

บทที่ 4

ผลการศึกษาและบทวิเคราะห์

การศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ของหน่วยงานบริหาร กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข นั้น ผู้ศึกษาได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง สัมภาษณ์แบบเจาะลึก และการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม เพื่อให้ทราบถึงการรับรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง และแนวคิดไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน ซึ่งจะศึกษาถึงกระบวนการและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ รวมไปถึงปัญหาและอุปสรรคของการจัดการความรู้ โดยการศึกษาครั้งนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งที่จะช่วยสนับสนุนให้การจัดการความรู้ของส่วนราชการ ซึ่งปัจจุบันยังไม่มีรูปแบบที่ชัดเจน ให้มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติมากขึ้น และสามารถเป็นแนวทางให้แก่องค์กรต่าง ๆ ในการจัดการความรู้ต่อไป

ในส่วนนี้ ผู้ศึกษาจะได้วิเคราะห์ผลการศึกษาตามกรอบแนวคิดที่ได้กำหนดขึ้นดังที่กล่าวมาแล้วในบทที่ 2 โดยแยกวิเคราะห์ในประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ศึกษาและวิเคราะห์ลักษณะของการจัดการความรู้ของกองคลังและกองแผนงาน กรมอนามัย
2. ศึกษาและวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จของ กองคลังและกองแผนงาน กรมอนามัย
3. ศึกษาและวิเคราะห์ถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการของการจัดการความรู้ของกองคลังและกองแผนงาน กรมอนามัย

ลักษณะของการจัดการความรู้ของกองคลังและกองแผนงาน กรมอนามัย

จากการศึกษาและวิเคราะห์เอกสารข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของกรมอนามัย เนื่องด้วยกรมอนามัยไม่ได้มีการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ที่เป็นรูปแบบเดียวกันทุกหน่วยงานและได้ปล่อยให้หน่วยงานภายในต่าง ๆ ได้มีอิสระในการคิดกิจกรรมสำหรับการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับหน่วยงานของตนเอง โดยอยู่ภายใต้การกำกับและการสนับสนุนจากหน่วยงานกลางหรือสำนักงานจัดการความรู้ ดังนั้นผู้ศึกษาจึงได้ยกรณีกิจกรรมศึกษา 2 หน่วยงาน ซึ่งได้แก่ กองคลังและกองแผนงาน เพื่อศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ โดยจากการสัมภาษณ์แบบ

เจาะลึกและการศึกษาจากเอกสาร พบว่าในส่วนของกระบวนการจัดการความรู้ของกองคลังจะเริ่มตั้งแต่

1. การวางแผนการจัดการความรู้ โดยการจัดตั้งทีมการจัดการความรู้ขึ้นมา ซึ่งคัดเลือกจากฝ่ายต่าง ๆ ในกองคลัง ฝ่ายละ 1 คน เพื่อให้ได้รับทราบถึงปัญหาทั้งหมดในกองคลัง

2. การจัดทำแผนการจัดการความรู้ เป็นการกำหนด Knowledge Vision, Knowledge Sharing, และ Knowledge Asset พร้อมทั้งระบุถึงกิจกรรมการดำเนินงาน วิธีการดำเนินงาน และระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรม

3. การปฏิบัติตามแผนการจัดการความรู้ โดยจัดให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันเป็นครั้งคราวตาม โอกาส โดยบุคลากรทุกคนจะได้รับความรู้มาจากประสบการณ์และการใฝ่รู้ของบุคลากรเอง ซึ่งกิจกรรมที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ของกองคลัง ได้แก่ การจัดให้มีการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกกองคลัง ในเรื่องของ GFMS ซึ่งเป็นเรื่องที่บุคลากรในกองคลังทุกคนต้องเรียนรู้และหาแนวทางในการควบคุมจัดการ และมีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างหน่วยงานภายในกรมอนามัย สุดท้ายการแลกเปลี่ยนความรู้ที่บุคลากรได้รับก็จะนำไปปรับใช้กับการทำงานต่อไป

4. การสรุปบทเรียน เป็นการจัดทำคู่มือระบบควบคุมภายในงานคลังและพัสดุตามระบบ GFMS และนำข้อมูลจัดเก็บเข้าเว็บไซต์ หรือ KM Web เพื่อเผยแพร่ความรู้ร่วมกัน

5. การประเมินผล กองคลังจะระบุเป้าหมายที่ตั้งไว้ตามเกณฑ์วัดระดับการจัดการความรู้ที่กรมอนามัยกำหนดไว้ และผลการประเมินจะถูกส่งไปยังกรมอนามัย

ในทางกลับกัน กระบวนการจัดการความรู้ของกองแผนงานจะเริ่มจาก

1. กำหนดคณะทำงานการจัดการความรู้ กรมอนามัยจะกำหนดเกณฑ์วัดระดับการจัดการความรู้ส่งให้กับหน่วยงานประเมิน พร้อมทั้ง

2. ระบุเป้าหมายของหน่วยงาน พร้อมแจ้งให้เจ้าหน้าที่ทุกคนทราบ

3. จัดทำแผนการจัดการความรู้ โดยระบุกิจกรรมต่าง ๆ ที่เหมาะสมที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ที่องค์กรระบุไว้

4. แจ้งให้เจ้าหน้าที่หน่วยงานเข้าใจในแต่ละกิจกรรมที่จะเกิดขึ้น

5. นำเสนอผู้อำนวยการและประธานการจัดการความรู้ของหน่วยงาน

6. ส่งแผนการจัดการความรู้ให้กับกรมอนามัย

7. ทำการบริหารจัดการกิจกรรมการจัดการความรู้ตามความเหมาะสม ซึ่งได้ระบุไว้ในแผนการจัดการความรู้แล้ว

8. การประเมินผล การประเมินผลจะมีเป็นระยะ ๆ ตามความเหมาะสม แล้วส่งผลการประเมินไปยังกรมอนามัย

โดยการดำเนินการจัดการความรู้ของกองแผนงาน จะอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรทุกคนในหน่วยงาน ดังนั้นทีมงานการจัดการความรู้จะมีบทบาทเพื่อการสนับสนุนให้กิจกรรมการจัดการความรู้สำเร็จเท่านั้น ซึ่งกิจกรรมการจัดการความรู้ของกองแผนงานที่สำคัญ จะประกอบด้วย

1. เพิ่มภูมิปัญญา โดยมีรายละเอียดออกเป็น 3 ส่วนด้วยกัน คือ

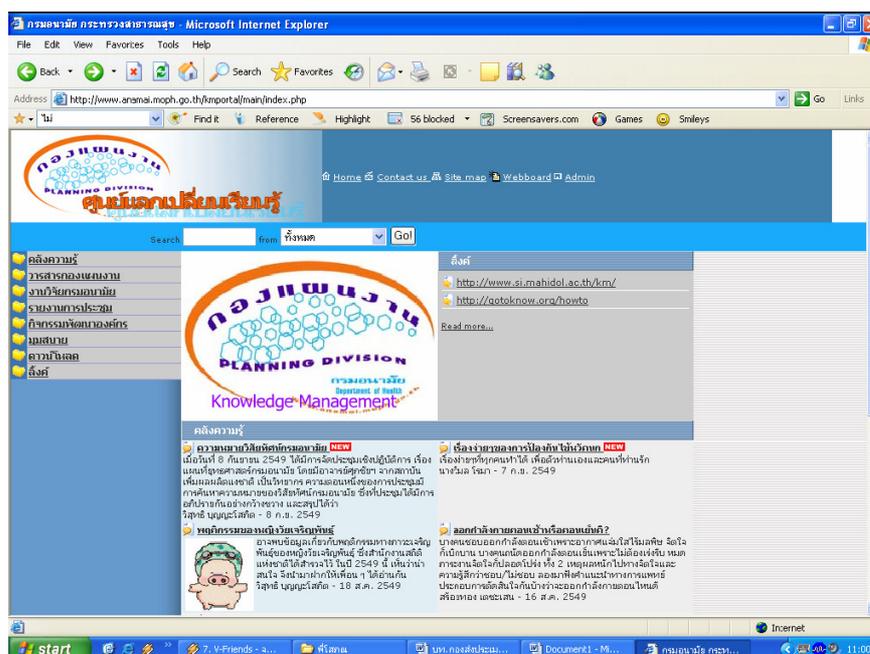
1.1 แผนปฏิบัติการ ซึ่งจะแสดงว่าแต่ละคนมีงานอะไรอยู่บ้าง

1.2 การบันทึก เป็นการบันทึกประสบการณ์ความรู้ที่ได้รับจากการประชุม และการอบรมต่าง ๆ โดยให้เขียนตามประสบการณ์ที่ตน ได้รับและอยากที่จะให้ความรู้ที่มีถูกบันทึกลงไป

1.3 การให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะจากผู้อำนวยการ หัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน โดยจะมีการประเมินผลเพิ่มภูมิปัญญาทุก ๆ 3 เดือน

2. ศูนย์แลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยคณะทำงานจะกำหนดเรื่องในศูนย์แลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เหมาะสมกับหน่วยงาน โดยบุคลากรทุกคนในกองแผนงานจะสามารถนำเอาข้อมูลที่มีประโยชน์มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้ด้วยตัวเอง

