

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

ผลการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก โดยการเก็บข้อมูลผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ ประกอบด้วย กองคลังและกองแผนงาน กรมอนามัย โดยบุคลากรทั้งหมดเป็นคณะกรรมการจัดการความรู้ จำนวน 6 ท่าน โดยผู้ศึกษาสามารถนำเสนอผลการสัมภาษณ์ได้ดังต่อไปนี้

เจ้าหน้าที่กองคลัง 1 (นักวิชาการเงินและบัญชี 6ว. กองคลัง กรมอนามัย)

สัมภาษณ์ที่กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข วันที่ 22 สิงหาคม 2550

กระบวนการจัดการความรู้ของกองคลัง เจ้าหน้าที่กองคลัง 1 กล่าวว่า ยังไม่ทั่วถึงทั้งหน่วยงาน ในบางฝ่ายก็มีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบและมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน แต่กลับกันบางฝ่ายก็ยังไม่มีการจัดทำจัดการความรู้ให้เป็นระบบแต่อย่างใด แต่อย่างไรก็ตามในกองคลังก็ยังมีกิจกรรมที่สำคัญที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ ไม่ว่าจะเป็นการเข้าร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับชุมชนแนวปฏิบัติและบุคลากรในหน่วยงาน และในบางโอกาสจะมีหน่วยงานภายในอื่นๆ เข้ามาศึกษาดูงานการจัดการความรู้ของกองคลัง กรมอนามัย ในฐานะที่เป็นต้นแบบการจัดการความรู้กรมอนามัย นอกจากนั้นกิจกรรมที่สำคัญคือการออกบูทในงานมหกรรมจัดการความรู้ ที่สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคมจัดขึ้นเมื่อสิ้นปีที่ผ่านมา

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ให้ประสบผลสำเร็จ

1. **ความรู้ความเข้าใจ** เจ้าหน้าที่กองคลัง 1 กล่าวว่า การจัดการความรู้ในองค์กรหมายถึง การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ เช่น เขียนความรู้ที่เราทำออกมาเป็นแฟ้มผลงาน (Portfolio) อีกทั้งยังเป็นการนำความรู้ที่มีอยู่ในตัวเราแล้วนำมาจัดระบบให้คนอื่นได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยวัตถุประสงค์ในการจัดการความรู้ของกองคลัง กรมอนามัย เพื่อให้สนับสนุนให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้สิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวกับการทำงาน เช่น กฎหมาย เป็นต้น ซึ่งจะส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน ในการเลือกคณะทำงานจัดการความรู้ในองค์กรนั้น จะได้รับการคัดเลือกจากฝ่ายต่างๆ ในกองคลัง ฝ่ายละ 1 คน ในส่วนของการจัดการความรู้เป็นการดำเนินตามแฟ้มหรือไม่ เจ้าหน้าที่กองคลัง 1 มองว่า การจัดการความรู้แรกๆ นั้นเป็นการทำไปอย่างนั้นแต่ก็มีประโยชน์ต่อหน่วยงาน

2. การสนับสนุนของผู้บริหาร เจ้าหน้าที่กองคลัง 1 มองว่า ผู้บริหารมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้การจัดการความรู้ในหน่วยงานประสบผลสำเร็จ หากผู้บริหารสนับสนุนก็จะมี การดำเนินงานอย่างจริงจัง และบุคลากรในหน่วยงานต้องกระตือรือร้นในการเรียนรู้
3. เทคโนโลยี กองคลังได้จัดทำ KM Web ขึ้นมา เพื่อใช้แลกเปลี่ยนและเก็บความรู้ ในเรื่อง GFMS โดยข้อมูลจะได้มาจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเครือข่าย
4. วัฒนธรรมองค์กร กองคลังได้พยายามสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน แต่ยังไม่ได้รับความร่วมมือทุกคน ส่วนมากเฉพาะคนที่มีความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้
5. การประเมินผล เป็นสิ่งที่ทำให้เราได้รู้ว่าเราทำอะไรไปบ้าง ผลเป็นอย่างไร ซึ่ง เป็นการติดตามผลให้เราพยายามทำให้ได้ตามเป้า
6. เวลา เป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญ เนื่องจากบุคลากรทุกคนมีงานประจำอยู่แล้ว ทำให้ ไม่มีเวลาในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ มากนัก

ปัญหาและอุปสรรคที่พบจากการดำเนินการจัดการความรู้ที่ผ่านมา พบว่า คนใน หน่วยงานมีอายุมากแล้ว และเบื่อกับการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ นอกจากนั้นยัง ไม่มีเวลาเพียงพอกับการร่วมกิจกรรม

