้ ยังไม่มีการวัดผลการจัดการความรู้ และการสร้างแรงจูงใจ การสื่อสารและการถ่ายทอดความรู้ยังไม่มีประสิทธิภาพ 3) แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของสำนักงานประมาณ ประกอบด้วย (1) ด้านบุคคล ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญอย่างจริงจังโดยเข้ามามีส่วนร่วม ปรับเปลี่ยนทัศนคติบุคลากร กำหนดหน้าที่ด้านการจัดการความรู้ว่าเป็นหน้าที่ที่ต้องทำ (2) ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ปรับโครงสร้างองค์การให้ยืดหยุ่น กำหนดให้การจัดการความรู้เป็นหน้าที่หลัก และกำหนดองค์กรมาดำเนินการเป็นงานประจำ ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การให้เอื้อต่อการจัดการความรู้ (3) ด้านระบบการจัดการความรู้ คือ ต้องสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ ให้การอบรม ต้องมีการวัดผลการจัดการความรู้เป็นระยะ และการจูงใจ

**คำสำคัญ** แนวทางการพัฒนา การจัดการความรู้ สำนักงานประมาณ

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของสำนักงานประมง” ในครั้งนี้ สามารถลุล่วงไปด้วยดีเพราะได้รับความช่วยเหลือแนะนำจากบุคคลหลายฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง รองศาสตราจารย์ ปภาวดี มนตรีวัต อาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำต่อผู้วิจัยอย่างอบอุ่น พร้อมทั้งเสนอแนะแนวทาง ส่งผลให้การค้นคว้าอิสระนี้ปรากฏเป็นรูปเล่มที่สมบูรณ์ ซึ่งผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณคณาจารย์คณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชทุกท่านเป็นอย่างสูงที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ซึ่งผู้วิจัยได้นำความรู้ที่ได้รับมาบูรณาการจนเกิดเป็นงานค้นคว้าอิสระนี้

ขอบคุณ ผู้บริหารจัดการความรู้ของสำนักงานประมง (CKO) ประธานคณะกรรมการจัดการความรู้ เลขานุการคณะกรรมการจัดการความรู้ของสำนักงานประมง และคุณเดชาภิกวิวัฒน์ ณ สงขลา ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการให้เข้ารับการสัมภาษณ์ มอบเอกสารเพื่อใช้ประกอบการศึกษา

ขอบคุณเพื่อน ๆ MPA3 ที่คอยให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจให้ ซึ่งเป็นแรงผลักดันที่ทำให้ผู้วิจัยทำการศึกษาลำบากไปได้ด้วยดี

ความสำเร็จและประโยชน์อันเกิดจากผลงานการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้แก่บุคคลดังกล่าวข้างต้น ด้วยความสำนึกในความกรุณาและแรงสนับสนุนด้วยใจจริง และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้าสำหรับผู้ทีสนใจในอนาคตต่อไป

สุนีย์ เอมวรรณะ

มิถุนายน 2551

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
กิตติกรรมประกาศ .....	จ
สารบัญภาพ .....	ช
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	3
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	4
ขอบเขตวิธีการวิจัย .....	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	5
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	6
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความรู้ .....	6
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้ .....	12
การจัดการความรู้ของสำนักงานประมาณ .....	42
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	48
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	53
หน่วยวิเคราะห์และประชากร .....	53
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	53
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	54
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	55
บทที่ 4 ผลการศึกษา .....	57
ผลการศึกษาแนวทางการจัดการความรู้ .....	57
ผลการศึกษาปัญหา อุปสรรคการจัดการความรู้ .....	65
ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ .....	66

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	74
สรุปผลการวิจัย .....	74
อภิปรายผลการวิจัย .....	79
ข้อเสนอแนะ .....	85
บรรณานุกรม .....	87
ประวัติผู้ศึกษา .....	89

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย .....	4
ภาพที่ 2.1 พีระมิดความรู้ .....	8
ภาพที่ 2.2 กระบวนการของความรู้ .....	11
ภาพที่ 2.3 ตัวแบบการจัดการความรู้ .....	18
ภาพที่ 3.1 ขั้นตอนการจัดการดำเนินการวิจัย .....	56
ภาพที่ 4.1 แนวทางดำเนินการจัดการความรู้ .....	58
ภาพที่ 4.2 วิธีการจัดการความรู้ (การบริหารการเปลี่ยนแปลง) .....	61
ภาพที่ 4.3 วิธีการจัดการความรู้ (กระบวนการจัดการความรู้) .....	62

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก และการแข่งขันที่รุนแรงในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมาในยุคโลกาภิวัตน์ การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศต่าง ๆ ในช่วงศตวรรษที่ 20 ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหลายด้าน อาทิเช่น การเปิดเสรีทางการค้าและการลงทุน การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรม อันเนื่องมาจากการขยายตัวทางการศึกษา การคิดค้นและพัฒนาเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องทั้งด้านเทคโนโลยีพลังงาน การคมนาคมและการสื่อสาร เทคโนโลยีชีวภาพ เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น จากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวโดยเฉพาะอย่างยิ่งความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีคมนาคม มีผลทำให้ระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยมขยายตัวมากขึ้น ทำให้ระบบเศรษฐกิจของแต่ละประเทศเชื่อมโยงถึงกันกลายเป็นระบบเศรษฐกิจระดับโลก ส่งผลให้เกิดสถานการณ์ในเชิงแข่งขันทางเศรษฐกิจอย่างรุนแรงมากขึ้นเรื่อย ๆ นอกจากนี้ กระแสโลกาภิวัตน์และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศยังทำให้สังคมอุตสาหกรรมปรับเปลี่ยนเป็นสังคมบริการและสังคมสารสนเทศที่ทำให้ภูมิปัญญาความรู้ในด้านต่าง ๆ กลายเป็นทุนหรือทรัพยากรที่สำคัญนอกเหนือจากปัจจัยทางการบริหาร อันได้แก่ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ การจัดการ โดยเชื่อว่าความรู้เป็นทรัพยากรและทรัพย์สินทางปัญญาอันมีค่าที่มีอยู่ในตัวของบุคคล ซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ รวมถึงจะเป็นตัวขับเคลื่อนที่ทำให้ระบบเศรษฐกิจปรับเปลี่ยนสู่ระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ โดยตัวของบุคลากรต้องเป็นผู้ปฏิบัติงานที่ทรงความรู้ (Knowledge Worker)

ความรู้เป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดขององค์กร ความรู้เป็นสินทรัพย์ที่มีลักษณะเฉพาะโดดเด่นกว่าสินทรัพย์อื่น ๆ คือเป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีขีดจำกัด ยิ่งใช้ยิ่งเพิ่ม ยิ่งใช้ยิ่งมีคุณค่าเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ยิ่งองค์กรมีความรู้มากเท่าไร องค์กรนั้นก็ยิ่งสามารถเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ ได้มากขึ้นเท่านั้น เมื่อเรียนรู้ได้มากขึ้นก็สร้างความรู้ใหม่ได้มากขึ้น เมื่อนำความรู้เก่ามาบูรณาการกับความรู้ใหม่ก็จะก่อให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ขึ้นอีก และสามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้มากขึ้น จึงกลายเป็นวงจรที่เพิ่มพูนได้ในตัวเองอย่างไม่มีที่สิ้นสุด เรียกว่า “วงจรการเรียนรู้” (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548 : 7) ดังนั้น หากองค์กรสามารถจัดการความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลได้อย่างสมดุลและมีประสิทธิภาพจะทำให้องค์กรนั้นเกิดการปรับปรุงและสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมหรือสิ่งใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรนั้น

สามารถเติบโตและพัฒนาไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีศักยภาพ และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีพ.ศ. 2546 มาตรา 11 จึงได้กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้องรวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ทั้งนี้ พระราชกฤษฎีกาได้กำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรว่า องค์กรยุคใหม่ต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการบริหารราชการแนวใหม่ ส่วนราชการจะต้องพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญให้เพียงพอแก่การปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และสถานการณ์ของต่างประเทศที่มีผลกระทบต่อประเทศไทยโดยตรง ซึ่งในการบริหารราชการตามพระราชกฤษฎีกาจะต้องมีการวางแผนการปฏิบัติราชการทุกระยะ ต้องมีการปรับแผน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ต้องมีการกำหนดผลสัมฤทธิ์ของงานที่เป็นจริง ฉะนั้น แนวความคิดของผู้ปฏิบัติงานภาครัฐจึงต้องเปลี่ยนแปลงไปสู่กระบวนการทัศน์ใหม่ โดยเป็นข้าราชการยุคใหม่ที่เป็นผู้ปฏิบัติงานที่ทรงความรู้ มีความรู้ความสามารถในวิชาการสมัยใหม่ และนำมาปรับใช้กับการปฏิบัติราชการตลอดเวลา

สำนักงานประมาณในฐานะหน่วยงานกลางที่เป็นเครื่องมือและกลไกสำคัญของรัฐบาลในการนำนโยบาย และยุทธศาสตร์ของรัฐบาลไปสู่การปฏิบัติ และในฐานะหน่วยงานกลางหน่วยงานหลักที่ทำหน้าที่ในการสนับสนุนการดำเนินงานของรัฐบาล และเป็นหน่วยงานหลักในการกำหนดบรรทัดฐาน หลักเกณฑ์ และระเบียบวิธีปฏิบัติด้านการงบประมาณ ซึ่งส่งผลกระทบต่ออย่างกว้างขวางเกือบจะทุกมิติในการบริหารราชการแผ่นดิน ตั้งแต่การบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ซึ่งอาจเป็นไปได้ทั้งตัวเร่งและในขณะเดียวกันอาจเป็นตัวถ่วงที่จะคอยอุดหนุนการเปลี่ยนแปลงระบบราชการระบบราชการในภาพรวม จากที่ผ่านมามาจนถึงปัจจุบันสำนักงานประมาณให้ความสำคัญต่อการปรับปรุง พัฒนารูปแบบ และหลักเกณฑ์การจัดทำงบประมาณอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ เพื่อต้องการให้งบประมาณเป็นเครื่องมือที่สำคัญของรัฐบาลในการนำมาซึ่งการสร้างคุณภาพชีวิตของประชาชนทั้งประเทศที่ดีขึ้น ดังนั้น การที่สำนักงานประมาณจะบรรลุภารกิจตามนโยบายและยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ คือ บุคลากรในองค์กรต้องเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในด้านต่าง ๆ



การจัดการความรู้ในองค์การเป็นเครื่องมือสำคัญอันหนึ่งของผู้บริหารเพื่อช่วยให้  
องค์การสามารถดำรงอยู่ได้ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เป็นกระบวนการที่  
องค์การยกระดับความรู้และให้ความสำคัญกับความรู้ว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า และจัดการ  
ทรัพยากรความรู้ที่มีคุณค่านั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยที่รู้นั้นต้องถูกต้อง สอดคล้องกับ  
องค์กร บุคคล และเวลา มีการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวกับความรู้ เช่น สร้างและผลิตความรู้ เผยแพร่  
ความรู้ แบ่งปันความรู้ ยกระดับความรู้ให้กับบุคลากร ได้ใช้ความรู้ร่วมกันในองค์การ ดังนั้น การ  
จัดการความรู้ในองค์การจึงมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อ  
นำไปสู่ความสำเร็จ

จากความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยในฐานะบุคลากรของสำนักงบประมาณ ซึ่งเป็นส่วน  
หนึ่งของการสนับสนุนภารกิจขององค์การ จึงสนใจที่จะศึกษาการจัดการความรู้ขององค์การ โดย  
ศึกษาถึงปัญหา อุปสรรคและแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของของสำนักงบประมาณ ซึ่งผล  
จากวิจัยจะสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ขององค์การที่ทำการศึกษา  
ต่อไป

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาแนวทางการจัดการความรู้ของสำนักงบประมาณ
2. เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรคการจัดการความรู้ของสำนักงบประมาณ
3. เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาการจัดการความรู้ของสำนักงบประมาณ

### 1.3 กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้สรุปเป็นกรอบแนวคิด ดังแสดงในภาพที่ 1.1

<p>การจัดการความรู้ ของสำนักงานประมาณ</p>	<p>แนวทางการจัดการความรู้</p> <p>ปัญหา อุปสรรคการจัดการความรู้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ด้านบุคคล</li> <li>2. ด้านโครงสร้างพื้นฐาน</li> <li>3. ด้านระบบ</li> </ol> <p>แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ด้านบุคคล</li> <li>1. ด้านโครงสร้างพื้นฐาน</li> <li>2. ด้านระบบ</li> </ol>
-----------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

### 1.4 ขอบเขตวิธีการวิจัย

ในการวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของสำนักงานประมาณ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยได้ ดังนี้

#### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเฉพาะแนวทางการจัดการความรู้ของสำนักงานประมาณ ปัญหา อุปสรรคการจัดการความรู้ของสำนักงานประมาณ และแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของสำนักงานประมาณ ด้านบุคคล ด้านโครงสร้างพื้นฐาน และด้านระบบ

#### 2. ขอบเขตด้านหน่วยวิเคราะห์ และประชากร

การวิจัยครั้งนี้ หน่วยวิเคราะห์ในการวิจัย ได้แก่ สำนักงานประมาณ ประชากร ได้แก่ บุคลากรระดับบริหาร และระดับปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของสำนักงานประมาณ โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่ม รวมจำนวน 4 คน ประกอบด้วย

- 2.1 ผู้บริหารระดับสูงด้านการจัดการความรู้ของสำนักงานประมาณ (CKO)
- 2.2 ประธานคณะทำงานจัดการความรู้ของสำนักงานประมาณ
- 2.3 เลขานุการคณะทำงานจัดการความรู้ของสำนักงานประมาณ
- 2.4 ผู้ปฏิบัติงานในฐานะ Best Practice ของสำนักงานประมาณ

### 3. ขอบเขตด้านเวลา

การศึกษาครั้งนี้ กำหนดระยะเวลาของการศึกษาเริ่มตั้งแต่เดือน มกราคม - มิถุนายน

2551

## 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. การจัดการความรู้ของสำนักงานประมาณ ได้รับการพัฒนาปรับปรุง ซึ่งจะส่งผลให้สามารถใช้เป็นเครื่องมือสร้างควมมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กรในอนาคต ต่อไป
2. ผลงานวิจัยสามารถใช้เป็นพื้นฐานในการศึกษาวิจัยด้านการจัดการความรู้ในองค์กรอื่น ๆ ต่อไป

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของสำนักงานประมง ผู้วิจัยได้  
ทบทวนเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความรู้
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้
3. การจัดการความรู้ของสำนักงานประมง
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความรู้

##### 1.1 ความหมายของความรู้

เกษม วัฒนชัย (อ้างใน น้ำทิพย์ วิภาวิน, 2547:3) กล่าวถึงความรู้ว่าเป็นการรวบรวม  
ความคิดของมนุษย์ จัดให้เป็นหมวดหมู่และประมวลสาระที่สอดคล้องกัน โดยนำมาใช้ให้เกิด  
ประโยชน์

กิริติ ยศยิ่งยง ( 2549 : 3) ให้ความหมายว่า ความรู้เป็นความคิดของแต่ละบุคคลที่ผ่าน  
กระบวนการคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์จนเกิดความเข้าใจ และนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและ  
ตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ จนได้รับการยอมรับโดยคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งของสังคม

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548 : 19) กล่าวว่า ความรู้ คือ สารสนเทศที่มีคุณค่า ซึ่งมี  
การนำประสบการณ์ วิจารณ์ญาณ ความคิด ค่านิยมและปัญญาของมนุษย์มาวิเคราะห์เพื่อนำไปใช้  
ในการสนับสนุนการทำงานหรือใช้ในการแก้ปัญหา

Turban (อ้างใน Liebowiz, Jay 2000 : 1-3) กล่าวว่า ความรู้ คือ สารสนเทศที่ได้รับการ  
วิเคราะห์ให้เกิดความเข้าใจและนำไปใช้ในการปัญหาและการตัดสินใจ

Wiig (อ้างใน Liebowiz, jay 2000 : 1-3) กล่าวว่า ความรู้ ประกอบด้วยความจริงและ  
ความเชื่อ แนวความคิด

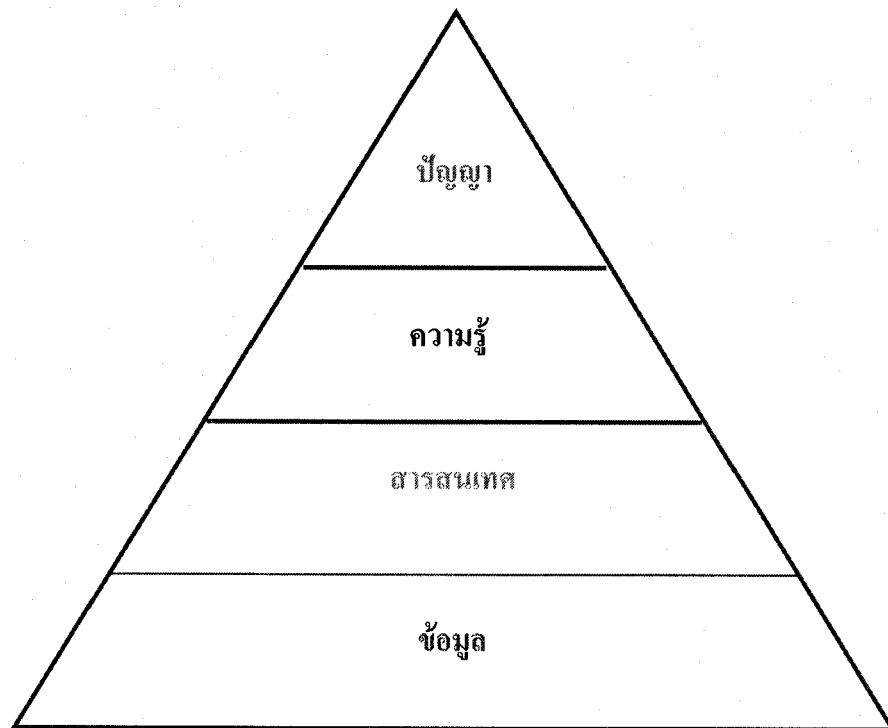
Davenport and Prusak (อ้างใน นิทัศน์ วิเทศ 2542 : 8) กล่าวว่า ความรู้ คือ กรอบของ  
การประสมประสานระหว่างประสบการณ์ ค่านิยม ความรอบรู้ในบริบท และความรู้แจ้งอย่าง  
ซ้ำซ้อน เป็นการประสมประสานที่ให้กรอบสำหรับการประเมินค่า และการนำเอาประสบการณ์กับ

สารสนเทศใหม่ ๆ มาผสมรวมเข้าด้วยกัน มักเกิดขึ้นและถูกนำไปประยุกต์ใช้ในใจของคนทีรูสำหรับในแง่ขององค์กรนั้น ความรู้มักสังสมในรูปของเอกสารหรือเพิ่มกับเอกสารต่าง ๆ รวมไปถึงการสั่งสมอยู่ในการทำงาน และอยู่ในกระบวนการ อยู่ในการปฏิบัติงาน และอยู่ในบรรทัดฐานขององค์กร

นอกจากนี้ Davenport and Prusak (อ้างใน นิทัศน์ วิเทศ 2542 : 1-9) ยังกล่าวว่า ความรู้เกิดจากสารสนเทศ สารสนเทศเกิดจากข้อมูล ดังนั้น ถ้าต้องการให้สารสนเทศเปลี่ยนเป็นความรู้ มนุษย์ต้องเป็นผู้จัดการ คือ

- การเปรียบเทียบ หมายถึง สารสนเทศเกี่ยวกับสถานการณ์นี้สามารถเปรียบเทียบกับสถานการณ์อื่นที่เรารู้จักอยู่แล้วได้อย่างไร
- การให้ผล หมายถึง สารสนเทศนั้น ได้ชี้แนะแนวทางต่อการตัดสินใจและการกระทำอย่างไรบ้าง
- การเกี่ยวข้อง หมายถึง ความรู้ชนิดนี้เกี่ยวข้องกับความรู้ชนิดอื่นอย่างไร
- การสนทนา หมายถึง คนอื่นคิดอย่างไรเกี่ยวกับสารสนเทศนี้

Hideo Yamazaki (อ้างใน สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547 : 13-14) กล่าวว่า ความรู้คือ สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด การเปรียบเทียบ และการเชื่อมโยงกับความรู้อื่น ๆ จนเกิดความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุป และตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้โดยไม่จำกัดช่วงเวลา โดยแสดงในรูปของปิรามิดเพื่อแสดงให้เห็นถึงลำดับขั้นของการเกิดความรู้ว่ามีขั้นตอนหรือกระบวนการของการเกิดความรู้ว่าเกิดขึ้นมาได้อย่างไร ดังแสดงในภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 พีระมิดความรู้

จากภาพที่ 2.1 อธิบายความหมาย ดังนี้

1. ข้อมูล (Data) หมายถึง ข้อเท็จจริงต่าง ๆ โดยเป็นข้อมูลดิบหรือตัวเลขต่าง ๆ ที่ยังไม่ผ่านการแปลความ
2. สารสนเทศ (Information) หมายถึง ข้อมูลที่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการและตัดสินใจ โดยมีบริบทที่เกิดจากความเชื่อ สามัญสำนึก หรือประสบการณ์ของผู้ใช้สารสนเทศนั้น โดยมักจะอยู่ในรูปของข้อมูลที่วัดหรือจับต้องได้ แต่อย่างไรก็ตามสารสนเทศมีข้อจำกัดในเรื่องของช่วงเวลาที่ใช้ และขอบข่ายของงานที่จะนำไปใช้
3. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด เปรียบเทียบ เชื่อมโยงความรู้อื่น ๆ จนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุป และตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้โดยไม่จำกัดช่วงเวลา หรือกล่าวได้ว่าเป็นสารสนเทศที่ก่อให้เกิดประโยชน์ในการนำไปใช้งาน
4. ปัญญา (Wisdom) หมายถึง ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน ก่อให้เกิดประโยชน์ในการนำไปใช้

Dave Snowden (อ้างใน สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547 : 18) ให้ความหมายของความรู้ว่า เป็นสิ่งที่ซับซ้อนไม่สามารถจัดระบบที่แน่นอนได้ หรือไม่สามารถกล่าวได้ว่าพัฒนาการของข้อมูลจะนำไปสู่การเป็นสารสนเทศ ความรู้ และปัญญาตามลำดับเสมอไป โดยให้เหตุผลว่า

สารสนเทศที่แม้จะผ่านกระบวนการวิเคราะห์ มีบริบท มีรายละเอียดที่ครบถ้วน แต่หากไม่ใช่สารสนเทศในเรื่องที่เป็นประโยชน์แก่เรา หรือไม่สามารถนำไปใช้ได้ก็ไม่เรียกว่าเป็นความรู้สำหรับเรา นอกจากนี้ยังให้แนวคิดว่าความรู้มีตั้งแต่ประเภทที่เป็นนามธรรมซึ่งยากต่อการบริหารจัดการ และเป็นรูปธรรมหรือเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจนสามารถจัดการได้ง่ายเรียกว่า ASHEN ซึ่งมาจากคำว่า

1. Artifacts คือความรู้ที่อยู่ในรูปของเอกสาร
2. Skills คือ ความรู้ที่เป็นทักษะหรือสิ่งที่จำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานได้ หรือประสบความสำเร็จ
3. Heuristics คือ ความรู้ซึ่งเกิดจากเหตุผลต่าง ๆ ที่มี
4. Experience คือ ความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ ซึ่งยากต่อการถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้เนื่องจากเป็นเรื่องเฉพาะคน
5. Natural Talent คือ พรสวรรค์ หรือสิ่งที่ธรรมชาติให้มา ซึ่งยากที่จะบริหารจัดการได้ เป็นความรู้ที่ฝังลึกและยากในการถ่ายทอดมากที่สุด

## 1.2 ลักษณะและประเภทของความรู้

ในการทำความเข้าใจความหมายของความรู้ พบว่านักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญได้แบ่งลักษณะและประเภทของความรู้ไว้หลากหลาย ซึ่งในความคิดเห็นที่หลากหลายนั้นยังคงมีสิ่งที่เห็นพ้องต้องกันโดยเห็นว่าความรู้มีทั้งที่อยู่ภายในตัวบุคคล และความรู้ที่อยู่ภายนอกทั่วไป ดังนี้

Michale Polanyi และ Ikujiro Nonaka (อ้างใน สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547 : 16 - 18) จำแนกความรู้เป็น 2 ประเภท คือ Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge

1. Tacit Knowledge เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวของแต่ละบุคคล เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ต่าง ๆ ซึ่งสื่อสารหรือถ่ายทอดในรูปของตัวเลข สูตร หรือลายลักษณ์อักษรได้ยาก ความรู้ชนิดนี้พัฒนาและแบ่งปันกันได้ และเป็นความรู้ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

2. Explicit Knowledge คือ ความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถรวบรวมและถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่าง ๆ ได้ เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสาร และรายงานต่าง ๆ ซึ่งทำให้สามารถเข้าถึงได้ง่าย ความรู้ส่วนใหญ่ในองค์กรเป็นความรู้ประเภท Tacit มีมากกว่าความรู้ประเภท Explicit

เมื่อเปรียบเทียบความรู้ทั้งสองชนิดจะอยู่ในอัตราส่วน Tacit จำนวนร้อยละ 80 Explicit จำนวนร้อยละ 20 ความรู้ทั้ง 2 ประเภทสามารถเปลี่ยนสถานระหว่างกันได้ตลอดเวลา

Edvinsson (อ้างใน สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547 : 18) แบ่งความรู้ออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. ความรู้เฉพาะบุคคล (Individual Knowledge) เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวพนักงานแต่ละคน หรือเป็นความรู้ที่อยู่ในตัวพนักงาน

2. ความรู้ขององค์กร (Organization Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างพนักงานที่อยู่ในกลุ่ม หรือฝ่ายงานต่าง ๆ ในองค์กร ทำให้เกิดเป็นความรู้โดยรวมขององค์กร สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงานขององค์กร โดยรวมมากขึ้น

3. ความรู้ที่เป็นโครงสร้าง (Structural Knowledge) เป็นความรู้ที่เกิดจากการสร้าง หรือการต่อยอดองค์ความรู้ผ่านกระบวนการ คู่มือ และจรรยาบรรณต่าง ๆ ในองค์กร

Choo (อ้างใน ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ, 2548 : 26 - 28) นอกจากจะแบ่งประเภทความรู้ว่าเป็นความรู้โดยนัย (Tacit หรือ Implicit Knowledge) ความรู้ที่ปรากฏ (Explicit Knowledge) ยังแบ่งประเภทความรู้ว่าความรู้ที่เกิดจากวัฒนธรรม (Culture Knowledge) ซึ่งหมายถึง ความรู้ที่เกิดจากความเชื่อ ศรัทธา ซึ่งเกิดจากผลสะท้อนกลับของตัวความรู้ และสภาพแวดล้อมขององค์กร องค์กรที่พัฒนามาเป็นระยะเวลาอันยาวนานจะมีการพัฒนาความเชื่อร่วมกันในเรื่องที่เกี่ยวกับธรรมชาติขององค์กร ความสามารถหลักขององค์กร (core competency) ซึ่งก็คือวัฒนธรรมขององค์กรนั่นเอง

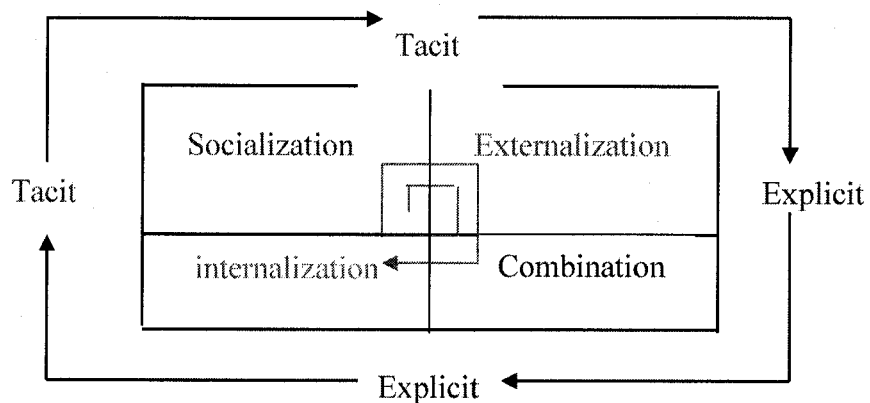
สรุป จากแนวคิดการแบ่งประเภทของการจัดการความรู้ดังกล่าวข้างต้น สามารถแบ่งประเภทของความรู้ได้เป็นสองประเภทใหญ่ที่มีความสำคัญต่อการจัดการความรู้ขององค์กร คือ ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวของบุคคล มีลักษณะที่เป็นนามธรรม สามารถถ่ายทอดถึงกันได้โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือเรียกความรู้ชนิดนี้ว่า Tacit Knowledge และความรู้ที่ชัดเจน เป็นเหตุเป็นผล ซึ่งมีอยู่ทั่วไป หรือเรียกความรู้ชนิดนี้ว่า Explicit Knowledge

### 1.3 กระบวนการทางความรู้

จากแนวคิดของความหมาย และประเภทของความรู้ จะเห็นว่านักวิชาการได้กล่าวถึงในหลายลักษณะ ส่วนใหญ่จะแบ่งประเภทของความรู้ออกเป็น Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge นอกจากนี้ยังได้เสนอกระบวนการของความรู้ ดังนี้

Ikujiro Nonaka and Takeuchi (อ้างใน สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547 : 16 - 18) ได้เสนอกระบวนการของความรู้ เรียกว่า Knowledge Spiral หรือ SECI MODEL โดยแสดงให้เห็นการเปลี่ยนสถานะระหว่างความรู้ที่ฝังแน่น (Tacit Knowledge) และความรู้ที่แจ้งชัด (Explicit Knowledge) ว่าสามารถเปลี่ยนสถานะระหว่างกันได้ตลอดเวลา ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ซึ่งกระบวนการในการสร้างความรู้แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังแสดงในภาพที่ 2





ภาพที่ 2.2 แสดงกระบวนการของความรู้

จากภาพที่ 2.2 อธิบายกระบวนการสร้างความรู้ ได้ดังนี้

1. **Socialization** คือ รูปแบบการปันและการสร้างความรู้ฝังแน่นของผู้สื่อสาร ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันมาเป็นความรู้ของตนเอง โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรง เช่น เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ ได้เรียนรู้เทคนิคการนำเครื่องมือวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณ Part Assessment Ratio Tool (PART) จากที่ปรึกษาโครงการที่มีความรู้ความชำนาญ โดยการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณก็จะมีความรู้มาเป็นความรู้ของตนเองเพื่อนำมาใช้ในการทำงาน

2. **Externalization** คือ รูปแบบการสร้างและแบ่งปันความรู้จากสิ่งที่มีและเผยแพร่ ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นการแปลงจากความรู้ฝังแน่น เป็นความรู้ที่แจ้งชัด เช่น เมื่อเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ ได้เรียนรู้เทคนิคใหม่ ๆ เกี่ยวกับเครื่องมือ PART แล้วก็นำมาเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร หรือรายงานต่าง ๆ เพื่อเผยแพร่

3. **Combination** คือ รูปแบบของการแปลงความรู้เพื่อสร้างความรู้ใหม่ เป็นการแปลงความรู้ที่แจ้งชัด โดยรวบรวมความรู้ประเภทความรู้ที่แจ้งชัด ที่เรียนรู้มาสร้างเป็นความรู้ประเภทความรู้ที่แจ้งชัด ใหม่ ๆ เช่น หลังจากที่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณมีความรู้เรื่องเครื่องมือ PART และได้เผยแพร่ออกมาเป็นเอกสารแล้ว ยังได้ศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับเครื่องมือ PART จากตำราต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างหลากหลาย แล้วสรุปและเผยแพร่เป็นเทคนิครูปแบบใหม่ซึ่งเกิดจากรวมความรู้จากแหล่งต่าง ๆ และความรู้ของตนเอง

4. **Internalization** คือ รูปแบบของนำความรู้ที่เรียนรู้มาไปปฏิบัติ เป็นการแปลงความรู้ที่แจ้งชัด มาเป็นความรู้ที่ฝังแน่น ซึ่งมักจะเกิดจากการนำความรู้ที่เรียนรู้มาไปปฏิบัติ เช่น เมื่อเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณศึกษาเทคนิคเครื่องมือ PART จากตำราหรือคู่มือต่าง ๆ ที่มีอยู่แล้ว นำไปปรับใช้ในการทำงานของตนเอง จนกลายเป็นความรู้ฝังแน่นของตนเองในที่สุด และเมื่อเกิด

