

บทที่ 4

สภาพปัจจุบันในการจัดการความรู้ของจังหวัดแบบบูรณาการ และหน่วยงานภายใต้จังหวัด

ในบทนี้เป็นการนำเสนอผลการวิจัยสภาพปัจจุบันในการจัดการความรู้ของจังหวัดแบบบูรณาการ และหน่วยงานภายใต้จังหวัด ประกอบด้วย 1) สภาพปัจจุบันในการจัดการความรู้ของจังหวัดแบบบูรณาการ ผู้วิจัยได้สรุปขั้นตอนของการดำเนินการจากการรวบรวมข้อมูลโดยการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation) ซึ่งข้อมูลส่วนนี้เป็นภาพรวม และแสดงให้เห็นถึงขั้นตอนการดำเนินการจัดการความรู้ของจังหวัด และ 2) ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และผู้ที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของหน่วยงาน จำนวน 14 คน จากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ 18 คน โดยการนำเสนอข้อมูลส่วนนี้จะทำให้เห็นภาพรวมของการจัดการความรู้ในระดับหน่วยงาน ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. สภาพปัจจุบันในการจัดการความรู้ของจังหวัดแบบบูรณาการ

ในการศึกษาสภาพปัจจุบันในการจัดการความรู้ของจังหวัดแบบบูรณาการนั้น ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้วิธีการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation) ในการดำเนินการเรื่องการจัดการความรู้ของจังหวัดตั้งแต่ขั้นตอนเริ่มต้นจนถึงขั้นตอนการเขียนการจัดการความรู้ ทั้งนี้ในการศึกษาผู้วิจัยได้เลือกศึกษาโดยวิธีเข้าสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมในจังหวัดขอนแก่น และยืนยันความสอดคล้องในการดำเนินการที่จังหวัดมหาสารคาม โดยการสัมภาษณ์ ซึ่งผลการศึกษา และรวบรวมข้อมูลมีดังนี้

ภายหลังจากมีการตั้งคณะกรรมการดำเนินการจัดทำคำรับรองและการประเมินผลการปฏิบัติราชการ และผู้ว่าราชการได้ลงนามในคำรับรองดังกล่าว ผู้ว่าราชการจังหวัดจึงได้จัดให้มีการประชุมชี้แจงการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับจังหวัดลงสู่ระดับส่วนราชการและระดับบุคคลของจังหวัด เพื่อเป็นการชี้แจงทิศทางและมอบหมายนโยบายการพัฒนาจังหวัด รวมถึงการถ่ายทอดตัวชี้วัด ให้แก่ส่วนราชการต่าง ๆ ภายในจังหวัด ซึ่งในการนี้จะมีการแต่งตั้ง มอบหมายภารกิจความรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการให้ส่วนราชการต่าง ๆ ภายในจังหวัดเป็นเจ้าภาพในการดำเนินการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการในแต่ละมิติ เพื่อให้การปฏิบัติราชการเป็นไปด้วยความเรียบร้อย โดยการจัดการความรู้จะเป็นภารกิจในการดำเนินการภายใต้มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร ตัวชี้วัดที่ 15 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) โดยอยู่ในหมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ซึ่งได้มอบหมายให้หัวหน้าสำนักงานจังหวัด เป็นหัวหน้าคณะทำงาน ทั้งนี้การดำเนินการหมวด 4 การจัดการความรู้ นั้น สำนักงานจังหวัดขอนแก่นมอบหมายให้กลุ่มงานยุทธศาสตร์เป็นผู้ดูแล ส่วนจังหวัดมหาสารคามอยู่ในความดูแลของกลุ่มงานพัฒนางานบุคคล

ขั้นตอนในการดำเนินการต่อมา หัวหน้าคณะทำงานจึงได้พิจารณาแต่งตั้งคณะทำงาน (KM team) รับผิดชอบการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่ได้รับมอบหมายระดับจังหวัด ซึ่งประกอบไปด้วยบุคลากรของสำนักงาน

จังหวัดเป็นหลัก โดยมีรองผู้ว่าราชการจังหวัดที่รับผิดชอบด้านยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดและเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็น CKO ทำหน้าที่ให้การสนับสนุน และทำปรึกษาแก่คณะทำงาน

จากนั้นคณะทำงาน (KM team) จึงแต่งตั้งคณะทำงานรับผิดชอบในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ซึ่งจะประกอบไปด้วยส่วนราชการต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องตามพันธกิจของส่วนราชการนั้น ๆ โดยในทุก ๆ ประเด็นยุทธศาสตร์จะมีหัวหน้าคณะทำงานซึ่งได้แก่ หัวหน้าส่วนราชการดังกล่าวรับผิดชอบ เช่น ประเด็นยุทธศาสตร์เสริมสร้างเศรษฐกิจฐานรากและเศรษฐกิจเพื่อการแข่งขัน จะมีเกษตรและสหกรณ์จังหวัด เป็นหัวหน้าคณะทำงานหรือยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมสู่ความยั่งยืน จะมีผู้อำนวยการสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัด เป็นหัวหน้าคณะทำงาน และในแต่ละคณะทำงานตามประเด็นยุทธศาสตร์นั้น จะประกอบไปด้วยส่วนราชการอื่น ๆ ทำหน้าที่เป็นเจ้าภาพร่วมในการดำเนินการ ทั้งนี้โดยมีสำนักงานจังหวัดทำหน้าที่ประสานงาน และเชิญประชุมชี้แจงรายละเอียดก่อนการมอบหมายเพื่อเริ่มดำเนินการในขั้นตอนของการดำเนิน หัวหน้าคณะทำงานแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ได้ออกหนังสือเชิญ เจ้าภาพร่วมในประเด็นยุทธศาสตร์ที่รับผิดชอบ เพื่อประชุมหารือ และตกลงร่วมกัน ซึ่งจากการสังเกตการณ์ในการประชุมพบว่าจากประเด็นยุทธศาสตร์ คณะทำงานได้ร่วมกันเพื่อหาประเด็นการจัดการความรู้ โดยพิจารณาจากความเห็นที่มีร่วมกัน และเมื่อได้ประเด็นการจัดการความรู้แล้วนั้น ก็จะนำเสนอโครงการที่แต่ละหน่วยงานรับผิดชอบเพื่อใช้เป็นรายละเอียดของกิจกรรมการจัดการความรู้ โดยพิจารณาว่าโครงการใดมีชื่อ หรือวิธีการดำเนินการใกล้เคียงกับการจัดการความรู้ และมีงบประมาณดำเนินการ จากนั้นหัวหน้าคณะทำงานก็จะรวบรวมโครงการต่าง ๆ เหล่านั้นมาเขียนเป็นแผนการจัดการความรู้ ในบางประเด็นยุทธศาสตร์ หัวหน้าคณะทำงานนำโครงการ หรือกิจกรรมของหน่วยงานมาจัดทำเป็นแผนการจัดการความรู้เลย

จากนั้นจึงนำผลสรุปของขั้นตอนการดำเนินการจัดการความรู้ของจังหวัดขอนแก่น ไปเปรียบเทียบกับ การดำเนินการของจังหวัดมหาสารคาม โดยการสอบถามกับ หัวหน้ากลุ่มงานพัฒนาบุคคล สำนักงานจังหวัด ซึ่งทำหน้าที่เป็นเลขานุการ ของหัวหน้าคณะทำงาน (KM team) จากการตรวจสอบ และเปรียบเทียบพบว่า แนวทางในการดำเนินการดังกล่าว เป็นแนวทางที่ใช้ดำเนินการ และใช้ในการปฏิบัติเหมือนกันดังนั้นจากการเก็บรวบรวมสภาพปัจจุบันในการจัดการความรู้ของจังหวัดแบบบูรณาการ จึงสามารถสรุปได้เป็นขั้นตอนดังนี้

1) เมื่อผู้ว่าราชการจังหวัดลงนามรับรองการปฏิบัติราชการแล้ว จึงได้จัดให้มีการประชุมเพื่อถ่ายทอดตัวชี้วัด และแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อดูแลรับผิดชอบการประเมินการปฏิบัติราชการในแต่ละมิติ โดยคณะทำงานได้แก่ ส่วนราชการต่าง ๆ ภายในจังหวัด

2) การจัดการความรู้จะเป็นภารกิจในการดำเนินการภายใต้มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร ตัวชี้วัดที่ 15 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) โดยอยู่ในหมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ซึ่งมีหัวหน้าสำนักงานจังหวัด เป็นหัวหน้าคณะทำงาน

3) หัวหน้าคณะทำงาน (KM team) ได้แต่งตั้ง คณะทำงานรับผิดชอบการจัดการความรู้ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งจะประกอบไปด้วยเจ้าภาพหลัก และเจ้าภาพร่วม โดยในการพิจารณาจะพิจารณาจากพันธกิจของส่วนราชการต่าง ๆ ที่มีความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์นั้น ๆ

4) เจ้าภาพหลักของการจัดการความรู้แต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ เชิญเจ้าภาพร่วม หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องประชุมเพื่อพิจารณาประเด็นที่จะดำเนินการจัดการความรู้ ซึ่งในบางกรณีเจ้าภาพหลักจะเป็นผู้ดำเนินการเองทั้งหมด โดยเจ้าภาพร่วมไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้อง

5) ภายหลังจากที่ได้ประเด็นการจัดการความรู้แล้ว แต่ละส่วนราชการก็จะนำเสนอโครงการ หรือ กิจกรรมที่ต้องดำเนินการอยู่แล้วในส่วนราชการนั้น ๆ มาเป็นกิจกรรมของการจัดการความรู้

6) จัดทำแผนการจัดการความรู้โดยการนำกิจกรรมต่าง ๆ เหล่านั้นมาเป็นกิจกรรมของการจัดการความรู้ พร้อมทั้งกำหนดตัวชี้วัดตามกิจกรรมที่ได้เลือกมา

7) ภายหลังจากการดำเนินการ จะมีการรายงานผลการดำเนินการกิจกรรมการจัดการความรู้ ก็จะนำผลการดำเนินการกิจกรรมดังกล่าวมาสรุปผลเพื่อตอบตัวชี้วัดของการจัดการความรู้ และตัวชี้วัดของหน่วยงาน

จากขั้นตอนการดำเนินการดังกล่าวทำให้เห็นว่า จังหวัดไม่มีหน่วยงานเป็นของตนเองในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของจังหวัด ต้องอาศัยการบูรณาการส่วนราชการต่าง ๆ มาช่วยในการดำเนินการ การจัดการความรู้ก็เช่นเดียวกัน จังหวัดก็ต้องอาศัยส่วนราชการภายในจังหวัดซึ่งเป็นตัวแทนของส่วนกลาง มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะมาดำเนินการเรื่องการจัดการความรู้ให้ ซึ่งการดำเนินการในลักษณะดังกล่าวทำให้เกิดความคลาดเคลื่อน และสับสนในการดำเนินการเรื่องการจัดการความรู้ ทำให้ผลจากการดำเนินการเรื่องการจัดการความรู้ไม่ชัดเจน และไม่เป็นรูปธรรม

จนถึงปัจจุบันการจัดการความรู้ของจังหวัดแบบบูรณาการ จึงยังเป็นการดำเนินการเพื่อตอบตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการในมิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร ตัวชี้วัดที่ 15 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) โดยอยู่ในหมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เท่านั้น ซึ่งเห็นได้จากการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ผ่านมาพบว่า ผลการดำเนินการในหัวข้อการจัดการความรู้ ไม่ว่าจะเป็นระดับส่วนราชการ และระดับจังหวัด ก็ยังเป็นหัวข้อที่มีคะแนนอยู่ในระดับต่ำที่สุด (สำนักงาน ก.พ.ร., 2553)

เห็นได้ว่าการดำเนินการเรื่องการจัดการรู้นั้น จังหวัดไม่ได้เป็นผู้ดำเนินการเอง แต่เป็นหน่วยงานต่างๆ ภายใต้งังหวัดเป็นผู้ดำเนินการให้ ดังนั้นเพื่อให้เกิดความเข้าใจในลักษณะของการดำเนินการเรื่องการจัดการความรู้ในจังหวัดอย่างแท้จริง จึงต้องทำการศึกษาสภาพการดำเนินการของการจัดการความรู้ในจังหวัดแบบบูรณาการจากระดับหน่วยงาน

2. สภาพปัจจุบันในการจัดการความรู้ของหน่วยงานภายใต้จังหวัดแบบบูรณาการ: ข้อมูลส่วนตัว และความรู้ความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ของผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของหน่วยงาน

2.1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล และหน่วยงานที่ให้ข้อมูล ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้บริหารหน่วยงาน หัวหน้างาน หัวหน้าโครงการ และผู้รับผิดชอบการจัดการความรู้ของหน่วยงาน ในจังหวัดขอนแก่น จำนวน 9 คน ประกอบด้วย พัฒนาชุมชนจังหวัด เกษตรจังหวัด ปกครองจังหวัด สาธารณสุขจังหวัด ปศุสัตว์จังหวัด สำนักงานจังหวัด ที่ดินจังหวัด ทรพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัด ในส่วนจังหวัดมหาสารคามจำนวน 5 คนประกอบด้วย สำนักงานจังหวัด เกษตรจังหวัด พัฒนาชุมชนจังหวัด ปกครองจังหวัด สาธารณสุขจังหวัด ซึ่งหน่วยงานเหล่านี้เป็นหน่วยงานที่ได้รับการแนะนำจากสำนักงานจังหวัดว่าเป็นหน่วยงานที่มีการดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ และเคยรับผิดชอบตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของจังหวัด ซึ่งผู้ให้ข้อมูลเป็นเพศชาย 8 คน และเพศหญิง 6 คน ส่วนใหญ่มีอายุเฉลี่ยระหว่าง 41 – 50 ปี มากที่สุดคือ 7 คน อายุระหว่าง 30 – 40 ปี จำนวน 3 คน และอายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 4 คน โดยสำเร็จการศึกษาในระดับ

ปริญญาโทมากที่สุด จำนวน 10 คน ในสาขาการบริหารการพัฒนาพืชไร่ นา สังคมวิทยา พัฒนาสังคม รัฐประศาสนศาสตร์ รัฐศาสตร์ ส่งเสริมการเกษตร สังคมศาสตร์ อนามัยสิ่งแวดล้อม และสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 4 คน ในสาขา สัตวแพทย์ นิติศาสตร์ รัฐศาสตร์การเมืองการปกครอง และศิลปศาสตร์ ทั้งนี้จากผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด เป็นผู้บริหารของหน่วยงาน จำนวน 2 คน เป็นหัวหน้าฝ่าย และหัวหน้างาน จำนวน 4 คน และตำแหน่งนักวิชาการ จำนวน 8 คน ซึ่งส่วนใหญ่มีอายุการทำงานเฉลี่ย 21 – 30 ปี จำนวน 7 คน 11 – 20 ปี จำนวน 3 คน มากกว่า 31 ปี จำนวน 2 คน และต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 2 คน

2.2 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ จากผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารหน่วยงานในจังหวัด และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในแนวคิด (concept) ของการจัดการความรู้ โดยแต่ละคนสามารถอธิบายการจัดการความรู้ได้ ในมุมมองที่ตนเองเข้าใจ ทั้งนี้โดยภาพรวมผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่อธิบายตรงกันว่า “การจัดการความรู้ คือการรวบรวมความรู้ที่มีอยู่ภายในองค์กร ทั้งที่อยู่ภายในตัวบุคคล ในเอกสาร และความรู้จากภายนอกองค์กรมาจัดให้เป็นระบบ หมวดย่อย ให้สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน” ซึ่งทุกคนเห็นตรงกันว่า หลักการสำคัญของการจัดการความรู้ คือ การนำการจัดการความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานขององค์กร และเชื่อว่าการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือการบริหารงานที่สำคัญ ที่สามารถนำมาใช้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และเพิ่มประสิทธิภาพของงาน โดยการเรียนรู้ร่วมกัน การนำความรู้ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์นั้น อาจมีการถ่ายทอดในหลายลักษณะ อาทิ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมให้แก่บุคลากร การสอนงานกันเองระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน หรือการเป็นที่เลี้ยงให้บุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่ ซึ่งกระบวนการหรือกิจกรรมเหล่านี้จะทำให้คนในองค์กรมีโอกาสแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงาน และเกิดการเรียนรู้ในการทำงานร่วมกัน เมื่อวิเคราะห์ถึงวิธีการที่ได้มาซึ่งความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นแนวคิดใหม่ที่น่าสนใจในการบริหารองค์กรภาครัฐ ผู้ให้สัมภาษณ์เกือบทั้งหมดให้ข้อมูลว่าได้เรียนรู้แนวคิดนี้จากการเข้าอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการด้านการจัดการความรู้โดยตรง ที่คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) จังหวัด หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดขึ้น และหลังจากการอบรมก็ได้ศึกษาจากเอกสารเพิ่มเติมเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้มากขึ้น มีเพียง 5 คน ที่ไม่เคยเข้าอบรมแต่ได้ศึกษาด้วยตนเองจากเอกสาร ซึ่งบางคนได้ไปศึกษาดูงานในหน่วยงานที่มีการนำการจัดการความรู้ไปใช้ จึงทำให้มีความรู้ความเข้าใจในแนวคิดของการจัดการความรู้และการประยุกต์ใช้ในองค์กร การนำแนวคิดการจัดการความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน จากผล การสัมภาษณ์ อาจสรุปได้ว่า ผู้ที่ผ่านการอบรมในด้านการจัดการความรู้ได้นำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน ใน 2 ลักษณะ (รายละเอียดดังปรากฏในตารางที่ 4.1) คือ

1) การพยายามที่จะนำแนวคิดของการจัดการความรู้ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานจริง อาทิ การรวบรวมความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานในหน่วยงาน จากแหล่งต่าง ๆ รวมทั้งการบันทึกความรู้ ซึ่งเป็นผลที่ได้จากการปฏิบัติงาน และผลของการจัดประชุม มาจัดเป็นกลุ่มความรู้ เผยแพร่ และใช้เป็นแหล่งเรียนรู้ร่วมกันในหน่วยงาน นอกจากนี้ผู้ให้สัมภาษณ์บางคนยังเห็นว่าเมื่อผ่านการอบรมแล้ว และกลับมาปฏิบัติงานในหน้าที่ เมื่อเกิดปัญหาขึ้นหรือมีข้อขัดข้องในการทำงาน ก็จะหาแนวทางแก้ไขโดยการค้นหาข้อมูลจากผู้ที่เคยปฏิบัติงานมาก่อน และหรือถามผู้รู้มากขึ้น อย่างไรก็ตามยังมิใช่ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งที่ผ่านการอบรม และไม่ได้ผ่านการอบรมการจัดการความรู้ร่วมกันแล้วเกือบครึ่งหนึ่งของจำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมด ที่ไม่ได้นำแนวคิดนี้มาทดลองปรับใช้ในการทำงานหรือถึงแม้จะมีใช้บ้าง แต่ก็ยังไม่สามารถอธิบายได้

2) การใช้ในลักษณะของการจัดทำแผนการจัดการความรู้ขององค์กร เนื่องจากผู้ให้สัมภาษณ์ 11 คน มีสถานะเป็นคณะกรรมการการจัดการความรู้ขององค์กร จึงมีหน้าที่รับผิดชอบในการเชื่อมโยงแผนการปฏิบัติงานเข้ากับแผนจัดการความรู้ขององค์กร โดยตรงอยู่แล้ว มีเพียง 3 คนที่ไม่เป็นคณะกรรมการในระดับปฏิบัติการ แต่เป็นผู้ที่เกี่ยวข้องในระดับคณะกรรมการอำนวยการ ได้แก่ ผู้บริหารและหน้าที่อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ดังนั้นจึงทำให้บุคคลเหล่านี้ได้นำความรู้ที่ได้จากการอบรมมาใช้ในการเขียนแผนการจัดการความรู้ขององค์กร ซึ่งอาจเป็นการเชื่อมแผนรวมทั้งองค์กร หรืออาจจะเขียนในบางส่วนที่รับผิดชอบ เช่น รับผิดชอบประเด็นการจัดการความรู้เรื่องการให้บริการด้าน one stop service ก็ต้องดำเนินการในการจัดทำแผนในเรื่องนี้

ตารางที่ 4.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ วิธีการ ได้มาซึ่งความรู้และการนำแนวคิดด้านการจัดการความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน (n=14)

ประเด็น	รายละเอียด
1. การจัดการความรู้	1. การจัดการความรู้เป็นการนำเอาความรู้ที่มีอยู่ภายในองค์กรทั้งที่อยู่ในตัวคน หรือเอกสาร รวมถึงความรู้จากภายนอกองค์กร มาใช้ประโยชน์ จัดเก็บ และแบ่งปัน 2. การจัดการความรู้คือการค้นหาสิ่งดี และความรู้จากบุคลากรหรือเกษตรกรแล้วนำมาเผยแพร่ แลกเปลี่ยนกัน 3. การจัดการความรู้ คือ การถ่ายทอดความรู้ ความสามารถจากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกคนหนึ่ง เพื่อใช้ประโยชน์ต่อไป 4. การจัดการความรู้ คือ การแลกเปลี่ยนความรู้กัน ระหว่างคนที่ได้ความรู้มา และคนที่มิประสบผล 5. การจัดการความรู้เป็นเรื่องที่จะช่วยพัฒนาคน และทำให้ผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานดีขึ้น 6. การจัดการความรู้ คือ การรวบรวมความรู้ จัดให้เป็นระบบ หมวดย่อย สามารถนำไปใช้ในการทำงาน และถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลอื่นได้ 7. การจัดการความรู้เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ต่อการพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างมาก เพราะการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือสำคัญในการช่วยพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของบุคลากร ซึ่งจะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานให้ลุล่วงตามภารกิจได้ ประกอบกับนโยบายและยุทธศาสตร์ของกรม ที่มุ่งเน้นการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงทำให้มีการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร แต่ยังไม่มีการจัดการความรู้โดยตรง ทั้งนี้ขึ้นกับนโยบายของกรม หรือจังหวัดที่จะกำหนดให้ดำเนินการ ซึ่งที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันเป็นการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานเป็นหลัก 8. การจัดการความรู้เป็นเรื่องของความรู้ของหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องกับรวบรวม จัดการ ให้อยู่ในแหล่งเดียวกัน ที่บุคคลต่าง ๆ สามารถเข้ามาสืบค้น ค้นหา และใช้งานได้ง่าย 9. การจัดการความรู้เป็นเรื่องที่ดี สำหรับผู้บริหาร เช่น การสอนงาน หรือเตรียมงานสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ที่เข้ามาใหม่ ถ้ามีคู่มือ มีเอกสารให้อ่าน ก็จะช่วยให้ง่ายขึ้น การฝึกอบรมคน การเป็นโค้ช เป็นพี่เลี้ยง และดีสำหรับผู้ปฏิบัติงาน เช่น ในกรณีที่มิบุคลากรย้าย เรื่องที่ถอดออกมาจากบุคลากรที่ลา ก็จะช่วยให้คนที่มาทำงาน ถัดไปสามารถสานงานต่อได้ 10.การจัดการความรู้เป็นการนำเอาความรู้ของบุคลากรในหน่วยงานออกมาให้อยู่ในรูปแบบที่สามารถสื่อสารกันได้ ในรูปแบบของสื่อ เอกสาร มีกิจกรรมที่ช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดการถ่ายทอดความรู้กัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ซึ่งจะช่วยในการพัฒนาบุคลากร 11.การจัดการความรู้เป็นเรื่องที่มีประโยชน์ ถ้าทุกคนมีความรู้ความเข้าใจ 12. การจัดการความรู้เป็นเรื่องที่มีประโยชน์ต่อหน่วยงานอย่างมาก เพราะสามารถพัฒนาองค์กรได้

ตารางที่ 4.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ วิธีการได้มาซึ่งความรู้และการนำแนวคิดด้านการจัดการความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน (n = 14) (ต่อ)

ประเด็น	รายละเอียด
1. การจัดการความรู้ (ต่อ)	13. การจัดการความรู้เป็นการรวบรวมความรู้ในแต่ละเรื่อง แต่ละด้านจัดไว้เป็นหมวดหมู่ เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงาน หรือคู่มือสำหรับการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน หรือคนอื่นที่มีความสนใจในความรู้ นั้น 14. การจัดการความรู้เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการเรียนรู้การแลกเปลี่ยน ทำให้ได้ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อทางราชการ ทำให้การปฏิบัติงานง่ายขึ้น สามารถนำความรู้ ความคิดที่มีแล้วมาต่อยอด ซึ่งถ้ามองในทางพุทธศาสตร์ การจัดการความรู้ทำให้รู้จุดอ่อนของคน ทำให้สามารถพัฒนาคนได้ 15. การจัดการความรู้มีประโยชน์ต่อการบริหารหน่วยงาน สามารถลดปัญหาเรื่องการลาออก หรือโยกย้ายของบุคลากร
2. ประสพการณ์การเข้าอบรมหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้	1. การเข้าร่วมการอบรม หรือกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้ ตั้งแต่ ก.พ.ร. เริ่มนำการจัดการความรู้เข้ามาใช้ในระบบราชการ และจังหวัดจัดขึ้น หน่วยงานจัดขึ้น โดยรับผิดชอบ ในประเด็นความรู้ และได้มีการศึกษาด้วยตนเอง ศึกษาจากเอกสารที่จังหวัดแจกให้ และได้ศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมจากเว็บ การพูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับกลุ่มหรือผู้ที่เคยดำเนินการผ่านมา 2. ไม่ได้รับการอบรม แต่มีการหาความรู้เป็นส่วนตัวจากเอกสาร รวมถึงการขอเข้าไปศึกษาดูงานจากหน่วยงานที่มีการดำเนินการด้านการจัดการความรู้
3. การนำเอาความรู้ด้านการจัดการความรู้ที่ได้จากการอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน 3.1 การปรับใช้ในการปฏิบัติงาน	1. การนำความรู้มาใช้ในการรวบรวมความรู้ต่าง ๆ ที่ตนเองมี และจัดทำเป็นคู่มือเพื่อแบ่งปันผู้อื่น 2. นำความรู้ที่ได้จากการประชุมมาสร้างหรือผลิตความรู้ (ลิขิตความรู้) โดยการรวบรวม และเผยแพร่ 3. การรวบรวมความรู้ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน จากแหล่งต่าง ๆ แล้วจัดไว้เป็นหมวดหมู่ 4. การนำความรู้ที่ได้มาใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น เมื่อปัญหา หรือติดขัดในการทำงาน จะมีการค้นคว้าหาข้อมูล และสอบถามผู้รู้ 5. การนำความรู้ที่ได้มาพัฒนาบุคลากรในการทำงาน และนำผลที่ได้จากการถอดบทเรียนจากโครงการต่าง ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ 6. การนำความรู้ที่ได้มาใช้เทียบเคียงกับหน่วยงานที่ทำเรื่องต่าง ๆ ได้ดี แล้วนำมาปรับใช้กับหน่วยงานในสภาวะเท่าที่หน่วยงานจะสามารถทำได้ 7. การนำการจัดการความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น การจัดการความรู้เพื่อสร้างความพึงพอใจในการให้บริการแก่ประชาชน โดยการจัดการสถานที่ให้มีความเหมาะสม 8. ไม่มีการนำเอาความรู้ที่ได้จากการอบรมการจัดการความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง ส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องการสรุปบทเรียนจากผลการดำเนินงานมาที่ประสบผลสำเร็จในกิจกรรมงานพัฒนาชุมชน เช่น กลุ่มอาชีพที่ประสบผลสำเร็จ กองทุนหมู่บ้านที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารจัดการเงินกองทุน เป็นต้น
3.2 การนำความรู้ไปใช้ในลักษณะของการจัดทำแผนการจัดการความรู้	1. การนำความรู้ไปใช้นำมาเป็นแนวทางในการเขียนแผนการจัดการความรู้ของหน่วยงาน โดยเป็นประธาน คณะกรรมการ และ/หรือคณะทำงาน เลขานุการ ทำหน้าที่ติดตามและให้คำแนะนำในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ของหน่วยงาน รวมทั้งจัดทำแผน โครงการ แผนการปฏิบัติงานของหน่วยงาน โดยเพิ่มกิจกรรมการจัดการความรู้เข้าไปเพิ่มเติม 2. ไม่มีการนำเอาความรู้ที่ได้จากการอบรมการจัดการความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน เนื่องจากยังไม่มีนโยบาย และ/หรือ แผนในการดำเนินงานจัดการความรู้ในหน่วยงานที่จริงจัง เพียงแต่มีการสรุปและถอดบทเรียนกลุ่ม/องค์กร ในงานที่ดำเนินกิจกรรมประสบผลสำเร็จเท่านั้น จะเริ่มมีดำเนินการบ้างในปี พ.ศ. 2553 ที่เริ่มใช้ PMQA ที่กำหนดให้มีการจัดการความรู้ในหน่วยงาน

