

สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “ความสำเร็จในการนำแนวคิดการจัดการความรู้ไปปฏิบัติในองค์การ และผลของการจัดการความรู้ต่อบุคลากร” มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาคือเพื่อศึกษาการรับรู้ ความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติในองค์การและเพื่อศึกษาผลของการจัดการ ความรู้ที่มีต่อบุคลากรในองค์การ การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เข้าร่วมในการ จัดการความรู้ ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ที่มงานการจัดการความรู้และออกแบบ สอบถามบุคลากรในองค์การ จำนวน 200 ชุด ได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับคืนมา 180 ชุด คิดเป็นร้อยละ 90 ของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา

หลังจากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์นำมาวิเคราะห์โดยแบ่งตามประเด็นที่ ศึกษาเพื่อประกอบการอธิบาย สำหรับข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนำมาวิเคราะห์และประมวลผล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS Version 11 for Windows โดยมีรายละเอียดของการใช้ค่าสถิติใน การวิเคราะห์ คือ การหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะทั่วไปส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ความสำเร็จในการนำแนวคิดการจัดการความรู้ไปปฏิบัติคือ ด้านบุคคลและด้านองค์การ รวมทั้ง ผลของการจัดการความรู้ที่มีต่อบุคลากรในด้านความพึงพอใจของบุคลากร และเปรียบเทียบ ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผลของการจัดการความรู้ รวมถึงเปรียบเทียบความสำเร็จใน การนำแนวคิดการจัดการความรู้ไปปฏิบัติที่มีต่อผลของการจัดการความรู้ที่มีความแตกต่างกัน โดยใช้ค่าสถิติเพื่อการวิเคราะห์ ได้แก่ t-test กรณีการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยสอง ประชากรที่เป็นอิสระจากกัน และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance) กรณีการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยมากกว่าสองประชากร การทดสอบ ความแตกต่างของกลุ่มตัวอย่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีการเปรียบเทียบเชิงซ้อนด้วยเทคนิค least-significant difference (LSD) นอกจากนี้มีการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลของการจัดการความรู้ต่อบุคลากร จากตัวแปรความสำเร็จด้านบุคคลและองค์การในการนำ แนวคิดการจัดการองค์ความรู้มาปฏิบัติในองค์การ และการนำเสนอสมการพยากรณ์ผลของ การจัดการความรู้ต่อบุคลากร จากตัวแปรความสำเร็จด้านบุคคลและองค์การในการนำแนวคิด

การจัดการองค์ความรู้มาปฏิบัติในองค์กร ด้วยการวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้นตอน (stepwise regression analysis)

จากการศึกษาสามารถสรุปผลและข้อเสนอแนะ ดังนี้

ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

บุคลากรส่วนใหญ่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 64.4 มีอายุงานในองค์กรระหว่าง 11-20 ปี ร้อยละ 35.6 มากที่สุด สำหรับประสบการณ์การทำงานทั้งหมดที่ผ่านมาโดยส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 21 ปีขึ้นไป ร้อยละ 47.2 บุคลากรส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพ 7 ร้อยละ 47.8 และอยู่ในกลุ่มงานการบริการทางการแพทย์ ร้อยละ 63.3 โดยจบการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด ร้อยละ 78.3 บุคลากรส่วนใหญ่เข้าร่วมโครงการการจัดการความรู้ (ต่อสัปดาห์) เป็นจำนวน 1 ครั้ง ร้อยละ 76.7

การให้ความสำคัญและโอกาสในการนำไปปฏิบัติ

จากการศึกษา พบว่า ความสำเร็จในการนำแนวคิดการจัดการความรู้ไปปฏิบัติ ได้แก่ บทบาทของผู้บริหารความรู้ สมรรถนะของผู้ที่ทำงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้ การปรับตัวของบุคลากร กลยุทธ์การจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีการจัดการความรู้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ มีลักษณะดังนี้