ประโยชน์ที่หน่วยงานได้รับจากการจัดการความรู้ เจ้าหน้าที่กองคลัง 1 เห็นว่าบุคลากร ในหน่วยงานจะได้รับความรู้เป็นประโยชน์ที่ได้รับอย่างชัดเจนที่สุด เจ้าหน้าที่กองคลัง 1 ระบุว่า ถึงแม้การจัดการความรู้จะเป็นประโยชน์กับหน่วยงาน แต่ยังไม่มีความแตกต่างว่าแต่ก่อนที่ไม่มี การนำการจัดการความรู้มาใช้ในหน่วยงานมากนัก เนื่องจากต้องมีการกระตุ้นอย่างต่อเนื่อง และที่มี การดำเนินการจัดการความรู้ของหน่วยงานก็ไม่ใช่เรื่องใหม่ เพราะการแลกเปลี่ยนความรู้ความ คิดเห็นก็เป็นสิ่งจำเป็นของการทำงานประจำวันอยู่แล้ว เพียงแต่การจัดการความรู้ช่วยให้เห็นเป็น รูปธรรมมากขึ้น

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม การจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น จำเป็นต้องมีการ กระตุ้นอย่างต่อเนื่องและจริงจัง และต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย รวมทั้งผู้บริหารของทุกฝ่าย ด้วย

เจ้าหน้าที่กองคลัง 2 เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี 5 กองคลัง กรมอนามัย

สัมภาษณ์ที่กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข วันที่ 22 สิงหาคม 2550

กระบวนการจัดการความรู้ของกองคลัง เจ้าหน้าที่กองคลัง 2 กล่าวว่า กระบวนการ จัดการความรู้จะเริ่มตั้งแต่การเลือกทีมงานสำหรับการจัดการความรู้ โดยทีมงานจะได้รับการ

คัดเลือกจากฝ่ายทุกฝ่ายในกองคลัง เพื่อให้รับทราบถึงปัญหาและข้อบกพร่องของแต่ละฝ่าย ในส่วนของการสร้างความรู้จะเริ่มจากตัวเองที่เป็นคนใฝ่รู้ โดยจะแสวงหาความรู้ต่างๆจาก อินเทอร์เน็ต และแลกเปลี่ยนความรู้จากหน่วยงานอื่นๆ เช่น ข้อมูลการเบิกเงินเพื่อทำอะไรให้ได้มีการเบิกเงินที่รวดเร็ว เป็นต้น เมื่อได้รับความรู้ที่แลกเปลี่ยนกันแล้วจะมีการสรุปจัดเก็บและบันทึกข้อมูลสุดท้ายจะนำมาขึ้นเว็บไซต์ กิจกรรมที่สนับสนุนการจัดการความรู้ของหน่วยงาน จะมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างหน่วยงานซึ่งจะจัดขึ้นประจำปี ปีละ 1-2 ครั้ง นอกจากนั้นยังมีการร่วมจัดนิทรรศการมหกรรมการจัดการความรู้ที่สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคมจัดขึ้น และมีการแลกเปลี่ยนงานด้านการจัดการความรู้ของศูนย์อนามัยเขตต่างๆด้วย

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ให้ประสบผลสำเร็จ

ความรู้ความเข้าใจ เจ้าหน้าที่กองคลัง 2 ให้ความหมายของการจัดการความรู้ว่าเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีอยู่ในตัวคน ซึ่งในการทำงานแต่ละคนจะมีเทคนิคการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการจัดการความรู้ก็เหมือนการนำเทคนิคของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกันเพื่อนำไปปรับใช้กับการทำงาน แต่การจัดการความรู้มีคตินิยมไว้อยาก บางทีคิดง่ายๆจะเข้าใจมากขึ้น โดยวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ของกองคลัง กรมอนามัย เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กรและนอกองค์กร เช่น ศูนย์อนามัยต่างๆ ซึ่งจะนำไปสู่การปรับกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในส่วนของการจัดการความรู้เป็นการดำเนินการตามแผนหรือไม่ เจ้าหน้าที่กองคลัง 2 มองว่า การจัดการความรู้ไม่ได้เป็นแผนเสียทีเดียว อันเนื่องมาจาก การจัดการความรู้เป็นการดำเนินกิจกรรมที่มีประโยชน์ต่อหน่วยงาน แรกๆ อาจถูกมองว่าเป็นแผน แต่ภายหลังก็ถือว่าเป็นสิ่งที่ดีที่องค์กรควรดำเนินการ

1. **การสนับสนุนของผู้บริหาร** ผู้บริหารเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ให้ประสบผลสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งประธานการจัดการความรู้ ต้องมีงานที่ทวองไว เด็ดขาด ไม่ช้า เข้าใจง่าย นอกจากนั้นยังต้องคำนึงถึงทีมงานและความร่วมมือของบุคลากรในองค์กรด้วย
2. **เทคโนโลยี** กองคลังมีการเก็บรวบรวมความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเรื่อง GFMS เอามาใส่ไว้ในเว็บไซต์ โดยมีคนรับผิดชอบในการจัดทำ
3. **วัฒนธรรมองค์กร** ทีมงานจะต้องมีความมุ่งมั่นและสรรหากิจกรรมให้คนเกิดความร่วมมือ เช่น การจัดบอร์ด การให้รางวัลเพื่อร่วมตอบคำถามการจัดการความรู้
4. **การประเมินผล** จำเป็นต้องมี เพื่อส่งไปยังส่วนกลาง เพื่อเป็นการรายงานความคืบหน้า และเป็นหลักฐานว่าเราได้ดำเนินกิจกรรมอะไรไปแล้วบ้าง

ปัญหาและอุปสรรคที่พบจากการดำเนินการจัดการความรู้ที่ผ่านมา พบว่า ไม่มีปัญหา และอุปสรรคอะไรมากนัก เนื่องจากการดำเนินการจัดการความรู้ของหน่วยงานเป็นการลองผิดลอง ถูกและได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารเป็นอย่างดี

ประโยชน์ที่หน่วยงานได้รับจากการจัดการความรู้ เจ้าหน้าที่กองคลัง 2 มองว่าการ จัดการความรู้ ทำให้คนมีการแลกเปลี่ยนความรู้และนำมาปรับการทำงานให้ดียิ่งขึ้นได้ และเป็นการ สร้างมนุษยสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นในหน่วยงานทางอ้อมอีกด้วย เมื่อมีการดำเนินการจัดการความรู้ทำให้องค์กรมีการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น กล่าวคือ แต่เดิมการทำงานแต่ละคนจะแยกกันทำ ไม่ทราบว่าใครทำงานกันอย่างไร เร็วกว่ากันหรือไม่ แต่เมื่อมีการจัดการความรู้ทำให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้และเกิดการพัฒนางาน

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เมื่อมีการแลกเปลี่ยนความรู้แล้วจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องมีการปรับใช้ความรู้เหล่านั้น และต้องทำความเข้าใจกับการจัดการความรู้เหล่านั้น

เจ้าหน้าที่กองคลัง 3 (เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี 6 กองคลัง กรมอนามัย)

สัมภาษณ์ที่กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข วันที่ 22 สิงหาคม 2550

กระบวนการจัดการความรู้ของกองคลัง เจ้าหน้าที่กองคลัง 3 กล่าวว่า กระบวนการจะเป็นการนำประสบการณ์จากงานที่ทำ มาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน และมีการจัดทำให้เป็นระบบมากยิ่งขึ้น โดยมีกิจกรรมสำคัญที่สนับสนุนการจัดการความรู้ต่างๆ เช่น การออกจัดนิทรรศการของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นทั้งในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน เป็นต้น ซึ่งในการดำเนินงานนั้นจะมีทีมดูแลเรื่องการจัดการความรู้ ทีมดูแลเรื่องการจัดการความรู้จะได้รับการคัดเลือกจากแต่ละฝ่าย ฝ่ายละ 1 คน ที่มีความสามารถและเหมาะสม เพื่อดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของกองคลัง

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ให้ประสบผลสำเร็จ

1. **ความรู้ความเข้าใจ** เจ้าหน้าที่กองคลัง 3 ให้ความหมายของการจัดการความรู้ว่าการจัดการความรู้หมายถึง การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เช่น ด้านการเงิน เป็นต้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นต้นแบบให้แก่หน่วยงานอื่นๆ โดยในส่วนของจัดการความรู้เป็นการดำเนินการตามแฟชันหรือไม่ เจ้าหน้าที่กองคลัง 3 มองว่า การจัดการความรู้ได้มีการเริ่มดำเนินการขึ้นอันเนื่องมาจาก ก.พ.ร. มีคำสั่งให้ดำเนินการตาม ซึ่งแรกๆ ก็ทำไปโดยไม่รู้ อาจกล่าวว่าเป็นแฟชันก็ได้ แต่ปัจจุบันก็ดีขึ้น

2. การสนับสนุนของผู้บริหาร เป็นส่วนสำคัญที่อำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของ อุปกรณ์ การเงิน และเบี้ยเลี้ยง
3. เทคโนโลยี เรามี KM Web ที่ใช้เก็บรวบรวมความรู้ในเรื่องของ GFMS ซึ่งใครจะเข้าไปดูเทคนิควิธีการก็ได้
4. วัฒนธรรมองค์กร ความร่วมมือทีมผู้สนับสนุนของกรมอนามัยยังมีส่วนที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ รวมทั้งบุคลากรด้วย โดยผู้สนับสนุนส่วนกลางจะคอยแนะนำให้เกิดการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
5. การประเมินผล กองคลังใช้การประเมินตามส่วนกลาง โดยเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญที่ทำให้เราทราบว่าเราดำเนินการจัดการความรู้สำเร็จหรือไม่

ปัญหาและอุปสรรคที่พบจากการดำเนินการจัดการความรู้ที่ผ่านมา พบว่า การจัดการความรู้ยังไม่เกิดทั่วทั้งหน่วยงาน กล่าวคือ ผู้รับรู้กิจกรรมการจัดการความรู้ส่วนมากจะอยู่เพียงคณะกรรมการการจัดการความรู้ และบางฝ่ายที่ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้

ประโยชน์ที่หน่วยงานได้รับจากการจัดการความรู้ เจ้าหน้าที่กองคลัง 3 มองว่า การจัดการความรู้ทำให้เกิดการประสานงานกับหน่วยงานอื่นอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทำให้มีการถ่ายทอดข้อคิดที่มีประโยชน์ เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เจ้าหน้าที่กองคลัง 3 ระบุว่า เมื่อมีการจัดการความรู้ในกองคลังทำให้หน่วยงานมีความทันสมัยมากขึ้นตามกระแสการจัดการความรู้ในหน่วยราชการปัจจุบัน ซึ่งมีประโยชน์กับการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ควรให้กองคลังมีการจัดการความรู้อย่างทั่วทั้งหน่วยงาน เพราะจะได้มีการปรับปรุงการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

เจ้าหน้าที่กองแผนงาน 1 (เจ้าหน้าที่วิเทศสัมพันธ์ 5 กองแผนงาน กรมอนามัย)

สัมภาษณ์ที่กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข วันที่ 4 กันยายน 2550

กองแผนงานได้มีการจัดการความรู้ อันเนื่องมาจาก เป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดที่ให้ทุกหน่วยงานมีการจัดทำจัดการความรู้ ซึ่งมีส่วนสำคัญที่จะไม่ทำให้ความรู้สูญหายไปกับตัวบุคลากร หากมีการลาออก โอนย้าย หรือเกษียณ

การดำเนินการจัดการความรู้ของกองแผนงาน เจ้าหน้าที่กองแผนงาน 1 กล่าวว่า กระบวนการจัดการความรู้ของกองแผนงานจะเริ่มจาก

1. คณะทำงานการจัดการความรู้กรมอนามัยจะกำหนดเกณฑ์วัดระดับการจัดการความรู้ส่งให้กับหน่วยงานประเมิน พร้อมทั้งระบุเป้าหมายที่หน่วยงานจะไปถึง
2. สรุปเป้าหมายของหน่วยงาน พร้อมแจ้งให้เจ้าหน้าที่ทุกคนทราบ
3. จัดทำแผนการจัดการความรู้ โดยระบุกิจกรรมต่างๆ ที่เหมาะสมที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ที่องค์กรระบุไว้
4. แจ้งให้เจ้าหน้าที่หน่วยงานเข้าใจในแต่ละกิจกรรมที่จะเกิดขึ้น
5. นำเสนอผู้อำนวยการและประธานการจัดการความรู้ของหน่วยงาน
6. ส่งแผนการจัดการความรู้ให้กับกรมอนามัย พร้อมทั้งทำการบริหารจัดการกิจกรรมการจัดการความรู้ตามความเหมาะสม ซึ่งได้ระบุไว้ในแผนการจัดการความรู้แล้ว

โดยการดำเนินการจัดการความรู้ของกองแผนงาน จะอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรทุกคนในหน่วยงาน ดังนั้นทีมงานการจัดการความรู้จะมีบทบาทเพื่อการสนับสนุนให้กิจกรรมการจัดการความรู้สำเร็จเท่านั้น ซึ่งกิจกรรมการจัดการความรู้ของกองแผนงานที่สำคัญ จะประกอบด้วย

- เพิ่มภูมิปัญญา โดยมีรายละเอียดออกเป็น 3 ส่วนด้วยกัน คือ 1) แผนปฏิบัติการ ซึ่งจะแสดงว่าแต่ละคนมีงานอะไรอยู่บ้าง 2) การบันทึก เป็นการบันทึกประสบการณ์ความรู้ที่ได้รับจากการประชุมและการอบรมต่างๆ โดยให้เขียนตามประสบการณ์ที่ตนได้รับและอยากที่จะให้ความรู้ที่มีถูกบันทึกลงไป 3) การให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะจากผู้อำนวยการ หัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน โดยจะมีการประเมินผลเพิ่มภูมิปัญญาทุกๆ 3 เดือน

- ศูนย์แลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยคณะทำงานจะกำหนดเรื่องในศูนย์แลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เหมาะสมกับหน่วยงาน โดยบุคลากรทุกคนในกองแผนงานจะสามารถนำเอาข้อมูลที่มีประโยชน์มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้ด้วยตัวเอง

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ

1. **ความรู้ความเข้าใจ** เจ้าหน้าที่กองแผนงาน 1 ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ว่า ความรู้มีหลากหลาย ดังนั้นเราจำเป็นต้องจัดการความรู้ที่มีความหลากหลายให้อยู่ภายในหน่วยงาน โดยวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ของกองแผน ได้แก่

เพื่อทำอย่างไรถึงจะสามารถสกัดความรู้ที่มีอยู่หลากหลายภายในตัวของบุคลากรให้ออกมาเป็นความรู้ที่ชัดเจน

เพื่อการพัฒนาบุคลากรจากกิจกรรมต่างๆ ที่กองแผนจัดทำขึ้น ซึ่งจะทำให้องค์กรเกิดการพัฒนาต่อไป

ในส่วนของการจัดการความรู้เป็นการดำเนินการตามแผนหรือไม่ เจ้าหน้าที่กองแผนงาน 1 มองว่า การจัดการความรู้เป็นสิ่งที่ได้ ไม่ได้เป็นแผน ทุกหน่วยงานควรเริ่มการจัดการความรู้เพื่อประโยชน์กับหน่วยงานเอง

2. *การสนับสนุนของผู้บริหาร* ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนกับการจัดการความรู้จะทำให้ประสบความสำเร็จ

3. *เทคโนโลยี* เรามีการจัดสร้างศูนย์แลกเปลี่ยนเรียนรู้กองแผนงาน ซึ่งจะมีการรวบรวมบทความ ข่าวสารที่มีสาระ มาฝาก พร้อมกับมีกระดานแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เมื่อมีคำถามหรืออยากจะนำความรู้ดี ๆ มาฝาก

4. *วัฒนธรรมองค์กร* ความสนใจของบุคลากรในหน่วยงานเป็นเรื่องสำคัญ บุคลากรต้องมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ ถึงจะช่วยให้ประสบความสำเร็จ

5. *การประเมินผล* การประเมินผลช่วยให้เราติดตามว่าเราได้ทำอะไรแล้ว แล้วเราต้องทำอะไรอีก ซึ่งกองแผนงานใช้แบบเดียวกับส่วนกลาง

ปัญหาและอุปสรรคของการจัดการความรู้ที่ผ่านมา พบว่า การมีภาระงานเยอะ เป็นปัญหาที่สำคัญ ซึ่งทำให้บุคลากรต้องแบ่งเวลาให้เหมาะสมกับกิจกรรมการจัดการความรู้

ประโยชน์ที่หน่วยงานได้รับจากการจัดการความรู้ เจ้าหน้าที่กองแผนงาน 1 มองว่า การจัดการความรู้เป็นการพัฒนาคน อย่างเช่น กิจกรรมเพิ่มภูมิปัญญาเป็นกิจกรรมที่เป็นการนำความรู้ที่มีอยู่ในตัวคนให้ออกมาในรูปแบบของเอกสาร ซึ่งเป็นการคอยย้ำเตือนตัวเอง ทบทวนความรู้ของตัวเองที่ได้รับจากประสบการณ์ในการทำงานและการประชุม นอกจากนั้นการจัดการความรู้ยังช่วยพัฒนาบุคลากรคนอื่น ๆ ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องจากการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ เจ้าหน้าที่กองแผนงาน 1 ระบุว่า เมื่อมีการดำเนินการจัดการความรู้ในหน่วยงานทำให้บุคลากรในหน่วยงานมีความตั้งใจและขวนขวายในการแสวงหาความรู้ใ้ตนเองมากขึ้น

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม การจัดการความรู้ควรมีการจัดกิจกรรมที่เหมาะสม ไม่ตายตัวหรือมีกรอบมากเกินไป โดยพยายามให้หากิจกรรมที่ทำให้เกิดการจัดการความรู้ให้ได้มากที่สุด

เจ้าหน้าที่กองแผนงาน 2 (เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 4 กรมอนามัย)

สัมภาษณ์ที่กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข วันที่ 4 กันยายน 2550

การดำเนินการจัดการความรู้ของกองแผนงาน เจ้าหน้าที่กองแผนงาน 2 กล่าวว่า กระบวนการจัดการความรู้ของกองแผนงานจะเริ่มจาก มีการจัดตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ ระบุเป้าหมายที่หน่วยงานจะไปถึง จัดทำแผนการจัดการความรู้ โดยระบุกิจกรรมต่างๆที่เหมาะสมที่

จะสามารถบรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ที่องค์กรระบุไว้ และจัดสรรกิจกรรมการจัดการความรู้ตามที่ได้ระบุไว้ ซึ่งกิจกรรมการจัดการความรู้ของกองแผนงานที่สำคัญ ได้แก่ แฟ้มภูมิปัญญา เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้และศูนย์แลกเปลี่ยนเรียนรู้

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ

1. **ความรู้ความเข้าใจ** กองแผนงานได้มีการจัดการความรู้ อันเนื่องมาจาก ทำตามนโยบายของกรมที่ระบุให้มีการดำเนินการจัดการความรู้ ทั้งนี้ยังเป็นประโยชน์ที่ทำให้บุคลากรรู้สึกดีที่ได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ เจ้าหน้าที่กองแผนงาน 2 ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ว่าการจัดการความรู้คือการเอาความรู้จากประสบการณ์แต่ละคนเอามาใช้ประโยชน์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้การทำงานดีขึ้นและทำงานง่ายขึ้น ในส่วนของการจัดการความรู้เป็นการดำเนินการตามแผนหรือไม่ เจ้าหน้าที่กองแผนงาน 2 มองว่า การจัดการความรู้ช่วงแรกทำไปโดยไม่รู้ว่าคืออะไร หากศึกษาอย่างลึกซึ้ง มีการดำเนินการไปเรื่อยๆ จะเห็นประโยชน์ของมัน ดังนั้นแรกๆ อาจทำไปด้วยความไม่เข้าใจ เลยดูว่าเป็นแผนไป แต่มันก็เป็นสิ่งที่ดี

2. **การสนับสนุนของผู้บริหาร** ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญ โดยเฉพาะการสร้างการมีส่วนร่วมให้คนในองค์กรมีส่วนร่วมกับ KM

3. **เทคโนโลยี** ก็มีศูนย์แลกเปลี่ยนการเรียนรู้ที่อยู่ในเว็บไซต์ของกองแผนงาน ซึ่งจะมีสาระน่ารู้ต่างๆ

4. **วัฒนธรรมองค์กร** คนในองค์กรต้องมีความเต็มใจของบุคลากรในการรับรู้สิ่งใหม่ๆ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้

5. **การประเมินผล** เป็นสิ่งที่ทำให้เราทราบสถานะของเราว่าเราทำอะไร จะทำอะไรต่อไป แล้วมีผลเป็นยังไง ซึ่งต้องเก็บหลักฐานว่าเราทำอะไรไปไว้ เพื่อส่งให้กับส่วนกลาง

ปัญหาและอุปสรรคของการจัดการความรู้ที่ผ่านมา พบว่า บุคลากรยังไม่มีส่วนร่วมทั้งหน่วยงาน ยังอยู่เฉพาะบางกลุ่ม แต่ก็ยังได้รับความร่วมมือเป็นย่างดี แต่การจัดการความรู้บุคลากรในกองแผนงานยังไม่เข้าใจทั่วทั้งหมด เพราะเป็นเรื่องใหม่ เราจึงต้องแปลงสิ่งที่เป็นวิชาการให้ออกมาในรูปของกิจกรรมให้คนเข้าใจมากขึ้น

ประโยชน์ที่หน่วยงานได้รับจากการจัดการความรู้ เจ้าหน้าที่กองแผนงาน 2 มองว่า คนในหน่วยงานมีปฏิสัมพันธ์กันมากขึ้นและได้มีการนำความรู้ของแต่ละคนไปใช้ประโยชน์ เมื่อมีการดำเนินการจัดการความรู้ในหน่วยงานทำให้บุคลากรรู้จักที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันมากขึ้น และให้ความสำคัญกับการแสวงหาความรู้มากขึ้น

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม อยากให้การจัดการความรู้เผยแพร่อย่างทั่วทั้งหน่วยงาน ซึ่งจะทำให้องค์กรพัฒนา

เจ้าหน้าที่กองแผนงาน 3 (เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 5 กรมอนามัย)

สัมภาษณ์ที่กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข วันที่ 4 กันยายน 2550

การดำเนินการจัดการความรู้ของกองแผนงาน เจ้าหน้าที่กองแผนงาน 3 กล่าวว่า การจัดการความรู้ของกรมอนามัยจะให้อิสระในแต่ละที่แต่ละหน่วยงานในการแลกเปลี่ยนความรู้ ในส่วนของกองแผนงานก็จะมีการตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ วางวัตถุประสงค์ จัดทำแผนการจัดการความรู้ และดำเนินกิจกรรมตามแผนที่กำหนดไว้ โดยกระบวนการจัดการความรู้จะใช้วิธีการนำความรู้และประสบการณ์จากบุคลากรนำมาออกมาแลกเปลี่ยนผ่านวิธีการต่างๆ เช่น แฟ้มภูมิปัญญา เพื่อให้บุคลากรคนอื่นๆ ได้นำไปประยุกต์ใช้กับการทำงาน

เมื่อกล่าวถึงกิจกรรมการจัดการความรู้กิจกรรมการจัดการความรู้สำเร็จเท่านั้น ซึ่งกิจกรรมการจัดการความรู้ของกองแผนงานที่โดดเด่น ก็คือ แฟ้มภูมิปัญญา ซึ่งเป็นการรวบรวมประสบการณ์ความรู้ที่บุคลากรมี ไม่ว่าจะเป็นได้รับการประชุมหรือการสัมมนา

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ

1. **ความรู้ความเข้าใจ** เจ้าหน้าที่กองแผนงาน 3 ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ว่า การจัดการความรู้เป็นอะไรก็ตามที่ควรจะเป็นองค์ความรู้ในองค์กรได้ โดยมีทั้ง Explicit Knowledge และ Tacit Knowledge ซึ่งเอาไปใช้ในการทำงานได้โดยวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ ได้แก่ เพื่อเพิ่มศักยภาพในกับบุคลากรจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในส่วนของการจัดการความรู้เป็นการดำเนินตามแฟ้มหรือไม่ เจ้าหน้าที่กองแผนงาน 3 มองว่า การจัดการความรู้เป็นสิ่งที่มิประโยชน์ ไม่ได้เป็นแฟ้ม เพราะถ้ามีประโยชน์ต่อหน่วยงาน ก็ควรได้รับการส่งเสริมและสนับสนุน

2. **การสนับสนุนของผู้บริหาร** ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุน ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงเลย รวมทั้งผู้บริหารของหน่วยงาน ต้องใส่ใจและให้ความสำคัญ เป็นแรงสนับสนุนและร่วมมือกับบุคลากรในการจัดการความรู้ อีกทั้งหน่วยงานต้องมีทีมงานที่มีศักยภาพ รวมทั้งประธานการจัดการความรู้ซึ่งจะเป็นหัวแรงหลักที่จะทำให้การจัดการความรู้สำเร็จ

3. **เทคโนโลยี** ในส่วนของกองแผนงานมีการใช้เว็บไซต์ให้เป็นประโยชน์ โดยการสร้างศูนย์แลกเปลี่ยนการเรียนรู้ ซึ่งเป็นพื้นที่ที่ให้แก่คนในหน่วยงานได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นรวมทั้งได้เรียนรู้ประโยชน์จากข่าวสาร

4. **วัฒนธรรมองค์กร** กองแผนงานอาศัยการมีส่วนร่วมของคนในหน่วยงาน ซึ่งเราต้องสร้างสิ่งนี้ขึ้นมาให้ได้

5. การประเมินผล มีส่วนที่จะทำให้การจัดการความรู้สำเร็จ เพราะถ้าไม่มีการประเมินผล เราก็จะละเลย ไม่ใส่ใจ และขาดการติดตามการดำเนินกิจกรรมไปได้

ปัญหาและอุปสรรคของการจัดการความรู้ที่ผ่านมา พบว่า ความร่วมมือของบุคลากร เป็นเรื่องสำคัญ แรกๆ ที่คนยังไม่เข้าใจ ก็จะต่อต้าน แต่ปัจจุบันก็ดีขึ้น

ประโยชน์ที่หน่วยงานได้รับจากการจัดการความรู้ เจ้าหน้าที่กองแผนงาน 3 มองว่า การจัดการความรู้ช่วยในการเพิ่มศักยภาพของคน มีวิธีคิดที่ดีขึ้น เข้าใจกันมากขึ้น เมื่อมีการดำเนินการจัดการความรู้ในหน่วยงานทำให้คุณภาพในการดำเนินงานดีขึ้น

ภาคผนวก ข

แบบสอบถามความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ กรมอนามัย

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนสำคัญในการศึกษาวิจัยเพื่อทำภาคนิพนธ์ของนักศึกษาปริญญาโท สาขาบริหารรัฐกิจ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โดยท่านเป็นบุคคลสำคัญที่จะให้ข้อมูล ในฐานะที่เป็นบุคลากรของกรมอนามัย ซึ่งเป็นองค์กรที่มีการจัดทำการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ และถือได้ว่าเป็นต้นแบบที่ดีในการจัดทำการจัดการความรู้ในภาคราชการไทย ทั้งนี้ผลที่ได้จากการศึกษาวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรของท่านในการนำไปปรับปรุงให้มีการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ และจะเป็นตัวแบบแก่ภาคราชการที่สนใจในการจัดทำการจัดการความรู้

ผู้ศึกษาจึงใคร่ขอความกรุณาจากท่านให้ตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง และขอขอบคุณท่านสำหรับความร่วมมือเป็นอย่างดีในครั้งนี้

แบบสอบถามชุดนี้จะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ

คำชี้แจง : กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับข้อมูลของท่าน

1. เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง 001
2. อายุ _____ ปี 002
3. ระดับการศึกษาสูงสุด ☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ ปริญญาตรี 003
☐ ปริญญาโท ☐ ปริญญาเอก
4. สาขาที่จบการศึกษา ☐ สาขาด้านสาธารณสุข ☐ สาขาด้านวิทยาศาสตร์ 004
☐ สาขาด้านสังคมศาสตร์ ☐ สาขาด้านอื่นๆ
5. ระดับตำแหน่ง ☐ พนักงานราชการ ☐ ลูกจ้างชั่วคราว 005
☐ ระดับ 1-3 ☐ ระดับ 4-6
☐ ระดับ 7 ขึ้นไป
6. ระยะเวลาปฏิบัติงานที่กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข 006
☐ ต่ำกว่า 1 ปี ☐ 1-5 ปี
☐ 6-10 ปี ☐ 10 ปีขึ้นไป
7. ท่านมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ 007
☐ เคย ☐ ไม่เคย

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้

คำชี้แจง : กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตัวเลือกแสดงระดับที่ท่านเห็นว่าสอดคล้องหรือเกิดขึ้นในองค์กรท่าน ดังนี้

5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง 4 = เห็นด้วย 3 = ไม่เห็นด้วย 2 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง 1 = ไม่แน่ใจ

1) ความเข้าใจในการจัดการความรู้

ความเข้าใจในแนวคิดการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
37. การจัดการความรู้เป็นกระบวนการในการยกระดับความรู้ในองค์กร						008
38. การจัดการความรู้เป็นการนำความรู้ที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร						009
39. การจัดการความรู้เป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและขีดความสามารถขององค์กร						010
40. การจัดการความรู้เป็นการปฏิบัติตามคำสั่งจากส่วนกลาง						011
41. การจัดการความรู้เป็นสิ่งที่ช่วยให้บรรลุตัวชี้วัดของหน่วยงาน						012
42. การจัดการความรู้ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้กับการทำงานด้วย						013
43. การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่ช่วยใช้ความรู้ที่มีอยู่ในตัวคน ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน						014

2) การสนับสนุนของผู้บริหาร

การสนับสนุนของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
44. ผู้บริหารให้การสนับสนุนด้านงบประมาณเกี่ยวกับการจัดการความรู้						015
45. ผู้บริหารตระหนักในความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคลากรขององค์กรและสนับสนุนให้มีการถ่ายทอดความรู้						016
46. ผู้บริหารได้สร้างขวัญและกำลังใจในการส่งเสริมกิจกรรมการจัดการความรู้ในองค์กรอย่างดี						017
47. ผู้บริหารสนับสนุนให้มีหน่วยงานสนับสนุนในการจัดการความรู้						018
48. ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้						019

3) วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
49. ท่านสามารถตัดสินใจที่จะแก้ปัญหาได้ตามความรับผิดชอบ และรายงานผู้บังคับบัญชาในภายหลัง						020
50. หน่วยงานของท่านสนับสนุนให้พนักงานเสนอความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกัน						021
51. ผู้บังคับบัญชาของท่านพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง						022
52. หน่วยงานของท่านมีบรรยากาศของความเปิดเผยและไว้วางใจซึ่งกันและกัน						023
53. ท่านมีอิสระต่องานที่ได้รับมอบหมาย						024

4) เทคโนโลยี

เทคโนโลยี	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
54. องค์กรของท่านมีคอมพิวเตอร์ที่ช่วยในการสื่อสารและประหยัดเวลาในการทำงาน						025
55. หน่วยงานของท่านมีระบบ intranet หรือ internet เพื่อให้บุคลากรติดต่อสื่อสารและแลกเปลี่ยนความรู้						026
56. คอมพิวเตอร์มีส่วนช่วยให้ท่านเข้าถึงแหล่งความรู้ได้สะดวกยิ่งขึ้น						027
57. ท่านใช้คอมพิวเตอร์ในการแลกเปลี่ยนความรู้เป็นประจำ						028
58. องค์กรของท่านมีคอมพิวเตอร์ที่ช่วยให้ประหยัดเวลาในการค้นหาข้อมูลอย่างเพียงพอ						029

5) การประเมินผล

การประเมินผล	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
59. องค์กรของท่านมีการประเมินผลในการจัดการความรู้						030
60. การจัดการความรู้ได้ดำเนินตามแผนที่หน่วยงานวางไว้						031
61. องค์กรมีหน่วยงานสนับสนุนการติดตามการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอ						032
62. ท่านมีส่วนช่วยประเมินผลการจัดการความรู้						033
63. การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดในองค์กรของท่าน						034