3. สภาพปัจจุบันในการจัดการความรู้ของหน่วยงานภายใต้จังหวัดแบบบูรณาการ: สภาพการดำเนินการ ในเรื่องการจัดการความรู้ของหน่วยงานภายใต้จังหวัด

ในการวิเคราะห์สภาพการจัดการความรู้ของจังหวัดนั้น เนื่องจากจังหวัดเป็นหน่วยงานในระดับภูมิภาคที่เป็นจุดเชื่อมโยงระหว่างรัฐบาลสู่ประชาชนในท้องถิ่น ซึ่งภายใต้การกำกับดูแลของจังหวัดจะมีทั้งหน่วยงานของจังหวัดเองและหน่วยงานที่เป็นตัวแทนของกระทรวงจากส่วนกลางมาตั้งอยู่ในจังหวัดด้วย ตัวอย่างเช่น สำนักงานที่ดินจังหวัดเป็นหน่วยงานภายในจังหวัด แต่ก็ยังเป็นตัวแทนของกระทรวงมหาดไทย ที่รับผิดชอบเกี่ยวกับที่ดิน เช่นเดียวกับสำนักงานเกษตรจังหวัด ก็เป็นหน่วยงานภายในจังหวัด แต่ในขณะเดียวกันก็เป็นหน่วยงานตัวแทนของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ในภูมิภาคเช่นกัน หรือสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ก็เป็นหน่วยงานตัวแทนของกระทรวงสาธารณสุขที่ทำงานในระดับจังหวัด นำนโยบายของกระทรวงสาธารณสุขไปสู่การปฏิบัติ และในขณะเดียวกันการบริหารจัดการก็อยู่ภายใต้จังหวัดด้วย ดังนั้นในการศึกษาการจัดการความรู้ของจังหวัด จึงต้องวิเคราะห์การจัดการความรู้ภายในแต่ละหน่วยงาน และเมื่อนำมาสังเคราะห์ร่วมกันจะมองเห็นภาพรวมของการจัดการความรู้ของจังหวัด

ในการวิเคราะห์การจัดการความรู้ของหน่วยงานได้ทำการวิเคราะห์ใน 2 ประเด็นหลักคือ

1) ภาพรวมของการจัดการความรู้ในหน่วยงาน ซึ่งประกอบไปด้วยรายละเอียดดังนี้ 1) ภาพรวมของความรู้ความเข้าใจในด้านการจัดการความรู้ของบุคลากรในหน่วยงาน 2) ความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้ในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการบริหารหน่วยงาน 3) การดำเนินการในการบูรณาการจัดการความรู้เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานของหน่วยงาน 4) โครงการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และการเรียนรู้ของบุคคลในหน่วยงาน 5) การสร้างบรรยากาศ และเครื่องมือที่ส่งเสริมการจัดการความรู้ และการเรียนรู้ของบุคลากร 6) การดำเนินการให้บุคลากร เข้าร่วมในการจัดการความรู้ และ 7) การสื่อสารในหน่วยงาน

2) การดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ในหน่วยงาน ซึ่งประกอบไปด้วย 1) เป้าหมายในการจัดการความรู้ของหน่วยงาน 2) การดำเนินการจัดการความรู้ในหน่วยงาน ประกอบด้วย การมีคณะกรรมการ การจัดทำแผนการจัดการความรู้ และ 3) กระบวนการจัดการความรู้ในหน่วยงาน ซึ่งประกอบไปด้วย การกำหนดความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดเก็บความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์กับการทำงาน รวมทั้งตัวอย่างของการสร้างนวัตกรรมและการแก้ปัญหาในการทำงาน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยสรุปเป็นดังนี้

3.1 ภาพรวมของความรู้ความเข้าใจในด้านการจัดการความรู้ของบุคลากรในหน่วยงาน

1) ความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้ของบุคลากรในหน่วยงาน จากการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นเหมือนกันว่าบุคลากรในหน่วยงานส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการรู้น้อย ถึงแม้ว่าจะเคยได้รับการอบรมมาบ้าง ซึ่งคงพอทำให้เข้าใจในแนวคิดของการจัดการความรู้ แต่คงยังไม่เข้าใจมากพอ หรือสามารถอธิบายรายละเอียดของการจัดการความรู้ได้ (ดังรายละเอียดปรากฏในตารางที่ 4.2)

ตารางที่ 4.2 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของบุคลากรในหน่วยงาน (n = 14)

ประเด็น	รายละเอียด
ความรู้ความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ของบุคลากรในหน่วยงาน	1. บุคลากรส่วนใหญ่ในหน่วยงานมีความรู้ความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ในระดับดี สามารถประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้ ทั้งนี้เพราะสำนักงานได้จัดให้มีการอบรมเรื่องการจัดการความรู้อยู่เสมอๆ รวมถึงการส่งบุคลากรเข้าอบรม เมื่อมีหน่วยงานอื่นจัด นอกจากนี้หน่วยงานยังได้รับการยอมรับจากหน่วยงานอื่นให้เป็นแกนนำในการจัดการความรู้ และสามารถทำได้ดีกว่าหน่วยงานอื่น ๆ 2. บุคลากรมีความรู้ แต่ยังไม่เข้าใจชัดเจน มีเพียงกลุ่มของผู้ที่ได้รับผิดชอบเท่านั้นที่จะมีความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้มากกว่าคนอื่น ๆ ซึ่งที่ผ่านมาได้จัดอบรมให้กับบุคลากรภายในหน่วยงาน รวมถึงมอบหมายภารกิจให้รับผิดชอบ ซึ่งผลของการจัดการความรู้ก็ยังไม่เห็นเป็นรูปธรรม เพราะเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลา 3. บุคลากรในหน่วยงานยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ เพราะไม่มีการจัดอบรมให้เลย ทั้งในระดับหน่วยงาน และระดับกรม

2) ความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้ และการใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการบริหารหน่วยงาน ในประเด็นเรื่องความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้ และการใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการบริหารหน่วยงาน พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีความเห็นตรงกันว่า การจัดการความรู้นับเป็นเรื่องที่ดี เพราะเป็นการรวมเอาความรู้ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ในการดำเนินงาน หรือการทำงานของบุคลากรในหน่วยงาน ไว้ให้บุคลากรคนอื่น ที่สนใจได้ศึกษา และนำไปปฏิบัติ ซึ่งอาจอยู่ในรูปของกลุ่ม หรือแนวทางการดำเนินงาน/ทำงาน สำหรับผู้ปฏิบัติงาน หรือคนที่มารับตำแหน่ง/หน้าที่ใหม่ที่ตรงมาเรียนรู้งานและศึกษางานในหน้าที่ ซึ่งอาจต้องใช้เวลามากกว่าจะเข้าใจในระบบงานและบทบาทหน้าที่ตนเองต้องปฏิบัติ ทำให้งานหยุดชะงัก หรือล่าช้าไปช่วงหนึ่ง การมีคู่มือ เอกสารให้ศึกษา จะสามารถช่วยทำให้การสานต่องานทำได้ง่ายขึ้น ตลอดจนการฝึกอบรม การเป็นโค้ช ที่เลี้ยง การจัดการความรู้ยังเป็นเครื่องมือสำคัญในการช่วยพัฒนาศักยภาพความรู้ความสามารถของบุคลากร ซึ่งจะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานให้ลุล่วงตามภารกิจได้ การจัดการความรู้เป็นเรื่องที่มีประโยชน์ ถ้านำมาใช้อย่างจริงจังในหน่วยงาน จะทำให้งานดีขึ้น นอกจากนี้การจัดการความรู้เป็นเรื่องของการทำงานร่วมกัน การทำงานเป็นทีม แต่คิดที่ระบบการบริหารงานแบบเดิม ๆ ที่ไม่สามารถแก้ไขได้ คือ ผู้บริหาร ไม่มีการเอื้ออำนาจให้กับบุคลากร ซึ่งการดำเนินการจัดการความรู้ในปัจจุบันส่วนใหญ่เป็นการดำเนินการเพื่อให้ผ่านตัวชี้วัดเท่านั้น ซึ่งในการดำเนินการจะยึดตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ.ร. (ดังรายละเอียดปรากฏในตารางที่ 4.3)

ตารางที่ 4.3 การจัดการความรู้และการใช้การจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานจังหวัด และหน่วยงาน (n=14)

ประเด็น	รายละเอียด
การจัดการความรู้และการใช้การจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานของหน่วยงาน	1. การจัดการความรู้เป็นสิ่งที่ดี เพราะเป็นการรวมเอาความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์การดำเนินงานหรือทำงานและนำมาเขียนไว้ ให้คนที่สนใจได้ศึกษาและนำไปปฏิบัติ ถือเป็นคู่มือ หรือแนวทางการดำเนินงาน/ทำงาน สำหรับคนที่มารับตำแหน่ง หรือหน้าที่ใหม่ในเรื่องนั้น ๆ ก็จะเป็นประโยชน์กับผู้บริหาร ที่สามารถให้คนทำงานแทนกันได้ (การโยกย้ายก็ไม่กระทบกับงานมากนัก เนื่องจากมีความรู้ หรือแนวทาง ดำเนินงานที่เขียนเป็นแนวปฏิบัติสำหรับผู้มารับตำแหน่งหรือทำหน้าที่แทนผู้ที่โยกย้ายไป) ซึ่งปัจจุบันถือว่ายังเป็นปัญหาของผู้บริหารเมื่อมีการโยกย้าย ที่ผู้มารับตำแหน่งใหม่ต้องมาเรียนรู้งานและศึกษางานในหน้าที่ที่ต้องใช้เวลานานกว่าจะเข้าใจในกระบวนการและบทบาทหน้าที่ที่ตนเองต้องทำในตำแหน่งที่เข้ามารับใหม่ ทำให้การทำงานหยุดชะงักไปช่วงหนึ่ง 2. การจัดการความรู้เป็นสิ่งที่ดี ดีทั้งสำหรับผู้บริหาร เช่น การสอนงาน หรือเตรียมงานสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่เข้ามาใหม่ ถ้ามีคู่มือ มีเอกสารให้อ่าน ก็จะช่วยให้ง่ายขึ้น การฝึกอบรมคน การเป็นโค้ช เป็นพี่เลี้ยง และดีสำหรับผู้ปฏิบัติงาน เช่น ในกรณีที่มีบุคลากรย้าย เรื่องที่ถอดออกมาจากบุคลากรที่ลา ก็จะช่วยให้คนที่มาทำงานถัดไปสามารถสานงานต่อได้ 3. การจัดการความรู้เป็นเรื่องที่เราทำกันอยู่ แต่ไม่มีการจัดเก็บ แยกแยะ ทำให้เป็นระบบที่ชัดเจน 4. เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ต่อการพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างมาก เพราะการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือสำคัญในการช่วยพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของบุคลากร ซึ่งจะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานให้ลุล่วงตามภารกิจได้ ประกอบกับนโยบายและยุทธศาสตร์ของกรม ที่มุ่งเน้นการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงทำให้มีการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร แต่ยังไม่มีแผนการจัดการความรู้โดยตรง ทั้งนี้ขึ้นกับนโยบายของกรมหรือจังหวัดที่จะกำหนดให้ดำเนินการ ซึ่งที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันเป็นการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานเป็นหลัก 5. การจัดการความรู้จะสามารถทำให้บุคลากรพัฒนาตนเอง และผลการปฏิบัติหน่วยงานดีขึ้น 6. การจัดการความรู้เป็นเรื่องที่มีประโยชน์ เพราะถ้ามีระบบเกี่ยวกับความรู้จะทำให้งานดีขึ้น และเกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน 7. การจัดการความรู้จะเกิดประโยชน์ถ้านำมาใช้อย่างจริงจังในหน่วยงาน เพราะจะช่วยในการพัฒนาองค์กร 8. การจัดการความรู้เป็นประโยชน์แก่หน่วยงาน เพราะทำให้ได้รู้แหล่งความรู้ของตนเอง และสามารถไปบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้เกิดประโยชน์ ซึ่งจะช่วยให้ลดค่าใช้จ่ายได้ 9. การจัดการความรู้เป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เพราะหากสามารถรวบรวมความรู้ที่แตกต่างกัน ไว้ได้ก็จะเกิดประโยชน์กับประชาชน หรือบุคลากรของหน่วยงาน โดยเห็นว่าจัดการความรู้มีประโยชน์ต่อการพัฒนาคน เพราะหากคนได้รับการพัฒนาและมีความรู้ความสามารถที่เพียงพอ ก็สามารถปฏิบัติงาน และดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้ ซึ่งก็รวมถึงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ 10. การจัดการความรู้เป็นสิ่งที่ดี เพราะเป็นเรื่องของการทำงานร่วมกัน ทำงานเป็นทีม แต่ติดที่ระบบการบริหารงานแบบเดิมๆ ที่ไม่สามารถแก้ไขได้ คือ ผู้บริหาร ไม่มีการเอื้ออำนาจให้กับบุคลากร เพราะถึงมีการร่วมมือกันมาอย่างไร แต่ถ้าผู้บริหารไม่เห็นชอบก็ไม่อนุมัติ ซึ่งการดำเนินการจัดการความรู้ในปัจจุบันเป็นการดำเนินการเพื่อให้ผ่านตัวชี้วัดเท่านั้น 11. การจัดการความรู้มีผลต่อความสำเร็จของหน่วยงานถ้ามีการผลักดันอย่างจริงจัง แต่ในปัจจุบันการจัดการความรู้ไม่มีผลต่อความสำเร็จ เพราะการดำเนินการจัดการความรู้เป็นการดำเนินการเพื่อให้ผ่านตัวชี้วัดเท่านั้น โดยการดำเนินการยึดตาม ก.พ.ร. 12. การจัดการความรู้มีประโยชน์ต่อหน่วยงาน โดยคนต้องเข้าใจ และให้ความสำคัญ ซึ่งปัจจุบันในการดำเนินการนั้นเป็นการดำเนินการเพื่อตอบตัวชี้วัดเท่านั้น โดยปกติหน่วยงานได้นำการจัดการความรู้มาใช้ในโครงการต่าง ๆ ทั้งนี้ ก.พ.ร. มาทำให้การจัดการความรู้เป็นระบบมากขึ้น

3) การดำเนินการในการบูรณาการจัดการความรู้เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานของหน่วยงาน ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้นำของหน่วยงานมีความสำคัญอย่างมากในการดำเนินการเรื่องการจัดการความรู้ เพราะถ้าผู้นำของหน่วยงานให้ความสนใจ ผลักดันการดำเนินการ และมีการปฏิบัติเป็นแบบอย่างจะทำให้การจัดการความรู้สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง และพบว่าบางหน่วยงานเห็นว่าการจัดการความรู้ที่ดำเนินการอยู่เป็นการดำเนินการที่แทรกเข้าไปกับการทำงานประจำ โดยที่บุคลากรไม่ได้คิดว่าเป็นการเพิ่มงาน และหากมีการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติแบบชัดเจนจะทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจ และตระหนักในการดำเนินการเรื่องการจัดการความรู้ และถึงแม้ว่าโครงสร้างการบริหารงานจะเป็นแบบราชการ แต่มีการทำงานในลักษณะเป็นโครงการหรือเป็นงาน ๆ ซึ่งบุคลากรได้มีโอกาสมาทำงานร่วมกันก็ไม่ได้เป็นอุปสรรค นอกจากนี้ จะเห็นได้ว่า การจัดการความรู้ของหน่วยงานส่วนใหญ่เป็นแบบไม่เป็นทางการ ไม่มีแผนการจัดการความรู้รองรับ โดยหน่วยงานมองว่าการจัดการความรู้เป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งที่มีในหน่วยงานอยู่แล้ว จึงไม่มีความยุ่งยากในการบูรณาการ ซึ่งการดำเนินการจะใช้การประชุมเป็นเวทีสำหรับแบ่งปันความรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การอบรมให้ความรู้เรื่องการจัดการความรู้เพื่อเป็นการปูพื้นฐาน ให้ทุก ๆ คนมีความรู้เท่ากัน เมื่อหน่วยงานต้องดำเนินการจะสามารถทำได้ แล้วจึงกำหนดเป็นนโยบายให้แต่ละหน่วยงานต้องปฏิบัติต่อไป การดำเนินการจัดการความรู้ในหน่วยงานส่วนใหญ่เป็นการดำเนินการตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย จึงเป็นความร่วมมือของหน่วยงานที่ต้องดำเนินการ ไม่มีคณะกรรมการ ไม่มีแผนการดำเนินการในเรื่องของการจัดการความรู้ที่ชัดเจน และต่อเนื่อง หากโครงการที่ได้ดำเนินเสร็จสิ้นแล้วก็ไม่มีดำเนินการต่ออีก และปัจจุบันยังไม่มีมีการบูรณาการการจัดการความรู้เข้ากับการทำงานที่ชัดเจน ส่วนใหญ่ในการดำเนินงานจะทำจากประสบการณ์ของแต่ละคน และถ่ายทอดด้วยการพูดคุย แนะนำกัน ยังไม่มีการจัดทำและจัดเก็บความรู้ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ส่วนใหญ่หน่วยงานส่วนกลางจะเป็นหน่วยงานจัดทำคู่มือ และแนวทางการดำเนินงานสนับสนุนการดำเนินกิจกรรม (ดังรายละเอียดปรากฏในตารางที่ 4.4)

ตารางที่ 4.4 การบูรณาการการจัดการความรู้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานในหน่วยงาน (n = 14)

ประเด็น	รายละเอียด
การบูรณาการการจัดการความรู้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานในหน่วยงาน	1. ผู้นำองค์กรให้ความสนใจและผลักดัน การดำเนินการ โดยปฏิบัติเป็นแบบอย่าง รวมถึงการจัดการความรู้ที่ดำเนินการอยู่เป็นการดำเนินการที่แทรกเข้าไปกับการทำงานประจำ โดยที่บุคลากรไม่ได้คิดว่าเป็นการเพิ่มงาน ทั้งนี้เนื่องจากการสื่อสารไปสู่การปฏิบัติแบบชัดเจนโดยใช้แนวทาง 5x (ชี้แจง ชัดเจน ขวนขัน ช่วยกัน ชื่นชม) ซึ่งทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจและตระหนักในการดำเนินการจัดการความรู้ และถึงแม้ว่าโครงสร้างการบริหารงานจะเป็นแบบราชการ แต่มีการทำงานในลักษณะเป็นโครงการหรืองานๆ ซึ่งบุคลากรได้มีโอกาสมาทำงานร่วมกัน 2. การจัดการความรู้ในสำนักงานเกษตรจังหวัดจะเป็นการจัดการความรู้ที่ไม่เป็นทางการ ไม่มีแผนการจัดการความรู้รองรับ การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งมีในหน่วยงานอยู่แล้ว จึงไม่มีความยุ่งยากในการบูรณาการ โดยการดำเนินการนั้น จะใช้การประชุม (ทั้งในระดับจังหวัด และภาค) เป็นเวทีสำหรับแบ่งปันความรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นอกจากนี้ในกรณีที่มีประเด็นปัญหาซึ่งต้องการความรู้ใหม่ๆ สำนักงานเกษตรจังหวัด จะใช้การประชุมเพื่อมอบหมายบุคคลให้รับผิดชอบในการค้นหาข้อมูล หรือความรู้ที่จำเป็นดังกล่าว แล้วนำกลับมาชี้แจงในที่ประชุม จากนั้นจะสรุปข้อมูลจากที่ประชุมเป็น ความรู้ที่จัดเก็บ ดังนั้นจึงไม่ได้รู้สึกว่าจัดการความรู้เป็นเรื่องใหม่ ที่ต้องนำมาบูรณาการ เพราะเราได้ทำกันอยู่แล้ว แต่เรื่องหนึ่งของการจัดการความรู้ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญ คือ การผลิต หรือการจดความรู้ หรือประเด็นที่มีการถ่ายทอด หรือพูดถึงอยู่ จึงทำหน้าที่เป็นคุณลิขิต และเป็นผู้รายงานความรู้เอง เพราะเชื่อว่าคุณลิขิตเป็นบุคคลที่มีผลในการจัดเก็บและจับประเด็นที่เกิดขึ้นในกระบวนการจัดการความรู้ 3. มีความตื่นตัวขององค์กรที่ต้องการให้องค์กรมีการพัฒนา ถ้าองค์กรไม่มีการไขว่คว้าหาสิ่งใหม่ ๆ จะเป็นองค์กรที่ตาย อีกทั้งองค์กรอื่น ๆ มีการพัฒนา ทำให้ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดจึงต้องพัฒนาด้วย ประกอบกับนโยบายของรัฐบาล ที่กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐต้องมีการดำเนินการ จึงเกิดการดำเนินการเรื่องการจัดการความรู้เกิดขึ้น ซึ่งโดยปกติบุคลากรของ สสจ. จะมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลอื่นเป็นเรื่องปกติอยู่แล้ว แต่อาจไม่มีการจัดเป็นระบบ ระเบียบ ซึ่งเมื่อเริ่มต้นดำเนินการจัดการความรู้ในหน่วยงาน ได้มีการจัดประชุมชี้แจง และอบรมเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อเป็นการปูพื้นฐานให้ทุกๆ คนมีความรู้เท่ากัน เพื่อที่เวลาหน่วยงานแต่ละหน่วยต้องไปดำเนินการจะสามารถทำได้แล้วจึงกำหนดเป็นนโยบายให้แต่ละหน่วยงานต้องปฏิบัติต่อไป 4. การจัดการความรู้ในสำนักงานปศุสัตว์จังหวัด เริ่มดำเนินการในปี พ.ศ. 2552 โดยในการเริ่มต้นได้ดำเนินการ โดยการเพิ่มวาระการประชุม เรื่องการจัดการความรู้เข้าไปด้วย จากนั้นประชุมชี้แจง เพื่อทำความเข้าใจ โดยกิจกรรมแรกที่ได้ดำเนินการ คือ การให้ปศุสัตว์อำเภอไปเสาะหาเรื่องราวจากปราชญ์ชาวบ้านในเรื่องเกี่ยวกับปศุสัตว์ จากนั้นให้นำมาเสนอในที่ประชุม เพื่อเป็นการเผยแพร่ความรู้ และเพื่อให้ปศุสัตว์อำเภออื่นๆ สามารถนำความรู้ไปปรับใช้ 5. ใช้การสั่งการ และประชุมชี้แจง 6. นำการจัดการความรู้เข้ามาถ่ายทอดให้กับบุคลากร เพื่อให้ได้รับทราบ และมอบหมายภารกิจการจัดการความรู้ให้รับผิดชอบ ซึ่งก็น่าจะมีการซึมซับได้บ้าง 7. การดำเนินการจัดการความรู้ในหน่วยงานเป็นการดำเนินการตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ดังนั้นจึงเป็นความร่วมมือของหน่วยงานที่ต้องดำเนินการไม่มีคณะกรรมการ 8. หน่วยงานไม่มีแผนการดำเนินการในเรื่องของการจัดการความรู้ที่ชัดเจน และต่อเนื่อง โครงการที่ได้ดำเนินการเสร็จสิ้นแล้วไม่มีการดำเนินการต่อมาอีก 9. หน่วยงานยังไม่มีมีการบูรณาการที่ชัดเจน ส่วนใหญ่ในการดำเนินงานจะทำจากประสบการณ์ของแต่ละคน และถ่ายทอดด้วยการพูดคุยแนะนำกัน ยังไม่มีการจัดทำและจัดเก็บความรู้ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน นัก ส่วนใหญ่กรมฯ จะเป็นหน่วยงานจัดทำคู่มือ และแนวทางการดำเนินงานสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมพัฒนาชุมชนให้กับจังหวัด 10. ไม่มีการนำ KM เข้ามาใช้

4) โครงการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และการเรียนรู้ของบุคคลในหน่วยงาน

โครงการเกี่ยวกับการจัดการความรู้จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า มีโครงการที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ใน 2 ลักษณะ (ดังรายละเอียดปรากฏในตารางที่ 4.5) คือ

4.1) โครงการที่ดำเนินการในลักษณะของการสรรหาบุคคลเพื่อเป็นแบบอย่าง มี 2 โครงการ ได้แก่ 1) โครงการคนดีที่อยากบอก เป็นการกำหนดให้บุคลากรของหน่วยงานได้เขียนเพื่อบอกเล่าเรื่องราวที่ประทับใจ หรือเรื่องราวเกี่ยวกับการทำงานที่ทำได้ดี โดยจะทำการคัดเลือกเรื่องเล่าของบุคลากรในหน่วยงานเพื่อหาตัวแทน และส่งเข้าประกวดในระดับประเทศ และ 2) โครงการการค้นหาคนเก่งจากพื้นที่ โดยจะค้นหาชาวบ้าน เกษตรกรในแต่ละพื้นที่ ซึ่งมีวิธีการในการทำการเกษตร การแก้ไขปัญหาในการทำการเกษตร โดยเกษตรกรตำบล หรืออำเภอจะเป็นคนสำรวจ และเก็บรวบรวมข้อมูลในพื้นที่ จากนั้นเมื่อมีการประชุมก็จะนำเสนอข้อมูลของพื้นที่ตนเอง หรือประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งหากพื้นที่ใดสามารถทำได้ดีกว่า หรือแก้ไขปัญหาได้ก็จะนำเสนอที่ประชุมให้รับทราบ ทำให้เกษตรกรตำบล เกษตรอำเภอทราบแหล่งความรู้ในแต่ละเรื่องว่าอยู่ที่ใด เมื่อเกิดปัญหาในท้องที่ ก็จะสามารถแนะนำให้ชาวบ้านทราบได้ว่า ที่ใดสามารถแก้ปัญหาดังกล่าวได้

4.2) โครงการในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มี 4 โครงการ ได้แก่ 1) โครงการกินข้าวแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับชาวบ้านในพื้นที่ที่ได้รับการคัดเลือกเป็นพื้นที่ต้นแบบจากชาวบ้านในด้านต่าง ๆ ผ่านการรับประทานอาหารเย็น ซึ่งจะเป็นการช่วยให้ได้เรียนรู้ความสำเร็จ และแนวคิดของชาวบ้านต้นแบบเพื่อนำเอาความรู้ หรือแนวปฏิบัติที่ได้ไปถ่ายทอดต่อในพื้นที่ของตนเอง หรือพาชาวบ้านในพื้นที่ตนเองมาดูงานในพื้นที่ต้นแบบ 2) โครงการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพของโรงพยาบาล เป็นการพัฒนาศักยภาพทีม QRT และความสามารถของผู้ประสานงานเพื่อให้ผ่านการประเมิน โดยใช้การจัดการความรู้ผ่านกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3) โครงการแลกเปลี่ยน และถ่ายทอดความรู้ ในการหาแนวทางปฏิบัติที่ดี (Best practices) 4) โครงการการจัดการความรู้เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เป็นการจัดการความรู้เพื่อป้องกันการทุจริต การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาภูมิทัศน์ของหน่วยงาน และการพัฒนาบุคลากรในเรื่องจิตสำนึกสาธารณะ