1. บทบาทของผู้บริหารความรู้ มีความสำคัญต่อการจัดการความรู้ กล่าวคือองค์กรให้ความสำคัญกับการแสดงบทบาทในการสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ กำหนดวิสัยทัศน์นโยบาย แผน และการดำเนินการในการจัดการความรู้โดยใช้ทรัพยากรขององค์กร ออกแบบสร้างเครื่องมือสำหรับการจัดการความรู้ เช่น ห้องสมุดฐานความรู้ เว็บบล็อก ศูนย์กลางการเรียนรู้ภายในองค์กร รวมทั้งการกระตุ้นการเรียนรู้ของบุคลากร ในทางปฏิบัติผู้บริหารยังแสดงบทบาทตามที่กล่าวข้างต้นไม่ชัดเจน เนื่องจากภาระงานที่มีมาก ซึ่งเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพเฉพาะด้าน ทำให้ไม่มีเวลาพอสำหรับการแสดงบทบาทในการจัดการความรู้ขององค์กร

2. สมรรถนะของผู้ที่ทำงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้ องค์กรให้ความสำคัญมากที่สุด กล่าวคือ สมรรถนะของผู้ที่ทำงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้เป็นสิ่งจำเป็นเพื่อเป็นพลังผลักดันในการทำให้เกิดการจัดการความรู้ โดยสมรรถนะที่สำคัญคือ ต้องมีลักษณะของมรรค 8

ตามแนวทางของพระพุทธเจ้า สามารถสื่อสารกับบุคคลอื่นได้ เผยแพร่และส่งเสริมความรู้ รวมทั้งสามารถเชื่อมต่อยอดความรู้และนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนด และต้องเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี เป็นนักคิดรอบด้าน ในทางปฏิบัติบุคลากรในองค์การต้องพัฒนา ความรู้ ทักษะ ทักษะ และพฤติกรรมให้พร้อมที่จะเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตนเอง อย่างไรก็ตามบุคลากรมีลักษณะของการแก้ปัญหาด้วยตนเองได้ดีขึ้นหลังจากมีการจัดการความรู้เกิดขึ้น

3. การปรับตัวของบุคลากร มีความสำคัญต่อการจัดการความรู้ในประเด็นที่ว่า บุคลากรปรับตัวเรื่องของการสร้างความเข้าใจวัตถุประสงค์ ประโยชน์และการเห็นคุณค่าของการจัดการความรู้ ขวนขวายหาความรู้ กระตือรือร้น ใฝ่เรียนรู้ เพื่อการพัฒนาตนเองจนเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต วัฒนธรรมที่ยึดถือปฏิบัติ ในทางปฏิบัติบุคลากรปรับตัวในสิ่งที่องค์การให้ความสำคัญดังกล่าวข้างต้น อย่างไรก็ตามการปรับตัวของบุคลากรอาจแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของแต่ละบุคคล ความเชื่อ ค่านิยม และความคาดหวังของบุคคล

4. กลยุทธ์การจัดการความรู้ องค์การให้ความสำคัญเกี่ยวกับการสนับสนุนจากผู้บริหารและบุคลากรในการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์และเป็นกลยุทธ์ที่วัดผลได้ นอกจากนี้กลยุทธ์ต้องตอบคำถามได้ว่าจะทำการจัดการความรู้เพื่ออะไร ให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนความรู้และการสร้างคลังความรู้เพื่อการเข้าถึงความรู้ ในทางปฏิบัติกำหนดกลยุทธ์ยังไม่มีแผนที่ชัดเจน กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเฉพาะบางแผนกเท่านั้น อย่างไรก็ตามกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นในระดับแผนกจะสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ

5. วัฒนธรรมขององค์การ มีส่วนสำคัญในการจัดการความรู้ กล่าวคือ วัฒนธรรมการเรียนรู้ต้องมีลักษณะการให้ความสำคัญกับการยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น อันเป็นการส่งเสริมการถ่ายทอดความรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ต่อกัน วัฒนธรรมขององค์การเน้นการเรียนรู้โดยส่งเสริมบรรยากาศขององค์การในการส่งเสริมความรู้ ซึ่งองค์การจะต้องสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ ในทางปฏิบัติวัฒนธรรมขององค์การเน้นการส่งเสริมความรู้ในลักษณะของการนำความรู้ไปพัฒนาการปฏิบัติงานและการยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร อย่างไรก็ตามองค์การยังขาดการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน หวงความรู้ ไม่ชอบแลกเปลี่ยนความรู้ กลัวการผิดพลาด ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ในการพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ

6. เทคโนโลยีการจัดการความรู้ เป็นสิ่งที่องค์การให้ความสำคัญ โดยเฉพาะเทคโนโลยีที่สามารถเชื่อมโยงการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอก เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ในการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ โดยเข้าถึงความรู้ที่จัดไว้เป็นระบบและเป็นหมวดหมู่ในคลังความรู้ขององค์การ ในทางปฏิบัติองค์การมีเว็บบล็อกสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ที่สมาชิก

บันทึกไว้ นอกจากนี้ยังมีอินเทอร์เน็ตเป็นแหล่งเก็บความรู้แต่มีข้อจำกัดในเรื่องที่ต้องใช้เทคโนโลยีเฉพาะด้านและเรื่องที่บ้านที่กบนอินเทอร์เน็ตเป็นเรื่องที่เป็นทางการและสำคัญเท่านั้น

7. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญต่อการจัดการความรู้ในลักษณะที่ว่าองค์กรควรมีหน่วยงานสำหรับการจัดการความรู้ซึ่งทำหน้าที่ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ และหน่วยงานต้องรับผิดชอบในการสร้าง แสวงหาและใช้ ถ่ายทอดและแลกเปลี่ยน รวมถึงประยุกต์ใช้ความรู้ ในทางปฏิบัติมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ฝึกอบรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้ สร้างทีมงานการจัดการความรู้ ในอนาคตจะมีหน่วยงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เข้ามามีบทบาทมากขึ้น เพื่อทำหน้าที่ดูแลการจัดการความรู้และประยุกต์หน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ากับการจัดการความรู้ เช่น การกำหนดแผนระยะบูรณาการสำหรับการจัดการความรู้ การพัฒนาอาชีพและความก้าวหน้า การให้รางวัลสำหรับผู้มีความรู้

8. การจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ มีความสำคัญต่อการจัดการความรู้ในประเด็นที่ว่า การจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติต้องประกาศให้สมาชิกทุกคนรับทราบ มีเงินทุนสนับสนุน และผู้นำในชุมชนนักปฏิบัติ เพื่อการขยาย แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ร่วมกัน บนพื้นฐานของความไว้วางใจกันและกัน ในทางปฏิบัติชุมชนนักปฏิบัติเกิดขึ้นจริงในองค์กรโดยมีการรวมกลุ่มกันเดือนละ 1 ครั้ง เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในสาระหรือปัญหาาร่วมกัน อย่างไรก็ตามการปฏิบัติจะสำเร็จได้นั้นองค์กรต้องมีวัฒนธรรมการส่งเสริมการจัดการความรู้ที่เน้นความไว้วางใจและการจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง ในชุมชนนักปฏิบัติ

ผลของการจัดการความรู้

จากการศึกษาผลของการจัดการความรู้ในด้านความพึงพอใจ ประกอบด้วย ลักษณะโครงการการจัดการความรู้ สภาพแวดล้อมการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้อยู่ในตำแหน่งสูงกว่า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน โอกาสก้าวหน้า การยอมรับนับถือ และความสำเร็จในการปฏิบัติงาน มีลักษณะดังนี้

1. ลักษณะโครงการจัดการความรู้ เป็นโครงการที่บุคลากรพัฒนาทักษะการเรียนรู้ช่วยให้มีความรู้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน และเป็นโครงการที่ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม นอกจากนี้ทำให้บุคลากรกล้าแสดงออกมากขึ้น

2. สภาพแวดล้อมการทำงาน หลังจากมีโครงการการจัดการความรู้เกิดขึ้นช่วยให้สภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานดีขึ้น หน่วยงานมีการนำคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ค้นคว้าหาความรู้ มีแสงสว่างเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน มีความรู้ในการป้องกันการแพร่เชื้อภายในห้องทดลอง

การนำความรู้จากการศึกษาระบบ 5ส เข้ามาจัดระเบียบสำนักงาน และองค์การมีสุขภาพที่ดี บรรยากาศการปฏิบัติงานของบุคลากรมีความสุขในการทำงานมากขึ้น นำไปสู่องค์การเปี่ยมสุข

3. ความสัมพันธ์กับผู้อยู่ในตำแหน่งสูงกว่า โครงการการจัดการความรู้ช่วยสร้างความสัมพันธ์กับผู้ที่อยู่ในตำแหน่ง กล่าวคือ ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสูงกว่าสนับสนุนความก้าวหน้าของบุคลากร บุคลากรขอความช่วยเหลือ ปรีกษา เรื่องการปฏิบัติงานและเรื่องส่วนตัว ผู้อยู่ในตำแหน่งสูงกว่ายอมรับฟังผู้ที่อยู่ในตำแหน่งต่ำกว่ามากขึ้น มีขวัญและกำลังใจที่ดีขึ้น

4. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน โครงการการจัดการความรู้ ช่วยให้เพื่อนร่วมงาน คู่้นเคย เป็นมิตรกันมากขึ้น รับฟังความคิดเห็น ปรีกษาหารือมากขึ้น ร่วมมือกันทำงานเป็นทีม ระดมความคิดเห็นร่วมกัน เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงาน ลดความขัดแย้งระหว่างเพื่อนร่วมงาน

5. โอกาสก้าวหน้า โครงการการจัดการความรู้ช่วยสร้างความก้าวหน้าการปฏิบัติงาน กล่าวคือ บุคลากรศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ใช้ความรู้และความสามารถในการเสริมสร้างความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน โดยนำผลงานทางวิชาการ สมรรถนะของบุคลากร การประเมินของ ก.พ.และความรู้ของบุคคล ใช้เป็นเกณฑ์ในการสร้างความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน

6. การยอมรับนับถือ โครงการการจัดการความรู้ช่วยให้ผู้ที่มีความรู้มากขึ้นได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลอื่น ได้รับคำชมเชยและการยกย่องโดยเฉพาะบุคคลที่สามารถ ถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคคลอื่นได้เป็นอย่างดี

7. ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน โครงการการจัดการความรู้ช่วยให้บุคลากรใช้ความรู้ ที่ได้รับการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนจากบุคคลอื่นในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เพื่อให้งานบรรลุ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ผลผลิตเพิ่มขึ้น การบริการดีขึ้น ประชาชนเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกฝ่าย

ข้อเสนอแนะในด้านการให้ความสำคัญ โอกาสในการนำไปปฏิบัติ และผลของการจัดการความรู้ ต่อบุคลากร

1. ด้านความสำเร็จในการนำแนวคิดการจัดการความรู้ไปปฏิบัติ องค์การต้องให้ความสำคัญกับประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1.1 การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ เป็นองค์การที่มีลักษณะเล็ก คล่องตัว การปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่น และมีลักษณะการทำงานแบบทีมงานข้ามหน้าที่

1.2 การติดต่อสื่อสาร โดยเน้นการประชาสัมพันธ์ เช่น คำขวัญ เสียงตามสาย นิตยสาร วารสาร มุมความรู้ สำหรับการจัดการความรู้

1.3 เน้นการวัดผลและการประเมินโครงการการจัดการความรู้ เพื่อศึกษาและติดตามความก้าวหน้าของโครงการ โดยกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนในการประเมินความสำเร็จของโครงการการจัดการความรู้

2. ด้านผลของการจัดการความรู้ องค์การต้องให้ความสำคัญกับประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

2.1 การวัดผลของการจัดการความรู้ในด้านกระบวนการโดยพิจารณาเทคนิคการบริหารงาน ต้นทุน การตลาด

2.2 การวัดผลของการจัดการความรู้ในด้านผลผลิตและนวัตกรรม โดยพิจารณาการนำสินทรัพย์ที่เกิดจากความรู้มาใช้ในการผลิตนวัตกรรม

2.3 การวัดผลของการจัดการความรู้ในด้านมนุษย์ โดยพิจารณาความพึงพอใจของลูกค้า การเรียนรู้ของบุคลากร

2.4 การวัดผลของการจัดการความรู้ในด้านสังคม โดยพิจารณาการถ่ายโอนความรู้จากบุคคลสู่องค์กร แบบเครือข่าย เชื่อมโยงความรู้กับผู้ซื้อ ผู้ขายและนายหน้าความรู้

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่อง “ความสำเร็จในการนำแนวคิดการจัดการความรู้ไปปฏิบัติในองค์กรและผลของการจัดการความรู้ต่อบุคลากร” ผู้ศึกษาขอเสนอแนะประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะเรื่องของความสำเร็จในการนำไปปฏิบัติ และผลของการจัดการความรู้ต่อบุคลากรในด้านของความพึงพอใจ ดังนี้