ภาพที่ 4.1
ศูนย์แลกเปลี่ยนเรียนรู้



ที่มา: <http://www.anamai.moph.go.th/kmportal/main/>, 21/05/2551

จากการดำเนินงานที่กล่าวมาข้างต้น สามารถวิเคราะห์ตามกรอบแนวคิดที่ได้กำหนดถึงกระบวนการจัดการความรู้ได้ดังนี้

ตารางที่ 4.1

ตารางสรุปผลการศึกษาระบบการจัดการความรู้ของกองคลังและกองแผนงาน

กระบวนการตาม กรอบแนวคิด	การประยุกต์ใช้กับกองคลังและกองแผนงาน
<p>1. การกำเนิดความรู้</p>	<p>กองคลัง การกำเนิดความรู้ของบุคลากรในกองคลังเริ่มจากการสั่งสมความรู้ที่ได้รับจากการทำงาน พร้อมกับมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้ และเทคนิคการทำงานของแต่ละบุคคล ในเรื่องของ GFMS ซึ่งจะเกิดขึ้นเป็นครั้งคราว ปีละ 1-2 ครั้ง รวมทั้งการสร้างความรู้จะเริ่มจากตัวเองที่เป็นคนใฝ่รู้ โดยจะแสวงหาความรู้ต่าง ๆ จาก อินเทอร์เน็ต และแลกเปลี่ยนความรู้จากหน่วยงานอื่น ๆ เช่น ข้อมูลการเบิกเงินเพื่อทำอย่างไรให้ได้มีการเบิกเงินที่รวดเร็ว เป็นต้น</p> <p>กองแผนงาน การกำเนิดความรู้ของบุคลากรในกองแผนงานจะเริ่มจากประสบการณ์ที่สั่งสมอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งเรียนรู้จากวิธีการทำงานประจำวันที่เคยชิน รวมทั้งความรู้ที่ได้จากการเข้าร่วมประชุมและการอบรม นอกจากนี้ยังมีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อการพัฒนางานวิเทศสัมพันธ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ภาคีเครือข่ายได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากความสำเร็จและประสบการณ์ในการทำงานด้านต่างประเทศ ประสบการณ์ในการทำงานด้านต่างประเทศ และเพื่อสามารถนำความรู้ ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะที่ได้รับจากภาคีเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้</p>
<p>2. การจัดเก็บความรู้</p>	<p>กองคลัง ในการจัดให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ในแต่ละครั้ง เมื่อมีการประชุมสัมมนาในชุมชนนักปฏิบัติเกี่ยวกับการเล่าเรื่องความสำเร็จ จะมีผู้เป็น Notetaker ที่คอยจดบันทึกและสรุปเรื่องเล่า เพื่อนำมาเผยแพร่ในเว็บไซต์ รวมทั้งมีการจัดทำคู่มือระบบควบคุมภายในงานคลังและพัสดุ ซึ่งจะเผยแพร่ในเว็บไซต์ และ Knowledge Management Web เช่นกัน</p>

กระบวนการตาม กรอบแนวคิด	การประยุกต์ใช้กับกองคลังและกองแผนงาน
	<p>กองแผนงาน การจัดเก็บความรู้ของกองแผนงาน ประกอบด้วย</p> <ul style="list-style-type: none"> - การบันทึกความรู้และประสบการณ์จากความสำเร็จหรือบทเรียนจากการทำงานของเจ้าหน้าที่กองแผนงาน โดยการสร้างแฟ้มภูมิปัญญา ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อบันทึกความรู้และประสบการณ์จากความสำเร็จ หรือบทเรียนจากการทำงานของเจ้าหน้าที่กองแผนงานทุกคน โดยมีรายละเอียดออกเป็น 3 ส่วนด้วยกัน คือ 1) แผนปฏิบัติการ ซึ่งจะแสดงว่าแต่ละคนมีงานอะไรอยู่บ้าง 2) การบันทึก เป็นการบันทึกประสบการณ์ความรู้ที่ได้รับจากการประชุมและการอบรมต่าง ๆ โดยให้เขียนตามประสบการณ์ที่ตนได้รับและอยากที่จะให้ความรู้ที่มีถูกบันทึกลงไป 3) การให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะจากผู้อำนวยการหัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน โดยจะมีการประเมินผลแฟ้มภูมิปัญญาทุก ๆ 3 เดือนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากแหล่งความรู้ภายนอก (Explicit Knowledge) โดยแปลบทความจากแหล่งข้อมูลต่างประเทศเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์กองแผนงาน เพื่อเผยแพร่ข้อมูลความรู้ด้านสุขภาพและปัจจัยที่เกี่ยวข้องจากแหล่งข้อมูลต่างประเทศแก่บุคลากรกรมอนามัย และประชาชนผู้สนใจทั่วไป - การทำบันทึกขนาดเล็ก A5 และการเขียนเรื่องต่อท้ายบันทึกหรือหนังสือต้นฉบับเดิม โดยใช้โปรแกรม Microsoft Word เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานของบุคลากรภายในองค์กรและเพื่อให้บุคลากรสามารถนำความรู้ที่ได้จากการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนมาประยุกต์ใช้ในการทำงานของตนได้อย่างเหมาะสมต่อไป - การจัดทำนิตยสาร V-Plan เป็นการจัดเก็บความรู้ด้านวิเทศสัมพันธ์ลงในนิตยสารเพื่อเผยแพร่ - การจัดตั้งศูนย์แลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยคณะทำงานจะกำหนดเรื่องในศูนย์แลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เหมาะสมกับหน่วยงาน โดยบุคลากรทุกคนในกองแผนงานจะสามารถนำเอาข้อมูลที่มีประโยชน์มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้ด้วยตัวเอง

กระบวนการตาม กรอบแนวคิด	การประยุกต์ใช้กับกองคลังและกองแผนงาน
<p>3. การแบ่งปันความรู้</p>	<p>กองคลัง ได้มีการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลให้ออกมาเผยแพร่เป็นแฟ้มผลงาน และเว็บไซต์ เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานสามารถเข้ามาเรียนรู้ ประสบการณ์ที่บุคลากรได้รับ นอกจากนี้กองคลังยังมีการแบ่งปันความรู้ จากการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และเทคนิคการทำงานของแต่ละบุคคล ในเรื่องของ GFMIS ซึ่งจะเกิดขึ้นเป็นครั้งคราว ปีละ 1-2 ครั้ง โดย ประสบการณ์เหล่านี้เป็นการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับ โดยตรงและจากการชวนขยายเรียนรู้จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ</p> <p>กองแผนงาน การแบ่งปันความรู้ของกองแผนงานจะออกมาในรูปแบบ ของการสร้างแฟ้มภูมิปัญญา การแปลบทความลงในเว็บไซต์ การบันทึก ความรู้จากงานประจำวันลงในกระดาษ A5 และการเผยแพร่ความรู้ด้าน วิเทศสัมพันธ์ลงในเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร (Explicit Knowledge) ในจุด ลสาร V-Plan นอกจากนี้ ยังมีการจัดตั้งศูนย์แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อเก็บ ข้อมูลในกรณีที่มีข้อสงสัยหรือปัญหา โดยคณะทำงานจะกำหนดเรื่องใน ศูนย์แลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เหมาะสมกับหน่วยงาน โดยบุคลากรทุกคนใน กองแผนงานจะสามารถนำเอาข้อมูลที่มี ประโยชน์มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้ ด้วยตัวเอง</p>
<p>4. การนำความรู้ไปใช้</p>	<p>กองคลัง เนื่องจากกองคลังได้ระบุมิวัตถุประสงค์หลักของการจัดการ ความรู้ไว้ว่า เพื่อพัฒนาบุคคลให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน และยังเป็น การปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นด้วย ดังนั้น การจัดการความรู้ของ กองคลังที่กล่าวมา ประการสำคัญก็เพื่อให้มีการปรับปรุงระบบการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบ GFMIS เป็นระบบที่ใหม่และบุคลากรยังไม่ชินยัง พบปัญหาในการทำงานค่อนข้างมาก</p> <p>กองแผนงาน กองแผนงานได้ระบุมิวัตถุประสงค์ไว้ ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - เพื่อให้องค์กรเกิดกระบวนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ และ สามารถนำความรู้มาใช้ประโยชน์เพื่อพัฒนาองค์กรต่อไป - เพื่อให้กระบวนการจัดการความรู้ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรดำเนินไปอย่าง ต่อเนื่อง อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

กระบวนการตาม กรอบแนวคิด	การประยุกต์ใช้กับกองคลังและกองแผนงาน
	<p>- เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการจัดการความรู้และเทคนิคการเป็น Facilitator และ Notetaker ตามโมเดลปลาของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม</p> <p>จากที่กล่าวมาจะเห็นว่าการจัดการความรู้ของกองแผนงานถูกนำไปใช้ในการทำงานประจำวัน เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ที่กองแผนงานได้ระบุไว้ข้างต้นแล้ว</p>