นอกจากนี้ยังพบโครงการจัดทำคลังความรู้อีกด้วย ทั้งนี้จากการสัมภาษณ์ยังมีหน่วยงานที่ไม่มีโครงการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในหน่วยงาน จำนวน 6 หน่วยงาน เพราะไม่มีงบประมาณ แต่การจัดการความรู้ที่ดำเนินการอยู่ จะเป็นการดำเนินการในลักษณะของการเพิ่มวาระการจัดการความรู้เข้าเป็นหนึ่งในวาระการประชุม และมีการเตรียมการดำเนินโครงการในปีถัดไป

สำหรับ โครงการการเรียนรู้ของบุคลากรในหน่วยงาน จากการสัมภาษณ์เห็นได้ว่าหน่วยงานมีแผนการพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากร ที่สามารถแบ่งได้ 3 ระดับ คือ 1) แผนการพัฒนามาจากระดับกรมหรือส่วนกลาง 2) การวิเคราะห์ตามความจำเป็นแล้วกำหนดขึ้นเอง 3) แผนการอบรมจากสำนักงาน ก.พ.ร. และ ก.พ. ทั้งนี้ ส่วนใหญ่จะได้รับการฝึกอบรมตามหลักสูตรที่สำนักงาน ก.พ.ร. และ ก.พ. จัดให้ จะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะที่ต้องมีของตำแหน่งต่าง ๆ ประกอบกับหน่วยงานได้จัดหลักสูตรอบรมต่าง ๆ ให้บุคลากร รวมทั้งฝึกอบรมการจัดการความรู้ผ่านระบบ E-learning ได้แก่ การสร้างวิทยทัศน์ การตัดสินใจและแก้ปัญหา การพัฒนากลยุทธ์เชิงอาชีพ การแก้ไขความขัดแย้งภายในทีม และการตัดสินใจเชิงจริยธรรม เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีหลักสูตรสำหรับผู้บริหารงานระดับสูง ได้แก่ การปรับปรุงกระบวนการบริหาร การพัฒนาระบบคิดและเสริมกลยุทธ์ เครื่องมือการบริหาร และการพัฒนาทักษะการเป็น นักยุทธศาสตร์ ทั้งนี้หน่วยงานส่วนใหญ่ยังไม่มีกำหนดแผนการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน แต่จะมีการจัดให้ ตามความต้องการของ

บุคลากร และมีหลักสูตรอบรมผ่านระบบ E-learning ของหน่วยงานส่วนกลาง และมีบางหน่วยงานที่ไม่มีโครงการส่งเสริมการเรียนรู้ในการพัฒนาบุคลากร ไม่มีการจัดอบรม ตลอดจนไม่มีการตั้งงบประมาณสำหรับการอบรม หรือพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะทั้งในระดับจังหวัด และระดับกรม (ดังรายละเอียดปรากฏในตารางที่ 4.5)

ตารางที่ 4.5 โครงการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และการเรียนรู้ของบุคลากร (n=14)

ประเด็น	รายละเอียด
โครงการ การจัดการความรู้	1. กิจกรรม “คนดีที่อยากบอก” เป็นการกำหนดให้บุคลากรของพัฒนาชุมชนได้เขียนเพื่อบอกเล่าเรื่องราวที่ประทับใจ หรือเรื่องราวเกี่ยวกับการทำงานที่ทำได้ดี โดยจะทำการคัดเลือกเรื่องเล่าของบุคลากรจากหน่วยงานเพื่อหาตัวแทน และส่งเข้าประกวดในระดับประเทศ ซึ่งปีที่ผ่านมา 2552 เรื่องเล่าของจังหวัดขอนแก่นได้รับรางวัลรองชนะเลิศ 2. กิจกรรม “กินข้าวแลงเบ้งแย่งทุกข์สุข” เป็นการนำเอาพัฒนากรลงพื้นที่ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กับชาวบ้านในพื้นที่ที่ได้รับการคัดเลือกจากชาวบ้าน หรือพัฒนาชุมชนว่าเป็นพื้นที่ต้นแบบในด้านต่าง ๆ ผ่านการรับประทานอาหารเย็น ซึ่งจะเป็นการช่วยให้พัฒนากรได้เรียนรู้ความสำเร็จ และแนวคิดของชาวบ้านต้นแบบ เพื่อนำเอาความรู้ หรือแนวปฏิบัติที่ได้ไปถ่ายทอดต่อในพื้นที่ของตนเอง หรือพาชาวบ้านในพื้นที่ตนเองมาดูงาน ในพื้นที่ต้นแบบ 3. การค้นหาคนเก่งจากพื้นที่ (คนเก่ง หมายถึงชาวบ้านในแต่ละพื้นที่ ซึ่งมีวิธีการในการทำเกษตร การแก้ไข ปัญหาในการทำเกษตร โดยเกษตรกรตำบล หรืออำเภอจะเป็นคนสำรวจ และเก็บรวบรวมข้อมูลในพื้นที่) จากนั้นเมื่อมีการประชุมเกษตรกรตำบล หรืออำเภอ จะมีการเสนอข้อมูลของพื้นที่ตนเอง หรือประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งหากพื้นที่ใดสามารถทำได้ดีกว่า หรือแก้ไขปัญหาก็จะนำเสนอให้รับทราบ ทำให้เกษตรกรตำบล และอำเภอ ทราบแหล่งความรู้ในแต่ละเรื่องว่าอยู่ที่ใด เมื่อเกิดปัญหาในท้องที่ ก็จะสามารถแนะนำให้ชาวบ้านทราบได้ว่า ที่ใดสามารถแก้ปัญหาดังกล่าวได้ นอกจากนี้ยังใช้การประชุมเพื่อการแบ่งปัน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยทุกครั้งการประชุมจะมีการสรุปเป็นความรู้ในประเด็นต่าง ๆ แล้วนำมาจัดการ จากนั้นจัดทำเป็นแผ่นพับ หรือแขวนบนเว็บ (เนื้อหาส่วนใหญ่เป็นความรู้สำหรับการแก้ไขปัญหาด้านการเกษตร เช่น การกำจัดเห็บเลี้ยงเป็ดมันสำปะหลังการควบคุมศัตรูพืชโดยวิธีชีวภาพ หรือการส่งเสริมทางการเกษตร เช่น การปลูกผักขจร) และยังมีการจัดทำ อี-เกษตร (E-Agriculture) ที่ทำหน้าที่เป็น web portal ซึ่งรวบรวมข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเกษตร เพื่อให้ประชาชน และผู้สนใจได้เข้าถึงข้อมูลอย่างเท่าเทียม เป็นเวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเพื่อเป็น e-service ทางเกษตรต้นแบบ (จากการสำรวจ ภายในประกอบด้วยข้อมูลต่าง ๆ มากมาย ไม่ว่าจะเป็นการให้ความรู้ การจัดฝึกอบรม (มีทั้งชาวบ้าน และเกษตรกรตำบล หรืออำเภอเข้าร่วม) การให้ข้อมูลทางการเกษตร ราคาพืชผล สภาพดินฟ้าอากาศ รวมถึงข้อมูล ประชาชนชาวบ้าน เกษตรกรตัวอย่าง กลุ่มเกษตรกร และศูนย์ฝึกอบรมทางการเกษตรอีกด้วย 4. การกำหนดตัวชี้วัดให้หน่วยงานภายใต้สังกัดของ สสจ. ต้องมีการจัดการความรู้ 1 เรื่อง โดยมีการติดตามและประเมินผล จากนั้นคัดเลือกเรื่องที่เด่น เพื่อนำไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานภายนอก โดย สสจ. จะจัดให้มีเวทีเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระหว่างหน่วยงานดังกล่าว 5. โครงการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล เรื่อง การพัฒนาศักยภาพทีม QRT จังหวัดขอนแก่น เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพของผู้ประสานงาน ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยใช้การจัดการความรู้ และความสามารถของผู้ประสาน เพื่อให้โรงพยาบาลผ่านการประเมิน 6. โครงการจัดทำคลังความรู้ 7. การประชุม DW เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยน และถ่ายทอดความรู้ ในการหา Best practices 8. โครงการการจัดการความรู้เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ใน 3 หัวข้อคือ การจัดการความรู้เพื่อป้องกัน การทุจริต, การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาภูมิทัศน์ของหน่วยงาน และการพัฒนาบุคลากร ในเรื่องจิตสำนึกสาธารณะ และในปัจจุบันดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้เรื่อง การบริการสู่ความเป็นเลิศ

ตารางที่ 4.5 โครงการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และการเรียนรู้ของบุคลากร (n = 14) (ต่อ)

ประเด็น	รายละเอียด
โครงการ การจัดการความรู้	9. ไม่มีโครงการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในหน่วยงาน แต่จะมีโครงการที่เป็นการสั่งการมาจากกรม โดยให้แต่ละอำเภอคัดเลือกเรื่องเด่น ของอำเภอตนเองที่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ เขียนเป็นเรื่องเล่า (มีแบบฟอร์ม และตัวอย่าง) แล้วส่งเข้ามาประกวด ไม่มีโครงการเกี่ยวกับการจัดการความรู้โดยตรง เพราะไม่มีงบประมาณ แต่การจัดการความรู้ที่ดำเนินการอยู่ จะเป็นการดำเนินการในลักษณะของการเพิ่มวาระการจัดการความรู้เข้าเป็นหนึ่งในวาระการประชุม และมีการเตรียมการ ในปี พ.ศ. 2553 หน่วยงานได้กำหนดให้เจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน (พัฒนากร) ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่หมู่บ้าน ตำบล (สังกัดสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอ) ดำเนินการเขียนความรู้จากประสบการณ์การทำงานของตนเองที่ประสบผลสำเร็จ คนละอย่างน้อย 1 เรื่อง เพื่อจังหวัดจะได้รวบรวมเป็นความรู้สำหรับ เจ้าหน้าที่หรือผู้สนใจได้ศึกษา และนำไปใช้
โครงการเกี่ยวกับ การเรียนรู้ของ บุคลากร	1. การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรจะมีการฝึกอบรมตามหลักสูตรที่ สำนักงาน ก.พ.ร. หรือ ก.พ.จัดให้ (ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะที่ต้องมีของตำแหน่งต่าง ๆ) ประกอบกับกองฝึกอบรม กรมการพัฒนาชุมชน ได้จัดหลักสูตรอบรมต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรได้เลือกฝึกอบรมผ่านระบบ E-learning เช่น ระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานสำนักงาน, การพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ, การจัดการความรู้ชุมชน, การเขียนโครงการ, อุดมการณ์ คน พช. (เรารู้ พช.), 22 ที่ว่าวิทยากร, CD.Q. เซวีน คน พช., Beginning English for the beginner, การสร้างวิสัยทัศน์, การตัดสินใจและแก้ปัญหา, การพัฒนากลยุทธ์เชิงอาชีพ, การแก้ไขความขัดแย้งภายในทีม และการตัดสินใจเชิงจริยธรรม เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีหลักสูตรนักบริหารงานพัฒนาชุมชนระดับสูง ซึ่งจัดให้กับพัฒนาการ ประกอบด้วย 3 โมดูล คือ การปรับปรุงกระบวนการสนับสนุนค่านักบริหาร การพัฒนาระบบคิดและเสริมกลยุทธ์เครื่องมือการบริหาร และการพัฒนาทักษะการเป็นนักยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาชุมชน โดยในการอบรมนั้นจะมีสมุดบันทึกการพัฒนาตนเองของผู้เข้าอบรม ซึ่งกำหนดให้แต่ละบุคคลต้องมีการตั้งเป้าหมายเพื่อพัฒนาตนเองในเรื่องต่าง ๆ ได้แก่ 1) ด้านการบริหารตนเอง ประกอบด้วย บุคลิกภาพดี ความรู้ความสามารถ คุณธรรม ระบบคิดดี และวินัยในตนเอง 2) ด้านการบริหารสังคม ประกอบด้วย มนุษยสัมพันธ์ ความเป็นประชาธิปไตย การประสานงานที่ดี และการเป็นที่ปรึกษาที่ดี 3) ด้านการบริหารงาน ประกอบด้วย การวางแผนการแก้ไขปัญหา การพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง การควบคุมและการประเมินผล การสร้างและพัฒนาทีม และความรักชอบต่องาน ซึ่งพัฒนาชุมชนขอนแก่น ได้นำ สมุดบันทึกการพัฒนาตนเองนี้ มาเพื่อกำหนด และใช้เป็นแนวทางเพื่อให้บุคลากรของพัฒนาชุมชนขอนแก่น ได้เกิดการพัฒนาตนเอง บุคลากรสามารถกำหนดเป้าหมาย และตัวชี้วัดด้วยตนเอง โดยจะมีบุคลากรคนอื่นในหน่วยงานเป็นคนตรวจประเมินและเนื่องจากผู้นำองค์กรให้ความสำคัญกับความรู้ความสามารถของบุคลากรมากจึงเปิดโอกาส และเอื้อให้บุคลากรสามารถศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น หรือฝึกอบรมในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และจำเป็นสำหรับงาน 2. ไม่มีการกำหนดแผนการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน แต่จะมีการจัดให้ตามความต้องการของบุคลากร (จัดโดยสำนักงานเกษตรจังหวัด) และนอกจากนี้ยังมีหลักสูตรอื่น ที่จัดโดยกรมอีกด้วย มีระบบ E-learning ของกรมส่งเสริมการเกษตร หลักสูตรที่เปิดสอน เช่น หลักสูตรส่งเสริมการเกษตร การมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชน การผลิตสื่อจิตคิด เสริมธุรกิจพอเพียง เทคนิคการให้บริการประชาชน และการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันด้วยโลจิสติกส์ เป็นต้น และห้องสมุดที่เก็บคู่มือในการปฏิบัติงาน (http://e-learning.doae.go.th/default.html) 3. มีการจัดการอบรมสำหรับบุคลากรในหน่วยงาน ได้แก่หลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ นโยบาย หรือที่จำเป็นต้องรู้ เช่น หลักสูตรการทำงานเป็นทีม ภาษาอังกฤษสำหรับนักปกครอง เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น รวมถึงยังมีการสำรวจความต้องการของบุคลากรเกี่ยวกับหลักสูตรที่ต้องการให้จัดฝึกอบรมให้อีกด้วย 4. มีเว็บการจัดการความรู้วิทยาลัยการปกครอง ซึ่งรวบรวมความรู้เรื่องต่าง ๆ สำหรับบุคลากรในกรมการปกครอง (http://www.dopa.go.th/iad/subject/lo_iad.html) 5. มีหลักสูตรการฝึกอบรมจากหน่วยงานภายนอกที่น่าสนใจมา ซึ่งหากเรื่องใดตรงกับงาน หรือน่าสนใจก็จะส่งบุคลากรไปเข้าร่วมการอบรม

ตารางที่ 4.5 โครงการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และการเรียนรู้ของบุคลากร (n = 14) (ต่อ)

ประเด็น	รายละเอียด
โครงการเกี่ยวกับ การเรียนรู้ของ บุคลากร	6. ที่ผ่านมาหากมีเรื่องใหม่เข้ามา ไม่ว่าจะเป็นเรื่องที่ต้องดำเนินการ หรือปัญหา จะใช้วิธีการจัดอบรม และจัดทำเป็นเอกสารเพื่อเผยแพร่ 7. ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนมาใช้ระบบสมรรถนะ สสจ.ขอนแก่น จะพิจารณาจากการประเมินสมรรถนะที่ต้องการกับสมรรถนะที่มี แล้วจึงจัดหลักสูตรเพิ่มเติมให้ในส่วนที่ยังไม่ครบ 8. ไม่มีการพัฒนาบุคลากร ไม่มีการจัดอบรม ไม่มีการตั้งงบประมาณสำหรับการอบรม หรือพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะเลย (ทั้งในระดับจังหวัด และระดับกรม) 9. มีแผนการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย 3 ระดับ คือ 1. แผนการพัฒนาจากระดับกรม 2. การวิเคราะห์ตามความจำเป็นแล้วกำหนดขึ้นเอง 3. แผนการอบรมจาก ก.พ. 10. ด้านการพัฒนาบุคลากรตามระบบสมรรถนะเป็นฐาน สำนักงานจังหวัดมี รายละเอียดภาระงานตามหน้าที่ ซึ่งดำเนินการตามกรม โดยอ้างอิงจาก ก.พ. เป็นหลัก 11. สนับสนุนให้บุคลากรได้เรียนรู้ และเพิ่มพูนความรู้ แต่ไม่ถึงการส่งเสริม เมื่อมีการอบรมที่น่าสนใจ บุคลากรสามารถเข้าร่วมได้ 12. มีจัดอบรมเรื่องต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการ สำหรับบุคลากรปกติในหน่วยงานมีการอบรมอยู่เสมอ เป็นโครงการที่จัดขึ้นโดยหน่วยงาน หรือคั่นสังกัด 13. มีโครงการอบรมสำหรับบุคลากรอยู่เสมอทั้งที่จัดโดยภายใน และภายนอกหน่วยงาน 14. มีโครงการอบรมสำหรับบุคลากรน้อยมาก 15. โดยปกติจะมีการจัดอบรมให้กับบุคลากร ปีละ 1 ครั้ง และนอกจากนี้หากมีเรื่องที่น่าสนใจ ที่หน่วยงานภายนอกจัด บุคลากรก็สามารถเข้าร่วมการอบรมได้

5) การสร้างบรรยากาศและเครื่องมือที่ส่งเสริมการจัดการความรู้ และการเรียนรู้ของบุคลากร

การสร้างบรรยากาศการจัดการความรู้ และการเรียนรู้ หน่วยงานส่วนใหญ่มีสถานที่ทำงานเป็นห้องที่เปิดโล่งจัดพื้นที่ให้แผนก และฝ่ายต่าง ๆ อยู่รวมกันทั้งหมด โดยใช้ฉากกั้น (Partition) ในบางหน่วยงานมีการจัดประชุม Office hour เป็นประจำวันทุกวันจันทร์เพื่อการพูดคุย และแลกเปลี่ยนความรู้ ระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน และมีวัฒนธรรมการทำงานของหน่วยงานที่มีลักษณะเฉพาะ เช่น การมอบหมายภารกิจให้ดำเนินการมีวัฒนธรรมของการยอมรับ และเคารพความอาวุโส นอกจากนี้ยังมีการจัดกิจกรรมเป็นประจำเพื่อให้บุคลากรได้ทำงานร่วมกัน และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร รวมทั้งการจัดสถานที่ให้บุคลากรได้ทำกิจกรรมร่วมกัน เช่น ศาลานั่งเล่น มุมพักผ่อน ห้องส่วนกลางที่บุคลากรมักมานั่งคุยและแลกเปลี่ยนกัน ประชุม รวมถึงมีการล้อมวงทานข้าวร่วมกัน ตลอดจนการพัฒนาความรู้ และการเรียนรู้ของบุคลากร กับเครือข่าย ในมีลักษณะเป็นกิจกรรม และเป็นในแบบที่ไม่เป็นทางการ ตั้งแต่ระดับระดับหัวหน้าหน่วยงาน ถึงระดับผู้ปฏิบัติงาน

เครื่องมือสนับสนุนการจัดการความรู้ และการเรียนรู้ หน่วยงานส่วนใหญ่มีเครื่องคอมพิวเตอร์ 1 เครื่องสำหรับบุคลากร 1-2 คน ดำเนินการทำงาน และสืบค้นข้อมูล และส่วนใหญ่มีเครื่องคอมพิวเตอร์แบบพกพาเป็นของตนเอง หน่วยงานส่วนใหญ่มีระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Internet) และอินทราเน็ต (Intranet) มีระบบ e-learning ที่ประกอบด้วยหลักสูตรต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานซึ่งจัดให้โดยกรม และมีหลักสูตรอื่น ๆ ของสำนักงาน ก.พ.ร. และ ก.พ. ด้วย หน่วยงานส่วนใหญ่มี Webmail สำหรับติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากร และ

ห้องที่มีฐานข้อมูลที่ใช้เพื่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งเว็บไซต์ของหน่วยงาน และห้องประชุม ที่ใช้เพื่อประชุม ปรึกษาหารือตลอดจนมีห้องสมุดสำหรับบุคลากร (ดังรายละเอียดปรากฏในตารางที่ 4.6)

ตารางที่ 4.6 การสร้างบรรยากาศและเครื่องมือสนับสนุนการจัดการความรู้ และการเรียนรู้ (n = 14)

ประเด็น	รายละเอียด
การสร้างบรรยากาศ การจัดการความรู้ และการเรียนรู้	1. การจัดสถานที่ทำงานเป็นห้องที่เปิดโล่ง มีแผนก และฝ่ายต่าง ๆ อยู่ร่วมกันทั้งหมด โดยใช้ฉากกั้น (Partition) 2. การจัดประชุม Office hour ทุกวันจันทร์เพื่อการพูดคุย และแลกเปลี่ยนความรู้ ระหว่างบุคลากรในสำนักงาน เกษตรจังหวัด รวมถึงการมอบหมายงานต่าง ๆ 3. มีวัฒนธรรมของการยอมรับ และเคารพความอาวุโส 4. หัวหน้างานได้พยายามกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ในที่ประชุม 5. การจัดกิจกรรม 5ส ทุกเดือน เพื่อบุคลากรได้ทำงานร่วมกัน และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร 6. มีสาลานั่งเล่น มุมพักผ่อน และ/หรือห้องส่วนกลาง ที่บุคลากรมักมานั่งคุยและแลกเปลี่ยนกัน สามารถใช้ในการประชุม รวมถึงมีการล้อมวงทานข้าวร่วมกัน 7. กิจกรรมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็น โดยจัดเป็นการประชุมรับฟังและติดตามผลงาน 8. การพัฒนาความรู้ และการเรียนรู้ของบุคลากร กับเครือข่าย จะมีลักษณะเป็น Event และเป็นในแบบที่ไม่เป็นทางการ และมีเฉพาะในระดับหัวหน้าหน่วยงาน ยังไม่ลงไปถึงระดับผู้ปฏิบัติงาน
เครื่องมือสนับสนุน การจัดการความรู้ และ การเรียนรู้	1. มีเครื่องคอมพิวเตอร์สำหรับบุคลากร (1 คนต่อ 1 เครื่อง/2 คนต่อ 1 เครื่อง) สำหรับการทำงาน และสืบค้นข้อมูล และส่วนใหญ่มี notebook เป็นของตนเอง 2. มีระบบเครือข่าย Intranet และ Internet 3. มีระบบ E-learning ที่ประกอบด้วยหลักสูตรต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการทำงาน ซึ่งกำหนดโดยกรม ประกอบกับ หลักสูตรอื่น ๆ ของ สำนักงาน ก.พ.ร. และก.พ. 4. Webmail สำหรับติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากร และห้องที่ 5. มีฐานข้อมูลที่ใช้เพื่อการปฏิบัติงาน ได้แก่ ฐานข้อมูลทะเบียนราษฎร และฐานข้อมูล One stop service 6. มีเว็บไซต์ของหน่วยงาน (http://www.kkdopa.com/) 7. มีห้องประชุม ที่ใช้เพื่อประชุม ปรึกษาหารือ 8. มีห้องสมุดสำหรับบุคลากร

6) การสื่อสารในหน่วยงาน หน่วยงานส่วนใหญ่ใช้การสื่อสารทั้ง 2 แบบ โดยส่วนใหญ่เป็นแบบ ไม่ทางการ ได้แก่ การพูดคุย โทรศัพท์ บอร์ดประชาสัมพันธ์ แผ่นพับ จดหมายข่าว ใบปลิว เสียงตามสาย การประกาศข่าวทางเว็บไซต์ของหน่วยงาน การติดต่อทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ การประกาศข่าวทางเว็บ Weblog การใช้ระบบ Office automation เพื่อแปลงเอกสารให้เป็นระบบอิเล็กทรอนิกส์ แล้วแจกจ่ายไปสู่ หน่วยงานสังกัด เพื่อความรวดเร็วในการแจ้งข่าวสารหรือการประชาสัมพันธ์ รวมถึงมีการประยุกต์ใช้โปรแกรม Skype แทนการใช้โทรศัพท์ ซึ่งทำให้สามารถติดต่อกันได้ในลักษณะ VDO conference ส่วนการสื่อสารแบบ ทางการ ได้แก่ หนังสือเวียน หรือคำสั่ง หนังสือสั่งการแบบราชการ การประชุม (ดังรายละเอียดปรากฏในตาราง ที่ 4.7)

ตารางที่ 4.7 การสื่อสารในหน่วยงาน และเครื่องมือ (n = 14)

ประเด็น	รายละเอียด
การสื่อสารใน หน่วยงาน และ เครื่องมือ	1. การสื่อสารในหน่วยงานส่วนใหญ่เป็นการ สื่อสารแบบไม่เป็นทางการ การพูดคุย การประกาศข่าวทางเว็บ เมล์ โทรศัพท์ มีการใช้จดหมายเวียนเพื่อใช้เก็บเป็นหลักฐาน บอร์ดประชาสัมพันธ์ 2. มีการใช้ระบบ Office automation เพื่อแปลงเอกสารให้เป็นระบบอิเล็กทรอนิกส์ แล้วแจกจ่ายไปสู่พัฒนาการอำเภอ และตำบลต่าง ๆ เพื่อความรวดเร็วในการแจ้งข่าวสาร หรือการประชาสัมพันธ์ 3. มีการใช้งาน โปรแกรม Skype แทนการ โทรศัพท์ ซึ่งทำให้สามารถติดต่อกันได้ในลักษณะ VDO conference 4. การสื่อสารในหน่วยงานส่วนใหญ่เป็นการ สื่อสารแบบไม่เป็นทางการ การพูดคุย การประกาศข่าวทางเว็บ Webmail โทรศัพท์ จดหมายข่าว บอร์ดประชาสัมพันธ์ เสียงตามสาย 5.การสื่อสาร แบบเป็นทางการ การประชุม จดหมายเวียน บอร์ดประชาสัมพันธ์ Webmail Weblog และการแจ้งข่าวประชาสัมพันธ์ผ่านเว็บไซต์ของหน่วยงาน แบบไม่เป็นทางการ การพูดคุยที่โต๊ะทำงาน โทรศัพท์ 6. มีแบบเป็นทางการ ได้แก่ หนังสือเวียน หรือคำสั่ง การประชุมชี้แจง 7. แบบไม่เป็นทาง ได้แก่ เสียงตามสาย การพูดคุยระหว่างบุคคล โทรศัพท์ E-mail 8. แบบทางการ ได้แก่ หนังสือสั่งการแบบราชการ 9. แบบไม่เป็นทางการ ได้แก่ การพูดคุย โทรศัพท์ email webboard บอร์ดประชาสัมพันธ์ เว็บไซต์ 10 การสื่อสาร เน้นทางการเป็นหลัก โดยจะใช้หนังสือสั่งการ และเมื่อหัวหน้าเห็นชอบ จึงใช้โทรศัพท์เพื่อการติดต่อประสานงาน “การสื่อสารต้องเริ่มจากเป็นทางการ” 11. ทางกร จดหมายเวียน คำสั่ง การประชุม ไม่เป็นทางการ โทรศัพท์ การพูดคุย 12. แบบที่เป็นทางการ(น่าจะมากกว่า): คำสั่ง จดหมายเวียน ไม่เป็นทางการ: โทรศัพท์ การพูดคุย 13. ทั้งแนวราบ และแนวดิ่ง คือทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งโดยส่วนใหญ่แบบไม่ทางการจะมีมากกว่า 14. มีการสื่อสารทั้ง 2 แบบ 15. การสื่อสารส่วนใหญ่ ใช้ระบบของราชการ คือหนังสือสั่งการ เป็นหลัก 16. เน้นแบบทางการเป็นหลัก ได้แก่ จดหมายเวียน คำสั่ง การประชุม ส่วนแบบไม่เป็นทางการ ได้แก่ การพูดคุย และ โทรศัพท์ 17. มีทั้ง 2 แบบทั้งแบบที่เป็นทางการ ได้แก่ หนังสือราชการ และไม่เป็นทางการได้แก่ การสั่งการด้วยวาจา และ Email ซึ่งในกรณีที่เป็นเรื่องสำคัญจะใช้การสั่งการด้วยวาจา นอกจากนี้ยังมีแผ่นพับ จดหมายข่าว ใบปลิว เพื่อสื่อสารกับหน่วยงานภายนอก และประชาชน