ความสำเร็จในการนำไปปฏิบัติ

1. เนื่องจากผู้บริหารที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดการความรู้ มีภาระงานมากและเป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะวิชาชีพ เพื่อให้ผู้บริหารได้แสดงบทบาทของผู้บริหารความรู้ ได้อย่างเต็มที่ องค์กรควรจัดตารางเวลาการปฏิบัติงานเพื่อใช้วางแผนการปฏิบัติงานและสามารถแสดงบทบาทของผู้บริหารความรู้ได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้ผู้บริหารควรจัดการกับการบริหารเวลาของตนเอง โดยมีข้อเสนอแนะดังนี้ วิธีการบริหารเวลาเพื่อทำงานให้เสร็จทันกำหนดมีดังนี้

1. จัดลำดับความสำคัญของงาน เลือกทำงานที่สำคัญและเร่งด่วนก่อน โดยเฉพาะงาน ที่ยากให้รีบทำตอนเช้าที่ร่างกายยังสดชื่น และสมองยังแจ่มใสอยู่จะได้ทำงานนั้นให้เสร็จได้อย่างไม่ลำบาก 2) ทำงานไปที่ละชิ้น ทีละเรื่อง งานจะได้เสร็จไปที่ละอย่าง 3) รีบลงมือทำงานทันที ให้เดินหน้าลุยงานอย่างเดียว อาจพักบ้างประมาณ 5 นาที หรือ 10 นาที ในระหว่างการทำงาน ช่วงเช้าและช่วงบ่าย เพื่อเปลี่ยนอิริยาบถ หรือดื่มน้ำผลไม้ ดื่มน้ำชากาแฟ ให้ร่างกายสดชื่น จะได้พร้อมที่จะกลับมาทำงานต่อ 4) ถ้าดำรงตำแหน่งเป็นผู้บังคับบัญชา ต้องอย่าห่วงงานแบ่งงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอื่นทำ สอนงานผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาช่วยแบ่งเบาภาระงานของผู้บังคับบัญชาได้มาก ผู้บังคับบัญชาจะได้นำเวลามาทำงานที่สำคัญ ๆ เท่านั้น 5) หาเครื่องอำนวยความสะดวก หรือเครื่องทุ่นแรงต่าง ๆ มาใช้ในสถานที่ทำงานจะช่วยประหยัดเวลาในการทำงานได้ และการจัดสถานที่ทำงานให้เหมาะสม มีความเป็นระเบียบ มีการจัดเก็บ เอกสารที่ดี จะช่วยให้ทำงานได้เร็วขึ้น นอกจากนี้ ให้ลองสังเกตผู้ร่วมงานที่เขาดำเนินการได้ดี ทำงานเสร็จตามกำหนด และผลงานดีมีประสิทธิภาพ แล้วลองทำตามดูบ้าง อาจช่วยให้บริหารเวลาดีขึ้น

2. ประเด็นของสมรรถนะสำหรับผู้ทำงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้ องค์การต้องกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการจัดการความรู้ ซึ่งประเด็นดังกล่าวองค์การให้ความสำคัญกับสมรรถนะที่เรียกว่า “มรรค 8” และสมรรถนะอื่น ๆ ดังนั้นองค์การต้องกำหนดสมรรถนะ เช่น ความเข้าใจ ความใฝ่ใจ การพูดจา การกระทำ การดำรงชีพ ความพากเพียร การระลึกประจำใจ และความตั้งใจ เป็นต้น เมื่อได้สมรรถนะที่ที่ต้องการให้องค์การกำหนดตัวชี้วัดสำหรับการประเมินสมรรถนะของผู้ทำงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้ เพื่อทราบถึงสมรรถนะของบุคลากรที่เป็นอยู่กับสมรรถนะที่องค์การคาดหวัง หากเกิดช่องว่างควรปรับปรุงแก้ไขโดยการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อสร้างความรู้ ทักษะ ทศนคติ และพฤติกรรมที่ต้องการ

3. ในด้านการปรับตัวของบุคลากร องค์การต้องกำหนดวิธีการในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ทศนคติ ความเชื่อ อุดมคติ และความคาดหวังให้ยอมรับกับการเปลี่ยนขององค์การในเรื่องการจัดการความรู้ เช่น อธิบายให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้และปรับตัวยอมรับการเปลี่ยนแปลง เห็นคุณค่าและประโยชน์ของการจัดการความรู้ เป็นต้น เมื่อองค์การสามารถลดช่องว่างของความแตกต่างของบุคลากรให้นำบุคลากรเหล่านี้มาพบกัน เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ร่วมกันในเรื่องบุคคลแต่ละคนสนใจ