จะเห็นได้ว่าการจัดการความรู้ของทั้งกองคลังและกองแผนงานถึงแม้จะมีรูปแบบขั้นตอนการดำเนินงาน และกิจกรรมที่แตกต่างกัน แต่อย่างไรก็ตามแล้ว เป้าหมายของการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เหล่านั้น คือ การได้มาซึ่งความรู้ที่มีอยู่จากประสบการณ์ของแต่ละคนเพื่อนำไปพัฒนาคน งาน และองค์กร กระบวนการจัดการความรู้ของกรมอนามัยนั้นเป็นการพัฒนางานของความรู้โดยนัยไปสู่ความรู้ที่ปรากฏ ซึ่งความรู้โดยนัยนั้นเป็นความรู้เฉพาะตัวที่เกิดจากประสบการณ์ การศึกษา การสนทนา การฝึกอบรม ความเชื่อ และสติปัญญา ซึ่งความรู้เหล่านี้เป็นความรู้ที่ไม่ได้รับการจัดระบบหรือหมวดหมู่ โดยองค์กรส่วนมากจะพยายามปรับเปลี่ยนและนำความรู้เหล่านี้มาทำให้เป็นความรู้ที่ปรากฏเพื่อให้ความรู้อยู่กับองค์กร ซึ่งออกมาในรูปแบบของการจัดทำสื่อต่าง ๆ หนังสือ บทความ เอกสาร หรือเว็บไซต์ กระบวนการที่จะได้มาซึ่งความรู้ที่มีอยู่ในตัวแต่ละบุคคลนั้นย่อมมีหลากหลายตามความเหมาะสมของแต่ละองค์กร กองคลังและกองแผนงานก็เช่นกัน กล่าวได้ว่าทั้ง 2 หน่วยงาน พยายามที่จะหาวิธีการที่เหมาะสมกับหน่วยงานของตนเองในการได้มาซึ่งความรู้ที่มีอยู่ในตัวของแต่ละบุคคล อย่างกรณีของกองคลัง กองคลังจะอาศัยวิธีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในเรื่องของ GFMS ซึ่งจะเกิดขึ้นเป็นครั้งคราว ปีละ 1-2 ครั้งกับเครือข่ายภายในและภายนอกกรมอนามัย เพื่อให้ได้มาซึ่งวิธีการที่หลากหลายในการใช้ระบบ GFMS อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อจัดเก็บเป็นคู่มือไว้ให้กับบุคลากรคนอื่น ๆ ได้ใช้ประโยชน์ ในส่วนของกองแผนงาน จะเน้นการบันทึกความรู้และประสบการณ์จากความสำเร็จหรือบทเรียนจากการทำงานของเจ้าหน้าที่กองแผนงาน โดยการสร้างแฟ้มภูมิปัญญา ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อบันทึกความรู้และประสบการณ์จากความสำเร็จ หรือบทเรียนจากการทำงานของเจ้าหน้าที่กองแผนงานทุกคน โดยมีรายละเอียดออกเป็น 3 ส่วนด้วยกัน คือ (1) แผนปฏิบัติการ ซึ่งจะแสดงว่าแต่ละคนมีงานอะไรอยู่บ้าง (2) การบันทึก เป็นการบันทึกประสบการณ์ความรู้ที่ได้รับจากการประชุมและการอบรมต่าง ๆ โดยให้เขียนตามประสบการณ์ที่ตนได้รับและอยากที่จะให้ความรู้ที่มีถูก

บันทึกลงไป (3) การให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะจากผู้อำนวยการ หัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน โดยจะมีการประเมินผลเพิ่มภูมิปัญญาทุก ๆ 3 เดือน การจัดทำเพิ่มภูมิปัญญานั้น มีความเหมาะสม อันเนื่องมาจากกองแผนงานเป็นหน่วยงานที่มีแผนกย่อยค่อนข้างมากและมีเนื้อหาความรับผิดชอบแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง การจัดทำเพิ่มภูมิปัญญาสามารถรวบรวมประสบการณ์และความรู้ได้จากหลายฝ่ายถึงแม้จะมีเนื้อหาความรู้ที่แตกต่างกัน อีกทั้งฝ่ายวิเทศสัมพันธ์เป็นฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับต่างประเทศ ซึ่งกองแผนงานได้หาวิธีการจัดเก็บความรู้ที่ค่อนข้างเหมาะสมในการแปลบทความที่มีสาระและเป็นประโยชน์ลงในนิตยสาร เป็นต้น

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จของกองคลังและกองแผนงาน กรมอนามัย

ผู้ศึกษาได้กำหนดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ไว้ 5 ปัจจัยตามกรอบแนวคิด และผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์ตามปัจจัยที่ระบุไว้ข้างต้น ซึ่งได้แก่

1. **ความเข้าใจในการจัดการความรู้** หมายถึง กระบวนการซึ่งผู้เกี่ยวข้องในการจัดการความรู้เลือกรับและแปลความแนวคิดการจัดการความรู้ เพื่อให้มีความหมายเข้าใจได้ และนำไปสู่การปฏิบัติ
2. **การสนับสนุนของผู้บริหาร** หมายถึง การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารองค์กร โดยผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่จะได้รับการจัดการความรู้
3. **เทคโนโลยี** หมายถึง ระบบฐานข้อมูลที่ทันสมัย ไม่ว่าจะเป็นอินเทอร์เน็ตหรือ อินทราเน็ต ซึ่งมีส่วนช่วยในการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยมีส่วนในการค้นหาความรู้ ดึงเอาความรู้ไปใช้ การวิเคราะห์ข้อมูล และการจัดเก็บข้อมูล
4. **วัฒนธรรมองค์กร** หมายถึง วัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคคลภายในองค์กร
5. **การประเมินผล** หมายถึง การทำให้ทราบถึงสถานะ การดำเนินการในการจัดการความรู้ และการวัดผลเพื่อเปรียบเทียบกับที่คาดหวังไว้ เพื่อนำไปทบทวน ประเมินผล และทำการปรับปรุง

ในส่วนนี้ผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์เอกสารและสัมภาษณ์แบบเจาะลึก พบว่าทั้ง 5 ปัจจัยที่ได้กำหนดไว้แล้วแต่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ทั้งสิ้น นอกจากนั้นยังพบปัจจัยอื่นๆที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ โดยสามารถแยกเป็นประเด็นได้ ดังนี้

ความเข้าใจในการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ของกรมอนามัย กล่าวได้ว่า เป็นเทคนิคความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้น ซึ่งกรมอนามัยในช่วงแรกไม่ได้มีความคุ้นเคยกับการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานมาก่อนเลย แต่ได้รับการผลักดันมาจาก ก.พ.ร. ทำให้กรมอนามัยจำเป็นต้องปรับตัวตามกระแสการจัดการความรู้ที่ได้รับการผลักดันมาจากส่วนกลาง

ผู้ศึกษาได้รวบรวมความเห็นจากการสัมภาษณ์ พบว่า ความหมายของการจัดการความรู้ภายในกรมอนามัยตามความเข้าใจของบุคลากรในกองคลังและกองแผนงาน พบว่า เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ หรือเทคนิคการทำงานระหว่างบุคลากรทั้งในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน แล้วมาจัดทำให้เป็นระบบในรูปแบบต่าง ๆ อาทิ เว็บไซต์ เพิ่มผลงาน เป็นต้น ซึ่งการจัดการความรู้จะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานไม่ต้องลองผิดลองถูกในการทำงาน

ทั้งนี้ ความเข้าใจและการรับรู้ในส่วนของวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ภายในกรมอนามัย ผู้ศึกษาได้ศึกษาจากเอกสารแล้วพบว่า กองคลังมีวัตถุประสงค์ในการจัดการความรู้เพื่อให้ได้แนวทางในการปฏิบัติงาน และเพื่อสร้างกลุ่มเรียนรู้ภายในหน่วยงาน ในทางกลับกันกองแผนงานได้ระบุวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ไว้ว่า (1) เพื่อให้องค์กรเกิดกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ และสามารถนำความรู้มาใช้ประโยชน์เพื่อพัฒนาองค์กรต่อไป (2) เพื่อให้กระบวนการจัดการความรู้ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย (3) เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการจัดการความรู้และเทคนิคการเป็น Facilitator และ Notetaker ตามโมเดลปลาของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม

ซึ่งที่ผู้ศึกษาได้ไปทำการสัมภาษณ์บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ซึ่งระบุวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ไว้ตามความเข้าใจว่า การจัดการความรู้มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ การเรียนรู้ในที่นี้ คือ การเรียนรู้ภายในหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นประโยชน์ที่ได้รับจากการอบรม หรือเทคนิควิธีการทำงาน เนื่องจากการทำงานแต่ละคนจะมีวิธีการที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะบุคคล ซึ่งการเรียนรู้เทคนิควิธีการทำงานใหม่ ๆ อาจทำให้ค้นพบวิธีการทำงานที่ดีและเหมาะสมที่สุดกับหน่วยงานได้ โดยทั่วไปแล้วคนทุกคนจะสามารถเรียนรู้และพัฒนาตัวเองได้ตลอดเวลา ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วแต่ช่วยทำให้เกิดการพัฒนาและก้าวหน้าในอาชีพการงานของตนเอง

2. เพื่อพัฒนาการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น สืบเนื่องจากวัตถุประสงค์ข้อที่หนึ่ง เมื่อบุคลากรในหน่วยงานมีการเรียนรู้ความรู้และเทคนิควิธีการทำงานใหม่ ๆ แล้ว ย่อม

เสริมสร้างให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น อันเนื่องจากการนำความรู้ที่ได้รับไปปฏิบัติให้เกิดผลจริง