3.2 ขั้นตอนการดำเนินการจัดการความรู้ในหน่วยงาน

ในการวิเคราะห์การจัดการความรู้ในหน่วยงานภายใต้จังหวัดสุวิชัย ได้วิเคราะห์ให้เห็นถึงเป้าหมาย กระบวนการจัดการความรู้ กิจกรรมต่างๆ ที่ดำเนินการในการจัดการความรู้และเครื่องมือหรือเทคนิคที่ใช้ในการจัดการความรู้ในแต่ละขั้นตอนซึ่งผลจากการสัมภาษณ์เป็นดังนี้

1) เป้าหมายของการจัดการความรู้ จากการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์พบว่า หน่วยงานส่วนใหญ่ มีการดำเนินการจัดการความรู้ และมีการตั้งเป้าหมายในการจัดการความรู้ แต่มีหน่วยงานอีกจำนวนหนึ่ง ที่ไม่ได้ กำหนดเป้าหมายในการจัดการความรู้ที่ชัดเจน สำหรับเป้าหมายของการจัดการความรู้ของหน่วยงานสามารถสรุปได้เป็น 3 ด้านใหญ่ ๆ คือ

1.1) เป้าหมายของการจัดการความรู้เพื่อพัฒนางาน หน่วยงานส่วนใหญ่ในกลุ่มที่กำหนด หมายของการจัดการความรู้ ได้กำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาหลัก เช่น เป้าหมายของ

การจัดการความรู้เพื่อรวบรวมความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริการประชาชน ในด้านต่างๆ ของหน่วยงาน เพื่อพัฒนา One Stop Service และการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาบริการสู่ความเป็นเลิศ การจัดการความรู้เพื่อการสร้างและพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน การจัดการความรู้เพื่อดูแลและรักษาภาษาป้าชุมชน การจัดการความรู้เพื่อการป้องกัน การทุจริต เป็นต้น

1.2) การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคน มีหน่วยงานจำนวนหนึ่ง ได้กำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคน โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาทักษะและความสามารถของบุคลากร และใช้เป็นเครื่องมือเพื่อสร้างเครือข่ายการทำงานและการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อให้บุคลากรทำงานร่วมกันได้ อาทิ เป้าหมายของการจัดการความรู้ของหน่วยงานเพื่อให้บุคลากรในสำนักงานมีความรู้เพิ่มเติม และใช้การจัดการความรู้เพื่อสร้างเครือข่ายการทำงานร่วมกันของปศุสัตว์อำเภอทั้ง 26 อำเภอ เพื่อไม่ต้องการให้แต่ละคนทำงานอย่างโดดเดี่ยว และหน่วยงานบางแห่งก็มีเป้าหมายที่ใช้การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพทักษะ และการเรียนรู้ของคนเพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่องค์กรการเรียนรู้

1.3) การจัดการความรู้เพื่อผลักดันยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน เป้าหมายการจัดการความรู้เพื่อผลักดันยุทธศาสตร์ยังมองไม่เห็นชัด มีเพียงหน่วยงานเดียว ที่ระบุว่า การจัดการความรู้ของหน่วยงานเพื่อผลักดันยุทธศาสตร์แต่ก็ไม่ได้ระบุยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ที่จะผลักดันเพิ่ม แต่อธิบายให้เห็นว่าในการกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้จำเป็นต้องมองที่ยุทธศาสตร์หลักขององค์กรและมองเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์นั้นๆ จากนั้นก็ทำเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์มาตั้งเป็นเป้าหมายของการจัดการความรู้ (ดูรายละเอียดของข้อมูลสัมภาษณ์ในตารางที่ 4.8)

2) การดำเนินการจัดการความรู้ของหน่วยงาน ในการศึกษาการดำเนินการจัดการความรู้ของหน่วยงานในส่วนนี้จะมองในภาพกว้างของการบริหาร คือ ความเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ (คณะกรรมการจัดการความรู้) และมีแผนการดำเนินการอย่างไร ซึ่งจากการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ดังนี้

2.1) คณะกรรมการจัดการความรู้ของหน่วยงาน ในการจัดการความรู้ของแต่ละหน่วยงาน ภายใต้จังหวัดนั้นโดยส่วนใหญ่ถือว่าการจัดการความรู้เป็นงานหนึ่งของหน่วยงาน ส่วนใหญ่จึงมีการแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นมารับผิดชอบหรือมอบให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดของหน่วยงานไปรับผิดชอบ จากการวิเคราะห์พบว่าหน่วยงานส่วนใหญ่ 8 หน่วยงาน มีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ในหน่วยงานขึ้นมารับผิดชอบ ซึ่งการแต่งตั้งกรรมการหรือผู้รับผิดชอบในหน่วยงาน 3 ลักษณะ คือ

(1) แต่งตั้งจากบุคคลที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่จัดการความรู้ ทั้งนี้เนื่องมาจากการจัดการความรู้เป็นเรื่องใหม่สำหรับจังหวัด ดังนั้นการจัดการความรู้ในแต่ละปี หน่วยงานมีการดำเนินการโดยเลือกประเด็นความรู้ที่สำคัญและจำเป็นขึ้นมามีดำเนินการ เช่น ถ้าเลือกประเด็นการจัดการความรู้ด้านการบริการเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียวคณะกรรมการจัดการความรู้แต่งตั้งจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริการทุกฝ่าย

(2) การแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ประจำหน่วยงาน ซึ่งคณะกรรมการประกอบด้วยตัวแทนจากแผนกงานย่อยในหน่วยงานขึ้นมารับผิดชอบดำเนินการ การดำเนินในลักษณะนี้หน่วยงานจะถือว่าการจัดการความรู้เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบเสมือนงานหนึ่งของหน่วยงาน เช่น สำนักงานปศุสัตว์จังหวัดจะแต่งตั้งคณะกรรมการจากบุคคลทุกฝ่ายของสำนักงาน สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดแต่งตั้งกรรมการจากหัวหน้าฝ่ายต่างๆ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดมีกรรมการที่เป็นตัวแทนจากทุกหน่วยงานย่อย รวมทั้งตัวแทนจากโรงพยาบาลในสังกัด

(3) ไม่มีการแต่งตั้งกรรมการขึ้นมารับผิดชอบแต่ได้กำหนดให้มีหน่วยหลักรับผิดชอบส่วนใหญ่แล้ว หน่วยงานต่าง ๆ จะกำหนดให้ส่วนหรือฝ่ายยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเป็นผู้รับผิดชอบ ซึ่งส่วนงานยุทธศาสตร์มักจะไปดำเนินการจัดตั้งคณะทำงานภายในเอง (รายละเอียดดังในตารางที่ 4.8)

2. การจัดทำแผนการจัดการความรู้ จากการวิเคราะห์การดำเนินงานการจัดการความรู้ในหน่วยงาน พบว่า มี 4 หน่วยงานที่ไม่มีแผนจัดการความรู้ซึ่ง 4 หน่วยงานนี้ ส่วนใหญ่เป็นหน่วยงานที่ไม่มีเป้าหมายด้านการจัดการความรู้ที่ชัดเจน และเป็นหน่วยงานที่มีการแต่งตั้งกรรมการจากตัวแทนฝ่ายต่างๆ ของแผนกหรือฝ่ายซึ่งเป็นหน่วยงานย่อย หน่วยงานอื่นๆ ที่นอกเหนือจาก 4 หน่วยงาน มีการจัดทำแผนการจัดการความรู้ทุกหน่วยงาน แต่ลักษณะของแผนของบางหน่วยงานก็ไม่ชัดเจน แต่บางหน่วยงานที่มีเป้าหมายการจัดการความรู้ชัดเจน ก็จะทำแผนการจัดการความรู้ชัดเจน เช่น สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด มีเป้าหมายของการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคนเพื่อขับเคลื่อนองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ก็จะจัดทำแผนการจัดการความรู้บูรณาการเข้าไปในแผนอื่นขององค์กร เช่น แผนพัฒนาคุณภาพของงาน โรงพยาบาล แผนงานพัฒนาศักยภาพของหน่วยงาน เป็นต้นนอกจากนี้ ในบางหน่วยงานแผนการจัดการความรู้ของหน่วยงานเป็นส่วนหนึ่งของแผนการจัดการความรู้ของจังหวัด กล่าวคือ ในแต่ละปีจังหวัดจะเป็นผู้กำหนดว่า จะมีการจัดการความรู้ในด้านอะไรบ้าง ภายใต้ยุทธศาสตร์ใดเพื่อกำหนดแล้วจะกำหนดให้หน่วยงานภายใต้จังหวัดเป็นเจ้าภาพหลักในการจัดการความรู้แต่ละด้าน แล้วมอบหมายให้หน่วยงานนั้นเป็นผู้เขียนแผนการจัดการความรู้ในเรื่องนั้นๆ แล้วจังหวัด (โดยฝ่ายยุทธศาสตร์) จึงจะรวบรวมแผนของหน่วยงานต่างๆ มาจัดทำเป็นแผนการจัดการความรู้ของจังหวัดอีกครั้งหนึ่ง (รายละเอียดดังในตารางที่ 4.8)

ตารางที่ 4.8 เป้าหมายของการจัดการความรู้และวิธีการดำเนินการจัดการความรู้ภายในหน่วยงาน (n = 14)

ประเด็นของการจัดการความรู้ ในหน่วยงาน	รายละเอียดของการดำเนินการ
1. เป้าหมายของการจัดการความรู้	1. ไม่มีเป้าหมายในการจัดการความรู้ที่ชัดเจน 2. ไม่มีเป้าหมายการจัดการความรู้ที่ชัดเจนในปีนี้ แต่ได้กำหนดไว้ในแผนของปีหน้า (2554) ว่า องค์กรต้องกำหนดให้มีการจัดการความรู้ 1 เรื่อง สำหรับในปีนี้อย่างแต่เตรียมบุคลากรไว้ โดยการจัดการอบรมเรื่อง การจัดการความรู้ให้แก่บุคลากร ทั้งนี้ให้บุคลากรภายในที่เคยได้รับการอบรมจากหน่วยงานภายนอกมาเป็นวิทยากร ซึ่งก็ยังเชี่ยวชาญไม่มากนัก เพราะไม่เคยลงมือทำเพียงแต่ได้รับการอบรมมา 3. เป้าหมายของการจัดการความรู้ คือ เพื่อการพัฒนา One Stop Service ของหน่วยงานโดยการรวบรวมความรู้ที่เกี่ยวข้องสมควรให้บริการในด้านต่างๆ สำหรับประชาชนที่ผู้ให้บริการ One Stop Service ต้องทราบ รวมทั้งความรู้ที่ควรทราบสำหรับประชาชนผู้มารับบริการ 4. เป้าหมายการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพด้านการจัดการความรู้ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตารางที่ 4.8 เป้าหมายของการจัดการความรู้และวิธีการดำเนินการจัดการความรู้ภายในหน่วยงาน (n = 14) (ต่อ)

ประเด็นของการจัดการความรู้ ในหน่วยงาน	รายละเอียดของการดำเนินการ
	5. ในการนำการจัดการความรู้เข้ามาใช้ในสำนักงานปศุสัตว์จังหวัดขอนแก่น มีเป้าหมาย คือ - ต้องการพัฒนาศักยภาพในสำนักงานมีความรู้เพิ่มเติม - สร้างเครือข่ายการทำงานร่วมกันของปศุสัตว์อำเภอ ทั้ง 26 อำเภอ ไม่ทำงานแบบโดดเดี่ยว สามารถสื่อสารกันได้ - เพื่อเผยแพร่ความรู้ และถ่ายทอดเรื่องราวต่าง ๆ ให้ได้รับทราบ รวมถึงสามารถค้นหาข้อมูล เพื่อแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานได้ 5. เป้าหมายของการจัดการความรู้เพื่อผลักดันยุทธศาสตร์เป็นหลัก ดังนั้นการกำหนดเป้าหมายจึงมีการทำยุทธศาสตร์ มีการแตกออกเป็นเป้าประสงค์ แล้วจึงนำเอาเป้าประสงค์มากำหนดเป็นเป้าหมายของการจัดการความรู้ 6. เป้าหมายการจัดการความรู้เพื่อการเสริมสร้างเศรษฐกิจเพื่อชุมชน 7. การจัดการความรู้เพื่อป้องกันการทุจริต, การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาภูมิทัศน์ของ สำนักงาน และการพัฒนาศักยภาพ ในเรื่องจิตสำนึกสาธารณะ และในปัจจุบันดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้เรื่อง การบริการสู่ความเป็นเลิศ 8. การจัดการความรู้เพื่อและดูแลรักษาป่าชุมชน
2. การดำเนินการจัดการ ความรู้ในหน่วยงาน 2.1 คณะกรรมการจัดการ ความรู้	1. คณะกรรมการจัดการความรู้ของหน่วยงาน โดยตรงแต่ละหน่วยงานมอบให้แต่ละฝ่ายรับผิดชอบ 2. กรรมการของหน่วยงานแต่ให้ฝ่ายยุทธศาสตร์รับผิดชอบ และถือเป็นเจ้าภาพหลักในการจัดการ ความรู้ของหน่วยงาน 3. คณะกรรมการรับผิดชอบโดยตรงแต่การดำเนินการจัดการความรู้อาศัยความร่วมมือ
2.2 แผนการจัดการความรู้	1. ไม่มีแผนการจัดการความรู้ที่ชัดเจน 2. มีการจัดทำแผน ดำเนินการตามคำแนะนำของสำนักงานจังหวัด ซึ่งโดยส่วนใหญ่สำนักงาน จังหวัด จะเป็นผู้กำหนดให้ 3. ในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ของหน่วยงาน จะมีการบูรณาการร่วมกันในการเขียนแผน ประกอบด้วย งานคุณภาพ งานโรงพยาบาล และงานพัฒนาศักยภาพ โดยตั้งเป้าเพื่อ “การพัฒนา คุณภาพโรงพยาบาล”ในส่วนที่ต้องไปรับผิดชอบตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของจังหวัด ได้เข้าไป ร่วมกับเลขาฯ ในการจัดทำแผน 4. แผนการจัดการความรู้ของจังหวัดขอนแก่น ได้มอบหมายให้เจ้าภาพยุทธศาสตร์แต่ละ ยุทธศาสตร์เป็นเจ้าภาพในการเขียนแผนจากนั้นจึงมีการรวบรวม เพื่อให้เป็นแผนการจัดการความรู้ ของจังหวัด 5. มีแผนและจัดทำแผน KM ของหน่วยงานได้มอบให้กรรมการเป็นผู้ดำเนินการทำแผน 6. การทำแผนโดย การประชุมจากผู้เกี่ยวข้องโดยการประชุมระดมความคิดเห็น 7. แผนการจัดการความรู้ได้จากแผนที่ต้องดำเนินการอยู่แล้วมาจัดทำให้เป็นแผนการจัดการความรู้ 8. มีแผนการจัดการความรู้ จัดทำโครงการบริการผู้รับผิดชอบ

3) กระบวนการจัดการความรู้ในหน่วยงาน

ในการวิเคราะห์กระบวนการจัดการความรู้ ผู้วิจัยได้กำหนดวิเคราะห์ตามกระบวนการจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน ซึ่งกำหนดไว้ในกรอบแนวคิดการวิจัย คือ การกำหนดความรู้ (Knowledge Identity) การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) การแสวงหาและจัดเก็บความรู้ (Knowledge Capture) การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) และการใช้ความรู้ (Knowledge Use) ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์สรุปได้ดังนี้

3.1) การกำหนดความรู้ ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดความรู้ นั้น หน่วยงานดำเนินการในลักษณะ ดังนี้

(1) ในหน่วยงานที่ไม่มีแผนการจัดการความรู้ที่แน่นอนอาจไม่สามารถระบุความรู้ที่ชัดเจนได้ แต่หน่วยงานก็พยายามที่จะรวบรวมแนวทางการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของหน่วยงานที่คิดว่าเป็นการปฏิบัติที่ดี โดยกำหนดให้มีคณะกรรมการคัดเลือกกลั่นกรอง ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นแนวทางการปฏิบัติที่ดีในชุมชน เป็นแนวทางการแก้ไขปัญหาความยากจนในชุมชน

(2) บางหน่วยงานยึดหลักสมรรถนะ (Competencies) ที่สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) กำหนดเป็นองค์รวมที่ไว้วัดความรู้ความสามารถ และพัฒนาบุคลากรในแต่ละตำแหน่งงาน ในบางหน่วยงานมีการกำหนดแผนการจัดการความรู้โดยนำประเด็นการทำงานมาเป็นประเด็นในการจัดการความรู้ เช่น การจัดการความรู้ด้าน One Stop Service การจัดการความรู้ด้านปศุสัตว์ เมื่อกำหนดประเด็นแล้วก็จะเชิญผู้ที่เกี่ยวข้องมาร่วมประชุมเพื่อวิเคราะห์หาความรู้จำเป็นที่จะใช้ในงานนั้น ๆ แล้วจึงจะนำไปสู่การจัดทำแผนการจัดการความรู้ วิธีการ หรือเทคนิคที่ใช้ในการวิเคราะห์ความรู้ คือ การใช้แนวคิดของแผนที่ความคิด (Mind map) เป็นกรอบในการวิเคราะห์ความรู้โดยเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ปัญหาร่วมกัน แล้วพิจารณาว่า ปัญหาเหล่านี้จะแก้ได้อย่างไร และใช้ความรู้อะไรบ้างเป็นต้น และบางหน่วยงานก็ใช้แบบสอบถามในการสำรวจและรวบรวมความรู้ อย่างไรก็ตามจากการสัมภาษณ์ พบว่า มีถึง 7 หน่วยงานที่ไม่มีกรวิเคราะห์และกำหนดความรู้ของหน่วยงาน

3.2) การสร้างและแสวงหาความรู้ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ พบว่า มีหน่วยงานจำนวนหนึ่งมากกว่าครึ่ง (9 หน่วยงาน) มีการสร้างและแสวงหาความรู้ ซึ่งจากการวิเคราะห์ภาพรวมจะเห็นว่า ความรู้ที่หน่วยงานสร้างและแสวงหาใช้ในการปฏิบัติงานนั้น เป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit knowledge) ซึ่งประกอบด้วยความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในแต่ละหน้าจากตำรา บทความ รายงานการประชุม หรือจากงานวิจัยที่รวบรวมไว้ในหน่วยงาน รวมทั้งกระเปาะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน มีเพียงส่วนน้อยที่สร้างและแสวงหาความรู้ที่เป็นประสบการณ์ของคน โดยการถอดประสบการณ์ เช่น การถอดความรู้ทางด้านการเกษตรจากเกษตรกรที่มีความรู้ความชำนาญ ที่เรียกว่า ปรมาจารย์ชาวบ้าน ครูคิดแผ่นดิน หรือเกษตรกรตัวอย่าง เป็นต้น

สำหรับวิธีการสร้างและแสวงหาความรู้แต่ละหน่วยงานใช้วิธีต่าง ๆ กัน อาทิ การกำหนดให้บุคลากรในหน่วยงานเป็นผู้ค้นหาความรู้ที่จำเป็นจากแหล่งข้อมูลอินเทอร์เน็ต เอกสารตำรา หรือฐานข้อมูลของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การเข้าร่วมการประชุมสัมมนากับหน่วยงานภายนอกแล้วรวบรวมเอกสาร หรือพูดคุยกันของบุคลากร การจัดทำฐานข้อมูลบุคลากรผู้รู้ หรือเป็นเจ้าภาพในการจัดประชุมสัมมนา แล้วรวบรวมความรู้จากการจัดประชุม

ส่วนการสร้างและแสวงหา หรือถ่ายทอดความรู้ ที่มีลักษณะของประสบการณ์จากการทำงาน หน่วยงาน ปุศสัตว์ จังหวัด และเกษตรจังหวัดจะคัดเลือกคนที่เป็นปราชญ์ชาวบ้าน มาเป็นแหล่งความรู้ของหน่วยงาน แล้วมีการตั้ง คณะการทำงานเข้าไปถ่ายทอดความรู้ หรือทำเป็นฐานข้อมูลไว้ เพื่อที่จะเลือกบุคคลเหล่านี้เป็นวิทยากร ในการถ่ายทอดความรู้ให้กับเกษตรกรคนอื่น ๆ หรือเป็นวิทยากร ในการจัดประชุมสัมมนา แล้วแต่โอกาส

3.3) การจัดเก็บความรู้ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ชี้ให้เห็นว่า หน่วยงานส่วนใหญ่มีการจัดเก็บ ความรู้แต่ยังไม่สมบูรณ์มากนัก ส่วนใหญ่มีเพียงการจัดเก็บความรู้เพื่อการใช้งาน ซึ่งจะจัดเก็บใน 3 ลักษณะ คือ

(1) การจัดเก็บไว้กับตนเอง เพื่อการใช้ประโยชน์ในการทำงานเป็นความรู้ที่บันทึกได้ ไว้ในรูปแฟ้มข้อมูลส่วนบุคคล

(2) การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน หรือสรุปเป็นรายงานการจัดการความรู้ประจำปี ซึ่ง เป็นการรวบรวมประสบการณ์ บทเรียนการทำงานที่ผ่านมา แล้วนำไปเก็บไว้ในแฟ้มที่รับผิดชอบ หรือส่วนกลาง เช่น ฝ่ายยุทธศาสตร์ หรือกลุ่มงานยุทธศาสตร์ เพื่อให้คนอื่น ในหน่วยงานได้นำไปใช้ประโยชน์

(3) การจัดเก็บความรู้ในรูปดิจิทัล แล้วจัดเก็บในเว็บไซต์ (Website) ของหน่วยงาน ความรู้ที่รวบรวมมาในส่วนนี้อาจจัดทำเป็นรูปเล่ม เป็นคู่มือ แต่ส่วนหนึ่งจัดทำเป็นเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ แล้วจัดเก็บไว้บนเว็บไซต์ ของหน่วยงาน อาจทำในลักษณะเป็นมุมการจัดการความรู้ของหน่วยงานบนเว็บไซต์ซึ่ง ผู้ใช้สามารถเข้ามาอ่านและนำไปใช้ประโยชน์ได้ ในบางหน่วยงานมีนโยบายในการรวบรวมความรู้ที่จำเป็น ในการปฏิบัติงาน แล้วนำมาสร้างเป็นเนื้อหาอิเล็กทรอนิกส์ (E- Content) เช่น สำนักงานเกษตรจังหวัดจะมีเนื้อหา อิเล็กทรอนิกส์ในเรื่องของดินและวิธีปรับปรุงดิน การสร้างบ่อพักน้ำ การป้องกันน้ำท่วม การอนุรักษ์ป่าไม้ การปลูกป่า เป็นต้น เมื่อจัดทำเป็นเอกสารเนื้อหาอิเล็กทรอนิกส์แล้ว ก็นำไปแขวนไว้บนเว็บไซต์ของหน่วยงาน ที่เปิดโอกาสให้เกษตรกร หรือบุคคลทั้งภายในและภายนอกได้เข้าถึงความรู้และนำไปใช้ประโยชน์ได้ อย่างไรก็ตามก็ยังมีหน่วยงานอีกจำนวนหนึ่งที่ไม่มีการจัดเก็บความรู้

3.4) การแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ จากการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมใน การแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้นั้น เมื่อวิเคราะห์ในภาพรวมอาจสรุปได้ว่า กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับ การแลกเปลี่ยนความรู้เป็นกิจกรรมที่หน่วยงานต่าง ๆ ได้ดำเนินการมากที่สุด ซึ่งกิจกรรมที่ใช้เป็นเครื่องมือใน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย

(1) การจัดประชุมสัมมนา นับเป็นวิธีการและกิจกรรมมีการดำเนินการอย่างกว้างขวาง และถือเป็นกิจกรรมหลักของการจัดการความรู้ในหน่วยงาน ซึ่งการจัดประชุม มีตั้งแต่การจัดประชุมเพื่อร่วมกัน แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน ซึ่งเป็นการประชุมเฉพาะกลุ่ม หรือในบางหน่วยงานอาจเป็นการประชุม ประจำเดือนของสำนักงาน บางหน่วยงานมีการประชุมหน่วยงานแบบไม่เป็นทางการทุกวันจันทร์ที่ 1 ของเดือน และดึงประเด็นความรู้ที่สำคัญและจำเป็นในการทำงาน พุดคุยในที่ประชุม เรียนรู้และหาทางออกร่วมกัน สำหรับการ จัดประชุมสัมมนาอีกรูปแบบหนึ่ง เป็นการจัดสัมมนาในรูปแบบของการสัมมนาเชิงปฏิบัติการของการจัดการ ความรู้โดยตรง ซึ่งในแต่ละปีหน่วยงานจะกำหนดประเด็นความรู้ที่คิดว่าสำคัญสำหรับคนในหน่วยงาน หรือใน อาชีพนั้น ๆ ขึ้นมา แล้วมีการเชิญทั้งผู้เชี่ยวชาญ ผู้เกี่ยวข้อง มาสัมมนาร่วมกัน ซึ่งการจัดสัมมนาในลักษณะนี้จะทำ ในหน่วยงานและจัดได้ปีละครั้ง ซึ่งทำให้ผู้เข้าสัมมนาได้แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์กันอย่างกว้างขวาง และนับเป็นการสื่อสารทางตรงระหว่างบุคคล

(2) การทำงานแบบระบบมีพี่เลี้ยง ซึ่งจะมีบางหน่วยงานใช้อยู่บ้าง เช่น เมื่อบรรจุพนักงานเข้ามาทำงานใหม่ (สำนักงานเกษตรจังหวัด) ก่อนที่จะให้ลงไปปฏิบัติงานจริง หน่วยงานจะจัดให้มีพี่เลี้ยงคอยดูแลให้ความรู้ และประสบการณ์ก่อนลงไปทำงาน และขณะที่ทำงานในพื้นที่ ยังมีพี่เลี้ยงจะไปในเทศงาน โดยลงไปดูแลให้คำปรึกษาในพื้นที่ เดือนละ 2 ครั้ง โดยแบ่งโดยการนิเทศงานให้พี่เลี้ยงแต่ละคนลงไปในพื้นที่ นอกจากจะให้คำปรึกษาด้านการทำงานแล้ว ยังให้รวบรวมความรู้ที่สำคัญที่พบการปฏิบัติงานที่ดีในพื้นที่ จากนั้นในแต่ละปีก็จัดเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้ผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ได้นำประสบการณ์มาเล่า มาแลกเปลี่ยนกัน

(3) การจัดทำเอกสารเผยแพร่ความรู้ ในบางหน่วยงาน มีการรวบรวมความรู้ที่จำเป็นแล้วจัดทำในรูปของแผ่นพับ เพื่อเผยแพร่ให้ประชาชนทราบ หรืออาจจัดทำโปสเตอร์ เพื่อการประชาสัมพันธ์ตามหน่วยงานหรือนิทรรศการ

(4) การใช้เทคโนโลยี เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งหน่วยงานบางหน่วยงานได้ทำเว็บไซต์ของการจัดการความรู้ และเปิดโอกาสให้บุคคลเข้าไปเรียนรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์กันบนกระดานข่าว (Web board) บางเว็บไซต์จะมีการรวบรวมความรู้เอาไว้ให้บุคลากรเข้าไปเรียนรู้ได้ นอกจากนี้บางหน่วยงาน หรือบุคลากรบางคนยังจัดทำบล็อก (Blog) เป็นของตนเอง แล้วเขียนความรู้ และประสบการณ์ให้คนอื่น ๆ ทั่วไปได้เข้ามาเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ แต่การทำบล็อกยังมีไม่มากนัก