4. องค์การต้องกำหนดกลยุทธ์การจัดการความรู้ให้ชัดเจน โดยองค์การจะต้องตอบคำถามให้ได้ว่า เราทำการจัดการความรู้ไปเพื่ออะไร ทำอย่างไรบุคคลจึงยอมแลกเปลี่ยนความรู้

และจะเก็บความรู้ไว้อย่างไรจึงจะสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ได้ง่าย เมื่อกำหนดกลยุทธ์การจัดการจัดการความรู้ที่ชัดเจนแล้ว องค์กรต้องดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อให้ทราบแนวทางในการปฏิบัติต่อไป และต้องทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

5. ในด้านวัฒนธรรมขององค์กร องค์กรควรสร้างวัฒนธรรมขององค์กรที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ร่วมกัน เสรีภาพ ความไว้วางใจและการทำงานร่วมกัน โดยใช้แนวคิดของปีเตอร์ เซ็งกี เป็นแนวทางในการปฏิบัติ หรือแนวคิดของไมเคิล เจมาร์ควอร์ท ที่กล่าวว่าคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้มีลักษณะของการมอบพลังให้กับคน ผสมผสานการริเริ่มด้านคุณภาพกับคุณภาพชีวิตการทำงาน สร้างสถานที่ที่เป็นอิสระในการเรียนรู้ สนับสนุนให้มีความร่วมมือและแข่งขันประโยชน์ร่วมกัน สนับสนุนให้มีการตั้งคำถาม และสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เป็นต้น จากแนวคิดดังกล่าวช่วยให้องค์กรมีวัฒนธรรมการเรียนรู้มากขึ้น ส่งเสริมให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

6. ในด้านของเทคโนโลยี องค์กรต้องสนับสนุนการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีมากขึ้น เพราะในปัจจุบันการติดต่อสื่อสารเป็นไปในลักษณะของโลกไร้พรมแดน การจัดการความรู้ก็เช่นเดียวกันมีลักษณะของการเข้าถึงความรู้ที่ไร้ขอบเขต ดังนั้นเทคโนโลยีจึงมีความสำคัญ โดยองค์กรต้องพัฒนาอินเทอร์เน็ต อินเทอร์เน็ต และเว็บบล็อก ที่องค์กรมีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อให้บุคลากรสามารถใช้เป็นแหล่งเทคโนโลยีที่เข้าถึงความรู้และนำความรู้ไปพัฒนาการปฏิบัติงานและองค์กรต่อไป

7. หน่วยงานที่ทำหน้าที่การจัดการความรู้ต้องเข้าใจบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยหน่วยงานต้องกำหนดแผนของการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกัน เช่น การกำหนดระบุพฤติกรรมของบุคลากรที่จำเป็นต่อการใช้ความรู้ การสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้รอบทั่วไปและความรู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การประเมินผลโดยกำหนดตัวชี้วัดที่วัดเกี่ยวกับความรู้ในการปฏิบัติงานจริง การจัดทำแผนการพัฒนาอาชีพของบุคลากร โดยกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งองค์กรอาจจะระบุคุณสมบัติ อายุ ประสบการณ์ ความรู้ที่ต้องการ ผลงานที่คาดหวัง พฤติกรรมที่แสดงออก เป็นปัจจัยในการประเมินความก้าวหน้าของบุคคล และนำระบบ Balance Scorecard มาใช้ในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อกำหนดแผนที่กลยุทธ์ของการจัดการความรู้ ทำให้ทราบวิธีการและเป้าหมายของการจัดการความรู้ นอกจากนี้องค์กรต้องสนับสนุนการให้รางวัลสำหรับผู้พัฒนาและประยุกต์ใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน

8. องค์การต้องสนับสนุนการจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติให้มีความหลากหลายมากขึ้นและสร้างเครือข่ายร่วมกันมากขึ้น รวมทั้งต้องร่วมมือกันสร้างสมาชิกใหม่ให้เข้าร่วมในชุมชนนักปฏิบัติมากขึ้น ในชุมชนนักปฏิบัติต้องมีกิจกรรมต่าง ๆ ให้สมาชิกร่วมมือกันเพื่อแก้ไขปัญหา ร่วมกันปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความรู้ต่อกัน และสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ภายในชุมชน

ผลของการจัดการความรู้ต่อบุคลากร

1. ในด้านลักษณะของโครงการการจัดการความรู้ องค์การควรพัฒนาโครงการจัดการความรู้ โดยองค์การต้องพัฒนาระบบการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนการแสวงหาและการสร้างความรู้ การประมวลและจัดเก็บความรู้ การใช้และถ่ายทอดความรู้ เพื่อให้บุคลากรเข้าถึงความรู้และแลกเปลี่ยนความรู้มากขึ้น (โปรดดูกระบวนการจัดการความรู้ในบทบทวนวรรณกรรม)

2. องค์การต้องหาวิธีการในการดึงความรู้ของคนที่มีความรู้ นำออกมาใช้ในการพัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงาน เช่น กรณีที่องค์การส่งบุคลากรฝึกอบรมในหัวข้อ “การพัฒนาคุณภาพการบริการของหน่วยงาน” และนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมมาพัฒนาหน่วยงานและองค์การ เพื่อช่วยสร้างบรรยากาศการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

3. ผู้บังคับบัญชาต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและความรู้ที่มีอยู่ในตัวของบุคคลออกมาให้มากที่สุด เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นและความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาดีขึ้น

4. ผู้บังคับบัญชาต้องมอบหมายงานที่เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม เพื่อช่วยให้บุคคลภายในทีมแลกเปลี่ยนความรู้ในการปฏิบัติงาน อันเป็นการส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานภายในทีม

5. องค์การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเน้นการนำระบบการประเมินจาก ก.พ. และระบบการประเมินที่องค์การพัฒนาขึ้นเพื่อใช้เฉพาะในองค์การ ประกอบการประเมินโดยใช้ความรู้ มาสร้างและพัฒนาระบบการประเมินแบบใหม่ที่มีการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนในการวัดความรู้จากการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง ทั้งนี้บุคคลในองค์การควรมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าวด้วย

6. บุคลากรต้องพัฒนาตนเองให้มีความรู้มากขึ้น โดยศึกษาค้นคว้าหาความรู้ศึกษาต่อ ฝึกอบรมและนำความรู้แลกเปลี่ยนกับบุคคลอื่น เพื่อให้บุคคลนับถือ ยกย่องในความรู้

ความสามารถของตนและนำพาตนเองไปสู่ความสำเร็จในชีวิต อันเป็นความต้องการขั้นสูงสุดของชีวิตมนุษย์

7. องค์การต้องส่งเสริมบุคลากรในการพัฒนาระบบงานการปฏิบัติงาน อันประกอบด้วย การวางแผนการจัดองค์การ การนำ และการควบคุมองค์การ โดยนำบุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา เพื่อให้บุคลากรทราบถึงขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานภายในองค์การ มีมุมมองที่กว้างขึ้น และสามารถตัดสินใจในการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ช่วยสร้างความสำเร็จในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรในองค์การ

จากที่ผู้ศึกษาเสนอข้อเสนอนี้ข้างต้น หากองค์การสามารถพัฒนาระบบการจัดการความรู้ให้มีความก้าวหน้ามากขึ้น ก็น่าจะเป็นการลงทุนที่คุ้มค่ามากที่สุด ซึ่งแตกต่างจากการลงทุนประเภทอื่น ๆ เพราะความรู้ถือว่าช่วยพัฒนาให้องค์การก้าวหน้ามากขึ้น ก่อให้เกิดศักยภาพในการแข่งขันในด้านการให้บริการประชาชนที่เข้ามาใช้บริการ ซึ่งสอดคล้องการบรรลุเป้าหมายที่องค์การวางไว้

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาค้างต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐและเอกชน เพื่อนำผลการศึกษามาพัฒนาองค์การต่อไป และช่วยสร้างความสำเร็จให้กับองค์การ

2. จากการศึกษาที่มีปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้หลายปัจจัย ในการศึกษาครั้งต่อไป ควรศึกษาเน้นปัจจัยด้านใดด้านหนึ่งในลักษณะเจาะลึก เช่น ศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมในการจัดการความรู้ การพัฒนาความรู้ของบุคลากรในชุมชนนักปฏิบัติ บทบาทของหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อการจัดการความรู้ เป็นต้น