3. เพื่อช่วยให้องค์กรเกิดการพัฒนา สืบเนื่องจากข้อที่หนึ่ง และข้อที่สอง นำไปสู่วัตถุประสงค์สุดท้ายที่สำคัญที่สุด ได้แก่ การจัดการความรู้จะช่วยทำให้องค์กรเกิดการพัฒนา อันเนื่องมาจากการทำงานที่มีประสิทธิภาพ จะช่วยทำให้องค์กรมีการทำงานที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้เพิ่มขึ้น และช่วยลดค่าใช้จ่ายในการทำงาน ไม่ทำให้สูญเสียทรัพยากรโดยสิ้นเปลือง รวมทั้งประหยัดเวลาในการทำงาน ซึ่งล้วนแล้วแต่ช่วยทำให้องค์กรพัฒนาต่อไป

นอกจากนั้น ผู้ศึกษาได้สัมภาษณ์เพิ่มเติมถึงกระแสการจัดการความรู้ในภาคราชการ พบว่า การจัดการความรู้เป็นกระแสที่ถูกปลูกให้บุคลากรในภาครัฐได้เล็งเห็นความสำคัญในการจัดการความรู้มากขึ้น โดย ก.พ.ร. เป็นหัวแรงหลักในการผลักดันให้ทุกส่วนราชการได้รู้จักและจัดการจัดการความรู้ขึ้น ในช่วงแรกก็นำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมอนามัย ผู้ให้สัมภาษณ์หลายท่านมองว่า เป็นกระแสแฟชั่นที่ทุกหน่วยงานต้องมีและต้องทำ เนื่องจากเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินตัวชี้วัด ซึ่งการดำเนินการจัดการความรู้ในช่วงแรกหน่วยงานและบุคลากรยังไม่ได้ให้ความสนใจ แต่ต่อมาก็เล็งเห็นถึงคุณค่าและให้ความสำคัญมากขึ้น

ทั้งนี้ จากการศึกษาการจัดการความรู้ของกองคลังและกองแผนงาน พบว่า หากบุคลากรเข้าใจว่า การจัดการความรู้จัดทำขึ้นเพื่ออะไรนั้น ก็จะทำให้บุคลากรเกิดความตื่นตัวต่อกิจกรรมการจัดการความรู้ที่เกิดขึ้น โดยปกติแล้วการขาดความเข้าใจในการจัดการความรู้มีส่วนสำคัญยิ่งที่จะทำให้การจัดการความรู้เกิดความล้มเหลว ตามที่ Peyman Akhavan และคณะ ได้สำรวจถึงปัจจัยที่ล้มเหลวในการนำระบบการจัดการความรู้ไปใช้ในองค์กร โดยส่วนมากการจัดการความรู้เราไม่สามารถเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ได้เพียงอย่างเดียว แต่ยังรวมไปถึงการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การจัดการความรู้ตามหลักแล้วเป็นการนำความรู้โดยนัยที่มีอยู่ในตัวบุคคลให้ออกมาเป็นความรู้ที่ปรากฏ ซึ่งคนส่วนใหญ่มักเข้าใจว่า การจัดการความรู้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้นั้นสามารถทำได้หลายวิธี อาทิ การเข้ารับการฝึกอบรม การเข้าร่วมประชุม เป็นต้น ซึ่งการทำเช่นนี้เป็นเพียงส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้เท่านั้น หากมีการนำมาจัดทำเป็นเป็นคู่มือหรือเผยแพร่ให้กับบุคลากรอื่น ๆ ในหน่วยงานก็จะถือว่าความรู้นั้นได้รับการจัดระบบให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อไปได้

แต่กระนั้นก็ดี บุคลากรของกองคลังและกองแผนงานมีความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับความหมายและวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ โดยเห็นว่าการจัดการความรู้เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ หรือเทคนิคการทำงานระหว่างบุคลากรทั้งในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน

แล้วมาจัดทำให้เป็นระบบในรูปแบบต่าง ๆ อาทิ เว็บไซต์ เพิ่มผลงาน เป็นต้น ซึ่งการจัดการความรู้ จะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานไม่ต้องลองผิดลองถูกในการทำงาน และมีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาคน งาน และองค์กร สิ่งนี้เป็นพื้นฐานสำคัญที่บุคลากรทุกคนในหน่วยงาน โดยเฉพาะผู้บริหารและคณะกรรมการต้องทำความเข้าใจในจุดนี้ เพื่อให้มีการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพเกิดขึ้น แต่อย่างไรก็ตามแล้ว บุคลากรของกองคลังและกองแผนงานได้มีความเข้าใจในการจัดการความรู้ยังอยู่ในวงจำกัด โดยเฉพาะผู้ที่เป็นคณะกรรมการการจัดการความรู้ในหน่วยงานและผู้ที่มีความสนใจในการจัดการความรู้ ดังนั้นการที่การจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จได้นั้นควรมีการสื่อสารสร้างความเข้าใจการจัดการความรู้ให้ทั่วทั้งองค์กร

ผู้ศึกษาได้สร้างแบบสอบถามเพื่อสอบถามบุคลากรของกองคลังและกองแผนงานเพิ่มเติม จำนวนทั้งสิ้น 70 คน ถึงความคิดเห็นเกี่ยวกับความเข้าใจในวัตถุประสงค์และประโยชน์ของการจัดการความรู้เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ จากตารางที่ 4.2 พบว่า บุคลากรกองคลังและกองแผนงานส่วนใหญ่มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์และประโยชน์ของการจัดการความรู้ในระดับดี โดยมีผู้เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 87.2 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด (วัดจากที่ตอบว่าเห็นด้วยอย่างยิ่งและเห็นด้วย)

จะเห็นได้ว่าจากการสัมภาษณ์เจาะลึกพบว่า ความหมายของการจัดการความรู้ภายในกรมอนามัยเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ หรือเทคนิคการทำงานระหว่างบุคลากรในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน แล้วมาจัดทำให้เป็นระบบ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานไม่จำเป็นต้องลองผิดลองถูกในการทำงาน จากความหมายดังกล่าวได้สอดคล้องกันกับผลการศึกษาจากแบบสอบถาม ซึ่งพบว่า การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่ช่วยนำความรู้ที่มีอยู่ในตัวคนมาใช้ให้เกิดประโยชน์ โดยความรู้ที่มีอยู่ในตัวคนนั้น ได้แก่ ความรู้ ประสบการณ์ และเทคนิคการทำงาน นอกจากนี้ในประเด็นของความเข้าใจในแนวคิดการจัดการความรู้ได้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์ที่หน่วยงานได้รับจากการจัดการความรู้ นั่นคือ การจัดการความรู้ช่วยทำให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ตารางที่ 4.2

ร้อยละของความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ
การจัดการความรู้

ความเข้าใจในแนวคิดการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				รวม (ร้อยละ)
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง (ร้อยละ)	เห็นด้วย (ร้อยละ)	ไม่เห็น ด้วย (ร้อยละ)	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง (ร้อยละ)	
การจัดการความรู้เป็นกระบวนการในการ ยกระดับความรู้ในองค์กร	11 (15.7)	53 (75.7)	6 (8.6)	-	100.0
การจัดการความรู้เป็นการนำความรู้ที่มีอยู่มาใช้ให้ เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร	14 (20)	50 (71.4)	6 (8.6)	-	100.0
การจัดการความรู้เป็นการพัฒนาศักยภาพของ บุคลากรและขีดความสามารถขององค์กร	19 (27.1)	49 (70)	2 (2.9)	-	100.0
การจัดการความรู้เป็นการปฏิบัติตามคำสั่งจาก ส่วนกลาง	6 (8.6)	39 (55.7)	23 (32.9)	2 (2.9)	100.0
การจัดการความรู้เป็นสิ่งที่ช่วยทำให้บรรลุตัวชี้วัด ของหน่วยงาน	9 (12.9)	46 (65.7)	15 (21.4)	-	100.0
การจัดการความรู้ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลให้กับการทำงานด้วย	15 (21.4)	50 (71.4)	5 (7.1)	-	100.0
การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่ช่วยใช้ความรู้ที่มี อยู่ในตัวคน ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน	16 (22.9)	51 (72.9)	3 (4.3)	-	100.0
รวม	12 (18.3)	48 (68.9)	8 (12.2)	1 (0.4)	100.0

การสนับสนุนของผู้บริหาร

ในประเด็นของการสนับสนุนของผู้บริหาร จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกพบว่า กรมอนามัยได้ให้ความสำคัญกับปัจจัยผู้บริหารสูงสุดที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ โดยมีความเห็นว่าผู้บริหารของกรมอนามัยเมื่อได้รับนโยบายมาจาก ก.พ.ร. ในการดำเนินการจัดการความรู้ ผู้บริหารกรมอนามัยได้จัดตั้งสำนักงานจัดการความรู้ขึ้น เพื่อเป็นหน่วยงานกลางคอยช่วยเหลือและสนับสนุนหน่วยงานภายในให้มีการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ และช่วยส่งเสริมให้มีกิจกรรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน เพื่อแบ่งปันประสบการณ์ในการจัดการความรู้ที่ประสบความสำเร็จของแต่ละหน่วยงานและให้แต่ละหน่วยงานได้หยิบสิ่งดี ๆ ไปประยุกต์ใช้