ความรู้แล้วก็นำไปแลกเปลี่ยนกับบุคคลท่านอื่น ๆ ต่อไป ทำให้เกิดกระบวนการ Socialization ต่อไป

## 2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้

### 2.1 ความหมายการจัดการความรู้

คำว่า Knowledge Management นักวิชาการได้แปลเป็นภาษาไทยอย่างหลากหลาย เช่น การจัดการความรู้ การบริหารจัดการความรู้ การบริหารภูมิปัญญา การจัดการองค์ความรู้ ซึ่งคือคำเดียวกัน นอกจากนี้ นักวิชาการยังให้ความหมายของคำไว้อย่างหลากหลายเช่นกัน ดังนี้

วิจารณ์ พานิช (อ้างใน สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547 : 22) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การยกระดับความรู้ขององค์กรเพื่อสร้างผลประโยชน์จากต้นทุนทางปัญญา โดยเป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและกว้างขวาง เนื่องจากเป็นการให้คำนิยามเชิงนามธรรม หรือแนวความคิด ดังนั้น จะต้องนำมาตีความว่าการพัฒนากระบวนการหรือกระบวนการเรียนรู้นั้นจะเป็นไปในทิศทางใด มีกระบวนการจัดการหรือกิจกรรมอะไรเข้ามาช่วย ความรู้หรือการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องใด และเอื้อต่อการพัฒนาขีดความสามารถ หรือการพัฒนาองค์กรอย่างไร

นอกจากนี้ วิจารณ์ พานิช (2548 : 3 - 4) ยังกล่าวว่า การจัดการความรู้ คือเครื่องมือเพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่ บรรลุเป้าหมายของงาน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กร ไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และบรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน การจัดการความรู้เป็นการดำเนินการอย่างน้อย 6 ประการต่อความรู้ ได้แก่

1. การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นหรือสำคัญต่องานหรือกิจกรรมหรือองค์กร
2. การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ
3. การปรับปรุง คัดแปลง หรือสร้างความรู้บางส่วนให้เหมาะสมต่อการใช้งานของตน
4. การประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจการงานของตน
5. การนำประสบการณ์จากการทำงาน และการประยุกต์ใช้ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสกัด “ขุมความรู้” ออกมาบันทึกไว้

6. การจัดบันทึก “ขุมความรู้” และแก่นความรู้สำหรับไว้ใช้งาน และปรับปรุงเป็นชุดความรู้ที่ครบถ้วน ลุ่มลึกและเชื่อมโยงมากขึ้น เหมาะต่อการใช้งานมากยิ่งขึ้น โดยที่การดำเนินการ 6 ประการนี้บูรณาการเป็นเนื้อเดียวกัน

ประพนธ์ ผาสุกขีต (2547 : 20 - 21) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นเรื่องที่ต้องอาศัยการเรียนรู้ผ่านการกระทำ ทั้งนี้เนื่องจากคำว่า “ความรู้” ที่นำมาใช้ภายใต้บริบทของการจัดการความรู้นั้น ไม่ได้กินความเพียงแค่ตัวเนื้อของความรู้อย่างที่เข้าใจ แต่คำว่าความรู้นั้นมีทั้งส่วนที่เป็นทักษะ การปฏิบัติ ทักษะคิด อารมณ์ความรู้สึกรวมอยู่ในคำว่าความรู้นั้นด้วย การทำความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้จึงต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้ผ่านการกระทำ

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547 : 3) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยน และใช้ความรู้ เป็นต้น

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547 : 15 - 16) กล่าวว่า การจัดการความรู้มาจากคำว่า Knowledge และ Management หมายถึง การจัดการสารสนเทศ (Information) และการบริหารคน (People) ในทุกองค์การมีการใช้สารสนเทศ ที่จัดเก็บไว้ในรูปดิจิทัลและจัดเก็บความรู้ใหม่ที่บุคคลในองค์การมี เพื่อเผยแพร่และแบ่งปันการใช้สารสนเทศในองค์การ

การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและกว้างขวาง ดังนั้นการเสนอแนวคิดเกี่ยวกับความรู้ ซึ่งครอบคลุมความหมายดังกล่าวข้างต้น จึงได้แก่

1. การจัดการความรู้มีความหมายถึง การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บ การเข้าถึง ข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้ เทคโนโลยีด้านข้อมูลและด้านคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มพลังในการจัดการความรู้ แต่เทคโนโลยีด้านข้อมูลและคอมพิวเตอร์โดยตัวของมันเองไม่ใช่การจัดการความรู้

2. การจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ (Knowledge sharing) ถ้าไม่มีการแบ่งปันความรู้ ความพยายามในการจัดการความรู้จะไม่ประสบความสำเร็จ พฤติกรรมภายในองค์การเกี่ยวกับวัฒนธรรม พลวัต และวิถีปฏิบัติมีผลต่อการแบ่งปันความรู้ ประเด็นด้านวัฒนธรรมและสังคมมีความสำคัญยิ่งต่อการจัดการความรู้

3. การจัดการความรู้ต้องการผู้ทรงความรู้ความสามารถในการตีความและประยุกต์ใช้ความรู้ในการสร้างนวัตกรรมและเป็นผู้นำทางในองค์การ รวมทั้งต้องการผู้เชี่ยวชาญในสาขาใดสาขาหนึ่งสำหรับช่วยแนะนำวิธีประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ ดังนั้น กิจกรรมเกี่ยวกับคน ได้แก่ การดึงดูดคนเก่งและคนดี การพัฒนาคน การติดตามความก้าวหน้าของคน และการดึงคนมีความรู้ความสามารถไว้ในองค์การ ถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้

4. การจัดการความรู้เป็นเรื่องของการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ การจัดการความรู้เกิดขึ้นเพราะมีความเชื่อว่าจะช่วยสร้างความมีชีวิตชีวาและความสำเร็จให้แก่องค์การ การประเมิน “ต้นทุนปัญญา” และผลสำเร็จของการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้เป็นดัชนีบอกว่าองค์การมีการจัดการความรู้อย่างได้ผลหรือไม่

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548 : 68) กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ กระบวนการในการสร้าง ประมวล และใช้สารสนเทศที่มีคุณค่า เพื่อใช้ในการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิผล โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้องค์กรตระหนักถึงความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลภายในองค์กร เพื่อส่งเสริมให้มีการพัฒนาวัฒนธรรมของการให้ความสำคัญกับความรู้ การสร้าง โครงสร้างพื้นฐานหรือระบบต่าง ๆ ในการมีเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้ว่าเป็นระบบ

วีรุช มาฆะศิริานนท์ (2542 : 77) กล่าวว่า การบริหารภูมิปัญญาเป็นกระบวนการบริหารรูปแบบใหม่ที่เน้นในด้านการพัฒนากระบวนการงาน ควบคู่ไปกับกระบวนการเรียนรู้ (Learning Process) โดยทุกกระบวนการงานจะต้องสัมพันธ์กับความคิดสร้างสรรค์ ที่เป็นผลมาจากการขยายวงและการประสานความรู้ รวมถึงการฉลาดคิดไปตลอดทั่วทั้งองค์กรอยู่ตลอดเวลา

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547 : 32-33) กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่าง ๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปัน และถ่ายโอนความรู้และในที่สุดความรู้ที่มีก็จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุล เป็นไปเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลิตและองค์การ

ยุทธนา แซ่เตียว (2547 : 251) กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ การนำความรู้มาใช้พัฒนาขีดความสามารถขององค์กรให้ได้มากที่สุด โดยมีกระบวนการในการสรรหาความรู้ เพื่อถ่ายทอดและแบ่งปันไปยังบุคลากรเป้าหมายได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

กิริติ ชศียงยง (2549 : 44) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ รูปแบบใหม่ที่เน้นการพัฒนากระบวนการงาน (Business Process) ควบคู่ไปกับการพัฒนาการเรียนรู้ (Learning Process) ผ่านกระบวนการจำแนก วิเคราะห์ และจัดระเบียบความรู้ เพื่อสรรหา คัดเลือกจัดการและเผยแพร่สารสนเทศที่ถูกต้องเหมาะสม และเอื้ออำนวยให้เกิดการแบ่งปันความรู้ในเรื่องหนึ่งขององค์การ เพื่อปรับปรุงและ/หรือเพื่อเพิ่มขีดความสามารถแข่งขัน และ/หรือเพื่อให้ได้มุมมองในองค์การมากขึ้น

Wiig (อ้างใน Liebowitz Jay, 2000 : 1 - 6) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นระบบที่ชัดเจนและรอบคอบในการสร้าง การให้รางวัล และการนำความรู้ไปใช้เพื่อให้องค์กรได้รับผลตอบแทนสูงจากสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์การ

Bryan Bergeron (อ้างใน ทวีศักดิ์ สุททกวาทิน, 2548 : 35) กล่าวว่า การจัดการความรู้หมายถึง กลยุทธ์หรือแนวทางซึ่งองค์การดำเนินการอย่างเป็นระบบในการคัดเลือก กรั่นกรอง จัดเก็บ จัดระบบ จัดหมวดหมู่สารสนเทศที่จำเป็นต่อการทำธุรกิจ หรือการปฏิบัติการกิจของ

องค์กร ตลอดจนการจัดให้มีระบบสื่อสารสารสนเทศดังกล่าวภายในองค์กรเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานและการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

World Bank (อ้างใน สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ, 2548 : 25) ให้ความหมายของการจัดการความรู้ว่า เป็นการรวบรวมวิธีปฏิบัติขององค์กรและกระบวนการที่เกี่ยวกับการสร้างการนำมาใช้ และเผยแพร่ความรู้ และบริบทต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ

**สรุป** การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่องค์กรยกระดับความรู้และให้ความสำคัญกับความรู้ว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า และจัดการทรัพยากรความรู้ที่มีคุณค่านั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยที่ความรู้นั้นต้องถูกต้อง สอดคล้องกับองค์กร บุคคล และเวลา มีการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวกับความรู้ เช่น สร้างและผลิตความรู้ เผยแพร่ความรู้ แบ่งปันความรู้ ยกระดับความรู้ให้กับบุคลากรได้ใช้ความรู้ร่วมกันในองค์กร

## 2.2 ความสำคัญของการจัดการความรู้

ปัจจุบันเป็นยุคสังคมเศรษฐกิจความรู้ ที่ความรู้ในตัวมนุษย์ ความรู้ทางเทคโนโลยี และความรู้ทางด้านวิทยาการต่าง ๆ เป็นปัจจัยหลักของการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการพัฒนาความรู้ใหม่ และเทคโนโลยีใหม่ ซึ่งเป็นพลังขับเคลื่อนของการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต และการจ้างงานในระยะยาว การพัฒนาสังคมเศรษฐกิจความรู้จะทำให้สัดส่วนความรู้ที่มีอยู่ภายในกับภายนอกตัวบุคคลเปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากมีความจำเป็นและมีความต้องการที่จะพัฒนาและแปลงความรู้ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ให้มีสภาพเป็นความรู้แจ้งชัด ที่มีความชัดเจน ประชาชนเข้าถึงความรู้ได้มากขึ้น และเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ ซึ่งนำไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ องค์กรเพื่อความร่วมมือและพัฒนาเศรษฐกิจ (OECD, 1996 อ้างในบุญส่ง หาญพานิช, 2546 : 43) ได้เสนอว่า ความรู้เป็นตัวจักรสำคัญต่อผลิตภาพและความเจริญทางเศรษฐกิจ นำไปสู่จุดเน้นใหม่ในบทบาทของสารสนเทศเทคโนโลยี และการเรียนรู้ระบบเศรษฐกิจ จึงเป็นการตอกย้ำถึงบทบาทสำคัญของความรู้และเทคโนโลยี

คณะมนตรีและเศรษฐกิจสังคม (อ้างใน บุญส่ง หาญพานิช, 2546 : 43) เสนอไว้ว่า ระบบเศรษฐกิจที่ถือว่าเป็นสังคมเศรษฐกิจความรู้ ควรมีลักษณะ ดังนี้

1. ขึ้นอยู่กับการดำเนินการและการจัดการที่ใช้ความรู้เป็นพื้นฐาน
2. มีโครงสร้างแบบเครือข่าย
3. การเข้าถึงความรู้เป็นเงื่อนไขจำเป็น
4. มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ คือ ลักษณะงาน ขอบเขตอาชีพ และทักษะที่ต้องการ

### 2.3 เป้าหมาย และหลักการจัดการความรู้

วิจารณ์ พานิช (2548 : 9) กล่าวว่า การจัดการความรู้มีเป้าหมาย 3 ประการ คือ

1. เพื่อพัฒนางานให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น
2. เพื่อพัฒนาคน คือ พัฒนาผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งหมายถึง พนักงานทุกระดับ แต่ที่จะได้ประโยชน์มากที่สุด คือ พนักงานชั้นผู้น้อย และระดับกลาง
3. เพื่อการพัฒนา “ฐานความรู้” ขององค์กร หรือหน่วยงาน เป็นการเพิ่มทุนความรู้เพื่อทุนปัญญาขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีศักยภาพในการฟันฝ่าความยากลำบาก หรือความไม่แน่นอนในอนาคตได้ดีขึ้น

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547 : 40 - 41) กล่าวว่า เป้าหมายหลักของการจัดการความรู้ คือ การใช้ประโยชน์จากความรู้มาเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร วัตถุประสงค์ทั่วไปของการจัดการความรู้ คือ

1. เพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
2. เพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ
3. เพื่อปรับปรุงเทคนิค กระบวนการ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ และนำความรู้นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548 : 45) กล่าวว่า การจัดการความรู้มีจุดมุ่งหมาย คือ

1. เพื่อให้องค์กรตระหนักถึงความรู้ทั้งที่มีอยู่ในตัวบุคคลต่าง ๆ และในองค์กร รวมทั้งการนำความรู้นั้นมาใช้ประโยชน์ให้เกิดประสิทธิผลมากที่สุด องค์กรโดยทั่วไปมีการแบ่งงานตามหน้าที่ บุคลากรที่ทำงานจะสั่งสมความรู้และประสบการณ์ในการทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย หากองค์กรไม่มีการจัดการความรู้แล้ว ความรู้และประสบการณ์ที่แต่ละคนมีก็จะกระจัดกระจาย ไม่มีการรวบรวมอย่างเป็นระบบเพื่อให้มีการเข้าถึงและใช้ร่วมกันได้ในภายหลัง
2. เพื่อส่งเสริมให้มีการพัฒนาวัฒนธรรมของการให้ความสำคัญกับความรู้ ซึ่งได้แก่ ความปรารถนาในการแลกเปลี่ยนความรู้และมีพันธะผูกพันในการจัดการความรู้ในทุกระดับขององค์กร
3. เพื่อสร้างโครงสร้างพื้นฐานในการรองรับความรู้ ไม่ว่าจะเป็นระบบคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน ระบบการหมุนเวียนคนในการทำงาน และระบบการให้รางวัล
4. มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ เพิ่มทุนความรู้ และเร่งให้เกิดความรู้ทั้งภายในและระหว่างองค์กร เช่น การมีอินเทอร์เน็ตเพื่อใช้ติดต่อแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร

Davenport and Prusak (อ้างใน นิตยสาร วิเทศ, 2542 : 101) กล่าวถึงหลักในการจัดการความรู้ว่าแท้จริงแล้วไม่ใช่อาศัยเพียงเทคโนโลยีเท่านั้น เทคโนโลยีเป็นเพียงส่วนประกอบหนึ่ง แต่สิ่งสำคัญที่จะทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ คือ การสื่อสารระหว่างบุคคลเพื่อนำไปสู่การออกแบบสร้างสรรค์งานต่าง ๆ หรือการรวมกลุ่มกันระหว่างบุคคลที่มีความคิดเห็นหรือพื้นฐานแตกต่างกัน จะช่วยให้การแบ่งปันและกระจายความรู้เกิดค่านิยมใหม่ที่สร้างสรรค์ ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

หลักการจัดการความรู้ว่าจะเน้นในเรื่องของการรวมกลุ่มเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์มากที่สุด ซึ่งจะส่งผลต่อระบบการจัดการความรู้ตามแนวทางการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน ประกอบด้วย

1. การส่งเสริมให้พนักงานรู้ค่าของความรู้ที่แสวงหา และพร้อมที่จะลงทุนในกระบวนการเพื่อให้ได้ความรู้ขึ้นมา

2. กำหนดตัวพนักงานที่มีความรู้สำคัญ ๆ ซึ่งสามารถนำมารวมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. ให้พนักงานตระหนักถึงศักยภาพแห่งการสร้างสรรค์ที่แอบแฝงอยู่ในความสับสนซับซ้อน และความหลากหลายของความคิดต่าง ๆ คือ ให้มองเห็นประโยชน์ในความแตกต่างอย่างมองว่าเป็นบ่อเกิดของความขัดแย้ง และหลีกเลี่ยงการใช้วิธีง่าย ๆ มาแก้ปัญหาที่ซับซ้อน

4. ประกาศให้ชัดเจนว่าบริษัทต้องการความรู้ เพื่อจะได้ชักจูง ให้รางวัลและนำไปสู่เป้าหมาย

5. หาวิธีวัดความสำเร็จที่สามารถสะท้อนให้เห็นคุณค่าที่แท้จริงของความรู้ได้สมบูรณ์มากกว่าการใช้บัญชีบัลลังก์ธรรมดาเป็นตัวสะท้อนคุณค่าของมันเพราะมันสะท้อนได้อย่างจำกัด

Dave Snowden (อ้างใน สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547 : 20) ได้แบ่งประเภทของหลักการในการจัดการความรู้ออกเป็น 3 ประเภท โดยแบ่งความรู้ตามประเภทของความรู้ที่เป็น Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge และบางประเภทจะผนวกรวม Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge ไว้ด้วยกัน ดังนี้

1. Content Management เป็นการจัดการความรู้แบบชัดเจน โดยเป็นการจัดระเบียบเอกสารหรือโครงสร้างต่าง ๆ

2. Narrative Management เป็นการจัดการความรู้โดยใช้เทคนิคการเล่าเรื่องที่รู้มาภายใต้แนวคิดที่ว่าไม่สามารถเขียนทุกเรื่องออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรได้ เนื่องจากข้อจำกัดในการเขียน

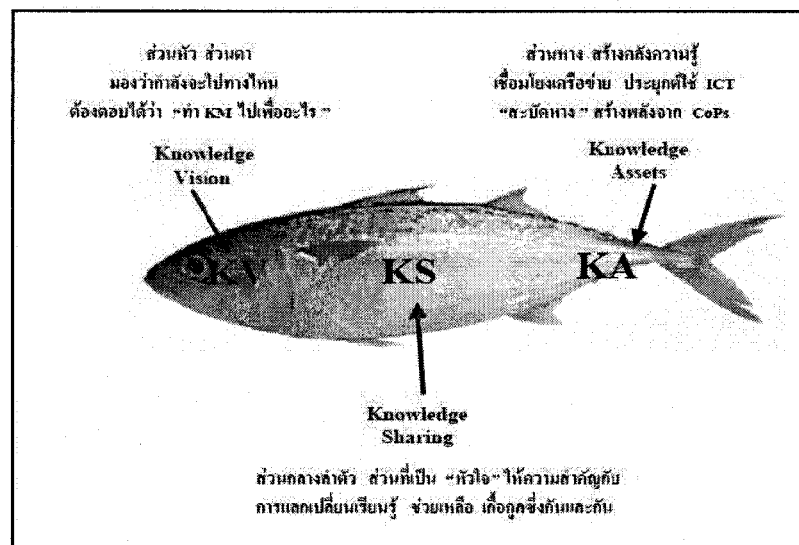
3. Context Management เป็นการจัดการความรู้โดยใช้กิจกรรมที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ โดยเครือข่ายทางสังคม

กิริติ ยศยิ่งยง (2549 : 47) กล่าวว่า หลักการจัดการความรู้ควรเน้นในเรื่อง

1. การใช้เทคโนโลยีมาช่วยสนับสนุนการจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบระเบียบมากขึ้น และสามารถนำความรู้ออกมาใช้ได้ทันต่อสถานการณ์ รวมถึงสามารถถ่ายทอดความรู้ต่อกันได้ง่าย
2. การใช้กิจกรรมเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และเทคนิคการเล่าเรื่องจากประสบการณ์ที่รู้มา เพื่อให้เกิดเป็นความรู้ที่ชัดเจน
3. การรวมกลุ่มเพื่อสร้างพฤติกรรมการเรียนรู้ร่วมกันในลักษณะการแบ่งปัน การแลกเปลี่ยน และการสร้างความรู้

#### 2.4 ตัวแบบการจัดการความรู้ (KM Model)

1) ตัวแบบปลา (TUNA Model) (ประพนธ์ ภาสุภยัต, 2546 : 37 - 44) หลักการสำคัญคือ มองการจัดการความรู้อย่างง่าย โดยใช้“โมเดลปลา” เป็นโมเดลที่เปรียบการจัดการความรู้ เหมือนกับปลาหนึ่งตัวที่มี 3 ส่วน คือ ส่วนหัวปลา ส่วนตัวปลา และส่วนหางปลา ดังแสดงในภาพที่ 2.3 คือ



ภาพที่ 2.3 แสดงตัวแบบการจัดการความรู้

1.1 หัวปลา (Knowledge Vision - KV) หมายถึง ส่วนที่เป็นเป้าหมาย วิสัยทัศน์ หรือทิศของการจัดการความรู้ เป็นการตอบคำถามว่าประเด็นที่สนใจที่จะนำมาจัดการความรู้ นั่นคือ ประเด็นเรื่องอะไร เกี่ยวข้องหรือสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างไร



1.2 ตัวปลา (Knowledge Sharing - KS) คือส่วนที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ส่วน ซึ่งถือว่าเป็นส่วนสำคัญที่สุดและถือเป็นกิจกรรมหลัก หรือหัวใจของการจัดการความรู้

1.3 ทางปลา (Knowledge Assets - KA) เป็นส่วนที่เรียกว่าขุมความรู้ หรือ คลังความรู้ สำหรับจัดเก็บความรู้ที่ได้จากปฏิบัติงานและกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อนำไปใช้งานและมีการต่อยอดยกระดับความรู้ขึ้นไป ส่วนของ “คลังความรู้” หรือ “ขุมความรู้” ที่ได้จากการเก็บสะสม “เกร็ดความรู้” ที่ได้จากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ “ตัวปลา” ซึ่งเราอาจเก็บส่วนของ “ทางปลา” นี้ด้วยวิธีต่างๆ เช่น ICT ซึ่งเป็นการสกัดความรู้ที่ซ่อนเร้นให้เป็นความรู้ที่แจ้งชัด นำไปเผยแพร่และแลกเปลี่ยนหมุนเวียนใช้ พร้อมยกระดับต่อไป คลังความรู้ต้องไม่ใหญ่เทอะทะเกินไป

ประเด็นสำคัญที่ต้องนึกถึงเสมอคือ สิ่งที่อยู่ในคลังความรู้ต้องสอดคล้องกับหัวปลาหรือไม่ มีผู้มาใช้คลังความรู้ที่พัฒนาขึ้นมาหรือไม่ และ ผู้ที่เข้ามาใช้คลังความรู้สามารถนำความรู้ไปใช้ในการแก้ปัญหา หรือสร้างสรรค์นวัตกรรม ได้หรือไม่ อย่างไร

2) ตัวแบบปลาตะเพียน (ประพนธ์ ฝาสุกยี่ด, 2546 : 40) ประกอบด้วยปลาตะเพียนตัวแม่และลูก แขนวเป็นพวง 3-4 ชั้น ใช้เป็นสัญลักษณ์บอกว่าเป้าหมาย วิสัยทัศน์ของหน่วยงานย่อยต้องสอดคล้องกับเป้าหมายวิสัยทัศน์ของหน่วยงานใหญ่ เป้าหมายของการจัดการความรู้ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ การจัดการความรู้ต้องเป็นเครื่องมือเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยมองว่าองค์กรเป็นหน่วยย่อย ซึ่งอาจมีความแตกต่างกัน รูปแบบความรู้แต่ละหน่วยจึงต้องปรับให้เหมาะสมกับองค์กรของตน แต่ฝูงปลาจะหันหน้าไปในทิศทางเดียวกัน

## 2.5 องค์ประกอบของการจัดการความรู้

นำทิพย์ วิภาวิน (2547 : 17 - 21) กล่าวว่า ความสำเร็จของการจัดการความรู้เกิดจากการผสมผสานการทำงานของคน กระบวนการทาง และเทคโนโลยี ดังนี้

1. คน คือ กลยุทธ์หลักสำหรับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นผู้จัดการความรู้ วิเคราะห์ สังเคราะห์เป็นความรู้ และวิธีการดำเนินงานในการจัดการความรู้ที่สร้างนวัตกรรม และมีความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตามสถานการณ์ การพัฒนาบุคคลในองค์กรจึงมีความสำคัญเป็นอันดับแรก การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ กระบวนการ และเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กร เพื่อแสวงหา สร้าง จัดการ แลกเปลี่ยน และทำให้ความรู้ที่ต้องการได้รับผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่องค์กรต้องการ และเป็นการผสมผสานความรู้จากหลายศาสตร์

2. กระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย แนวทางและขั้นตอนของการจัดการความรู้ โดยต้องระบุประเภทของสารสนเทศที่ต้องการจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอก เป็นการ

แยกแยะว่า ความรู้ชนิดใดที่ควรนำมาใช้ในองค์กร แล้วนำความรู้นั้นมากำหนดโครงสร้างแบบแผน และตรวจสอบความถูกต้อง ก่อนที่จะนำมาผลิตและเผยแพร่ โดยมีวัฒนธรรมองค์กรช่วยเสริมการจัดการความรู้ และการบริหารกระบวนการนั้นต้องเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างชัดเจนว่า ต้องการให้บรรลุเป้าหมายอะไร

3. เทคโนโลยี เป็นเครื่องมือที่ใช้ค้นหา จัดเก็บ และแลกเปลี่ยนแบ่งปันข้อมูลภายใน และภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของความรู้ในองค์กรให้เป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อบุคคล องค์กร และผู้รับบริการ ในเวลาและเป้าหมายที่องค์กรต้องการ เรียกว่า ระบบการจัดการความรู้

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547 : 86) กล่าวว่า การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นได้ในองค์กรที่มีการเรียนรู้เป็นฐานสำคัญ ทั้งนี้ โดยมีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง 3 ประการ คือ

1. เป็นแนวคิดของการบริหารจัดการความรู้ ซึ่งควบคู่กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. มีกระบวนการที่สำคัญ คือ การเรียนรู้เกี่ยวกับองค์กร และมีกระบวนการจัดการความรู้

3. ต้องอาศัยเทคโนโลยีช่วยอำนวยความสะดวกต่อกระบวนการเรียนรู้และกระบวนการจัดการความรู้

โกศล ดิศิลธรรม (2546 : 34) ได้นำเสนอองค์ประกอบหลัก ของการจัดการความรู้เป็นสองส่วน คือ 1. สังคม-วัฒนธรรม และองค์กร 2. องค์ประกอบทางเทคโนโลยี โดยองค์ประกอบทั้งสองส่วนนี้จะมีระบบการจัดการความรู้เป็นส่วนเชื่อมโยงทั้งสองส่วนเข้าด้วยกัน

สรุป องค์ประกอบของการจัดการความรู้ประกอบด้วย คน ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญ เนื่องจากเป็นผู้คิดวิเคราะห์ และเป็นผู้ดำเนินการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ไปสู่เป้าหมาย กระบวนการเป็นแนวทางการดำเนินงานที่ต้องอาศัยการผสมผสานศาสตร์และศิลป์อย่างเป็นระบบ และ เทคโนโลยีซึ่งจะช่วยในการค้นหา จัดเก็บ และแลกเปลี่ยนความรู้กันทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยมีสังคม และวัฒนธรรมเป็นตัวสนับสนุน

## 2.6 กระบวนการ แนวทาง และขั้นตอนการจัดการความรู้

ความรู้ที่จะนำมาใช้เพื่อให้องค์กรบรรลุผลตามเป้าหมาย จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการในการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการย่อย ๆ ที่มีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน โดยกระบวนการจัดการความรู้ นั้นบรรดานักวิชาการทั้งหลายที่ได้ทำการศึกษา และได้เสนอแนวทางไว้อย่างแพร่หลายว่าควรเป็นอย่างไร จากการที่ผู้เขียนได้ศึกษาพบว่า มีกระบวนการที่คล้ายคลึงกัน

ในที่นี้ผู้เขียนขอยกแนวความคิดของ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ(2548 : 54 - 58) ซึ่งได้อธิบายถึงกระบวนการจัดการความรู้ว่าประกอบด้วย 7 กระบวนการ ดังนี้

1. การค้นหาความรู้ หมายถึง การค้นหาว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง ในรูปแบบใด อยู่ที่ใครและความรู้อะไรบ้างที่องค์กรจำเป็นต้องมี ทำให้องค์กรทราบว่าขาดความรู้อะไรบ้าง โดยทั่วไปองค์กรสามารถใช้เครื่องมือที่เรียกว่า Knowledge Mapping หรือการทำแผนที่ความรู้เพื่อหาว่าความรู้ใดมีความสำคัญสำหรับองค์กร จัดลำดับความสำคัญของความรู้เหล่านั้น เพื่อให้้องค์กรวางขอบเขตของการจัดการความรู้ และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ประโยชน์ของแผนที่ความรู้ช่วยให้เห็นภาพของคลังความรู้ขององค์กร ทำให้ทราบว่ามีความรู้ที่ทับซ้อนกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ หรือไม่ และทำให้บุคลากรทราบว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้างและจะหาได้ที่ไหน

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ จากแผนที่ความรู้ องค์กรจะทราบว่ามีความรู้ที่จำเป็นต้องมีอยู่หรือไม่ ถ้ามีแล้วองค์กรจะต้องหาวิธีในการดึงความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่อยู่กระจัดกระจายมารวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ สำหรับความรู้ที่จำเป็นต้องมีแต่ยังไม่มี องค์กรอาจสร้างความรู้จากความรู้เดิมที่มีอยู่ หรือนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การสร้างและแสวงหาความรู้ประสบความสำเร็จ คือ บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อให้บุคลากรกระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อใช้ในการสร้างความรู้ใหม่ๆ นอกจากนี้ ระบบสารสนเทศก็มีส่วนช่วยให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้รวดเร็วและการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ จากภายนอกก็ทำได้รวดเร็วเช่นกัน

3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ โดยการจัดทำสารบัญ และจัดเก็บความรู้ประเภทต่าง ๆ เพื่อให้การเก็บรวบรวม การค้นหา การนำมาใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว

การแบ่งชนิดหรือประเภทของความรู้จะขึ้นอยู่กับผู้ใช้งานว่าจะนำไปใช้อย่างไร และลักษณะการทำงานของบุคลากรเป็นแบบไหน โดยทั่วไปจะแบ่ง ตามความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญของบุคลากร เช่น จัดทำทำเนียบผู้เชี่ยวชาญ หัวข้อ/หัวเรื่อง หน้าที/กระบวนการ และประเภทของผลิตภัณฑ์

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การประมวลความรู้จะต้องอยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจและใช้ง่าย ซึ่งทำได้ในหลายลักษณะ คือ การจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ซึ่งจะทำให้การป้อนข้อมูล การจัดเก็บ การค้นหา และการใช้ข้อมูลทำได้สะดวกและรวดเร็ว

5. การเข้าถึงความรู้ องค์กรต้องมีวิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้ โดยทั่วไปการกระจายความรู้ให้ผู้ใช้มี 2 ลักษณะ คือ 1.การป้อนความรู้ (Push) หมายถึงการส่งข้อมูล หรือความรู้ให้กับผู้รับโดยผู้รับไม่ได้ร้องขอ เช่น การส่งหนังสือเวียน ข่าวสารต่าง ๆ หรือข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์องค์กร 2. การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้ (Pull) หมายถึง การที่ผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้แต่เฉพาะข้อมูลหรือความรู้ที่ต้องการเท่านั้น เพื่อช่วยลดปัญหาการได้รับข้อมูลหรือความรู้ที่ไม่ต้องการ ควรทำให้เกิดความสมดุลระหว่าง Push และ Pull

6. การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความรู้ประเภท Explicit วิธีที่นิยมใช้ ได้แก่ การจัดทำเอกสาร จัดทำฐานความรู้ การจัดทำสมุดหน้าเหลืองโดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วย เพื่อให้เข้าถึงความรู้ได้ง่ายและสะดวกขึ้น ความรู้ประเภท Tacit การแบ่งปันความรู้จะทำให้หลายรูปแบบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความต้องการและวัฒนธรรมองค์กร ส่วนใหญ่จะใช้วิธีผสมผสานเพื่อให้ผู้ใช้สามารถเลือกใช้ได้ตามความสะดวก วิธีการหลัก ๆ เช่น ทีมข้ามสายงาน ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้