3.5) การใช้ความรู้ ในการใช้ความรู้ที่เกิดจากการจัดการความรู้ นั้น แต่ละหน่วยงานให้ข้อมูลว่าไม่ค่อยได้ดำเนินการ หรือรายงานเป็นที่ชัดเจน แต่มีความเชื่อว่าบุคคลที่เกี่ยวข้อง หรือบุคคลที่เข้าประชุมสัมมนาจะนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ปรับปรุงแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน เพราะดูจากผลการปฏิบัติงานที่มีข้อผิดพลาดน้อยลง หรือผลการปฏิบัติงานดีขึ้น หรือในระดับจังหวัดจะดูจากผลของการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ เป็นต้น ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ในด้านการใช้ความรู้ นั้นในภาพรวมของหน่วยงานไม่ได้เน้นการปฏิบัติหรือวัดการใช้ความรู้ แต่ยกให้เป็นหน้าที่ หรือเรื่องของบุคคลในการใช้ความรู้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานหรือการพัฒนาศักยภาพของตนเองซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาในประเด็นนี้ถึงลงไปอีกระดับหนึ่ง คือการจัดการความรู้ในระดับบุคคล (รายละเอียดดังตารางที่ 4.9)

ตารางที่ 4.9 กระบวนการในการจัดการความรู้ของหน่วยงาน (n = 14)

กระบวนการในการจัดการความรู้	การดำเนินการ/เครื่องมือและเทคนิคที่ใช้
การกำหนดความรู้	1. เนื่องจากไม่มีแผนในการจัดการความรู้ การกำหนดความรู้จึงไม่ได้มีการระบุที่ชัดเจนว่าเป็นความรู้เรื่องใด หรือ ความรู้ใดที่ต้องจัดการ ซึ่งความรู้ที่นำมาจัดการส่วนใหญ่จะเป็นความรู้เกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ที่มีการคัดเลือกโดยคณะกรรมการ หรือตัวแทนของชุมชนแล้วว่าเป็นแนวทางปฏิบัติที่ดี เช่น แนวทางในการแก้ไขปัญหาความยากจน ซึ่งแนวทางเหล่านั้นจะได้จากการที่พัฒนาการชุมชนอำเภอทุกคนได้เขียนเรื่องเล่า ที่ตนเองเห็นว่ามีประสิทธิภาพ หรือเป็นงานที่มีความภาคภูมิใจ ในการแก้ไขปัญหา หรือพัฒนาท้องถิ่นของตนเองได้ 2. ใช้ความรู้หน่วยงานได้ยึดความรู้หลักตาม Competencies ของสำนักงานข้าราชการพลเรือน และกรม ซึ่งระบุว่า บุคลากรในแต่ละตำแหน่งต้องมีความรู้ความสามารถใด เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากร

ตารางที่ 4.9 กระบวนการในการจัดการความรู้ (n = 14) (ต่อ)

กระบวนการในการจัดการความรู้	การดำเนินการ/เครื่องมือและเทคนิคที่ใช้
การกำหนดความรู้ (ต่อ)	3. เอกสารแผนยุทธศาสตร์ ได้ระบุพันธกิจที่ 2 สร้างระบบการจัดการความรู้ อย่างชัดเจน (ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานยึดตามยุทธศาสตร์ของกรม) แต่ในทางปฏิบัติไม่ได้มีแผนการจัดการความรู้รองรับ ทั้งนี้การดำเนินการในส่วนของการจัดการความรู้ส่วนใหญ่ มุ่งหวังที่จะส่งเสริมกระบวนการจัดการความรู้ของชุมชน ไม่ใช่การจัดการความรู้ของบุคลากร อย่างไรก็ตามแต่ทั้งนี้หน่วยงานได้มีการทบทวนโครงการหรือการดำเนินการที่ผ่านมา เพื่อหาข้อด้อยซึ่งต้องได้รับการพัฒนา ซึ่งจุดนี้จะเป็นส่วนหนึ่งซึ่งถูกกำหนดเป็นความรู้ที่ต้องจัดการ 4. ไม่มีแผนในการจัดการความรู้ การกำหนดความรู้ส่วนใหญ่จะเน้นความรู้ตามสถานการณ์ ปัจจุบัน ที่มีผลกระทบต่อเกษตรกรเป็นหลัก เช่น เพลี้ยแป้งในมันสำปะหลัง ภัยแล้ง การปลูกพืช เป็นต้น 5. พิจารณาจากเป้าหมายของการให้บริการ One stop service แล้วจึงหาความรู้ที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ยังมีการสำรวจความพึงพอใจของประชาชน เพื่อหาความต้องการของประชาชน โดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็น 6. โดยส่วนใหญ่จะกำหนดความรู้จากประเด็นที่สนใจ และมีปัญหาร่วมกัน โดยอาจจะเป็นผลที่ได้จากการนิเทศงานซึ่งพบปัญหาในภาพใหญ่ของ สสจ.ขอนแก่น หรือ อาจเป็นประเด็นความสนใจของหน่วยงาน ซึ่งเมื่อพิจารณา ก็จะพบว่า เป็นเรื่องที่ตอบต่อยุทธศาสตร์ และวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน วิเคราะห์ความรู้ วิเคราะห์ความรู้ใช้แบบสอบถาม แผนที่ความคิด (Mind Map) หรือใช้ แบบจำลอง(Model) ปลูก ในการกำหนดความรู้ 7. การกำหนดความรู้ ได้ดำเนินการ โดยจะกำหนดความรู้จากหลากหลายเรื่อง แต่ต้องเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับปศุสัตว์ รวมถึงเรื่องอื่น ๆ ที่จะเกิดประโยชน์ต่อเกษตรกรวิธีวิเคราะห์ความรู้ใช้วิธีการวิเคราะห์ความรู้ใช้เทคนิคการกำหนดความรู้ คือ เลือกเรื่องที่เป็นประเด็น hot เช่น ไข้หวัดนก เป็นต้น นอกจากนี้ ยังได้จากการวิเคราะห์ปัญหาของบุคลากรที่มีร่วมกัน เช่น การกระทำความผิด การละเมิดของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ซึ่งการเลือกประเด็นที่ปัญหาที่มีร่วมกันจะช่วยให้บุคลากรเกิดความสนใจในการเข้ามาศึกษาและเรียนรู้ 8. ได้จากการแบ่งยุทธศาสตร์ออกเป็นประเด็น ๆ จากนั้นมอบหมายให้เจ้าภาพยุทธศาสตร์เป็นคนรับผิดชอบในการกำหนดความรู้ จากนั้นให้นำกลับมาเสนอในที่ประชุม 9. การกำหนดความรู้ กำหนดจากประเด็นยุทธศาสตร์ที่ต้องรับผิดชอบและได้รับมอบหมาย โดยการเชิญผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (ผู้ประสานงานการจัดการความรู้ของส่วนราชการต่าง ๆ ที่ทำหน้าที่เป็นเจ้าภาพร่วม) มาร่วมประชุม จากนั้นใช้การประชุม และระดมสมองเพื่อหาความรู้ที่ต้องการ เพื่อนำมาสู่การเขียนแผนการจัดการความรู้
การแสวงหาความรู้	1. การแสวงหาความรู้ในหน่วยงานเป็นการแสวงหาความรู้เพื่อการพัฒนางาน ซึ่งโดยส่วนใหญ่ช่องทางในการแสวงหาความรู้จะได้จาก การสืบค้นจากฐานข้อมูล ของกรมวิชาการ อินเทอร์เน็ต และสอบถามจากผู้มีประสบการณ์ในหน่วยงาน

ตารางที่ 4.9 กระบวนการในการจัดการความรู้ (n = 14) (ต่อ)

กระบวนการในการจัดการความรู้	การดำเนินการ/เครื่องมือและเทคนิคที่ใช้
การแสวงหาความรู้ (ต่อ)	2. การแสวงหาความรู้มีการดำเนินการในหลายลักษณะด้วยกัน ดังนี้ 1) หากเป็นเรื่องใหม่ จะมีการแบ่งหน้าที่ให้นักวิชาการเกษตรไปสืบค้นข้อมูล จากนั้นมารายงานในที่ประชุมให้ทราบ เพื่อหาข้อดี-ข้อเสีย หรือแนวทางปฏิบัติที่ดี ไปเพื่อนำไปสู่การดำเนินการต่อไป แต่ถ้าไม่สามารถสืบค้นข้อมูลได้ จะขอการสนับสนุนจากกรม 4 อีกทางหนึ่ง 2) มีโครงการคัดเลือก ปราชญ์ชาวบ้าน ครูคิดแผ่นดิน หรือกลุ่มเกษตรกรตัวอย่าง โดยการคัดเลือกจากชาวบ้านในตำบล หรืออำเภอ เพื่อหาบุคคล หรือกลุ่มเกษตรกรตัวอย่าง เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ที่ช่วยในการถ่ายทอดความรู้ หรือความชำนาญที่ตนมีแก่เกษตรกรคนอื่นๆ การเชิญวิทยากรมาเพื่ออบรม หรือให้ความรู้เพิ่มเติม 3. ใช้การประชุมร่วมกับคณะกรรมการ แล้วมอบหมายให้ผู้เกี่ยวข้องรับผิดชอบในการทำ การรวบรวมความรู้แต่ละเรื่อง แล้วนำมาสรุปในที่ประชุมอีกครั้ง 4. มีการแสวงหาความรู้จากแหล่งภายนอก และภายในหน่วยงาน มีการทำสมุดหน้าเหลือง (ซึ่งได้จากการไปนิตยสาร) นอกจากนี้เมื่อมีการจัดประชุม หรือเข้าร่วมประชุมจากแหล่ง ภายนอกจะมีการขอข้อมูลวิทยากร เพื่อมาจัดทำเป็นฐานข้อมูลวิทยากร เพื่อเชิญมาเป็น วิทยากรให้สำหรับหน่วยงานในอนาคตต่อไป 5. มีการมอบหมายให้ผู้เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องการ หรือการค้นหากิจกรรมเน็ต และเอกสาร ตำราต่าง ๆ หรืออาจได้จากการสอบถามเครือข่ายผู้รู้ของคนเอง (เป็นความสัมพันธ์ส่วนตัว) 6. ขึ้นอยู่กับเข้าภาพยุทธศาสตร์แล้วในการกำหนดกระบวนการหาความรู้ที่ต้องการ 7. ใช้การประชุม District Work โดยให้บุคลากรแต่ละอำเภอหรือท้องที่นำเสนอเรื่องราวที่มี ความน่าสนใจของคนผ่านการประชุม 8. เนื่องจากภาระงานของสำนักงานค่อนข้างมาก การแสวงหาความรู้จึง ไม่ได้ดำเนินการ เพิ่มเติม เป็นเพียงแต่การรวบรวมกฎหมาย ระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง มาใช้ 9. ดำเนินการโดยการมอบหมายให้เจ้าภาพร่วม ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับความรู้ที่ได้ กำหนดขึ้น จัดการรวบรวมความรู้เหล่านั้น
การจัดเก็บความรู้	1. ความรู้ที่จัดเก็บจะมี 2 ลักษณะ คือ เก็บเป็น Hard copy (เป็นลักษณะของการสรุปรายงาน การจัดการความรู้ประจำปี) ซึ่งหน่วยงานจะรวบรวมบทเรียนที่ผ่านมาจัดทำเป็นเรื่องๆ ซึ่ง เอกสารส่วนนี้จะถูกเก็บอยู่ที่กลุ่มงานยุทธศาสตร์การพัฒนาชุมชน เป็นหลักส่วนหนึ่งจะแขวน ไว้บนเว็บไซต์ของหน่วยงาน (http://cddweb.cdd.go.th/khonkaen/) ในหมวดของการ จัดการความรู้ และคลังความรู้ โดยในหน่วยงานจะมีเจ้าหน้าที่สารสนเทศดูแลเว็บไซต์ของ หน่วยงาน แต่ไม่มีการจัดการข้อมูล หรือการปรับปรุงข้อมูล 2. ความรู้ที่จัดเก็บจะมีการจัดเก็บในลักษณะของรายงานการประชุม โดยส่วนใหญ่จะเป็น ลักษณะ Hard copy (เก็บไว้ที่ฝ่ายยุทธศาสตร์และสารสนเทศ) มีเพียงบางส่วนของเว็บไซต์ของหน่วยงาน แต่ในส่วนของ อี-เกษตรกร จะมีการสร้างเนื้อหาเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเกษตรทั้งหมด เพื่อให้ประชาชน และเกษตรกรได้เข้ามาศึกษา และสืบค้น ข้อมูล ไม่ว่าจะเป็นเรื่อง ดิน ได้แก่ วิธีปรับปรุงสภาพดิน การบำรุงดิน น้ำ ได้แก่ การสร้าง บ่อกักน้ำ ภาวน้ำท่วมและการป้องกัน ส่วนป่าไม้ ได้แก่ การอนุรักษ์ป่า และสถานที่แจกพันธุ์ กล้าไม้เพื่อปลูกป่า เป็นต้น

ตารางที่ 4.9 กระบวนการในการจัดการความรู้ (n = 14) (ต่อ)

กระบวนการในการจัดการความรู้	การดำเนินการ/เครื่องมือและเทคนิคที่ใช้
การจัดเก็บความรู้ (ต่อ)	3. มีการรวบรวมจัดทำเป็นคู่มือ หรือจัดเก็บในแฟ้ม บางส่วนอยู่ในห้องสมุด บางส่วนอยู่ตามฝ่ายงานต่าง ๆ 4. ในการจัดเก็บความรู้มีการดำเนินการในหลายลักษณะ ทั้งในรูปแบบของเอกสารกระดาษ และเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งจะถูกรวบรวมอยู่ในเว็บของชมรมสาธารณสุข 5. มีการแขวนความรู้ต่าง ๆ ไว้บนอินเทอร์เน็ต อาจจัดทำเป็นเอกสาร รูปเล่ม แต่คิดเรื่องงบประมาณ 6. ยังไม่มีการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ 7. มีการจัดเก็บความรู้บนเว็บไซต์ของสำนักงานเกษตรจังหวัด แต่ในส่วนของการประชุม District Workshop ไม่มีการบันทึกความรู้ 8. มีการจัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงาน และรวบรวมลงในเว็บของสำนักงานที่ดิน 9. รวบรวมเอกสารความรู้ที่เข้าภาพร่วมจัดส่ง
การแลกเปลี่ยน และถ่ายทอดความรู้	1. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ถือเป็นกิจกรรมหลักที่หน่วยงานได้สนับสนุนให้บุคลากรต้องมีการดำเนินการ โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะดำเนินการในหลายรูปแบบ โดยกิจกรรมหลักคือ 1) การประชุม โดยเรียกว่าการประชุมประสานแผน เพื่อหาแนวทางวิธีการในการดำเนินงานตามแผนการแก้ไขปัญหา หรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น 2) กิจกรรมกินข้าวแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นการนำเอาพัฒนาการลงพื้นที่ที่มีลักษณะโดดเด่น เพื่อเรียนรู้กับชาวบ้าน ให้ได้ความรู้เพื่อไปพัฒนาอำเภอ หรือหมู่บ้านอื่น ๆ ที่อยู่ในความดูแลรับผิดชอบ (โดยได้มีการรวบรวมและจัดทำเป็นรูปเล่ม เหมือนรายงานประจำปี) 2. ใช้การประชุมเป็นหลักในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งการประชุมเหล่านี้เป็นกลไกหนึ่งที่เกิดขึ้นเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสนับสนุนการทำงานในพื้นที่ ประกอบด้วยการประชุมในระดับต่าง ๆ ได้แก่ 1. การสัมมนาเชิงปฏิบัติการงานส่งเสริมการเกษตรระดับจังหวัด (Province Workshop) ปีละ 1 ครั้ง 2. การสัมมนาเชิงปฏิบัติการงานส่งเสริมการเกษตรระดับอำเภอ (District Workshop) ทุก ๆ เดือน 3. การประชุมเกษตรจังหวัด และหัวหน้าส่วนราชการระดับเขตทุก 2 เดือน 4. การประชุมเกษตรอำเภอประจำเดือน (Monthly Meeting) เดือนละครั้ง 5. การนิเทศงานทุกอำเภออย่างน้อย 2 เดือนครั้ง 6. การประชุม Office hour ทุกวันจันทร์ 7. ใช้เว็บไซต์เพื่อเป็นแหล่งในการถ่ายทอด แบ่งปัน และแลกเปลี่ยนความรู้ ได้แก่ เว็บไซต์ของสำนักงานเกษตร และอี-เกษตรกร การใช้แผ่นพับ แจกจ่ายตามสำนักงานเกษตรจังหวัด อำเภอ ตำบล การใช้โปสเตอร์ ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ตามงาน หรือนิทรรศการต่าง ๆ มีการเขียน Blog ของบุคลากร (บางคน) เช่น http://gotoknow.org/blog/newwavel/toe การนิเทศงานการทำงานแบบที่เลี้ยง โดยบุคลากรที่บรรจุใหม่จะต้องทำงานคู่กับพี่เลี้ยงก่อนลงพื้นที่

ตารางที่ 4.9 กระบวนการในการจัดการความรู้ (n = 14) (ต่อ)

กระบวนการในการจัดการความรู้	การดำเนินการ/เครื่องมือและเทคนิคที่ใช้
การแลกเปลี่ยน และถ่ายทอด ความรู้ (ต่อ)	3. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จะอาศัยการประชุมเป็นหลัก มีการสอนงานในลักษณะที่เลื่อง 4. มีการแบ่งปันในลักษณะของการนิเทศงานไขว้โชน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน โดยให้แม่ข่ายดูแลลูกข่าย ซึ่งปัจจุบันมีการแบ่งโชนออกเป็น 4 โชน โดยให้แม่ข่ายทั้ง 4 โชนดูแลลูกข่ายของตัวเองในการแลกเปลี่ยนความรู้ และจัดเก็บความรู้ของแต่ละโชน ใช้วิธีการประชุม จัดให้มีเวที เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (ทั้งระดับเล็ก และระดับใหญ่) มีระบบที่เลื่อง 5. ใช้การประชุมเป็นหลัก นอกนั้น ได้แก่ การพูดคุยในวงทานข้าว สื่อสารโดยตรง และแขวนบนเว็บ 6. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ยัง ไม่มีร่องรอยที่ชัดเจน (จากแผนการจัดการความรู้ส่วนใหญ่ จะใช้การประชุมชี้แจง) 7. ผ่านการประชุม โดยใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง และการเข้าถึงความรู้ผ่านเว็บ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นความรู้ที่เกี่ยวข้องกับเกษตรกร การปลูกพืชเลี้ยงสัตว์ 8. ใช้การถ่ายทอดผ่านที่ประชุม และการสอนงาน มีการใช้ IT ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 9. ความรู้ที่รวบรวมได้จะแขวนไว้บนเว็บของหน่วยงาน ทชจ. และจัดทำเป็นเอกสาร
การใช้ความรู้	1. ไม่มีมีการรายงานที่ชัดเจนถึงการใช้ความรู้ แต่ส่วนใหญ่จะพิจารณาจากงานที่ดำเนินการอยู่ว่างานสามารถดำเนินการไปอย่างราบรื่นหรือไม่อย่างไร 2. ความรู้ส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องของการแก้ไขปัญหาการปรับปรุง และการพัฒนาทางการเกษตร ดังนั้นบุคคลซึ่งใช้ความรู้จึงเป็นเกษตรกร ที่จะนำเอาความรู้ไปใช้เพื่อแก้ไขปัญหาปรับปรุง หรือพัฒนาผลผลิตทางการเกษตร 3. ไม่สามารถระบุได้ แต่ส่วนใหญ่ ผลจากการใช้ความรู้คือ สามารถปฏิบัติงานได้ โครงการสำเร็จลุล่วง 4. การใช้ความรู้ใน สสจ.ขอนแก่น ยังไม่สามารถวัดได้อย่างชัดเจน เพราะไม่แน่ใจว่า ผลที่ได้จากการปฏิบัติงานเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้หรือไม่ มีการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้สำหรับงาน CQI 5. ส่วนใหญ่จะเป็นการนำความรู้ไปใช้เพื่อการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน ซึ่งส่วนนี้ไม่สามารถติดตาม หรือตรวจสอบได้ว่า เป็นการนำความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้ ไปใช้หรือไม่ 6. ไม่สามารถระบุได้อย่างชัดเจน 7. ไม่มีการใช้ความรู้ของตัวบุคลากร ความรู้ที่เกิดขึ้นเป็นความรู้ของเกษตรกร ไม่ใช่ของบุคลากร บุคลากรมีหน้าที่ประสานสืบทิต 8. คิดว่าบุคลากรน่าจะนำความรู้ไปใช้เพราะ ดูจากผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น มีข้อผิดพลาดน้อยลง ผลสัมฤทธิ์มากขึ้น 9. มีการนำความรู้ที่รวบรวมได้ไปเผยแพร่แก่ประชาชน โดยการจัดประชุมเพื่อทำความเข้าใจ ซึ่งผลจากการใช้ความรู้จะวัดจากตัวชี้วัดของยุทธศาสตร์ที่ได้รับผิชอบ เช่น พื้นที่สีเขียวของจังหวัดขอนแก่นเพิ่มขึ้น

3.3 นวัตกรรมหรือวิธีแก้ปัญหาในการทำงานที่บุคลากรร่วมกันทำ จากการสัมภาษณ์พบว่าหลายหน่วยงานไม่ปรากฏนวัตกรรม หรือผลงานที่เกิดจากการที่บุคลากรทำร่วมกัน แต่ก็มีหน่วยงานจำนวนหนึ่งที่มีผลงานที่เกิดจากบุคลากรทำร่วมกัน ซึ่งผลงานเหล่านี้อยู่ในลักษณะดังต่อไปนี้

- 1) การจัดทำเว็บไซต์ของการจัดการความรู้ ในลักษณะของเว็บท่า (Portal web) ที่ใช้ในการรวบรวมจัดเก็บความรู้ข่าวสาร สำหรับเกษตรกร ใช้เป็นแหล่งเรียนรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้และขยายโอกาสในการเข้าถึงข้อมูลให้บุคลากร และเกษตรกรผู้รับบริการ
- 2) การพัฒนากระบวนการบริหารใหม่ ซึ่งได้แก่ การบริการเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว (One stop service) ของหน่วยงาน ทำให้ผู้ใช้ที่มาใช้บริการ ได้รับการบริการที่รวดเร็ว ลดขั้นตอน และแบบฟอร์มในการทำงานลงได้มาก นอกจากนี้ในการบริการนั้นหน่วยงานได้จัดทำบริการผ่านอินเทอร์เน็ตด้วย ผู้ใช้ขอใช้บริการผ่านอินเทอร์เน็ตหรือใช้วิธีดาวน์โหลดจากอินเทอร์เน็ตกรอกแบบฟอร์มมาให้เรียบร้อย เมื่อมาขอรับบริการที่หน่วยงานจะได้เร็วขึ้น
- 3) การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และคู่มือ (แผ่นพับ) การให้ข้อมูลในด้านต่าง ๆ เฉพาะเรื่อง เช่น คู่มือควบคุมโรคติดต่อ คู่มือคุ้มครองผู้บริโภค รวมทั้งการจัดทำวารสารเพื่อเผยแพร่ข้อมูล เป็นต้น
- 4) การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในสำนักงาน เช่น บางหน่วยงานปรับปรุงการทำงานสารบรรณ หรืองานธุรการในหน่วยงาน ให้เป็นระบบอิเล็กทรอนิกส์ทั้งหมดหรือที่เรียกว่า สำนักงานสมัยใหม่ (modern office) หรือบางหน่วยงานก็พัฒนาระบบของห้องประชุมอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

ตารางที่ 4.10 นวัตกรรมที่บุคลากรร่วมกันทำ (n = 14)

ประเด็น	รายละเอียด
นวัตกรรมที่บุคลากรได้ร่วมกันทำ	ในความเห็นคิดว่านวัตกรรม คือ สิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ หรือเครื่องมือใหม่ ๆ ซึ่งในสำนักงานเกษตรจังหวัดไม่มีนวัตกรรมแบบนั้น แต่ส่วนวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ หรือความรู้ที่รวบรวมได้ส่วนใหญ่จะมีการรวบรวมไว้ที่ เว็บไซต์เกษตรกร ซึ่งสำนักงานเกษตรได้จัดทำไว้ในลักษณะของเว็บท่า (Portal web) ซึ่งรวบรวมข้อมูล ข่าวสาร สำหรับเกษตรกร เป็นแหล่งเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งช่วยขยายโอกาสในการเข้าถึงของเกษตรกร โครงการ One stop service ที่สามารถลดขั้นตอนการให้บริการ จากผู้ใช้ที่ต้องกรอกแบบฟอร์ม 4 แบบ เหลือเพียงแบบฟอร์มเดียว อีกทั้งยังใช้อินเทอร์เน็ตในการเชื่อมต่อระหว่างผู้ใช้ กับผู้ให้บริการ ซึ่งทำให้เกิดความสะดวกมากขึ้น ผู้ใช้สามารถกรอกคำร้องขอใช้บริการจากบ้าน พร้อมกับการนัดหมายในการติดตั้ง โดยใช้ Google map ในการระบุที่ตั้งของบ้าน ซึ่งช่วยให้ผู้ใช้บริการสามารถหาตำแหน่งบ้านได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นรวมการให้บริการข้อมูลข่าวสาร ทะเบียนและบัตร รวมถึงการรับเรื่องส่งต่อไปอยู่ในจุดบริการเพียงจุดเดียว การให้บริการส่วนหน้า เป็นการจัดบริการในการตรวจสอบความถูกต้องและครบถ้วนของเอกสารก่อนขอรับบริการ ซึ่งเป็นการแก้ไขปัญหาการขอรับบริการแล้วเอกสารไม่สมบูรณ์ทำให้เสียเวลา - วิดีทัศน์เกี่ยวกับเรื่องโรคต่าง ๆ ที่จัดทำเพื่อออกอากาศในรายการยูทิวทัศน์ - สปอร์ต (Spot) โฆษณาที่จัดทำขึ้นเพื่อประชาสัมพันธ์กับสื่อต่าง ๆ - โครงการนวัตกรรมโรงพยาบาล - วารสารของ สสจ.ขอนแก่น - คู่มือการปฏิบัติงานของกลุ่มงานต่างๆ

ตารางที่ 4.10 นวัตกรรมที่บุคลากรร่วมกันทำ (n = 14) (ต่อ)

ประเด็น	รายละเอียด
	- ระบบสแกนหนังสือ E-BOOK - แผ่นพับและชุดนิทรรศการ สำหรับการจัดงาน - คู่มือการควบคุมโรค และคู่มือการคุ้มครองผู้บริโภค แต่ปัญหาสำคัญสำหรับ สสจ.ขอนแก่น คือ ยังขาดการรวบรวมให้อยู่ในที่เดียวกัน เพราะความรู้ หรือนวัตกรรมต่าง ๆ เหล่านี้จะกระจายอยู่ตามฝ่ายต่าง ๆ ของ สสจ. - สิ่งที่สำนักงานร่วมกันทำและเป็นเรื่องเด่น คือ “Modern office” สำนักงานน่าอยู่ ซึ่งปศุสัตว์ จังหวัดขอนแก่น ได้รับรางวัลชนะเลิศของเขต 4 และชนะเลิศกิจกรรม 5ส ของกรม 2 ปีซ้อน - ส่วนนวัตกรรม มองว่า จะเกิดขึ้นเป็นกรณีมากกว่า คือ เมื่อเกิดปัญหาจึงจะมีการมาร่วมกันแก้ปัญหา เช่น กรณีไข้หวัดหมูในสุกร ซึ่งทุกภาคส่วนต้องเข้ามาร่วมกันในการแก้ไขปัญหา - ระบบการจองห้องประชุมอิเล็กทรอนิกส์ - ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ - ระบบแจ้ง – เตือนการประชุม ยังไม่มีมีการดำเนินการที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม อย่างที่นำเรียนตั้งแต่ต้นว่า ส่วนใหญ่หน่วยงานเราจะให้เจ้าหน้าที่ สรุปรบเรียนจากการดำเนินกิจกรรมที่ประสบผลสำเร็จเป็นเรื่อง ๆ เท่านั้น แต่ก็ยังไม่มี การจัดเก็บข้อมูลที่เป็นรูปแบบ หรือถูกต้องตามหลักสารบัญญก