ในส่วนของผู้บริหารกองแผนงานนั้นได้ตระหนักถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการความรู้ โดย “การสนับสนุนของผู้บริหาร” ถูกระบุให้เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ โดยผู้บริหารกองแผนงานได้กำหนดให้ความสามารถในการจัดการความรู้เป็นองค์ประกอบหนึ่งของเกณฑ์การประเมินบุคคล เพื่อให้ผลตอบแทน ดังนั้นการจัดการความรู้ของกองแผนงานจะออกมาในรูปแบบของการสร้างความมีส่วนร่วมของบุคลากรที่มีต่อกิจกรรมการจัดการความรู้ เพื่อให้บุคลากรทุกคนได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านกิจกรรมการจัดการความรู้ ไม่ใช่เพียงกลุ่มที่ถูกคัดเลือกมาเป็นคณะกรรมการ

ในส่วนของกองคลัง การสนับสนุนของผู้บริหารก็ถูกนำมาเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินเช่นเดียวกัน แต่กระนั้นก็ดี ความสำเร็จของการจัดการความรู้ของกองคลังได้รับแรงผลักดันจากประธานคณะกรรมการจัดการความรู้เป็นสำคัญ โดยผู้บริหารได้จัดตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้และได้มอบหมายอำนาจหน้าที่ในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ผ่านคณะกรรมการ

ดังนั้น กล่าวได้ว่า ผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง ซึ่งหากผู้บริหารสนับสนุนด้านทรัพยากรในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ก็จะช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จมากขึ้น และในกรณีที่ผู้บริหารมีการพิจารณาประเมินถึงการมีส่วนร่วมของพนักงานที่มีส่วนในการจัดการความรู้ รวมทั้งมีการสร้างขวัญและกำลังใจในการส่งเสริมกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ ก็จะทำให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดความกระตือรือร้นในการร่วมดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้มากขึ้น ทั้งนี้การนำประเด็นการสนับสนุนของผู้บริหารเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินก็ช่วยส่งเสริมให้ผู้บริหารหันมาให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้มากยิ่งขึ้น

ภาวะผู้นำนั้น มีผลอย่างมากที่จะนำการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ โดยผู้บริหารจะต้องเข้าใจในแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการความรู้ ผู้บริหารของกองคลังและกองแผนงาน กล่าวได้ว่า ยังไม่มีบทบาทที่ชัดเจนในการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้เท่าที่ควร กล่าวคือ ผู้ที่มีบทบาทในการนำการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ คณะกรรมการการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นทีมที่ถูกจัดตั้งขึ้น โดยผ่านการยินยอมจากผู้บริหาร โดยคณะกรรมการการจัดการความรู้ของทั้งกองคลังและกองแผนงานมีความมุ่งมั่นและให้ความร่วมมืออย่างดีกับการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ โดยเป็นหัวแรงหลักในการนำบุคลากรในหน่วยงานให้เข้ามามีส่วนร่วมกับการจัดการความรู้ เช่นเดียวกันกับที่ Peyman Akhavan และคณะ ได้เสนอว่าการคัดเลือกบุคลากรให้เข้ามาในทีมการจัดการความรู้เป็นสิ่งสำคัญ หากทีมการจัดการความรู้ขาดความรู้และความร่วมมือจะทำให้การจัดการความรู้ประสบกับความล้มเหลวได้

จากการศึกษาค้นพบประเด็นที่สำคัญประการหนึ่ง คือ ผู้บริหารกองแผนงานเล็งเห็นความสำคัญกับการสร้างความมีส่วนร่วมของบุคลากร สิ่งนี้ช่วยสนับสนุนอย่างยิ่งที่จะทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ โดยการจัดการความรู้ถ้าผู้บริหารหรือทีมการจัดการความรู้เล็งเห็นถึงความสำคัญเพียงกลุ่มเดียว ก็จะไม่สามารถช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จขึ้นมาได้ หากต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรทุก ๆ คนในการดำเนินกิจกรรมให้ประสบความสำเร็จ

ผู้ศึกษาได้สร้างแบบสอบถามเพื่อสอบถามบุคลากรของกองคลังและกองแผนงานเพิ่มเติม จำนวนทั้งสิ้น 70 คน ถึงความคิดเห็นเกี่ยวกับการสนับสนุนของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ จากตารางที่ 4.3 พบว่า บุคลากรของกองคลังและกองแผนงานส่วนใหญ่เห็นด้วยว่าการสนับสนุนของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ โดยมีผู้เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 86.2 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด (วัดจากที่ตอบว่าเห็นด้วยอย่างยิ่งและเห็นด้วย)

จะเห็นได้จากการสัมภาษณ์เจาะลึกพบว่า ปัจจัยผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด หากผู้บริหารให้การสนับสนุนทรัพยากรในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ก็จะทำให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ เช่นเดียวกันกับผลการศึกษาจากแบบสอบถามพบว่าผู้บริหารควรมีส่วนร่วมและให้การสนับสนุนให้มีการถ่ายทอดความรู้ รวมทั้งให้มีการจัดตั้งหน่วยงานที่สนับสนุนการจัดการความรู้ ดังนั้น ปัจจัยผู้บริหารจึงเป็นปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงมากที่สุดในการที่จะทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ

ตารางที่ 4.3

ร้อยละของการสนับสนุนของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้

การสนับสนุนของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น				รวม (ร้อยละ)
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง (ร้อยละ)	เห็นด้วย (ร้อยละ)	ไม่เห็น ด้วย (ร้อยละ)	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง (ร้อยละ)	
ผู้บริหารให้การสนับสนุนด้านงบประมาณ เกี่ยวกับการจัดการความรู้	16 (22.9)	45 (64.3)	9 (12.9)	-	100.0
ผู้บริหารตระหนักในความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคลากร ขององค์กรและสนับสนุนให้มีการถ่ายทอดความรู้	19 (27.1)	42 (60)	9 (12.9)	-	100.0
ผู้บริหารได้สร้างขวัญและกำลังใจในการส่งเสริม กิจกรรมการจัดการความรู้ในองค์กรอย่างดี	15 (21.4)	41 (58.6)	13 (18.6)	1 (1.4)	100.0
ผู้บริหารสนับสนุนให้มีหน่วยงานสนับสนุนใน การจัดการความรู้	23 (32.9)	39 (55.7)	8 (11.4)	-	100.0
ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้	20 (28.6)	42 (60)	8 (11.4)	-	100.0
รวม	18 (26.5)	41 (59.7)	9 (13.4)	0.2 (0.2)	100.0

เทคโนโลยี

จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก พบว่า ทั้งกองคลังและกองแผนงานได้มีการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้กับการจัดการความรู้ เนื่องด้วยระบบเทคโนโลยีขั้นพื้นฐานของกรมอนามัย ได้จัดให้หน่วยงานภายในมีเว็บไซต์และระบบอินทราเน็ตของตนเอง ดังนั้น ทั้งกองคลังและกองแผนงานได้ใช้พื้นที่ส่วนนี้ให้เป็นประโยชน์กับการจัดการความรู้ โดยกองคลังได้มีการจัดสร้าง Knowledge Management Web ขึ้นมา เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเก็บข้อมูลเกี่ยวกับระบบ GFMS เผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับระบบควบคุมภายในตามระบบ GFMS ของกองคลัง และในส่วนของกองแผนงานได้มีการแปลบทความจากแหล่งข้อมูลต่างประเทศเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์กองแผนงานเพื่อเผยแพร่ข้อมูลความรู้ด้านสุขภาพและปัจจัยที่เกี่ยวข้องจากแหล่งข้อมูลต่างประเทศแก่บุคลากรกรมอนามัยและประชาชนผู้สนใจทั่วไป อีกทั้งมีการสืบเปลี่ยน

กันเขียนบทความหรือความรู้ลงในศูนย์แลกเปลี่ยนเรียนรู้ของเว็บไซต์กองแผนงาน นอกจากนั้นยังมีการเขียนเรื่องต่อท้ายบันทึกหรือหนังสือต้นฉบับเดิม โดยใช้โปรแกรม Microsoft Word เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานของคุณคณาจารย์ในองค์กรและเพื่อให้บุคลากรสามารถนำความรู้ที่ได้จากการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนมาประยุกต์ใช้ในการทำงานของตนได้อย่างเหมาะสมต่อไป

นอกจากนี้ กรมอนามัยยังสนับสนุนให้ทุกหน่วยงานภายใน รวมทั้งกองคลังและกองแผนงาน ได้มีการใช้พื้นที่บนอินเทอร์เน็ต หรือบล็อกของชาวกรมอนามัย เพื่อใช้เป็นพื้นที่ในการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากร ผ่าน <http://gotoknow.org> เป็นการเปิดโอกาสให้แบ่งปันประสบการณ์ความรู้ของบุคลากรในกองคลังและกองแผนงาน โดยเปิดกว้างให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างเครือข่ายด้วย

เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน และนำความรู้ไปใช้ได้อย่างง่าย สะดวก รวดเร็ว และถูกต้อง ซึ่งทั้งกองคลังและกองแผนงาน ได้มีการบรรจุเอาปัจจัยเรื่องเทคโนโลยีเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ ดังนั้น ทั้ง 2 หน่วยงานจึงพยายามที่จะใช้พื้นที่ทางด้านเทคโนโลยีให้เป็นประโยชน์และกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบการใช้เทคโนโลยีอย่างชัดเจน จะเห็นแล้วว่า เทคโนโลยีเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ แต่อย่างไรก็ตามแล้ว การจัดการความรู้ของกองคลังและกองแผนงานยังอยู่ในวงจำกัด กล่าวคือ ใช้พื้นที่เว็บไซต์ให้เป็นประโยชน์ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรเพียงอย่างเดียวเท่านั้น ในความเป็นจริงการเรียนรู้จากการท่องข่าวสารข้อมูลบนอินเทอร์เน็ตถือได้ว่าเป็นการเรียนรู้ประการหนึ่ง และการนำเอาโปรแกรมต่างๆ ที่นำมาช่วยในการเก็บข้อมูลก็ช่วยให้เก็บข้อมูลที่มีอยู่ตัวคนให้เก็บออกมาในรูปแบบของซอฟต์แวร์ที่นำไปใช้ได้ อีกด้วย