7. การเรียนรู้ วัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดของการจัดการความรู้ คือ การเรียนรู้ของบุคลากรและนำความรู้ไปใช้ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาและปรับปรุงองค์กร ขั้นตอนนี้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะถ้าองค์กรจะมีวิธีการในการกำหนด คัดเลือก ถ่ายทอด และแบ่งปันความรู้ที่ดีเพียงใด แต่ถ้าบุคลากรไม่ได้เรียนรู้และนำไปใช้ประโยชน์ก็จะสูญเปล่า ดังนั้น องค์กรต้องกระตุ้นและสร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ กล้าลองผิดลองถูก โดยผู้บริหารจะต้องยอมรับผลลัพธ์ว่าเป็นความสำเร็จหรือความล้มเหลว

การเรียนรู้ของบุคลากรจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ซึ่งจะช่วยเพิ่มพูนความรู้ที่มีอยู่แล้วให้มากยิ่งขึ้น และความรู้นั้นจะถูกนำไปใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่เป็นวงจรการเรียนรู้ที่ไม่มีวันสิ้นสุด

Marquardt (อ้างใน พรชิตา วิเชียรปัญญา 2547 : 42 - 48) ได้เสนอกระบวนการจัดการความรู้ไว้ 4 ประการ ได้แก่ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ โดยแต่ละกระบวนการ อธิบายดังนี้

1. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) องค์กรต้องแสวงหาความรู้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

1.1 การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากภายใน (Internal Collection of Knowledge) ทำได้โดย

- การให้ความรู้กับพนักงาน เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุม การแสดงผลงาน ระบบพี่เลี้ยง
- การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและการลงมือปฏิบัติ
- การเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ

1.2 การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากภายนอก (External Collection of Knowledge) สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วองค์การจึงต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล สร้างความคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ วิธีการที่สำคัญ คือ

- การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ
- การจ้างที่ปรึกษา
- การเปิดรับข่าวสารจากสื่อที่หลากหลาย เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ บทความ วิทยุทัศน์ e-Mail

เป็นต้น

- ตรวจสอบแนวโน้มทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี
- จ้างพนักงานใหม่
- ร่วมมือกับองค์กรอื่น ๆ เพื่อสร้างพันธมิตรและการร่วมลงทุน

2. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) การแสวงหาความรู้เป็นการปรับใช้ความรู้ โดยทั่วไป แต่การสร้างความรู้เป็นสิ่งที่สร้างขึ้นใหม่ การสร้างความรู้ใหม่เกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน การหยั่งรู้ และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล การสร้างความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคนในองค์กร ทุก ๆ คนในองค์กรสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้ รูปแบบในการสร้างความรู้ ได้แก่

- บุคคลให้ความรู้ที่ตนมีให้กับผู้อื่น เช่น การถ่ายทอดความรู้จากการทำงาน ร่วมกันอย่างใกล้ชิด
- นำความรู้ที่องค์การมีอยู่ผนวกเข้ากับความรู้ของแต่ละบุคคลเพื่อให้เกิดเป็น ความรู้ใหม่และมีการแบ่งปันทั่วทั้งองค์การ
- รวมและสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่เข้าด้วยกัน
- การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ
- การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ
- การทดลองเพื่อสร้างแรงจูงใจและโอกาสสำหรับการเรียนรู้
- การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาในอดีต

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

3.1 ในการจัดการความรู้ องค์กรต้องกำหนดสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นองค์ความรู้ และต้องพิจารณาวิธีการในการเก็บรักษา และการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ โดย ต้องคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

- โครงสร้างและการจัดเก็บความรู้ควรเป็นระบบที่สามารถค้นหาและส่งมอบได้ อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

- จัดให้มีการจำแนกรายการต่าง ๆ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบายหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานที่อยู่บนพื้นฐานความจำเป็นในการเรียนรู้

- อาศัยการจัดการที่สามารถส่งมอบให้กับผู้ใช้ได้อย่างชัดเจน ถูกต้อง ทันเวลา และเหมาะสมกับความต้องการ

นอกจากนี้องค์กรจะต้องพิจารณาถึงความแตกต่างของกลุ่มคนที่มีความแตกต่างกันในการค้นคว้าความรู้ ระบบการเก็บความรู้ที่มีประสิทธิภาพ คือ ต้องมีการจัดหมวดหมู่ตามองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่

- ความจำเป็นของการเรียนรู้
- วัตถุประสงค์ของงาน
- ความชำนาญของผู้ใช้
- การใช้สารสนเทศและสถานที่ตั้งที่สารสนเทศถูกเก็บไว้

3.2 การค้นคว้าความรู้ เป็นลักษณะของการเข้าถึงสิ่งที่ผู้ใช้ต้องการเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานต่อไป องค์กรควรทำให้พนักงานทราบถึงช่องทางหรือวิธีการสำหรับการค้นคว้าความรู้ต่าง ๆ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ เช่น การทำสมุดจัดเก็บรายชื่อ และทักษะของผู้เชี่ยวชาญ การทำสมุดหน้าเหลือง การประชุม การฝึกอบรม เป็นต้น ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะนำไปสู่การถ่ายทอดความรู้ในองค์กรทั้งสิ้น

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

การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์จากความรู้มีความจำเป็นสำหรับองค์กร เนื่องจากองค์กรจะเรียนรู้ได้ดีขึ้นเมื่อความรู้มีการกระจายและถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็ว เหมาะสมทั่วทั้งองค์กร การถ่ายทอด และการใช้ประโยชน์จากความรู้ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกลไกด้านอิเล็กทรอนิกส์ นอกจากนี้การเคลื่อนที่ของสารสนเทศและความรู้ระหว่างบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งนั้นเป็นไปได้โดยตั้งใจและไม่ได้ตั้งใจ ซึ่งการถ่ายทอดความรู้โดยตั้งใจมีวิธีการต่าง ๆ คือ

- การสื่อสารด้วยการเขียน (การบันทึก การรายงาน จดหมาย ข่าวประกาศ)
- การฝึกอบรม
- การประชุมภายใน
- การสรุปข่าวสาร
- การสื่อสารภายในองค์กร (วีดิทัศน์ สิ่งพิมพ์ เครื่องเสียง)
- การเยี่ยมชมงานต่าง ๆ ที่จัดเป็นกลุ่มตามความจำเป็น
- การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน
- ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring)

ในส่วนของการถ่ายทอดความรู้โดยไม่ตั้งใจนั้น เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยอาจจะไม่รู้ตัว หรือเป็นการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นในหน้าที่ที่ทำงานเป็นประโยชน์อย่างไม่มีแบบแผน เช่น

- การหมุนเวียนงาน
- ประสบการณ์ หรือเรื่องราวต่าง ๆ ที่เล่าต่อกันมา
- คณะทำงาน
- เครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ

สรุป การจัดการความรู้เพื่อให้ประสบความสำเร็จ ต้องอาศัยกระบวนการจัดการความรู้ อย่างเป็นระบบ เป็นขั้นตอนซึ่งแต่ละขั้นตอนจะมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน แต่อย่างไรก็ตาม แนวคิดกระบวนการจัดการความรู้ที่จะนำมาใช้ในแต่ละองค์กรอาจไม่เหมือนกันอย่างชัดเจน แต่ทั้งนี้ กระบวนการจัดการความรู้ พอสรุปได้ว่าเป็นการแสวงหาความรู้ นำความรู้มาแลกเปลี่ยน เรียนรู้กัน จัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ และ นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน

วิจารณ์ พานิช (2546 : 84 - 90) ได้กล่าวถึงการลงมือจัดการความรู้ว่าไม่มีหลักการตายตัว แต่หลักการ 10 ข้อที่น่าจะเป็นประโยชน์ต่อการจัดการความรู้ คือ

**ขั้นที่ 1** ต้องตรวจสอบเครื่องอำนวยความสะดวกที่มีอยู่ในองค์กร ได้แก่

- เครื่องช่วยการเคลื่อนไหวไหลของความรู้ เช่น บรรยากาศความร่วมมือและซอฟต์แวร์ช่วยกระบวนการกลุ่ม อินทราเน็ต อินเทอร์เน็ต เป็นต้น

- เครื่องช่วยจัดระบบข้อมูลและเอกสาร ได้แก่ เครื่องทำดัชนีและช่วยค้นเครื่องทำฐานข้อมูลอัตโนมัติ

- เครื่องช่วยค้นหาข้อมูล เช่น เทคโนโลยีลิตติมิดี

- เครื่องช่วยแลกเปลี่ยนความรู้และสารสนเทศ เช่น เครื่องโทรสาร โทรศัพท์ Chat Room ทางอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

- เครื่องช่วยค้นหาและดึงข้อมูล ได้แก่ ระบบค้นหาสารสนเทศตามเนื้อเรื่อง เพื่อช่วยกรองปรับปรุง ค้นหาและจัดหมวดหมู่ความรู้

**ขั้นที่ 2** นำกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้กับกลยุทธ์ด้านธุรกิจมาเชื่อมโยงกัน กล่าวคือ เนื่องจากการจัดการความรู้ภายในองค์กรมีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมธุรกิจหรือภารกิจขององค์กร ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการจัดการความรู้ควรจะมีน้อยที่สุด โดยที่สามารถช่วยให้องค์กรบรรลุภารกิจได้อย่างมีคุณภาพ

กลยุทธ์ในการจัดการความรู้มี 2 แบบ คือ แบบเข้ารหัส (codification) กับ เข้าคน (Personalization) โดยกลยุทธ์การจัดการความรู้ชนิดนี้ต้องมีการลงทุนแบบจริงจังต่อเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาระบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ เป็นการเข้ารหัสความรู้เพื่อให้สามารถสั่งสม

กระจายความรู้และนำไปใช้ได้เรื่อย ๆ ในขณะที่กลยุทธ์การจัดการความรู้ “แบบเข้าคน” ควรให้มีการลงทุนกับเทคโนโลยีพอประมาณ เพื่อให้เกิดเครือข่ายสารสนเทศที่เชื่อมโยง อำนวยความสะดวกให้พนักงานองค์กรสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ได้อย่างสะดวก ซึ่งผู้บริหารองค์กรต้องใช้กลยุทธ์ทั้ง 2 แบบในสัดส่วนที่เหมาะสมกับกลยุทธ์ด้านธุรกิจของตน แต่ไม่ควรลงทุนเต็มที่ทั้งสองแบบ เพราะจะเป็นการสูญเปล่าในการลงทุน

**ขั้นตอนที่ 3** ออกแบบ โครงสร้างพื้นฐานของการจัดการความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เป็นฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ว่า

- เทคโนโลยีที่จำเป็นต้องมีได้แก่อะไรบ้าง เพื่อให้พนักงานขององค์กรสามารถค้นหา สร้าง เชื่อมต่อ หรือผสมผสาน รวมทั้งใช้ความรู้ได้อย่างรวดเร็วและคุ้มค่า

- การสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวข้องกับข้อมูลขนาดใหญ่เพียงใดที่จะได้เลือกเทคโนโลยีให้เหมาะสมกับขนาดของข้อมูล

- รูปแบบการสืบค้นข้อมูลที่ต้องการคือแบบใด

**ขั้นตอนที่ 4** ตรวจสอบองค์ความรู้และระบบที่มีอยู่

ทรัพยากรความรู้ขององค์กรกำลังเพิ่มหรือลดลงและจะมั่นใจอย่างไรว่าทรัพยากรความรู้ขององค์กรจะเพิ่มขึ้นเสมอไป องค์กรกำลังใช้ทรัพยากรความรู้ที่มีให้เกิดประโยชน์สูงสุดหรือไม่ ทรัพยากรด้านความรู้ขององค์กรมีความมั่นคงถาวรแค่ไหน คู่แข่งสามารถสร้างความรู้เหล่านั้นโดยไม่ลอกเลียนได้หรือไม่ คู่แข่งกำลังพัฒนาส่วนไหนของความรู้ที่องค์กรไม่ได้พัฒนาความรู้เหล่านี้เร็วไหลไปจากองค์กรได้หรือไม่ และระดับความรู้ขององค์กรอยู่ในระดับไหน

**ขั้นตอนที่ 5** ออกแบบทีมการจัดการความรู้ ประกอบด้วยบุคคล ดังนี้

- พนักงานในหน่วยใดหน่วยหนึ่งในองค์กรที่รู้เรื่องของหน่วยงานตนเองอย่างดี และมีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยี

- เจ้าหน้าที่สารสนเทศภายในองค์กร

- พนักงานองค์กรที่มีความเข้าใจในหน่วยงาน

- พนักงานขององค์กรที่มีความเข้าใจข้ามหน่วยงาน

- ที่ปรึกษาจากภายนอก แต่ควรใช้น้อยที่สุดเพื่อรักษาความลับ

- ผู้จัดการอาวุโส เพื่อยืนยันความเอาจริง เสริมพลังและช่วยแนะวิธีคิดเชิงยุทธศาสตร์

**ขั้นตอนที่ 6** ร่าง “พิมพ์เขียว” คือ

การออกแบบระบบการจัดการความรู้ที่อย่างน้อยต้องมี 4 ระบบย่อย คือ

1. คลังความรู้ ที่มีฐานข้อมูลเชื่อมโยงเข้าด้วยกันและเข้าถึงได้ง่าย



2. เวทีความร่วมมือ ซึ่งเป็นที่เกิดของกิจกรรมที่ทำให้มีการเคลื่อนความรู้ไปทั่วในองค์กร

3. เครือข่าย เพื่อส่งเสริมการสื่อสารแลกเปลี่ยนทั้งส่วนที่เป็นฮาร์ดแวร์ เช่น การเช่าสาย อินเทอร์เน็ต และส่วนที่เป็นกิจกรรม เช่น การจัดประชุมแลกเปลี่ยนประสบการณ์

**ขั้นตอนที่ 7** พัฒนาระบบการจัดการความรู้ ที่มีโครงสร้าง 7 ชั้น คือ

1. ชั้นบนสุด เพื่อทำหน้าที่สัมพันธ์ - สัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กร เป็นส่วนที่บุคคลเข้ามาสร้าง พัฒนา ใช้ ค้นหา และแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งในหลายกรณีหมายถึง อินเทอร์เน็ตในองค์กร

2. ชั้นเข้าถึงและตรวจสอบผู้ใช้เพื่อป้องกันผู้บุกรุกจากผู้ใช้และป้องกันระบบจากบุคคลภายนอก

3. ชั้นอำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้รายบุคคล ประกอบด้วย เครื่องมือสำหรับเลือกทำดัชนี และปรับปรุงสารสนเทศตามความต้องการของผู้ใช้รายบุคคล

4. ชั้นประยุกต์ใช้ ประกอบด้วยฐานข้อมูลทักษะพิเศษ “หน้าเหลือง” เครื่องมือสำหรับทำงานร่วมกัน เช่น เครื่องมือทำวิดีโอคอนเฟอเรนซ์

5. ชั้นส่งข้อมูลข่าวสาร ประกอบด้วย เทคโนโลยีเชื่อมต่อต่อ เว็บ เซอฟแวร์ เมลล์

6. เครื่องเชื่อมต่อระหว่างคอมพิวเตอร์ระบบเก่าที่ล้าสมัยกับคอมพิวเตอร์ระบบที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบัน

7. คลังข้อมูลข่าวสาร ได้แก่ ฐานข้อมูลที่ใช้ทำงาน เป็นต้น

**ขั้นตอนที่ 8** ต้นแบบและการทดลองใช้ ซึ่งอาจสร้างหลายต้นแบบให้ทดลองใช้

**ขั้นตอนที่ 9** บริหารจัดการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมและโครงสร้าง การตอบแทน เพื่อให้ได้ทั้งใจและสมองของสมาชิกในองค์กร โดยผู้จัดการความรู้ต้องทำหน้าที่ ดังนี้

- ส่งเสริมการจัดการความรู้ การดำเนินการ และการใช้

- ให้การศึกษาและฝึกอบรมผู้ใช้

- ให้การศึกษาและฝึกอบรมทีมบริหารขององค์กร

- วัดผลกระทบจากการจัดการความรู้

- ทำแผนที่ (Mapping) ความรู้ที่มีอยู่ในปัจจุบัน

- จัดหมวดหมู่ความรู้

- สร้างถนนความรู้

- เชื่อมโยงกิจกรรมทางธุรกิจขององค์กรเข้ากับระบบการจัดการความรู้

**ขั้นตอนที่ 10** ประเมินผลสัมฤทธิ์ วัดผลตอบแทนจากการลงทุนและพัฒนาระบบการจัดการความรู้ เพื่อวัดต้นทุนทางปัญญาขององค์กร

วีรวัช มาณะศิริรานนท์ (2545, 81 - 89) กล่าวว่า การที่จะนำหลักการบริหารจัดการความรู้เข้ามาใช้ในองค์กรควรจะต้องมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยได้เสนอขั้นตอนการดำเนินการไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** กำหนดวิสัยทัศน์ชัดเจน เนื่องจากการที่จะนำระบบการบริหารภูมิปัญญาหรือการจัดการความรู้เข้าใช้ปฏิบัติในองค์กรแห่งใด ย่อมมีผลกระทบต่อสมาชิกทุกคนในองค์กรนั้น การเริ่มต้นจึงควรดำเนินการอย่างเป็นระบบชัดเจน คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (Shared Vision) ให้สมาชิกทุกคนร่วมรับรู้ถึงความจำเป็นในการพัฒนาภูมิปัญญา ควบคู่ไปกับการมุ่งมั่นในการดำเนินกิจกรรม คุณค่า ตลอดจนสร้างความเข้าใจในคุณประโยชน์ที่องค์กรและทุก ๆ คนจะได้รับ เพื่อนำมาซึ่งความร่วมมือร่วมใจกันต่อไป

**ขั้นตอนที่ 2** กำหนดกลยุทธ์ที่จะดำเนินการ เป็นหัวใจสำคัญ ความสำเร็จของการนำระบบการบริหารใหม่ใดเข้ามาใช้ จึงควรมีการกำหนดกลุ่มผู้ดูแลรับผิดชอบที่ชัดเจนขึ้นมา เพื่อประสานกิจกรรมทั้งหมดให้สอดคล้องกัน โดยอาจใช้กลยุทธ์ 4 หลัก ดังนี้

- กลยุทธ์ชี้นำ โดยคณะผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสนใจ สนับสนุนและผลักดันทุกวิถีทางรวมทั้งต้องมีการติดตามนำเสนอความคืบหน้ากันในที่ประชุมอย่างสม่ำเสมอ

- กลยุทธ์ปลูกฝัง ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะเข้ามาดูแลรับผิดชอบในกิจกรรมสำคัญที่จะเป็นโครงสร้างพื้นฐานและโครงสร้างขององค์ความรู้ต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการเสริมสร้างศักยภาพรวมทั้งเป็นที่เลี้ยงแก่ทุกทีมงานที่จะร่วมบริหารภูมิปัญญา

- กลยุทธ์ปฏิรูป โดยการตั้งคณะทำงานจากตัวแทนของหน่วยต่าง ๆ เข้ามารับผิดชอบดำเนินการในกิจกรรมที่ต้องประสานกิจกรรมซึ่งกันและกันเพื่อให้เกิดกิจกรรมที่ทรงคุณค่าแก่ลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์กร

- กลยุทธ์การปรับตัว เป็นกลยุทธ์ในระดับทีมงานที่จะร่วมกันเรียนรู้และทำงานอย่างเป็นระบบ โดยใช้ภูมิปัญญาเดินร่วมกับการแสวงหาภูมิปัญญาใหม่ ผนวกเข้ากับระบบการปฏิบัติงาน

**ขั้นตอนที่ 3** เริ่มด้วยการพัฒนารูปธรรมของการเรียนรู้ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

- การมีวิสัยทัศน์องค์กร (Corporate Vision) ที่ชัดเจน ปฏิบัติได้ภายใต้การสนับสนุนและมุ่งมั่นของทุกคนในองค์กร

- การจัดหาโครงสร้างพื้นฐานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคนให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่น เครื่องมือ อุปกรณ์ต่าง ๆ ห้องสมุด เป็นต้น

- มีระบบการบริหารและระบบการทำงานที่ดี ได้มาตรฐานสากล เช่น ระบบการบริหารการเงิน เป็นต้น

**ขั้นตอนที่ 4** เข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ เป็นขั้นตอนการพัฒนาตัวสมาชิกแต่ละบุคคลในองค์กรให้มีศักยภาพที่สูงขึ้น ที่องค์กรหวังให้เป็นกุญแจความสำเร็จ (Key Success Factor) ในยุคของการแข่งขันใหม่ที่ใช้ปัจเจกบุคคลเป็นที่ตั้ง โดยเริ่มต้นที่

- การปลูกฝังทัศนคติและค่านิยมองค์กรให้ทุกคนทราบและเข้าใจอย่างสม่ำเสมอ
- การพัฒนาทักษะและความสามารถให้สอดคล้องกับสายอาชีพของแต่ละหน้าที่งาน
- ความภาคภูมิใจและความรู้สึกมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าขององค์กร

**ขั้นตอนที่ 5** การวัดผลการเรียนรู้

- การวัดผลเป็นรายบุคคล โดยเน้นไปที่ทักษะการติดต่อสื่อสาร ทักษะในการทำงาน และทักษะในการเป็นผู้นำ

- การวัดผลตามกิจกรรม เน้นที่ความสำเร็จตามเป้าหมายของแต่ละกิจกรรม

- การวัดผลจากตัวระบบ เป็นการวัดผลเชิงพัฒนาการของตัวระบบการบริหารต่าง ๆ ที่องค์กรได้นำเข้ามาปฏิบัติ

ในการวัดผลการเรียนรู้จำเป็นต้องทำเป็นระยะให้ต่อเนื่อง เพื่อจะได้ทราบแนวโน้มของพัฒนาการที่ได้เกิดไปแล้วและที่กำลังจะเกิดขึ้น ช่วยให้้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนกลวิธีและขั้นตอนการพัฒนากฎมีปัญญาด้วยกิจกรรมคุณค่าต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลสูงยิ่งขึ้น

บดินทร์ วิจารณ์ (2547, 241 - 245) กล่าวว่า ในการดำเนินโครงการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นจริง เมื่อพิจารณาดำเนินการให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กรแล้ว จำเป็นต้องวางแผนดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงควบคู่ไปด้วย โดยสามารถกำหนดเป็นขั้นตอน 8 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดและสร้างทีมงานจัดการองค์ความรู้ในองค์กร ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบในการสร้าง KM ในองค์กร เชื่อมโยงกับเป้าหมายของผู้นำองค์กร ผู้บริหาร โครงการ มีทีมงานที่หลากหลายตามลักษณะการดำเนินงานขององค์กร โดยหลักการจะมีผู้จัดการองค์ความรู้เฉพาะด้าน (Subject Manager) ผู้เชื่อมโยงองค์ความรู้จากหลายกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ไปยังผู้ใช้ที่ต้องการ (Knowledge Broker) ผู้เชี่ยวชาญกระบวนการ KM ซึ่งทำหน้าที่เป็นโค้ชในองค์กร (KM Coordinator) และที่ปรึกษา (KM Project Consultant)

ขั้นที่ 2 กำหนดกลยุทธ์ KM ขององค์กร โดยการศึกษากลยุทธ์ขององค์กรว่า มีสาระสำคัญด้านใดบ้าง ดำเนินการวิเคราะห์โอกาส และองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อความสำเร็จขององค์กรทั้งทางด้านธุรกิจ และงานปฏิบัติการ เลือกองค์ความรู้ที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรสูงสุด เพื่อคัดเลือกมาดำเนินการเป็นโครงการนำร่อง

ขั้นที่ 3 ดำเนินการสำรวจระบบการจัดการองค์ความรู้ที่มีอยู่แล้วในองค์กร เช่น ระบบฐานข้อมูล ระบบ IT เพื่อทำการต่อยอดโดยไม่ต้องเสียเวลาสร้างขึ้นมาใหม่

ขั้นที่ 4 คัดเลือกโครงการนำร่อง โดยคัดเลือกโครงการนำร่อง 2-3 โครงการตามความเหมาะสมของระดับความยากง่ายของโครงการและความพร้อมของทีมงาน รวมถึงความเชี่ยวชาญที่มีอยู่

การที่มุ่งเน้นเพียงโครงการนำร่องจะมีโอกาสสำเร็จสูง สามารถสร้างความเชื่อมั่นและเห็นผลประโยชน์ของ KM ชัดเจนขึ้น จับต้องได้มากขึ้น

ขั้นที่ 5 พัฒนาโครงสร้างการจัดการ KM ในองค์กร การจัดการองค์ความรู้ในองค์กร จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้นำองค์กร และผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้าน เพื่อสร้างองค์ความรู้ แลกเปลี่ยน และใช้องค์ความรู้ให้เกิดประโยชน์ การเชื่อมโยงองค์ความรู้ในองค์กรจำเป็นต้องสร้างระบบพื้นฐาน เช่น ระบบ IT และเครือข่ายรองรับเครือข่ายที่เกี่ยวข้องกับคนที่จะเข้ามาใช้และแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ อาจใช้หลักการชุมชนแห่งการปฏิบัติ หรือ Community of Practice : COP ส่วนระบบโครงสร้าง IT นอกจากจะช่วยเชื่อมโยงเครือข่ายและชุมชนเข้าด้วยกันแล้ว ยังช่วยในการสนับสนุนในการจัดระบบข้อมูล อีกด้วย

เพื่อสนับสนุนกระบวนการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร ปัจจัยแห่งความสำเร็จนั้นไม่ใช่อยู่ที่กระบวนการจัดการองค์ความรู้ที่ดี แต่อยู่ที่โครงสร้างการจัดการวิธีบริหารการเปลี่ยนแปลง การปลูกฝังวัฒนธรรม การเรียนรู้และแบ่งปันความรู้ โดยมีระบบการบริหารงานบุคคล คือการประเมินผลและการให้รางวัล ทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เมื่อมีการจัดตั้งระบบ KM แล้ว อาจมีการโอนงานจากการบริหารงานโครงการ สู่อำนาจการบริหารงานแบบกระบวนการ โดยการจัดตั้งศูนย์กลางความรู้ขององค์กร เพื่อดำเนินการจัดการองค์ความรู้ในองค์กรต่อไป

ขั้นที่ 6 กำหนดเทคโนโลยีสนับสนุนการจัดการ KM เริ่มตั้งแต่การจัดเก็บ การจัดระบบ การสืบค้น และการค้นหาองค์ความรู้ที่ต้องการ รวมถึงการใช้ประโยชน์ ดังนั้น ระบบ IT และเครือข่ายจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการสนับสนุน KM ทั้งอยู่ในรูปแบบพอร์ทัลขององค์กร และของบุคคล และระบบการสื่อสาร เช่น อีเมลล์ เพื่อรองรับการทำงานร่วมกัน

ขั้นที่ 7 กำหนดแผนปฏิบัติการหลัก เพื่อเป็นศูนย์กลางและเป็นวาระขององค์กรในการจัดการสร้าง KM ให้เกิดขึ้นจริงในองค์กร สามารถแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะหลัก ๆ คือ การบริหารโครงการ KM และการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร

ขั้นที่ 8 การติดตาม ควบคุม และปิดโครงการ โดยธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง การจัดการองค์ความรู้ในองค์กรจะไม่มีวันจบสิ้น อย่างไรก็ตาม การดำเนินการต้องมีการติดตามผลควบคุมจากตัวชี้วัดความสำเร็จ โดยเฉพาะโครงการนำร่องว่า KM สามารถก่อให้เกิดประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และผลผลิตที่สูงขึ้นในองค์กรได้หรือไม่ และกระบวนการ KM เกิดขึ้นจริงในองค์กรหรือไม่ เช่น อัตราการเติบโตขององค์ความรู้ใหม่ในองค์กร การเข้ามาใช้ฐานข้อมูลความรู้ในองค์กรมีอัตราการใช้งานอย่างไร

เมื่อโครงการนำร่องบรรลุเป้าหมาย จะมีการทบทวนกระบวนการทำงานทั้งหมด ทั้งในส่วนที่สำเร็จและบทเรียนที่เกิดขึ้นเพื่อนำมาเป็นข้อมูลป้อนกลับและปรับปรุงกระบวนการให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547 : 46-54) กล่าวว่าในการจัดการความรู้ให้บรรลุผลควรดำเนินการตามองค์ประกอบ 6 ขั้นตอน คือ

1. การเปลี่ยนแปลงค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในองค์กรให้เกิดมีการแลกเปลี่ยนความรู้โดยการส่งเสริมและสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มต้นจากผู้บริหารก่อน แล้วขยายผลออกไปสู่บุคลากรทุกระดับ ดังนี้

- ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่รวมถึงมีส่วนร่วมกับกิจกรรมต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

- จัดตั้งทีมงานเพื่อทำหน้าที่ดำเนินการวางแผนและจัดกิจกรรมต่าง ๆ

- กำหนดว่าอะไรคือปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors) ของการจัดการความรู้ และต้องมั่นใจว่าปัจจัยเหล่านี้มีอยู่หรือสามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้ภายในองค์กร

- ผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการแลกเปลี่ยนและจัดการความรู้

2. การสื่อสารให้เข้าใจว่าทำไมจึงต้องมีการจัดการความรู้โดยองค์กรต้องวางแผนการสื่อสารที่เป็นระบบและอย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่องจนกลายเป็นวัฒนธรรม โดยคำนึงถึงปัจจัยหลัก 3 อย่าง คือ เนื้อหาของเรื่องที่ต้องการสื่อสาร กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการจะสื่อสาร ช่องทางในการสื่อสาร ช่องทางในการสื่อสารนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญมากที่จะช่วยให้การสื่อสารสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เช่น ป้ายประกาศในบริเวณต่าง ๆ ขององค์กร จดหมายเวียน จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ประกาศเสียงตามสาย

3. กระบวนการและเครื่องมือในการจัดการความรู้ เปรียบเสมือนแกนหลักของการจัดการความรู้ ซึ่งจะช่วยให้กระบวนการความรู้เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น การเลือกใช้เครื่องมือและกระบวนการต้องให้ความสำคัญกับความรู้ทั้งที่เป็น Tacit และ Explicit เครื่องมือที่นำมาเพื่อช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ประเภท Tacit เช่น ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community of Practice, Cop) การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum) สำหรับเครื่องมือที่เกี่ยวกับความรู้ประเภท Explicit นั้น คือ เทคโนโลยีสารสนเทศซึ่งจะสื่อสารเชื่อมโยงบุคลากร เช่น ระบบอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตภายในองค์กร เป็นต้น

4. การฝึกอบรมและการเรียนรู้ เพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรทุกระดับ โดยที่องค์กรจะต้องจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับแนวทางและหลักการของการจัดการความรู้เพื่อสร้างความเข้าใจและความตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการและการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร

5. การวัดผล “การจัดการความรู้” ซึ่งจะช่วยบ่งบอกถึงสถานะของกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร ผลจากการวัดจะสะท้อนถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งจะช่วยให้สามารถทบทวนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ รวมถึงการปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ประสบผลสำเร็จมากขึ้น การวัดผลไม่ใช่การควบคุมแต่เป็นการบริหารจัดการและการเรียนรู้พัฒนา การวัดผลเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การริเริ่มการจัดการความรู้ภายในองค์กรประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืนได้

6. การยกย่องชมเชย และให้รางวัลเพื่อเป็นแรงจูงใจในการจัดการความรู้

## 2.7 ผู้จัดการด้านความรู้

การที่องค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ นอกจากผู้บริหารระดับสูงสุดจะต้องให้ความสำคัญ แล้วผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งอีกระดับหนึ่งของการจัดการความรู้ ใน การที่จะขับเคลื่อนให้การจัดการความรู้ขององค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ เนื่องจากจะต้องเป็นผู้ที่ บริหารจัดการในทุกกระบวนการของการจัดการความรู้ เริ่มตั้งแต่ กำหนดเป้าหมาย วางแผน ดำเนินการ ติดตามประเมินผล ซึ่งนักวิชาได้เสนอองค์ประกอบและบทบาท อำนวยหน้าที่ ของผู้ที่จะ มาทำหน้าที่ในการดำเนินการจัดการความรู้ ไว้ อาทิเช่น

วิจารณ์ พานิช (2548 : 52 - 54) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของคณะกรรมการ ประสานงานระบบการจัดการความรู้ขององค์กรว่า ประกอบด้วย

1. คุณเอื้อ ทำหน้าที่เป็นประธาน โดยคุณเอื้อควรเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ซึ่ง รongลงมาจากผู้บริหารสูงสุด ซึ่งอาจเป็นรองผู้อำนวยการ รองอธิบดี ทำหน้าที่เป็นผู้บริหาร กระบวนการจัดการความรู้ ทำหน้าที่ 1) กำหนดเป้าหมายหรือกำหนดวิสัยทัศน์ของการจัดการ ความรู้ 2) สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ 3) จับความรู้ที่ทรงคุณค่าและนำมา สื่อสารเพื่อกระตุ้นให้เกิดการตีความ

2. คุณอำนวย ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นเจ้าหน้าที่ประจำ รับผิดชอบงานประจำของ ระบบการจัดการความรู้ เป็นกรรมการและเลขานุการ ทำหน้าที่อำนวยความสะดวกในการ ดำเนินการจัดการความรู้

3. หัวหน้าหรือพนักงานระดับสูงของหน่วยงานด้านการพัฒนาองค์กรเป็นกรรมการ

4. หัวหน้า หรือพนักงานระดับสูงของหน่วยงานด้านพัฒนาบุคลากร เป็นกรรมการ

5. หัวหน้าหรือพนักงานระดับสูงของหน่วยงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการ สื่อสาร เป็นกรรมการ

6. คุณเอื้อ และ คุณกิจ อีกจำนวนหนึ่ง เป็นกรรมการ โดยกระจายให้ครบหรือเกือบครบ หน่วยงาน

ความสะดวกในการดำเนินการจัดการความรู้ของทุกหน่วยงานภายในองค์กร เนื่องจา กการจัดการความรู้จะต้องแทรกอยู่เป็นเนื้อเดียวกันกับงานประจำ ดังนั้น คณะกรรมการประสานงาน ระบบการจัดการความรู้จึงจำเป็นต้องมีองค์ประกอบที่หลากหลาย

บดินทร์ วิจารณ์ (2547 : 230 - 234) ได้เสนอแนวคิด โครงสร้างทีมงาน โครงการจัดการ ความรู้ในองค์กร ประกอบด้วย

1. ผู้สนับสนุน โครงการ KM (KM - Project Champion) คือ ผู้นำในองค์กรซึ่งอาจเป็น CEO, CKO, หรือ CIO หรือผู้นำระดับสูงในองค์กร ที่สามารถกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร

ด้าน KM และเชื่อมโยงสู่ความสำเร็จเชิงธุรกิจขององค์กร สามารถดำเนินการส่งเสริมสนับสนุนทั่วทั้งองค์กรในการจัดการ KM และระบบที่เอื้ออำนวยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของ KM เช่น โครงสร้าง การจัดการ ระบบผลตอบแทนและรางวัล เป็นต้น

2. ผู้บริหารโครงการ KM (KM - Project Manager) ต้องมีความเข้าใจแนวทางธุรกิจ และงานปฏิบัติการขององค์กร พร้อมทั้งจะนำเทคโนโลยีที่มีอยู่ในองค์กรมาใช้ประโยชน์ เข้าใจ พฤติกรรมและวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นกุญแจแห่งความสำเร็จของการจัดตั้ง KM ในองค์กร มีความสามารถในการบริหารโครงการ มีความเข้าใจด้าน IT จิตวิทยา และเข้าใจคน มีความมุ่งมั่นและเชื่อมั่นว่า KM จะมีส่วนช่วยให้องค์กรพัฒนาไปสู่ความสำเร็จทางธุรกิจได้รวดเร็วขึ้น

3. ผู้บริหาร KM เฉพาะด้าน (Subject Manager) ทำหน้าที่เชื่อมโยงและรวบรวมองค์ความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ เพื่อถ่ายโอนองค์ความรู้และนำไปใช้ประโยชน์ โดยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านนี้จะเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ สามารถสื่อสารและสนับสนุน เอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญและสามารถนำความรู้และประสบการณ์จากผู้เชี่ยวชาญมาจัดเก็บเป็นองค์ความรู้ขององค์กรได้

4. ผู้ดูแลในภาพรวม (Knowledge Broker) การทำงานในองค์กรจำเป็นต้องมีการเชื่อมโยงองค์ความรู้จากหลากหลายด้านเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ ซึ่งจำเป็นต้องมีหลายหน่วยงานเข้าเกี่ยวข้องในทีมบริหารโครงการ ผู้ดูแลในภาพรวมจึงต้องทำหน้าที่ดูแลในภาพรวมในลักษณะการบูรณาการ รวมถึงเป็นผู้เชื่อมโยงความต้องการองค์ความรู้ไปยังแหล่งความรู้ทั่วทั้งองค์กร และทำหน้าที่ด้านการสื่อสารและการตลาดให้กับโครงการ KM

5. ผู้อำนวยการความสะดวก (KM-Facilitator) คือ ผู้ทำหน้าที่ในการสร้างบรรยากาศ ก่อให้เกิดการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร

6. ผู้ประสานงานโครงการ (KM-Project Coordinator) ทำหน้าที่ประสานงานเกี่ยวกับแผนงานหลักกับผู้สนับสนุนโครงการ ได้แก่ CEO, ผู้อำนวยการบริหารและส่วนงานสนับสนุนที่เกี่ยวข้อง เช่น HR, IT เป็นต้น เพื่อสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งคน เงิน เวลา สิ่งอำนวยความสะดวก ตลอดจนระบบที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์บรรยากาศสู่ KM และทำหน้าที่ประสาน รวมถึงมีหน้าที่ติดตามและรายงานผลความก้าวหน้าของโครงการเป็นระยะให้กับ CEO และทีมงานบริหารโครงการ

Davenport and Prusak (อ้างใน นิตยสาร วิเทศ 2542 : 171 - 189) กล่าวว่า การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จได้ดีที่สุดต้องเป็นองค์กรที่มองว่าการจัดการความรู้เป็นหน้าที่ของพนักงานทุกคนในองค์กร แต่อย่างไรก็ตาม หน้าที่จัดการความรู้ควรจะมีบุคลากรกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงบ้าง และได้เสนอผู้มีบทบาทหลักในการจัดการความรู้และหน้าที่ไว้ ดังนี้

1. เจ้าหน้าที่ด้านการจัดการความรู้ ประกอบด้วยบุคคลที่มีตำแหน่งต่าง ๆ เช่น ผู้จัดการ ฝ่ายขาย วางแผน นักวิเคราะห์ธุรกิจ วิศวกรออกแบบผลิตภัณฑ์ นักการตลาด เป็นต้น โดยมีบทบาทในการเป็นผู้รวบรวมความรู้ และนำไปสร้างเป็นรูปแบบอย่างมีระบบ เพื่อจะได้จัดเก็บรักษาและทำการปรับปรุงแก้ไขได้ตลอดเวลา ทั้งนี้ จึงควรมีทักษะเฉพาะอย่างในการกำหนดโครงสร้างความรู้ มีความสามารถทางเทคนิค และประสบการณ์ในอาชีพนั้น ๆ และจะต้องมีทักษะในการสามารถเข้าใจลักษณะของความเร็วในแง่ของวัฒนธรรม การเมือง และบุคคล

2. ผู้จัดการโครงการความรู้ ผู้จัดการความรู้ต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการบริหารโครงการ บริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารเทคโนโลยี ซึ่งบุคลากรที่จะเข้ามาเป็นผู้จัดการโครงการ ได้สมควรเป็นผู้นำด้านการวิจัย การปรับ โครงสร้าง และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ สำหรับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ดังนั้น ควรมาจากพนักงานระดับต่าง ๆ ที่มีความคุ้นเคยกับการสร้าง การเผยแพร่ และการใช้ความรู้มาก่อน และต้องมีความเชี่ยวชาญในการจัดความรู้ทั้งสองลักษณะ คือ ต้องมีความพร้อมที่จะอธิบายวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ในองค์กร ได้อย่างชัดเจน และทำให้ระบบการจัดการความรู้ดำเนินต่อไป และที่สำคัญ คือ ต้องทำโครงการให้เสร็จสมบูรณ์ทันตามเวลา และงบประมาณที่ตั้งไว้

3. กรรมการผู้จัดการใหญ่ หรือ Chief Knowledge Officer (CKO) โดยมีบทบาทดังนี้

- ส่งเสริมการสร้างสรรค้ความรู้ และเรียนรู้จากความรู้ที่นั้นเพราะความรู้ก่อนข้างแปลกใหม่ต่อองค์กร ซึ่งจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและพฤติกรรมบางอย่างลงบ้าง เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ต้องอาศัยเวลานาน จึงต้องได้รับการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องจริงจัง

- ออกแบบเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับความรู้ในบริษัท การไปใช้จริง และคอยตรวจสอบดูแลอยู่เสมอ เช่น ห้องสมุดฐานความรู้

- บริหารความสัมพันธ์กับผู้จัดการข้อมูลสารสนเทศและความรู้ภายนอกบริษัท และคอยเจรจาต่อรองทำสัญญากับบุคคลเหล่านั้นอยู่เสมอ

- หาสิ่งที่เป็นต่อกระบวนการสร้างและใช้ความรู้ทั่วทั้งบริษัท และคอยอำนวยความสะดวกสำหรับการปรับปรุงกระบวนการดังกล่าวหากจำเป็น

- ออกแบบการสร้างกรรมวิธีประมวลความรู้ ได้แก่ กำหนดประเภทความรู้ของสารสนเทศและความรู้ที่ต้องการอย่างชัดเจน จัดทำแผนที่ความรู้ที่มีอยู่ในปัจจุบัน และจัดทำแบบจำลองความรู้ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

- ตรวจสอบและวัดคุณค่าของความรู้

- บริหารจัดการความรู้ในองค์กร ด้วยการกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกรู้สึกว่าเป็นหน่วยงานหนึ่งของบริษัท



- เป็นผู้นำในการพัฒนากลยุทธ์ใหม่ ๆ ที่เกี่ยวกับความรู้โดยมุ่งพัฒนาแหล่งความรู้ของบริษัทที่จำเป็นต้องมีการจัดการมากที่สุด และมุ่งพัฒนากระบวนการทางความรู้ที่ยังมีช่องว่างอยู่ระหว่างความต้องการกับความสามารถที่บริษัทมีอยู่ในขณะนั้น

## 2.8 ปัญหา อุปสรรคการจัดการความรู้

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548 : 168 - 170) กล่าวถึงปัญหา อุปสรรคของการจัดการความรู้ส่วนใหญ่ที่พบในกรณีศึกษาของไทย คือ ปัญหาด้านผู้บริหาร ด้านลักษณะองค์การ ด้านพนักงาน และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ กล่าวคือ

1. ด้านผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารระดับสูงมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้น้อย และไม่คุ้นเคยกับเทคโนโลยี เนื่องจากเป็นผู้มีอายุมากและไม่มีเวลาศึกษาทำความเข้าใจและคุ้นเคย

2. ด้านองค์การ พบว่า องค์การส่วนใหญ่ยังขาดวัฒนธรรมการเรียนรู้ ทำให้ขาดบรรยากาศการแบ่งปันความรู้ ขาดการมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้ของพนักงาน นอกจากนี้ องค์การที่มีขนาดเล็กและมีข้อจำกัดด้านความก้าวหน้า พนักงานมีภาระงานมากแต่มีผลตอบแทนน้อย ขาดแรงจูงใจในการแสวงหาความรู้ แบ่งปันความรู้ และประโยชน์จากความรู้

3. ด้านพนักงาน พบว่า พนักงานไม่ค่อยกระตือรือร้นที่จะแสวงหาความรู้ พนักงานไม่คุ้นเคยและยังมีความกลัวต่อการใช้คอมพิวเตอร์ ความรู้พื้นฐานการคิด การเขียนยังมีข้อจำกัด จึงเป็อุปสรรคต่อการเรียนรู้ พนักงานยังไม่เข้าใจเรื่องงานการจัดการความรู้ และยังมีความสับสนว่า การจัดการความรู้ควรอยู่ในส่วนความรับผิดชอบของหน่วยงานใด

4. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่า จำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์ที่สามารถใช้อินเทอร์เน็ตได้มีจำกัด ทำให้เกิดความไม่ทั่วถึงในการเข้าไปเรียนรู้หรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ บางพื้นที่ในต่างจังหวัดไม่สามารถรองรับเทคโนโลยีได้ นอกจากนี้แล้วฝ่ายเทคโนโลยีไม่สามารถพัฒนางานการจัดการความรู้ได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากมีภาระงานประจำมาก การพัฒนาการจัดการความรู้เทคโนโลยีจึงช้ากว่าที่ควรจะเป็น

บดินทร์ วิจารณ์ (2547 : 237 - 239) กล่าวถึงอุปสรรคที่เป็นปัจจัยทำให้การสร้างการจัดการความรู้ในองค์กรไม่สำเร็จ ซึ่งสาเหตุหลัก ๆ ได้แก่

1. องค์กรไม่มีความต้องการ แรงจูงใจหรือแรงกระตุ้น และ/หรือไม่เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้เพียงพอ

2. การจัดทำโครงการการจัดการความรู้ไม่ได้มีการกำหนดองค์ความรู้ขององค์กรที่สอดคล้องกับธุรกิจและงานปฏิบัติการขององค์กร (Core Competency) ซึ่งส่งผลให้เมื่อสร้าง KM

แล้วไม่ส่งเสริมต่อความสำเร็จขององค์กร ทั้งด้านผลสัมฤทธิ์หรือประสิทธิผล รวมถึงด้านประสิทธิภาพและด้านผลิตภาพที่ดีขึ้น

3. ผู้นำระดับสูงในองค์กรไม่เข้าใจและไม่ให้การสนับสนุน ซึ่งจะทำให้การสร้าง KM ในองค์กรเป็นไปได้ยาก และขาดความร่วมมือจากหลายหน่วยงาน

4. ในองค์กรยังไม่มีค่านิยมและการปลูกฝังวัฒนธรรมการเรียนรู้ และการแลกเปลี่ยนความรู้ให้เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล เป็นทีมและทั่วทั้งองค์กร

5. การจัดการองค์ความรู้ในองค์กรไม่ได้เชื่อมโยงไปสู่เป้าหมายเชิงธุรกิจขององค์กร

6. ไม่มีการวัดผลการดำเนินการจัดการองค์ความรู้ ทำให้ไม่สามารถปรับปรุงพัฒนาได้

7. ไม่มีระบบที่เอื้อต่อการสร้างบรรยากาศ การเรียนรู้ และการสร้างองค์ความรู้ในองค์กร เช่น การให้รางวัลทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ที่จะสร้างแรงจูงใจก่อให้เกิดการแบ่งปันความรู้ขึ้น

กานต์สุตา มาณะศิริวานนท์ (2546 : 3 - 4) ได้กล่าวว่า ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ที่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร มีผลทำให้ทุกองค์กรจำเป็นต้องมีการจัดการความรู้มากขึ้น โดยปัญหา และอุปสรรคที่เกิดขึ้น คือ

1. องค์กรขาดการเรียนรู้ เช่น องค์กรแบบข้าราชการ ซึ่งเป็นองค์กรที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก และหากจะเปลี่ยนแปลงจะต้องเปลี่ยนแปลงที่กระบวนการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ

2. ลักษณะโครงสร้างขององค์กรไม่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ เน้นความชำนาญเฉพาะบุคคล มีลำดับชั้นในการบังคับบัญชามาก เป็นอุปสรรคต่อการถ่ายทอดความรู้ ข้อมูลข่าวสารมีการรวบรวม และคู่มือการไหลเวียนของข่าวสาร ขาดการแบ่งปันความรู้ ทำให้ไม่สามารถนำความรู้มาใช้ประโยชน์ในองค์กรได้อย่างทั่วถึงและเหมาะสม

3. บุคลากรในองค์กรขาดแรงจูงใจที่จะเรียนรู้ ภายใต้อำนาจและความกลัวต่อความไม่มั่นคง ความขัดแย้ง ทำให้คนหลีกเลี่ยงและปกป้องตนเอง ไม่ยอมเสี่ยงที่จะคิดทำในสิ่งใหม่ ๆ หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ

4. บุคลากรในองค์กรขาดความสามารถในการเรียนรู้

5. ระบบการเรียนรู้ในองค์กรไม่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ร่วมกัน

6. ระบบการฝึกอบรมหรือการให้การศึกษา เน้นระบบการสอน หรือตัวผู้สอนมากกว่าตัวผู้เรียน

7. บุคลากรในองค์กรขาดความสามารถในการนำความรู้ไปใช้เป็นประโยชน์ไม่สามารถเชื่อมโยงหรือถ่ายทอดความรู้ลงไปสู่การปฏิบัติได้

8. องค์กรขาดระบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร

Agrawa (2001 : 118 - 120) กล่าวว่า การที่องค์กรไม่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ นั้น เนื่องจากปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ คือ

1. การขาดแคลนผู้บริหารระดับสูงในการสนับสนุนการจัดการความรู้
2. ขาดการผลักดันในการที่จะจัดการความรู้
3. ไม่มีเจ้าของงานรับผิดชอบเมื่อเกิดกรณีการทำงานข้ามสาย
4. โครงสร้างองค์การเป็นอุปสรรคต่อการจัดการความรู้
5. ระบบการให้รางวัลและผลตอบแทนมักจะไม่มีมุ่งไปที่ผลงานที่จับต้องได้และเป็นผลที่รวดเร็วมากกว่า

## 2.9 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

วิจารณ์ พานิช (2548 : 229 - 236) ได้กล่าวถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ไว้ 10 ประการ คือ

1. สร้างวัฒนธรรมใหม่ จะต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรจากวัฒนธรรมอำนาจเป็นวัฒนธรรมความรู้ จากการบริหารงานแบบควบคุม - สั่งการ เป็นบริหารงานแบบเอื้ออำนาจให้พนักงานทุกระดับริเริ่มสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ ๆ ได้ เปลี่ยนการไหลเวียนของความรู้หรือสารสนเทศจากการไหลขึ้นลงตามแห่งอำนาจ เป็นไหลเวียนไปทุกทิศทางภายในองค์กร เปลี่ยนความหมายของคำว่า “ผู้นำ” จากการหมายถึงผู้บริหารสูงสุด เป็นหมายถึงทุกคนในองค์กร
2. สร้างวิสัยทัศน์ร่วม ดำเนินกระบวนการให้คนในองค์กรร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์หรือปณิธานความมุ่งมั่นและเป้าหมายโดยไม่ใช่แค่ร่วมกันกำหนดเท่านั้น แต่ต้องร่วมกันตีความทำความเข้าใจซ้ำ ๆ จนเข้าใจลึกกลงไปถึงวิธีปฏิบัติ พฤติกรรม ความเชื่อ และคุณค่า จนเกิดสภาพความเป็นเจ้าของวิสัยทัศน์นั้นในสมาชิกทุกคนขององค์กร
3. สร้างและใช้ความรู้ในการทำงานและสร้างบรรยากาศแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทุกคนสร้างและใช้ความรู้ในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานจะมีประสบการณ์และเอาความรู้จากประสบการณ์ในผู้ร่วมงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน จะเกิดการยกระดับความรู้
4. เรียนลัด การพัฒนางานไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาคุณภาพประสิทธิภาพหรือผลสัมฤทธิ์ ต้องไม่เริ่มต้นจากศูนย์ ไม่มุ่งคิดค้นหาวิธีการทำงานที่แยกด้วยตนเอง เพราะจะทำให้เสียเวลาโดยใช่เหตุ ต้องยึดแนวความคิดตามธรรมชาติว่า เป้าหมายผลงานที่เรามุ่งหมายนี้จะต้องมีคนอื่นทดลองทำมาแล้ว และทำทุกอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูง ประสิทธิภาพสูง คุณภาพสูงอยู่แล้ว เราต้องเสาะหาให้พบและขอเรียนรู้จากเขา

5. สร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยยุทธศาสตร์เชิงบวก เมื่อเกิดการดำเนินงานที่ประสบผลสำเร็จ ที่นำภาคภูมิใจก็จัดเวทีให้มีการนำเสนออย่าง และแลกเปลี่ยนความรู้และวิธีการกันภายในองค์กร ยุทธศาสตร์นี้ไม่มุ่งเน้นเสาะหาปัญหาไม่เน้นการแก้ปัญหา แต่มุ่งเสาะหาความสำเร็จ เน้นการขยายผลสำเร็จ และยกระดับผลสำเร็จซึ่งจะยิ่งสร้างเจตคติเชิงบวก วิธีคิดเชิงบวก กลายเป็นวัฒนธรรม องค์กรอีกอย่างหนึ่ง

6. จัด “พื้นที่” หรือ “เวที” จัดพื้นที่สำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งอย่างไม่เป็นทางการ และอย่างเป็นทางการ “พื้นที่” สำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้อาจเป็น “พื้นที่จริง” สำหรับให้คนมาพบหน้ากันโดยตรง หรืออาจเป็น “พื้นที่เสมือน” ให้คนได้พบกันผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

7. พัฒนาคคน เน้นการพัฒนาคนผ่านการทำงาน คือการพัฒนาคนและพัฒนางานไปพร้อม ๆ กัน จนกลายเป็นบุคคลเรียนรู้

8. ระบบให้คุณ ให้รางวัล รางวัลที่สำคัญที่สุด คือ ความภาคภูมิใจในควมมีคุณค่าของตน ความสุขจากการได้รับการยอมรับ การเป็นสมาชิกที่มีคุณค่าขององค์กร การที่ผู้คนในหน่วยงานมีความรักใคร่ปรองดองกัน

9. หาเพื่อนร่วมทาง ทำเป็นเครือข่าย อย่าทำองค์กรเดียวโดด ๆ เพราะจะขาดพลัง ขาดแรงกระตุ้น เป็นธรรมชาติของการดำเนินการสร้างสรรค์หรือเปลี่ยนแปลงพอทำไประยะหนึ่งจะล่าและอาจหมดแรงล้มเหลวไปเลย แต่ถ้าทำเป็นเครือข่าย จะมีการกระตุ้นเสริมพลัง

10. จัดทำ “ชุมชนความรู้” ชุมความรู้ ได้จากการรวบรวมความรู้ โดยเฉพาะความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติทำให้ความรู้ของบุคคลกลายเป็นความรู้ขององค์กร สามารถนำมาใช้ได้ง่าย และมีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547 : 59 - 62) กล่าวถึงปัจจัยเอื้อสำคัญที่ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย

1. ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ การจัดการความรู้จะไม่ประสบผลสำเร็จอย่างราบรื่นถ้าปราศจากการสนับสนุนจากผู้บริหารขององค์กร ผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการจัดการความรู้เพื่อที่จะสามารถสื่อสารและผลักดันให้มีการจัดการความรู้ในองค์กร

นอกเหนือจากการสนับสนุนจากผู้บริหารแล้ว อีกหนึ่งปัจจัยหลักที่จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ก็คือ ทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจนของการจัดการความรู้ องค์กรจะต้องสามารถตอบคำถามได้ว่าจะจัดการความรู้ภายในองค์กรเพื่ออะไร เพื่อที่จะนำเอาเป้าหมายของการจัดการความรู้นั้นมากำหนดเป็นแผนงานและกิจกรรมต่าง ๆ ที่จำเป็นเพื่อที่จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ สิ่งสำคัญก็คือ กลยุทธ์ของการจัดการ

ความรู้จะต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับทิศทางในการดำเนินธุรกิจขององค์กรเพื่อที่จะช่วยให้องค์กรสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้

2. วัฒนธรรมองค์กร Bob Buckman กล่าวไว้ว่า กว่าร้อยละ 90 ของกิจกรรมทางด้านการจัดการความรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรโดยตรง สิ่งสำคัญซึ่งจะช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ก็คือ วัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร ทศนคคืออย่างหนึ่งซึ่งมีมานานแล้วก็คือ ความรู้คืออำนาจและด้วยอำนาจนี้จะช่วยทำให้เรามีความสำคัญมากกว่าคนอื่นได้ แต่ก็เป็นเพราะกลัวว่าตัวเองจะหมดความสำคัญไป สิ่งเหล่านี้เมื่อเกิดขึ้นเป็นเวลานานก็ได้แปรเปลี่ยนเป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่กีดขวางการแบ่งปันความรู้ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลาาน สิ่งที่ต้องพิจารณาพิจารณาก็คือ การทำความเข้าใจถึงอุปสรรคต่าง ๆ ที่ขัดขวางไม่ให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ และพยายามหาวิธีการที่จะกำจัดอุปสรรคต่าง ๆ เหล่านี้ออกไป การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างเต็มที่ เพื่อที่จะทำให้นุคลากรในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง

3. เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้ ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยเฉพาะอินเทอร์เน็ต และอินทราเน็ต เป็นแรงผลักดันสำคัญที่ช่วยให้การแลกเปลี่ยนความรู้สามารถทำได้ง่ายขึ้น นอกจากนี้แล้วระบบฐานข้อมูลและ Knowledge Portal ที่ทันสมัยก็มีส่วนช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในภาพรวมแล้วเทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญในการช่วยให้คนในองค์กรสามารถค้นหาความรู้ ดึงเอาความรู้ไปใช้ ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ รวมถึงช่วยให้ข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ถูกจัดเก็บอย่างเป็นระเบียบ อย่างไรก็ตามในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในองค์กรต้องมั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีนั้น ๆ สามารถเชื่อมต่อหรือบูรณาการเข้ากับระบบเดิมที่องค์กรมีอยู่ได้อย่างแนบสนิท รวมถึงจะต้องตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้และใช้ได้ง่าย อีกสิ่งหนึ่งที่องค์กรจะต้องตระหนักก็คือเทคโนโลยีเป็นเพียงเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดการติดต่อและเชื่อมโยงคนภายในองค์กรเข้าด้วยกันเท่านั้น เทคโนโลยีไม่ได้ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ แต่ทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้เกิดได้รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น “คน” เป็นผู้ที่แลกเปลี่ยนความรู้ไม่ใช่เทคโนโลยี

4. การวัดผล การวัดผลของการจัดการความรู้จะช่วยให้องค์กรสามารถทบทวนประเมินผล และทำการปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้ นอกจากนั้นแล้วผลจากการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้จะโน้มน้าวให้บุคลากรทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการเห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการและแลกเปลี่ยนความรู้ อย่างไรก็ตาม การวัดผลของการจัดการความรู้เป็นเรื่องใหม่เมื่อเปรียบเทียบกับองค์ประกอบอื่น ๆ ในเรื่องการจัดการความรู้ แนวคิดใหม่ ๆ เกี่ยวกับการวัดผล

ทางการจัดการความรู้กำลังเป็นที่สนใจและมีผู้ที่กำลังศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับเรื่องเหล่านี้เช่น การวัดและประเมินผลสินทรัพย์สินทางปัญญา การหาความเชื่อมโยงระหว่างผลตอนแทนทางการลงทุนกับความรู้ขององค์กร หรือแม้กระทั่งความเชื่อมโยงระหว่างความรู้ความสามารถในตัวบุคคลและผลการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม องค์กรต้องตระหนักว่าตัวชี้วัดที่ดีจะต้องสอดคล้องและเชื่อมโยงกับกลยุทธ์การจัดการความรู้ขององค์กรและสามารถบอกได้ว่าสถานะปัจจุบันของการจัดการความรู้เป็นอย่างไร และสุดท้ายก็คือ การจัดการความรู้ส่งผลกระทบต่ออะไรกับองค์กรบ้าง

5. โครงสร้างพื้นฐาน กิจกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้อาจจะดำเนินไปอย่างไร้ราบรื่นนักถ้าขาดโครงสร้างหรือระบบรองรับสำหรับบุคลากรในองค์กรให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างสะดวก โครงสร้างที่กล่าวถึงนี้อาจจะสามารถเป็นทั้งสิ่งที่จับต้องได้ เช่น สถานที่หรือเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ซึ่งช่วยให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความรู้กัน หรือสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น โครงสร้างหรือระบบงานที่เอื้อให้เกิดสภาพที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้ และกลไกในการแลกเปลี่ยนความรู้ต่าง ๆ ในชีวิตการทำงานประจำวัน นอกจากนั้นแล้วผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงโครงสร้างของหน่วยงานหรือบุคลากรที่จะรับผิดชอบในการจัดการความรู้ว่าควรเป็นรูปแบบใด เช่น การจัดตั้งทีมงานข้ามฝ่าย เพื่อให้บุคลากรจากทุกฝ่ายงานเข้ามาร่วมกันวางแผนและดำเนินการในเรื่องของการจัดการความรู้ เป็นต้น สุดท้ายคือ ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเช่น ระบบการประเมินผลงานและระบบการยกย่องชมเชยและให้รางวัลที่ต้องเอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร

ปัจจัยเอื้อที่สำคัญทั้ง 5 ประการนี้เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น และคงจะไม่สามารถสรุปได้ว่าปัจจัยเอื้อใดมีความสำคัญมากที่สุดหรือปัจจัยเอื้อใดมีความสำคัญมากกว่ากัน เพราะทั้ง 5 องค์ประกอบนี้ต่างก็ส่งผลกระทบซึ่งกันและกัน องค์กรจะไม่สามารถประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ถ้าขาดซึ่งสิ่งใดสิ่งหนึ่งใน 5 องค์ประกอบนี้ไป ในทางกลับกัน หากองค์กรสามารถบริหารจัดการปัจจัยเอื้อทั้ง 5 อย่างเป็นระบบ เป็นไปในทิศทางเดียวกันและมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันแล้ว การจัดการความรู้ก็จะไม่ใช่เรื่องยากแต่ประการใด

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548 : 160 - 162) กล่าวถึงปัจจัยที่นำระบบการจัดการความรู้ไปสู่ความสำเร็จ ว่าประกอบด้วย

1. องค์กรต้องมีวัฒนธรรมที่ยืดหยุ่นในการจัดการความรู้ อุปสรรคทางวัฒนธรรมดังกล่าวข้างต้นควรได้รับการจัดการที่ดีจึงจะช่วยให้การจัดการความรู้ขององค์กรประสบความสำเร็จ และภาษาที่ผู้รับผิดชอบโครงการใช้จะต้องกลมกลืนกับวัฒนธรรมขององค์กร
2. มีจุดประสงค์และประโยชน์ต่อองค์กรชัดเจน เช่น ช่วยประหยัดงบประมาณ หรือช่วยทำให้เกิดรายได้แก่บริษัท เช่น โครงการจัดการความรู้ของบริษัทดาวเคมีคอล (Dow Chemical) สามารถช่วยบริษัทประหยัดค่าใช้จ่ายได้มากกว่า 4 ล้านดอลลาร์ โดยการจัดการเรื่องสิทธิบัตรที่

บริษัทมีอยู่ให้เป็นระบบมากขึ้น จากประโยชน์ดังกล่าวจะทำให้องค์กรและบุคลากรเห็นคุณค่าและความสำคัญของความรู้ และให้ความร่วมมือในการจัดการมากขึ้น

3. ได้รับการสนับสนุนและพันธะผูกพันจากผู้บริหารอาวุโส แม้ว่าในบางองค์กร การริเริ่มการจัดการความรู้จากผู้บริหารระดับกลาง เช่น บริษัทซีเมนต์ แต่ในที่สุดแล้ว ผู้บริหารอาวุโสจำเป็นต้องสนับสนุนด้วยจึงจะทำให้การจัดการประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้

4. มีโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี เช่น ใช้เครื่องคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตในการติดต่อสื่อสาร มีวิธีในการถ่ายโอนความรู้หลายวิธี เช่น การใช้อินเทอร์เน็ต โลกีสโหนด และการสื่อสารระดับโลก รวมทั้งการติดต่อสื่อสารแบบเห็นหน้า

5. โครงสร้างองค์กรสนับสนุนการจัดการความรู้ กล่าวคือ โครงสร้างมีความยืดหยุ่นและมีลักษณะพัฒนา ความรู้ในองค์กรมีการเข้าถึงง่าย และมีการกำหนดบทบาทของคนและกลุ่มคนให้ชัดเจนในกระบวนการจัดการความรู้

6. บุคคลภายในองค์กรมีทัศนคติเชิงบวกกับการสร้าง การใช้และการแบ่งปันความรู้ โดยการให้รางวัลจูงใจคนที่สนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้ที่แบ่งปันความรู้มากที่สุด

พรทิพย์ กาญจนนิตย และ ฐิติวรรณ เลิศปิยะ (2548 : 21 - 21) กล่าวถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ของธนาคารโลกไว้ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงให้ความสนใจการจัดการความรู้ ทั้งในรูปของการให้นโยบายงบประมาณ รวมทั้งการติดตามและใช้ประโยชน์จากผลการดำเนินการที่เกิดขึ้น

2. การริเริ่มโดยผู้บริหารระดับสูงในลักษณะ Top Down โดยประธานธนาคารโลกกำหนดให้รองประธานทุกคนกำกับติดตามและแลกเปลี่ยนความรู้อย่างต่อเนื่อง จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร

3. ภาวะผู้นำในแต่ละระดับของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยมีบุคลากรแกนหลักในระดับผู้จัดการที่จะรวบรวมความรู้ ร่วมกำหนดหัวข้อที่กลุ่มให้ความสนใจร่วมกัน และหาระบบการให้รางวัล การเห็นคุณค่าและใช้ความรู้ประสบการณ์ที่หลากหลายจากแหล่งต่าง ๆ อย่างมีเป้าหมาย

4. การปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการความรู้ให้มีความต่อเนื่อง และมีความยืดหยุ่นสูง Davenport (อ้างใน น้ำทิพย์ วิภาวิน, 2547 : 120) กล่าวถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จของโครงการจัดการความรู้ ว่าประกอบด้วย

1. วัฒนธรรมที่เอื้อต่อความรู้ โดยโครงการจัดการความรู้ต้องเข้ากันได้กับวัฒนธรรมขององค์กร

2. โครงสร้างพื้นฐานทางเทคนิค และ โครงสร้างพื้นฐานขององค์กรเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีที่ใช้กับความรู้โดยเฉพาะและพนักงานในองค์กรสามารถใช้งานได้

3. ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญสนับสนุนเต็มที่โดยแสดงให้เห็นพนักงานทุกคนรู้ว่าการจัดการความรู้และการเรียนรู้ภายในองค์กรเป็นปัจจัยหลักของความสำเร็จขององค์กรและกำหนดประเภทของความรู้ที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อองค์กร

4. มีความเกี่ยวเนื่องกับคุณค่าทางเศรษฐกิจ หรืออุตสาหกรรม เนื่องจากประโยชน์ของโครงการจัดการความรู้ที่ประสบความสำเร็จก็คือการประหยัดเงิน และเพิ่มกำไร และประโยชน์โดยอ้อม เช่น การวัดกระบวนการในแง่ของเวลาให้น้อยลง และความพอใจของลูกค้า

5. มีความรู้ขั้นต้นของกระบวนการอยู่บ้าง

6. มีวิสัยทัศน์และภาษาที่ใช้ต้องมีความชัดเจน

7. มีสิ่งล่อใจหรือผลตอบแทนที่ไม่ธรรมดา เพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมด้านความรู้มากขึ้น

8. มีโครงสร้างของความรู้อยู่บ้าง เช่น ฐานข้อมูลความรู้ขององค์กร

9. มีช่องทางหลายชนิดสำหรับถ่ายทอดความรู้ไม่เพียงเฉพาะการสื่อสารผ่านเทคโนโลยีแต่ควรมีเวลาในการพบปะพูดคุยเพื่อแก้ไขปัญหาให้ลุล่วงไป

สรุป การจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จได้จะต้องอาศัยปัจจัยสำคัญในการผลักดันและสนับสนุน ซึ่งปัจจัยแห่งความสำเร็จของแต่ละการอาจแตกต่างกันไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความพร้อมขององค์กร ได้แก่ ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี โครงสร้างองค์กร และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทัศนคติของบุคลากร การวัดผล การยกย่องและการให้รางวัล

### 3. การจัดการความรู้ของสำนักงานประมาณ

#### 3.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับองค์กร

##### 1) วิสัยทัศน์ของสำนักงานประมาณ

สำนักงานประมาณเป็นองค์กรที่ทันสมัย เชื่อถือได้ และเป็นกลไกในการขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์ของรัฐบาล

##### 2) พันธกิจของสำนักงานประมาณ

1. การจัดทำงบประมาณให้เป็นเครื่องมือในการบริหารตามแนวนโยบายรัฐบาล โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการใช้ทรัพยากรและวินัยทางการคลัง

2. การบริหารงบประมาณ โดยการมอบอำนาจและกระจายอำนาจ การบริหารงบประมาณให้ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมากขึ้น



3. การติดตามและประเมินผล การใช้จ่ายงบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพและคุ้มค่า รวมถึงความครอบคลุมของค่าใช้จ่ายภาครัฐโดยรวม ค่าใช้จ่ายจากแหล่งอื่นทั้งหมดไว้ด้วย

### 3) การแบ่งส่วนราชการตามพระราชกฤษฎีกาการแบ่งส่วนราชการ

สำหรับการดำเนินการปฏิบัติเพื่อให้สอดคล้องกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ และแนวทางการบูรณาการระหว่างนโยบายรัฐบาล ภารกิจของส่วนราชการ และพื้นที่ และเพื่อให้สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของแผนการบริหารราชการแผ่นดินและแนวนโยบายของรัฐบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำนักงบประมาณได้ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรออกเป็น 17 สำนัก 1 ศูนย์ 1 สถาบัน และ 4 กลุ่ม ดังนี้

1. สำนักอำนวยการ
2. สำนักกฎหมายและระเบียบ
3. สำนักมาตรฐานงบประมาณ
4. สำนักนโยบายและแผนงบประมาณ
5. ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ
6. สำนักประเมินผล
7. สำนักพัฒนาระบบงบประมาณและการจัดการ
8. สถาบันพัฒนาบุคลากรด้านการงบประมาณ
9. สำนักจัดท่างบประมาณด้านการบริหาร
10. สำนักจัดท่างบประมาณด้านความมั่นคง 1
11. สำนักจัดท่างบประมาณด้านความมั่นคง 2
12. สำนักจัดท่างบประมาณด้านสังคม 1
13. สำนักจัดท่างบประมาณด้านสังคม 2
14. สำนักจัดท่างบประมาณด้านสังคม 3
15. สำนักจัดท่างบประมาณด้านเศรษฐกิจ 1
16. สำนักจัดท่างบประมาณด้านเศรษฐกิจ 2
17. สำนักจัดท่างบประมาณด้านเศรษฐกิจ 3
18. สำนักจัดท่างบประมาณด้านเศรษฐกิจ 4
19. สำนักจัดท่างบประมาณองค์การบริหารรูปแบบพิเศษและรัฐวิสาหกิจ
20. กลุ่มการจัดการงบประมาณจังหวัดและกลุ่มจังหวัด และการบูรณาการงบประมาณในการบริหารราชการในต่างประเทศ
21. กลุ่มยุทธศาสตร์การงบประมาณ

22. กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

23. กลุ่มตรวจสอบภายใน

#### 4) อำนาจหน้าที่

สำนักงานประมามีภารกิจเกี่ยวกับการเสนอแนะและให้ความเห็นแก่รัฐบาลและหน่วยงานภาครัฐในด้านการงบประมาณ รวมทั้งการจัดทำงบประมาณที่สนองต่อนโยบายรัฐบาล และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เพื่อให้การจัดสรรงบประมาณของประเทศเกิดผลสัมฤทธิ์ มีประสิทธิภาพ คุ่มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ ตอบสนองความต้องการของประชาชน มีความรับผิดชอบ มีความคล่องตัว และสามารถตรวจสอบได้ โดยมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
2. เสนอแนะแนวนโยบายและแนวทางการจัดสรรงบประมาณให้เป็นไปตามแนวนโยบายแห่งรัฐและแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในระดับชาติต่อคณะรัฐมนตรี
3. ให้คำปรึกษาแนะนำในการจัดทำงบประมาณที่สอดคล้องกับการงบประมาณแก่ส่วนราชการ และรัฐวิสาหกิจ
4. จัดทำงบประมาณรายจ่ายโดยคำนึงถึงวินัยทางการคลังและเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ
5. จัดทำร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีและร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติมเสนอต่อคณะรัฐมนตรี
6. จัดทำข้อเสนอเพิ่มเติมหรือลดการจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับสถานการณ์และกำลังเงินของแผ่นดินต่อคณะรัฐมนตรีและนายกรัฐมนตรี
7. บริหารจัดการงบประมาณเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่า ให้บรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของงานตามแผนที่กำหนดไว้
8. ติดตามผล ประเมินผล และรายงานผลความสำเร็จของการดำเนินงานของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจต่อคณะรัฐมนตรี
9. จัดทำรายงานการโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณเสนอต่อคณะรัฐมนตรี
10. เสนอแนะและให้ความเห็นต่อคณะรัฐมนตรีในด้านการงบประมาณและด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
11. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักงานงบประมาณหรือตามที่คณะรัฐมนตรีหรือนายกรัฐมนตรีมอบหมาย

### 3.2 ความเป็นมา แนวทาง ขั้นตอน และวิธีการจัดการความรู้ของสำนักงานประมาณ

#### 1) ความเป็นมา

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ทั้งนี้ พระราชกฤษฎีกาได้กำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรว่า องค์กรยุคใหม่ต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการบริหารราชการ

#### 2) แนวทาง ขั้นตอน และวิธีการดำเนินการ

จากบทบาทหน้าที่ของสำนักงานประมาณ ในฐานะหน่วยงานกลางที่มีบทบาทสำคัญกับการบริหารราชการ ในฐานะหน่วยงานที่ต้องดำเนินการเรื่องงบประมาณของแผ่นดิน การกำหนดหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณของแผ่นดิน การปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดทำงบประมาณให้สอดคล้องกับสภาพสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ที่เปลี่ยนแปลงเป็นระยะ ๆ ทั้งนี้เพื่อต้องการให้การจัดทำงบประมาณของแผ่นดินจะนำมาซึ่งประโยชน์สุขของประชาชน และสำนักงานประมาณได้ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ จึงได้นำการจัดการความรู้มาใช้ภายในสำนักงานประมาณ โดยมีแนวทาง ขั้นตอน และวิธีการดำเนินการ ดังนี้

1. กำหนดนโยบายการจัดการความรู้
2. แต่งตั้งผู้บริหารระดับสูงด้านการจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer: CKO) และคณะทำงานจัดการความรู้ (KM Team) พร้อมกับมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ เพื่อให้การจัดทำระบบการจัดการความรู้ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ผู้บริหารระดับสูงด้านการจัดการความรู้ และคณะทำงานร่วมกันดำเนินการ กำหนดขอบเขต กำหนดเป้าหมาย จัดทำแผนการจัดการความรู้ และกำหนดขั้นตอนและวิธีการดำเนินการ

#### 3) ขั้นตอนการดำเนินการจัดการความรู้

ขั้นตอนในการดำเนินการจัดการความรู้ของสำนักงานประมาณมาจากแนวทางหลักการที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด ซึ่งประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ

1.ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Culture Change) ให้เจ้าหน้าที่สำนักงานประมาณมีความต้องการอยากเปลี่ยน อยากคิดและอยากทำ โดยผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดีและส่งเสริมการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

2. สื่อสาร (Communication) สร้างความเข้าใจกับเจ้าหน้าที่สำนักงานประมาณให้เข้าใจถึงสิ่งที่สำนักงานประมาณกำลังดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการความรู้และประโยชน์ที่ทุกคนจะได้รับ ตลอดจนทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมอย่างไร

3. ให้มีกระบวนการในการแลกเปลี่ยนความรู้ (Process and Tools) ซึ่งต้องเข้าใจง่าย เข้าถึงง่าย สะดวก รวดเร็ว เช่น จัดทำ Web Board เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเข้าถึงและแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน

4. จัดให้มีการฝึกอบรมและการเรียนรู้ (Training and Learning) เพื่อสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ เช่น การอบรมการบริหารจัดการความรู้ อบรมการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อให้ใช้เป็นและสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว

5. มีการวัดผลการดำเนินงาน (Measurements) เพื่อให้ทราบว่ามีการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ที่กำหนดไว้หรือไม่ อย่างไร และนำผลนั้นไปปรับแผน และเพื่อให้ทุกคนในสำนักงานประมาณเห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ เช่น ความถี่ หรือจำนวนครั้งของการใช้ฐานข้อมูลความรู้ หรือการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

6. การยกย่อง ชมเชย และการให้รางวัล (Recognition and Reward) เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ เช่น การให้รางวัลเพื่อจูงใจให้เจ้าหน้าที่มาใช้บริการห้องสมุดมากขึ้น โดยจัดให้มีการประกวดคำขวัญห้องสมุดอัตโนมัติสำนักงานประมาณ หรือเขียนบทความห้องสมุดอัตโนมัติสำนักงานประมาณ

#### 4) วิธีการในการดำเนินการจัดการความรู้

จากขั้นตอนในการจัดการความรู้ของสำนักงานประมาณซึ่งใช้วิธีการที่กำหนดโดยสำนักงาน ก.พ.ร. จึงนำมาสู่การนำไปปฏิบัติ โดยขั้นตอนต่าง ๆ ในการดำเนินการจัดการความรู้ นั้น แต่ละวิธีจะประกอบด้วยขั้นตอน หรือกิจกรรมต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

**ขั้นตอนการจัดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Culture Change)** เพื่อให้เจ้าหน้าที่ของสำนักงานประมาณได้ทราบถึงนโยบายของผู้บริหารสำนักงานประมาณ

1. ประกาศนโยบายและการจัดทำโครงการจัดการความรู้ เพื่อให้เจ้าหน้าที่เห็นความสำคัญของการเรียนรู้

2. แต่งตั้งผู้บริหารจัดการความรู้ (CKO) และ คณะทำงาน (KM Team) โดย คณะทำงานจะประกอบไปด้วยเจ้าหน้าที่ที่มาจากทุกสำนัก ทั้งนี้เพื่อต้องการให้มีการถ่ายทอดไปสู่ เจ้าหน้าที่ในทุกระดับ

3. สร้างสภาพแวดล้อมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยการจัดให้มีมุม KM Corner ในทุก ๆ สำนักภายในสำนักงบประมาณ

**ขั้นตอนการติดต่อสื่อสาร (Communication)** เพื่อสร้างความตระหนักใน ความสำคัญของการจัดการความรู้ โดยรูปแบบการสื่อสารที่กำหนด คือ การจัดทำ KM Web จัดทำ บอร์ด KM การถ่ายภาพการจัดกิจกรรม KM

**ขั้นตอนกระบวนการและเครื่องมือ (Process and Tools)** ในขั้นตอนนี้จะเป็น กระบวนการเพื่อให้สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสำนักงบประมาณ

**1. กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)** สำนักงบประมาณได้นำหลักการ ของกระบวนการจัดการความรู้ของสำนักงาน ก.พ.ร. ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ มาเป็น แนวทาง ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรม 7 กิจกรรม ทั้งนี้เพื่อต้องการเพิ่มประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่ วิเคราะห์งบประมาณของสำนักงบประมาณ โดยเริ่มจาก

1.1 การบ่งชี้ความรู้ที่จำเป็น (Identification of Knowledge) เป็นการ กำหนดว่าองค์ความรู้ใดที่มีความจำเป็นและมีความสำคัญต่อภารกิจของสำนักงบประมาณ และ สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำนักงบประมาณต้องดำเนินการ ทั้งนี้ เพื่อให้บรรลุตาม วิสัยทัศน์ นโยบาย ภารกิจ โดยผ่านช่องทางห้องสมุดอัตโนมัติ (e-Library) ของสำนักงบประมาณ

1.2 การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทั้งที่เป็น Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge

1.3 การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) โดยทำ การคัดเลือกและแบ่งประเภทของเอกสารและคู่มือและจัดทำสรุปเป็นบัญชีรายชื่อ โดยจัดเก็บไว้ใน ห้องสมุดสำนักงบประมาณ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ของสำนักงบประมาณสามารถนำมาใช้ประกอบการ ปฏิบัติงานได้

1.4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) โดยฝ่ายเลขานุการของคณะทำงานจะทำการตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารและ คู่มือเพื่อจัดทำฐานข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ที่นำไปใช้ในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี ให้อยู่ ในรูปแบบที่พร้อมจะนำเข้าสู่ระบบ e-Library

1.5 การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (คอมพิวเตอร์) ด้วยการจัดทำโปรแกรม Intranet KM Web เพื่อให้เป็นพื้นที่ในการแลกเปลี่ยน

เรียนรู้ และค้นหาความรู้ โดยคณะทำงานจัดการความรู้และเจ้าหน้าที่ห้องสมุดร่วมกับสถาบันพัฒนาบุคลากรเป็นผู้ดำเนินการ

1.6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) โดยจัดให้มีพื้นที่สำหรับให้เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณเข้าไปแสดงความคิดเห็น หรือขอข้อมูลใน Web Board ของ KM ซึ่งอยู่ภายใต้ Web ของ e-library รวมถึงการจัดการเวทีแลกเปลี่ยนความรู้โดยเชิญวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ ข้าราชการที่เกษียณอายุราชการ รวมถึงเจ้าหน้าที่ภายในที่มีรู้ความชำนาญเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะมาให้ความรู้เพื่อเป็นการต่อยอดความรู้ให้สูงขึ้น

**2. เครื่องมือ (KM Tool)** เครื่องมือที่นำมาใช้เพื่อให้การจัดการความรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ KM Web Board มุมการความรู้ (KM Corner) Intranet

**ขั้นตอนการฝึกอบรมและการเรียนรู้ (Training and Learning)** ด้วยการจัดทำและสรุปความรู้ที่ได้จากการที่เจ้าหน้าที่ได้ไปศึกษาดูงานทั้งใน และต่างประเทศ รวมถึงการบูรณาการความรู้ที่เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณ ลงใน Web KM ภายใต้อินทราเน็ตของห้องสมุดสำนักงานงบประมาณ (e-Library) และจัดให้มีมุม KM Corner โดยจัดวางหนังสือ วารสาร คู่มือต่าง ๆ ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน และความรู้ที่น่าสนใจต่าง ๆ

**การวัดผล (Measurement)** ด้วยการจัดทำตัวชี้วัดในทุกกิจกรรมที่เกิดขึ้น

**การยกย่องชมเชย และการให้รางวัล (Recognition and Rewards)** เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดความสนใจ การมีส่วนร่วม รวมถึงเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สำนักงานงบประมาณจึงได้จัดกิจกรรมเขียนคำขวัญ หรือบทความ

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

##### 1) งานวิจัยในประเทศ

อภิพันธ์ ภคสกุลวงศ์ (2550, บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง แนวทางการจัดการความรู้ในฝ่ายเภสัชกรรมโรงพยาบาลร่มฉัตร อำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาในการจัดการความรู้ในฝ่ายเภสัชกรรมโรงพยาบาลร่มฉัตร ในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าปัญหาอันดับที่ 1 คือ ด้านเทคโนโลยีในการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นปัญหาระดับมาก อันดับที่ 2 คือ ด้านวัฒนธรรมองค์กรในการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นปัญหาระดับมาก อันดับที่ 3 คือ ด้านการวัดผลในการจัดการความรู้ อันดับที่ 4 ด้านภาวะผู้นำในการจัดการความรู้ และอันดับสุดท้าย คือ ด้านกระบวนการในการจัดการความรู้จากการร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้

มานิดา นันทไมตรี (2547, บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบการจัดการความรู้ในองค์กรของไทย : กรณีศึกษาโรงพยาบาลศิริราช บริษัทแพซิเทล (ไทยแลนด์) จำกัด และบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด การวิจัยพบว่า ปัจจัยที่สนับสนุนและอุปสรรคในการนำการจัดการความรู้เข้ามาใช้ในองค์กร สรุปได้ว่า ปัจจัยที่สนับสนุน โรงพยาบาลศิริราชและบริษัทวิทยุการบินคิดเห็นตรงกันว่า ปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรให้การสนับสนุนและการมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งในด้านความสนใจใฝ่รู้ของคนในองค์กร สำหรับบริษัทแพซิเทลนั้น นอกจากประเด็นเรื่องความพร้อมของวัฒนธรรมองค์กรต่อการจัดการความรู้แล้วยังพบว่ารางวัลสูงใจที่องค์กรมีให้พนักงานนับเป็นจุดแข็งสำคัญขององค์กรที่จะช่วยในการดำเนินการจัดการความรู้ได้ อุปสรรคหรือปัญหา พบว่า ในการดำเนินการจัดการความรู้ใน 2 องค์กร ได้แก่ โรงพยาบาลศิริราช บริษัทวิทยุการบิน มีความคล้ายคลึงกันในประเด็นของปัญหา 2 ด้าน ได้แก่ ปัญหาด้านระบบและด้านคน ในขณะที่ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคหรือปัญหาที่พบในบริษัทแพซิเทลคล้ายคลึงกับประเด็นปัญหาที่โรงพยาบาลศิริราชพบ คือ ปัญหาด้านคนในองค์กรที่เป็นคณะทำงานจัดการความรู้ในองค์กรที่ยังไม่ทราบบทบาทชัดเจนของตนเอง และยังไม่แสดงความร่วมมือร่วมใจอย่างเต็มที่ในการดำเนินการ

สวรส บัวมีรูป (2547, บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ในองค์กร : กรณีศึกษาการประสานครหลวง การวิจัยพบว่า ปัญหา และอุปสรรคที่พบ คือ พนักงานยังไม่สนใจกิจกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ขาดแรงจูงใจในการเข้าร่วมกิจกรรม หวังแทนความรู้ และองค์กรยังไม่การดำเนินการในการเชื่อมโยงระบบประเมินผลการปฏิบัติงานกับพฤติกรรมด้านความรู้ของพนักงาน นอกจากนี้ ยังไม่มีการจัดตั้งคณะทำงานรับผิดชอบการจัดการความรู้ขององค์กร จึงยังไม่มี การดำเนินกิจกรรมด้านอื่น ๆ ที่ชัดเจนตามแนวคิดและแนวทางในการจัดการความรู้ สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมองค์กรเป็นประเด็นที่บริหารจัดการได้ยากที่สุด แต่เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้มากที่สุด

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548 : 170 - 172) ได้ทำการศึกษาจากกรณีศึกษาองค์กรแห่งความรู้ของประเทศไทย และต่างประเทศ พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้มีความคล้ายคลึงกัน คือ

1. องค์กรต้องมีทิศทางขององค์กรในการจัดการความรู้ที่ชัดเจน เช่น มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งคุณภาพ หรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ และกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ที่ชัดเจนว่าทำไปเพื่ออะไร

2. ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนการจัดการความรู้ และเป็นผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ เพื่อให้สามารถเป็นที่ปรึกษาและชี้นำลูกน้องได้ รวมทั้งติดตามผล

การจัดการความรู้ด้วย นอกจากนี้ ในองค์การที่ใช้ความรู้เป็นหลักควรมีบุคลากรในระดับผู้นำเป็นแกนหลักในการจัดการความรู้จะช่วยในการดำเนินการมาก

3. แกนหลักในการจัดการความรู้ ต้องมีเจ้าภาพเป็นหน่วยงานกลางดูแลและบริหารจัดการความรู้ เพื่อให้การดำเนินการเป็นทิศทางเดียวกัน คณะทำงานการจัดการความรู้ต้องเรียนรู้จากหลาย ๆ ทฤษฎีแล้วนำมาปรับใช้ในองค์การอย่างเหมาะสม เนื่องจากการจัดการความรู้ในองค์การไม่มีสูตรสำเร็จตายตัว

การจัดตั้งคณะทำงานที่มีความเชี่ยวชาญในแต่ละสาขาและการกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นหน้าที่งานประจำที่ทุกคนต้องทำ โดยนำการจัดการความรู้ไปเชื่อมโยงกับระบบจัดการให้กลมกลืนและต่อยอดกับงานประจำได้

4. ระบบพื้นฐานในการจัดการที่ดีมีระบบการบริหารที่ชัดเจนทำให้สามารถดำเนินการในระยะยาวต่อไปได้ โดยจัดทำแผนการดำเนินการที่ดี มีเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจน กำหนดความรู้ที่สำคัญและจำเป็นที่ชัดเจน มีการดำเนินการและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการความรู้ให้มีความยืดหยุ่นตามบริบทขององค์การด้วย นอกจากนี้ควรมีระบบการให้รางวัลและให้การยอมรับที่สอดคล้องกับการจัดการความรู้ด้วย

5. การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ องค์การต้องสร้างพฤติกรรมและวัฒนธรรมของคนในองค์การที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ ส่งเสริมให้พนักงานมีลักษณะการแบ่งปันความรู้และใช้ความรู้ใหม่ มีการค้นคว้าอยู่ตลอดเวลา ส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้และความร่วมมือกัน

6. ความพร้อมทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ องค์การต้องมีความพร้อมทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและสนับสนุนให้พนักงานทุกระดับคุ้นเคยกับเทคโนโลยีและสามารถเข้าถึงความรู้และใช้ประโยชน์จากความรู้ได้เต็มที่ องค์การต้องมีสถาปัตยกรรมแห่งความรู้ มีการจัดทำฐานข้อมูลระดับหนึ่ง เพื่อให้พนักงานศึกษาและต่อยอดความรู้ ต้องมีการค้นคว้าเพิ่มเติมจากสิ่งที่มีอยู่ และคิดสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ

## 2) งานวิจัยต่างประเทศ

Marquarde & Raynolds (อ้างในวิลลาวัลย์ มาคุ้ม, 2549 : 165 - 167) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบที่สำคัญในการจัดการความรู้ ว่าองค์การจะต้องมีการจัดสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มผลผลิตและบริการขององค์การ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

1. การมีโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม องค์การควรมีโครงสร้างที่เล็กและคล่อง มีสายการบังคับบัญชาไม่มากจนเกินไป การบังคับบัญชาไม่ควรเน้นการควบคุม ไม่ควรมีกระบวนการ



ทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน ทั้งนี้ เพื่อให้เอื้อต่อการตั้งทีมงาน และการทำงานร่วมกันเป็นทีม และมีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการกำหนดความรู้ที่องค์การต้องการใช้

2. วัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ซึ่งองค์การควรมีบรรยากาศที่กระตุ้นการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการใฝ่รู้ เกิดความกระตือรือร้นที่จะศึกษาค้นคว้า และถ่ายทอดความรู้ต่อกันอย่างกว้างขวางเพื่อให้เกิดการสร้างสรรคสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ บุคลากรทุกคนควรมีโอกาสในการพัฒนาตนเอง ให้เกิดนิสัยการเรียนรู้ในการทำงาน โดยองค์การต้องสนับสนุนอย่างจริงจังทางการเงินและขวัญ กำลังใจ

3. เทคโนโลยีการเรียนรู้ องค์การต้องประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างทั่วถึงทั้งองค์การ จัดให้มีการจัดเก็บ ประมวล และการถ่ายทอดข้อมูลให้ทั่วถึงอย่างรวดเร็ว ถูกต้องและทันเวลา ส่งเสริมการสร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ทันสมัย เพื่อช่วยในการถ่ายโอนความรู้ให้ทั่วทั้งองค์การ

4. การเป็นผู้นำในการส่งเสริมการจัดการความรู้ ผู้บริหารต้องให้ความเคารพต่อศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ และเป็นผู้นำในการสนับสนุน การผลักดัน การจูงใจ การประสาน เพื่อให้มีการร่วมกิจกรรมเพื่อการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้

5. วิสัยทัศน์ องค์การควรกำหนดวิสัยทัศน์ความรู้ไว้ให้ชัดเจน เพื่อผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน วิสัยทัศน์ที่ดีควรมาจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์การ เพื่อสร้างให้เกิดการยอมรับและผูกพันกับจุดหมาย ซึ่งผู้บริหารต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม สามารถคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์การ เพื่อองค์การจะได้มีการพัฒนาตนเองให้สามารถเรียนรู้ได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ รวมทั้ง ต้องมีการกำหนดกลยุทธ์เกี่ยวกับการจัดการให้ชัดเจน

6. ความสามารถและทักษะของบุคลากร ต้องมีการเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน ส่งเสริมและเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีความสามารถในการเรียนรู้มีอิสระในการคิด และตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนเอง สามารถแก้ปัญหาและสร้างสรรค์งานได้อย่างเต็มที่ ที่สำคัญคือ องค์การควรกระจายความรับผิดชอบและตัดสินใจในการแก้ปัญหาให้บุคลากรระดับปฏิบัติการ หรือระดับล่าง เพื่อให้บุคลากรมีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์การ

7. การมีส่วนร่วม องค์การควรให้ความสำคัญกับการบริหารงานเชิงคุณภาพ โดยรวมที่เน้นการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีขึ้นอยู่เสมอ องค์การควรส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในการทำงานโดยเน้นการทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมและการสร้างเครือข่ายการ

ทำงานที่มีการสร้าง การแบ่งปัน และการนำความรู้ไปใช้ รวมทั้งมีการประสานงานกันเพื่อแก้ปัญหา และสร้างสรรค์ผลงาน หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ

8. การเรียนรู้ องค์การต้องจัดบรรยากาศที่สนับสนุน ส่งเสริม และเปิด โอกาสให้ บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ เพื่อให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ทั้งนี้ควรตระหนักว่า บุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุด ให้ความเท่าเทียมเสมอภาคกัน และยอมรับในความแตกต่างของ บุคคล ที่สำคัญคือ ต้องให้ความเคารพต่อศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และเปิดโอกาสให้บุคลากร ได้มี ส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ต่าง ๆ ขององค์การ และควรกำหนดให้บุคลากรทุกคนมี บทบาทในการเสริมสร้างความรู้และเรียนรู้จากบุคคลอื่น ส่วนอื่น ฝ่ายอื่นด้วย รวมทั้งให้มีการ กระจายเครือข่ายความสัมพันธ์ในองค์การ ผ่านช่องทางการสื่อสาร และเทคโนโลยีต่าง ๆ ส่งเสริม ให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน การประชุม การฝึกอบรม มีการสร้างการถ่ายทอด ความรู้ใหม่ที่มีประโยชน์ต่อการเพิ่มผลผลิตและประสิทธิภาพขององค์การ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้กัน อย่างต่อเนื่อง และส่งเสริมการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ ที่ทำให้ทีมงานได้เผชิญหน้ากับปัญหา และได้ลง มือปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหอย่างจริงจังและต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่แท้จริง

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง “แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของสำนักงานประมง” มีวัตถุประสงค์ เพื่อ ศึกษาแนวทางการจัดการความรู้ ศึกษาปัญหา อุปสรรค และแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์กร เป็นการวิจัยในสถานที่ทำงาน (Workplace Research) ศึกษาโดยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยเป็นการศึกษาหน่วยวิเคราะห์ ซึ่งมีรายละเอียดในการศึกษา ดังนี้

1. หน่วยวิเคราะห์ และประชากร
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. หน่วยวิเคราะห์ และประชากร

1.1 หน่วยวิเคราะห์ ได้แก่ สำนักงานประมง  
1.2 ประชากร ประกอบด้วย บุคลากรของสำนักงานประมง โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง แบ่งเป็น 3 กลุ่ม รวมจำนวน 4 คน คือ

- 1) ผู้บริหารระดับสูงด้านการจัดการความรู้ของสำนักงานประมง (CKO)
- 2) ประธานทำงานจัดการความรู้ของสำนักงานประมง
- 3) เลขานุการคณะทำงานจัดการความรู้ของสำนักงานประมง
- 4) ผู้ปฏิบัติงานในฐานะ Best Practice ของสำนักงานประมง

#### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ

- 2.1 ศึกษาจากตำราทางวิชาการของนักวิชาการ และศึกษาจากงานวิจัยที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้
- 2.2 ศึกษาวิจัยจากเอกสาร หลักฐานบันทึกต่าง ๆ เช่น คำสั่ง รายงานการประชุม รายงานผลการดำเนินงาน หนังสือเวียน และเอกสารที่เกี่ยวข้องจากองค์กรที่ทำการศึกษ
- 2.3 การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง จากผู้รับผิดชอบการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กรที่ศึกษา โดยกำหนดหัวข้อการสัมภาษณ์ไว้ 10 ข้อคำถาม

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ข้อมูลทุติยภูมิ ได้จากการศึกษาค้นคว้า ทบทวน และเรียบเรียงจากหนังสือ ตำรา วิชาการของนักวิชาการ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้

3.2 ข้อมูลปฐมภูมิ ได้จากการศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ขององค์กรที่ทำการศึกษา ได้แก่ คำสั่ง หนังสือเวียน บันทึก รายงานการประชุม เอกสารคำรับรองการปฏิบัติราชการ และจากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจากผู้รับผิดชอบการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กรที่ศึกษา โดยเก็บรวบรวมจากหัวข้อการสัมภาษณ์ที่กำหนดไว้ 10 ข้อคำถาม ได้แก่

- 1) แนวคิด หลักการ และนโยบายเกี่ยวกับการนำการจัดการความรู้มาใช้
- 2) เป้าหมายของการจัดการความรู้
- 3) ความสำคัญนโยบายการจัดการความรู้
- 4) ปัจจัยที่ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ
- 5) กระบวนการ ขั้นตอน ความสำคัญ
- 6) โครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญและแนวคิดการจัดการกับโครงสร้างพื้นฐาน
- 7) แนวคิดเกี่ยวกับ บทบาทผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ การวัดผลการจัดการความรู้ โครงสร้างองค์กร การจูงใจ
- 8) ปัจจัยสนับสนุนการนำหลักการจัดการความรู้มาใช้
- 9) ปัญหาสำคัญที่พบ และแนวทางแก้ไข
- 10) ผลที่ได้รับ

บุคคลที่สัมภาษณ์ จำนวน 4 คน ได้แก่

- 1) รองผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ ทำหน้าที่ผู้บริหารระดับสูงด้านการจัดการความรู้ของสำนักงบประมาณ สัมภาษณ์วันศุกร์ที่ 29 พฤษภาคม 2551 เวลา 14.00 น.
- 2) ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาบุคลากรด้านการงบประมาณในฐานะประธานคณะทำงานการจัดการความรู้ สัมภาษณ์วันศุกร์ที่ 30 พฤษภาคม 2551 เวลา 16.00 น.
- 3) ผู้อำนวยการส่วนพัฒนาบุคลากรด้านการงบประมาณ 1 ในฐานะเลขานุการคณะทำงานการจัดการความรู้ สัมภาษณ์วันศุกร์ที่ 30 พฤษภาคม 2551 เวลา 13.30 น.
- 4) ผู้อำนวยการส่วนประเมินผลด้านเศรษฐกิจ 4 ในฐานะผู้ปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice) สัมภาษณ์วันศุกร์ที่ 30 พฤษภาคม 2551 เวลา 10.30 น.

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

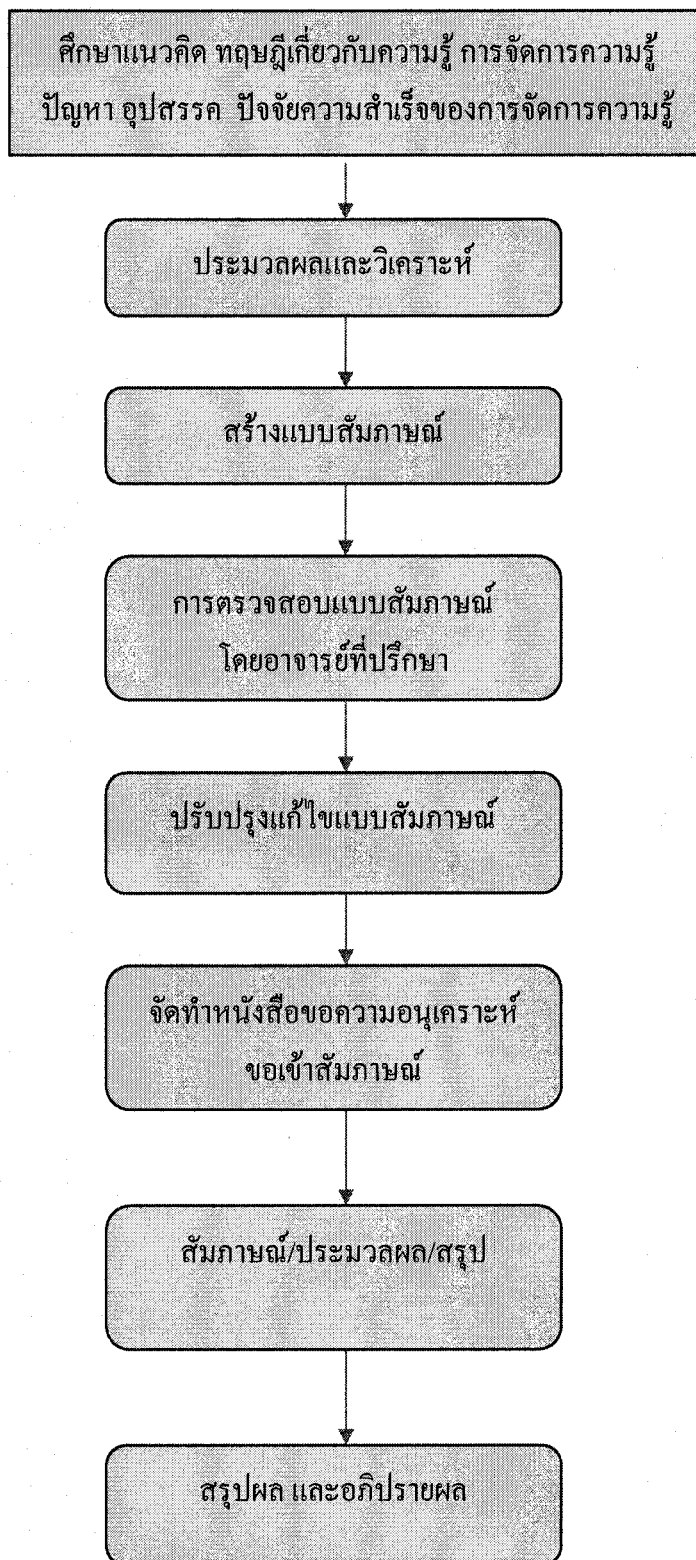
ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จาก

4.1 เอกสาร หลักฐานบันทึกต่าง ๆ ขององค์กรที่ทำการศึกษา เช่น คำสั่ง รายงานการประชุม รายงานผลการดำเนินงาน หนังสือเวียน และเอกสารที่เกี่ยวข้องจากหน่วยงานการศึกษา

4.2 แนวคิด และ ทฤษฎี ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ จากตำราทางวิชาการ และงานวิจัย

4.3 การสัมภาษณ์แบบแบบมีโครงสร้างจากผู้รับผิดชอบการดำเนินการจัดการความรู้ ในองค์กรที่ศึกษา โดยวิเคราะห์จากหัวข้อการสัมภาษณ์ที่กำหนดไว้ 10 ข้อคำถาม

ภาพที่ 3.1 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

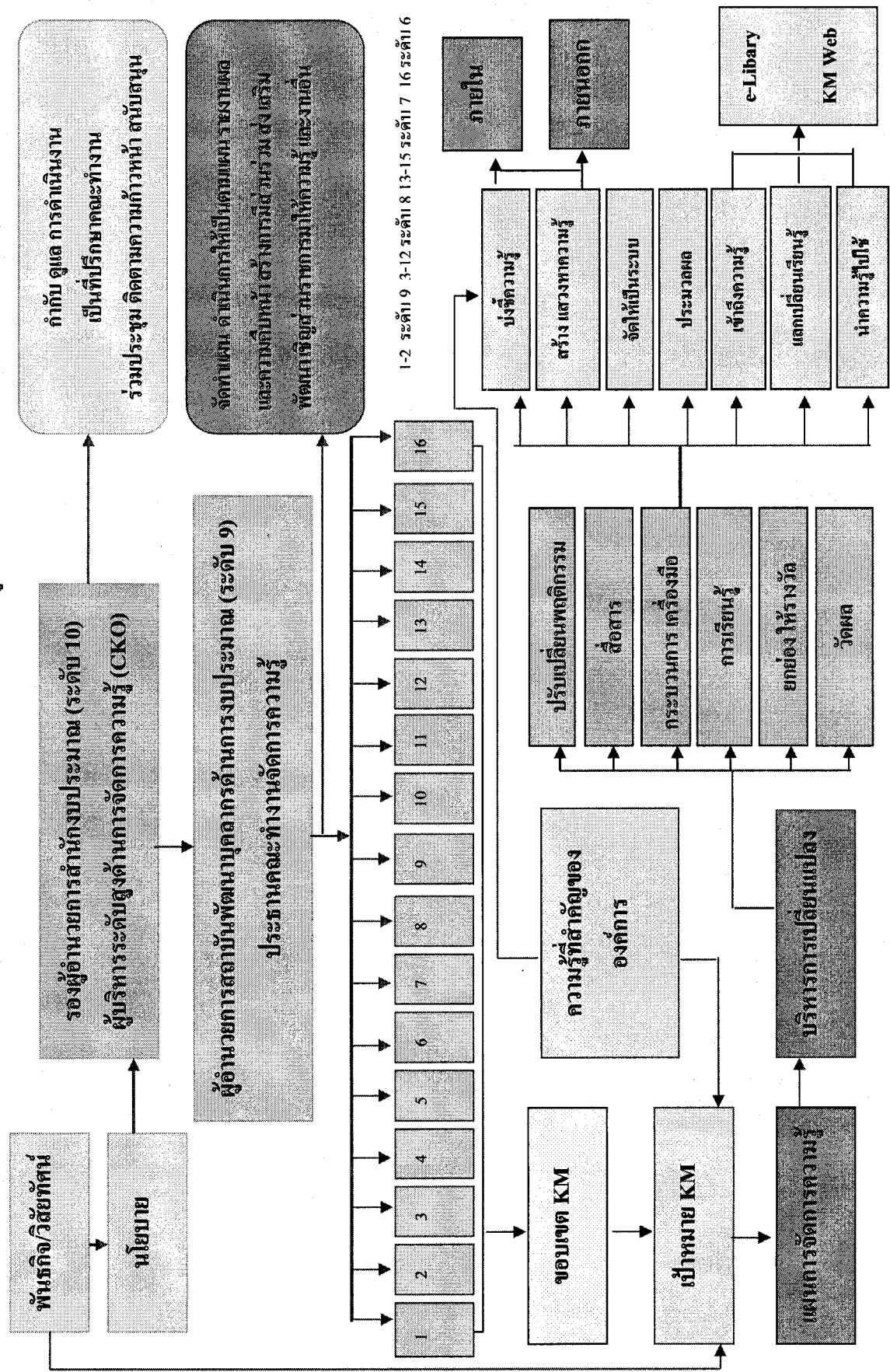
การวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของสำนักงานประมง มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาแนวทางการจัดการความรู้ของสำนักงาน ศึกษาปัญหา อุปสรรคการจัดการความรู้ของสำนักงาน และศึกษาแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของสำนักงาน ผลการศึกษาจากเอกสาร และการสัมภาษณ์ นำเสนอ ดังนี้

#### 1. ผลการศึกษาจากเอกสาร

##### 1) แนวทางการจัดการความรู้ของสำนักงานประมง

จากการศึกษาแนวทางการจัดการความรู้ของสำนักงานประมง นำมาเขียนเป็นผังแนวทางการดำเนินงาน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงโครงสร้าง อำนาจหน้าที่ และขั้นตอนการดำเนินงาน แสดงดังภาพที่ 4.1

ภาพที่ 4.1 แนวทางการจัดการความรู้ของสำนักงานประมง



1-2 ระดับ 9 3-12 ระดับ 8 13-15 ระดับ 7 16 ระดับ 6



จากภาพที่ 4.1 อธิบายแนวทางการดำเนินงานจัดการความรู้ของสำนักงานประมง  
ดังนี้

### 1.1) โครงสร้าง อำนาจหน้าที่ ของผู้รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ ประกอบด้วย

1. รองผู้อำนวยการสำนักงานประมง (ระดับ 10) ควบคุมการปฏิบัติราชการของสถาบันพัฒนาบุคลากรด้านการงบประมง ซึ่งโดยภารกิจหลักคืองานพัฒนาบุคลากรภายในสำนักงานประมง ให้ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับสูงด้านการจัดการความรู้ (CKO) อีกตำแหน่งหนึ่ง มีอำนาจหน้าที่ในการกำกับ ดูแลการดำเนินงาน เป็นที่ปรึกษาคณะทำงาน ร่วมประชุม ติดตามความก้าวหน้า และสนับสนุนการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2. คณะทำงานจัดการความรู้ (KM Team) ประกอบด้วยเจ้าหน้าที่จากสำนักต่าง ๆ รวมจำนวนทั้งสิ้น 17 คน โดยองค์ประกอบของคณะทำงาน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาบุคลากรด้านการงบประมง ทำหน้าที่เป็นประธานคณะทำงาน และคณะทำงานจะประกอบด้วยบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการวิเคราะห์งบประมง ด้านวิชาการ และด้านพัฒนาบุคลากร โดยมีเจ้าหน้าที่พัฒนาบุคลากร ระดับ 8 ซึ่งโดยหน้าที่ประจำจะทำหน้าที่ด้านการพัฒนาบุคลากรภายในสำนักงานประมงซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาบุคลากร มาทำหน้าที่เป็นเลขานุการคณะทำงาน คณะทำงานมีอำนาจหน้าที่ในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ ดำเนินการให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ รายงานผลและความคืบหน้าต่อผู้บริหารระดับสูง สร้างการมีส่วนร่วม ส่งเสริมและพัฒนา เชิญส่วนราชการมาให้ความรู้ และงานอื่น ๆ ตามที่เห็นสมควร และที่ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการสำนักงานประมง และผู้บริหารระดับสูงด้านการจัดการความรู้

### 1.2) ขั้นตอนการดำเนินงานจัดการความรู้

สำหรับขั้นตอนการดำเนินงานนั้นผู้ที่มีบทบาทสำคัญคือ ผู้บริหารระดับสูงด้านการจัดการความรู้ และคณะทำงานจัดการความรู้ โดยขั้นตอนการดำเนินงาน ประกอบด้วย

1. ผู้อำนวยการสำนักงานประมงประกาศนโยบายการจัดการความรู้ภายในองค์กร และมอบหมายผู้บริหารระดับสูงด้านการจัดการความรู้ และคณะทำงานจัดการความรู้
2. ผู้บริหารระดับสูงด้านการจัดการความรู้ และคณะทำงานร่วมกันกำหนดขอบเขต KM (KM Focus Areas) ซึ่งเป็นการกำหนดหัวเรื่องอย่างกว้าง ๆ ของความรู้ที่จำเป็นและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ โดยกำหนดกรอบตามองค์ความรู้ที่จำเป็นเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุตามประเด็นยุทธศาสตร์อื่น ๆ ขององค์กร

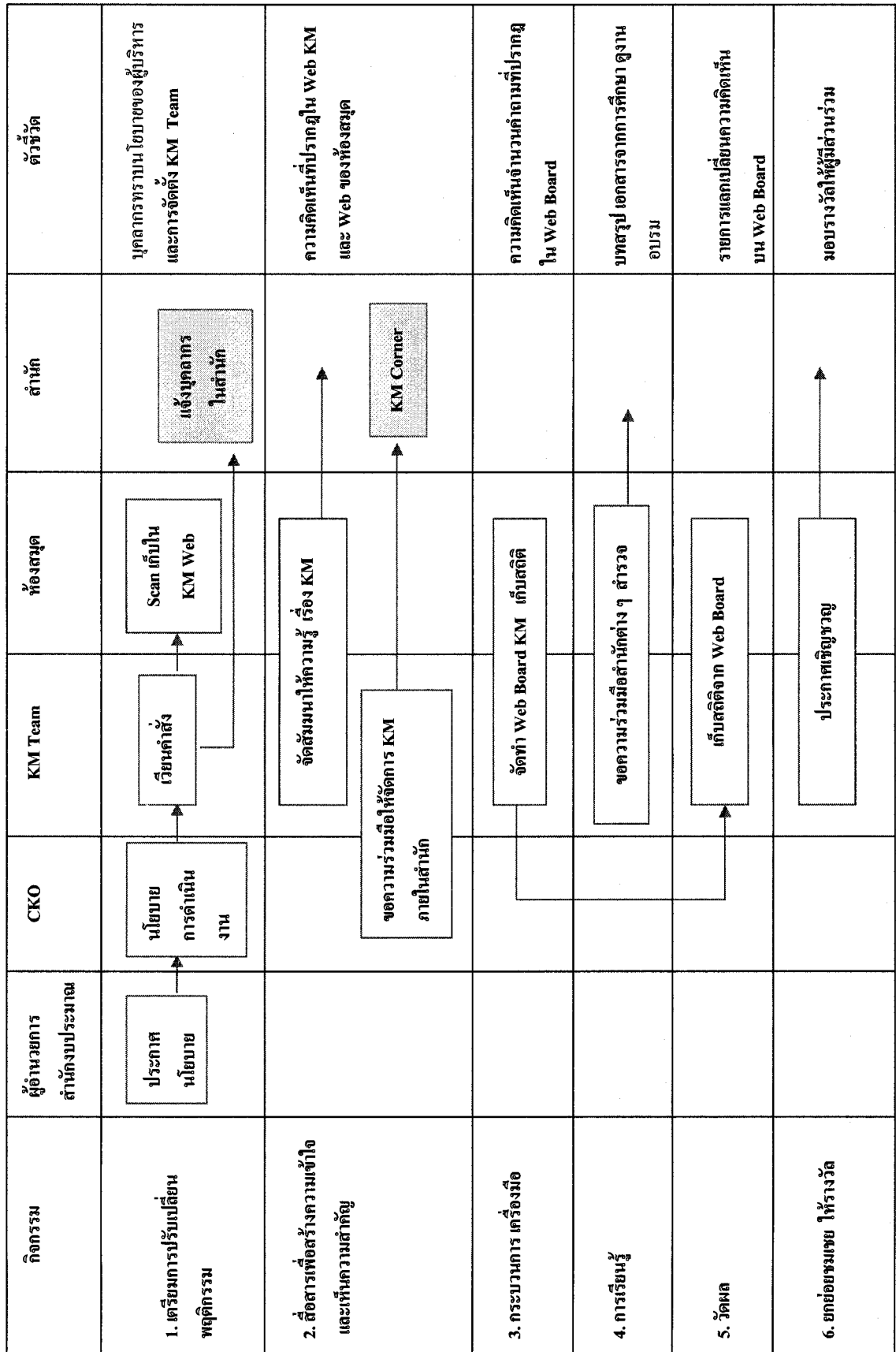
3. ผู้บริหารระดับสูงด้านการจัดการความรู้ และคณะทำงาน ร่วมกันกำหนด เป้าหมาย (KM Desired State) โดยเป้าหมายต้องเป็นหัวเรื่องความรู้ที่จำเป็นและเกี่ยวข้องกับ ประเด็นยุทธศาสตร์ สอดคล้องกับขอบเขต และสามารถวัดผลได้เป็นรูปธรรม

4. คณะทำงานร่วมกันจัดทำแผนการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นแผนงานที่แสดง รายละเอียดการดำเนินงานของกิจกรรมต่าง ๆ ประกอบด้วย การบริหารการเปลี่ยนแปลง และ กระบวนการจัดการความรู้

### 1.3) วิธีการดำเนินการจัดการความรู้

จากขั้นตอนการจัดการความรู้ ซึ่งแสดงในภาพที่ 4.1 นั้น สำหรับวิธีการ ดำเนินการของแต่ละขั้นตอน นั้น แสดงดังภาพที่ 4.2 และ 4.3

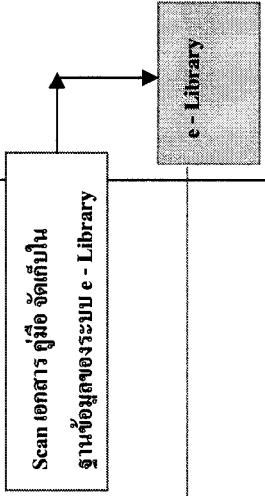


ภาพที่ 4.2 วิธีการดำเนินงาน (การบริหารการเปลี่ยนแปลง)



ภาพที่ 4.3 วิธีการดำเนินงาน (กระบวนการจัดการความรู้)

กิจกรรม	ผู้บริหาร	CKO	KM Team	ห้องสมุด	สำนัก	ตัวชี้วัด
1. บ่งชี้ความรู้			ประชุมเพื่อร่วมกำหนดความรู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการงบประมาณ			บัญชีรายชื่อความรู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการงบประมาณ
2. สร้างและแสวงหาความรู้ ภายในสำนักงบประมาณ			บันทึกข้อความร่วมมือหน่วยงานภายใน และผู้บริหารในการส่งเอกสารคู่มือ ตรวจสอบ รวบรวม		เอกสารคู่มือ	บัญชีรายชื่อ และเอกสาร คู่มือ
3. จัดการความรู้ให้เป็นระบบ			คัดเลือก แบ่งประเภทเอกสาร และคู่มือ	KM Corner		สรุปบัญชีรายชื่อเอกสาร / คู่มือ จัดแบ่งประเภทของเอกสาร / คู่มือ
4. ประมวล และกักเก็บความรู้			เตรียมเอกสาร คู่มือ ตรวจสอบ	e-Library		

ภาพที่ 4.3 กระบวนการจัดการความรู้ (ต่อ)

กิจกรรม	ผู้บริหาร	CKO	KM Team	ห้องสมุด	สำนัก	ตัวชี้วัด
5. เข้าถึงความรู้			Scan เอกสาร คู่มือ จัดเก็บในฐานข้อมูลของระบบ e - Library			มีความรวดเร็วในการค้นหาความรู้
6. แบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้			เก็บสถิติผู้เข้าไปใช้แสดงความคิดเห็นจาก Web Board ของ KM			เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณสามารถประมวลความคิดเห็นจาก Web Board มาปรับใช้ในการทำงาน
7. เรียนรู้			เก็บสถิติผู้เข้าไปใช้แสดงความคิดเห็นจาก Web Board ของ KM			บัญชีแสดงจำนวนรายการครั้งที่ปรากฏบน Web Board ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ

จากภาพที่ 4.2 และภาพที่ 4.3 วิธีการดำเนินงาน ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนของการบริหารการเปลี่ยนแปลง และ ขั้นตอนของกระบวนการจัดการความรู้ อธิบายได้ ดังนี้

### 1. การบริหารการเปลี่ยนแปลง จะประกอบไปด้วยกิจกรรม 6 กิจกรรม ได้แก่

1.1 การเตรียมการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เป็นกิจกรรมแรก เป็นการเริ่มดำเนินการเริ่มตั้งแต่การที่ผู้บริหารกำหนดนโยบายโดยประกาศเป็นคำสั่งสำนักงบประมาณ โดยแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูงด้านการจัดการความรู้ แต่งตั้งคณะทำงานจัดการความรู้ ในการดำเนินการนั้น ผู้ทำหน้าที่หลักประกอบด้วย CKO คณะทำงาน ประชุมร่วมกันเพื่อกำหนดแนวทางให้การดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในสำนักงบประมาณ โดยการแจ้งเวียนคำสั่งการประกาศนโยบายและแต่งตั้งผู้รับผิดชอบให้บุคลากรภายในได้รับทราบร่วมกัน

1.2 การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรได้รับทราบและเห็นถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ และสร้างการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นภายในสำนักย่อย ต่าง ๆ ด้วยการจัดให้มีการสัมมนาโครงการจัดการความรู้ และขอความร่วมมือให้สำนักต่าง ๆ ดำเนินการการจัดการความรู้ภายในสำนักของตนเองอีกระดับหนึ่ง โดยการขอความร่วมมือให้มีการจัดมุมการเรียนรู้ (KM Corner)

1.3 เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงกำหนดใช้เครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยจัดทำ Web Board KM เพื่อใช้เป็นพื้นที่สำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และใช้เป็นพื้นที่คลังความรู้ เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้ามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์กับการปฏิบัติงาน

1.4 การเรียนรู้ โดยคณะทำงานร่วมกับ บรรณารักษ์ของห้องสมุดเป็นผู้ขอความร่วมมือจากสำนักต่าง ๆ ในการส่งเอกสารจากการไปศึกษาดูงานทั้งในและนอกประเทศ หรือการไปอบรมต่าง ๆ เพื่อนำมาเผยแพร่ให้บุคลากรภายในได้เรียนรู้ เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางการดำเนินงาน

1.5 เพื่อทำการประเมินผลที่ได้รับจากการดำเนินการ และเพื่อเป็นการสำรวจความสนใจ และการให้ความสำคัญของบุคลากร การวัดผลจึงใช้วิธีการเก็บสถิติของผู้ที่เข้ามาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นจาก Web Board

1.6 การยกย่องชมเชย เป็นกิจกรรมเพื่อสร้างความมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นกับบุคลากร และให้บุคลากรได้เห็นความสำคัญ ในขณะเดียวกันเพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้น กิจกรรมที่สำคัญ คือ การประกาศเชิดชูให้มีการส่งคำขวัญ เป็นต้น

2. กระบวนการจัดการความรู้ และเครื่องมือ ประกอบด้วย 7 กิจกรรม ได้แก่ การบ่งชี้ความรู้ สร้างและแสวงหาความรู้ จัดความรู้ให้เป็นระบบ ประมวลและกรั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการเรียนรู้ อธิบายดังนี้

2.1 คณะทำงานประชุมร่วมกันเพื่อกำหนดความรู้ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจหลักของสำนักงานประมาณว่ามีองค์ความรู้อะไรบ้าง ซึ่งการจากการดำเนินการ ภารกิจหลักของสำนักงานประมาณจะเกี่ยวข้องกับการจัดทำงบประมาณ การบริหารงบประมาณ การติดตามผลการใช้จ่ายเงิน

2.2 เมื่อคณะทำงานได้กำหนดแล้วว่าองค์ความรู้อะไรบ้าง จึงทำการสร้างและแสวงหาความรู้จากที่กำหนด โดยเป็นการหาภายในซึ่งจัดกระจายอยู่ตามสำนักต่าง ๆ โดยขอความร่วมมือจากสำนักต่าง ๆ ในการเก็บรวบรวม

2.3 เมื่อได้เอกสารที่ขอความร่วมมือจากสำนักต่าง ๆ แล้ว จึงนำมาคัดเลือก แยกประเภท จัดให้เป็นหมวดหมู่ และนำมาเก็บรวบรวมไว้ที่ KM Corner ของสำนักงานประมาณ ที่ตั้งอยู่ที่ห้องสมุด

2.4 นำข้อมูลที่ได้รับจากสำนักต่าง ๆ มาทำการประมวล และกรั่นกรองในประเด็นที่สำคัญหลัก นำเข้าสู่ระบบของห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อให้ง่ายต่อการใช้ และการค้นหา

2.5 เพื่อให้บุคลากรทั้งภายในและภายนอกสามารถค้นหาความรู้ได้อย่างรวดเร็ว วิธีการหนึ่งคือ การนำเอกสาร คู่มือต่าง ๆ ที่ได้ทำการประมวลแล้ว Scan เข้าสู่ระบบฐานข้อมูล เพื่อให้เข้าถึงได้ง่าย และมีความรวดเร็วในการค้นหา

2.6 พื้นที่ที่ให้ เป็นเครื่องมือสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ คือ KM Web Board ซึ่งบุคลากร และผู้สนใจทั่วไปสามารถเข้ามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้

2.7 ในการเรียนรู้ นั้น บุคลากรสามารถเรียนรู้ได้ผ่าน KM Web

## 2) ปัญหา อุปสรรคการจัดการความรู้ของสำนักงานประมาณ

จากการศึกษาการจัดการความรู้ของสำนักงานประมาณ พบว่า การดำเนินการในแต่ละขั้นตอน และแต่ละกิจกรรม ไม่เป็นไปตามแผนที่ตั้งไว้ ไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริง หรือเมื่อนำไปปฏิบัติแล้วไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนที่กำหนด ทั้งนี้ ปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น สรุปได้ ดังนี้

1. พิจารณาจากรายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ผู้บริหารระดับสูงด้านการจัดการความรู้ และคณะทำงานการจัดการความรู้ได้กำหนดแนวทางการ

ดำเนินการโดยกำหนดให้มีการประชุมคณะทำงานเป็นประจำทุกเดือนเพื่อติดตามผลการดำเนินงาน และเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามกิจกรรมที่กำหนดไว้ แต่ในทางปฏิบัติไม่สามารถดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดได้อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงด้านการจัดการความรู้ และ คณะทำงานการจัดการความรู้มีงานประจำที่เป็นภารกิจหลัก ส่งผลให้การดำเนินการขาดความต่อเนื่อง

2. เมื่อพิจารณาจากการกำหนดให้มีโครงการจัดการความรู้ โครงการอบรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่จัดขึ้น เช่น การจัดโครงการจัดการความรู้ : คู่ความสำเร็จ ซึ่งเป็นการเปิดตัวโครงการจัดการความรู้ครั้งแรก (Kick of Day) เพื่อสื่อสารให้บุคลากรได้ทราบ เป็นการให้ความรู้ และให้บุคลากรได้เห็นถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ แต่ในขณะเดียวกันผู้บริหารไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมกับโครงการ

3. ช่วงเวลาที่ใช้ในการจัดการฝึกอบรมหรือเรียนรู้ ไม่เอื้ออำนวยต่อการเข้าร่วม ฟังของบุคลากร ซึ่งพบได้จากการเปลี่ยนแปลงวัน เวลาของกิจกรรม และโครงการอบรมต่าง ๆ

4. เวลาในการเข้าร่วมโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ มีน้อย เนื่องจากบุคลากรทุกระดับมีงานประจำที่ต้องทำ ดังนั้น กิจกรรมต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้น จึงต้องดำเนินการในระยะเวลาที่เหมาะสม ซึ่งจะเห็นได้จากโครงการที่กำหนดจะดำเนินการในช่วงที่ไม่กระทบต่อการจัดทำงบประมาณ

5. พิจารณาจากกระบวนการจัดการความรู้ที่ได้กำหนดไว้ในคำรับรองการปฏิบัติราชการ โดยมีการระบุสิ่งที่ต้องดำเนินการไว้อย่างชัดเจน มีแผนการดำเนินการ ทุกกระบวนการมีการกำหนดกิจกรรมซึ่งครอบคลุมทุกกระบวนการ มีการกำหนดระยะเวลา และตัวชี้ เป็นต้น แต่ในทางปฏิบัติจริงยังไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนการดำเนินการที่กำหนดไว้ เช่นการวัดผล การจัดการความรู้ยังไม่มีการดำเนินการ

### 3) แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของสำนักงานงบประมาณ

จากการศึกษาจากเอกสาร พบว่า การจัดการความรู้ขององค์การใช้นโยบายการดำเนินการตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร) ซึ่งพบได้จากคำรับรองการปฏิบัติราชการ ซึ่งในการดำเนินการแม้ว่าจะได้มี มีการจัดทำแผนการปฏิบัติการ มีการระบุกระบวนการ กิจกรรม ไว้อย่างชัดเจน มีการประเมินตนเองถึงความพร้อมของการดำเนินการในด้านต่าง ๆ ก็ตาม แต่สิ่งที่ปรากฏในทางปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริงนั้นยังไม่สามารถดำเนินการได้เป็นไปตามแผน จากการศึกษาแนวทางในการพัฒนา สรุปได้ดังนี้



1. จัดให้มีการอบรม หรือศึกษาดูงานด้านการจัดการความรู้ในหน่วยงานอื่นที่ประสบความสำเร็จด้านการจัดการความรู้ ให้กับผู้บริหารระดับสูงด้านการจัดการความรู้ และคณะทำงานจัดการความรู้ในฐานะผู้มีบทบาทที่สำคัญในการดำเนินการและเป็นผู้รับผิดชอบหลัก ตั้งแต่กำหนดแนวทางการดำเนินการ การวางแผน การติดตามประเมินผล การอบรม ดูงาน จะช่วยให้มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถนำมาปรับใช้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ปรับแผนการดำเนินการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับห้วงเวลาของภารกิจหลักขององค์กร ทั้งนี้ ไม่ควรให้เวลาของภารกิจประจำ กับเวลาของการดำเนินการกิจกรรมการจัดการความรู้ต้องทับซ้อนกัน เพื่อที่ว่าบุคลากรทุกคนจะได้มีความพร้อมอย่างเต็มที่

3. ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำ ให้การสนับสนุนการดำเนินการอย่างจริงจัง จะต้องมีความเข้าใจถึงแนวคิด หลักการ และตระหนักถึงประโยชน์และเห็นถึงความสำคัญต่อการจัดการความรู้อย่างแท้จริง ทั้งนี้ จะได้สามารถสื่อสารให้กับบุคลากรเกิดความเชื่อถือ ศรัทธา และมีความเห็นพ้องต้องกัน ซึ่งจะส่งผล และผลักดันให้การจัดการความรู้ในองค์กรประสบความสำเร็จ

4. ผู้ที่จะมาทำหน้าที่เป็นผู้บริหารระดับสูงด้านการจัดการความรู้ ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในด้านต่าง ๆ มีความมุ่งมั่นในการผลักดันให้การจัดการความรู้ขององค์กรสามารถนำไปใช้ในการสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ภายในองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม ไม่ใช่เพียงทำเพื่อถูกกำหนดให้เกิด และกำหนดให้ต้องทำตามข้อบังคับ เท่านั้น

5. มีการดำเนินการขั้นตอนการวัดผลการจัดการความรู้อย่างจริงจัง มีการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน และต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งขณะนี้อยู่ระหว่างการดำเนินการ

## 2. ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์

จากการสัมภาษณ์บุคลากรของสำนักงานงบประมาณจากประเด็นคำถามที่กำหนด 10 ข้อคำถาม โดยผู้ที่ทำการสัมภาษณ์ ได้แก่

2.1 รองผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณ ทำหน้าที่ผู้บริหารระดับสูงด้านการจัดการความรู้ของสำนักงาน สัมภาษณ์วันศุกร์ที่ 29 พฤษภาคม 2551 เวลา 14.00 น.

2.2 ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาบุคลากรด้านการงบประมาณในฐานะประธานคณะทำงานการจัดการความรู้ สัมภาษณ์วันศุกร์ที่ 30 พฤษภาคม 2551 เวลา 16.00 น.

2.3 ผู้อำนวยการส่วนพัฒนาบุคลากรด้านการงบประมาณ 1 ในฐานะเลขานุการคณะทำงานการจัดการความรู้ สัมภาษณ์วันศุกร์ที่ 30 พฤษภาคม 2551 เวลา 13.30 น.

2.4 ผู้อำนวยการส่วนประเมินผลด้านเศรษฐกิจ 4 ในฐานะผู้ปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice) สัมภาษณ์วันศุกร์ที่ 30 พฤษภาคม 2551 เวลา 10.30 น.

ผลจากการศึกษาที่พบปรากฏตามประเด็นคำถาม และคำตอบ ดังนี้

### 1) แนวทางการจัดการความรู้ของสำนักงบประมาณ

ผลจากการศึกษาแนวทางดำเนินการจัดการความรู้ของสำนักงบประมาณ พบตามข้อคำถาม ดังนี้

#### 1. ท่านคิดว่าการจัดการความรู้ขององค์การคืออะไร และองค์การมีแนวคิดหลักการ และนโยบายเกี่ยวกับการนำการจัดการความรู้มาใช้อย่างไร

การจัดการความรู้ คือ การจัดหาองค์ความรู้ที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ เป็นการนำความรู้ที่มีอยู่ทั้งในตัวบุคคล และในองค์การมาพัฒนารวบรวมให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้ และนำความรู้นั้นมาพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ และพัฒนาการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยที่การจัดการความรู้ แบ่งเป็นสองระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล และระดับองค์การ ดังนั้น การจัดการความรู้ คือ การแสวงหาความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลภายในองค์การและนำไปเผยแพร่ให้กับบุคคลภายนอกองค์การ ในขณะเดียวกันก็แสวงหาความรู้ของบุคคลที่อยู่ภายนอกองค์การและนำมาเผยแพร่ให้กับบุคคลภายในองค์การ สำหรับกรณีองค์การ การจัดการความรู้ คือ นำความรู้ที่อยู่ภายในองค์การ ไปเผยแพร่ให้กับองค์การภายนอก และนำความรู้ภายนอกองค์การเข้ามาภายในองค์การ

โดยแนวคิด หลักการ และนโยบายการจัดการเกี่ยวกับการนำการจัดการความรู้มาใช้ นั้น คือ เพื่อให้เป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่กำหนดให้ส่วนราชการต้องมีการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และตามคำรับรองการปฏิบัติราชการที่กำหนดให้การจัดการความรู้เป็นตัวชี้วัดหนึ่งของการพัฒนาองค์การ เพื่อต้องการยกระดับศักยภาพเจ้าหน้าที่ของสำนักงบประมาณให้รอบรู้ รู้เท่าทันทั่วถึงอย่างรอบด้าน มีการดำเนินการใน 3 ระดับ คือ 1. การจัดการความรู้ในองค์การ ซึ่งเป็นความรู้หลัก เช่น การงบประมาณ 2. การจัดการความรู้ในกลุ่มเพื่อร่วมงาน เช่น การจัดการความรู้ของสำนัก/สถาบัน/ศูนย์ เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน 3. การจัดการความรู้ในตัวบุคคล ซึ่งเป็นการนำข้อมูลจากตัวบุคคล เช่น ความรู้จากผู้เชี่ยวชาญแต่ละด้านมาประมวลแล้วนำเข้าสู่ระบบสารสนเทศและเป็นการจัดการความรู้สมัยใหม่ในยุคของสังคมแห่งการเรียนรู้

#### 2. ท่านคิดว่าอะไรคือเป้าหมายของการจัดการความรู้ขององค์การ

เป้าหมายของการจัดการความรู้ขององค์การ เพื่อพัฒนาให้สำนักงบประมาณเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะด้านการงบประมาณซึ่งเป็นพันธกิจหลักของหน่วยงาน ใน

ขณะเดียวกันเป็นการปรับกระบวนการทัศน์ สร้างค่านิยม และวัฒนธรรมองค์การของสำนักงานงบประมาณให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ บุคลากรสามารถนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน และการพัฒนาตนเองได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน และพัฒนาตนเองได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งนำความรู้เป็นบทเรียนในอดีตมาแก้ไขข้อบกพร่องในปัจจุบัน เพื่อต้องการให้ผลการปฏิบัติงานขององค์การบรรลุเป้าหมายอย่างดีที่สุด

### 3. ท่านคิดว่านโยบายการจัดการความรู้มีความสำคัญกับองค์กรอย่างไร

นโยบายมีความสำคัญมาก ถือเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จที่เป็นหัวใจสำคัญของการจัดการความรู้ในองค์กร ถ้าผู้บริหารมีกำหนดนโยบายที่ชัดเจนจะเป็นแนวทางปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ จะทำให้การดำเนินการเห็นเป็นรูปธรรมได้ว่าสำนักงานงบประมาณต้องการองค์ความรู้อะไรบ้าง และนำองค์ความรู้นั้นมาใช้ปฏิบัติงานได้อย่างไร แต่ถ้านโยบายไม่ชัดเจนทำไปวัน ๆ ก็ไม่มีประโยชน์ นโยบายอย่างให้เป็นเพียงนโยบาย ต้องมีการปฏิบัติได้และทำได้จริง มีการมอบนโยบาย มีการดำเนินการจริง มีการศึกษาปัญหา อุปสรรค มีการประเมินผล จะทำให้ประสบความสำเร็จ เจ้าหน้าที่ของสำนักงานงบประมาณก็จะเป็นผู้ที่มีศักยภาพ

### 4. ท่านคิดว่ากระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วยขั้นตอนอะไรบ้าง ท่านให้ความสำคัญของแต่ละขั้นตอนอย่างไร เพราะเหตุใด และท่านจะให้สนับสนุนและส่งเสริมกระบวนการจัดการความรู้อย่างไร

กระบวนการจัดการความรู้จะเป็นลักษณะบนลงล่าง และล่างขึ้นบน เริ่มตั้งแต่ผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณมอบนโยบาย แต่งตั้งผู้บริหารจัดการความรู้ (CKO) แต่งตั้งคณะทำงานจัดการความรู้ โดยมีสถาบันพัฒนาบุคลากรด้านการงบประมาณเป็นผู้ดำเนินการ สำนักต่าง ๆ ภายในร่วมกันดำเนินการ และส่งผ่านผลการดำเนินการไปตามลำดับผู้เกี่ยวข้องบน การบ่งชี้ความรู้ สร้างและแสวงหาความรู้ นำความรู้ที่มีอยู่เดิมในองค์กร บวกเข้ากับความรู้ใหม่ และเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ว่าจำเป็นต้องมีความรู้อะไรบ้าง หลังจากนั้น นำมาจัดลำดับความสำคัญ จัดหมวดหมู่ให้เข้าใจ เผยแพร่ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน สำหรับขั้นตอนแต่ละขั้นตอนมีความสำคัญเท่ากัน การบ่งชี้ความรู้จะเป็นกระบวนการที่บ่งชี้ได้ว่าความรู้ อะไรที่จะนำองค์กรบรรลุตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของหน่วยงานได้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบจะสนับสนุน และอำนวยความสะดวกให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ ในการสนับสนุนและส่งเสริมกระบวนการจัดการความรู้ นั้น องค์กร และหน่วยงาน ย่อยต้องให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี เช่น การทำ KM Comer องค์ความรู้ อะไรที่ได้รับการร้องขอ ก็ควรจัดการให้ตรงตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stake Holder) การมีระบบคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือที่ใช้จัดเก็บรวบรวม มีการหมุนเวียนงาน มีการจัดทำสารานุกรม เป็นต้น

### 5. ท่านคิดว่าอะไร คือ โครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญของการจัดการความรู้ในองค์กร และท่านมีแนวคิดอย่างไรในการจัดการกับโครงสร้างพื้นฐานนั้น

โครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญอันดับแรก คือ ต้องมีผู้รับผิดชอบอย่างเป็นทางการในสถานะขององค์กรถาวร มีการมอบหมายหน้าที่ที่ชัดเจนว่าใครรับผิดชอบอะไร อย่างไร โครงสร้างหน่วยงานต้องไม่มีสายการบังคับบัญชามาก วัฒนธรรมองค์กรต้องสนับสนุน เจ้าหน้าที่ใฝ่รู้ มีระบบการเรียนรู้ร่วมกัน เทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ก็มีความสำคัญ

สำหรับแนวทางในการจัดการนั้น ต้องมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ให้ชัดเจนและต้องดำเนินการอย่างจริงจัง ไม่ใช่ดำเนินการแบบองค์กรเสมือน (Virtual Organization) อย่างเป็นอยู่ในปัจจุบัน ในขณะที่เดียวกันต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องส่งเสริมเรื่องของระบบ Fastrack การสร้าง Careea Path เพื่อสร้างแรงจูงใจ ในส่วนของเทคโนโลยีและห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ นั้น ผู้ที่มีบทบาทสำคัญ คือ บรรณารักษ์ ต้องเป็นผู้ที่รอบรู้ ต้องมีการจัดทำสถิติผู้มาใช้ห้องสมุด หนังสือเล่มใดที่มีผู้ใช้มากที่สุด ต้องมีการประชาสัมพันธ์ รวมถึงต้อง Online ให้ทั่วถึง

### 6. ท่านมีแนวคิดอย่างไรกับสิ่งที่เกี่ยวข้องกับจัดการความรู้ต่อไปนี้

บทบาทผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีความสำคัญมากเพราะผู้เกี่ยวข้องในราชการตั้งแต่ผู้บังคับบัญชา เจ้าหน้าที่ระดับเท่ากัน และเจ้าหน้าที่ระดับล่าง มีความสำคัญมาก ถ้าทุกคนไม่ให้ความสนใจก็ไม่มีประโยชน์เพราะนำไปปฏิบัติไม่ได้ เจ้าหน้าที่ทุกระดับต้องเห็นถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ บุคลากรต้องเป็นผู้ที่ใฝ่รู้

วัฒนธรรมองค์กร มีความสำคัญมาก วัฒนธรรมต้องเอื้อ และสนับสนุนให้บุคลากรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ยืดหยุ่น เป็นกันเอง แต่ปัจจุบันองค์กรยังไม่ส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ ในขณะที่เดียวกันถ้าทุกคนเข้าใจว่าตัวเองเป็นนักวิชาการ และรู้จักที่จะหาความรู้เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานก็จะดี แต่ถ้าเข้าใจแต่ว่ามีหน้าที่ทำงานเพื่อให้เสร็จไปวัน ๆ ก็ไม่มีประโยชน์อะไรกับการจัดการความรู้

เทคโนโลยีสารสนเทศ ก็มีความสำคัญ เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ได้ แต่บุคลากรมักไม่ค่อยสนใจที่จะใฝ่รู้ การมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมกับบริบทของแต่ละหน่วยงานเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้ก็จะทำให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น แต่ก่อนที่จะให้ความสำคัญถึงเทคโนโลยีควรให้ความสำคัญกับคนก่อน คนต้องมาก่อน ผู้เกี่ยวข้องต้องมาก่อน

การวัดผลการจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่ติดตามประเมินผล หลังจากการทำกิจกรรมการจัดการความรู้ว่าบรรลุเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ การจัดการความรู้มีความจำเป็นเพราะจะได้รู้ว่าหลังจากเราได้ดำเนินการตามแผนแล้วมีอะไรเกิดขึ้นบ้างเพื่อที่จะได้นำมาปรับใช้ต่อไป

ในขณะที่เดียวกันในส่วนของวัดผลของการจัดการความรู้ นั้น ถ้ามองย้อนไปในอดีตจะมีการสอบ ซี 6 แต่ในปัจจุบันไม่ค่อยมี แต่การวัดผลที่ทำอยู่เป็นการวัดผลตัวชี้วัดที่ต้องตอบ ก.พ.ร. ไม่ใช่เพียงตอบว่ามีการอบรมแล้วได้คะแนนนั้นไม่ใช่

โครงสร้างองค์กร มีความสำคัญอย่างมากในความสำเร็จ โครงสร้างต้องมีความยืดหยุ่น การบังคับบัญชาน้อย กระจายอำนาจ ต้องมีหน่วยรับผิดชอบที่ชัดเจน ต้องเอื้ออำนวยให้กับสถาบันพัฒนาบุคลากรด้านการงบประมาณที่มีบุคลากรเพียงไม่กี่คน

การจูงใจ มีความสำคัญ เป็นกิจกรรมที่เป็นการสร้างแรงกระตุ้นเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์กร แต่ถ้าจะสร้างแรงจูงใจจะต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติของคนในองค์กรให้ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ว่าจะมีประโยชน์อะไรในการทำงาน แต่ในปัจจุบันองค์กรยังไม่มีแรงจูงใจ ไม่มีอะไรเลยซึ่งอาจเนื่องมาจากการขาดแรงจูงใจ และด้วยเงื่อนไขของเวลา เช่น มักถูกเรียกกลับให้มาทำงาน เป็นต้น

**7. จากการนำนโยบายการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร ท่านคิดว่าผลที่ได้รับจากการดำเนินการส่งผลต่อการสร้างการเรียนรู้ขององค์กร และเปลี่ยนแปลงผลการปฏิบัติงานอย่างไร**

มีฐานความรู้ที่เป็นหลักในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กร และความรู้ที่ใช้ในการพัฒนางาน และพัฒนาตนเอง บุคลากรส่วนใหญ่มีพฤติกรรมที่กระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และระหว่างหน่วยงาน สำนัก/สถาบัน/ศูนย์ มีการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานมากขึ้น จัดหาสถานที่ และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันมากขึ้น ถ้าบุคลากรเก่ง องค์กรก็จะเก่ง รอบรู้ เจ้าหน้าที่ทุกระดับต้องรู้อย่างรอบด้าน แต่เนื่องจากการจัดการความรู้ยังอยู่ระหว่างการดำเนินงาน ซึ่งในปีนี้ง่ามเน้นในเรื่องของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันก่อนเท่านั้น จึงยังไม่ไปถึงความสำเร็จของการดำเนินงานไม่ได้

## **2) ผลการศึกษาปัญหา อุปสรรคการจัดการความรู้ของสำนักงบประมาณ**

จากการสัมภาษณ์บุคลากรของสำนักงบประมาณที่รับผิดชอบการจัดการความรู้ของสำนักงบประมาณ จากประเด็นคำถามที่เกี่ยวกับประเด็นปัญหา อุปสรรค ผลการศึกษาพบ ดังนี้

**1. ท่านคิดว่าอะไรเป็นประเด็นปัญหาสำคัญที่พบจากการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร และท่านมีแนวทางแก้ไขปัญหานั้นอย่างไร**

ประเด็นปัญหาที่สำคัญที่พบ ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความเห็นที่สอดคล้องกัน โดยปัญหาที่สำคัญ ประกอบด้วย

1.1 ไม่มีคนรับผิดชอบด้านการจัดการความรู้โดยตรง เนื่องจากผู้ที่ได้มอบหมายให้มาดำเนินการทุกคนต่างมีภารกิจหลักที่เป็นงานประจำที่ต้องทำ ในขณะเดียวกัน โครงสร้างผู้รับผิดชอบยังไม่ชัดเจน

1.2 ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญ ผู้บริหารเป็นเพียงผู้ที่เข้ามากำหนดนโยบายซึ่งดูเหมือนให้ความสำคัญ แต่ในขณะเดียวกันผู้บริหารกลับไม่ลงมาเล่นอย่างจริงจัง ไม่เข้ามามีส่วนร่วมกับการดำเนินโครงการจัดการความรู้ต่าง ๆ ในขณะที่ CKO ไม่มองถึงหลักการที่ควรจะเป็น มีการสั่งการในลักษณะ Top Down

1.3 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรอบตัวทุกระดับ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง จนถึงบุคลากรระดับล่างไม่มีใครสนใจเรื่องการจัดการความรู้ ขาดความตื่นตัว และไม่สนใจใฝ่รู้

1.4 วัฒนธรรมองค์การภายในยังไม่เอื้อต่อการจัดการความรู้

1.5 พฤติกรรมของบุคลากรในองค์การยังขาดการมีส่วนร่วม บุคลากรยังไม่เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้

1.6 การสื่อสาร การถ่ายทอดความรู้ และการประชาสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน ยังไม่มีประสิทธิภาพ

1.7 ขาดการวัดผล และการให้รางวัล

### 3) ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของสำนักงานประมง

จากการสัมภาษณ์บุคลากรที่รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ จากประเด็นคำถามที่กำหนด พบว่า แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของสำนักงานประมงต้องอาศัยปัจจัยที่สำคัญสรุปได้ดังนี้

1. ตามแนวคิดของท่าน อะไรคือปัจจัยที่สำคัญที่ช่วยให้การจัดการความรู้ในองค์การของท่านประสบความสำเร็จ และท่านมีแนวทางจัดการกับปัจจัยดังกล่าวอย่างไร

ปัจจัยสำคัญที่สุด คือ ผู้บริหารต้องเห็นความสำคัญ และลงมาร่วมดำเนินการ มีความชัดเจน และเอาใจใส่การดำเนินการ มีเป้าหมาย กลยุทธ์ ที่ชัดเจน และทุกคนต้องยอมรับก่อนว่าเรามีปัญหา KM ในปัจจุบันไม่ประสบความสำเร็จไม่ใช่ทำให้ได้คะแนนจาก ก.พ.ร. แต่เราต้องยอมรับว่าประสบความสำเร็จหรือไม่ ถ้ายอมรับก็ต้องกลับมามองว่าเพราะอะไร เกิดจากบุคคลไม่ให้ความร่วมมือ นโยบายไม่ชัดเจน ไม่มีการประชาสัมพันธ์ หรือเกิดจากกระบวนการเอง เป็นต้น เมื่อยอมรับและรู้ปัญหาแล้วจึงจะแก้ไขได้ถูกต้อง ถ้ามีนโยบาย มีเอกสารครบตามที่ ก.พ.ร. ได้คะแนนเต็มแต่ไม่มีการนำไปปฏิบัติไม่มีทางที่จะประสบความสำเร็จได้

บุคลากรต้องเป็นผู้ที่ใฝ่รู้ ถ้าตัวบุคลากรเองไม่ใฝ่รู้ก็ไม่มีประโยชน์ในขณะเดียวกัน วัฒนธรรมองค์กรก็จะต้องเอื้อและส่งเสริมต่อการเรียนรู้ของบุคลากร มีกระบวนการจัดการความรู้ และมีระบบเทคโนโลยีที่มีความพร้อม และเหมาะสม สำหรับแนวทางการจัดการกับปัจจัยดังกล่าว นั้น เป็นเรื่องของนโยบายและของวัฒนธรรมองค์กรซึ่งต้องให้ความสำคัญ กับการจัดการองค์ความรู้ อย่างจริงจัง ไม่ใช่เป็นเพียงตัวชี้วัดของ ก.พ.ร. เท่านั้น สถาบันพัฒนาบุคลากรด้านการงบประมาณในฐานะผู้รับผิดชอบต้องเป็นผู้รอบรู้ ต้องร่วมมือกับหน่วยงานภายในองค์กรให้การแสวงหาองค์ความรู้เพื่อให้เจ้าหน้าที่ของสำนักงานงบประมาณได้รับความรู้

นอกจากนี้ต้อง ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน แนวคิดให้บุคลากรทุกระดับมีความรู้ ความเข้าใจและทราบถึงความสำคัญ และประโยชน์ของการจัดการความรู้ พัฒนาวิธีการถ่ายทอดความรู้ให้มีความน่าสนใจ จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร มีการวัดผลและการให้รางวัลเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การจัดการความรู้ต้องมีทั้งแนวตั้ง และแนวนอน ยกตัวอย่างเช่น อาทิตย์หนึ่ง หรือไตรมาสหนึ่ง ควรที่จะมาบอกกันว่าทำอะไรบ้าง จัดให้มีการประชุม ออกเสียงตามสาย แต่เป้าหมายจริง ๆ คือ ต้องให้ผู้บริหารเข้ามามีส่วนร่วม นำประสบการณ์การทำงานมาเล่าสู่กัน ฟัง ขณะเดียวกันก็นำของบุคคลอื่นเข้ามาใส่ในองค์กร ดังนั้นผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญ และถือเป็นยุทธศาสตร์ขององค์กร

## 2. ท่านคิดว่าปัจจัยใดที่เป็นปัจจัยสนับสนุนการนำหลักการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร เพราะอะไร

ปัจจัยที่สำคัญที่สุด คือ ผู้บริหารต้องเห็นความสำคัญและลงมาร่วมดำเนินการ มีนโยบายที่ชัดเจน เพราะถ้าผู้บริหารไม่มีนโยบายที่ชัดเจนแล้วจะไม่มีทางเกิดความสำเร็จ ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ และกลยุทธ์ขององค์กร ผู้บริหารต้องสนับสนุนและมีส่วนร่วม ต้องมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความพร้อม และมีความเหมาะสม วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันตลอดเวลาและนำสิ่งที่ได้มาเผยแพร่ และจัดเก็บโครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนต่อการเรียนรู้ ผู้รับผิดชอบต้องดำเนินการอย่างจริงจัง การดำเนินการต้องเป็นไปตามกระบวนการจึงจะสำเร็จ มีสถานที่เพื่อเป็นศูนย์กลางในการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างบุคคล มีการประชาสัมพันธ์ เนื่องจากบุคลากรยังไม่มี ความรู้ความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ การประชาสัมพันธ์จึงมีความสำคัญมาก ต้องส่งเสริมในเรื่องการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรอยากเรียนรู้ โดยการนำมาเป็นผลงานที่ได้จากการปฏิบัติงาน สำหรับใช้พิจารณาความดีความชอบ

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของสำนักงานประมาณ กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ 3 ประการ คือ

1. เพื่อศึกษาแนวทางการจัดการความรู้ของสำนักงานประมาณ
2. เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรคการจัดการความรู้ของสำนักงานประมาณ
3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของสำนักงานประมาณ

ระเบียบวิธีวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การวิจัยในสถานที่ทำงาน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล คือ หนังสือ ตำราทางวิชาการ คู่มือ หลักฐานบันทึกต่าง ๆ ได้แก่ คำสั่ง รายงานการประชุม รายงานผลการดำเนินงาน หนังสือเวียน คำรับรองการปฏิบัติราชการ และการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง 10 ข้อ หน่วยวิเคราะห์ได้แก่ สำนักงานประมาณ ประชากรที่ศึกษาได้แก่ บุคลากรระดับสูง และระดับปฏิบัติ ที่รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ของสำนักงานประมาณ จำนวน 4 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงด้านการจัดการความรู้ (CKO) ประธานคณะทำงานการจัดการความรู้ เลขานุการคณะทำงานการจัดการความรู้ และผู้ปฏิบัติที่เป็นเลิศ โดยผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาจากองค์การที่ศึกษา และนำมาเปรียบเทียบกับแนวคิดและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ซึ่งการนำเสนอในบทนี้มีหัวข้อการนำเสนอ ดังนี้

1. สรุปผลการศึกษา
2. อภิปรายผลการศึกษา
3. ข้อเสนอแนะ

#### 1. สรุปผลการศึกษา

ผลการวิจัย สรุปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ ดังนี้

##### 1) ผลการศึกษาแนวทางการจัดการความรู้ของสำนักงานประมาณ

###### 1.1) การศึกษาจากเอกสาร พบว่า

1. การนำแนวคิด หลักการ นโยบายการนำความรู้มาใช้ในเพื่อให้เป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการ



เรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน

2. แนวทางการจัดการความรู้เริ่มจากการประกาศนโยบายของผู้อำนวยการสำนักงานประมาณ การแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูงด้านการจัดการความรู้ (CKO) แต่งตั้งคณะทำงานจัดการความรู้ (KM Team)

3. ผู้บริหารระดับสูงด้านการจัดการความรู้ และคณะทำงานร่วมกันดำเนินการ โดยร่วมกันกำหนดขอบเขต กำหนดเป้าหมาย การจัดทำแผนการจัดการความรู้ รวมถึงการกำหนดขั้นตอน และวิธีการดำเนินการจัดการความรู้

4. ในการดำเนินการได้กำหนดวิธีการ 2 ขั้นตอน โดยเริ่มจากการบริหารการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างความรู้ ความเข้าใจ การสื่อสารเพื่อให้บุคลากรทุกระดับได้ทราบ และได้เห็นถึงความจำเป็นและความสำคัญ ในขณะเดียวกันเป็นการกระตุ้นให้เกิดความสนใจสำหรับกระบวนการจัดการความรู้ เริ่มตั้งแต่ การบ่งชี้ความรู้ สร้างและแสวงหาความรู้ จัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ ประมวลผลความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการนำความรู้ไปใช้ โดยเป้าหมายของกระบวนการจัดการจะมุ่งเน้นไปที่การบ่งชี้ความรู้ว่าองค์การต้องการความรู้อะไร นำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน และนำความรู้นั้นมาใช้ในการปฏิบัติงาน

## 1.2) การศึกษาจากการสัมภาษณ์ พบว่า

1. การจัดการความรู้ขององค์การ คือ การจัดหาองค์ความรู้ที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยแนวคิด หลักการ นโยบายการนำความรู้มาใช้ในองค์การ นอกจากเพื่อให้เป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และเพื่อให้เป็นไปตามตัวชี้วัดที่กำหนดในคำรับรองการปฏิบัติราชการแล้ว ยังเป็นความต้องการเพื่อยกศักยภาพของบุคลากร ให้เป็นผู้ที่มีความรอบรู้ เข้าถึง รู้ไม่เฉพาะเรื่องที่รับผิดชอบ แต่ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้รอบด้าน

2. นโยบายการจัดการความรู้ในองค์การมีความสำคัญอย่างมาก ปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จประกอบด้วยหลายปัจจัย แต่ปัจจัยที่สำคัญที่สุดคือ ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับขององค์การที่ต้องให้ความสำคัญ นโยบายการจัดการความรู้ต้องมีความชัดเจน

3. กระบวนการจัดการความรู้ เริ่มตั้งแต่ กำหนดความรู้ที่องค์การต้องการ ค้นหาความรู้ทั้งจากที่เป็นเอกสาร และจากคนในองค์การ รวบรวมและจัดเก็บให้เป็นระบบ จัดให้มี

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนำมาเผยแพร่ หมุนเวียนไปเรื่อย ๆ เป็นการสร้างนวัตกรรมใหม่ขึ้นในองค์กร

4. โครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ คือ ความรู้ความเข้าใจของคนในองค์กร ต้องมีผู้รับผิดชอบอย่างเป็นทางการ วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ ต้องมีความพร้อมด้านเทคโนโลยี โครงสร้างองค์กรต้องมีความยืดหยุ่น ต้องมีการระบบการสร้างแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้

## 2) ผลการศึกษาปัญหา อุปสรรคการจัดการความรู้ของสำนักงานประมาณ

2.1) การศึกษาจากเอกสาร พบว่า ปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น มี 2 ด้าน คือ ปัญหาด้านบุคคล และปัญหาด้านระบบ สรุปได้ ดังนี้

1. ด้านบุคคล พบว่า ผู้บริหารระดับสูงไม่เห็นความสำคัญกับโครงการจัดการความรู้เท่าที่ควร พบได้จาก การเปิดตัวโครงการจัดการความรู้ครั้งแรก (Kick of Day) ซึ่งนับเป็นวันสำคัญแต่ผู้บริหารไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วม รวมถึงผู้บริหารระดับสูงด้านการจัดการความรู้ และคณะทำงานการจัดการความรู้ไม่ให้ความสำคัญกับงานด้านการจัดการความรู้มากนัก ซึ่งเห็นได้จากการที่ไม่สามารถเข้าร่วมประชุมตามแนวทางที่กำหนดไว้ และมีการเลื่อนประชุมบ่อยครั้ง ขาดความต่อเนื่อง

2. ด้านระบบ พบว่า การดำเนินการไม่เป็นไปตามแผนการที่กำหนดไว้ ไม่มีการวัดผลการจัดการความรู้ มีการเปลี่ยนแปลงวันเวลาของกิจกรรม และ โครงการต่าง ๆ ทั้งนี้เนื่องมาจากข้อจำกัดในเรื่องของเวลา และภารกิจขององค์กร

2.2) การศึกษาจากการสัมภาษณ์ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงด้านการจัดการความรู้ ประธานคณะทำงานจัดการความรู้ เลขานุการคณะทำงานจัดการความรู้ และผู้ปฏิบัติการที่เป็นเลิศ ของสำนักงานประมาณ ทั้ง 4 คน พบว่า ปัญหา อุปสรรคที่สำคัญประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ปัญหาด้านบุคคล ได้แก่ ผู้บริหาร คณะทำงานจัดการความรู้ และเจ้าหน้าที่ทุกระดับ ปัญหาด้านโครงสร้างพื้นฐาน ได้แก่ โครงสร้างองค์กร อำนาจหน้าที่ และวัฒนธรรมองค์กร ปัญหาด้านระบบ ได้แก่ การวัดผลการจัดการความรู้ การจูงใจ และการสื่อสาร สรุปได้ ดังนี้

1. ด้านบุคคล พบว่า ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้อย่างจริงจังไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ เจ้าหน้าที่ทุกระดับขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการจัดการความรู้ ขาดการมีส่วนร่วม ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกระดับ ไม่มีเวลาที่จะมาดำเนินการอย่างจริงจังเนื่องจากต้องปฏิบัติหน้าที่ประจำตามภารกิจหลัก

2. ด้านโครงสร้างพื้นฐาน พบว่า โครงสร้างองค์การไม่เอื้อต่อการเรียนรู้ อำนวยหน้าที่ ความรับผิดชอบของผู้ทำหน้าที่ด้านการจัดการความรู้ไม่ชัดเจน ทำให้ผู้มีหน้าที่ รับผิดชอบไม่จริงจังกับการดำเนินการ การแบ่งงานกันทำตามหน้าที่ ระดับสายการบังคับบัญชา ตามลำดับชั้นส่งผลให้ไม่เอื้อต่อการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์การไม่เอื้อต่อการจัดการความรู้ บุคลากร ไม่เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้

3. ด้านระบบ พบว่า สำนักงานประมาณยัง ไม่มีการดำเนินการเรื่องการวัดผล การจัดการความรู้ การจูงใจเพื่อให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้และไม่สนใจใน การเข้ามามีส่วนร่วม

### 3) ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของสำนักงานประมาณ

#### 3.1) การศึกษาจากเอกสาร จากการศึกษา พบว่ามีแนวทางการพัฒนาสรุปได้คือ

1. ด้านบุคคล จัดให้มีการอบรม หรือศึกษาดูงานด้านการจัดการความรู้ใน หน่วยงานอื่นที่ประสบความสำเร็จด้านการจัดการความรู้ ให้กับผู้บริหารระดับสูงด้านการจัดการ ความรู้ และคณะทำงานจัดการความรู้ในฐานะผู้มีบทบาทที่สำคัญ ในการดำเนินการและเป็น ผู้รับผิดชอบหลักตั้งแต่กำหนดแนวทางการดำเนินการ การวางแผน การติดตามประเมินผล การ อบรม ดูงาน จะช่วยให้มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถนำมาปรับใช้กับองค์การ ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำ ให้การสนับสนุนการดำเนินการอย่างจริงจัง จะต้องมีความ เข้าใจถึงแนวคิด หลักการ และตระหนักถึงประโยชน์และเห็นถึงความสำคัญต่อการจัดการความรู้ อย่างแท้จริง ทั้งนี้ จะได้สามารถสื่อสารให้กับบุคลากรเกิดความเชื่อถือ ศรัทธา และมีความเห็นพ้อง ต้องกัน ซึ่งจะส่งผล และผลักดันให้การจัดการความรู้ในองค์กรประสบความสำเร็จ และผู้ที่จะมาทำ หน้าที่เป็นผู้บริหารระดับสูงด้านการจัดการความรู้ ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในด้านต่าง ๆ มีความมุ่งมั่น ในการผลักดันให้การจัดการความรู้ขององค์การสามารถนำไปใช้ในการสร้าง นวัตกรรมการเรียนรู้ภายในองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม ไม่ใช่เพียงทำเพื่อถูกกำหนดให้เกิด และ กำหนดให้ต้องทำตามข้อบังคับ เท่านั้น

2. ด้านระบบ พบว่า มีปรับแผนการดำเนินการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับ ห้วงเวลาของภารกิจหลักขององค์การ เพื่อไม่ให้เวลาของภารกิจประจำกับเวลาของการดำเนินการ กิจกรรมการจัดการความรู้ต้องทับซ้อนกัน เพื่อที่ว่าบุคลากรทุกคนจะได้มีความพร้อมอย่างเต็มที่ และมีการดำเนินการขั้นตอนการวัดผลการจัดการความรู้อย่างจริงจัง มีการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน และต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งขณะนี้อยู่ระหว่างการดำเนินการ