4. สภาพปัจจุบันในการจัดการความรู้ของหน่วยงานภายใต้จังหวัดแบบบูรณาการ: การจัดการความรู้ในระดับบุคคล

ผลจากการวิเคราะห์การจัดการความรู้ระดับบุคคลจากความเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ ในฐานะของผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ทุกหน่วยงานมีสภาพคล้ายกันมาก คือ ในหน่วยงานไม่มีนโยบายหรือการให้การสนับสนุน ในเรื่องการจัดการความรู้ในระดับบุคคล ดังนั้นถ้ามองภาพรวมของการจัดการความรู้ในระดับบุคคลในหน่วยงาน จึงเห็นภาพของการที่บุคคลพยายามที่จะสร้างความรู้ด้วยตนเอง เพื่อพัฒนางานหรือแก้ปัญหาการทำงานที่เกิดขึ้น ซึ่งลักษณะการสร้างความรู้ สามารถแบ่งได้เป็น 3 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ

1) การสร้างความรู้โดยการตามหรือปรึกษาผู้รู้ในหน่วยงานซึ่งวิธีการที่เป็นที่ใช้มากที่สุดกล่าวคือ เมื่อเวลาเกิดปัญหาขึ้นในการทำงานบุคคลจะถามรุ่นพี่หรือหัวหน้างาน หรือพูดคุยกันระหว่างเพื่อนร่วมงานซึ่งอาจเป็นเพื่อนที่ใกล้ชิด หรือเพื่อนร่วมงานที่รับผิดชอบโครงการ เดียวกันหรือหมอบองค์กรที่กำหนดโดยสำนักงาน ก.พ.ร. เช่น จากการสัมภาษณ์ หน่วยงานหนึ่งระบุว่า ในระดับบุคคลนั้น บุคลากรมีความพยายามที่จะหาวิธี หรือหาความรู้มาใช้ในการแก้ปัญหาคำเนินงาน โดยถามจากรุ่นพี่ที่ปฏิบัติงานมาก่อน ไม่ว่าจะเป็นในที่ประชุม การเดินตามโต๊ะทำงาน การโทรศัพท์ หรือในบางครั้ง ถ้าเป็นการดำเนินการร่วมกันในโครงการต่าง ๆ ของหน่วยงาน บุคคลจะประชุมโครงการร่วมกัน ช่วยกันแก้ปัญหา สรุปผล และเรียนรู้ร่วมกัน หรือบางหน่วยงานบอกว่า เมื่อเกิดปัญหาหรือติดขัดในการทำงาน บุคคลส่วนใหญ่จะปรึกษาหารือกันระหว่างเพื่อนร่วมงานตลอดเวลา ทั้งในลักษณะการเดินคุยกันโดยตรงหรือโทรศัพท์ นอกจากนี้ในบางหน่วยงานระบุว่า ไม่มีนโยบายหรือมาตรการในการดำเนินการจัดการความรู้ในระดับบุคคลแต่โดยทั่วไป บุคคลส่วนมากสามารถปรึกษาหารือ

กันได้อย่างอิสระ มีการจัดระบบที่เสี่ยงในหน่วยงาน บุคคลสามารถพูดคุยกัน ได้กับเพื่อนร่วมงาน เพื่อแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน รวมทั้งสามารถขอคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาได้

2) การสร้างความรู้จากการฝึกอบรม หรือศึกษาต่อ ในส่วนหนึ่งนั้นบุคลากรหาความรู้เพิ่มเติม เพื่อนำมา พัฒนางานของตนเอง โดยการเข้าร่วมอบรมสัมมนา เช่น หน่วยงานหนึ่ง ระบุว่า “บุคลากรมักจะเพิ่มเติมความรู้ โดยการเข้าร่วมอบรมสัมมนาซึ่งจัดโดยหน่วยงานอื่น ซึ่งภายหลังจากการเข้าร่วมฝึกอบรมในเรื่องใดเรื่องหนึ่งแล้ว ต้องนำความรู้ และประสบการณ์ที่ได้รับมาถ่ายทอดต่อกันในที่ประชุมของหน่วยงาน” นอกจากนี้ในบางหน่วยงาน อาจมีการประชุมสัมมนาภายในหน่วยงาน และเชิญวิทยากรมาบรรยาย หรือแลกเปลี่ยนความรู้กันเองระหว่าง บุคลากรในหน่วยงาน หรือระหว่างหน่วยงาน เช่น ในหน่วยงานหนึ่ง มีการจัดกิจกรรมให้บุคลากรในหน่วยงาน มีโอกาสพบปะพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการเดือนละ 1 ครั้ง

3) การสร้างความรู้จากการศึกษา เรียนรู้ด้วยตนเองอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งในกรณีนี้อาจจะเป็นความ สนใจใฝ่รู้ของบุคลากรที่จะหาความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานมาแก้ปัญหาในการทำงานในหน้าที่ของตนเอง มักจะทำให้สืบค้นข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ รวมทั้งแหล่งข้อมูลบนอินเทอร์เน็ต การสรุปบทเรียนจากการทำ โครงการต่าง ๆ บางครั้งก็สรุปลักษณะของงานผลการดำเนินงาน อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าในระดับบุคคลจะมีการแสวงหาความรู้เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน หรือแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานก็ตามแต่ บุคคลไม่ค่อยจะเก็บ ความรู้เหล่านั้นเอาไว้ มักจะใช้ความรู้ในลักษณะที่ใช้แก้ปัญหาได้แล้ว ทำงานให้ลุล่วงไปได้แล้วก็จบ ไม่มีการ บันทึก หรือจัดเก็บความรู้ประสบการณ์เหล่านั้นเอาไว้เลย (รายละเอียดดังปรากฏในตาราง 4.11)

ตารางที่ 4.11 การจัดการความรู้ในระดับบุคคล (n = 14)

ประเด็น	รายละเอียด
การจัดการความรู้ ในระดับบุคคล	- บุคลากรในสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัด ส่วนใหญ่จะพยายามในการหาวิธีการ หรือความรู้ที่ต้องการมาใช้ในการแก้ไขปัญหา ดำเนินการ โดยการถามจากรุ่นพี่ที่ ปฏิบัติงานมาก่อน ไม่ว่าจะเป็นในที่ประชุม การเดินถามงานที่โต๊ะ การ โทรศัพท์ รวมถึงการสืบค้นจากอินเทอร์เน็ต และการไปฝึกอบรม ซึ่งถ้าเป็นกรณีไปฝึกอบรม ต้องนำมาถ่ายทอดในที่ประชุมประสานแผน และมีการทำงานในลักษณะโครงการ จึงทำให้บุคลากรในแต่ละฝ่ายได้ร่วมมือกัน ในโครงการต่าง ๆ การประชุมเพื่อเริ่มเสนอ โครงการ การหารือเพื่อแก้ไขปัญหา และสรุปผลการดำเนินการ ซึ่งรวมถึงการถอด บทเรียนจากแต่ละโครงการที่ได้ดำเนินการไปแล้ว โดยบทเรียนที่ถอดจากโครงการก็ จะมีการเก็บรวบรวมจัดทำเป็นรูปเล่ม และแขวนไว้บนเว็บไซต์ของสำนักงาน และ การทบทวนการดำเนินการที่ผ่านมาของโครงการต่าง ๆ ก่อนการในการเขียนแผนใน ปีงบประมาณใหม่ - บางหน่วยงานเมื่อเกิดปัญหา หรือติดขัดในการทำงาน บุคลากรส่วนใหญ่สามารถ ปรึกษาหารือกันได้ตลอดเวลา ทั้งในลักษณะการเดินไปพูดคุยโดยตรง การ โทรศัพท์ มีการปรึกษาหารือของบุคลากรในระหว่างการดำเนินการ โครงการ และมีการถ่ายทอด ความรู้ หรือสอนงานในฝ่าย ในลักษณะการล้อมวง หันหน้ามาคุยกัน

ตารางที่ 4.11 การจัดการความรู้ในระดับบุคคล (n = 14) (ต่อ)

ประเด็น	รายละเอียด
การจัดการความรู้ ในระดับบุคคล	- หน่วยงานหนึ่งไม่มีมาตรการ หรือนโยบายในการดำเนินการเรื่องการจัดการความรู้ส่วนบุคคลแต่โดยทั่วไปบุคลากรสามารถปรึกษาหารือได้อย่างอิสระ การจัดการระบบที่เลี้ยง แต่การดำเนินการเหล่านี้ไม่มีการจัดเก็บความรู้ อย่างเป็นระบบ - ในสำนักงานปศุสัตว์จังหวัดส่วนใหญ่ทำงานบนฐานข้อมูล เมื่อเกิดปัญหาจะมีการปรึกษา และแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน มีการสอนงาน และระบบที่เลี้ยงกับบุคลากรใหม่ (6-7 เดือน) (แต่สำนักงานปศุสัตว์จังหวัดขอนแก่นไม่ได้รับบุคลากรนานแล้ว) บุคลากรสามารถไปศึกษาต่อ และขออนุมัติไปฝึกอบรม มีการนำเอาสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปปฏิบัติ หรือประยุกต์ใช้กับงาน ไม่มีการถ่ายทอดออกมาเป็นคำอธิบาย แต่ให้เมื่อมีการร้องขอ - ในสำนักงานจังหวัดส่วนใหญ่บุคลากรจะพยายามด้วยตนเองในการแก้ไขปัญหา ถัดมาจะถามผู้รู้ ซึ่งโดยส่วนใหญ่ คือ หัวหน้างาน ทั้งนี้สำนักงานจังหวัด จะมี homolog ที่ได้รับมอบหมายจากสำนักงาน ก.พ.ร. เป็นที่ปรึกษา ในกรณีที่บุคลากรไปฝึกอบรม (กรณีเสียค่าใช้จ่าย) เอกสารต่าง ๆ ที่รับมาต้องเก็บไว้ที่ส่วนกลาง และต้องสรุปเป็นเรื่องราวสั้นๆ ให้หัวหน้ารับทราบ - ส่วนใหญ่บุคลากรมีความพยายามในการพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองอยู่แล้ว ไม่ว่าจะเป็นการไปฝึกอบรม การศึกษาต่อ ส่วนของการทำงานเมื่อเกิดปัญหา บุคลากรจะมีการปรึกษากัน เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา - บุคลากรในหน่วยงานมีการพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานเพื่อแก้ไขปัญหาที่คิดขัดในการทำงาน รวมถึงสามารถขอคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชา - บุคลากรในหน่วยงานมีความกระตือรือร้นในการเพิ่มเติมความรู้ความสามารถของตนเอง โดยหน่วยงานมีจัดกิจกรรมให้บุคลากรในหน่วยงานได้มีโอกาสพบปะพูดคุย เดือนละ 1 ครั้ง นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมแบบไม่เป็นทางการ (การรับประทานอาหารร่วมกัน หัวหน้าสำนักงานจังหวัดเลี้ยง) เพื่อเพิ่มความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรอีกด้วย - ยังไม่มีนโยบายการสนับสนุนฯ ที่ชัดเจนนัก ส่วนใหญ่บุคลากรมีการพูดคุยเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการปรึกษาเพื่อน หรือหัวหน้างาน เมื่อได้รับทราบคำตอบก็จะนำไปปฏิบัติ แต่ส่วนใหญ่จะไม่มีการจัดเก็บหรือจดบันทึกไว้ - ไม่แน่ใจว่ามีการปฏิบัติ เพราะการจัดการความรู้ที่ ทชจ. ได้รับมอบหมายเป็นภารกิจของจังหวัด เพื่อให้บรรลุผลตามยุทธศาสตร์ เป็นงานที่เพิ่มขึ้นจากการทำงาน ปัจจุบัน อีกทั้งบุคลากรใน ทชจ. ยังไม่เข้าใจเรื่องของการจัดการความรู้ที่ชัดเจน

5. การเชื่อมโยงการจัดการความรู้ระดับบุคคลสู่การจัดการความรู้ระดับหน่วยงาน

เนื่องจากผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดเป็นผู้บริหารหน่วยงาน และผู้รับผิดชอบในการจัดการความรู้ ซึ่งให้ข้อมูลว่าเป้าหมายของการจัดความรู้ส่วนหนึ่ง (จากการสัมภาษณ์) เป็นการจัดการความรู้เพื่อผลักดันยุทธศาสตร์ ผู้วิจัยจึงอยากทราบความเห็นและสภาพความเป็นจริงที่ดำเนินการ ณ ปัจจุบันว่าหน่วยงานได้เชื่อมโยงการจัดการความรู้ระดับบุคคล กับการจัดการความรู้ระดับหน่วยงานอย่างไร

ผลจากการสัมภาษณ์ชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้บริหาร และผู้รับผิดชอบในด้านการจัดการความรู้ ยังไม่มีมุมมองในด้านนี้ เพียงแต่มองว่าการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร และการสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม และใช้การจัดการความรู้ในการพัฒนางานของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ

1) ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลมีความเชื่อว่า ถ้าผลงานของการจัดการความรู้ในระดับบุคคลทำให้บุคลากรมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาในการทำงานหรือมีความสามารถดำเนินโครงการต่าง ๆ ของหน่วยงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ ก็เชื่อว่าการจัดการความรู้ส่วนบุคคลจะเชื่อมต่อถึงหน่วยงานได้ นอกจากนี้ยังเชื่อว่าความรู้ความสามารถของบุคลากรและความสามารถในการทำงานเป็นทีม จะเป็นพลังในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานได้

2) ในลักษณะหนึ่งมองว่าการจัดการความรู้ในระดับบุคคลนั้น เป็นการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ของบุคคลออกมาเป็นความรู้ที่จับต้องได้ ซึ่งอาจอยู่ในรูปของคู่มือการปฏิบัติงาน เอกสารหรือ การถ่ายทอดความรู้ของตนเองให้เพื่อนร่วมงาน และเมื่อรวมความรู้ของบุคลากรทุกคนจะ ได้เป็นความรู้ของหน่วยงาน หรือสิ่งที่หน่วยงานทำได้ดี (Best practice) และความรู้ของหน่วยงานนี้เองจะเป็นพื้นฐานในการกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารหน่วยงาน และบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถจะเป็นกลไกสำคัญในการผลักดันยุทธศาสตร์ให้ประสบผลสำเร็จ

ดังนั้นจึงอาจสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ในระดับบุคคลสามารถเชื่อมต่อ ไปยังการจัดการความรู้ในระดับหน่วยงาน ได้โดย การที่หน่วยงานกำหนดความรู้ความเชี่ยวชาญ หรือการปฏิบัติที่ดีเลิศ (Best practice) ของหน่วยงานได้ และมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะพัฒนางานได้ หรือการสร้างการทำงานเป็นทีมเพื่อการผลักดันยุทธศาสตร์ได้ (รายละเอียดดังปรากฏในตาราง 4.12)

ตารางที่ 4.12 การเชื่อมโยงการจัดการความรู้ระดับบุคคลสู่องค์กร (n = 14)

การเชื่อมโยงการจัดการความรู้ระดับบุคคลสู่องค์กร	รายละเอียด
วิธีการหรือกิจกรรมที่เชื่อมโยงการจัดการความรู้ระดับบุคคลสู่องค์กร	- ผลที่ได้จากการจัดการความรู้ในระดับบุคคล คือ บุคลากรมีความสามารถในการแก้ไขปัญหา หรือดำเนินโครงการต่าง ๆ ให้ประสบผลตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ ซึ่งความรู้ ความสามารถของบุคลากรจะเป็นส่วนที่ส่งต่อกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร - เมื่อบุคลากรมีความรู้ความสามารถก็จะทำให้ขับเคลื่อนงาน และยุทธศาสตร์ขององค์กรได้

ตารางที่ 4.12 การเชื่อมโยงการจัดการความรู้ระดับบุคคลสู่องค์กร (n = 14) (ต่อ)

การเชื่อมโยงการจัดการความรู้ระดับบุคคลสู่องค์กร	รายละเอียด
วิธีการหรือกิจกรรมที่ใช้เชื่อมโยงการจัดการความรู้ระดับบุคคลสู่องค์กร	- หน่วยงานปกครองจังหวัดยังไม่มีการดำเนินการในเรื่องของการจัดการความรู้ แต่จะมีนโยบายจากกรมการปกครอง ที่กำหนดโครงการ คลังความรู้ Best Practices กรมการปกครอง ให้จังหวัดต้องคัดเลือกและกลั่นกรองเรื่องในทำเนียบหนังสือของจังหวัด เป็นเรื่องราวที่สอดคล้องสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ของกรม - ถ้าบุคลากรมีการจัดการความรู้ และถ่ายทอดออกมาเป็นความรู้ที่จับต้องได้ เมื่อรวบรวมกัน ทั้งองค์กรก็น่าจะกลายเป็นความรู้ขององค์กร - การเชื่อมโยงจากบุคคลไปสู่องค์กร ก็น่าจะเป็นการประมวลความรู้ที่มีความน่าสนใจ และเกี่ยวข้องกับการทำงานจากแต่ละบุคคล จากแต่ละฝ่ายมารวมกัน ให้กลายเป็นความรู้ขององค์กร - ความเชื่อมโยงของการจัดการความรู้บุคคลไปสู่องค์กรจะเกิดต้องผ่านการทำงานเป็นทีม - ถ้าบุคลากรมีการถ่ายทอดความรู้ออกมาในรูปแบบที่สามารถจับต้องได้ เช่น คู่มือ เอกสาร หรือบนอินเทอร์เน็ต ความรู้ของบุคลากรที่ถ่ายทอดออกมานี้ก็จะกลายเป็นขององค์กร - ถ้าบุคลากรมีความรู้ความสามารถก็จะสามารถช่วยในการพัฒนางานขององค์กร และขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ได้ - ยังไม่มีการดำเนินการที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม อย่างที่นำเรียนตั้งแต่ต้นว่า ส่วนใหญ่หน่วยงานเราจะให้เจ้าหน้าที่ สรุปบทเรียนจากการดำเนินกิจกรรมที่ประสบผลสำเร็จเป็นเรื่องๆ เท่านั้น แต่ก็ยังไม่มีการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นรูปแบบ หรือถูกต้องตามหลักสารบัญญัต - ถ้าบุคลากรได้รับการปลูกฝังจิตสำนึกของการเป็นผู้ให้ ก็จะมีการถ่ายทอดความรู้ของตนเองให้ผู้อื่น และให้องค์กรต่อไป

6. ความสำเร็จและปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้และปัญหาการจัดการความรู้ในหน่วยงาน

จากการวิเคราะห์ถึงความสำเร็จ ปัจจัยของความสำเร็จ และปัญหาอุปสรรคของการจัดการความรู้ในหน่วยงาน จากผลการสัมภาษณ์อาจสรุปเป็นประเด็นได้ดังนี้

1) ความสำเร็จของการจัดการความรู้ของหน่วยงาน จากการสัมภาษณ์มีอยู่ 8 หน่วยงานที่เห็นว่าการจัดการความรู้ในหน่วยงานของตนเองสามารถทำได้ดี หรือมีความสำเร็จในระดับหนึ่ง ซึ่งหน่วยงานเหล่านี้เป็นหน่วยงานที่มีการตั้งเป้าหมายของการจัดการความรู้มาแต่ต้น แต่การจะวัดออกเป็นรูปธรรมว่าสำเร็จอย่างไรเป็นเรื่องยาก บางหน่วยงานก็ประมาณการความสำเร็จเป็นคำร้อยละ เช่น บางหน่วยงานบอกว่าประสบผลสำเร็จร้อยละ 60, 70 และ 80 เป็นต้น แต่บางหน่วยงานก็ประเมินเป็นระดับ เช่น คิดว่าสำเร็จในระดับมาก คิดว่าอยู่ในระดับดี เป็นต้น อย่างไรก็ตามแต่ละหน่วยงานที่คิดว่า หน่วยงานตนเองประสบความสำเร็จจะดูจากหลักฐานเชิงประจักษ์ เช่น หน่วยงานหนึ่ง เห็นว่าการจัดการความรู้ในหน่วยงานทำได้ในระดับดี โดยเฉพาะการจัดการความรู้ในเรื่อง one stop service เพราะกรมการทำงานร่วมกัน ได้ดี สามารถรวบรวมความรู้ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน

ของผู้ให้บริการ ณ จุดให้บริการ มีเว็บไซต์เฉพาะของ one stop service ที่ทำให้ผู้ใช้ได้รับการบริการสะดวกขึ้น หรือบางหน่วยงานก็ระบุว่า หน่วยงานสามารถจัดการความรู้ได้ มีระดับความสำเร็จอยู่ที่ประมาณ 70 % จากเอกสารรายงานการจัดการความรู้ การรวบรวมความรู้ทำได้ดี หรือบางหน่วยงานก็สรุปว่าการจัดการความรู้ น่าจะประสบความสำเร็จร้อยละ 70 เห็นได้จากการจัดประชุมสัมมนา หรือเปิดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้บุคลากรให้ความสนใจและมีส่วนร่วมมาก

เกือบครึ่งหนึ่งของผู้ให้สัมภาษณ์เห็นว่า หน่วยงานของตนเองดำเนินการจัดการความรู้ไม่ประสบผลสำเร็จ โดยเห็นว่า ในหน่วยงานมีกิจกรรมการจัดการความรู้แต่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ บางหน่วยงานก็บอกว่า หน่วยงานของตนเองยังไม่มีกิจกรรมการจัดการความรู้ บางหน่วยงานเห็นว่าความรู้ในหน่วยงานอยู่ในระยะเริ่มต้นยังไม่มีกิจกรรมเป็นรูปธรรมมากนักที่นำไปสู่การดำเนินการตามที่หน่วยงานกำหนดไม่มีเป้าหมายชัดเจน จึงไม่รู้ว่าประสบผลสำเร็จหรือยัง

2) ปัญหาในการจัดการความรู้ของหน่วยงาน จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ โดยเฉพาะจากหน่วยงานที่คิดว่าหน่วยงานตนเองไม่ประสบความสำเร็จ พบว่า ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญมีดังนี้

2.1) บุคลากรในหน่วยงานขาดความรู้ความเข้าใจและทักษะในด้านการจัดการความรู้อย่างทอ่งแท้ หรือที่มีอยู่ก็รู้ไม่เท่ากัน ในประเด็นนี้เป็นปัญหาหลักของหน่วยงาน ทั้งในหน่วยงานที่คิดว่าตนเองประสบผลสำเร็จ และในหน่วยงานที่คิดว่าไม่ประสบผลสำเร็จในการจัดการความรู้ เช่น หน่วยงานหนึ่ง เห็นว่า “การจัดการความรู้คิดว่าสำเร็จในระดับมาก แต่ก็มีปัญหาอุปสรรคสำคัญ คือ บุคลากรส่วนหนึ่งยังไม่สนใจใฝ่รู้ และบางส่วนยังขาดทักษะในด้านการจัดการความรู้ การเขียน และการถ่ายทอดความรู้ออกมาให้ผู้อื่นทราบได้” ในหน่วยงานที่ไม่ประสบความสำเร็จบางหน่วยงาน กล่าวว่า “หน่วยงานยังไม่ได้ดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กรเพราะมีปัญหาอุปสรรคสำคัญคือ ความรู้ความเข้าใจด้านการจัดการความรู้ของบุคคลในหน่วยงาน” หรือบางหน่วยงาน ยังระบุว่า ความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้ของบุคลากรยังไม่มีหรือมีก็ไม่พอที่จะดำเนินการได้เข้าใจอย่างทอ่งแท้โดยเฉพาะผู้บริหาร นอกจากนี้บุคลากรหรือผู้บริหารส่วนมากยังเห็นว่าการจัดการความรู้เป็นงานที่ต้องดำเนินการต่างหากแยกมาจากงานประจำ จึงทำให้เห็นว่าการต้องทำงานเพิ่มจากงานประจำ ซึ่งส่งผลถ้าไม่สามารถหลอมรวมการจัดการความรู้เข้ากับงานประจำได้

2.2) ผู้บริหารให้ความสนใจน้อยหรือไม่ให้ความสนใจในการจัดการความรู้ ซึ่งส่งผลถึงปัญหาด้านงบประมาณ และสถานที่ที่ใช้สนับสนุนกิจกรรมของการจัดการความรู้ ในบางหน่วยงานบอกว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้น้อยลงทำให้ไม่มีการจัดสรรงบประมาณมาให้ บางหน่วยงานก็ระบุว่าผู้ว่าราชการจังหวัดและรองผู้ว่าราชการจังหวัดให้ความสนใจน้อย จึงทำให้การขับเคลื่อนด้านการจัดการความรู้ การพัฒนาบุคลากรไม่ขับเคลื่อน และไม่มิงงบประมาณเพียงพอ

2.3) โครงสร้างของระบบราชการไม่เอื้อต่อการจัดการความรู้ เช่น ในการทำงานนั้นไม่มีผู้รับผิดชอบโดยตรง และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพราะข้าราชการต้องโอนย้าย หมุนเวียนตำแหน่ง จึงทำให้คนรับผิดชอบที่เคยทำงานไม่สามารถทำงานให้ต่อเนื่องได้ รวมทั้งมีข้อจำกัดด้านสถานที่ นอกจากนั้นในระบบราชการจะทำกิจกรรมใด ๆ ต้องมีการขออนุมัติจากส่วนราชการก่อน จึงทำให้การทำงานล่าช้าไม่เป็นระบบ และในโครงสร้างของหน่วยงานยังไม่มีส่วนที่ต้องรับผิดชอบการจัดการความรู้โดยตรง จึงไม่มีเจ้าภาพหลักที่เข้มแข็ง

3) ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ในหน่วยงาน ในหน่วยงานที่ประเมินตนเองว่าจัดการความรู้ได้สำเร็จหรือจากความคิดเห็นของผู้เข้าสัมภาษณ์ทุกคนต่างเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ในหน่วยงานประกอบด้วย

3.1) ปัจจัยด้านผู้บริหารทุกหน่วยงานเห็นตรงกันว่าผู้บริหารเป็นปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้การจัดการความรู้ในองค์กรเกิดขึ้นและดำเนินไปได้ ทั้งนี้เพราะเมื่อผู้บริหารให้ความสนใจให้ความสำคัญและทำตัวให้เป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ของคนในองค์กร จะทำให้นุคลากรทำตามและถ้าในระดับบริหารเป็นผู้ขับเคลื่อน มีการกำหนดนโยบายเป็นวาระสำคัญ จะทำให้นุคลากรในระดับปฏิบัติงานทำตาม เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติ ซึมซับงานและทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นปัจจัยสำคัญจึงอยู่ที่ผู้บริหารหน่วยงานให้ความสำคัญ ตระหนักมีความรู้ความเข้าใจเห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ จะต้องการบริหารหน่วยงาน กำหนดนโยบายการจัดการความรู้ขององค์กรที่ชัดเจน ผลักดันให้เกิดการลงมือปฏิบัติ ให้งบประมาณสนับสนุนให้หน่วยงานดำเนินการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นให้ได้ เมื่อมีการจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ ควรมีการให้กำลังใจชื่นชมและให้รางวัล

3.2) บุคลากรของหน่วยงาน บุคลากรถือว่าเป็นตัวขับเคลื่อนการจัดการความรู้ให้สำเร็จ ซึ่งการที่จะขับเคลื่อนการจัดการความรู้ได้นั้น บุคลากรต้องมีความรู้ความเข้าใจอย่างทอ่งแท้ในเรื่องการจัดการความรู้ เห็นความสำคัญมีความตั้งใจมั่นและบุคลากรที่มีประสบการณ์สูง มีวุฒิ าก็พร้อมจะถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์ให้ผู้อื่น ส่วนบุคลากรในวัยทำงานก็ต้องมีความกระตือรือร้นและสนใจที่จะเรียนรู้มีการยอมรับซึ่งกันและกัน

3.3) วัฒนธรรมการเรียนรู้ และการสื่อสารในองค์กร ในองค์กรต้องมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ มีความเชื่อใจเชื่อมั่นในกันและกัน เคารพและไว้วางใจ และยอมรับในความคิดเห็นที่แตกต่าง นอกจากนี้ในองค์กรต้องสร้างความมีระเบียบวินัย มีการทุ่มเทในการทำงาน ให้ใจกันในการทำงาน พร้อมจะเรียนรู้ร่วมกับถ่ายทอดความรู้ให้กันโดยมุ่งความสำเร็จของงานและผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก

3.4) เทคโนโลยีสารสนเทศ จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ทั้งในกระบวนการจัดการความรู้ในหน่วยงาน และปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ จะพบว่าเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นตัวสนับสนุนที่สำคัญที่ใช้เป็นเครื่องมือในการรวบรวมจัดเก็บ และเผยแพร่ความรู้ขององค์กร และหลายหน่วยงานเห็นว่า เทคโนโลยีจะใช้เป็นเครื่องมือในการแบ่งปันความรู้ในองค์กรได้ง่ายขึ้น เป็นเครื่องมือสื่อสารระหว่างคนในองค์กร เมื่อใช้เทคโนโลยีในการรวบรวมสืบค้นและแบ่งปันความรู้แล้ว อาจใช้เทคโนโลยีหรือฐานความรู้ที่พัฒนาขึ้น จะให้ความสะดวกในการจัดการความรู้และการเรียนรู้ร่วมกัน

ตารางที่ 4.13 ระดับของความสำเร็จในการจัดการความรู้ของหน่วยงาน (n = 14)

ประเด็น	รายละเอียด
ระดับของความสำเร็จในการจัดการความรู้ของหน่วยงาน	- ความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์กร “คิดว่าอยู่ในระดับมาก” - ซึ่งถ้าวัดเป็นระดับ ก็ประมาณ 70% โดยสามารถทำได้ดีในเรื่องของเอกสารรายงานการจัดการความรู้ การรวบรวมความรู้ - อยู่ในระดับดี โดยเฉพาะเรื่องของการจัดการความรู้ เรื่อง One Stop Service เพราะคณะกรรมการทำงานร่วมกันได้ดี สามารถรวบรวมความรู้ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ให้บริการ ณ จุดให้บริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ มีเว็บไซต์เฉพาะของ One Stop Service แต่ทั้งนี้การจัดการความรู้ดังกล่าวเป็นการดำเนินการจากคณะกรรมการ แต่ไม่ใช่การดำเนินการจัดการความรู้ของผู้ปฏิบัติงาน ณ จุดดังกล่าว ดังนั้น ความรู้ที่ได้จึงเป็นเพียงระเบียบ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเท่านั้น ไม่ใช่ Best Practice แต่ทั้งนี้คณะกรรมการได้เดินทางไปศึกษาดูงาน ตามจังหวัดต่าง ๆ ที่สามารถจัดบริการ One Stop Service ได้ดี เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการจัด และให้บริการ - คิดว่าน่าจะประสบความสำเร็จในระดับ 70% เห็นได้จากเมื่อมีการจัดประชุม หรือเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ บุคลากรให้ความสนใจ และมีส่วนร่วม - เป็นการดำเนินการที่มีการพัฒนามาเรื่อย ๆ น่าจะเกิน 60% โดยพิจารณาจากความร่วมมือของบุคลากร - เพราะยังไม่มีผลการดำเนินการดังนั้นจึงบอกไม่ได้ว่าประสบความสำเร็จมากน้อยแค่ไหน - เพราะไม่มีการดำเนินการกับหน่วยงาน แต่ถ้าที่ดำเนินการกับประชาชน ก็น่าจะมากกว่า 60% - อยู่ในระดับดี โดยถ้าวัดในเชิงปริมาณถือว่าจัดการความรู้ผ่าน แต่เป้าหมายในการพัฒนาไม่ประสบผลสำเร็จ โดยกระบวนการที่ประสบความสำเร็จ คือ การเผยแพร่ความรู้การจัดการความรู้ในหน่วยงาน แทบเรียกได้ว่ายังไม่ได้ดำเนินการอะไรที่เป็นรูปธรรมนัก
ปัญหาและอุปสรรค	- ไม่มีงบประมาณที่จะบริหารจัดการเองได้ ต้องใช้งบประมาณจากกรมฯ ที่จัดสรรงบประมาณกิจกรรมมาพร้อมกัน - ไม่มีอิสระในการบริหารงบประมาณ หรือการเปลี่ยนแปลงงบประมาณ กิจกรรมทุกอย่างจะต้องได้รับการอนุมัติจากส่วนกลางเท่านั้น แม้งบประมาณกิจกรรมที่ได้รับการจัดสรรใช้ไม่หมด (งบเหลือจ่าย) ก็ต้องส่งคืนส่วนกลางเท่านั้น ไม่สามารถแปลงไปใช้ดำเนินการอย่างอื่นได้ ความรู้ความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ของบุคลากรยังไม่ชัดเจน - ขาดความรู้ความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้อย่างถ่องแท้ - ปัญหาของการหลอมรวมการจัดการความรู้ให้เป็นเนื้อเดียวกับการทำงาน - โครงสร้างของหน่วยงานที่ขาดบุคลากรรับผิดชอบการจัดการความรู้โดยตรง อีกทั้งโครงสร้างหน่วยงานกับจังหวัดไม่ตรงกัน ทำให้ไม่สอดคล้องกันในการทำงาน - สำนักงานบริหารกลางไม่ได้สนใจในเรื่องของ การบริหารทรัพยากรบุคคล จำนวนบุคลากร และความก้าวหน้าของบุคลากร ไม่มีการส่งเสริม (Promote) ที่ดี

ตารางที่ 4.13 ระดับของความสำเร็จในการจัดการความรู้ของหน่วยงาน (n = 14) (ต่อ)

ประเด็น	รายละเอียด
ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของหน่วยงาน	1. บุคลากรในหน่วยงานซึ่งอยู่ในวัยทำงาน มีความกระตือรือร้นและสนใจในการเรียนรู้ 2. ผู้บริหารที่สนใจ และสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร อีกทั้งยังเข้ามามีส่วนร่วม และเป็นแบบอย่างที่ดี 3. นโยบายจากส่วนกลาง เพราะการปฏิรูประบบราชการ และ โบนัส หรือผลประโยชน์ที่จะได้รับ เป็นตัวกระตุ้นอย่างดี 4. สถานการณ์ต่าง ๆ รอบตัว และการแข่งขัน 5. วัฒนธรรมขององค์กร ที่บุคลากรยึดเป็นแนวทางในการปฏิบัติ ประกอบด้วย ABCDEF A = Appreciation B = Bravery C = Creativity D = Discovery E = Empathy F = Facilitation การชื่นชม และขอบคุณ ความกล้าหาญ ความคิดสร้างสรรค์ การค้นพบ ความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกผู้อื่น การอำนวยความสะดวก 5. คนขับเคลื่อนในระดับบริหาร ที่ต้องกำหนดนโยบายเป็นวาระ ให้บุคลากรได้ดำเนินการซึ่งจะช่วยให้เกิดการซึมซับ และเกิดการปฏิบัติได้อย่างต่อเนื่อง 6. เทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งจะช่วยให้สามารถกระจายและแบ่งปันความรู้ ได้อย่างกว้างขวาง และทั่วถึง รวมถึงยังสามารถใช้เพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้ นอกจากนี้ยังช่วยให้การจัดเก็บความรู้ทำได้ง่ายขึ้นอีกด้วย 7. บุคลากร คือ ส่วนสำคัญในการขับเคลื่อน หากบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจ ก็จะเข้ามามีส่วนร่วม 8. ผู้นำ จะช่วยในการอำนวยความสะดวก สนับสนุน หรือผลักดันในการจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ถึงในสำนักงานเกษตรจังหวัดขอนแก่น หัวหน้าไม่ได้เข้าใจประเด็นเรื่องการจัดการความรู้ แต่ท่านก็ลงมาร่วมประชุมด้วยทุกครั้ง 9. นโยบาย จะเป็นกรอบ แนวทางปฏิบัติซึ่งบุคลากรต้องปฏิบัติตามทุกคน 10. ผู้นำในการกำหนดนโยบาย ทิศทาง ในการปฏิบัติราชการ รวมถึงยังมีการยอมรับและรับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน มีการยอมรับในบุคลากรที่อาวุโสกว่า 11.เทคโนโลยีสารสนเทศ เพียงบางส่วน ที่ช่วยให้แบ่งปันความรู้ได้ง่ายมากขึ้น 12.ผู้บริหารให้ความสำคัญ ส่งเสริม สนับสนุน และผลักดัน การจัดการความรู้ในหน่วยงาน - สสจ.ขอนแก่นมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ทำให้สามารถถ่ายทอดความรู้สู่บุคลากรคนอื่น ๆ - เทคโนโลยีสารสนเทศ ช่วยในการจัดเก็บและกระจายความรู้ - ความตั้งใจของบุคลากร - อำนาจการตัดสินใจของผู้นำ ที่สนับสนุน และผลักดันให้นำไปสู่การปฏิบัติ - การพัฒนาบุคคลขับเคลื่อน ที่มีความเป็นเลิศ - เทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งจะช่วยในการสืบค้น รวบรวม การแบ่งปัน และดึงดูดความสนใจ

ตารางที่ 4.13 ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของหน่วยงาน (n=14) (ต่อ)

ประเด็น	รายละเอียด
ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของหน่วยงาน	- โครงสร้างขององค์กร หากทุกฝ่ายสามารถสื่อสาร มีความเข้าใจร่วมกัน มีทิศทางไปในทางเดียวกัน ก็จะช่วยให้การดำเนินการประสบความสำเร็จ - ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ และลงมาร่วมในการดำเนินการ - ผู้บริหาร (ทีมงาน) ให้ความสำคัญ ตระหนัก และเข้าใจถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการความรู้อย่างชัดเจนจึงจะส่งผลต่อการปฏิบัติมากที่สุด - ผู้นำที่มีนโยบายเรื่องการจัดการความรู้ที่ชัดเจน - บุคลากรต้องมีความรู้ความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ และให้ความร่วมมือ - งบประมาณ และเทคโนโลยีสารสนเทศ - การยอมรับซึ่งกันและกัน - นโยบาย ของผู้บริหารระดับสูง เช่น ผู้ว่าฯ หรือหัวหน้าสำนักงานจังหวัด - งบประมาณ - สถานที่ - ทีมงานที่ดี - ผู้นำ - ความต่อเนื่อง และงบประมาณ - การให้รางวัลและการยอมรับ - เทคโนโลยีสารสนเทศ 15. ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ และต้องมีงบประมาณสนับสนุน 16. ภาวะผู้นำ ต้องลงมือปฏิบัติด้วย ให้ความสำคัญ ส่งเสริม และผลักดัน 17. วัฒนธรรมการเรียนรู้ ต้องมีความเชื่อ เคารพซึ่งกันและกัน และไว้วางใจ 18. เทคโนโลยี ฐานข้อมูล และสิ่งที่จะรองรับ และอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน และเรียนรู้ 19. ต้องให้การจัดการความรู้เป็นไปตามธรรมชาติ 20. การจัดการความรู้ต้องเกิดจากความต้องการของหน่วยงาน และความสมัครใจ 21. วัฒนธรรมขององค์กร ในเรื่องของ ความมีระเบียบวินัย การทุ่มเท การลดผลประโยชน์ส่วนตัว 22. ผู้นำที่มีความใส่ใจ รวมถึงมีระบบในการแต่งตั้งหัวหน้า หรือผู้นำที่ดี บุคลากรมีใจทุ่มเทกับการทำงาน และเห็นว่าการจัดการความรู้จะเป็นเครื่องมือช่วยในการทำงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

7. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

จากการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้เปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลได้เสนอความคิดเห็นอื่น ๆ ที่จะทำให้การจัดการความรู้ของจังหวัดประสบผลสำเร็จ นอกเหนือจากประเด็นที่สัมภาษณ์ไปแล้ว ซึ่งผู้ให้ข้อมูลได้เสนอแนะประเด็นสำคัญดังนี้

1) การจัดการความรู้ในระดับจังหวัด เห็นว่า น่าจะยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควรเพราะ สำนักงานจังหวัดทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานระหว่างส่วนราชการอื่น ๆ ซึ่งบุคคลที่ทำหน้าที่ดังกล่าว ยังมีความรู้ความสามารถไม่เพียงพอ อีกทั้งยังเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐ จึงทำให้การประสานงานต่าง ๆ ทำได้ไม่ดีเท่าที่ควร

2) คน หมายถึงผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ถือว่าเป็นส่วนสำคัญต่อการจัดการความรู้เป็นอย่างมาก ซึ่งที่ผ่านมาการบังคับคนให้ทำ โดยกลไกของระเบียบการทำงาน ตัวชี้วัด และผลประโยชน์ ทำให้คนในหน่วยงานเปลี่ยนแปลงได้ง่ายขึ้น นอกจากนี้ผู้รับผิดชอบอาจจะต้องมีการทำความเข้าใจ และชี้แจงให้บุคลากรได้รับทราบทั่วกัน และให้ความพร้อมในการลงมือปฏิบัติ

3) การดำเนินการจัดการความรู้ต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และทำให้การจัดการความรู้สามารถแทรกเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตการทำงาน

4) การจัดการความรู้ในภาพของจังหวัดแบบบูรณาการจะประสบความสำเร็จ ควรจะมีการบูรณาการกันให้มากขึ้น ระหว่างเจ้าภาพหลักและเจ้าภาพร่วม ทั้งนี้โดยเจ้าภาพหลักต้องมีการมอบหมายงานแก่เจ้าภาพร่วมด้วย

5) ในการจัดการความรู้ต้องมีการพัฒนาบุคลากรขับเคลื่อนการจัดการความรู้ และมีความสามารถทางเทคโนโลยี

6) ทำความเข้าใจ และปรับความรู้พื้นฐานเรื่องของการจัดการความรู้ ของบุคลากรให้เท่ากัน และการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ เพื่อทำความเข้าใจกับบุคลากรให้มีทิศทางเดียวกัน

7) ต้องมีนักวิชาการ (ที่ปรึกษา) เข้ามาช่วยเหลือ และสนับสนุนในการถ่ายทอดการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรในหน่วยงาน ตลอดจนสนับสนุนการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในหน่วยงาน

8) การจัดการความรู้เป็นสิ่งที่ดี โดยปัจจัยที่จะทำให้การจัดการความรู้ของจังหวัดแบบบูรณาการประสบผลสำเร็จได้นั้น ปัจจัยสำคัญอยู่ที่ความจริงจังของผู้บริหารในทุกระดับ ทุกหน่วยงานที่เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ และกำหนดเป็นนโยบายการดำเนินงาน และต้องมีงบประมาณสนับสนุน การดำเนินการ เรือมตั้งแต่ การอบรมบุคลากรในเรื่องการจัดการความรู้ โดยวิทยากรที่มีความรู้หรือเชี่ยวชาญเฉพาะ

9) จังหวัดต้องสร้างโครงสร้างพื้นฐานสำหรับการจัดการความรู้ที่ดี กล่าวคือ ควรต้องมีการทำความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้ กับส่วนราชการทั้งหมดให้มีความเข้าใจที่ตรงกันและชัดเจน

- ต้องสร้างระบบ และทีมงานในการจัดการความรู้ ที่มีความรู้ความเข้าใจที่ชัดเจน และสามารถเป็นผู้นำ เป็นที่ปรึกษาของส่วนราชการได้

- ยุทธศาสตร์ของจังหวัดไม่สอดคล้องกับหน้าที่ของหน่วยงาน ในการดำเนินการต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้สามารถดำเนินการได้

- มีงบประมาณสนับสนุนที่เพียงพอ

- ควรมีแผนระยะยาวในการวัดและประเมินการจัดการความรู้โดยตรง

- ควรมีความสอดคล้อง และทิศทางของการจัดการความรู้ที่ชัดเจนของทุกหน่วยงานในจังหวัด

10) การดำเนินการจัดการความรู้จริง ๆ แล้วก็มีอยู่แล้วในส่วนราชการ แต่สำนักงาน ก.พ.ร. มาดำเนินการให้ยุ่งยากมากขึ้น นำเทคนิค วิธีการต่าง ๆ มาให้ดำเนินการ ทั้งที่จริง ๆ เรามีหลักยึดที่ดีในการดำเนินการอยู่แล้ว ทำให้ปัจจุบันในการทำงานยุ่งยากมากขึ้น และวุ่นวายมากขึ้น

8. สรุปผล การวิเคราะห์การจัดการความรู้ในหน่วยงาน

8.1 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และการใช้การจัดการความรู้ในหน่วยงาน จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลอาจสรุปได้ว่า ผู้บริหารหน่วยงานในจังหวัด และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ส่วนใหญ่ เป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในแนวคิด (Concept) ของการจัดการความรู้ โดยแต่ละคนสามารถอธิบายการจัดการความรู้ได้ ในลักษณะของการจัดการความรู้ คือ การรวบรวมความรู้ที่อยู่ภายในหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นความรู้ในเอกสาร ในตัวบุคคล และความรู้จากภายนอกหน่วยงานมาจัดระบบ และหมวดหมู่ เพื่อใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ผู้บริหารเหล่านี้ยังเชื่อว่า การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือการบริหารงานที่ทำให้คนเรียนรู้ร่วมกันได้ และมีการต่อยอดความรู้ และประสบการณ์ระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน อันจะนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

ผู้บริหารส่วนใหญ่ได้เรียนรู้ และทำความเข้าใจกับแนวคิดของการจัดการความรู้ จากการเข้าร่วมการอบรม หรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ ด้านการจัดการความรู้ ที่คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) จังหวัด หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดขึ้น นอกจากนี้ผู้บริหารบางส่วนยังใช้วิธีการศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ด้วยตนเองจากเอกสาร และการไปศึกษาดูงานจากหน่วยงานอื่นที่มีการดำเนินการจัดการความรู้ในหน่วยงานแล้ว จากนั้นนำแนวคิด และแนวทางเหล่านั้นมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานของตนเอง

ในส่วนของการนำแนวคิดของการจัดการความรู้มาใช้ในหน่วยงานพบว่า มีการใช้แนวคิด การจัดการความรู้ใน 2 ลักษณะ คือ 1) การใช้แนวคิดการจัดการความรู้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้แก่ การสนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานรวบรวมความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงาน จากแหล่งต่าง ๆ ซึ่งความรู้เหล่านั้นอาจมาจากการปฏิบัติงาน ผลของการจัดการประชุม มาจัดเก็บและใช้เป็นแหล่งข้อมูล ในการแก้ปัญหา การปฏิบัติงาน และเรียนรู้ร่วมกัน นอกจากนี้ยังสนับสนุนให้บุคลากรเรียนรู้ร่วมกันมากขึ้น กล่าวคือ เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ในขณะที่ปฏิบัติงานบุคลากรก็หาแนวทางแก้ไข โดยค้นข้อมูล หรือสอบถามจากผู้ที่เคยปฏิบัติงานมาก่อน หรือถามผู้รู้มากขึ้น จากการศึกษาชี้ให้เห็นว่าการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่ใช้ในการพัฒนาความร่วมมือในการทำงานของบุคลากร และ 2) การจัดทำแผนการจัดการความรู้ขององค์กร ซึ่งไม่ว่าจะเป็นการอบรมของสำนักงาน ก.พ.ร. หรือจังหวัดก็ตาม เป้าหมายหลักของการอบรม คือ ต้องการให้จังหวัดหรือหน่วยงานในจังหวัดจัดทำแผนการจัดการความรู้ของหน่วยงานและบูรณาการแนวคิดของการจัดการความรู้เข้าไปในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน และสำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดให้การจัดการความรู้เป็นตัวชี้วัดสำคัญของหน่วยงาน (สำนักงาน ก.พ.ร., 2547) ดังนั้นหน่วยงานต่าง ๆ จึงต้องจัดทำแผนการจัดการความรู้ที่เชื่อมโยงกับแผนปฏิบัติงานประจำปี และเนื่องจากผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ เป็นผู้บริหาร และเป็นผู้รับผิดชอบการจัดทำแผนการจัดการความรู้ขององค์กร จึงมีการใช้ความรู้จากการอบรมในการทำแผนการจัดการความรู้

8.2 การจัดการความรู้ของจังหวัด เนื่องจากจังหวัดเป็นหน่วยงานของรัฐบาลในระดับภูมิภาคที่เป็นจุดเชื่อมโยงระหว่างรัฐบาลกับประชาชนในท้องถิ่น ดังนั้นภายใต้การบริหารงานของจังหวัดจึงมีทั้งหน่วยงานของจังหวัดเอง และหน่วยงานที่เป็นตัวแทนของกระทรวงต่าง ๆ จากส่วนกลางมาตั้งอยู่ในจังหวัด และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของจังหวัด โดยแต่ละหน่วยงานจะมีภารกิจ และหน้าที่แตกต่างกัน ซึ่งในการดำเนินการเรื่องการจัดการความรู้ นั้น จังหวัดต้องอาศัยหน่วยงานต่าง ๆ เหล่านี้เป็นผู้ดำเนินการ ดังนั้นในการศึกษาการจัดการความรู้ของจังหวัดต้องทำวิเคราะห์การจัดการความรู้ภายในแต่ละหน่วยงาน แล้วจึงนำมาสังเคราะห์รวมกันเป็น

ภาพรวมของการจัดการความรู้ของจังหวัด โดยผลการสังเคราะห์การจัดการความรู้ของหน่วยงานอาจสรุปได้ใน 2 ประเด็นคือ

8.2.1 ภาพรวมของการจัดการความรู้ในหน่วยงาน ความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้ของบุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ส่วนใหญ่เห็นว่าบุคลากรในหน่วยงานของตนเองมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการรู้น้อย ถึงแม้ว่าจะได้รับการอบรมมาบ้าง แต่ยังไม่มีความรู้มากพอที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงานได้ แต่ทั้งนี้ในภาพรวมแล้วผู้บริหาร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการความรู้ยังเห็นตรงกันว่า การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือการบริหารองค์กรที่ดี เพราะเป็นการรวบรวมเอาความรู้ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ในการดำเนินงานขององค์กรมาไว้ให้คนอื่นได้ศึกษา ซึ่งอาจจัดทำในรูปของคู่มือการดำเนินงานในแต่ละตำแหน่ง ซึ่งจะทำให้บุคลากรใหม่สามารถนำมาเรียนรู้งานในหน้าที่ได้เร็วขึ้น เพราะถ้าไม่มีการถ่ายทอดความรู้ไว้ในลักษณะนี้อาจทำให้บุคลากรต้องใช้เวลาในการเรียนรู้งาน นอกจากนี้การจัดการความรู้ยังเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาศักยภาพและความรู้ความสามารถของบุคลากรทำให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ร่วมกันโดยการพูดคุย แก้ปัญหางานร่วมกัน แล้วจะส่งผลที่ดีให้เกิดความสัมพันธที่ดี และทำให้บุคลากรทำงานเป็นทีมร่วมกันได้ อย่างไรก็ตามผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้เห็นว่า การจัดการความรู้ในหน่วยงานต่าง ๆ ภายในจังหวัดในปัจจุบัน ยังไม่ได้ดำเนินการอย่างจริงจัง เพราะคิดที่ระบบการบริหารงานแบบเดิม คือ ผู้บริหารไม่เอื้ออำนาจ ไม่เห็นชอบในกิจกรรมที่ทำ ที่ดำเนินการอยู่ทุกวันนี้ส่วนใหญ่เป็นการดำเนินการเพื่อให้ผ่านตัวชี้วัดของสำนักงาน ก.พ.ร.

ในส่วนของการบูรณาการการจัดการความรู้เข้าไปในการปฏิบัติงานนั้น เนื่องจากแต่ละหน่วยงานยังไม่มีเมื่อนำการจัดการความรู้ไปใช้อย่างจริงจัง ไม่มีแผนการจัดการความรู้รองรับ จึงมีหลักฐานของการบูรณาการการจัดการความรู้เข้าไปในการปฏิบัติงานค่อนข้างน้อย โดยเฉพาะการจัดเก็บความรู้เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่แล้วหน่วยงานจะมีกิจกรรมของการจัดการความรู้อย่างไม่เป็นทางการ ในลักษณะของการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดประสบการณ์ โดยการพูดคุย แนะนำการทำงานและวิธีการแก้ปัญหาในการทำงาน แต่ก็มีบางหน่วยงานที่พยายามจะจัดการความรู้ให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยทำเป็นรูปโครงการ เช่น โครงการหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และรวมกลุ่มบุคลากรให้มีความสัมพันธ์กัน ตัวอย่างโครงการเช่น โครงการกินข้าวแดงเบ๊นซ์แยกทุกซุซ เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับชาวบ้านในพื้นที่โดยการพูดคุยระหว่างรับประทานอาหารร่วมกันของสำนักงานพัฒนาชุมชน โครงการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพของโรงพยาบาล และการพัฒนาศักยภาพทีมงานของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดเป็นต้น

นอกจากนี้เมื่อวิเคราะห์โครงการที่สนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากรในหน่วยงานในระดับจังหวัดพบว่า มีโครงการพัฒนาบุคลากรทั้งที่มีการสั่งการมาจากกรม มาจาก ก.พ. และ ก.พ.ร. หรือเกิดจากหน่วยงานวิเคราะห์ความต้องการมาเอง แต่เมื่อวิเคราะห์โครงการแล้วพบว่าเป็นโครงการพัฒนาความรู้ที่จำป็นในเชิงบริหารจัดการ เช่น การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การตัดสินใจการแก้ปัญหา การพัฒนากลยุทธ์เชิงอาชีพ การแก้ไขความขัดแย้ง และการตัดสินใจเชิงจริยธรรมเป็นต้น แต่หน่วยงานส่วนใหญ่ไม่มีการกำหนด แผนพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน

ในส่วนของการสร้างบรรยากาศ และสร้างเครื่องมือที่สนับสนุนการจัดการความรู้และการสื่อสารในองค์กร ในประเด็นของการสร้างบรรยากาศนั้นยังไม่มากนัก ตัวอย่างเช่น พื้นที่ในการทำงานส่วนใหญ่จะเป็นห้องโถงกว้าง มีฉาก (Partition) กั้นส่วนการทำงาน หรือมีการจัดชั่วโมงการประพบให้บุคลากร

ได้พูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน มีการยอมรับกันและกันในที่ทำงาน และมีการเคารพผู้อื่น มีเพียงบางหน่วยงานเท่านั้น ที่มีมุมนั่งพักผ่อน มีห้องส่วนกลางให้บุคลากรได้นั่งคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันแบบไม่เป็นทางการ

สำหรับเครื่องมือที่สนับสนุนการจัดการความรู้พบว่า หน่วยงานส่วนใหญ่มีเครื่องคอมพิวเตอร์สำหรับบุคลากร 1-2 คนต่อเครื่อง แล้วแต่หน่วยงาน แต่บุคลากรส่วนใหญ่มีคอมพิวเตอร์แบบพกพาเป็นของตนเอง หน่วยงานเกือบทุกหน่วยงานมีการเชื่อมโยงเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Internet) และมีเครือข่ายภายใน (Intranet) และ Website เป็นของตนเอง นอกจากนี้ หลายหน่วยงานยังมีระบบหลักสูตรการเรียนการสอนออนไลน์ (E-learning) ที่บรรจุหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรของ ก.พ.ร. และ ก.พ. ในบางหน่วยงานมีมุมห้องสมุดของบุคลากร สำหรับการสื่อสารในองค์กร ส่วนใหญ่เป็นการสื่อสารแบบ 2 ทางทั้งแบบการสื่อสารแบบเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ ส่วนใหญ่เป็นการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ ซึ่งได้แก่ การพูดคุยทางโทรศัพท์ การจัดทำบอร์ดประชาสัมพันธ์ จอฉายอิเล็กทรอนิกส์ การสื่อสารทาง Weblog แผ่นพับ จอฉายข่าวเป็นต้น ส่วนการสื่อสารแบบเป็นทางการ เช่น หนังสือเวียน คำสั่ง หนังสือราชการ การประชุมของสำนักงานเป็นต้น

8.2.2 การดำเนินการจัดการความรู้ในหน่วยงาน

1) การดำเนินการจัดการความรู้ของแต่ละหน่วยงานนั้นโดยสรุปแล้วแต่ละหน่วยงานมองว่าการจัดการความรู้เป็นงานหนึ่งของหน่วยงาน และมีการกำหนดผู้รับผิดชอบ ซึ่งผู้รับผิดชอบในแต่ละส่วนราชการได้จัดตั้งในรูปของคณะกรรมการการจัดการความรู้ของหน่วยงาน ซึ่งคัดเลือกกรรมการมาจากบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องที่หน่วยงานนั้น ๆ นำมาเป็นประเด็นจัดการความรู้ในแต่ละปีเป็นหลัก บางหน่วยงานก็แต่งตั้งกรรมการจากตัวแทนส่วนงานย่อยในหน่วยงานนั้น ๆ เป็นกรรมการ บางหน่วยงานไม่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ แต่มอบหมายให้ส่วนงานใดส่วนงานหนึ่งเป็นคนที่รับผิดชอบดำเนินการ ซึ่งส่วนใหญ่แล้วส่วนงานที่รับผิดชอบจะได้แก่ ส่วนงานยุทธศาสตร์ ซึ่งจะดำเนินการไปจัดตั้งคณะทำงานด้านการจัดการความรู้อีกครั้งหนึ่ง

เมื่อมีผู้รับผิดชอบแล้วหน่วยงานส่วนใหญ่มีการกำหนดแผนการจัดการความรู้ของหน่วยงาน แต่ในรายละเอียดของแผนการจัดการความรู้ของบางส่วนราชการก็ชัดเจน บางส่วนราชการก็ไม่ชัดเจน ส่วนหนึ่งก็จะทำแผนการจัดการความรู้ตามกรอบที่ ก.พ.ร. กำหนด ในภาพรวมในระดับจังหวัดแล้ว การดำเนินการจัดการความรู้จะดำเนินการไปตามกรอบนี้ คือ ในแต่ละปีจังหวัดจะต้องกำหนดว่าจะมีการจัดการความรู้ในเรื่องอะไร เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ใด ซึ่งเมื่อกำหนดแล้วจะมีการมอบหมายให้หน่วยงานภายใต้จังหวัดเป็นเจ้าภาพหลักในการจัดการความรู้แต่ละด้าน แล้วมอบหมายให้หน่วยงานนั้นๆ เป็นผู้เขียนแผนการจัดการความรู้ในเรื่องที่ตนเองรับผิดชอบ แล้วฝ่ายยุทธศาสตร์ของจังหวัดจึงรวบรวมแผนดังกล่าวมาจัดทำเป็นแผนการจัดการความรู้ของจังหวัดอีกครั้งหนึ่ง

2) เป้าหมายของการจัดการความรู้ จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า หน่วยงานที่มีการดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ส่วนใหญ่ มีการตั้งเป้าหมายในการจัดการความรู้ 3 ด้าน คือ 1) การจัดการความรู้เพื่อพัฒนางาน เป็นการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริการสู่ความเป็นเลิศเป็นต้น 2) การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในหน่วยงาน ซึ่งส่วนใหญ่มักใช้กระบวนการจัดการความรู้ในการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถของบุคลากรผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และทำงานร่วมกัน โดยมีความเชื่อว่า ถ้าบุคลากรมีการพัฒนาทักษะและการเรียนรู้ จะสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ และ 3) การจัดการความรู้เพื่อผลักดันยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน เป้าหมายนี้มีเพียงหน่วยงานเดียวที่ระบุไว้ ทั้งนี้

หน่วยงานมองว่าในการกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ต้องมองที่ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเป็นสำคัญ จากนั้นจึงนำเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์นั้น ๆ มากำหนดเป็นเป้าหมายของการจัดการความรู้

จากผลวิจัยดังกล่าว ชี้ให้เห็นว่า ในหน่วยงานในระดับจังหวัดโดยส่วนใหญ่ กำหนดเป้าหมายในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนางานและพัฒนาคนเป็นหลัก แต่สำหรับเป้าหมายในการใช้การจัดการความรู้เพื่อผลักดันยุทธศาสตร์นั้นในทางปฏิบัติยังคงเป็นแนวคิด หลักการ แต่ยังไม่มีการแปลงไปสู่การปฏิบัติให้เห็นเป็นรูปธรรม

3) กระบวนการจัดการความรู้ของหน่วยงาน จากการวิเคราะห์ในส่วนของกระบวนการจัดการความรู้ตามกรอบแนวคิดการวิจัย 5 ขั้นตอน คือ การกำหนดความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ และจัดเก็บความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการใช้ความรู้ พบว่าโดยรวมนั้นเนื่องจากไม่มีแผนการจัดการความรู้ที่ชัดเจนทำให้ในการดำเนินการ จึงไม่มีการดำเนินการในลักษณะที่เป็นรูปธรรม ซึ่งในแต่ละกระบวนการมีการดำเนินการดังนี้

3.1) การกำหนดความรู้ จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า การกำหนดความรู้เป็นกระบวนการที่มีหน่วยงานเพียงครึ่งหนึ่งเท่านั้นที่มีการวิเคราะห์เพื่อกำหนดความรู้ ซึ่งส่วนใหญ่จะกำหนดความรู้เพื่อใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน แต่ก็ไม่เห็นหน่วยงานใดวิเคราะห์ให้ชัดเจนว่า ในการทำงานในแต่ละหน้าที่นั้น ใช้ความรู้อะไรบ้าง มีเพียงความพยายามในการรวบรวม แนวทางปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ของหน่วยงานที่คิดว่ามีการปฏิบัติเป็นเลิศ มาปรับใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติสำหรับหน่วยงานของตน

ในบางหน่วยงานไม่ได้วิเคราะห์ในรายละเอียดของความรู้ที่ใช้ในแต่ละตำแหน่งงาน แต่ได้กำหนดสมรรถนะตามตำแหน่งหน้าที่ ที่สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) เป็นผู้กำหนด มาใช้วัดความรู้ความสามารถของคน และนำไปเป็นข้อมูลในการพัฒนาบุคลากรในแต่ละตำแหน่งงาน สำหรับหน่วยงานที่มีการกำหนดประเด็นในการจัดการความรู้ เช่น การจัดการจัดการความรู้ศูนย์บริการแบบเบ็ดเสร็จ (One Stop Service) หรือการจัดการความรู้ด้านปศุสัตว์ หน่วยงานก็มักจะใช้แนวคิดของแผนที่ความคิด (Mind Map) มาวิเคราะห์ว่าถ้าจะทำให้ประเด็นที่กำหนดไว้ประสบความสำเร็จจะต้องมีความรู้อะไรบ้าง หรือเครื่องมืออีกตัวหนึ่งที่นิยมใช้กันมากคือ การประชุมระดมความคิดเห็นร่วมกันเพื่อวิเคราะห์หาความรู้ที่ควรใช้ว่ามีอะไรบ้าง

อย่างไรก็ตามจากการวิเคราะห์กระบวนการในการกำหนดความรู้ของหน่วยงานพบว่า ความรู้ที่กำหนดส่วนใหญ่เป็นความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน กฎ ระเบียบ แนวทาง การปฏิบัติที่เป็นเลิศ ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในงานของตนได้ และกระบวนการในการกำหนดความรู้เป็นกระบวนการที่แต่ละหน่วยงานดำเนินการน้อยมาก และที่ดำเนินการอยู่ก็เป็นแค่ระดับพื้นฐานเท่านั้น จึงไม่สามารถบอกได้ว่าความรู้ที่ใช้จริงในการทำงานคืออะไร ได้ชัดเจน

3.2) การสร้างและแสวงหาความรู้ จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า มีหน่วยงานมากกว่าครึ่งที่มีการสร้างและแสวงหาความรู้ แต่เป็นการสร้างและแสวงหาความรู้เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานมากกว่าที่จะหาความรู้ใหม่ ๆ มาเพื่อสร้างนวัตกรรม ความรู้ที่หน่วยงานส่วนใหญ่ใช้เป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) ที่หาได้จากตำรา บทความ รายงานการประชุม หรือกฎ ระเบียบต่าง ๆ ที่มีการรวบรวมไว้ มีหน่วยงานน้อยมากที่ใช้วิธีการสร้างและแสวงหาความรู้จากบุคลากร โดยใช้การถอดบทเรียน หรือถ่ายทอดความรู้จากผู้มีประสบการณ์ ซึ่งมีดำเนินการอยู่อาทิเช่น การถ่ายทอดความรู้ด้านการเกษตร จากเกษตรกรที่มีความรู้ความชำนาญ หรือปราชญ์ชาวบ้าน เป็นต้น

วิธีที่ใช้ในการสร้างและแสวงหาความรู้ ส่วนใหญ่บุคลากรจะค้นข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต เอกสาร ตำรา ฐานข้อมูลของหน่วยงาน หรือการเข้าประชุมสัมมนา พุฒยอย่างไม่เป็นทางการกับบุคลากรด้วยกันเอง ส่วนการถ่ายทอดความรู้จากประสบการณ์นั้นมีการดำเนินการน้อยมาก โดยหน่วยงานที่มีการดำเนินการ เช่น หน่วยงานทางด้านเกษตร พัฒนาชุมชน และปศุสัตว์ อาจดำเนินการโดยการคัดเลือกปราชญ์ชาวบ้านมาเป็นแหล่งเรียนรู้ หรือเป็นวิทยากรในการถ่ายทอดให้กับเกษตรกรคนอื่น ๆ ผ่านการประชุม สัมมนา หรือเป็นแหล่งศึกษาดูงาน

3.3) การจัดเก็บความรู้ ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลชี้ให้เห็นว่า หน่วยงานภายในจังหวัด ยังไม่มีการจัดเก็บความรู้ เพื่อการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือจัดเก็บในลักษณะของฐานความรู้ขององค์กร ซึ่งเท่าที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันเป็นการจัดเก็บความรู้เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งลักษณะของการจัดเก็บจะอยู่ในรูปของเอกสาร เพิ่มข้อมูล สำหรับใช้งานส่วนตัว บางหน่วยงานอาจจัดเก็บในรูปของคู่มือ การปฏิบัติงาน หรือสรุปเป็นรายงานประจำปีของการจัดการความรู้ แล้วนำไปเก็บไว้แผนกงานที่รับผิดชอบ เช่น กลุ่มงานยุทธศาสตร์ เป็นต้น

วิธีที่ใช้ในการจัดเก็บความรู้ นอกจากจะทำเป็นรูปเล่มแล้ว ยังมีการจัดเก็บในรูปของดิจิทัล แววนในเว็บไซด์ของหน่วยงาน โดยอาจจัดทำในรูปของมุมความรู้ ซึ่งผู้ใช้สามารถเข้ามาอ่าน และนำไปใช้ประโยชน์ได้ โดยหน่วยงานที่ดำเนินการในลักษณะดังกล่าวมีจำนวนน้อยมาก เช่น สำนักงานเกษตรจังหวัด มีการจัดมุมความรู้ด้านการเกษตร (E-Agriculture) ประกอบด้วย ความรู้การสร้างบ่อพักน้ำ การป้องกันน้ำท่วม การอนุรักษ์ป่าไม้ การดูแลแก้ไขปัญหาเพลี้ยแป้ง แววนไวนบนเว็บไซด์ของสำนักงาน เป็นต้น

4) การถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลชี้ให้เห็นว่า กระบวนการในการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้เป็นกระบวนการที่หน่วยงานต่าง ๆ ได้ดำเนินการมากที่สุด โดยเครื่องมือที่ใช้ในกระบวนการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ประกอบด้วย 1) การจัดประชุมสัมมนา วิธีนี้เป็นวิธีการที่มีการดำเนินการอย่างกว้างขวางในทุกหน่วยงาน ซึ่งการประชุมมีตั้งแต่ประชุมกลุ่มเล็ก ๆ ในหน่วยงานเพื่อแก้ไขปัญหาของงานที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ยังมีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการที่มีการเชิญทั้งผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เกี่ยวข้องมาร่วมประชุมสัมมนา แลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ 2) การถ่ายทอดประสบการณ์การทำงาน โดยใช้ระบบพี่เลี้ยง มีบางหน่วยงานที่ใช้การถ่ายทอดความรู้ในรูปแบบนี้ ตัวอย่าง การดำเนินการ เช่น เมื่อมีการบรรจุบุคลากรเข้ามาทำงานใหม่ ก่อนที่จะได้ลงมือปฏิบัติงานจริงจะจัดให้บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานสูง หรือรู้จักระบบการทำงานของหน่วยงานดี ไปเป็นพี่เลี้ยงคอยสอนงาน ให้คำปรึกษา และแนะนำการทำงานในพื้นที่เป็นต้น 3) การจัดทำเอกสารเผยแพร่ ในหน่วยงานบางหน่วยงาน เช่น สำนักงานเกษตรจังหวัด จำเป็นต้องมีการสกัดความรู้บางอย่างในด้านการเกษตร แล้วนำเผยแพร่สู่เกษตรกรในพื้นที่ จึงจำเป็นต้องจัดทำออกมาในรูปแผ่นพับ โปสเตอร์ การจัดนิทรรศการ เพื่อการประชาสัมพันธ์ความรู้เหล่านั้นเป็นต้น 4) มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านเว็บไซต์ ซึ่งบางหน่วยงานมีการจัดทำกระดานข่าว (Webboard) และมุมความรู้บนเว็บไซต์ของหน่วยงาน หรือการสร้าง Weblog ของตนเอง แล้วเปิดโอกาสให้บุคคลที่มีความสนใจเข้าไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งวิธีการนี้พบมีการดำเนินการอยู่บ้างแต่ไม่มากนัก

5) การใช้ความรู้ สำหรับการใช้ความรู้ที่เกิดจากการจัดการความรู้อย่างเป็นรูปธรรมนั้นพบว่าแต่ละหน่วยงานไม่ค่อยได้ดำเนินการ หรือมีหลักฐานก็ไม่ชัดเจน ตามความเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเชื่อว่า บุคลากรที่ได้เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ ไม่ว่าจะเป็นการประชุม สัมมนา หรือรูปแบบอื่น ๆ จะมี

การนำเอาความรู้ ประสบการณ์ที่ได้รับ ไปใช้ในการปรับปรุงการทำงาน แก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน โดยจะวัดการใช้ความรู้จากการผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น มีข้อผิดพลาดน้อยลง และบุคลากรทำงานร่วมกันได้มากขึ้น

8.3 การจัดการความรู้ในระดับบุคคล

การศึกษาในประเด็นนี้จากกลุ่มผู้บริหาร และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ พบว่า ในแต่ละหน่วยงาน ไม่มีนโยบายที่ชัดเจน หรือสนับสนุนให้มีการจัดการความรู้ในระดับบุคคล ดังนั้นในภาพรวมของการจัดการความรู้ในระดับนี้จึงเป็นภาพที่บุคลากรพยายามที่จะสร้างความรู้ด้วยตนเอง เพื่อพัฒนางาน หรือแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ซึ่งลักษณะของการสร้างความรู้จะมี 3 ลักษณะคือ 1) การสร้างความรู้โดยการถาม หรือปรึกษาผู้รู้ในหน่วยงาน กล่าวคือ เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในการทำงาน บุคลากรจะปรึกษาหัวหน้างาน รุ่นพี่ หรือเพื่อนร่วมงาน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นแบบไม่เป็นทางการ เช่น การไปปรึกษาพูดคุยโดยตรงที่โต๊ะทำงาน หรือโทรศัพท์ หรือบางครั้งอาจมีการประชุมกลุ่มผู้เกี่ยวข้องอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อให้ได้คำตอบ และแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานร่วมกัน 2) การสร้างความรู้จากการฝึกอบรม สัมมนา หรือการศึกษาต่อ ซึ่งเป็นการสร้างความรู้เพิ่มเติม เพื่อพัฒนาตนเอง และพัฒนางานให้ดีขึ้น ซึ่งส่วนใหญ่จะเข้าร่วมประชุมสัมมนา แล้วนำความรู้มาถ่ายทอดให้กับบุคลากรคนอื่นในหน่วยงาน และ 3) การสร้างความรู้จากการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งเป็นความสนใจส่วนบุคคลที่จะเรียนรู้ เรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งอาจศึกษาและเรียนรู้เพิ่มเติมจาก แหล่งความรู้ต่าง ๆ เช่น หนังสือ ตำรา ห้องสมุด อินเทอร์เน็ต หรือการสรุปบทเรียนจากการทำโครงการต่าง ๆ ที่ผ่านมาเป็นต้น

อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าบุคลากรจะมีวิธีการสร้างหรือแสวงหาความรู้ด้วยตนเองเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน หรือมีการจัดการความรู้ในหน่วยงานเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานก็ตาม แต่ทั้งบุคลากรและหน่วยงานไม่ค่อยบันทึกความรู้แล้วจัดเก็บความรู้เหล่านั้นเอาไว้ หรือถ้ามีจดบันทึกก็แค่เพียงเพื่อใช้ส่วนตัว อีกทั้งเมื่อมีการนำความรู้ที่ได้มาใช้ในการแก้ไขปัญหาได้สำเร็จ ก็ไม่มีการบันทึกหรือจัดเก็บประสบการณ์เหล่านั้นไว้ การเรียนรู้หรือสร้างความรู้ใหม่ ก็จะเกิดขึ้นเฉพาะในตัวบุคคลคนนั้นเช่นเดิม ความรู้ดังกล่าวจึงไม่มีการถ่ายทอดออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) ให้ผู้อื่นได้เรียนรู้ หรือเป็นความรู้ที่เป็นจุดแข็งของหน่วยงานได้ เมื่อไม่มีการบันทึกความรู้ จึงไม่มีหลักฐานของการบูรณาการความรู้ที่เป็นทักษะจากการปฏิบัติงานการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และความรู้ใหม่จากการค้นคว้ามาผสมผสาน (Combination) ออกมาเป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน ซึ่งผลจากการสัมภาษณ์ชี้ให้เห็นว่า นวัตกรรมหรือวิธีแก้ปัญหาในการทำงานของบุคลากรร่วมกันทำจึงไม่ปรากฏในหน่วยงาน ซึ่งมีพอให้เห็นอยู่บ้างในบางหน่วยงานได้แก่ คู่มือในการปฏิบัติงาน หรือรายงานการปรับปรุงกระบวนการทำงานของงานบางงานเท่านั้น

8.4 การเชื่อมโยงการจัดการความรู้จากระดับบุคคลสู่ระดับหน่วยงาน

ผลจากการศึกษา ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบในการจัดการความรู้ของหน่วยงานยังไม่มีมุมมองในด้านนี้ เพียงแต่มองว่า ใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร และสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลเชื่อว่า ถ้าการจัดการความรู้สามารถพัฒนาความสามารถของคนในองค์กรให้มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาของงาน และดำเนินโครงการของหน่วยงานให้สำเร็จตามเป้าหมายได้ และถ้าการจัดการความรู้สามารถสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมได้ ก็จะเป็นพลังให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ได้

นอกจากนี้ผลการวิจัยการวิจัยยังชี้ว่า การจัดการความรู้ในระดับบุคคลเป็นการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ของคนออกมาเป็นความรู้ที่จับต้องได้ ให้เพื่อนร่วมงานได้เรียนรู้ร่วมกัน เมื่อนำความรู้ความสามารถ

ของบุคลากรทุกคนมารวมกันและจัดเก็บให้เป็นระบบ ก็จะได้ความรู้ขององค์กรที่จะใช้เป็นฐานในการกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารองค์กร และเป็นกลไกสำคัญในการผลักดันยุทธศาสตร์ให้ประสบผลสำเร็จ

ดังนั้นอาจสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ในระดับบุคคลที่เชื่อมต่อไปยังหน่วยงาน คือ ทำให้สามารถกำหนดความรู้ ความเชี่ยวชาญ หรือแนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice) ของหน่วยงานได้ และขณะเดียวกัน หน่วยงานยังใช้การจัดการความรู้ในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะใช้ในการพัฒนางาน หรือสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน (Collaborative) เพื่อผลักดันยุทธศาสตร์ขององค์กรได้

8.5 ความสำเร็จและปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ในหน่วยงาน

8.5.1 ความสำเร็จของการจัดการความรู้ ถ้าวิเคราะห์จากหลักฐานเชิงประจักษ์ อาจสรุปได้ว่าการจัดการความรู้ในหน่วยงานต่าง ๆ ของจังหวัดนั้น อาจยังไม่ประสบผลสำเร็จในการจัดการความรู้เท่าที่ควร เพราะยังไม่มีการจัดการความรู้ที่เป็นระบบจริงจัง เป็นเพียงการเริ่มต้น ในการให้ความรู้ อบรม สัมมนา หรือเป็นการจัดการความรู้เพื่อตอบตัวชี้วัดเท่านั้น ดังนั้นการดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้จึงยังคงเป็นระยะเริ่มต้น ไม่มีการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม และไม่บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ มีเพียงไม่กี่หน่วยงานเท่านั้นที่มีการจัดการความรู้เพื่อพัฒนางาน หรือรวบรวมความรู้ที่ใช้ในการพัฒนางาน ให้ผู้ใช้บริการได้รับบริการที่ดีขึ้น

8.5.2 ปัญหาของการจัดการความรู้ในหน่วยงาน ทั้งนี้การที่การจัดการความรู้ในหน่วยงานต่าง ๆ ยังไม่ประสบผลสำเร็จ อาจเนื่องมาจากปัญหาสำคัญคือ

8.5.3 บุคลากรในหน่วยงานยังขาดความรู้ความเข้าใจ และทักษะในด้านการจัดการความรู้ และถึงแม้ได้รับการอบรมมาบ้าง ก็ยังมีระดับความรู้ความเข้าใจที่ต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การจัดการความรู้เป็นเรื่องใหม่ จึงยังไม่มีความรู้เพียงพอในการดำเนินการได้ นอกจากนี้คนในหน่วยงานยังขาดทักษะในด้านการเขียน การถ่ายทอดความรู้ออกมาให้ผู้อื่นทราบ ในบางหน่วยงานยังมองว่าการจัดการความรู้เป็นอีกงานหนึ่งซึ่งถูกเพิ่มเข้ามา แยกต่างหากจากงานประจำ ทำให้ต้องทำงานหนักและมีภาระงานเพิ่มขึ้น เห็นได้ว่าความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้จึงเป็นอุปสรรคอย่างยิ่งของการจัดการความรู้ที่ไม่สามารถหลวมรวมเข้ากับงานประจำได้

8.5.4 ผู้บริหารของหน่วยงาน ให้ความสนใจน้อย หรือไม่สนใจในการจัดการความรู้ ไม่สามารถเป็นแบบอย่างที่ดี (Role model) ในการใช้ความรู้ และสารสนเทศเป็นฐานในการทำงาน ไม่สนับสนุนการจัดหน่วยงานให้เอื้อต่อการจัดการความรู้ และไม่สนับสนุนด้านงบประมาณ

8.5.5 โครงสร้างและระบบงานแบบราชการ ไม่เอื้อต่อการจัดการความรู้ เช่น การทำงานไม่มีผู้รับผิดชอบโดยตรง และการดำเนินการไม่สามารถดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพราะข้าราชการมีการโอนย้ายหมุนเวียนตำแหน่ง จึงทำให้การกำหนดผู้รับผิดชอบไม่สามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ระบบราชการยังเป็นอุปสรรค เพราะไม่ว่าจะดำเนินการหรือจัดกิจกรรมใดก็ตาม จำเป็นต้องมีการขออนุมัติเป็นขั้นตอน จึงทำให้การดำเนินการล่าช้า และในโครงสร้างของหน่วยงานไม่สามารถกำหนดส่วนงานที่รับผิดชอบการจัดการความรู้โดยตรงจึงไม่มีเจ้าภาพหลักที่เข้มแข็ง

8.6 ปัจจัยของความสำเร็จของการจัดการความรู้ในหน่วยงาน ถึงแม้ว่าในภาพรวมของการจัดการความรู้ในหน่วยงานต่าง ๆ ภายใต้วงจังหวัดจะไม่ประสบผลสำเร็จมากนัก แต่เมื่อวิเคราะห์ความเห็นของผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ อาจสรุปได้ว่าปัจจัยที่น่าจะมีผลทางบวกต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้มีดังนี้

8.6.1 ปัจจัยด้านผู้บริหาร ถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้การจัดการความรู้ในหน่วยงานเกิดขึ้น และดำเนินไปได้ ทั้งนี้เพราะเมื่อผู้บริหารสนใจก็จะให้ความสำคัญ และทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี มีการ

กำหนดนโยบาย จัดทำแผนการบริหารจัดการความรู้ และสร้างกลไกในการขับเคลื่อนได้ ดังนั้นผู้บริหารต้องเข้าใจเห็นความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการความรู้ และผลักดันให้เกิดการปฏิบัติจริงในหน่วยงาน

8.6.2 ความรู้ความเข้าใจของบุคลากร บุคลากรของหน่วยงาน ถือว่าเป็นตัวขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในหน่วยงานให้สำเร็จ ซึ่งการจะดำเนินการให้ได้ดังกล่าว บุคลากรต้องมีความรู้ความเข้าใจอย่างทอ่งแท้ในเรื่อง การจัดการความรู้ โดยตรงเห็นความสำคัญ มีความตั้งใจมุ่งมั่น และบุคลากรควรมีประสบการณ์การทำงานสูง มีวิสัยทัศน์พร้อมจะถ่ายทอดประสบการณ์ให้คนอื่น

8.6.3 วัฒนธรรมการเรียนรู้และการสื่อสารในองค์กร ประกอบด้วย ความเชื่อใจ เชื่อมั่นในกันและกัน เคารพและไว้วางใจ และยอมรับในความคิดเห็นที่แตกต่าง ความมีระเบียบวินัย มีการทุ่มเทในการทำงาน ให้อีกกันในการทำงาน พร้อมจะเรียนรู้ร่วมกับถ่ายทอดความรู้ให้กันโดยมุ่งความสำเร็จของงานและผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก ซึ่งจะช่วยให้การจัดการความรู้ถูกบูรณาการกลายเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานในหน่วยงาน

8.6.4 เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นเครื่องมือและตัวสนับสนุนที่สำคัญ ในการรวบรวมจัดเก็บ และเผยแพร่ แบ่งปันความรู้ขององค์กรได้ง่ายขึ้น เป็นเครื่องมือสื่อสารระหว่างคนในองค์กร นอกจากนี้การใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาระบบสารสนเทศหรือฐานความรู้ ก็จะทำให้ความสะดวกในการจัดการความรู้และการเรียนรู้ร่วมกัน

8.6.5 ความช่วยเหลือจากนักวิชาการ (ที่ปรึกษา) จะเป็นส่วนสำคัญในการให้ความช่วยเหลือ และสนับสนุนในการถ่ายทอดการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรในหน่วยงาน ตลอดจนสนับสนุนการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในหน่วยงาน