ผู้ศึกษาได้สร้างแบบสอบถามเพื่อสอบถามบุคลากรของกองคลังและกองแผนงานเพิ่มเติม จำนวนทั้งสิ้น 70 คน ถึงความคิดเห็นเกี่ยวกับเทคโนโลยีเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ จากตารางที่ 4.4 พบว่า บุคลากรของกองคลังและกองแผนงานส่วนใหญ่เห็นด้วยว่าเทคโนโลยีเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้อย่างยิ่ง โดยมีผู้เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 92.2 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด (วัดจากที่ตอบว่าเห็นด้วยอย่างยิ่งและเห็นด้วย)

จะเห็นได้จากการสัมภาษณ์เจาะลึก พบว่า เทคโนโลยีมีผลต่อการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งผลการศึกษาจากแบบสอบถามเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับการสัมภาษณ์เจาะลึกและการศึกษาจากเอกสาร โดยพบว่า กองคลังและกองแผนงาน ทั้ง 2 หน่วยงานมีระบบ

คอมพิวเตอร์ทั้งอินเทอร์เน็ต และอินทราเน็ต ในการแบ่งปันประสบการณ์และความรู้ระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน

ตารางที่ 4.4
ร้อยละของเทคโนโลยีเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้

เทคโนโลยี	ระดับความคิดเห็น				รวม (ร้อยละ)
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง (ร้อยละ)	เห็นด้วย (ร้อยละ)	ไม่เห็น ด้วย (ร้อยละ)	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง (ร้อยละ)	
องค์กรของท่านมีคอมพิวเตอร์ที่ช่วยในการสื่อสารและประหยัดเวลาในการทำงาน	29 (41.4)	37 (52.9)	3 (4.3)	1 (1.4)	100.0
หน่วยงานของท่านมีระบบ intranet หรือ internet เพื่อให้บุคลากรติดต่อสื่อสารและแลกเปลี่ยนความรู้	29 (41.4)	39 (55.7)	2 (2.9)	-	100.0
คอมพิวเตอร์มีส่วนช่วยให้ท่านเข้าถึงแหล่งความรู้ได้สะดวกยิ่งขึ้น	33 (47.1)	34 (48.6)	3 (4.3)	-	100.0
ท่านใช้คอมพิวเตอร์ในการแลกเปลี่ยนความรู้อยู่เป็นประจำ	20 (28.6)	35 (50)	15 (21.4)	-	100.0
องค์กรของท่านมีคอมพิวเตอร์ที่ช่วยให้ประหยัดเวลาในการค้นหาข้อมูลอย่างเพียงพอ	24 (34.3)	43 (61.4)	3 (4.3)	-	100.0
รวม	27 (38.5)	37 (53.7)	5 (7.4)	0.2 (0.2)	100.0

วัฒนธรรมองค์กร

การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกของบุคลากรทั้งกองแผนงานและกองคลัง พบว่า ปัจจัยนี้ส่งผลต่อการจัดการความรู้เช่นเดียวกัน โดยเฉพาะในประเด็นของการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ของบุคลากรในหน่วยงาน ซึ่งจะเห็นได้จากกองแผนงานเป็นตัวอย่างที่ดีในการพยายามสร้างการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน โดยคณะกรรมการการจัดการความรู้ของกองแผนงานมีหน้าที่เพียงสนับสนุนให้กิจกรรมการจัดการความรู้สำเร็จเท่านั้น นอกจากนี้ จาก

การศึกษาเอกสารบทความ “น่านาสาระ” ของกองแผนงาน ได้เล่าถึงการจัดทำเพิ่มภูมิปัญญาว่า การจัดทำเพิ่มภูมิปัญญาเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้ โดยให้อิสระในการเขียนเรื่องเล่าหรือบทความตามที่แต่ละคนถนัดและคิดว่ามีประโยชน์แก่บุคลากรในหน่วยงาน อีกทั้งกองแผนงานได้เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ดำเนินการในการจัดการความรู้อย่างอิสระ ให้ทุกคนในหน่วยงานมองการจัดการความรู้ให้เป็นส่วนหนึ่งของงานประจำที่ทำอยู่ และกองแผนงานไม่ได้มีรางวัลใด ๆ เพื่อเป็นแรงจูงใจในการจัดการจัดการความรู้ การจัดการความรู้ของกองแผนงานกล่าวได้ว่า ล้วนแล้วเกิดจากความสมัครใจของคนในหน่วยงานทั้งสิ้น ซึ่งการมีส่วนร่วมของคนในหน่วยงานเป็นไปตามวัฒนธรรมองค์กรที่กองแผนงานได้สร้างขึ้นไว้ ได้แก่ Learning, Trust และ Harmony

ในทางกลับกัน ในส่วนของกองคลัง อาจกล่าวได้ว่า การจัดการความรู้จะได้รับแรงผลักดันจากคณะกรรมการจัดการความรู้ ซึ่งคณะกรรมการจัดการความรู้ของกองคลังจะมีบทบาทค่อนข้างชัดเจนในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ ซึ่งในหน่วยงานกองคลังได้พยายามสร้างวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดขึ้น โดยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างหน่วยงานซึ่งจะจัดขึ้นประจำปี ปีละ 1-2 ครั้ง นอกจากนั้น ยังมีการร่วมจัดนิทรรศการมหกรรมจัดการความรู้ที่สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคมจัดขึ้น และมีการแลกเปลี่ยนดูงานด้านการจัดการความรู้ของศูนย์อนามัยเขตต่าง ๆ ด้วย

วัฒนธรรมองค์กรในเรื่องของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคคลภายในองค์กรมีส่วนสำคัญที่จะช่วยทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ หลาย ๆ องค์กรพบว่า บุคลากรมักไม่ยอมแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพราะกลัวว่าตนเองจะหมดความสำคัญไป สิ่งนี้มีส่วนในการกีดขวางการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากรค่อนข้างมาก ซึ่งหน่วยงานราชการเป็นหน่วยงานที่มีบุคลากรรุ่นเก่าค่อนข้างมาก ทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้เป็นเรื่องที่ยาก ดังนั้น จึงจำเป็นที่จะต้องสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมขึ้นมา ซึ่งโครงการนวัตกรรมการเรียนรู้ได้ให้ความเห็นไว้ว่า การปรับวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างเต็มที่ เพื่อที่จะทำให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กร โดยเฉพาะในเรื่องของ “การมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้” เป็นเรื่องที่สำคัญ ซึ่งจะช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ หากบุคลากรไม่รู้สึกรู้สึกว่าถูกบีบบังคับในการจัดการความรู้และดำเนินการจัดการความรู้ด้วยความเต็มใจ โดยถือว่าการจัดการความรู้เป็นชิ้นงานเดียวกับงานประจำที่ทำอยู่จะทำให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เช่นเดียวกับที่กองแผนงานได้ดำเนินการอยู่ ก็จะทำให้บุคลากรไม่รู้สึกรู้สึกที่เบื่อหน่ายในการเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้และรู้สึกภูมิใจในการเล่าถึงสิ่งดี ๆ ที่บุคลากรได้ประสบ เพื่อเป็นประโยชน์ให้กับบุคลากรอื่น ๆ

ทั้งนี้ ในการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในหน่วยงานให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ ประการหนึ่งสามารถทำได้โดยการให้รางวัลหรือผลตอบแทนสำหรับผู้ที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ หรือได้รับการยกย่องชมเชยให้เกิดขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรให้รู้สึกว่าการจัดการความรู้ช่วยทำให้เขาเป็นบุคคลสำคัญกับหน่วยงาน ซึ่งจะช่วยเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับบุคลากรอื่นๆ ให้เข้ามามีส่วนร่วมกับการจัดการความรู้มากขึ้น

ผู้ศึกษาได้สร้างแบบสอบถามเพื่อสอบถามบุคลากรของกองคลังและกองแผนงานเพิ่มเติม จำนวนทั้งสิ้น 70 คน ถึงความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ จากตารางที่ 4.5 พบว่า บุคลากรของกองคลังและกองแผนงานส่วนใหญ่เห็นด้วยว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ โดยมีผู้เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 77 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด (วัดจากที่ตอบว่าเห็นด้วยอย่างยิ่งและเห็นด้วย)