3.2) การศึกษาจากการสัมภาษณ์ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงด้านการจัดการความรู้ ประธานคณะทำงานจัดการความรู้ เลขานุการคณะทำงานจัดการความรู้ และผู้ปฏิบัติการที่เป็นเลิศของสำนักงานประมาณทั้ง 4 คน สรุปแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ ได้ดังนี้

1. ด้านบุคคล พบว่า ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้อย่างจริงจัง มีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ให้มีการปฏิบัติตามนโยบายอย่างจริงจัง ในขณะเดียวกัน ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดีโดยการให้การสนับสนุน และการเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการตั้งแต่ขั้นต้นเริ่มต้นจนจบกระบวนการอย่างจริงจัง มีการศึกษาถึงปัญหา อุปสรรค และประเมินผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และให้ถือว่าการจัดการความรู้เป็นยุทธศาสตร์หนึ่งขององค์การในการบรรลุเป้าหมาย ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ แนวคิด (Paradigm Shift) ให้บุคลากรทุกระดับมีความรู้ ความเข้าใจและทราบถึงความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการความรู้ในองค์การ กำหนดให้การจัดการความรู้ในองค์การเป็นหน้าที่หนึ่งที่ทุกคนต้องให้ความสำคัญ และต้องดำเนินการร่วมกัน

2. ด้านโครงสร้างพื้นฐาน พบว่า ควรปรับโครงสร้างองค์การโดยการลดระดับสายการบังคับบัญชาให้สั้นลง เน้นการสร้างองค์การแบบแนวราบ ให้มีการย้อนกลับในลักษณะล่างขึ้นบน มีการมอบอำนาจและกระจายอำนาจ เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่น ทั้งนี้เพื่อให้การเรียนรู้แผ่ขยายไปทั่วองค์กร กำหนดให้การจัดการความรู้เป็นภารกิจหลักที่ต้องดำเนินการอย่างจริงจัง กำหนดให้มององค์กรด้านการจัดการความรู้เป็นองค์กรหนึ่งที่ทำหน้าที่เฉพาะการจัดการความรู้ มีการมอบหมายผู้รับผิดชอบอย่างเป็นทางการเฉพาะโดยไม่ต้องทำงานในหน้าที่ซึ่งเป็นภารกิจหลัก ในขณะเดียวกันต้องส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ และสนับสนุนให้บุคลากรในองค์การมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีความยืดหยุ่น เป็นกันเอง โดยผู้บริหารทุกระดับต้องเป็นตัวอย่างที่ดี โดยเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้

3. ด้านการระบบ พบว่า ต้องสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ หรืออบรมให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับให้ได้รับความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้ ให้ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในขณะเดียวกันควรให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ การวัดผลการจัดการความรู้มีความสำคัญ ควรกำหนดให้มีการประเมินระบบหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำในสำนักงานประมาณเป็นระยะ ๆ เช่น ตามแผนการดำเนินการ โดยอาจกำหนดเป็นไตรมาส เพื่อที่จะได้ทราบว่าหลังจากที่ได้ดำเนินการไปแล้วมีอะไรเกิดขึ้นบ้างเพื่อจะได้นำมาปรับใช้ต่อไป รวมถึง การจูงใจเพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติเจ้าหน้าที่ของสำนักงานประมาณให้ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ว่ามีประโยชน์อะไรบ้างในการทำงาน ให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับได้เข้ามามีส่วนร่วม ในขณะเดียวกันให้ถือว่าการจัดการความรู้เป็นหน้าที่หนึ่งของการทำงานที่ทุกคนต้องดำเนินการ และผลที่ได้จากการดำเนินการจะนำไปพิจารณาเป็นผลงานในแต่ละ

ปี ต้องมีการส่งเสริมเรื่องการสร้างควมก้าวหน้าในอาชีพ รวมทั้งการจัดให้มีกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การประกวดบทความ การเขียนคำขวัญเพื่อให้เกิดการตื่นตัว เป็นต้น ทั้งนี้จะต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

## 2. อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย เพื่อ ศึกษาแนวทางดำเนินการจัดการความรู้ของสำนักงานประมาณ ปัญหา อุปสรรคการจัดการความรู้ของสำนักงานประมาณ และเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของสำนักงานประมาณ ที่กล่าวมา ผู้วิจัยขออภิปรายผลเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์การวิจัย ดังต่อไปนี้

### 1) เพื่อศึกษาแนวทางการจัดการความรู้ของสำนักงานประมาณ

จากการพิจารณาผลการศึกษาแนวทางการจัดการความรู้ของสำนักงานประมาณ อภิปรายผล ดังนี้

เนื่องจากสำนักงานประมาณเป็นหน่วยงานภาครัฐในฐานะผู้ปฏิบัติตามแนวนโยบายที่กำหนด เช่น การปฏิบัติภายใต้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ดังนั้น แนวคิด หลักการของการนำการจัดการความรู้มาใช้ภายใน จึงเป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาดังกล่าว ที่กำหนดให้ส่วนราชการต้องพัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ที่ทรงความรู้ สามารถนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวทางการจัดการความรู้ของสำนักงานประมาณนั้น ถูกกำหนดขึ้นโดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ขั้นตอนการดำเนินการเริ่มจาก การกำหนดนโยบายของผู้บริหารระดับสูง การมอบหมายผู้รับผิดชอบดำเนินการ ด้วยการแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูงด้านการจัดการความรู้ และคณะทำงานจัดการความรู้ ร่วมกัน กำหนดขอบเขต เป้าหมาย จัดทำแผนการดำเนินการ และ กำหนดวิธีการให้การดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและนโยบายของผู้บริหารระดับสูง และเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามพระราชกฤษฎีกาที่กำหนดไว้

ขั้นตอนและวิธีการจัดการความรู้ เริ่มตั้งแต่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การสร้างความรู้ ความเข้าใจให้กับบุคลากรให้เห็นถึงความสำคัญ สร้างความตระหนัก และส่งเสริมให้เข้ามามีส่วนร่วม โดยหัวใจสำคัญของการจัดการความรู้ คือ กระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งกระบวนการความรู้ที่สำนักงานประมาณนำมาดำเนินการนั้นประกอบด้วย 7 ขั้นตอน เริ่มจาก การบ่งชี้ความรู้ การ

สร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลผลความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเรียนรู้

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจนบางครั้งปรับตัวตามแทบไม่ทัน ความรู้จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้มนุษย์ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ ดังนั้น การจัดการความรู้ที่ดี คือการจัดการความรู้ที่มีอยู่ในตัวของบุคคลตั้งที่นักวิชาการได้กล่าวว่า ความรู้แบ่งเป็น 2 ชนิด คือ ความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง และความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวของบุคคล ซึ่งความรู้ที่มีอยู่ในตัวของบุคคลนั้นเป็นความรู้ที่ทรงพลัง สามารถนำมาต่อยอดเป็นความรู้ใหม่ ๆ ได้ องค์กรจึงควรให้ความสำคัญกับความรู้ที่มีอยู่ในตัวของบุคลากร เนื่องจากความรู้ของแต่ละคนจะมีความหลากหลาย การนำความรู้ที่หลากหลายนั้นมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน จะช่วยยกระดับความรู้ของบุคลากรได้มากขึ้น ส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังมีความเห็นอีกว่า แม้ว่าความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลจะมีพลังมากเท่าใด หากแต่ถ้าไม่เห็นความสำคัญ ไม่ใส่ใจ ไม่ใฝ่รู้คงก็ไม่ประโยชน์อะไร ดังนั้น ผู้บริหารทุกระดับจึงควรหันมาให้ความสำคัญ หากกลยุทธ์ในการดึงให้บุคลากรได้เห็นถึงความสำคัญ ในขณะเดียวกันตัวของผู้บริหารเองควรได้เข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจัง

## 2) เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรคการจัดการความรู้ของสำนักงบประมาณ

จากการพิจารณาผลการศึกษาปัญหา อุปสรรคการจัดการความรู้ของสำนักงบประมาณ พบว่า มีปัญหา อุปสรรคด้านบุคคล ด้านโครงสร้างพื้นฐาน และด้านระบบ อภิปรายดังนี้

### 1. ด้านบุคคล

1.1 ผู้บริหาร ไม่ให้ความสำคัญต่อการดำเนินการอย่างจริงจัง ขาดการมีส่วนร่วม ขาดความชัดเจนในนโยบาย ผู้วิจัยมีความเห็นว่า เนื่องจากสำนักงบประมาณเป็นหน่วยงานกลาง มีภารกิจหลักสำคัญ คือ การจัดทำงบประมาณ บริหารงบประมาณ และติดตามผลการใช้จ่ายงบประมาณ ในขณะเดียวกันมีหน้าที่ในการสนับสนุนการดำเนินการของรัฐบาล ซึ่งภารกิจดังกล่าวต้องใช้เวลาในการดำเนินการค่อนข้างมาก และเร่งด่วน จึงส่งผลในเรื่องของเงื่อนไขของเวลาที่ต้องทำงานประจำที่เป็นภารกิจหลักดังกล่าว จึงทำให้ไม่มีเวลาในการเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ บดินทร์ วิจารณ์ (2547 : 237-239) ที่ได้กล่าวถึงอุปสรรคที่เป็นปัจจัยทำให้การจัดการความรู้ในองค์กรไม่สำเร็จมีหลายสาเหตุ สาเหตุที่สำคัญอย่างหนึ่งคือ ผู้นำระดับสูงในองค์กรไม่เข้าใจและไม่ให้การสนับสนุนซึ่งจะทำให้การสร้าง KM ในองค์กรเป็นไปได้ยาก

1.2 เจ้าหน้าที่ทุกระดับส่วนใหญ่ยังไม่มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ และไม่เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ ผลของการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สวรรศ บัวมีรูป (2547,บทคัดย่อ) ที่ได้วิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ในองค์กร : กรณีศึกษาการประปานครหลวง การวิจัยพบว่า ปัญหา และอุปสรรคที่พบ คือ พนักงานยังไม่สนใจ กิจกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ขาดแรงจูงใจในการเข้าร่วมกิจกรรม หวังแทนความรู้ และองค์กรยังไม่การดำเนินการในการเชื่อมโยงระบบประเมินผลการปฏิบัติงานกับพฤติกรรมด้านความรู้ของพนักงาน ผู้วิจัยมีความเห็นว่า บุคลากรอาจคิดว่าถึงแม้ว่าจะให้ความสนใจ หรือเห็นความสำคัญเพียงไรแต่ถ้าไม่มีแรงกระตุ้น หรือการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงในการผลักดัน ก็คงไม่มีประโยชน์

1.3 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหาร ผู้บริหารจัดการความรู้ คณะทำงานจัดการความรู้ และเจ้าหน้าที่ทุกระดับ มีงานประจำที่เป็นภารกิจหลักที่ต้องทำประจำวัน ดังนั้น จึงไม่มีเวลาที่จะเข้ามาดำเนินการ และเข้ามามีส่วนร่วมการเรียนรู้ได้อย่างเต็มที่ ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า การเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ ในโครงการจัดการความรู้ นั้น ต้องคำนึงถึงเวลาที่เหมาะสม ไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน

## 2. ด้านโครงสร้างพื้นฐาน

2.1 โครงสร้างองค์กรไม่เอื้อต่อการเรียนรู้ เนื่องจากสำนักงานงบประมาณเป็นหน่วยงานภาครัฐ แม้ว่าแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่จะมุ่งเน้นเรื่องของการมอบอำนาจ กระจายอำนาจ การลดระดับโครงสร้างจากปิรามิดที่เน้นการสั่งการจากบนลงล่าง มาเป็นองค์กรแนวราบ แต่อย่างไรก็ตาม การดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ยังคงอิงอยู่กับหลักองค์กรแบบราชการ (Bureaucracy) ที่มีการแบ่งงานตามหน้าที่ เน้นเรื่องการมีสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นจากบนลงล่าง การยึดโยงกับกฎ ระเบียบ จึงทำให้การไหลเวียนของความรู้ที่อยู่ในขอบเขตที่จำกัด การเรียนรู้ไม่แพร่กระจายในลักษณะแนวราบอย่างกว้างขวาง และทั่วถึง ผลจากการวิจัยครั้งนี้มีความสอดคล้องกับแนวความคิดของ กานต์สุดา มาณะศิริานนท์ (2546, อ้างถึงใน วิชาวัลย์ มาคุ้ม, 2549:127) ที่ศึกษาพบว่า ลักษณะ โครงสร้างขององค์กรที่เน้นความชำนาญเฉพาะบุคคล มีลำดับชั้นในการบังคับบัญชามาก เป็นอุปสรรคต่อการถ่ายทอดความรู้ ข้อมูลข่าวสาร มีการรวบรวมอำนาจ และการคุมการไหลเวียนของข่าวสาร ขาดการแบ่งปันความรู้ ทำให้ไม่สามารถนำความรู้มาใช้ประโยชน์ในองค์กรได้อย่างทั่วถึงและเหมาะสม เช่นเดียวกับ Agrawa (2001:118-120) ที่พบว่า โครงสร้างองค์กรเป็นอุปสรรคต่อการจัดการความรู้

2.2 อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบในเรื่องของการดำเนินการจัดการความรู้ ระหว่างคณะทำงานจัดการความรู้ และสถาบันพัฒนาบุคลากรด้านการงบประมาณขาดความชัดเจน

จึงทำให้ขาดการร่วมมือในการเข้ามามีส่วนร่วมดำเนินการ คณะทำงานจัดการความรู้ ผู้ที่ร่วมเป็น คณะทำงานมาจากสำนักต่าง ๆ ซึ่งรวมถึงการมีเจ้าหน้าที่ด้านการฝึกอบรม ซึ่งในสายงานจะขึ้นอยู่กับสถาบันพัฒนาบุคลากรด้านการงบประมาณ จึงทำให้เกิดปัญหาความเข้าใจผิดว่างานด้านการจัดการความรู้เป็นหน้าที่หลักที่ส่วนฝึกอบรมต้องดำเนินการ จึงไม่เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการอย่างเต็มที่ จากสภาพปัญหาดังกล่าวสอดคล้องกับผลการวิจัยของ มานิดา นันทโมตรี (2547:3) ที่ได้ ทำการศึกษาเกี่ยวกับการเปรียบเทียบการจัดการความรู้ในองค์กรของไทย คือ โรงพยาบาลศิริราช บริษัทแพคเกจจิงและบริษัทวิทยุการบิน ประกอบด้วย ปัญหาด้านระบบและด้านคนที่ยังไม่ทราบ บทบาทที่ชัดเจนของตนเองในเรื่องการจัดการความรู้ และยังไม่สามารถแสดงความร่วมมือร่วมใจ ได้อย่างเต็มที่ในการดำเนินการ

2.3 วัฒนธรรมองค์กรภายในสำนักงบประมาณยังไม่เอื้อต่อการจัดการความรู้ ยังไม่ส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรยังขาดการ มีส่วนร่วมในทุกระดับ เหตุผลหนึ่งเนื่องจากโครงสร้างองค์กรที่เน้นการบริหารงานแบบบนลง ล่าง ทำให้เกิดช่องว่าง เกิดการแบ่งแยกกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ ผลการวิจัยสอดคล้องกับคำ กล่าวของ วิจารย์ พานิช (2548:229-236) ที่ว่าวัฒนธรรมแห่งอำนาจ จากการบริหารงานแบบ ความคุม-สั่งการ เป็นอุปสรรคสำคัญของการสร้างวัฒนธรรมความรู้

### 3. ด้านระบบ

3.1 การวัดผลการจัดการความรู้มีความสำคัญ แต่ในทางปฏิบัติที่ผ่านมายังไม่มี ขั้นตอนของการวัดผลการจัดการความรู้ว่าผลที่ได้รับจากการดำเนินการเชื่อมโยงไปสู่ผลการ ปฏิบัติงานว่านำไปใช้ปฏิบัติงานได้จริงหรือไม่ ทั้งนี้เนื่องจากยังอยู่ในระหว่างการดำเนินการที่ละ ขั้นตอน สภาพปัญหาดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ บดินทร์ วิจารย์ (2547 : 237 - 239) ที่กล่าว ว่าถ้าไม่มีการวัดผลการดำเนินการจัดการองค์ความรู้ จะทำให้ไม่สามารถปรับปรุงพัฒนาได้

3.2 ยังไม่มีระบบการสร้างแรงจูงใจ การให้รางวัลในการที่จะชักจูงให้หน่วยงาน ภายใน และเจ้าหน้าที่ทุกระดับได้เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ และเข้ามามีส่วนร่วม การ จูงใจเป็นปัจจัยสำคัญ ถ้าหน่วยงานมีการชักจูงใจก็จะเอื้อให้บุคลากรเต็มใจ และรู้สึกอยากเข้ามามี ส่วนร่วมจะทำให้การพัฒนาประสบความสำเร็จ ทั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของบดินทร์ วิจารย์ (2547 : 237-239) ที่กล่าวว่าอุปสรรคที่เป็นปัจจัยที่ทำให้การสร้างการจัดการความรู้ไม่ประสบ ความสำเร็จคือ ไม่มีระบบที่เอื้อต่อการสร้างบรรยากาศ การเรียนรู้ และการสร้างองค์ความรู้ใน องค์กร



### 3) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของสำนักงบประมาณ

จากการพิจารณาผลการศึกษาแนวทางการจัดการความรู้ของสำนักงบประมาณ พบว่ามีแนวทางการพัฒนาสอดคล้องกับผลการศึกษาปัญหา อุปสรรคของการจัดการความรู้ของสำนักงบประมาณ อภิปรายดังนี้

#### 1. ด้านบุคคล

1.1 ผู้บริหารต้องมีความชัดเจน เห็นความสำคัญ เป็นแบบอย่างที่ดีโดยการเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการอย่างจริงจังในทุกกระบวนการ เนื่องจากว่านโยบายการจัดการความรู้เป็นพันธะที่ผู้บริหารกำหนดขึ้นเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในการเรียนรู้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กรนั้นผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญในการผลักดัน หากผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญและไม่เข้ามามีส่วนร่วม บุคลากรจะไม่เห็นความสำคัญ แต่ถ้าผู้บริหารยอมรับและให้ความสำคัญ การจัดการความรู้จะเกิดขึ้นได้ง่าย ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547:59-62) ที่ว่า ผู้นำต้องแสดงความเอาใจจริงเอาใจต่อการจัดการความรู้มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ภายในองค์กร ในขณะที่ Davenport ( อ้างใน น้ำทิพย์ วิภาวิน, 2547 : 120) ที่ได้กล่าวว่า โครงการจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญอย่างเต็มที่ โดยแสดงให้เห็นพนักงานทุกคนรู้ว่าการจัดการความรู้และการเรียนรู้ภายในองค์กรเป็นปัจจัยหลักของความสำเร็จขององค์กร และกำหนดประเภทของความรู้ที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อองค์กร

1.2 ผู้บริหารจัดการความรู้ (CKO) และคณะทำงานจัดการความรู้ มีภารกิจที่ต้องทำงานประจำที่เป็นหน้าที่หลักจึงทำให้ไม่มีเวลาเข้ามาดำเนินการอย่างจริงจัง ผู้วิจัยมีความเห็นว่าเนื่องจากในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ ที่ความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนภารกิจต่าง ๆ การจัดการด้านความรู้เป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรในยุคนี้เป็นอย่างยิ่ง สำนักงบประมาณในฐานะหน่วยงานกลางที่ต้องสนับสนุนการทำงานของรัฐบาล ซึ่งสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอก มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อบทบาทหน้าที่ของสำนักงบประมาณ การมีนวัตกรรมทางความรู้ใหม่ ๆ มีความสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งบทบาทหน้าที่ของสำนักงบประมาณแล้วความรู้ทั้งที่อยู่ภายในตัวของบุคลากร หรือความรู้ที่อยู่ภายนอกองค์กรล้วนมีความสำคัญเป็นอย่างมาก องค์กรจึงควรกำหนดให้มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ด้านการจัดการความรู้ ผู้บริหารจัดการความรู้ และผู้ทำหน้าที่ด้านการจัดการความรู้เพื่อมาทำหน้าที่ด้านการจัดการความรู้โดยเฉพาะ ตั้งขึ้นอย่างเป็นทางการ และทำหน้าที่ด้านการจัดการความรู้เป็นการเฉพาะอย่างเดียวโดยกำหนดให้เป็นภารกิจหลักที่เป็นงานประจำ ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับข้อเสนอของ Davenport and Prusak (อ้างในนิทัศน์ วิเทศ, 2542:185-189) ที่กล่าวว่า โครงสร้างสายงานของตำแหน่งซีเคโอมีความสำคัญไม่น้อย เพราะไม่ใช่

แก่บริหารงานในแต่ละวันตามปกติ การจะวางตำแหน่งซีเคโอไปรวมไว้กับงานอื่นย่อมทำให้ความสำคัญของความรู้ลดลง และเป็นการส่งสัญญาณบอกว่ามีความสำคัญน้อยกว่าตำแหน่งอื่น ดังนั้น จึงควรต้องเป็นตำแหน่งเดี่ยว ๆ

## 2. ด้านโครงสร้างพื้นฐาน

2.1 สำนักงานประมาณเป็นหน่วยงานภาครัฐ การปฏิบัติงานจะอยู่ภายใต้กฎระเบียบที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน การบริหารงานให้ความสำคัญกับลำดับขั้นของการบังคับบัญชา ขาดความยืดหยุ่น การสื่อสาร การเรียนรู้ภายในองค์กรจะมีโครงสร้างเป็นตัวกัน เสมือนเป็นกำแพง การสื่อสาร การเรียนรู้ จึงอยู่ในวงจำกัดเฉพาะกลุ่ม ทำให้ไม่เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากร การปรับโครงสร้างองค์การจากการให้ความสำคัญกับลำดับขั้นของการบังคับบัญชา มาเป็นองค์กรแนวราบ มีการสื่อสารทั้งทางแนวดิ่ง แนวนอน และในแนวขยาย เพื่อกระจายความรู้ได้อย่างทั่วถึง มีการทำงานข้ามฝ่าย ข้ามสายงาน จะส่งผลต่อการเรียนรู้ขององค์กรได้มากขึ้น ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้พบว่าสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Marguard & Reynolds (1994 : 26 - 34) ที่ว่า องค์กรจะต้องมีการจัดสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การจัดให้มีโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม โครงสร้างขนาดเล็กและคล่องตัว มีสายการบังคับบัญชาไม่มาก จนเกินไป ไม่เน้นการควบคุม ไม่มีกระบวนการที่ซับซ้อน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547, 59 : 62) ที่ว่า โครงสร้างขององค์กรที่เน้นเครือข่ายและไม่เน้นอำนาจหรือพิธีกรรมแห่งอำนาจจะช่วยสนับสนุนการจัดการความรู้

2.2 วัฒนธรรมองค์กรไม่เอื้อต่อการเรียนรู้ วัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อการประพฤติปฏิบัติของคนที่อยู่ในองค์กร สะท้อนให้เห็นขบวนการคิด การตัดสินใจ การวางแผน ยุทธศาสตร์ขององค์กร และที่สำคัญที่สุดวัฒนธรรมมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพราะองค์กรที่มีวัฒนธรรมแข็ง และไม่ยืดหยุ่น จะทำให้วัฒนธรรมกลายเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรนั้น วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นกรอบบังคับรูปแบบการทำงานขององค์กร ที่ถูกถ่ายทอดจากผู้บริหารและพนักงานในอดีตมาจนถึงปัจจุบัน ดังนั้น องค์กรที่ต้องการปรับตัวอย่างรวดเร็วจึงต้องใช้วัฒนธรรมเป็นตัวกำหนดทิศทางขององค์กร มากกว่าที่จะใช้กฎระเบียบที่เชื่อกันว่าไม่สามารถจะกำหนดข้อบังคับให้ครอบคลุมได้ทุกกรณี ดังนั้น ผู้บริหารจึงเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยต้องสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการเรียนรู้ ผู้บริหารต้องกำหนดให้มีนโยบายสนับสนุนการทำงานเป็นทีม ทำให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน จัดกิจกรรมพิเศษ จัดตลาดนัดความรู้ ต้องมีการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรในด้านต่าง ๆ และที่สำคัญคือ ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดี ผลจากการศึกษาสอดคล้องกับผลการวิจัยของ มานิดา นันทไมตรี และทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (มานิดา, 2547 และ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548) ที่พบว่า

ปัจจัยที่สนับสนุนการนำการจัดการความรู้ในองค์กร คือ ผู้บริหารในองค์กรให้การสนับสนุนและการมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งในด้านความสนใจใฝ่รู้ของคนในองค์กร

### 3. ด้านระบบ

3.1 การวัดผลการจัดการความรู้มีความสำคัญ แต่ในทางปฏิบัติที่ผ่านมายังไม่มีขั้นตอนของการวัดผลการจัดการความรู้ว่าผลที่ได้รับจากการดำเนินการเชื่อมโยงไปสู่ผลการปฏิบัติงานว่านำไปใช้ปฏิบัติงานได้จริงหรือไม่ ทั้งนี้เนื่องจากยังอยู่ในระหว่างการดำเนินการที่ละขั้นตอน ดังนั้น ในการที่จะพัฒนาให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จนั้นต้องกำหนดให้มีการวัดผลเป็นระยะ และต้องดำเนินการอย่างจริงจัง การวัดผลนอกจากจะช่วยให้ทราบถึงสภาพปัญหาหรือความสำเร็จแล้ว ยังเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้เกิดการสร้างความร่วมมือในการผลักดันให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ผลจากการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547: 59-62) ที่กล่าวว่า การวัดผลของการจัดการความรู้จะช่วยให้องค์กรสามารถทบทวนประเมินผล และทำการปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้ นอกจากนั้นแล้วผลจากการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้จะโน้มน้าวให้บุคลากรทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการเห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับการจัดการและแลกเปลี่ยนความรู้

3.2 การสร้างแรงจูงใจ การให้รางวัลในการที่จะชักจูงให้หน่วยงานภายใน และเจ้าหน้าที่ทุกระดับได้เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ ผู้บริหารจะให้ความสำคัญ ต้องส่งเสริมสนับสนุนการสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น การให้รางวัลอาจเป็นทั้งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ เช่น การให้คำชมเชย การให้คำยกย่อง การสร้างความก้าวหน้าในอาชีพ หรือการให้เป็นตัวเงิน ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับแนวความคิดของ วิจารณ์ พานิช (2548:229-236) ที่ได้กล่าวถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ไว้ 10 ประการ โดยระบบให้คุณค่าให้รางวัล เป็นปัจจัยหนึ่ง โดยกล่าวว่า รางวัลที่สำคัญที่สุด คือ ความภาคภูมิใจในความมีคุณค่าของตน ความสุขจากการได้รับการยอมรับ การเป็นสมาชิกที่มีคุณค่าขององค์กร การที่ผู้คนในหน่วยงานมีความรักใคร่ปรองดองกัน

### 3. ข้อเสนอแนะ

จากผลสรุปและการอภิปรายผลการวิจัย มีข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

**1) ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์**

1. ควรเผยแพร่แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรทุกระดับให้ได้รับทราบอย่างทั่วถึง
2. ผู้รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ควรมีการศึกษาถึงปัญหา อุปสรรคของการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง
3. ผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่น ยอมรับสภาพปัญหาที่แท้จริงที่เกิดขึ้น และวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการวางแผน

**2) ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป**

1. ควรมีการศึกษารูปแบบการพัฒนาการจัดการความรู้รูปแบบอื่น ๆ
2. ควรมีการวิจัยศึกษา ผลที่ได้รับจากการนำการจัดการความรู้ไปใช้ว่าส่งผลต่อองค์การอย่างไร

### บรรณานุกรม

- กานต์สุตา มาณะศิริรานนท์. 2546. การนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน  
 วิทยาลัยพัฒนศาสตร์มหบัณฑิต. (โสตทัศนศึกษา) กรุงเทพฯ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- กীরดี ชัยยังยง. 2549. การจัดการความรู้ในองค์กร และกรณีศึกษา. กรุงเทพฯ.  
 บริษัท มิสเตอร์ ก๊อปปี้ (ประเทศไทย) จำกัด
- โกศล ดีศิลาธรรม. 2546. การจัดการความรู้แห่งโลกธุรกิจใหม่. ชนาพรส แอนด์ กราฟฟิค จำกัด.
- ชัชวาลย์ วงศ์ประเสริฐ. 2548. การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ. ชรรคมลการพิมพ์
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2548. องค์การแห่งการเรียนรู้ : จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ.  
 เซทโพร์ พรินติ้ง จำกัด
- นิตส์น วิเทศน์. 2542. การจัดการความรู้ : เทคนิคในการแปรความรู้สู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน.  
 กรุงเทพฯ. บริษัทพิมพ์ดี จำกัด
- น้ำทิพย์ วิภาวิน. 2547. การจัดการความรู้กับคลังสมอง. กรุงเทพฯ : บริษัท เอสอาร์ พรินติ้ง  
 แมสโปรดักส์ จำกัด
- บดินทร์ วิจารณ์. 2547. การจัดการความรู้สู่การปัญญาปฏิบัติ. กรุงเทพฯ. เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- บุญส่ง หาญพานิช. 2546. การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุตสาหกรรมไทย.  
 วิทยาลัยพัฒนศาสตร์ดุสิตบัณฑิต
- ประพนธ์ ฝาสุขยัต. 2547. การจัดการความรู้ จากหลักคิดสู่การปฏิบัติจริง. กรุงเทพฯ.  
 สำนักพิมพ์ไยใหม่
- พรทิพย์ กาญจนนิยต และ ชูติวรรณ เลิศปิยะ. 2547. “แบ่งปันความรู้หน่วยงานสไตล์ธนาคารโลก”  
 จดหมายข่าวลัททอสาโยแห่งความรู้. ฉบับที่ 7 กรกฎาคม – สิงหาคม 2547. สถาบัน  
 ส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. 2547. การจัดการความรู้ พื้นฐานและการประยุกต์ใช้. ชรรคมลการพิมพ์
- มานิดา นันทโมตรี. 2547 การศึกษาเปรียบเทียบการจัดการความรู้ในองค์กรของไทย : กรณีศึกษา  
 โรงพยาบาลศิริราช บริษัทแฟเซิล (ไทยแลนด์) จำกัด และ บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย  
 ไทย จำกัด. ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบัน  
 บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ยุทธนา แซ่เตียว. 2547. การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ : สร้างองค์กรอัจฉริยะ.  
บริษัท อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด.

วิจารณ์ พาณิช. 2548. การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ. บริษัทตลาดา พับลิเคชั่น จำกัด.

วิลาวัลย์ มาคุ้ม. 2549. การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด  
กระทรวงศึกษา. ปรินูญยานิพนธ์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

วีรวิฐ มาพะศิริรานนท์. 2542. การบริหารภูมิปัญญา. กรุงเทพฯ : บริษัท เอ็กซ์เบอร์เน็ต จำกัด

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2547. การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. บริษัท จีราวัฒน์  
เอ็กซ์เพรส จำกัด.

สวรส บัวมีรูป. 2547. การจัดการความรู้ในองค์กร : กรณีศึกษาการประสานครหลวง. ภาคนิพนธ์  
โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ. 2548. การจัดการความรู้ : โครงการพัฒนานวัตกรรม  
การเรียนรู้. กรุงเทพฯ. โรงพิมพ์ ก.พลพิมพ์ (1996) จำกัด

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. 2545. กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงบประมาณ  
สำนักนายกรัฐมนตรี พ.ศ. 2545. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา.

อภิพันธ์ ภคสกุลวงศ์. 2550. แนวทางการจัดการความรู้ในฝ่ายเภสัชกรรม โรงพยาบาลร่มฉัตร  
อำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

Agrawa. N.M. (2001). Creating Organization Culture for Knowledge Management. Indian  
Institute of Management Bangalore. Photocopied.

Jay Liebowitz. 1999. Knowledge Management Handbook. CRC Press LIC.

**ประวัติผู้ศึกษา**

<b>ชื่อ</b>	นางสาวสุนีย์ เออมวรรณะ
<b>วัน เดือน ปี</b>	21 ธันวาคม 2507
<b>สถานที่เกิด</b>	กรุงเทพมหานคร
<b>ประวัติการศึกษา</b>	ศิลปศาสตรบัณฑิต (ภาษาอังกฤษ) มหาวิทยาลัยรามคำแหง
<b>สถานที่ทำงาน</b>	สำนักงบประมาณ
<b>ตำแหน่ง</b>	เจ้าหน้าที่บริหารงานธุรการ 6