จะเห็นได้ว่าจากการสัมภาษณ์เจาะลึก พบว่า ความร่วมมือของบุคลากรในองค์กรมีผลต่อการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งผลการศึกษาจากแบบสอบถามเป็นไปในแนวทางเดียวกัน กล่าวคือ หากวัฒนธรรมองค์กรมีลักษณะที่ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้และหน่วยงานสนับสนุนให้พนักงานเสนอความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกันก็จะส่งผลให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ดังนั้นหากหน่วยงานใดที่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบเปิด รับฟังความคิดเห็นของบุคลากร และสร้างความร่วมมือสามัคคีระหว่างกัน ก็ย่อมทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จได้ เช่นเดียวกับกองแผนงาน ซึ่งกองแผนงานเป็นตัวอย่างที่ดีในการพยายามสร้างการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน โดยคณะกรรมการการจัดการความรู้ของกองแผนงานมีหน้าที่เพียงสนับสนุนให้กิจกรรมการจัดการความรู้สำเร็จเท่านั้น นอกจากนี้จากการศึกษาเอกสารบทความ “นานาสาระ” ของกองแผนงาน ได้เล่าถึงการจัดทำเพิ่มภูมิปัญญาว่า การจัดทำเพิ่มภูมิปัญญาเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้ โดยให้อิสระในการเขียนเรื่องเล่าหรือบทความตามที่แต่ละคนถนัดและคิดว่ามีประโยชน์แก่บุคลากรในหน่วยงาน

ตารางที่ 4.5

ร้อยละของวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้

วัฒนธรรมองค์กร	ระดับความคิดเห็น				รวม (ร้อยละ)
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง (ร้อยละ)	เห็นด้วย (ร้อยละ)	ไม่เห็น ด้วย (ร้อยละ)	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง (ร้อยละ)	
ท่านสามารถตัดสินใจที่จะแก้ปัญหาได้ตามความ รับพิศชอบ และรายงานผู้บังคับบัญชาในภายหลัง	7 (10)	46 (65.7)	16 (22.9)	1 (1.4)	100.0
หน่วยงานของท่านสนับสนุนให้พนักงานเสนอ ความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกัน	5 (7.1)	50 (71.4)	15 (21.4)	-	100.0
ผู้บังคับบัญชาของท่านพร้อมที่จะรับฟังความ คิดเห็นที่แตกต่าง	12 (17.1)	45 (64.3)	13 (18.6)	-	100.0
หน่วยงานของท่านมีบรรยากาศของความเปิดเผย และไว้วางใจซึ่งกันและกัน	6 (8.6)	40 (57.1)	21 (30)	3 (4.3)	100.0
ท่านมีอิสระต่องานที่ได้รับมอบหมาย	12 (17.1)	47 (67.1)	10 (14.3)	1 (1.4)	100.0
รวม	8 (11.9)	45 (65.1)	15 (21.4)	1 (1.4)	100.0

การประเมินผล

จากการศึกษาเอกสารและสัมภาษณ์แบบเจาะลึกการดำเนินการจัดการความรู้ของ
กองคลังและกองแผนงาน พบว่า ในการจัดการความรู้ของทั้ง 2 หน่วยงานล้วนแล้วแต่มี
การประเมินผลในการจัดการความรู้ทั้งสิ้น ซึ่งในการประเมินผลนั้นจะช่วยทำให้ทั้ง 2 หน่วยงานมี
ความกระตือรือร้นในการดำเนินการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ โดยการประเมินผลของ
การจัดการความรู้ของทั้ง 2 หน่วยงาน ได้อาศัยเกณฑ์การประเมินระดับความสำเร็จจากส่วนกลาง
หรือสำนักงานจัดการความรู้ที่ได้ระบุเอาไว้ ซึ่งเกณฑ์การประเมินระดับความสำเร็จของการจัดการ
ความรู้ ประกอบด้วย

1. กระบวนการจัดการความรู้
2. การสนับสนุนจากผู้บริหาร

3. การสะสมความรู้ในงานที่เกี่ยวข้อง
4. การใช้เทคโนโลยีในการจัดการความรู้
5. การใช้การจัดการความรู้เป็นกลไกสร้างการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย
6. ผลที่เกิดกับคนในองค์กรอันเนื่องมาจากการจัดการความรู้
7. การประเมินผล

กิจกรรมของการจัดการความรู้จะได้รับการประเมินผลเป็นระยะ ๆ ตามความเหมาะสมภายในกองคลังและกองแผนงานหลังจากมีการดำเนินงานตามกิจกรรมที่ระบุไว้ พร้อมทั้งมีการประเมินผลพร้อมส่งหลักฐานในการดำเนินกิจกรรมให้แก่กรมอนามัยตามเกณฑ์วัดระดับการจัดการความรู้ที่กรมอนามัยได้กำหนดไว้

ตามที่วิจารณ์ พานิช ได้ระบุปัจจัยส่งเสริมการจัดการความรู้ไว้ การประเมินผลก็เป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้การจัดการความรู้เข้มแข็ง โดยการประเมินผลนั้นเป็นเครื่องมือการบันทึกติดตาม และตรวจสอบการปฏิบัติงานและผลงาน การประเมินของกรมอนามัยจะมีการกำหนดเป้าหมายเอาไว้อย่างชัดเจนในแต่ละหน่วยงาน ซึ่งอาจไม่เหมือนกันขึ้นอยู่กับศักยภาพของแต่ละหน่วยงานว่าจะสามารถดำเนินการจัดการความรู้ได้มากน้อยเพียงไร การจัดทำให้มีการประเมินผลการจัดการความรู้ย่อมเป็นสิ่งที่ดี เนื่องมาจากการประเมินผลมีส่วนช่วยให้เกิดความกระตือรือร้นให้การจัดการความรู้บรรลุเป้าหมายที่หน่วยงานได้กำหนดไว้ แต่อย่างไรก็ตาม การประเมินผลด้วยคนในหน่วยงานของตนเองนั้นอาจทำให้มีการบิดเบือนข้อมูลบางประการได้เช่นเดียวกัน

ผู้ศึกษาได้สร้างแบบสอบถามเพื่อสอบถามบุคลากรของกองคลังและกองแผนงานเพิ่มเติม จำนวนทั้งสิ้น 70 คน ถึงความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ จากตารางที่ 4.6 พบว่า บุคลากรของกองคลังและกองแผนงานส่วนใหญ่เห็นด้วยว่าการประเมินผลเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ โดยมีผู้เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 78.5 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด (วัดจากที่ตอบว่าเห็นด้วยอย่างยิ่งและเห็นด้วย)

จะเห็นได้ว่าจากการสัมภาษณ์เจาะลึก พบว่า การประเมินผลการจัดการความรู้มีผลต่อการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งผลการศึกษาจากแบบสอบถามเป็นไปในแนวทางเดียวกัน กล่าวคือ การประเมินผลการจัดการความรู้จะช่วยทำให้หน่วยงานมีความกระตือรือร้นในการดำเนินการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ โดยการประเมินผลการจัดการความรู้จะถูกควบคุมโดยสำนักการจัดการความรู้ เพื่อความเป็นกลางในการประเมิน

ตารางที่ 4.6

ร้อยละของการประเมินผลเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้

การประเมินผล	ระดับความคิดเห็น				รวม (ร้อยละ)
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง (ร้อยละ)	เห็นด้วย (ร้อยละ)	ไม่เห็น ด้วย (ร้อยละ)	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง (ร้อยละ)	
องค์กรของท่านมีการประเมินผลในการจัดการ ความรู้	11 (15.7)	45 (64.3)	10 (14.3)	4 (5.7)	100.0
การจัดการความรู้ได้ดำเนินตามแผนที่หน่วยงาน วางไว้	11 (15.7)	41 (58.6)	17 (24.3)	1 (1.4)	100.0
องค์กรมีหน่วยงานสนับสนุนการติดตามการ ดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอ	10 (14.3)	47 (67.1)	12 (17.1)	1 (1.4)	100.0
ท่านมีส่วนช่วยประเมินผลการจัดการความรู้	7 (10)	39 (55.7)	23 (32.9)	1 (1.4)	100.0
การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดใน องค์กรของท่าน	20 (28.6)	44 (62.9)	6 (8.6)	-	100.0
รวม	11 (16.8)	43 (61.7)	13 (19.4)	1.4 (1.9)	100.0

นอกจากปัจจัยที่ระบุไว้ 5 ประการที่ได้กล่าวมาข้างต้น จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกพบว่า ปัจจัยเพิ่มเติมที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ “เวลา” เวลาเป็นทรัพยากรที่สำคัญและควบคุมได้ยาก การจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการจัดการความรู้ล้วนแล้วแต่ต้องใช้เวลาในการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรทุกคนมีหน้าที่และงานประจำอยู่แล้วทำให้การนำการจัดการความรู้เข้ามาใช้อาจทำให้รู้สึกว่าเป็นภาระที่เพิ่มมากขึ้น บุคลากรจะรู้สึกว่าการจัดการความรู้เป็นสิ่งที่สำคัญและต้องทำ หากเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้จะทำให้เสียเวลางาน ซึ่งสิ่งนี้ล้วนแล้วแต่ต้องอาศัยความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ของบุคลากรในองค์กร รวมทั้งพยายามทำให้การจัดการความรู้เป็นเนื้อเดียวกับงานที่รับผิดชอบ จะช่วยทำให้การจัดการความรู้เป็นไปได้อย่างราบรื่นและไม่ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าต้องเสียเวลาที่จะเข้าร่วมกิจกรรม

ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการของการจัดการความรู้ของกองคลังและกองแผนงาน กรมอนามัย

การจัดการความรู้ของทั้งกองคลังและกองแผนงานอาจกล่าวได้ว่ายังไม่แน่ว่าจะประสบความสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่หน่วยงานได้ตั้งไว้เท่าที่ควร อันเนื่องมาจาก การจัดการความรู้จำเป็นต้องอาศัยระยะเวลาในการสั่งสมความรู้และประสบการณ์เพื่อการพัฒนาบุคลากรของทั้ง 2 หน่วยงานให้เป็นบุคลากรที่มีศักยภาพและมีความสามารถที่จะนำพาพัฒนาองค์กรไปในทิศทางที่ดีขึ้น โดยกองคลังและกองแผนงานยังพบปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการจัดการความรู้อยู่ จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกถึงปัญหาและอุปสรรคที่พบจากการดำเนินการจัดการความรู้ของกรมอนามัยที่ผ่านมา สามารถจำแนกได้ออกเป็น 5 ประเด็นที่สำคัญ ซึ่งได้แก่

1. **การจัดการความรู้ยังไม่เกิดทั่วทั้งหน่วยงาน** จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก พบว่า การจัดการความรู้ยังกระจุกอยู่ในทีมการจัดการความรู้และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นส่วนมาก กล่าวคือ การจัดการความรู้จะเกิดขึ้นเพียงกลุ่มที่มีการมอบหมายให้ดำเนินการด้านการจัดการความรู้และผู้ที่มีความสนใจเท่านั้น บุคลากรคนใดไม่มีหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับการจัดการความรู้ บุคลากรเหล่านั้นก็จะให้ความสนใจเข้าร่วมกิจกรรมค่อนข้างน้อย นอกจากนี้ กิจกรรมที่จัดขึ้นในการจัดการความรู้ของกรมอนามัยยังขาดความต่อเนื่อง ทำให้บุคลากรในหน่วยงานมีความเฉยชากับกิจกรรมต่าง ๆ ไป

2. **ขาดเวลาในการดำเนินงานที่เพียงพอ** อย่างที่ทราบกันคืออยู่แล้วว่าหน่วยงานราชการมีภาระหน้าที่ที่ต้องดูแลทุกข์สุขของประชาชน ทำให้บุคลากรแต่ละคนมีงานที่ต้องรับผิดชอบเป็นจำนวนมาก ดังนั้นการมีภาระงานเยอะจึงเป็นปัญหาที่สำคัญ ซึ่งทำให้บุคลากรต้องแบ่งเวลาให้เหมาะสมกับกิจกรรมการจัดการความรู้ จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก พบว่า เวลาเป็นเรื่องที่สำคัญกับการจัดการความรู้ ทำให้บุคลากรในหน่วยงานไม่สามารถเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ได้อย่างเต็มที่ แต่อย่างไรก็ตามแล้วบุคลากรในหน่วยงานส่วนมากจะไม่แบ่งเวลาเพื่อเข้าร่วมกิจกรรม แต่เลือกที่จะทำงานส่วนตัวเสียส่วนมาก เนื่องจากไม่เห็นความสำคัญกับการจัดการความรู้ ดังนั้น จึงควรสร้างกิจกรรมการจัดการความรู้ที่สอดแทรกเข้าไปในเนื้อเดียวกับงาน จะทำให้ไม่เกิดความรู้สึกว่าการจัดการความรู้เป็นภาระที่บุคลากรในหน่วยงานต้องดำเนินการ

3. **ขาดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเรียนรู้ระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน** ด้วยทั้งกองคลังและกองแผนงานมี บุคลากรที่ค่อนข้างมีอายุมาก ไม่อยู่ในช่วงวัยของการเรียนรู้ ซึ่งบุคลากรที่อยู่ในหน่วยงานราชการและรับราชการ โดยส่วนมากล้วนมีอายุค่อนข้างมาก เนื่องจาก

ทำงานมาเป็นระยะเวลาสั้น ในทางกลับกันบุคลากรที่อายุน้อย ๆ ส่วนมากจะเป็นพนักงานราชการ และลูกจ้างประจำซึ่งมีจำนวนน้อยกว่า การที่กองคลังและกองแผนงานมีบุคลากรที่มีอายุค่อนข้างมากทำให้การทำงานมีลักษณะแบบเช้าชามเย็นชามและยึดติดวัฒนธรรมองค์กรแบบเดิม ๆ กล่าวคือ ไม่มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเรียนรู้ระหว่างบุคลากรภายในหน่วยงาน

4. การไม่ได้รับความร่วมมือจากพนักงานในองค์กร เนื่องจากการจัดการความรู้ยังเป็นเรื่องใหม่สำหรับหน่วยงาน ดังนั้น บุคลากรโดยส่วนมากยังขาดความรู้และความเข้าใจในการจัดการความรู้ กล่าวคือ การจัดการความรู้จะเกิดขึ้นเพียงกลุ่มที่มีการมอบหมายให้ดำเนินการด้านการจัดการความรู้และมีผู้ที่มีความสนใจเท่านั้น ดังนั้น การที่จะได้รับความร่วมมือจากพนักงานในองค์กร โดยการผลักดันให้เกิดการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ สามารถทำได้โดยการให้ผลตอบแทนหรือรางวัลแก่พนักงานที่มีส่วนร่วม เพื่อสร้างแรงจูงใจเชิงบวกให้กับบุคลากร แต่อย่างไรก็ตามบุคลากรอาจจะดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้เพื่อหวังเพียงผลตอบแทนเท่านั้น

5. บุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดการความรู้ ถึงแม้ว่าการจัดการความรู้ไม่ได้เป็นเรื่องยาก และกิจกรรมที่สนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้มีหลากหลาย แต่การจัดการความรู้ถูกมองว่าเป็นเรื่องใหม่ และมีการอธิบายด้วยภาษาทางวิชาการค่อนข้างมาก จากการศึกษาแบบเจาะลึก พบว่า บุคลากรส่วนมากเข้าใจว่าการจัดการความรู้คืออะไรในความเข้าใจของตนเอง ซึ่งไม่จำเป็นที่จะต้องอธิบายด้วยภาษาทางวิชาการมากนัก นอกจากนั้นหลาย ๆ องค์กรรวมทั้งกรมอนามัย ได้กำหนดตัวแบบการจัดการความรู้เอาไว้ ทำให้บุคลากรบางคนไม่เข้าใจในตัวหลักการ ทำให้ยากต่อความเข้าใจ แต่หากบุคลากรเข้าใจถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้อย่างแท้จริง และเข้าใจถึงกิจกรรมที่สนับสนุนการจัดการความรู้ก็จะช่วยให้หน่วยงานมีการดำเนินการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้

ปัญหาและอุปสรรคทั้ง 5 ข้อ กล่าวได้ว่าเป็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากความไม่ต้องการการเปลี่ยนแปลงของคนในองค์กร ซึ่งเป็นปัญหาหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรที่สำคัญ เช่นเดียวกับที่วิจารณ์ พานิช ได้เขียนบทความ “ทศวิบัติการจัดการความรู้ในหน่วยราชการ” ดังที่กล่าวไปแล้วในบทที่ 2 โดยหน่วยงานราชการมักไม่ตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงในสังคมล้วนแล้วมีผลกระทบต่อตนเองหรือหน่วยงานของตนไม่โดยตรงก็โดยอ้อม โดยคนในหน่วยงานราชการมักมีการทำงานแบบเช้าชามเย็นชาม ทำให้ไม่รู้สึกกระตือรือร้นในการที่จะแสวงหาความรู้ให้ก้าวทันกับโลกภายนอก นอกจากนั้นการดำเนินการจัดการความรู้ยังไม่ได้แทรกเป็นเนื้อเดียวกับงานประจำ ทำให้รู้สึกว่าเป็นภาระหรือเป็นงานที่เพิ่มขึ้น ทำให้บุคลากรไม่ยอมให้ความร่วมมือกับกิจกรรมการจัดการความรู้เท่าที่ควร

ทั้งนี้ จากการที่กรมอนามัยได้รับเลือกเป็นต้นแบบที่ดีจากสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม ให้เป็นตัวอย่างในการจัดการความรู้ที่ดีของภาคราชการไทย จากการศึกษาจากเอกสารและการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก กล่าวโดยสรุปว่า การจัดการความรู้ของกรมอนามัยยังอยู่ในช่วงของการเริ่มต้นและต้องใช้ระยะเวลาในการสั่งสมประสบการณ์ในการจัดการความรู้ให้มีระบบยิ่งขึ้น ถึงแม้ว่าการจัดการความรู้ทั้งกองคลังและกองแผนงานได้ระบุนวัตกรรมประสงค์ไว้อย่างชัดเจน แต่กิจกรรมการจัดการความรู้ที่ได้ดำเนินการไปทั้งหมดนั้น ไม่สามารถวัดได้ถึงผลสัมฤทธิ์ของการจัดการความรู้ว่าการจัดการความรู้ที่ได้ดำเนินการไปนั้นสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้หรือไม่ อย่างไรก็ตาม การจัดการความรู้เป็นเทคนิควิธีการที่ต้องอาศัยระยะเวลาเพื่อที่จะเห็นผลว่าสิ่งที่ได้ดำเนินการไปนั้นบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ แต่อย่างน้อยบุคลากรในหน่วยงานได้เริ่มมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกร็ดเล็กเกร็ดน้อยที่ได้จากการสั่งสมประสบการณ์ร่วมกัน และได้นำความรู้เหล่านั้นไปประยุกต์ใช้กับงาน ซึ่งจะช่วยให้ไม่ต้องลองผิดลองถูกในการทำงาน และจะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป