

บทที่ 6

รูปแบบการจัดการความรู้ที่เอื้อต่อการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

ในบทนี้จะนำเสนอผลการวิจัยในการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ที่เอื้อต่อการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ โดยขั้นตอนของการพัฒนาจะประกอบด้วย 5 ส่วน ซึ่งกระบวนการพัฒนารูปแบบดำเนินการดังนี้

1. การนำผลการวิจัยที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ในหน่วยงานต่าง ๆ และปัจจัยสนับสนุน ซึ่งเป็นผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้มาสร้างเป็นโครงร่างของรูปแบบการจัดการความรู้ของหน่วยงานภายใต้บริบทของจังหวัดแบบบูรณาการ โดยพิจารณาใน 3 องค์ประกอบ คือ เป้าหมาย กระบวนการจัดการความรู้ ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการจัดการความรู้

2. การนำเสนอผลการวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในระดับบุคคล ซึ่งเป็นผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยเป็นการวิเคราะห์การดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ที่ศึกษาสักลงไปในระดับบุคคลของหน่วยงาน โดยพิจารณาใน 3 องค์ประกอบ คือ เป้าหมาย กระบวนการจัดการความรู้ ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการจัดการความรู้

3. การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เนื่องจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า โดยส่วนใหญ่ผู้บริหาร และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ และบุคลากรยังมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในระดับ และมุมมองที่แตกต่างกัน ดังนั้นการให้ผู้ให้ข้อมูลเหล่านี้เสนอมุมมองเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการความรู้ จึงเป็นเรื่องยาก ผู้วิจัยจึงเก็บรวบรวมข้อมูลโดยจัดให้มีการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อเป็นการปรับพื้นฐานความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้กับผู้บริหาร และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ให้มีความรู้ความเข้าใจในระดับเดียวกัน จากนั้นจึงดำเนินการในการเก็บรวบรวมข้อมูล

4. สร้างความเชื่อมโยงระหว่างการจัดการความรู้ในระดับบุคคลสู่การจัดการความรู้ในระดับหน่วยงาน และระดับจังหวัด โดยวิเคราะห์จากกิจกรรม เทคนิค และวิธีการที่ใช้ในกระบวนการจัดการความรู้ ทั้งในระดับหน่วยงาน และในระดับบุคคล

5. นำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ที่เอื้อต่อการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

โดยผลการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ที่เอื้อต่อการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. รูปแบบการจัดการความรู้ในระดับหน่วยงาน

ในการนำเสนอโครงร่างของรูปแบบการจัดการความรู้ในระดับหน่วยงานนั้น ผู้วิจัยได้พัฒนา โครงร่างของรูปแบบการจัดการความรู้ในระดับหน่วยงานขึ้นจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของจังหวัด โดยในการนำเสนอโครงร่างจะพิจารณาจาก 3 ประเด็นหลักคือ เป้าหมาย กระบวนการจัดการความรู้ ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งผลวิจัยโดยสรุปดังนี้

1.1 เป้าหมายของการจัดการความรู้ จากการศึกษาสภาพการจัดการความรู้ของหน่วยงานภายใต้การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ พบว่า หน่วยงานส่วนใหญ่ตั้งเป้าหมายของการจัดการความรู้ไว้ 3 ประเด็นหลัก ๆ คือ 1) การจัดการความรู้เพื่อพัฒนางาน 2) การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคน และ 3) การจัดการความรู้เพื่อผลักดันยุทธศาสตร์ ซึ่งส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นการดำเนินการจัดการความรู้เพื่อพัฒนางาน และพัฒนาคนเป็นหลัก ในส่วนของการผลักดันยุทธศาสตร์นั้นมีการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมน้อยมาก

1.2 กระบวนการในการจัดการความรู้ จากข้อมูลการให้สัมภาษณ์ในประเด็นที่เกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ เมื่อวิเคราะห์ภายใต้กรอบการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมนั้น เนื่องจากหน่วยงานส่วนใหญ่ไม่มีแผนการจัดการความรู้ที่ชัดเจน ทำให้ในการดำเนินการจึงไม่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน แต่เมื่อวิเคราะห์ในแต่ละกระบวนการจะพบรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) การกำหนดความรู้ ส่วนใหญ่กำหนดความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเป็นหลัก ซึ่งอาจได้แก่ สมรรถนะตามตำแหน่งงานที่จำเป็น (ตามกรอบของสำนักงานข้าราชการพลเรือน) แนวทางในการปฏิบัติงานที่ดี กฎ ระเบียบ เป็นต้น นอกจากนี้อาจมีการกำหนดความรู้ตามประเด็นในการจัดการความรู้ที่ได้รับมอบหมาย เช่น การจัดการความรู้ศูนย์บริการแบบเบ็ดเสร็จ (One Stop Service) หรืออาจได้แก่ ปัญหาของชาวบ้าน หรือเกษตรกรที่กำลังมีผลกระทบอย่างมากในขณะนั้น โดยเครื่องมือ ที่นิยมใช้ในการจัดการความรู้มากที่สุดคือ การประชุม ระดมความคิดเห็นร่วมกันเพื่อวิเคราะห์หาองค์ความรู้ที่ควรใช้ว่ามีอะไรบ้าง และนอกจากนี้ยังมีการใช้แผนที่ความคิด (Mind map) มาช่วยในการกำหนดความรู้อีกด้วย

2) การสร้างและแสวงหาความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ส่วนใหญ่ เป็นการสร้างและแสวงหาความรู้ตามองค์ความรู้ที่ถูกกำหนดขึ้นจากขั้นตอนการกำหนดความรู้ ซึ่งได้แก่ ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เป็นหลัก โดยในการสร้างความรู้นั้น ได้ดำเนินการในหลากหลายวิธี ได้แก่ การค้นคว้าจากตำรา เอกสาร บทความ รายงานการประชุม อินเทอร์เน็ต การประชุมสัมมนา ปรีกษาและพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการระหว่างบุคลากร นอกจากนี้อาจมีการสร้างความรู้เกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหาของเกษตรกร ซึ่งวิธีหนึ่งที่นิยมในการสร้างความรู้เพื่อแก้ปัญหาเกษตรกร การคัดเลือกปราชญ์ชาวบ้าน เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ หรือศึกษาดูงาน รวมถึงเป็นวิทยากรในการถ่ายทอดความรู้ ในการประชุมระดับต่าง ๆ

3) การจัดเก็บความรู้ หน่วยงานโดยส่วนใหญ่ไม่มีการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ เท่าที่มีดำเนินการอยู่ เป็นการจัดเก็บความรู้เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลเท่านั้น ซึ่งการจัดเก็บความรู้ส่วนใหญ่จะอยู่ในรูปของเอกสาร รายงานการประชุม คู่มือการปฏิบัติงาน รายงานประจำปี เก็บไว้ที่มุมหนังสือ หรือตามฝ่ายหรือแผนกที่มีหน้าที่รับผิดชอบ มีเพียงบางหน่วยงานเท่านั้นที่มีการจัดเก็บความรู้ในรูปของฐานความรู้ ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะเป็นฐานข้อมูลบนเว็บไซต์ของหน่วยงาน

4) การถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นกระบวนการหลักที่หน่วยงานส่วนใหญ่ดำเนินการ โดยวิธีการในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ดำเนินการอยู่ประกอบด้วย 1) การจัดประชุมสัมมนา ทั้งในระดับกลุ่มย่อยในหน่วยงาน หรือในระดับจังหวัด ระดับเขต และระดับประเทศ ซึ่งการประชุมสัมมนานี้ รวมถึงการอบรมต่าง ๆ เช่น การอบรมเชิงปฏิบัติการ ที่มีการเชิญผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เกี่ยวข้องมาถ่ายทอดความรู้ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ 2) การถ่ายทอดประสบการณ์การทำงานโดยใช้ระบบพี่เลี้ยง เพื่อถ่ายทอดความรู้

และสอนงานแก่บุคลากรใหม่ 3) การจัดทำเอกสารเพื่อเผยแพร่ ทั้งในรูปของโปสเตอร์ แผ่นพับ ใบปลิว การจัดนิทรรศการ 4) การถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านเว็บ

5) การใช้ความรู้ การใช้ความรู้เป็นกิจกรรมที่ไม่มีมีการดำเนินการอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรม หรือมีหลักฐานที่ไม่ชัดเจน แต่หน่วยงานส่วนใหญ่เชื่อว่า เมื่อบุคลากรได้เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ ไม่ว่าจะเป็นการประชุม สัมมนา ฝึกอบรม ศึกษา ดู หรือกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ย่อมเกิดการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และหลังจากนั้นก็จะนำความรู้ และประสบการณ์ที่ได้รับ มาใช้ในการแก้ไขปัญหา พัฒนาและปรับปรุงงานของตนเองให้ดีขึ้น ซึ่งสามารถวัดได้จากผลการปฏิบัติงานที่ดี มีข้อผิดพลาดน้อยลง และบุคลากรสามารถทำงานร่วมกันได้มากขึ้น

1.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ ในภาพรวมของการจัดการความรู้ในหน่วยงานต่าง ๆ อาจยังไม่ประสบความสำเร็จให้เห็นเป็นรูปธรรมมากนัก แต่เมื่อวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ พบว่ามีหลายปัจจัยที่สามารถส่งเสริมทางบวกต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย

1) ผู้บริหาร ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้การจัดการความรู้ในหน่วยงานเกิดขึ้น และดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง โดยผู้บริหารต้องมีความเข้าใจ ความสนใจ และเห็นความสำคัญ เป็นแบบอย่างที่ดี มีการกำหนดนโยบาย มีการจัดทำแผนการจัดการความรู้ สร้างกลไกในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ และผลักดันให้เกิดการปฏิบัติจริงในหน่วยงาน

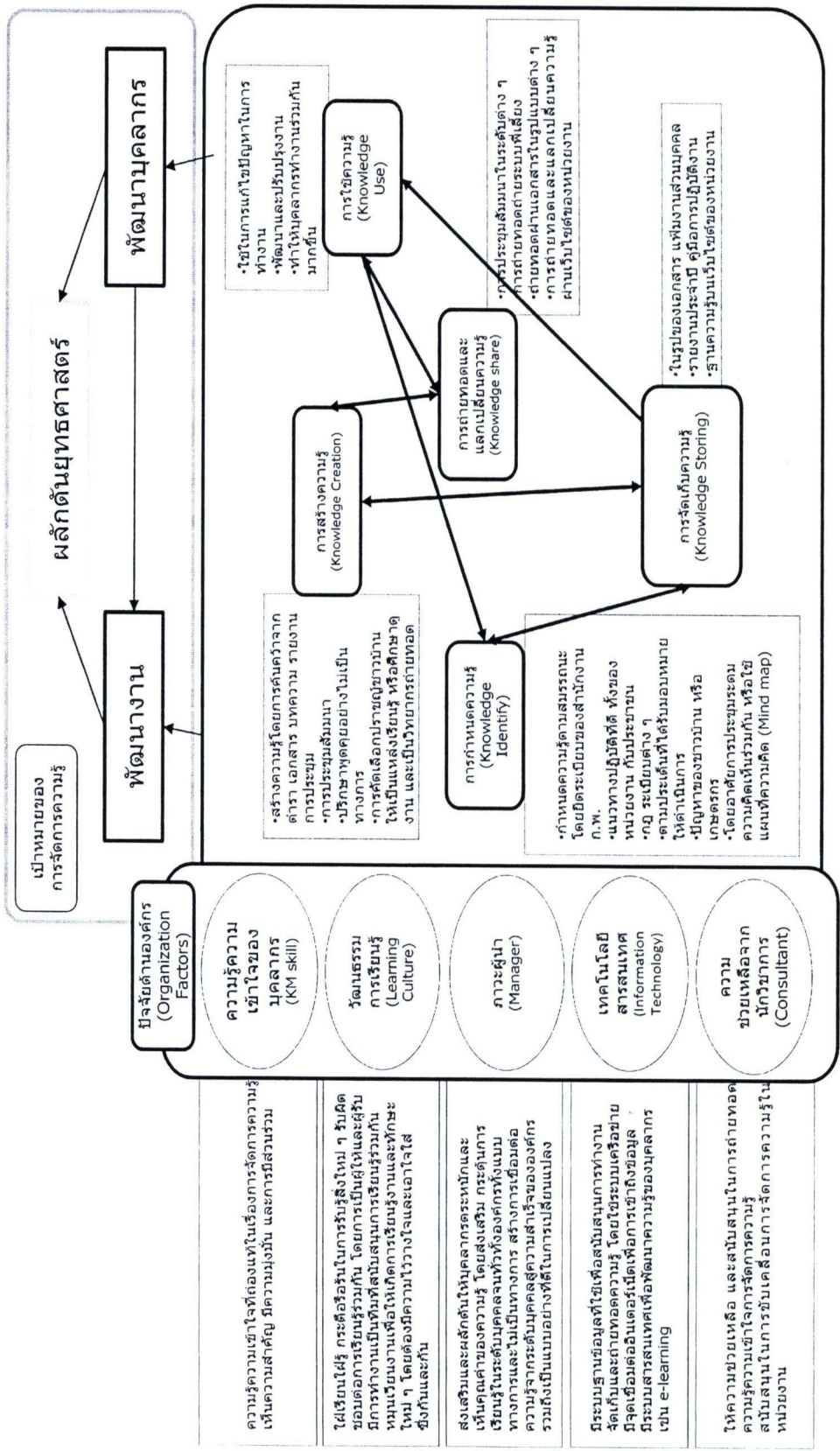
2) ความรู้ความเข้าใจของบุคลากร บุคลากรถือเป็นตัวจักรสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานต่าง ๆ ในหน่วยงานให้ประสบผลสำเร็จ รวมถึงการจัดการความรู้ด้วย ซึ่งบุคลากรต้องมีความเข้าใจที่ถูกต้องแท้ในการจัดการความรู้ เห็นความสำคัญ มีความมุ่งมั่น และเข้ามามีส่วนร่วม

3) วัฒนธรรมการเรียนรู้และการสื่อสารในองค์กร เป็นคุณลักษณะที่บุคลากรควรจะต้องมี ซึ่งประกอบด้วย ความเชื่อใจ เชื่อมั่นในกันและกัน เคารพและไว้วางใจ ยอมรับในความคิดเห็นที่แตกต่าง มีระเบียบวินัย ทุ่มเทในการทำงาน ให้อภัยกันในการทำงาน พร้อมจะเรียนและถ่ายทอดความรู้ร่วมกัน โดยต้องมุ่งความสำเร็จของงาน และผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก

4) เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นเครื่องมือช่วยสนับสนุนที่สำคัญของกระบวนการจัดการความรู้ ในการรวบรวมจัดเก็บ เผยแพร่ ถ่ายทอดความรู้ขององค์กรได้ง่ายขึ้น เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการสื่อสารระหว่างคนในองค์กร ซึ่งระบบสารสนเทศหรือระบบฐานความรู้นี้จะอำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้และเรียนรู้ร่วมกัน

5) ความช่วยเหลือจากนักวิชาการ (ที่ปรึกษา) ทำหน้าที่ในการให้ความช่วยเหลือ และสนับสนุนในการถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรในหน่วยงาน ตลอดจนสนับสนุนในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในหน่วยงาน

จากผลการวิจัยสามารถสรุปเป็นภาพรวมของการจัดการความรู้ในหน่วยงานได้ดังนี้



ภาพที่ 6.1 รูปแบบการจัดการความรู้ในระดับหน่วยงาน

2. รูปแบบการจัดการความรู้ในระดับบุคคล

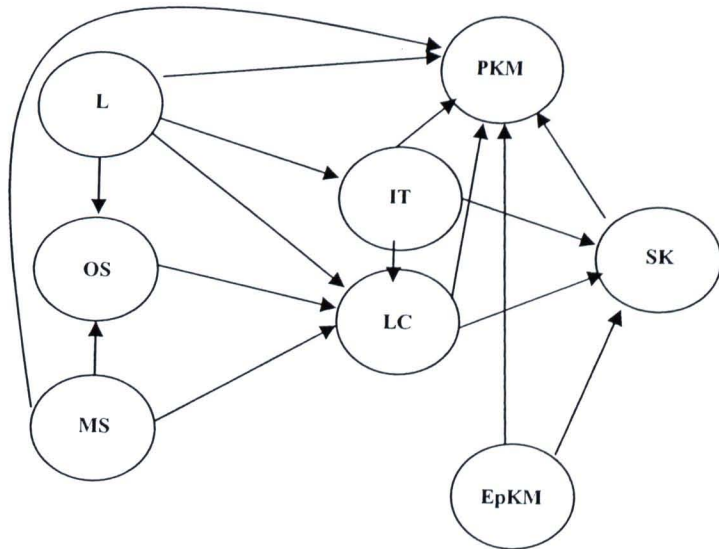
ในการสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ในระดับบุคคล ผู้วิจัยได้พัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ขึ้นจากการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพื้นฐาน (Descriptive analysis) เพื่อแสดงความเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการในการจัดการความรู้ จากนั้นวิเคราะห์เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย และกระบวนการ ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (Path analysis) โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุ แบบขั้นตอน (Stepwise regression analysis) ในการหาเส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย และกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อให้ทราบว่าปัจจัยใดมีอิทธิพล และส่งผลต่อกระบวนการจัดการความรู้ในระดับใด ซึ่งผลในการวิเคราะห์ และสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ในระดับบุคคลเป็นดังนี้

2.1 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย

ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนั้น ผู้วิจัยได้วิเคราะห์หาความสัมพันธ์โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุ แบบขั้นตอน (Stepwise regression analysis) ทั้งนี้เพื่อให้ได้ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย ปรับมาตรฐานของตัวแปรอิสระที่มีผลต่อตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอย่างน้อยที่ระดับ .05 (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2548) โดยในการวิเคราะห์ผู้วิจัยได้นำคะแนนปัจจัย (Factor score) ของตัวแปรซึ่งได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) ที่ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ รูปแบบการบริหารงาน วัฒนธรรมการเรียนรู้ โครงสร้างองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ และทักษะของบุคลากร (ผลการวิเคราะห์ปรากฏในบทที่ 5) มาใช้ในการวิเคราะห์ แต่ทั้งนี้จากการสังเคราะห์ข้อมูลจากการดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ในบริบทของจังหวัดแบบบูรณาการ และผลการเก็บข้อมูลในระยะที่ 1 พบว่ามีปัจจัยอีก 2 ปัจจัยซึ่งเป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลที่น่าจะมีส่วนเกี่ยวข้อง และส่งผลต่อการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การใช้การจัดการความรู้ในการปฏิบัติงาน และประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ ดังนั้นในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย ผู้วิจัยจึงใช้ปัจจัยทั้งสิ้น 8 ปัจจัยมาทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการ 3 ขั้นตอนคือ 1) การวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ 2) การวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกระบวนการจัดการความรู้ และ 3) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย และกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งผลการวิเคราะห์โดยสรุปเป็นดังนี้

1) การวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ ในการวิเคราะห์นั้นผู้วิจัยนำตัวแปรที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) จำนวน 6 ตัวแปร ได้แก่ ภาวะผู้นำ (L) การบริหารงาน (MS) โครงสร้างขององค์กร (OS) วัฒนธรรมการเรียนรู้ (LC) เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ทักษะของบุคลากร (SK) และตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะส่วนบุคคล 2 ตัวแปร ได้แก่ การใช้การจัดการความรู้ในการปฏิบัติงาน (PKM) และประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ (EpKM) มาสร้างเป็นแผนภาพ (Diagram) โดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรจากการวิเคราะห์วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ดังภาพที่ 5.1) ทั้งนี้ 1) ทักษะของบุคลากร (SK) เป็นสิ่งที่ต้องส่งเสริมประสบการณ์ ซึ่งเกิดจากประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ (EpKM) เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) และวัฒนธรรมการเรียนรู้ (LC) ซึ่ง 2) การใช้การจัดการความรู้ในการปฏิบัติงาน (PKM) เป็นผลที่เกิดจากประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ (EpKM) โดยอาศัยทักษะของบุคลากร (SK) วัฒนธรรมการเรียนรู้ (LC) และมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยสนับสนุน (IT) 3) วัฒนธรรมการเรียนรู้ เกิดจาก เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ภาวะผู้นำ (LI) การบริหารงาน (MS) และ โครงสร้างขององค์กร

(OS) 4) เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เป็นเครื่องมือสำคัญที่ต้องได้รับการสนับสนุน และจัดสรรจากภาวะผู้นำ (L) และ 5) โครงสร้างองค์กร (OS) เป็นผลโดยตรงจากรูปแบบในการบริหารหน่วยงาน (MS)



ภาพที่ 6.2 แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของกระบวนการจัดการความรู้กับตัวแปรที่เกี่ยวข้อง

จากกรอบแนวคิดดังกล่าวสามารถสร้างเป็นสมการ ที่ต้องทำการวิเคราะห์ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ถดถอยดังต่อไปนี้

- 1) $SK = \beta_1 EpKM + \beta_2 IT + \beta_3 LC$
- 2) $LC = \beta_1 IT + \beta_2 L + \beta_3 MS + \beta_4 OS$
- 3) $IT = \beta_1 L$
- 4) $PKM = \beta_1 L + \beta_2 MS + \beta_3 IT + \beta_4 LC + \beta_5 EpSK + \beta_6 EpKM$
- 5) $OS = \beta_1 L + \beta_2 MS$

ทั้งนี้ในการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ของปัจจัยกับตัวแปรตาม ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์ความถดถอยพหุ แบบขั้นตอน (Stepwise regression analysis) ซึ่งดำเนินการวิเคราะห์เป็นรายสมการ โดยผลของการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์เป็นดังนี้

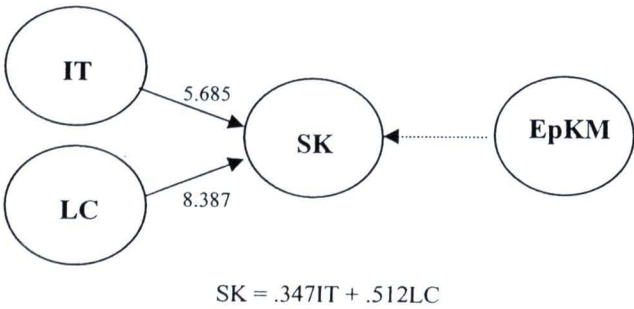
1.1) ผลการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ของปัจจัยและตัวแปรตามด้านทักษะบุคลากร

ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อทักษะบุคลากร ผู้วิจัยได้นำปัจจัย 3 ตัวที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ประสิทธิภาพเกี่ยวกับการจัดการความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ และวัฒนธรรมการเรียนรู้เข้าสู่การวิเคราะห์ โดยผลการวิเคราะห์มีดังนี้

ตารางที่ 6.1 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย (β) ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน (B) และค่าความสัมพันธ์ (r) ของตัวแปรตามด้านทักษะบุคลากร

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย (β)	B	T
วัฒนธรรมการเรียนรู้ (LC)	.512	.512	8.347*
เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)	.347	.347	5.685*
R = .773 adj.R ² = .592 SEE = .639 F = 126.613 Significance of F = .000 * Sig of T = .05			

ผลจากการวิเคราะห์ตัวแปรอิสระ 3 ตัว พบเพียง 2 ตัวแปรที่มีผลเชิงบวกต่อ ทักษะของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญ ประกอบด้วย วัฒนธรรมการเรียนรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งสามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรทักษะของบุคลากรได้ร้อยละ 59.20 และสมการที่ได้จากการวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้นตอนมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ทั้งนี้เมื่อเปรียบเทียบอิทธิพลของตัวแปรทั้ง 2 ที่มีผลต่อทักษะบุคลากร พบว่า วัฒนธรรมการเรียนรู้มีอิทธิพลต่อทักษะบุคลากรมากที่สุด ($\beta = .512$) และเทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลน้อยที่สุด ($\beta = .347$) โดยเมื่อวัฒนธรรมการเรียนรู้เปลี่ยนค่าไป 1 หน่วยจะทำให้ทักษะของบุคลากรเปลี่ยนค่าไป .512 หน่วย หรือเมื่อเทคโนโลยีสารสนเทศเปลี่ยนค่าไป 1 หน่วยจะทำให้ทักษะของบุคลากรเปลี่ยนค่าไป .347 หน่วย โดยความสัมพันธ์ดังกล่าวสามารถเขียนเป็นสมการและแผนภาพความสัมพันธ์ดังนี้



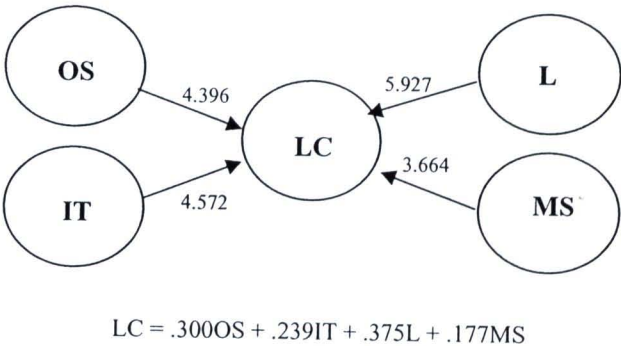
ภาพที่ 6.3 แผนภาพความสัมพันธ์ของปัจจัยและตัวแปรตามด้านทักษะบุคลากร

1.2) ผลการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ของปัจจัยและตัวแปรตามด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อวัฒนธรรมการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้นำปัจจัย 4 ตัวที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ โครงสร้างขององค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ ภาวะผู้นำ และรูปแบบการบริหารงาน เข้าสู่การวิเคราะห์โดยผลการวิเคราะห์มีดังนี้

ตารางที่ 6.2 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย (β) ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน (B) และค่าความสัมพันธ์ (t) ของตัวแปรตามด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย (β)	B	T
โครงสร้างองค์กร (OS)	.300	.300	4.396*
เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)	.239	.239	4.572*
ภาวะผู้นำ (L)	.375	.375	5.927*
รูปแบบการบริหารงาน (MS)	.177	.177	3.664*
R = .825 adj.R ² = .673 SEE = .572 F = 67.905 Significance of F = .000 * Sig of T = .05			

ผลจากการวิเคราะห์พบว่าตัวแปรอิสระทั้งหมด 4 ตัวมีผลเชิงบวกต่อ วัฒนธรรมการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญ ประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ ภาวะผู้นำ และรูปแบบการบริหารงาน ซึ่งสามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรทักษะของบุคลากรได้ร้อยละ 67.30 และสมการที่ได้จากการวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้นตอนมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ทั้งนี้เมื่อเปรียบเทียบอิทธิพลของตัวแปรทุกตัวที่มีผลต่อวัฒนธรรมการเรียนรู้พบว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมการเรียนรู้มากที่สุด ($\beta = .375$) รองลงมาได้แก่ โครงสร้างองค์กร ($\beta = .300$) และเทคโนโลยีสารสนเทศ ($\beta = .239$) โดยรูปแบบการบริหารงานมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมการเรียนรู้น้อยที่สุด ($\beta = .177$) โดยเมื่อโครงสร้างขององค์กรเปลี่ยนค่าไป 1 หน่วย จะทำให้วัฒนธรรมการเรียนรู้เปลี่ยนค่าไป .300 หน่วย หรือเมื่อเทคโนโลยีสารสนเทศเปลี่ยนค่าไป 1 หน่วย จะทำให้วัฒนธรรมการเรียนรู้เปลี่ยนค่าไป .239 หน่วย ถ้าภาวะผู้นำเปลี่ยนค่าไป 1 หน่วยจะทำให้วัฒนธรรมการเรียนรู้เปลี่ยนค่าไป .375 และรูปแบบการบริหารงานเปลี่ยนค่าไป 1 หน่วย ก็จะทำให้วัฒนธรรมการเรียนรู้เปลี่ยนค่าไป .177 หน่วยโดยความสัมพันธ์ดังกล่าวสามารถเขียนเป็นสมการและแผนภาพความสัมพันธ์ดังนี้



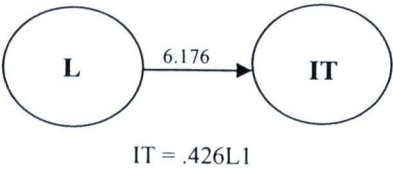
ภาพที่ 6.4 แผนภาพความสัมพันธ์ของปัจจัยและตัวแปรตามด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้

1.3) ผลการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ของปัจจัยและตัวแปรตามด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้วิจัยได้นำปัจจัย ภาวะผู้นำ และรูปแบบการบริหารงานเข้าสู่การวิเคราะห์ โดยผลการวิเคราะห์มีดังนี้

ตารางที่ 6.3 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย (β) ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน (B) และค่าความสัมพันธ์ (t) ของตัวแปรตามด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย (β)	B	T
ภาวะผู้นำ (L)	.426	.426	6.176*
R = .426 adj.R ² = .177 SEE = .907 F = 38.138 Significance of F = .000 * Sig of T = .05			

ผลจากการวิเคราะห์พบว่าตัวแปรอิสระด้านภาวะผู้นำมีอิทธิพลเชิงบวกต่อเทคโนโลยีสารสนเทศ ($\beta = .426$) อย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรเทคโนโลยีสารสนเทศได้ร้อยละ 17.70 และสมการที่ได้จากการวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้นตอนมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยเมื่อภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงไป 1 หน่วยจะทำให้เทคโนโลยีสารสนเทศเปลี่ยนแปลงไป .426 โดยความสัมพันธ์ดังกล่าวสามารถเขียนเป็นสมการและแผนภาพความสัมพันธ์ดังนี้



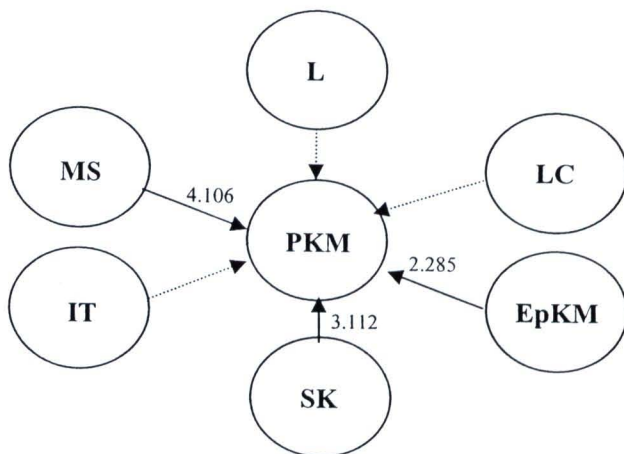
ภาพที่ 6.5 แผนภาพความสัมพันธ์ของปัจจัยและตัวแปรตามด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

1.4) ผลการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ของปัจจัยและตัวแปรตามด้านการจัดการความรู้ในการปฏิบัติงาน ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการจัดการความรู้ในการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้นำปัจจัย 6 ตัวประกอบด้วย ภาวะผู้นำรูปแบบการบริหารงาน วัฒนธรรมการเรียนรู้เทคโนโลยีสารสนเทศ ทักษะของบุคลากร และประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ เข้าสู่การวิเคราะห์ โดยผลการวิเคราะห์มีดังนี้

ตารางที่ 6.4 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย (β) ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน (B) และค่าความสัมพันธ์ (t) ของตัวแปรตามด้านการจัดการจัดการความรู้ในการปฏิบัติงาน

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย (β)	B	T
รูปแบบการบริหารงาน (MS)	.299	1.805	4.106*
ทักษะของบุคลากร (SK)	.227	1.366	3.112*
ประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ (EpKM)	.156	.602	2.285*
R = .445 adj.R ² = .193 SEE = 5.414 F = 14.823 Significance of F = .000 * Sig of T = .05			

ผลจากการวิเคราะห์ตัวแปรอิสระ 6 ตัว พบตัวแปรเพียง 3 ตัวมีผลเชิงบวกต่อการจัดการความรู้ในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรการจัดการความรู้ในการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 19.30 และสมการที่ได้จากการวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้นตอนมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ทั้งนี้เมื่อเปรียบเทียบอิทธิพลของตัวแปรทุกตัวที่มีผลต่อการจัดการความรู้ในการปฏิบัติงานพบว่า รูปแบบการบริหารงานมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในการปฏิบัติงานมากที่สุด ($\beta = .299$) รองลงมาได้แก่ ทักษะของบุคลากร ($\beta = .227$) และประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ ($\beta = .156$) ตามลำดับ โดยเมื่อเปรียบเทียบรูปแบบการบริหารงานเปลี่ยนแปลงไป 1 หน่วยจะทำให้การจัดการความรู้ในการปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลงไป 1.805 เมื่อทักษะของบุคลากรเปลี่ยนแปลงไป 1 หน่วย จะทำให้การจัดการความรู้ในการปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลงไป 1.366 และเมื่อประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้เปลี่ยนแปลงไป 1 หน่วย จะทำให้การจัดการความรู้ในการปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลงไป .602 โดยความสัมพันธ์ดังกล่าวสามารถเขียนเป็นสมการและแผนภาพความสัมพันธ์ดังนี้



$$PKM = .299MS + .227SK + .156EpKM$$

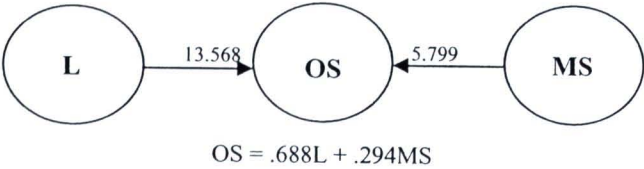
ภาพที่ 6.6 แผนภาพความสัมพันธ์ของปัจจัยและตัวแปรตามด้านการจัดการความรู้ในการปฏิบัติงาน

1.5) ผลการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ของปัจจัยและตัวแปรตามด้านโครงสร้างขององค์กร ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อโครงสร้างขององค์กร ผู้วิจัยได้นำปัจจัย 2 ตัว ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ และรูปแบบการบริหารงาน เข้าสู่การวิเคราะห์ โดยผลการวิเคราะห์มีดังนี้

ตารางที่ 6.5 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย (β) ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน (B) และค่าความสัมพันธ์ (t) ของตัวแปรตามด้านโครงสร้างขององค์กร

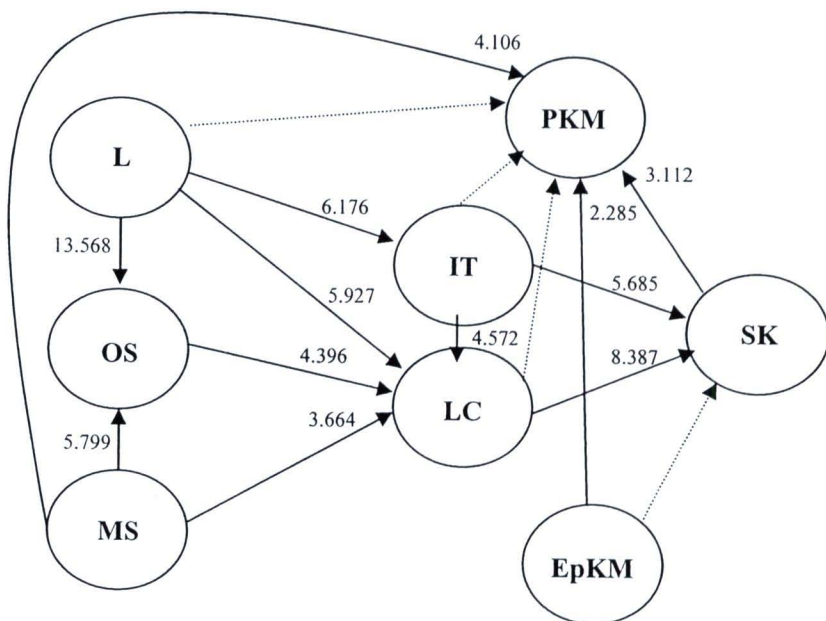
ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย (β)	B	T
ภาวะผู้นำ (L)	.688	.688	13.568*
รูปแบบการบริหารงาน (MS)	.294	.294	5.799*
R = .748 adj.R ² = .555 SEE = .6671 F = 108.862 Significance of F = .000 * Sig of T = .05			

ผลจากการวิเคราะห์ตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลต่อโครงสร้างขององค์กรพบว่าปัจจัยทั้ง 2 ตัวมีผลเชิงบวกต่อ โครงสร้างขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรโครงสร้างขององค์กรได้ร้อยละ 55.50 และสมการที่ได้จากการวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้นตอนมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ทั้งนี้เมื่อเปรียบเทียบอิทธิพลของตัวแปรทุกตัวที่มีผลต่อโครงสร้างองค์กร พบว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อโครงสร้างองค์กรมากที่สุด ($\beta = .688$) และรูปแบบการบริหารงานน้อยที่สุด ($\beta = .294$) โดยเมื่อภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงไป 1 หน่วย จะทำให้โครงสร้างขององค์กรเปลี่ยนแปลงไป .688 และเมื่อรูปแบบการบริหารงานเปลี่ยนแปลงไป 1 หน่วย จะทำให้โครงสร้างขององค์กรเปลี่ยนแปลงไป .294 โดยความสัมพันธ์ดังกล่าวสามารถเขียนเป็นสมการและแผนภาพความสัมพันธ์ดังนี้



ภาพที่ 6.7 แผนภาพความสัมพันธ์ของปัจจัยและตัวแปรตามด้านโครงสร้างขององค์กร

เมื่อนำผลการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ในแต่ละสมการ มาพิจารณาในภาพรวมจะพบว่าเส้นทางความสัมพันธ์ที่กำหนดไว้ 15 เส้น เมื่อผ่านการวิเคราะห์ในสมการถดถอยแล้วพบว่า มีความสำคัญอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 อยู่เพียง 14 เส้น (ดังภาพ 6.8)

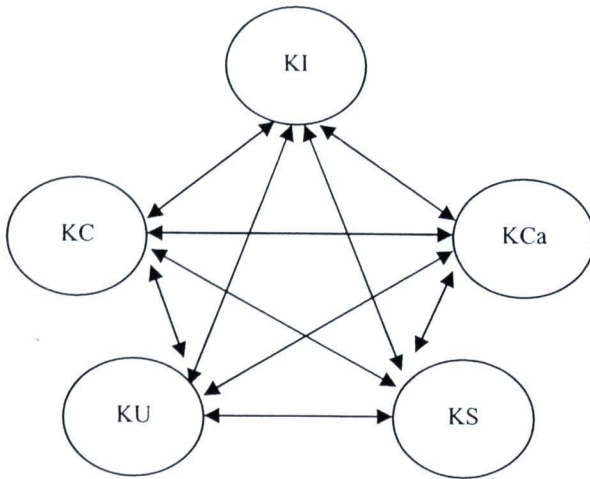


ภาพที่ 6.8 แผนภาพความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการความรู้

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลอธิบายได้ว่า 1) ในด้านทักษะของบุคลากร ปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุด คือ วัฒนธรรมการเรียนรู้ ($\beta = .512$) ลำดับถัดไปได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศ ($\beta = .347$) 2) ในด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ ปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุด คือ ภาวะผู้นำ ($\beta = .375$) ลำดับถัดไปได้แก่ โครงสร้างขององค์กร ($\beta = .300$) เทคโนโลยีสารสนเทศ ($\beta = .239$) และรูปแบบการบริหารงาน ($\beta = .177$) ตามลำดับ 3) ในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ปัจจัยที่มีอิทธิพลคือ ภาวะผู้นำ ($\beta = .426$) 4) ในด้านการใช้การจัดการความรู้ในการปฏิบัติงาน ปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุด ได้แก่ รูปแบบการบริหารงาน ($\beta = .299$) ลำดับถัดไปได้แก่ ทักษะของบุคลากร ($\beta = .227$) และประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ ($\beta = .156$) ตามลำดับ และ 5) ในด้านโครงสร้างองค์กร ปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุด คือ ภาวะผู้นำ ($\beta = .688$) และรูปแบบการบริหารงาน ($\beta = .294$)

2.2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการจัดการความรู้

ในการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดความรู้ (KI) การสร้างและแสวงหาความรู้ (KC) การจัดเก็บความรู้ (KCa) การถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้ (KS) และการใช้ความรู้ (KS) ผู้วิจัยได้สร้างเป็นแผนภาพ (Diagram) ความสัมพันธ์โดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรจากการวิเคราะห์วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งพบว่ากระบวนการในการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน โดยเริ่มจากการกำหนดความรู้เชื่อมโยงไปสู่กระบวนการอื่น ๆ (ดังภาพที่ 6.9)



ภาพที่ 6.9 แผนภาพความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการจัดการความรู้

จากแผนภาพดังกล่าวผู้วิจัยจึงได้สร้างเป็นสมการความสัมพันธ์ ที่ต้องการวิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์ถดถอยพหุ แบบขั้นตอน (Stepwise regression analysis) โดยสมการ และผลการวิเคราะห์ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- 1) $KI = \beta_1 KC + \beta_2 KCa + \beta_3 KS + \beta_4 KU$
- 2) $KC = \beta_1 KI + \beta_2 KCa + \beta_3 KS + \beta_4 KU$
- 3) $KCa = \beta_1 KI + \beta_2 KC + \beta_3 KS + \beta_4 KU$
- 4) $KS = \beta_1 KI + \beta_2 KC + \beta_3 KCa + \beta_4 KU$
- 5) $KU = \beta_1 KI + \beta_2 KC + \beta_3 KCa + \beta_4 KS$

โดยผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการในการจัดการความรู้ด้วยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (Path analysis) โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุ แบบขั้นตอน (Stepwise regression analysis) โดยผลการวิเคราะห์มีดังนี้

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการจัดการความรู้พบว่า เส้นทางความสัมพันธ์ที่สร้างขึ้น 16 เส้น เมื่อผ่านการวิเคราะห์ความสัมพันธ์พบว่าเหลือเพียง 10 เส้นทางที่มีผลเชิงบวกต่อกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดย

1) ในการกำหนดความรู้ พบตัวแปร 2 ตัว ที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ ต่อการกำหนดความรู้ ซึ่งสามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรการกำหนดความรู้ได้ร้อยละ 21.20 และสมการที่ได้จากการวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้นตอนมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ทั้งนี้เมื่อเปรียบเทียบอิทธิพลของตัวแปรทุกตัวที่มีผลต่อการกำหนดความรู้พบว่า การจัดเก็บความรู้มีอิทธิพลต่อการกำหนดความรู้มากที่สุด ($\beta = .396$) และถัดมาได้แก่การใช้ความรู้ ($\beta = .156$) โดยเมื่อการจัดเก็บความรู้ และการใช้ความรู้เปลี่ยนแปลงไป 1 หน่วยจะทำให้การกำหนดความรู้เปลี่ยนแปลงไป .229 และ .085 ตามลำดับ

2) ในการสร้างและแสวงหาความรู้ พบตัวแปร 2 ตัวที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ ต่อการสร้างและแสวงหาความรู้ ซึ่งสามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรการสร้างและแสวงหาความรู้ได้ร้อยละ 36.30 และสมการที่ได้จากการวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้นตอนมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ทั้งนี้เมื่อเปรียบเทียบอิทธิพลของ

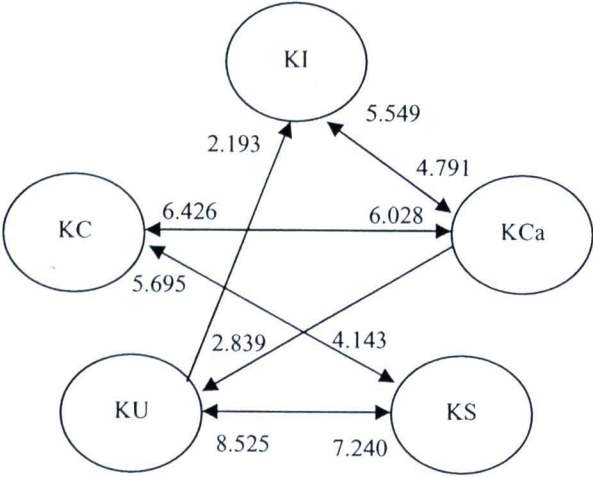
ตัวแปรทุกตัวที่มีผลต่อการสร้างและแสวงหาความรู้พบว่า การจัดเก็บความรู้มีอิทธิพลต่อการสร้างและแสวงหาความรู้มากที่สุด ($\beta = .405$) ถัดมาได้แก่ การถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ ($\beta = .359$) โดยเมื่อการจัดเก็บความรู้และการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้เปลี่ยนแปลงไป 1 หน่วย การสร้างความรู้จะเปลี่ยนแปลงไป .280 และ .370 ตามลำดับ

3) ในการจัดเก็บความรู้ พบตัวแปร 2 ตัว ที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ ต่อการจัดเก็บความรู้ ซึ่งสามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรการจัดเก็บความรู้ได้ร้อยละ 33.20 และสมการที่ได้จากการวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้นตอนมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ทั้งนี้เมื่อเปรียบเทียบอิทธิพลของตัวแปรทุกตัวที่มีผลต่อการจัดเก็บความรู้พบว่า การสร้างและแสวงหาความรู้มีอิทธิพลต่อการจัดเก็บความรู้มากที่สุด ($\beta = .397$) ถัดมาได้แก่ การกำหนดความรู้ ($\beta = .315$) โดยเมื่อการสร้างความรู้และการกำหนดความรู้เปลี่ยนแปลงไป 1 หน่วย จะทำให้การจัดเก็บความรู้เปลี่ยนแปลงไป .573 และ .546 ตามลำดับ

4) ในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ พบตัวแปร 2 ตัว ที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งสามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ได้ร้อยละ 39.50 และสมการที่ได้จากการวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้นตอนมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ทั้งนี้เมื่อเปรียบเทียบอิทธิพลของตัวแปรทุกตัวที่มีผลต่อการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้พบว่า การใช้ความรู้มีอิทธิพลต่อการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้มากที่สุด ($\beta = .472$) ถัดมาได้แก่ การสร้างและแสวงหาความรู้ ($\beta = .270$) โดยเมื่อการใช้ความรู้และการสร้างความรู้เปลี่ยนแปลงไป 1 หน่วย จะทำให้การถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้เปลี่ยนแปลงไป .297 และ .262 ตามลำดับ

5) ในการใช้ความรู้ พบตัวแปร 2 ตัว ที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ ต่อการใช้ความรู้ ซึ่งสามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรการใช้ความรู้ได้ร้อยละ 36.40 และสมการที่ได้จากการวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้นตอนมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ทั้งนี้เมื่อเปรียบเทียบอิทธิพลของตัวแปรทุกตัวที่มีผลต่อการใช้ความรู้พบว่า การถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้มีอิทธิพลต่อการใช้ความรู้มากที่สุด ($\beta = .537$) ถัดมาได้แก่ การจัดเก็บความรู้ ($\beta = .179$) โดยเมื่อการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้และการจัดเก็บความรู้เปลี่ยนแปลงไป 1 หน่วย จะทำให้การใช้ความรู้เปลี่ยนแปลงไป .852 และ .191 ตามลำดับ

จากสมการความสัมพันธ์ดังกล่าว สามารถเขียนเป็นแผนภาพความสัมพันธ์ และสมการความสัมพันธ์ได้ดังนี้



ภาพที่ 6.10 ภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการจัดการความรู้

- 1) KI = .396KCa + .156KU
- 2) KC = .405KCa + .359KS
- 3) KCa = .315KI + .397KC
- 4) KS = .270KC + .472KU
- 5) KU = .179KCa + .537KS

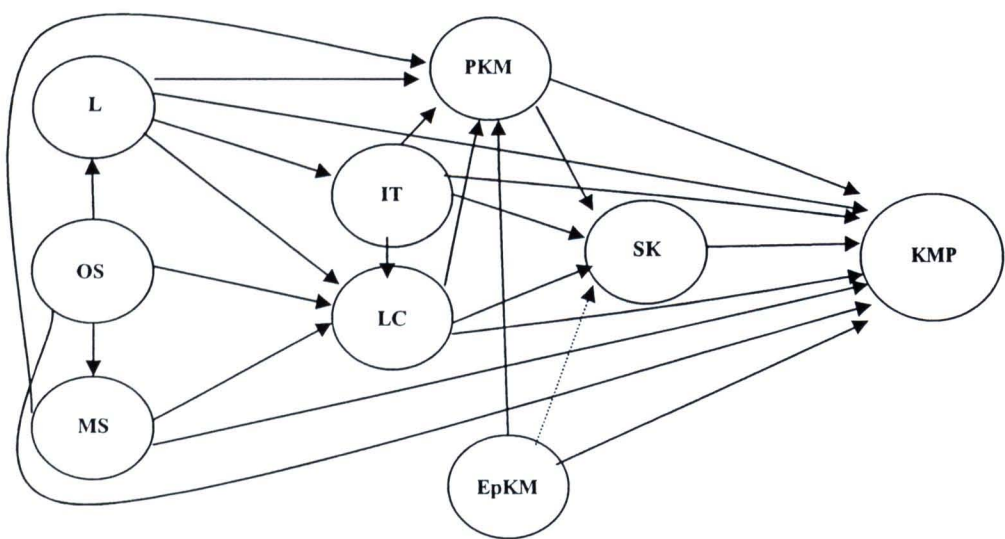
ตารางที่ 6.6 ผลการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ของปัจจัยและตัวแปรตามกระบวนการจัดการความรู้

	การกำหนดความรู้			การสร้างและแสวงหาความรู้			การจัดเก็บความรู้			การถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้			การใช้ความรู้			R ² SEE F Sig of F
	β	b	T	β	B	T	β	b	T	β	B	T	β	b	T	
การกำหนดความรู้ $\bar{X} = 3.71$ S.D. = .70							.396	.229	5.549*				.156	.085	2.193*	R = .470 adj.R ² = .212 SEE = 4.320 F = 24.239 Sig of F = .000
การสร้างและแสวงหาความรู้ $\bar{X} = 2.70$ S.D. = .97							.405	.280	6.426*		.370	5.695*				R = .608 adj.R ² = .363 SEE = 4.652 F = 50.250 Sig of F = .000
การจัดเก็บความรู้ $\bar{X} = 2.85$ S.D. = 1.20	.315	.546	4.791*	.397	.573	6.028*										R = .583 adj.R ² = .332 SEE = 6.882 F = 43.921 Sig of F = .000
การถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ $\bar{X} = 2.98$ S.D. = .81				.270	.262	4.143*				.472	.297	7.240*				R = .634 adj.R ² = .395 SEE = 4.401 F = 57.366 Sig of F = .000
การใช้ความรู้ $\bar{X} = 2.87$ S.D. = 1.12							.179	.191	2.839*		.852	8.525*				R = .609 adj.R ² = .364 SEE = 7.166 F = 50.453 Sig of F = .000

* Sig of T = .05

2.3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับกระบวนการจัดการความรู้

ผลการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ผลต่อตัวแปรตามกระบวนการจัดการความรู้ในการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ผลต่อตัวแปรตามกระบวนการจัดการความรู้ ผู้วิจัยได้นำตัวแปรศึกษาทั้งหมด 8 ตัวแปร ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ (L) รูปแบบการบริหารงาน (MS) โครงสร้างขององค์กร (OS) วัฒนธรรมการเรียนรู้ (LC) เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ทักษะของบุคลากร (SK) การใช้การจัดการความรู้ในการปฏิบัติงาน (PKM) และประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ (EpKM) มาสร้างเส้นทางความสัมพันธ์ (Diagram) กับกระบวนการจัดการความรู้ (KMP) ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการย่อย 5 กระบวนการ คือ 1) การกำหนดความรู้ (KI) 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (KC) 3) การจัดเก็บความรู้ (KCa) 4) การถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ (KS) และ 5) การใช้ความรู้ (KU) (ดังภาพที่ 6.11)



ภาพที่ 6.11 ภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย กับกระบวนการจัดการความรู้

และจากแผนภาพดังกล่าวผู้วิจัยจึงได้สร้างเป็นสมการความสัมพันธ์ ที่ต้องทำการวิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์ถดถอยพหุ แบบขั้นตอน (Stepwise regression analysis) โดยสมการ และผลการวิเคราะห์ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- 1) $KI = \beta_1 L + \beta_2 MS + \beta_3 IT + \beta_4 LC + \beta_5 SK + \beta_6 OS + \beta_7 EpKM + \beta_8 PKM$
- 2) $KC = \beta_1 L + \beta_2 MS + \beta_3 IT + \beta_4 LC + \beta_5 SK + \beta_6 OS + \beta_7 EpKM + \beta_8 PKM$
- 3) $KCa = \beta_1 L + \beta_2 MS + \beta_3 IT + \beta_4 LC + \beta_5 SK + \beta_6 OS + \beta_7 EpKM + \beta_8 PKM$
- 4) $KS = \beta_1 L + \beta_2 MS + \beta_3 IT + \beta_4 LC + \beta_5 SK + \beta_6 OS + \beta_7 EpKM + \beta_8 PKM$
- 5) $KU = \beta_1 L + \beta_2 MS + \beta_3 IT + \beta_4 LC + \beta_5 SK + \beta_6 OS + \beta_7 EpKM + \beta_8 PKM$

ผลจากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกระบวนการจัดการความรู้พบว่า เส้นทางการสัมพันธที่สร้างขึ้น 40 เส้น เมื่อผ่านการวิเคราะห์ความสัมพันธ์พบว่าเหลือเพียง 14 เส้นทางที่มีผลเชิงบวกต่อกระบวนการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดย

1) ในการกำหนดความรู้ พบตัวแปร 2 ตัวที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ ต่อการกำหนดความรู้ ซึ่งสามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรการกำหนดความรู้ได้ร้อยละ 17.40 และสมการที่ได้จากการวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้นตอนมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ทั้งนี้เมื่อเปรียบเทียบอิทธิพลของตัวแปรทุกตัวที่มีผลต่อการกำหนดความรู้พบว่า การใช้การจัดการความรู้ในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อการกำหนดความรู้มากที่สุด ($\beta = .306$) ถัดมาได้แก่ รูปแบบการบริหารงาน ($\beta = .207$) โดยเมื่อการใช้การจัดการความรู้ในการปฏิบัติงาน และรูปแบบการบริหารงานเปลี่ยนแปลงไป 1 หน่วย จะทำให้การกำหนดความรู้เปลี่ยนแปลงไป 1.008 และ .247 ตามลำดับ

2) ในการสร้างและแสวงหาความรู้ พบตัวแปร 3 ตัว ที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ ต่อการสร้างและแสวงหาความรู้ ซึ่งสามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรการสร้างและแสวงหาความรู้ได้ร้อยละ 23.20 และสมการที่ได้จากการวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้นตอนมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ทั้งนี้เมื่อเปรียบเทียบอิทธิพลของตัวแปรทุกตัวที่มีผลต่อการสร้างและแสวงหาความรู้พบว่า การใช้การจัดการความรู้ในการปฏิบัติงาน ($\beta = .288$) มีอิทธิพลต่อการสร้างและแสวงหาความรู้มากที่สุด ถัดมาได้แก่ ประสิทธิภาพเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ($\beta = .266$) และวัฒนธรรมการเรียนรู้ ($\beta = .219$) มีอิทธิพลน้อยที่สุด โดยเมื่อการใช้การจัดการความรู้ในการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และวัฒนธรรมการเรียนรู้ เปลี่ยนแปลงไป 1 หน่วย จะทำให้การสร้างและแสวงหาความรู้เปลี่ยนแปลงไป .278 .991 และ 1.275 ตามลำดับ

3) ในการจัดเก็บความรู้ พบตัวแปร 2 ตัวที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ ต่อการจัดเก็บความรู้ ซึ่งสามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรการจัดเก็บความรู้ได้ร้อยละ 16.10 และสมการที่ได้จากการวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้นตอนมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ทั้งนี้เมื่อเปรียบเทียบอิทธิพลของตัวแปรทุกตัวที่มีผลต่อการจัดเก็บความรู้ พบว่า วัฒนธรรมการเรียนรู้ ($\beta = .266$) มีอิทธิพลต่อการกำหนดความรู้มากที่สุด ถัดมาได้แก่ การใช้การจัดการความรู้ในการปฏิบัติงาน ($\beta = .254$) โดยเมื่อวัฒนธรรมการเรียนรู้ และการใช้การจัดการความรู้ในการปฏิบัติงาน เปลี่ยนแปลงไป 1 หน่วย จะทำให้การจัดเก็บความรู้เปลี่ยนแปลงไป 2.241 และ .354 ตามลำดับ

4) ในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ พบตัวแปร 4 ตัว ที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งสามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ได้ร้อยละ 23.90 และสมการที่ได้จากการวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้นตอนมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ทั้งนี้เมื่อเปรียบเทียบอิทธิพลของตัวแปรทุกตัวที่มีผลต่อการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้พบว่า วัฒนธรรมการเรียนรู้ ($\beta = .232$) มีอิทธิพลต่อการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้มากที่สุด ถัดมาได้แก่ ประสิทธิภาพเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ($\beta = .187$) การใช้การจัดการความรู้ในการปฏิบัติงาน ($\beta = .182$) และโครงสร้างองค์กร ($\beta = .179$) มีอิทธิพลน้อยที่สุด โดยเมื่อพบว่า วัฒนธรรมการเรียนรู้ ประสิทธิภาพเกี่ยวกับการจัดการความรู้ การใช้การจัดการความรู้ในการปฏิบัติงาน และโครงสร้างองค์กร เปลี่ยนแปลงไป 1 หน่วย จะทำให้การถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ เปลี่ยนแปลงไป 1.310 .676 .170 และ 1.010 ตามลำดับ

5) ในการใช้ความรู้ พบตัวแปร 3 ตัว ที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ ต่อการใช้ความรู้ ซึ่งสามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรการใช้ความรู้ได้ร้อยละ 21.10 และสมการที่ได้จากการวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้นตอนมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ทั้งนี้เมื่อเปรียบเทียบอิทธิพลของตัวแปรทุกตัวที่มีผลต่อการใช้ความรู้พบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ ($\beta = .312$) มีอิทธิพลต่อการใช้ความรู้มากที่สุด ถัดมาได้แก่ การใช้การจัดการความรู้ในการปฏิบัติงาน ($\beta = .205$) และประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ ($\beta = .195$) มีอิทธิพลน้อยที่สุด โดยเมื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ การใช้การจัดการความรู้ในการปฏิบัติงาน และประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้เปลี่ยนแปลงไป 1 หน่วย จะทำให้การใช้ความรู้เปลี่ยนแปลงไป 2.799 .305 และ 1.120 ตามลำดับ

ซึ่งสามารถสรุปได้ดังสมการ และเส้นทางความสัมพันธ์ดังนี้

- 1) $KI = .207MS + .306PKM$
- 2) $KC = .219LC + .266EpKM + .288PKM$
- 3) $KCa = .266LC + .254PKM$
- 4) $KS = .232LC + .179OS + .187EpKM + .182PKM$
- 5) $KU = .312IT + .195EpKM + .205PKM$

ตารางที่ 6.7 ผลการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ของปัจจัยและตัวแปรตามกระบวนการจัดการความรู้

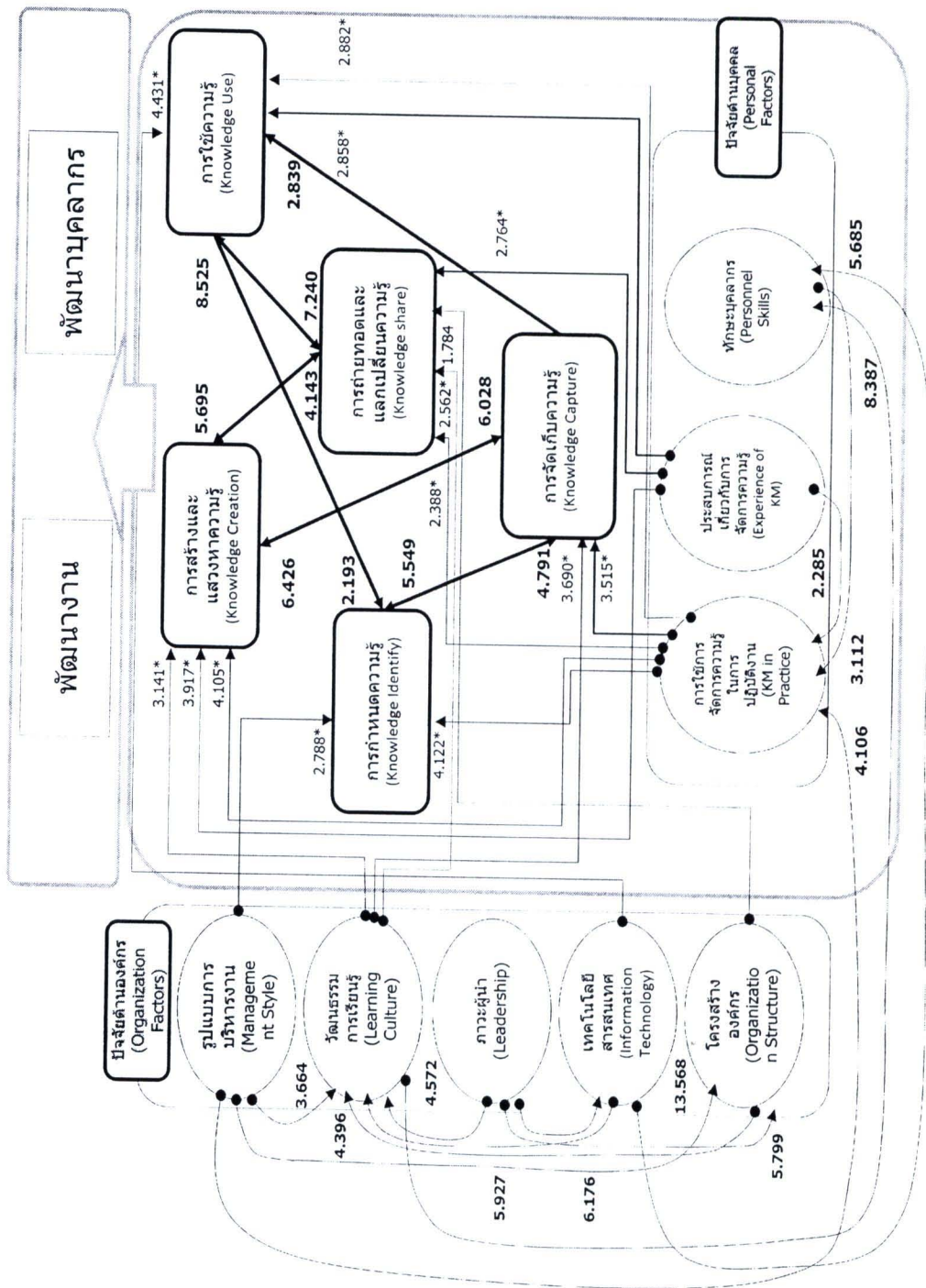
	ภาวะผู้นำ	รูปแบบการบริหารงาน	โครงสร้างองค์กร	วัฒนธรรมการเรียนรู้	เทคโนโลยีสารสนเทศ	ทักษะของบุคลากร	การจัดการจัดการความรู้ในการปฏิบัติงาน	ประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้	R R ² SEE F Sig of F
การกำหนดความรู้ $\bar{X}$ = 3.71 S.D. = .70	β	.207					.306		R = .429 adj.R ² = .174 SEE = 4.421 F = 19.250 Sig of F = .000
	B	1.008					.247		
	T	2.788*					4.122*		
การสร้างความรู้ $\bar{X}$ = 2.70 S.D. = .97	β			.219			.288	.266	R = .495 adj.R ² = .232 SEE = 5.109 F = 18.373 Sig of F = .000
	B			1.275			.278	.991	
	T			3.141*			4.105*	3.917*	
การแสวงหาและจัดเก็บความรู้ $\bar{X}$ = 2.85 S.D. = 1.20	β			.266			.254		R = .413 adj.R ² = .161 SEE = 7.712 F = 17.555 Sig of F = .000
	B			2.241			.354		
	T			3.690*			3.515*		
การถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ $\bar{X}$ = 2.98 S.D. = .81	β		.179	.232			.182	.187	R = .507 adj.R ² = .239 SEE = 4.933 F = 14.616 Sig of F = .000
	B		1.010	1.310			.170	.676	
	T		1.784	2.338*			2.562*	2.764*	
การได้ความรู้ $\bar{X}$ = 2.87 S.D. = 1.12	β				.312		.205	.195	R = .474 adj.R ² = .211 SEE = 7.982 F = 16.382 Sig of F = .000
	B				2.799		.305	1.120	
	T				4.431*		2.882*	2.858*	

* Sig of T = .05

อิทธิพลต่อกระบวนการใช้ความรู้ โดยเมื่อเทคโนโลยีสารสนเทศเปลี่ยนแปลงไป 1 หน่วย จะส่งผลให้กระบวนการใช้ความรู้เปลี่ยนแปลงไป 2.799 หน่วย

ซึ่งจากศึกษาวรรณกรรมหรืองานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ปัจจัยที่นำมาศึกษาน่าจะมีอิทธิพล และส่งผลต่อกระบวนการจัดการความรู้ทั้งหมด แต่ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลในบริบทของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการพบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ และทักษะของบุคลากร กลับไม่มีความสัมพันธ์ หรือไม่มีอิทธิพลต่อกระบวนการจัดการความรู้เลย ซึ่งเมื่อวิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยก็พบว่า ปัจจัยทั้ง 2 เป็นปัจจัยทางอ้อมที่ส่งผลต่อกระบวนการจัดการความรู้ โดยปัจจัยทั้ง 2 นั้นจะมีอิทธิพลทางตรงกับปัจจัยอื่น ๆ ที่มีอิทธิพล และมีผลต่อกระบวนการจัดการความรู้ จึงทำให้เมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการจัดการความรู้ ทำให้ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ และด้านทักษะของบุคลากร ไม่มีความสัมพันธ์กับกระบวนการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์จึงสามารถสรุปเป็นภาพรวมของสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยและกระบวนการจัดการความรู้ในระดับบุคคลดังภาพ 6.12 เส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยและกระบวนการในการจัดการความรู้



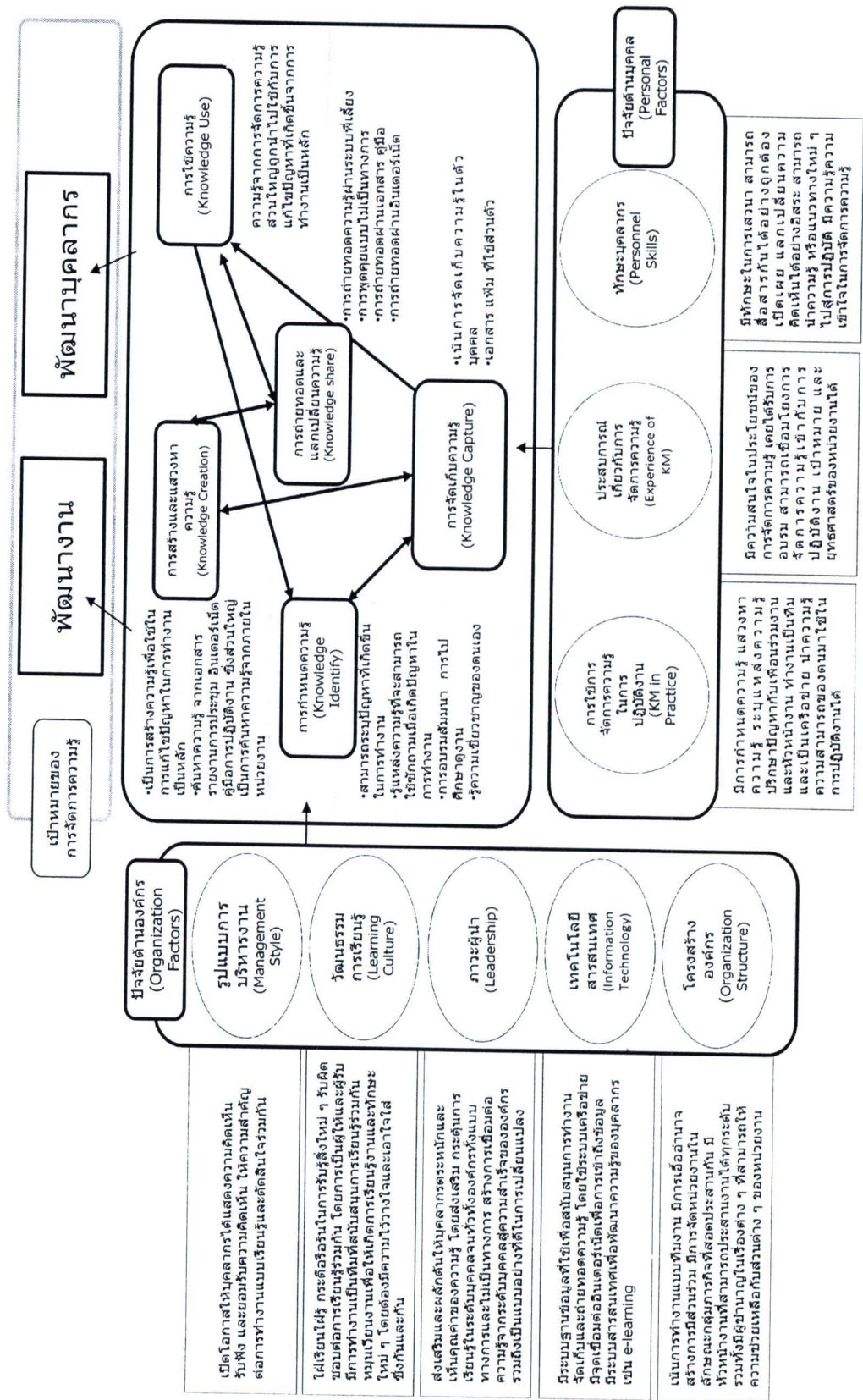
ภาพที่ 6.12 เส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยและกระบวนการในการจัดการความรู้

อย่างไรก็ตามในการอธิบายรูปแบบของการจัดการความรู้ส่วนบุคคลนั้น นอกจากจะต้องอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย กับกระบวนการด้วยการนำเสนอผลของการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ (Path analysis) แล้วนั้น ในการอธิบายคุณลักษณะและรายละเอียดของรูปแบบการจัดการความรู้ส่วนบุคคลจึงต้องอาศัยผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน (Descriptive data) ประกอบในการอธิบาย ซึ่งรายละเอียดของการจัดการความรู้ส่วนบุคคลมีรายละเอียดดังนี้

ในการจัดการความรู้ส่วนบุคคล บุคลากรส่วนใหญ่มีการดำเนินการจัดการความรู้ โดยมีเป้าหมายเพื่อตอบสนองการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานมากที่สุด โดยพบว่าการดำเนินการนั้นมีการกำหนดความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนางาน หรือหลักคณยทธศาสตร์น้อยมาก ซึ่งส่วนใหญ่การกำหนดความรู้จะเป็นประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานเป็นหลัก ซึ่งเมื่อเกิดปัญหาในการทำงานบุคลากรจะทราบถึงแหล่งความรู้ที่ใช้ในการแก้ปัญหา ไม่ว่าจะเป็นแหล่งบุคคล หรือการค้นหาความรู้จากแหล่งข้อมูลอื่น ๆ เช่น เอกสาร หรืออินเทอร์เน็ต ทั้งนี้ส่วนใหญ่จะใช้วิธีการสอบถามจากเพื่อนร่วมงาน หรือหัวหน้าเป็นหลัก และเมื่อได้ความรู้ที่ต้องการ ความรู้เหล่านั้นจะถูกนำไปสู่การแก้ไขปัญหาในการทำงานทันที ความรู้ที่ได้รับการถ่ายทอดออกมาจากอีกบุคคลหนึ่งก็จะกลายเป็นความรู้ฝังลึกในตัวบุคคล โดยไม่มีการถ่ายทอด หรือจดบันทึกเพื่อให้บุคลากรคนอื่น ๆ ได้นำไปใช้ประโยชน์ ซึ่งหากเป็นความรู้ใหม่ ที่ไม่มีผู้รู้ในหน่วยงาน อาจดำเนินการโดยการไปฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาจากหน่วยงานอื่น ๆ และภายหลังจากการฝึกอบรมต้องมีการถ่ายทอดให้กับบุคลากรในหน่วยงาน ตามวาระของการประชุม ซึ่งเห็นได้จากผลการวิเคราะห์กระบวนการในการจัดเก็บความรู้ซึ่งอยู่ในระดับน้อยที่สุดของกระบวนการจัดการความรู้ทั้งหมด ในส่วนกระบวนการถ่ายทอดความรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นกระบวนการที่มีการดำเนินการมากในลำดับต้น ๆ โดยการถ่ายทอดความรู้และแลกเปลี่ยนความรู้นั้น ที่มีการดำเนินการ อาทิเช่น การสอนงานในระบบพี่เลี้ยง การถ่ายทอดความรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านการทำงานเป็นทีม การร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหา และการถ่ายทอดความรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ในส่วนกระบวนการใช้ความรู้ จะมีการนำความรู้มากใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานเป็นหลัก ไม่ว่าจะเป็นการนำผลของการประเมินโครงการที่ได้ดำเนินการผ่านมา มาเป็นแนวทางในการดำเนินการโครงการครั้งต่อ ๆ ไป หรือการร่วมมือกันในการคิด หรือสร้างสรรค์โครงการใหม่ ๆ

และเมื่อพิจารณาถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ส่วนบุคคลพบว่า ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการจัดการความรู้คือ การนำเอาการจัดการความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งหมายถึงการจัดการความรู้ถูกบูรณาการเข้ากับการทำงาน กลายเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานของบุคลากร โดยต้องมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ ที่ช่วยสอดประสานบุคลากรให้ทำงานร่วมกันได้ ทั้งนี้ประสิทธิภาพเกี่ยวกับการจัดการความรู้ จะเป็นทักษะที่เกิดจากการสั่งสมความรู้ความชำนาญในเรื่องการจัดการความรู้ ซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยบูรณาการการจัดการความรู้เข้ากับการทำงานได้ ที่สำคัญในหน่วยงานต้องมีรูปแบบการบริหารงาน ที่มีการเอื้ออำนาจ ให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ร่วมกัน เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น ปรับลดโครงสร้างในการทำงานให้มีลำดับขั้นที่ลดลง รวมถึงต้องมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาเป็นเครื่องมือช่วย ในการจัดเก็บความรู้ ถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้

เห็นได้ว่าการจัดการความรู้ส่วนบุคคลจะประกอบไปด้วยกระบวนการ และปัจจัยที่เอื้อต่อการดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ซึ่งสามารถสรุปเป็นภาพรวมได้ดังนี้



ภาพที่ 6.13 รูปแบบการจัดการความรู้ส่วนบุคคล

3. ผลของการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในระดับจังหวัด

เนื่องจากผลการศึกษาเบื้องต้นของการจัดการความรู้ในหน่วยงาน และการจัดการความรู้ในระดับบุคคลชี้ให้เห็นว่า ปัญหาสำคัญของการจัดการความรู้ประการหนึ่ง คือ ความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้ของบุคลากร ทั้งนี้เพราะการจัดการความรู้ยังเป็นเรื่องใหม่ที่ยังไม่มีแนวทางปฏิบัติมาก่อน ถึงแม้ว่าจะมีการกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นตัวชี้วัดหนึ่งของจังหวัดก็ตาม โดยแนวทางของการปฏิบัติในการจัดการความรู้ในปัจจุบัน สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดให้แต่ละจังหวัดเลือก 2 ยุทธศาสตร์ที่ยังมีปัญหา หรือยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร และคิดว่าจะใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหา หรือผลักดันยุทธศาสตร์ได้ จากการดำเนินการของจังหวัดที่ผ่านมาจะใช้วาระการประชุมในการมอบหมายให้หน่วยงานที่มีภารกิจ หรือกิจกรรมที่ใกล้เคียงกับเป้าหมายของการจัดการความรู้ที่ได้เลือกเป็นผู้รับผิดชอบ ซึ่งหน่วยงานภายใต้จังหวัดที่รับผิดชอบก็มักจะเลือกกิจกรรม หรือ โครงการที่มีการดำเนินการอยู่แล้วไปเขียนเป็นแผนการจัดการความรู้ และรายงานผลการจัดการความรู้ จึงทำให้รายงานการจัดการความรู้กับยุทธศาสตร์ที่เลือกไปไม่มีความสอดคล้องกัน และกลับทำให้เกิดความสับสนมาก ซึ่งเมื่อการจัดการความรู้ยังไม่มีการดำเนินการอย่างจริงจัง และบุคลากรของจังหวัดยังไม่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้เพียงพอ และไม่มีประสบการณ์ในการดำเนินการจัดการความรู้ในหน่วยงาน จึงเป็นเรื่องยากมากที่จะทำให้บุคลากรเหล่านั้นมองภาพรวมของรูปแบบการจัดการความรู้ของจังหวัด ถึงแม้ผู้วิจัยจะได้นำเสนอผลการวิจัย ไปบางส่วนแล้วก็ตาม เพื่อให้การระดมความเห็นในการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในระดับจังหวัดเป็นไปได้ และมีความเข้าใจสอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกัน ผู้วิจัยจึงเลือกวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลในส่วนนี้ โดยการทำสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ในวันที่ 8 มิถุนายน พ.ศ. 2553 เวลา 09.30 – 17.00 น. ณ ห้องประชุมศูนย์การศึกษาแห่งประเทศไทยจังหวัดมหาสารคาม ชั้น 3 ศาลากลางจังหวัดมหาสารคาม โดยเชิญผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินการเรื่องการจัดการความรู้ของจังหวัดเข้าร่วม ประกอบด้วยผู้บริหารหน่วยงานระดับจังหวัด 2 คน คณะกรรมการจัดการความรู้ของจังหวัด 10 คน และผู้รับผิดชอบการจัดการความรู้จากหน่วยงานอื่น ๆ 10 หน่วยงาน ๆ ละ 2 คน รวมทั้งสิ้น 32 คน (รายละเอียดดังตาราง 5.15) โดยเนื้อหาและตารางการสัมมนาประกอบด้วย การบรรยายเพื่อให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และขั้นตอนการจัดการความรู้ในภาคเช้า (09.00 – 12.00 น.) สำหรับภาคบ่าย เป็นการลงมือปฏิบัติ (Workshop) โดยแบ่งกลุ่มผู้เข้าร่วมสัมมนาออกเป็น 2 กลุ่ม และให้ลงมือปฏิบัติใน 3 ประเด็นคือ

- 1) ให้เลือกประเด็นยุทธศาสตร์มาหนึ่งยุทธศาสตร์ แล้วเลือกกว่าภายใต้ยุทธศาสตร์นั้น จะมีการจัดการความรู้ในเรื่องอะไรจึงจะมีส่วนร่วมผลักดันยุทธศาสตร์ได้ ให้เลือกประเด็นการจัดการความรู้มา 1 ประเด็น และให้ดำเนินการจัดการความรู้ตั้งแต่การกำหนดเป้าหมาย การวิเคราะห์เพื่อกำหนดความรู้ที่จำเป็น การสร้างความรู้ การแสวงหาและจัดเก็บความรู้ การถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ และการใช้ความรู้ โดยแต่ละกลุ่มจะมีวิทยากรที่เลี้ยงดูดูแล ให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด เพื่ออธิบาย หรือตอบข้อสงสัยในการดำเนินการแต่ละขั้นตอน โดยมีแบบฟอร์มให้เขียนกิจกรรม และระบุวิธีการหรือเครื่องมือที่ใช้

- 2) การจัดทำแผนการจัดการความรู้ของหน่วยงานตามแบบฟอร์มของ ก.พ.ร. ซึ่งมีตั้งแต่การเลือกยุทธศาสตร์ การกำหนดองค์ความรู้ (ความรู้ที่จะใช้) กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตัวชี้วัดความสำเร็จ

3) การระดมความคิดเห็นเพื่อหารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุน และผลักดันยุทธศาสตร์ของ จังหวัด ซึ่งภายหลังจากได้ลงมือปฏิบัติ (Workshop) การจัดการความรู้ในแต่ละขั้นตอน พร้อมทั้งได้รับคำอธิบาย คำแนะนำ และทำความเข้าใจในทุกขั้นตอนแล้ว สุดท้ายได้ขอให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการทั้ง 2 กลุ่มร่วม ระดมความคิดว่า การจัดการความรู้ของจังหวัดควรมีลักษณะอย่างไร ซึ่งผลการระดมความคิดเห็นนี้จะได้นำไป พัฒนาเป็นรูปแบบการจัดการความรู้ของจังหวัดต่อไป

ผลของการสัมมนาเชิงปฏิบัติการสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ในการเลือกประเด็นการจัดการความรู้กลุ่มที่ 1 เลือกดำเนินการจัดการความรู้เพื่อผลักดัน ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับอาชีพและรายได้ ได้แก่เรื่อง “การเพิ่มผลผลิตข้าวหอมมะลิของจังหวัด” ในส่วนกลุ่มที่ 2 เลือกดำเนินการจัดการความรู้ในยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับ สังคม ได้แก่เรื่อง “การสร้างชุมชนเข้มแข็ง”

2. กระบวนการจัดการความรู้ การวิเคราะห์กระบวนการจัดการความรู้ในแต่ละประเด็นที่นำมา จัดการความรู้ พบว่า การกำหนดความรู้ที่มีความจำเป็นต้องการใช้ในการดำเนินการเรื่องนั้น โดยพบว่า ความรู้ที่ กำหนดขึ้นนั้นมาจากหลายภาคส่วนซึ่งต้องนำมาบูรณาการกัน หรือใช้ร่วมกันจึงจะก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มได้ นอกจากนี้จากการวิเคราะห์ความรู้จะทำให้เห็นว่าความรู้ในแต่ละด้านที่นำมาใช้นั้น จะเป็นเฉพาะของแต่ละ หน่วยงานดังนี้

2.1 การจัดการความรู้ “การเพิ่มผลผลิตข้าวหอมมะลิของจังหวัด” ผู้เข้าร่วมสัมมนามีการระดม สมองช่วยกันคิดแล้วเห็นว่า ความรู้ที่ต้องใช้ประกอบด้วย (ซึ่งมีรายละเอียดดังตาราง)

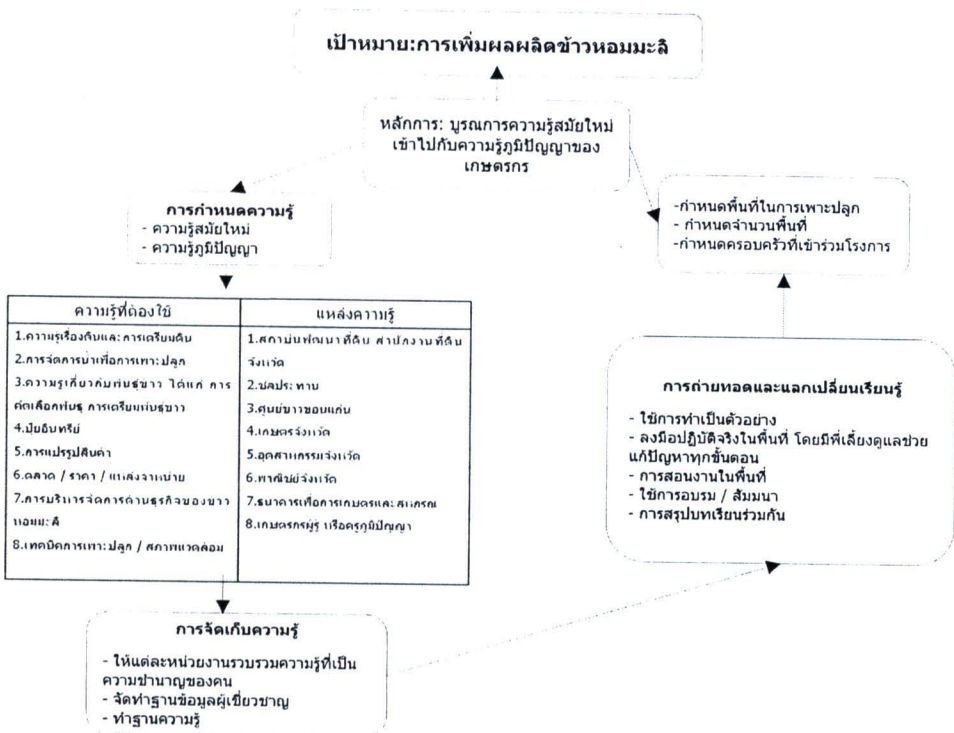
ตารางที่ 6.8 ความรู้และแหล่งความรู้ในการจัดการความรู้ “การเพิ่มผลผลิตข้าวหอมมะลิ”

ความรู้ที่ต้องใช้	แหล่งความรู้
1. ความรู้เรื่องดินและการเตรียมดิน	1. สถาบันพัฒนาที่ดิน สำนักงานที่ดินจังหวัด
2. การจัดการน้ำเพื่อการเพาะปลูก	2.ชลประทาน
3. ความรู้เกี่ยวกับพันธุ์ข้าว ได้แก่ การคัดเลือกพันธุ์ การเตรียมพันธุ์ข้าว	3. ศูนย์ข้าวขอนแก่น
4. ปุ๋ยอินทรีย์	4. เกษตรจังหวัด
5. การแปรรูปสินค้า	5. อุตสาหกรรมจังหวัด
6. ตลาด/ราคา / แหล่งจำหน่าย	6. พาณิชย์จังหวัด
7. การบริหารจัดการด้านธุรกิจของข้าวหอมมะลิ	7. ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์
8. เทคนิคการเพาะปลูก / สภาพแวดล้อม	8. เกษตรกรผู้รู้ หรือครูภูมิปัญญา

เทคนิคและวิธีการในการจะดึงหรือถ่ายทอดความความรู้เหล่านี้ออกมาใช้ให้เป็นประโยชน์ สำหรับผลักดันยุทธศาสตร์ แต่ละหน่วยงานที่เป็นแหล่งความรู้ ต้องรวบรวมรายชื่อของบุคลากรที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ ในหน่วยงาน จัดทำเป็นฐานข้อมูลผู้เชี่ยวชาญ และต้องมีการสกัดหรือถ่ายทอดความรู้ที่เป็นความเชี่ยวชาญแต่ละ ด้านออกมามันทีก็ และจัดเก็บไว้ให้เลือกใช้ หรืออาจเขียนออกมาเป็นคู่มือสำหรับเกษตรกรถ้าจำเป็น

กระบวนการถ่ายทอดความรู้นั้น กลุ่มนี้เห็นว่าควรกำหนดพื้นที่ในการเพาะปลูกข้าวหอมมะลิ แล้วรับสมัครเกษตรกรเข้าร่วมโครงการครอบครัวตัวอย่าง โดยต้องกำหนดพื้นที่และจำนวนครอบครัว ไม่มากนัก จากนั้นให้มีการถ่ายทอดความรู้ ผ่านการอบรม และการปฏิบัติจริงในพื้นที่ ตั้งแต่การเตรียมดิน การเลือกเมล็ดพันธุ์ การเพาะปลูก และการดูแลรักษา โดยให้ครอบครัวเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการทำงานร่วมกัน เป็นชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) หรือเป็นเครือข่ายการจัดการความรู้ด้านการปลูกข้าวหอมมะลินิเทศ

ในส่วนของการแปรรูป และการตลาด พาณิชย์จังหวัดต้องเข้าร่วมดูแลถ่ายทอดความรู้ และทดลองแปรรูป พร้อมหาตลาดให้ก่อน และให้ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์เข้ามาอบรมในด้านการบริหารจัดการผลิตภัณฑ์ และการบริหารจัดการชีวิตในครัวเรือน กลุ่มผู้เข้าร่วมสัมมนาเห็นว่า ถ้ามีกระบวนการดำเนินการในลักษณะนี้จะเป็นการบูรณาการการจัดการความรู้เข้าไปในเนื้องาน จะทำให้งานมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มได้



ภาพที่ 6.14 รูปแบบการจัดการความรู้ “การเพิ่มผลผลิตข้าวหอมมะลิของจังหวัด”

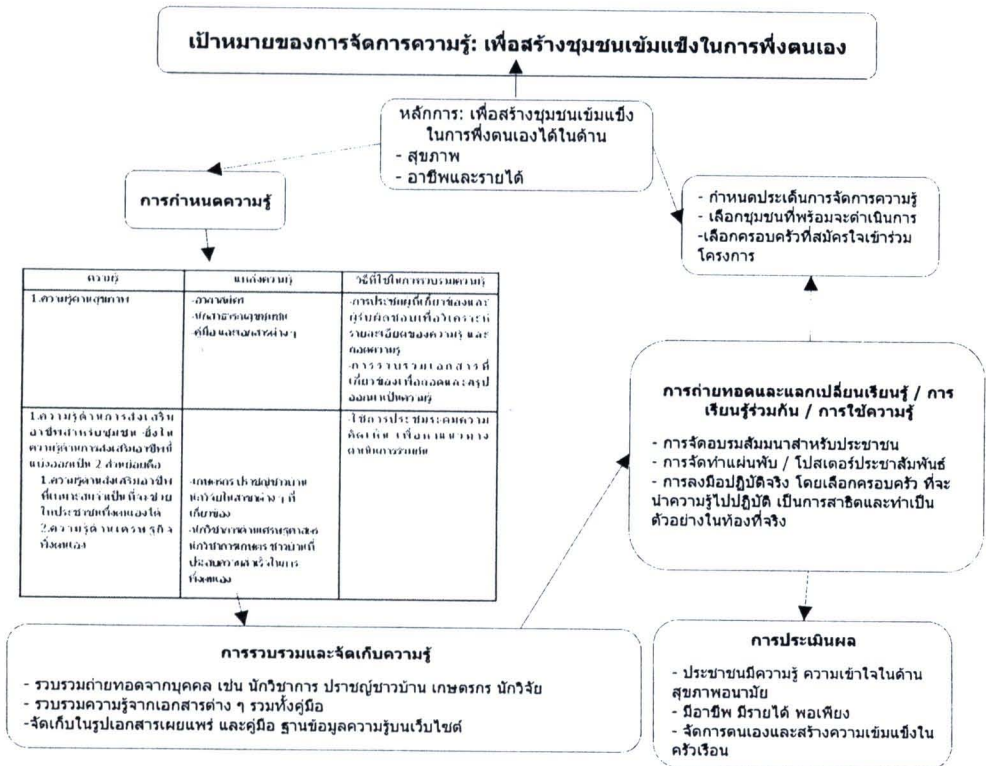
2.2 การจัดการความรู้เรื่อง “การสร้างชุมชนเข้มแข็ง” ในการจัดการความรู้เรื่อง การสร้างชุมชนเข้มแข็ง กลุ่มผู้เข้าร่วมการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ได้ใช้วิธีการระดมสมองเพื่อวิเคราะห์ว่า ถ้าจะสร้างให้ชุมชนเข้มแข็ง ต้องทำอะไรบ้าง และใช้ความรู้อะไรบ้าง ซึ่งสมาชิกกลุ่มได้สรุปว่า ความรู้ที่จำเป็นในการสร้างชุมชนเข้มแข็งประกอบด้วย ความรู้ด้านสุขภาพ และความรู้ด้านการส่งเสริมอาชีพ ใช้ประกอบด้วย (ซึ่งมีรายละเอียดดังตาราง)

ตารางที่ 6.9 ความรู้ที่จำเป็นในการสร้างชุมชนเข้มแข็ง

ความรู้	แหล่งความรู้	วิธีที่ใช้ในการรวบรวมความรู้
1. ความรู้ด้านสุขภาพ	- อาสาสมัคร - นักสาธารณสุขชุมชน - คู่มือ และเอกสารต่าง ๆ	- การประชุมผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้รับ ผิด ชอบ เพื่อวิเคราะห์รายละเอียดของความรู้ และถอดความรู้ - การรวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้องเพื่อถอดและสรุปออกมาเป็นความรู้
2. ความรู้ด้านการส่งเสริมอาชีพสำหรับชุมชน ซึ่งในความรู้ด้านการส่งเสริมอาชีพนี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วนย่อยคือ 2.1 ความรู้ด้านส่งเสริมอาชีพที่เหมาะสมจำเป็นที่จะช่วยให้ประชาชนพึ่งตนเองได้ 2.2 ความรู้ด้านเศรษฐกิจพึ่งตนเอง	- เกษตรกร ปราชญ์ชาวบ้าน นักวิจัยในสาขาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง - นักวิชาการด้านเศรษฐศาสตร์ นักวิชาการเกษตร ชาวบ้านที่ประสบความสำเร็จในการพึ่งตนเอง	- ใช้การประชุมระดมความคิดเห็น เพื่อหาแนวทางดำเนินการร่วมกัน

เทคนิคและวิธีการการดึงหรือถ่ายทอดความรู้ออกมา และนำไปใช้ประโยชน์นั้น ในกลุ่มนี้ใช้วิธีการกำหนดแหล่งความรู้ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นแหล่งความรู้บุคคล ดังนั้นกระบวนการถ่ายทอดจึงใช้วิธีการเชิญบุคคลที่เป็นแหล่งความรู้ในด้านต่าง ๆ มาประชุมระดมสมองเพื่อถ่ายทอดความรู้สู่การปฏิบัติร่วมกัน ทั้งนี้การหาแนวทางในการสร้างชุมชนเข้มแข็งนั้น กลุ่มนี้เริ่มต้นด้วยการสร้างความรู้ความเข้าใจโดยการถ่ายทอดความรู้ที่จำเป็นไปสู่ประชาชนกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งวิธีการถ่ายทอดประกอบด้วย การจัดหลักสูตรความรู้ด้านสุขภาพด้านอาชีพเสริม และด้านเศรษฐกิจชุมชนแบบพึ่งตนเอง แล้วนำไปใช้ในการฝึกอบรมประชาชน หรือเกษตรกรกลุ่มเป้าหมาย และในการอบรมนั้น ยังให้มีเกษตรกรหรือผู้นำชุมชน ที่ประสบผลสำเร็จมาแล้วเรื่องเล่าประสบการณ์ในการดำเนินการให้ฟัง จากนั้นก็มีการจัดทำโปสเตอร์ คู่มือ วัสดุทัศน เพื่อเผยแพร่ความรู้ รวมถึงการนำข้อมูลดังกล่าวลงบนเว็บไซต์ของหน่วยงานที่รับผิดชอบ

เมื่อมีการถ่ายทอดความรู้ให้ประชาชนเข้าใจได้ในระดับหนึ่ง จึงมีการใช้ความรู้ โดยการลงพื้นที่เพื่อปฏิบัติจริง โดยกำหนดกลุ่มเป้าหมายเป็นครอบครัวเกษตรกรที่ยินดีเข้าร่วม โครงการกลุ่มหนึ่ง และปฏิบัติงานโดยใช้วิธีการสาธิต และจัดกิจกรรมให้ชุมชนเป้าหมายได้ทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน ซึ่งมีการใช้เทคนิคต่าง ๆ เพื่อสร้างการเรียนรู้ และสุดท้ายมีการประเมินผลโครงการ



ภาพที่ 6.15 รูปแบบการจัดการความรู้ “การสร้างชุมชนเข้มแข็ง”

3. รูปแบบการจัดการความรู้ระดับจังหวัด

หลังจากผู้เข้าร่วมได้ร่วมกันคิดลงมือปฏิบัติในการจัดการความรู้ตามกระบวนการจัดการความรู้ในประเด็นที่เลือกมาแล้ว จากการพูดคุยและตอบปัญหาในกลุ่มแล้ว ผู้วิจัยประเมินในภาพรวมแล้วเห็นว่าผู้เข้าร่วมสัมมนามีความรู้ความเข้าใจ และมั่นใจในความรู้ของตนเองมากขึ้น โดยเห็นได้จากหลักฐานเชิงประจักษ์ที่แต่ละกลุ่มสามารถจัดทำแผนการจัดการความรู้ของหน่วยงานของตนเองได้เสร็จสมบูรณ์ในเวลาที่รวดเร็ว ซึ่งแตกต่างจากการปฏิบัติด้านกระบวนการจัดการความรู้ซึ่งใช้เวลานานกว่า

ในประเด็นสุดท้ายของการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ คือ การให้ผู้เข้าร่วมการสัมมนาเชิงปฏิบัติการทั้งหมด ช่วยระดมสมอง และให้ข้อคิดเห็นต่อรูปแบบการจัดการความรู้ของจังหวัด ซึ่งผลที่ได้จากการระดมสมอง อาจสรุปประเด็นสำคัญได้ดังนี้

1) จังหวัดควรส่งเสริมสนับสนุน หรือมีนโยบายให้มีการจัดการความรู้ในระดับหน่วยงาน เช่น สำนักงานเกษตรจังหวัด สาธารณสุขจังหวัด โรงพยาบาล อุตสาหกรรมจังหวัด พาณิชยกรรมจังหวัด สำนักงานที่ดิน เป็นต้น ทั้งนี้เพราะจังหวัดจะต้องมาใช้ความรู้ และคนจากหน่วยงานเหล่านี้ไปทำงานร่วมกัน ในการผลักดัน หรือปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ของจังหวัด

ในการจัดการความรู้ของแต่ละหน่วยงานสามารถดำเนินการได้ตามกระบวนการจัดการความรู้ที่ได้สัมมนาเชิงปฏิบัติการมาแล้ว เมื่อจัดการความรู้ในหน่วยงานแล้ว แต่ละหน่วยงานต้องสามารถระดมความรู้ที่เป็นความชำนาญขององค์กร ความรู้ที่เป็นการปฏิบัติที่เป็นเลิศ และความเชี่ยวชาญของบุคลากรในหน่วยงาน

นอกจากจะใช้เป็นฐานในการปฏิบัติงานแล้ว จังหวัดจะได้ใช้ประโยชน์ เพราะในการทำงานของจังหวัดต้องบูรณาการเอางาน และความเข้มแข็งของแต่ละหน่วยงาน ไปสร้างเป็นแผนยุทธศาสตร์การบริหารงานจังหวัด

2) การจัดการความรู้ในจังหวัด ควรกำหนดประเด็นการจัดการความรู้เป็นประเด็น ๆ ไป เช่น การจัดการความรู้เพื่อสร้างชุมชนเข้มแข็ง การจัดการความรู้ด้านสุขภาพ การจัดการความรู้เพื่อแปรรูปผลิตภัณฑ์ เป็นต้น เพราะการจัดการความรู้ในลักษณะนี้ จะเป็นการรวมคนที่เกี่ยวข้องที่อยู่ในหน่วยงานต่าง ๆ มาทำงานร่วมกัน ซึ่งถ้าทุกคนทำงานร่วมกันได้จะก่อให้เกิดการคิดกระบวนการทำงานและผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ได้ ดังนั้น จังหวัดควรวิเคราะห์ดูว่า น่าจะทำการจัดการความรู้ในด้านใดบ้าง จึงจะเป็นความเข้มแข็งของจังหวัด

3) จังหวัดควรมีการตั้งกรรมการจัดการความรู้ขึ้นมารับผิดชอบการจัดการความรู้ โดยกำหนดให้หน่วยงานหนึ่งที่เป็นหน่วยงานของจังหวัดจริง ๆ ขึ้นมาเป็นเจ้าภาพหลัก แล้วแต่งตั้งคณะกรรมการที่มีความรู้ในด้านการจัดการความรู้จริง ๆ จากหน่วยงานต่าง ๆ ภายใต้งังหวัดมาเป็นกรรมการ แต่ทั้งนี้เพื่อให้การทำงานเป็นไปได้ จังหวัดต้องทำหน้าที่สื่อความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ อย่างเป็นทางการ ถ้าดำเนินการในลักษณะนี้ ก็จะทำให้นุคลากรของหน่วยงานนั้น ๆ มาทำงานให้กับจังหวัดได้อย่างเต็มที่ ซึ่งเป็นแนวทางที่บุคลากรจะได้ทำงานร่วมกับผู้อื่น ซึ่งถ้าทำได้เช่นนี้ จะทำให้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการสร้างการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานได้ และจากการทำงานในลักษณะนี้ จะนำไปสู่การสร้างเครือข่ายการจัดการความรู้ของจังหวัดในแต่ละเรื่อง หรือสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ในงานแต่ละด้านของจังหวัดได้

4) เป้าหมายของการจัดการความรู้ ในระดับจังหวัดนั้น ควรอยู่ที่การจัดการความรู้เพื่อผลักดันยุทธศาสตร์ มากกว่าจะใช้ในการพัฒนาคน และพัฒนางาน เนื่องจากว่าในระดับหน่วยงานนั้น เป็นการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคน และพัฒนางานอยู่แล้ว

5) ปัจจัยที่จะส่งเสริม สนับสนุนการจัดการความรู้ในจังหวัดให้เกิดขึ้น และประสบผลสำเร็จได้ จังหวัดต้องดำเนินการต่อไปนี้

5.1) ผู้นำ หมายถึง ผู้บริหารในจังหวัด ผู้ว่าราชการจังหวัด รองผู้ว่าราชการจังหวัด และหัวหน้าส่วนราชการต่าง ๆ ภายใต้งังหวัด ต้องเห็นความสำคัญ และเห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ มีความจริงใจในการส่งเสริม ผลักดัน และขับเคลื่อน โดยต้องมีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจน ปฏิบัติได้ รวมถึงการจัดสรรงบประมาณสำหรับการดำเนินงานได้อย่างเพียงพอ

5.2) ปรับกระบวนการทำงานขององค์กร ให้เป็นองค์กรแบบแบนราบ และไม่แสดงความ เป็นเจ้าของหน่วยงาน เปิดโอกาสให้นุคลากรของทุกหน่วยงานทำงานร่วมกันได้ แบบไม่มีลำดับชั้นของหัวหน้ามาก

5.3) ส่งเสริมและสร้างวัฒนธรรม การเรียนรู้ร่วมกัน ยอมรับฟังซึ่งกันและกัน มีทั้งผู้ให้และผู้เสียสละ

5.4) บุคลากรของทุกหน่วยงานควรได้รับการอบรมหรือพัฒนาความรู้ทางด้านการจัดการความรู้ และอื่น ๆ ร่วมกันในทุกหน่วยงาน ซึ่งนอกจากจะได้ความรู้แล้ว ยังสร้างความคุ้นเคยระหว่างบุคลากรซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานร่วมกันในภายหลัง

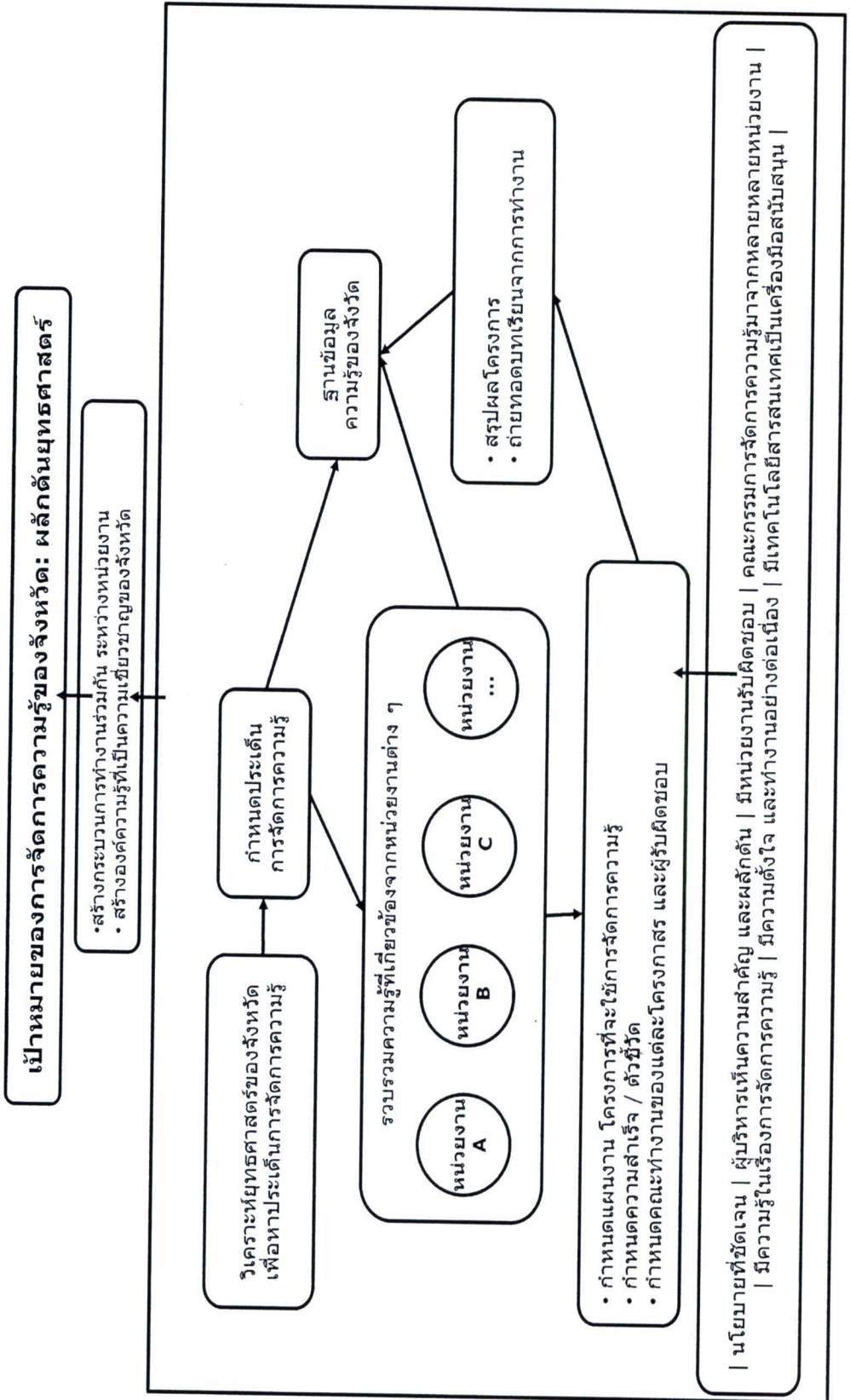
5.5) ส่งเสริมและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการจัดเก็บความรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในหน่วยงาน หรือระหว่างหน่วยงานได้

5.6) จังหวัดต้องมีการตั้งทีมงานด้านการจัดการความรู้ที่เข้มแข็ง ซึ่งอาจอยู่ในรูปของ คณะกรรมการจัดการความรู้ หรือทีมงาน ซึ่งคณะกรรมการ และทีมงานแต่ละคน หรือ ต้องมีความรู้ในเรื่อง การจัดการความรู้ดีพอ มีความเชื่อมั่นว่าการจัดการความรู้เป็นสิ่งที่ดี มีประโยชน์ ช่วยพัฒนางาน ผลักดันยุทธศาสตร์ จังหวัด ได้ นอกจากนี้ในทีมงานที่เป็นคณะกรรมการจัดการความรู้ต้องเชื่อมั่นในกันและกัน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เสียสละทำงานแบบลดพิธีการ หรือความเป็นราชการลง ทำงานแบบทีมมากขึ้น และทำงานอย่างต่อเนื่อง

จากผลการจัดทำการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ และระดมความคิดเห็นของผู้เข้าสัมมนาเกี่ยวกับ รูปแบบของการจัดการความรู้ในระดับจังหวัด อาจสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ในระดับจังหวัดนั้น เป็นการบูรณาการ ความรู้จากหน่วยงานต่าง ๆ ที่อยู่ภายใต้จังหวัดมาใช้ประโยชน์เพื่อผลักดันยุทธศาสตร์ให้ประสบผลสำเร็จ และ ในขณะเดียวกันก็ใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการค้นหาความรู้ และศักยภาพของจังหวัดด้วย นอกจากนี้ ในเชิงบริหารยังใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการสร้างความร่วมมือ ในการทำงานร่วมกัน (Collaborative working) ของหน่วยงานต่าง ๆ และบุคลากรที่อยู่ต่างหน่วยงานภายใต้จังหวัดได้

ในการจัดการความรู้ จังหวัดต้องดำเนินการให้มีคณะกรรมการจัดการความรู้หรือทีมงานจัดการ ความรู้ ที่มีสมาชิกมาจากทุกหน่วยงานเป็นทีมใหญ่ โดยจังหวัดต้องกำหนดหน่วยงานหลักในการจัดการความรู้ คณะกรรมการหรือทีมงานจะมีหน้าที่ในการวิเคราะห์หาประเด็น ที่จะทำการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย กำหนดความรู้ แหล่งความรู้ และกำหนดโครงการ วิธีการอำนวยความสะดวกให้เกิด การจัดการความรู้ขึ้น

นอกจากนี้ กระบวนการจัดการความรู้ นั้น ต้องเริ่มจากการวิเคราะห์ และกำหนดประเด็น ยุทธศาสตร์ที่จำเป็นต้องใช้การจัดการความรู้เป็นตัวผลักดัน กำหนดเป็นประเด็นการจัดการความรู้ กำหนดองค์ ความรู้ และแหล่งความรู้ รวบรวมความรู้ที่จะใช้ กำหนดผู้ที่เกี่ยวข้อง กำหนดวิธีการ ในการถ่ายทอดความรู้ ในรูปแบบโครงการ หรือกิจกรรม เพื่อให้เกิดผลในการผลักดันยุทธศาสตร์ ซึ่งรูปแบบการจัดการความรู้ของ จังหวัดอาจสรุปได้ดังรูปภาพนี้



4. ความเชื่อมโยงการจัดการความรู้จากระดับบุคคล สู่ระดับหน่วยงาน และระดับจังหวัด

จากการวิเคราะห์กิจกรรม เทคนิค และวิธีการที่ใช้ในการจัดการความรู้ทั้งในระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล สามารถวิเคราะห์ได้ความเชื่อมโยง และความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ในแต่ละระดับได้ดังนี้

4.1 ความเชื่อมโยงระหว่างการจัดการความรู้ส่วนบุคคลสู่หน่วยงาน

ทั้งนี้เนื่องจากการจัดการความรู้ในระดับหน่วยงาน เป็นการดึงเอาความรู้ที่มีอยู่ในหน่วยงานออกมาใช้ประโยชน์ และต่อยอดเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม โดยอาศัยการถ่ายทอดความรู้ และดึงเอาประสบการณ์ของบุคลากรออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับหน่วยงาน ซึ่งจากการวิเคราะห์การดำเนินการ กิจกรรม ในแต่ละกระบวนการของการจัดการความรู้ในระดับหน่วยงาน พบว่า ความรู้และความเชี่ยวชาญของหน่วยงาน เกิดจากความรู้ของบุคลากรหลายคนรวมกัน ดังนั้นสิ่งสำคัญของการจัดการความรู้ในระดับหน่วยงาน คือ ต้องสามารถรวบรวมความรู้ที่มีภายในหน่วยงานเอาไว้ให้ได้ ซึ่งความรู้ดังกล่าวอาจอยู่ในรูปของความเชี่ยวชาญของบุคลากร หรือความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติงานของหน่วยงาน หน่วยงานจึงต้องจัดกลไกเพื่อถอด หรือดึงเอาความรู้เหล่านั้นออกจากตัวบุคลากร หรือ โครงการ และเมื่อนำความรู้ด้านต่าง ๆ จากบุคลากร หรือ โครงการหลาย ๆ โครงการมารวมกันก็จะได้เป็นความรู้ของหน่วยงาน

ซึ่งเมื่อพิจารณาที่มาของความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญของบุคลากร ก็เกิดจากการดำเนินการจัดการความรู้ในระดับบุคคลนั่นเอง โดยเป็นความพยายามของบุคลากร ในการสร้างและแสวงหาความรู้ เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน หรือพัฒนางานให้ดีขึ้น ซึ่งวิธีการในการดำเนินการจัดการความรู้ในระดับบุคคล คือ การดำเนินการเพื่อสร้างและแสวงหาเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ที่ต้องการ จากการพูดคุย ชักถาม การไปฝึกอบรม และประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติราชการ หรือการดำเนินการโครงการ ความรู้ที่บุคลากรได้สร้างและแสวงหามานั้น จะถูกสังสรรค์จะกลายเป็นความรู้ความเชี่ยวชาญของบุคลากรแต่ละคน ที่จะใช้ในการพัฒนางาน และผลักดันยุทธศาสตร์นั่นเอง

จึงเห็นได้ว่าความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญของบุคลากร ที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้ในระดับบุคคล จะเป็นส่วนนำเข้าสู่ที่สำคัญของการจัดการความรู้ในระดับหน่วยงาน ที่หน่วยงานจะสามารถนำไปใช้เป็นการกำลังสำคัญในการผลักดันงาน และขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ดังนั้นความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญของบุคลากรหรือที่เรียกกันว่า สินทรัพย์ความรู้ (Knowledge assets) นี้จึงเป็นตัวเชื่อมสำคัญที่ทำหน้าที่เชื่อมโยงการจัดการความรู้จากระดับบุคคลไปสู่การจัดการความรู้ในระดับหน่วยงาน

4.2 ความเชื่อมโยงระหว่างการจัดการความรู้ระดับหน่วยงานสู่จังหวัด

จากที่การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ คือ การบริหารงานเพื่อให้จังหวัดสามารถพัฒนา แก้ไขปัญหาในจังหวัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถนำนโยบายรัฐบาลสู่การปฏิบัติในระดับพื้นที่ โดยใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในท้องที่ โดยการดึงเอาทรัพยากร และจุดแข็งของแต่ละภาคส่วนมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังนั้นในการบริหารงานเพื่อผลักดันยุทธศาสตร์ระดับจังหวัดจึงต้องอาศัยความรู้ ความเชี่ยวชาญ และศักยภาพจากหน่วยงานต่าง ๆ ภายใต้งังหวัดมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางบริหาร และการพัฒนาเชิงพื้นที่ ให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ซึ่งหน่วยงานต่าง ๆ ภายใต้งังหวัดนี้ เป็นหน่วยงานของกระทรวงต่าง ๆ ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของกระทรวงเหล่านั้น ปฏิบัติราชการในท้องที่ ซึ่งแต่ละหน่วยงานก็มีหน้าที่ความรับผิดชอบ และภารกิจที่แตกต่างกัน

จึงทำให้หน่วยงานแต่ละหน่วยงานมีศักยภาพ มีความรู้ และมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่ไม่เหมือนกันในแต่ละหน่วยงาน จังหวัดต้องอาศัยการบูรณาการศักยภาพ ความรู้ และความเชี่ยวชาญของหน่วยงานเหล่านั้นมาใช้ในการผลักดันยุทธศาสตร์ที่ตั้งไว้ โดยใช้การจัดการความรู้ ดังนั้นการจัดการความรู้ในระดับจังหวัด จึงเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการดึงเอาศักยภาพ ความรู้ และความเชี่ยวชาญ หรือสินทรัพย์ความรู้ (Knowledge assets) ของหน่วยงานภายใต้จังหวัดมาช่วยในการผลักดันและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์นั่นเอง ดังนั้นเมื่อพิจารณาภาพรวมของการจัดการความรู้ทั้งหมดจึงเห็นได้ว่า สินทรัพย์ความรู้ (Knowledge assets) เป็นตัวเชื่อมโยงของการจัดการความรู้จากระดับบุคคล สู่ระดับหน่วยงาน และไปสู่ระดับจังหวัด

5. รูปแบบการจัดการความรู้ที่เอื้อต่อการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

จากการศึกษาสภาพการดำเนินการในการจัดการความรู้ของจังหวัดแบบบูรณาการพบว่า เนื่องจากจังหวัดเป็นหน่วยงานส่วนภูมิภาคที่ทำหน้าที่เชื่อมโยงนโยบายของรัฐบาลสู่การปฏิบัติในระดับพื้นที่ โดยต้องอาศัยการบูรณาการสรรพกำลังภายในจังหวัดเพื่อใช้ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของจังหวัด และการจะดำเนินการในการใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือสำคัญเพื่อสนับสนุน ผลักดัน และขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของจังหวัดนั้น รูปแบบของการจัดการความรู้ที่ดำเนินการนั้นต้องสนับสนุนให้เกิดการบูรณาการความรู้ และสร้างความร่วมมือจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน เพื่อขับเคลื่อน และผลักดันยุทธศาสตร์ของจังหวัด ซึ่งรูปแบบการจัดการความรู้ที่จะดำเนินการได้ในลักษณะดังกล่าวต้องมีการดำเนินการใน 3 ระดับด้วยกันคือ 1) ต้องสร้างให้เกิดการจัดการความรู้ในระดับบุคคลเพื่อสร้างและแสวงหาความรู้ เพื่อพัฒนาศักยภาพ ความรู้และความเชี่ยวชาญของบุคลากร 2) ต้องมีการจัดการความรู้ในระดับหน่วยงาน ซึ่งจะเป็นการถอดเอาความรู้ของหน่วยงานในรูปแบบต่าง ๆ มาสร้างเป็นสินทรัพย์ความรู้ (Knowledge asset) ซึ่งได้แก่ ความรู้และความชำนาญเฉพาะของหน่วยงาน และ 3) การจัดการความรู้ในระดับจังหวัด ซึ่งเป็นการสร้างกลไกในระดับจังหวัด เพื่อให้เกิดการบูรณาการความรู้และความเชี่ยวชาญของหน่วยงานต่าง ๆ ภายใต้จังหวัด มาร่วมมือกันในการผลักดัน และขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของจังหวัด

ดังนั้นรูปแบบการจัดการความรู้ที่เอื้อต่อการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ จึงประกอบด้วย 3 ระดับ คือ การจัดการความรู้ในระดับบุคคล การจัดการความรู้ในระดับหน่วยงาน และการจัดการความรู้ในระดับจังหวัด ซึ่งสามารถแสดงเป็นภาพรวมของรูปแบบการจัดการความรู้ที่เอื้อต่อการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการได้ดังภาพที่ 6.17 ทั้งนี้ รูปแบบการจัดการความรู้ทั้ง 3 ระดับจะประกอบไปด้วยองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ คือ เป้าหมายของการจัดการความรู้ กระบวนการในการจัดการความรู้ เครื่องมือหรือวิธีการในการจัดการความรู้ และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งแต่ละส่วนสามารถอธิบายได้ดังนี้

5.1 รูปแบบการจัดการความรู้ในระดับบุคคล

เนื่องจากเมื่อวิเคราะห์ในภาพรวมแล้วเห็นได้ว่า ความรู้ความเชี่ยวชาญของหน่วยงานภายใต้จังหวัด ได้แก่ ความรู้ ความเชี่ยวชาญของบุคลากร ดังนั้นการจัดการความรู้จึงเริ่มขึ้นจากการจัดการความรู้ในระดับบุคคล ซึ่งการจัดการความรู้ในระดับบุคคล เป็นการจัดการความรู้ที่มีเป้าหมายเพื่อการแก้ไขปัญหาในการทำงาน และพัฒนางานเป็นหลัก โดยกระบวนการสำคัญของการจัดการความรู้ในระดับบุคคลคือ การสร้างและแสวงหาความรู้ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน และเกิดการสังสมประสบการณ์ ส่งผลให้เกิดเป็นความรู้ ความเชี่ยวชาญ และความสามารถของบุคลากร ทั้งนี้การจัดการความรู้ในระดับบุคคลนี้จะประกอบไปด้วยกระบวนการจัดการความรู้ 5 กระบวนการคือ การกำหนดความรู้ การแสวงหาความรู้ การจัดเก็บความรู้ การถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ และการใช้ความรู้ ซึ่งแต่ละกระบวนการมีวิธีการ และใช้เครื่องมือในการดำเนินการดังนี้

1) การกำหนดความรู้ ในกระบวนการนี้ ความรู้กำหนดขึ้นจากปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน หรือความต้องการเกี่ยวกับวิธีการ ขั้นตอนการดำเนินงาน และกฎ ระเบียบต่าง ๆ รวมถึงความต้องการซึ่งทักษะใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องและจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานด้วย ความต้องการเหล่านี้จะเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการจัดการความรู้ในระดับบุคคล

2) การแสวงหาความรู้ เป็นการดำเนินการต่อจากการกำหนดความรู้ โดยเมื่อประเด็นความรู้ถูกกำหนดขึ้น การแสวงหาความรู้ จะเป็นการดำเนินการเพื่อระบุแหล่งความรู้ซึ่งจะสามารถนำมาใช้เพื่อการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานดังกล่าวได้ โดยในการแสวงหาความรู้ นั้น ความสำคัญจึงอยู่ที่ความสามารถในการกำหนด หรือระบุแหล่งความรู้หรือแหล่งข้อมูล หรือบุคคลที่จะสามารถตอบปัญหา ช่วยแก้ปัญหา หรือตัดสินใจในการดำเนินการแก้ไขปัญหา ซึ่งส่วนใหญ่จะได้แก่ เพื่อนร่วมงานที่มีอาวุโส หรือเพื่อนร่วมงานที่เคยผ่านหรือแก้ไขปัญหาดังกล่าวหัวหน้างาน หรือผู้บริหารในระดับสูงขึ้นไป ที่ปรึกษา หรือวิทยากรที่เคยมาให้ความรู้ ดังนั้นจำเป็นต้องมีการเทียบเคียงความรู้ หรือการค้นหาแนวทางปฏิบัติที่ดี ภายในหน่วยงาน หรือภายนอกหน่วยงาน เพื่อช่วยบุคลากรในการแสวงหาความรู้

3) การถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ การถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้จะเน้นที่การดำเนินการในลักษณะอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งทำให้ง่ายต่อการถ่ายและแลกเปลี่ยนความรู้จากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง อาจใช้การซักถาม ปรึกษาหารืออย่างไม่เป็นทางการ การบรรยายหรืออธิบายให้เข้าใจ การสอนงาน อาจรวมถึงการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านที่ประชุม ทั้งในระดับหน่วยงาน หรือระดับสูงขึ้นไป นอกจากนี้ยังอาจดำเนินการได้โดยการไปเข้าร่วมอบรมสัมมนา หรือศึกษาดูงาน เป็นต้น

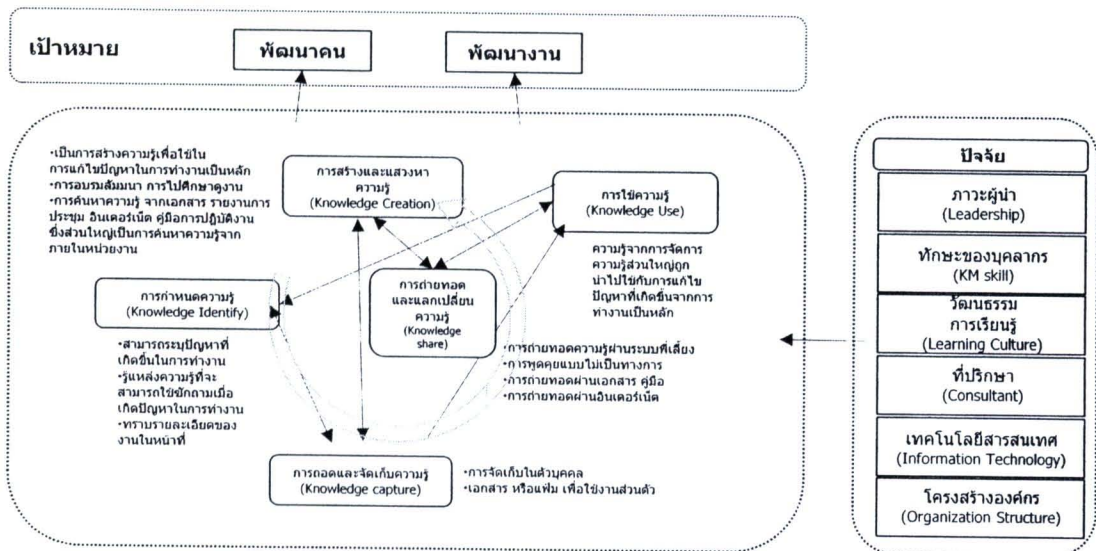
4) การจัดเก็บความรู้ ความรู้ที่ได้รับการถ่ายทอด หรือเรียนรู้มานั้นนอกจากจะนำไปใช้เพื่อแก้ไขปัญหาในการทำงาน หรือพัฒนางานแล้ว ประการหนึ่งซึ่งการจัดการความรู้ในระดับบุคคลจำเป็นต้องดำเนินการคือ ต้องมีการจัดเก็บหรือบันทึกความรู้เหล่านั้นในรูปของเอกสาร หรืออาจใช้วิธีการอื่น ๆ ซึ่งมีความเหมาะสมตามบริบทมากกว่า เช่น การบันทึกวิธีคิด หรือการเล่าเรื่อง การบันทึกเสียง เพื่อให้สามารถนำกลับมาใช้ได้อีกครั้งภายหลัง เพราะหน่วยงานมักจะพบปัญหา หรือการดำเนินการแบบเดิม ๆ อยู่บ่อยครั้ง ดังนั้นการจัดเก็บหรือบันทึกความรู้เอาไว้ ก็จะช่วยให้สะดวกในการนำกลับมาใช้ใหม่อีกครั้ง

5) การใช้ความรู้ ถือเป็นส่วนสำคัญที่สุดซึ่งจะทำให้เกิดการสร้างความรู้ ความเชี่ยวชาญขึ้นในตัวบุคลากร โดยความรู้ที่ได้รับมานั้น ไม่ว่าจะเป็นความรู้เพื่อการแก้ไขปัญหา เพื่อพัฒนางาน หรือความรู้ใหม่ หากไม่มีการนำความรู้เหล่านั้น ไปใช้ สิ่งที่ได้รับมาก็จะกลายเป็นเพียงสารสนเทศ ไม่เกิดเป็นความรู้ เพราะความรู้

จะเกิดเมื่อมีการนำไปปฏิบัติ หรือ ไปใช้ ซึ่งความรู้ที่ผ่านการปฏิบัติ หรือปรับใช้กับการทำงานจะเพิ่มพูนเป็น ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ของบุคคลให้มีความรู้ความสามารถ และทักษะสูงขึ้นในขอบเขตของงานที่รับผิดชอบ

ทั้งนี้การจะให้บุคลากรในหน่วยงานสามารถดำเนินการได้ในลักษณะดังกล่าว จำเป็นต้องจัด องค์ประกอบ หรือปัจจัยเพื่อสนับสนุนการดำเนินการด้วย โดยในการจัดการความรู้ในระดับบุคคล ปัจจัยที่สำคัญ จะประกอบด้วย 1) วัฒนธรรมการเรียนรู้ที่บุคลากรในหน่วยงานต้องมีส่วนร่วม ได้แก่ การรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ร่วมกัน การเป็นผู้ให้และผู้รับความรู้ 2) เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเป็นเครื่องมือสนับสนุน ในการจัดเก็บ ถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศนี้จะอำนวยความสะดวกให้บุคลากรของหน่วยงาน สามารถเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศที่ต้องการ โดยไม่มีข้อจำกัดเรื่องเวลาและสถานที่ 3) รูปแบบการบริหารงาน ที่ต้องเอื้ออำนาจให้บุคลากรได้ตัดสินใจ ได้เรียนรู้ และ 4) โครงสร้างองค์กร ที่มีลำดับชั้นของการสั่งการน้อยที่สุด ซึ่งอาจดำเนินการในลักษณะของการทำงานเป็น โครงการ หรือเป็นทีม ซึ่งจะเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ทำงาน ร่วมกัน

ปัจจัยทั้งหมดที่กล่าวมาจะเกิดขึ้นได้ ต้องเกิดจากผู้บริหาร ซึ่งมีภาวะของการเป็นผู้นำในการเป็น แบบอย่างของการดำเนินการจัดการความรู้ การมีนโยบายที่ชัดเจน รวมถึงมีการจัดสรรทรัพยากร สนับสนุนและ ผลักดันการดำเนินการ ซึ่งทั้งหมดจะส่งผลให้เกิดการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และกลายเป็นวัฒนธรรมของ หน่วยงาน และการจะขับเคลื่อน หรือเดินหน้ากระบวนการจัดการความรู้ได้อย่างต่อเนื่อง เมื่อทุก ๆ คนภายใน หน่วยงานมีความรู้ ความเข้าใจ และเห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ จึงจำเป็นต้องมีการจัดการอบรม เพื่อให้ความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ แก่บุคลากรในทุกระดับ ซึ่งสามารถแสดงได้ดังภาพ



ภาพที่ 6.18 รูปแบบการจัดการความรู้ในระดับบุคคล

5.2 รูปแบบการจัดการความรู้ในระดับหน่วยงาน

รูปแบบการจัดการความรู้ในระดับหน่วยงาน เป็นการจัดการความรู้ที่มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาบุคลากร และพัฒนางาน เป็นหลัก โดยกระบวนการสำคัญของการจัดการความรู้ในระดับหน่วยงาน คือ การสร้างวิธีการ ในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อถอดความรู้ของบุคลากรซึ่งอยู่ในรูปแบบต่าง ๆ และจัดเก็บความรู้ เหล่านั้นให้อยู่กับหน่วยงานไม่ให้สูญหาย เพื่อให้สามารถนำไปใช้ในการต่อยอด สร้างเป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะ ของหน่วยงาน และนวัตกรรมได้ โดยการจัดการความรู้ในระดับหน่วยงานนี้จะประกอบไปด้วยกระบวนการ จัดการความรู้ 5 กระบวนการคือ การกำหนดความรู้ การแสวงหาความรู้ การจัดเก็บความรู้ การถ่ายทอดและ แลกเปลี่ยนความรู้ และการใช้ความรู้ ซึ่งแต่ละกระบวนการมีวิธีการ และใช้เครื่องมือในการดำเนินการดังนี้

1) การกำหนดความรู้ จะเป็นการกำหนดความรู้ที่จำเป็นเพื่อตอบสนองต่อภารกิจของหน่วยงาน ประกอบด้วยการกำหนดสมรรถนะหลักที่จำเป็นในแต่ละหน้าที่ของหน่วยงาน การกำหนดรายละเอียดของหน้าที่ การกำหนดและระบุความเชี่ยวชาญเฉพาะของหน่วยงาน การระบุรายละเอียดของความรู้ที่จะจำเป็นต้องใช้ในการ ปฏิบัติงาน เช่น กฎ ระเบียบ หรือแนวทางปฏิบัติที่จำเป็นต่อหน่วยงาน และการตรวจสอบความรู้ที่มีภายใน หน่วยงาน หรือแม้แต่ประเด็นซึ่งเป็นปัญหาซึ่งส่งผลกระทบต่อภารกิจดำรงชีวิต หรือการประกอบอาชีพของ เกษตรกร เช่น ปัญหาการขาดแคลนน้ำ หรือปัญหาศัตรูพืช เป็นต้น

2) การสร้างและแสวงหาความรู้ ภายหลังจากการกำหนดความรู้ จะทำให้หน่วยงาน สามารถ ตรวจสอบได้ว่าความรู้ที่จำเป็นต้องการปฏิบัติการกิจของหน่วยงานนั้น มีหรือไม่มีภายในหน่วยงาน ซึ่งถ้าความรู้ ดังกล่าวมีในหน่วยงาน ต้องระบุให้ได้ว่าแหล่งความรู้ และความเชี่ยวชาญที่จำเป็นสำหรับหน่วยงานนั้นอยู่ใน รูปแบบใด และบุคคลใด และถ้าไม่มีในหน่วยงานเราจะสามารถสร้างหรือแสวงหาความรู้ที่ต้องการได้จากที่ใด ซึ่งแนวทางหรือวิธีการในการดำเนินการ อาทิเช่น การเทียบเคียงความรู้ (Benchmarking) หรือวิธีการปฏิบัติจาก หน่วยงานอื่น ๆ ซึ่งได้รับการยอมรับแล้วว่ามีการปฏิบัติที่ดี การไปศึกษาดูงาน การไปฝึกอบรม การไปสัมมนา หรือในกรณีที่เป็นปัญหาของชาวบ้านหรือเกษตรกร ก็อาจดำเนินการโดยให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในพื้นที่สำรวจ พื้นที่ของคนเพื่อหาสิ่งที่สามารถปฏิบัติได้ดี หรือพื้นที่ที่สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ จากนั้นนำเสนอ ในที่ประชุมเพื่อสามารถใช้เป็นแหล่งเรียนรู้ หรือการคัดเลือกปราชญ์ชาวบ้าน หรือเกษตรกรตัวอย่าง เป็นต้น

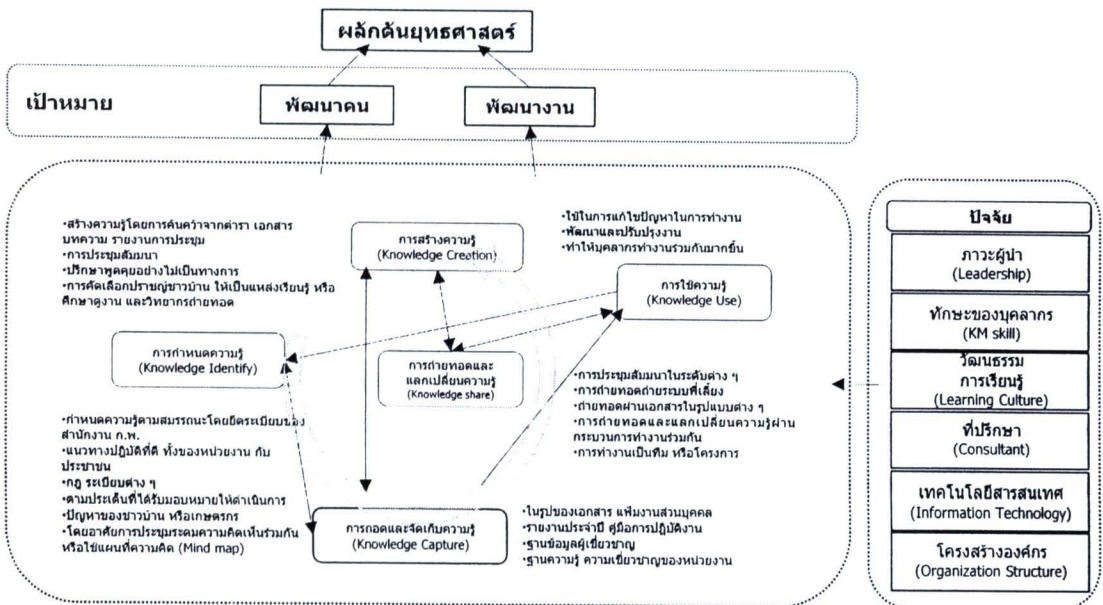
3) การจัดเก็บความรู้ ถือเป็นกระบวนการซึ่งมีความสำคัญที่สุดของกระบวนการจัดการความรู้ ในระดับหน่วยงาน โดยที่หน่วยงานต้องสร้างวิธีการในการถอด และจัดเก็บความรู้ของบุคลากร ให้อยู่ในรูป ที่สามารถถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนกันได้ง่ายขึ้น เพื่อการใช้ประโยชน์และการต่อยอดในการสร้างนวัตกรรม โดยในการจัดเก็บความรู้ สามารถดำเนินการได้หลายวิธี เช่น การสัมภาษณ์ การสังเกตการณ์ หรือการทำงานแบบ ที่เลี้ยง การแสดงความคิดเห็น และการถอดบทเรียนหลังการดำเนินกิจกรรม (After action review) หรือโครงการ เป็นต้น ความรู้ที่จัดเก็บนี้ควรมีการตรวจสอบ และจัดรูปแบบให้อยู่ในรูปที่ง่ายต่อการนำไปใช้ เช่น การจัดทำเป็น เอกสาร คู่มือการปฏิบัติงาน การทำเป็นฐานความรู้ของหน่วยงาน การแขวนไว้บนอินเตอร์เน็ต

4) การถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นกระบวนการนำความรู้ที่จัดเก็บได้ มาถ่ายทอดและ แลกเปลี่ยนในหน่วยงาน หรือผู้ที่เกี่ยวข้องและจำเป็นต้องใช้ความรู้เหล่านั้น โดยหน่วยงานต้องจัดให้มีช่องทาง และวิธีการที่หลากหลายในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น การจัดทำเป็นเอกสาร คู่มือ แล้วจัดเก็บ ในห้องสมุด หรือมุมหนังสือของหน่วยงาน การถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านเว็บไซต์ของหน่วยงาน หรือ ในกรณีที่ความรู้ที่อยู่ในรูปที่ยากต่อการถ่ายทอด เช่น ความรู้ที่อยู่ในตัวของผู้เชี่ยวชาญ ปราชญ์ชาวบ้าน เกษตรกร

ตัวอย่าง หน่วยงานก็ต้องจัดให้มีกิจกรรมที่ทำให้บุคลากรที่มีความรู้เหล่านั้น สามารถถ่ายทอดความรู้ที่ตนมีออกให้กับบุคลากรอื่น ๆ ในหน่วยงานได้ เช่น การสัมมนา การสอนงาน การจัดทำเป็นแหล่งเรียนรู้ศึกษาดูงาน เป็นต้น ซึ่งปัจจุบันระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีบทบาทอย่างมากในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้

5) การใช้ความรู้ เป็นกระบวนการในการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่ได้จากกระบวนการจัดการความรู้ ไม่ว่าจะเป็นเพื่อการปฏิบัติงาน การแก้ไขปัญหา หรือปรับปรุงวิธีการดำเนินงาน โครงการของหน่วยงานให้ดีขึ้น ตลอดจนสร้างนวัตกรรม หรือเพิ่มศักยภาพของหน่วยงาน การใช้ความรู้มาดำเนินการในลักษณะของการทบทวนก่อนการดำเนินการ (Before action review) โดยการนำทบทวน หรือสรุปโครงการต่าง ๆ ที่ได้จากการถอดบทเรียนหลังการดำเนินการ (After action review) มาวางแผนการวางแผนเพื่อเป็นการปรับปรุง และยกระดับการดำเนินการ โครงการต่าง ๆ ของหน่วยงานให้ดีขึ้น การใช้คู่มือ แนวทางการปฏิบัติงานที่ได้จัดทำไว้ เพื่อแนวทางในการปฏิบัติงานสำหรับบุคลากรใหม่เพื่อสานต่องานของหน่วยงาน เป็นต้น

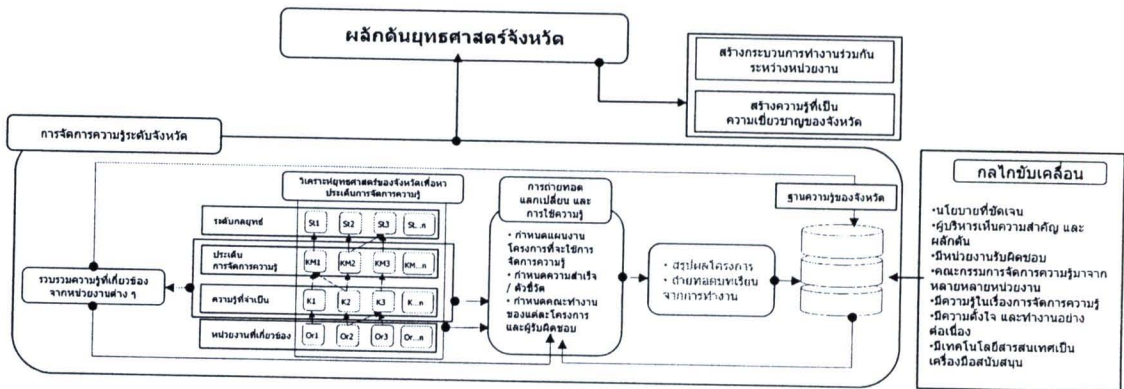
สำหรับการจัดการความรู้ในระดับหน่วยงานนี้ ปัจจัยเพื่อสนับสนุนการดำเนินการกระบวนการจัดการความรู้ที่สำคัญ คือ การมีที่ปรึกษา (Consultant) ที่จะถ่ายทอดความรู้ในเรื่องการจัดการความรู้ เพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้ ความเข้าใจ และเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ที่มีประโยชน์ต่อหน่วยงาน และบุคลากรของหน่วยงาน รวมถึงการทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาคอยให้คำแนะนำ และช่วยในการขับเคลื่อน และดำเนินการจัดการความรู้ในหน่วยงาน นอกจากนี้ก็ได้แก่ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ ปัจจัยด้านโครงสร้างหน่วยงาน ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และปัจจัยด้านทักษะของบุคลากร ซึ่งมีลักษณะคล้ายกันกับการจัดการความรู้ในระดับบุคคล



ภาพที่ 6.19 รูปแบบการจัดการความรู้ในระดับหน่วยงาน

5.3 การจัดการความรู้ของจังหวัด

การจัดการความรู้ในระดับจังหวัดเป็นการจัดการความรู้ที่เป็นการใช้ความรู้ในการผลักดันยุทธศาสตร์ดังได้กล่าวแต่ต้นว่า จังหวัดเป็นหน่วยงานภูมิภาคที่มีหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลที่เป็นตัวแทนหน่วยงานจากส่วนกลาง และทำหน้าที่ตามความเชี่ยวชาญ ดังนั้นการจัดการความรู้ในระดับจังหวัดจึงเป็นการดึง และยกระดับความรู้จากหน่วยงานต่าง ๆ เหล่านี้มาใช้ประโยชน์ในการบริหารจังหวัด และที่สุดก็จะนำไปสู่การสร้างศักยภาพและความเชี่ยวชาญของจังหวัดได้ ดังนั้นในการจัดการความรู้ของจังหวัดจึงเป็นการดำเนินการเพื่อบูรณาการ และใช้ความรู้ซึ่งได้แก่ ความรู้ ความเชี่ยวชาญของหน่วยงานต่าง ๆ ภายใตจังหวัดในการผลักดันยุทธศาสตร์ ดังภาพ



ภาพที่ 6.20 รูปแบบการจัดการความรู้ในระดับจังหวัด

ซึ่งสามารถอธิบายรูปแบบในการจัดการความรู้ของจังหวัดได้ตามกระบวนการของการยกระดับความรู้เพื่อผลักดันยุทธศาสตร์ได้ดังนี้

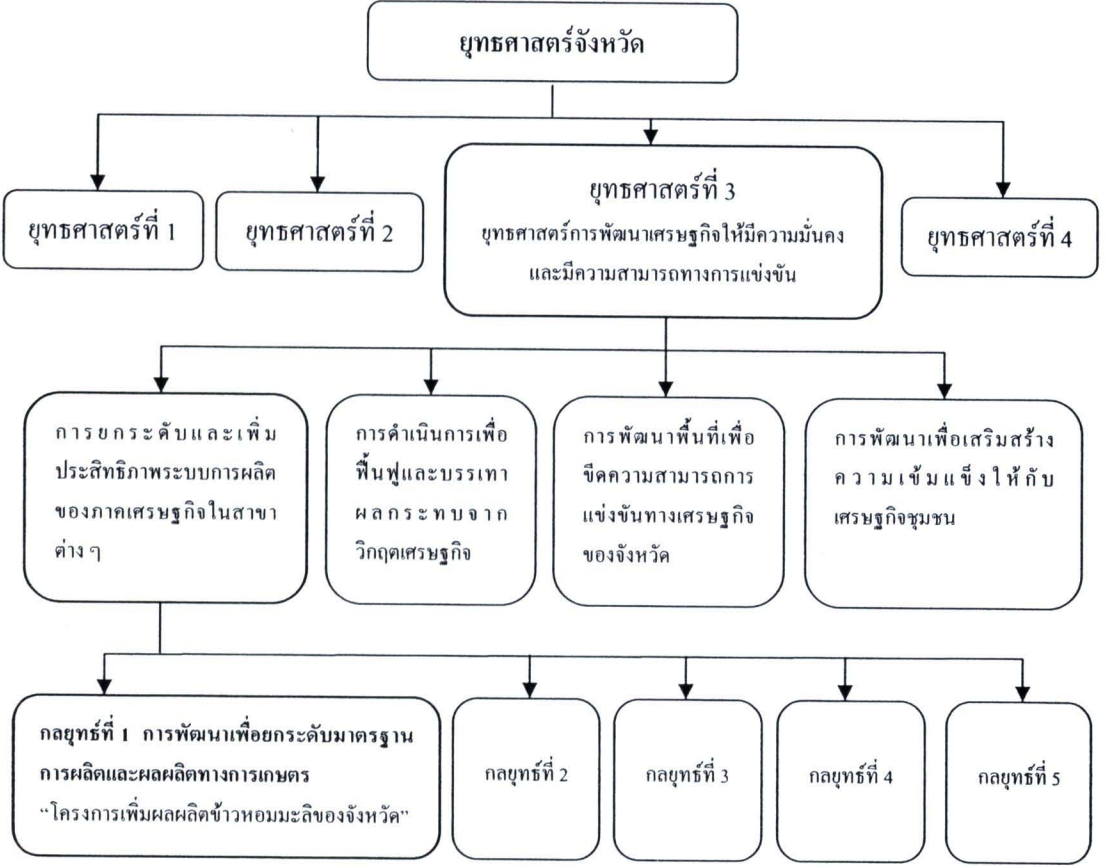
1) การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ของจังหวัด เพื่อกำหนดประเด็นการจัดการความรู้

ขั้นตอนนี้เป็นการวิเคราะห์เพื่อหาประเด็นยุทธศาสตร์ที่ต้องใช้ความรู้ และเชื่อได้ว่าการจัดการความรู้จะสามารถผลักดันและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้ประสบผลสำเร็จได้ วิเคราะห์การเริ่มจาก การวิเคราะห์ว่า ประเด็นยุทธศาสตร์ภายใต้อยุทธศาสตร์แต่ละยุทธศาสตร์นั้น ประเด็นใดเกี่ยวข้องกับความรู้ และสามารถใช้ความรู้ในการผลักดันและขับเคลื่อนให้ประเด็นยุทธศาสตร์นั้นประสบผลสำเร็จได้ จัดเรียงลำดับความสำคัญ นำมากำหนดเป็นประเด็นในการจัดการความรู้ ตัวอย่างเช่น ยุทธศาสตร์การพัฒนาเศรษฐกิจให้มีความมั่นคงและมีความสามารถทางการแข่งขันของจังหวัดอาจ ประกอบไปด้วย 4 ประเด็นยุทธศาสตร์ คือ

1. การยกระดับและเพิ่มประสิทธิภาพระบบการผลิตของภาคเศรษฐกิจในสาขาต่าง ๆ
2. การดำเนินการเพื่อฟื้นฟูและบรรเทาผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจ
3. การพัฒนาพื้นที่เพื่อขีดความสามารถการแข่งขันทางเศรษฐกิจของจังหวัด
4. การพัฒนาเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับเศรษฐกิจชุมชน

เมื่อพิจารณารายละเอียดของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ พบว่าในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การยกระดับและเพิ่มประสิทธิภาพระบบการผลิตของภาคเศรษฐกิจในสาขาต่าง ๆ เป็นประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งเกี่ยวข้องกับความรู้ และเชื่อว่าการจัดการความรู้สามารถผลักดันและขับเคลื่อนได้ และเมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า การพัฒนาเพื่อยกระดับมาตรฐานการผลิตและผลผลิตทางการเกษตร เป็นกลยุทธ์สำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อ

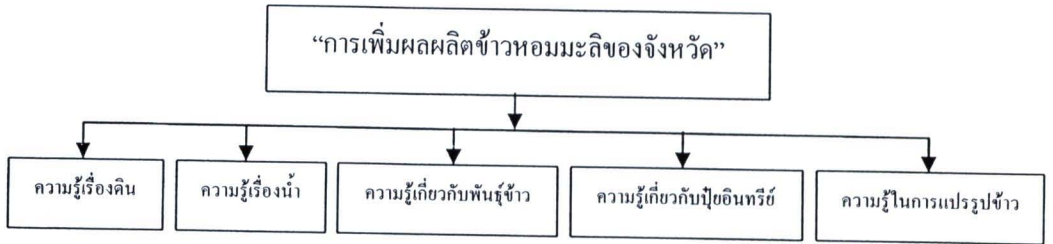
ยุทธศาสตร์ดังกล่าว โดยในกลยุทธนี้มีโครงการเพิ่มผลผลิตข้าวหอมมะลิของจังหวัด เป็นโครงการหลัก ซึ่งส่งผลกระทบโดยกว้างต่อเกษตรกร และมีผลต่อยุทธศาสตร์ด้านอื่น ๆ ของจังหวัด จึงนำโครงการเพิ่มผลผลิตข้าวหอมมะลิของจังหวัด มาเป็นประเด็นในการจัดการความรู้ (ดังภาพ 6.21)



ภาพที่ 6.21 การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์และประเด็นยุทธศาสตร์ของจังหวัด เพื่อกำหนดประเด็นการจัดการความรู้

2) การวิเคราะห์ความรู้ภายใต้ประเด็นการจัดการความรู้

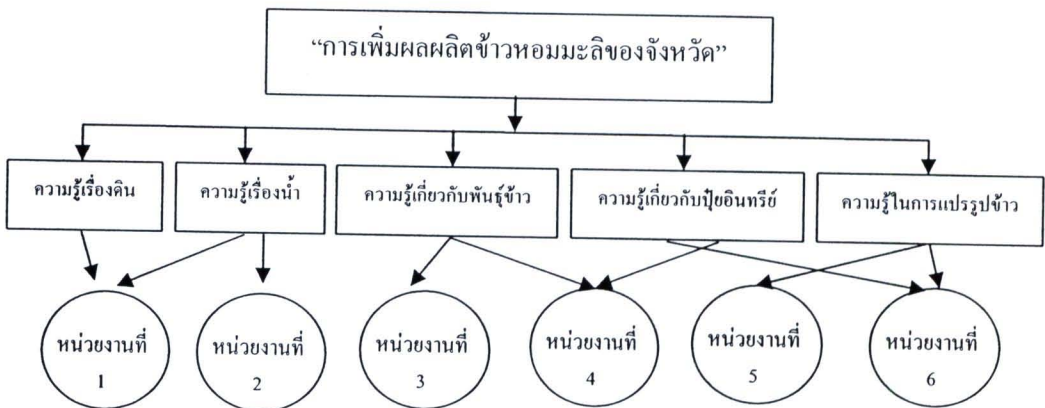
การวิเคราะห์ความรู้ภายใต้ประเด็นการจัดการความรู้ เป็นการดำเนินการเพื่อวิเคราะห์ว่า ภายใต้ประเด็นการจัดการความรู้เรื่องหนึ่ง ๆ จะประกอบด้วยความรู้เรื่องอะไรบ้าง ความรู้ดังกล่าวอยู่ในบุคคลใด อยู่ในหน่วยงานไหน และอยู่ในรูปแบบอะไร เช่น ประเด็นการจัดการความรู้เรื่อง “การเพิ่มผลผลิตข้าวหอมมะลิของจังหวัด” เมื่อดำเนินการวิเคราะห์หาความรู้ภายใต้ประเด็นการจัดการความรู้พบว่า ในการเพิ่มผลผลิตข้าวหอมมะลิของจังหวัด จะประกอบไปด้วยความรู้ที่เกี่ยวข้อง คือ 1) ความรู้เรื่องดิน ประกอบด้วย การเตรียมดิน และการบำรุงดิน 2) ความรู้เรื่องน้ำสำหรับการเพาะปลูก ประกอบด้วย แหล่งน้ำ การลำเลียงน้ำ และการสร้างแหล่งเก็บน้ำ 3) ความรู้เกี่ยวกับพันธุ์ข้าว ประกอบด้วย การคัดเลือกพันธุ์ข้าว การเตรียมพันธุ์ข้าว 4) ความรู้เกี่ยวกับปุ๋ยอินทรีย์ ประกอบด้วย วิธีการผลิตปุ๋ย 5) ความรู้ในการแปรรูปข้าว และ 6) ความรู้เกี่ยวกับตลาด ประกอบด้วย ตลาด หรือแหล่งจำหน่าย และราคา (สามารถแสดงเป็นแผนภาพดังนี้)



ภาพที่ 6.22 ประเด็นการจัดการความรู้และความรู้ที่เกี่ยวข้อง

3) การระบุแหล่งความรู้ และรูปแบบของความรู้ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นการจัดการความรู้

ในการระบุแหล่งความรู้ และรูปแบบของความรู้ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นการจัดการความรู้ เป็นการดำเนินการเพื่อให้ทราบถึงแหล่งความรู้ ว่าองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการจัดการความรู้ นั้นอยู่ที่แหล่งใด อาจเป็นหน่วยงาน ส่วนราชการต่าง ๆ ซึ่งอยู่ภายใต้จังหวัด หรืออาจเป็นแหล่งความรู้ภายนอกซึ่งได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ ก็เป็นได้ ทั้งนี้ องค์ความรู้หนึ่งความรู้ อาจประกอบจากแหล่งความรู้หลาย ๆ แหล่ง ซึ่งความรู้เหล่านั้นอาจอยู่ในรูปของเอกสาร หรือเป็นความรู้ในตัวบุคคลก็เป็นที่ได้ โดยส่วนใหญ่แล้วจากผลการวิจัยชี้ว่า ความรู้ส่วนใหญ่เป็นความรู้ความเชี่ยวชาญของคน (Tacit knowledge) ซึ่งจังหวัดต้องหากลไก และวิธีการถ่ายทอดความรู้จากหน่วยงานเหล่านั้นมาใช้ในการผลักดันยุทธศาสตร์ ดังตัวอย่างในรูป 6.23

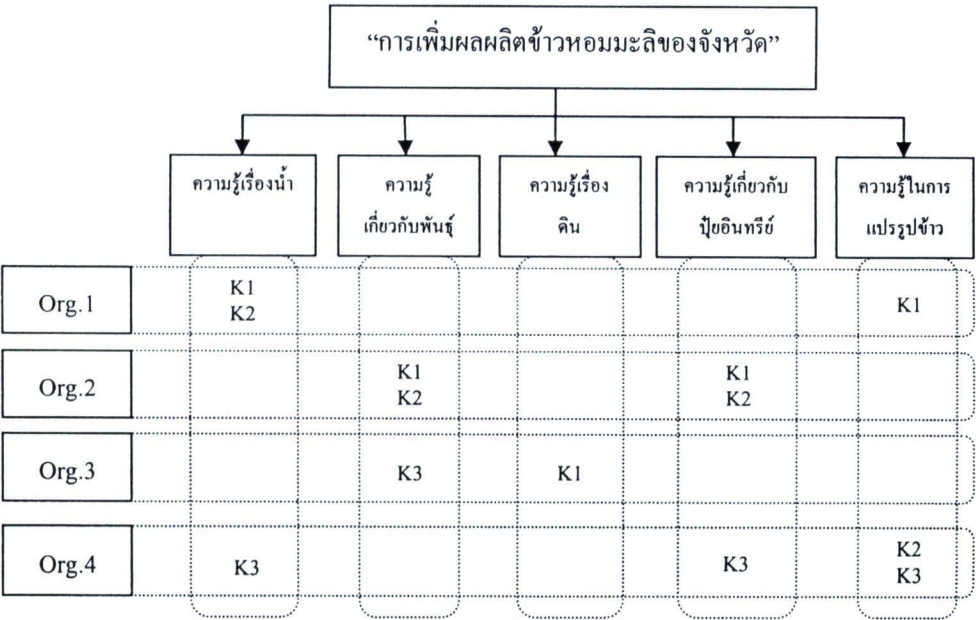


ภาพที่ 6.23 ความรู้ที่เกี่ยวข้อง และแหล่งความรู้

4) การถ่ายทอดแลกเปลี่ยน และการใช้ความรู้ ในขั้นตอนนี้เป็นการดำเนินการเพื่อประสาน และบูรณาการความรู้ จากทุกภาคส่วนสู่ การผลักดันยุทธศาสตร์ วิธีการสำคัญที่ใช้ในการดำเนินการเพื่อให้เกิดการถ่ายทอด แลกเปลี่ยน และการใช้ความรู้ คือ การจัดทำเป็นโครงการตามประเด็นการจัดการความรู้ที่ได้กำหนด ซึ่งการดำเนินการ โครงการดังกล่าวเป็นกลไกสำคัญ ที่ทำให้บุคลากรได้ทำงานร่วมกัน เกิดการถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน โดยการจัดทำโครงการนั้น ต้องมีการกำหนดแผนงาน โครงการ กระบวนการทำงาน และระบุตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ ทั้งนี้การดำเนิน โครงการดังกล่าวต้องเปิดโอกาสบุคลากรจากหน่วยงานต่าง ๆ ได้เข้ามามีส่วนร่วม ทำงานร่วมกัน และเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งการจัดทำโครงการนี้ นอกจากจะตอบตัวชี้วัดการจัดการความรู้แล้ว ยังเป็นการดำเนินการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของจังหวัดอีกด้วย

ทั้งนี้การใช้โครงการเพื่อการถ่ายทอดแลกเปลี่ยน และการใช้ความรู้ นอกจากเป็นการสร้างกลไกให้เกิดการทำงานร่วมกัน (Collaborative) และการใช้ความรู้แล้ว ในส่วนของการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้นั้น การทำงานแบบโครงการยังช่วยให้เกิดการดึง หรือสกัดองค์ความรู้ที่อยู่ในตัวของบุคลากรที่เป็นส่วนหนึ่งของโครงการ ให้ออกมาอยู่ในรูปที่สามารถถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนกันได้ง่ายขึ้น โดยการดำเนินการสามารถแสดงได้ดังภาพ 6.24 การบูรณาการความรู้ที่เกี่ยวข้อง และแหล่งความรู้

จากภาพแสดงให้เห็นว่า ภายหลังจากผ่านกระบวนการกำหนดความรู้ และกระบวนการสร้างและแสวงหาความรู้แล้ว จะทำให้จังหวัดสามารถมองเห็นภาพรวมของความรู้ ภายใต้อะปรีเด็นการจัดการความรู้ในแต่ละประเด็น พร้อมกับแหล่งของความรู้ หรือหน่วยงานที่มีความรู้เหล่านั้น ซึ่งจะช่วยในการเลือกหน่วยงานที่ต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนโครงการ หรือดำเนินการ โครงการได้ และถึงแม้จะมีการปรับเปลี่ยนโครงการ หรือแบ่งโครงการออกเป็นระยะ ก็ไม่ส่งผลกระทบ หรือต้องทำให้เริ่มกระบวนการกำหนดความรู้ใหม่ และเมื่อมีการวิเคราะห์ในส่วนของประเด็นการจัดการความรู้เรื่องอื่น ๆ หากมีส่วนที่เกี่ยวข้องกับความรู้เดิมก็สามารถนำไปใช้ได้ทันที โดยไม่ต้องวิเคราะห์ใหม่ และเมื่อนำผลการวิเคราะห์ที่ได้ดำเนินการมาแล้ว ต่อกันเป็นภาพใหญ่ ก็จะทำให้เห็นภาพรวมของความรู้ ความชำนาญซึ่งมีภายในจังหวัด



ภาพที่ 6.24 การบูรณาการความรู้ที่เกี่ยวข้อง และแหล่งความรู้

5) การจัดเก็บความรู้ เป็นการจัดเก็บความรู้ที่ได้จากการดำเนินโครงการ หรือกิจกรรมตามประเด็นการจัดการความรู้ที่ได้ตั้งไว้ หรือการจัดเก็บความรู้จากการสรุปโครงการ และถ่ายทอดบทเรียนจากการทำงานในขั้นตอนการสรุปโครงการ และถ่ายทอดบทเรียนจากการทำงาน ถือเป็นขั้นตอนหนึ่งซึ่งมีความสำคัญ เพราะนอกจากจะเป็นการสร้างองค์ความรู้ของจังหวัดแล้ว ยังทำให้ได้แนวทางปฏิบัติที่ดี (Best practice) หรือบทเรียนที่ได้ดำเนินการผ่านมา (Lesson learned) เพื่อใช้เป็นแนวทางที่จะดำเนินโครงการ หรือกิจกรรมใดๆ ต่อไป ซึ่งการดำเนินการสามารถทำได้ในหลายลักษณะ เช่น การใช้เครื่องมือประเมินโครงการ การระดมสมอง หรือ

การสรุปทบทวน (AAR: After action review) ซึ่งข้อมูลการสรุปโครงการ หรือการถ่ายทอดบทเรียนเหล่านี้จะต้องถูกเก็บไว้ในฐานข้อมูลความรู้ของจังหวัดด้วย

นอกจากนี้ในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในระดับจังหวัดภายใต้รูปแบบที่ได้พัฒนาขึ้นให้ประสบผลสำเร็จนั้น จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยหลายประการในการสนับสนุน และส่งเสริม ซึ่งรายละเอียดของปัจจัยในแต่ละปัจจัยมีดังนี้

1. มีนโยบายด้านการจัดการความรู้ที่ชัดเจน ในการดำเนินการจัดการความรู้ให้ประสบผลสำเร็จนั้น สิ่งสำคัญประการหนึ่งคือ ต้องมีความชัดเจนในการดำเนินการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระบบราชการ ดังนั้นการมีนโยบายที่ชัดเจน จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องมีการกำหนดแนวทาง และทิศทางของการจัดการความรู้
2. ผู้บริหารเห็นความสำคัญและผลักดันอย่างจริงจัง การขับเคลื่อนการจัดการความรู้เกิดขึ้นไม่ได้ หากผู้บริหารไม่เล็งเห็นความสำคัญ ผู้ว่าราชการจังหวัด หรือรองผู้ว่าราชการจังหวัดที่ดำรงตำแหน่ง CKO หรือรับผิดชอบเรื่องการจัดการความรู้ จึงต้องมีความรู้ ความเข้าใจในการจัดการความรู้ และเล็งเห็นประโยชน์ที่จะได้รับจากการผลักดันการจัดการความรู้ให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งเมื่อผู้บริหารมีความเข้าใจและเห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้แล้ว การส่งเสริม หรือผลักดันการจัดการความรู้ให้มีการดำเนินการอย่างจริงจัง คงไม่ใช่เรื่องยาก ซึ่งนอกจากการส่งเสริมและผลักดันแล้วนั้น ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุน ไม่ว่าจะเป็นงบประมาณ หรือเวลาอีกด้วย
3. มีหน่วยงานรับผิดชอบเป็นเจ้าภาพหลัก ตัวจักรสำคัญประการหนึ่งของรูปแบบการจัดการความรู้ของจังหวัดที่ได้พัฒนาขึ้นนี้ คือ การมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่รับผิดชอบเป็นเจ้าภาพหลัก ที่จะต้องคอยประสานงาน และอำนวยความสะดวก แก่คณะกรรมการจัดการความรู้ หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
4. มีคณะกรรมการการจัดการความรู้ที่เข้มแข็งมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้ อย่างเพียงพอ สามารถทำงานต่อเนื่องได้ ถือเป็นตัวจักรสำคัญประการถัดมา เพราะการจัดการความรู้ในระดับจังหวัดนั้นมุ่งเน้นให้เกิดการทำงานร่วมกัน บูรณาการทรัพยากร กำลังคนจากทุกภาคส่วนของจังหวัดให้เข้ามามีส่วนร่วม ดังนั้นในการตั้งคณะกรรมการการจัดการความรู้ จึงต้องมีการแต่งตั้งให้มีตัวแทนจากทุกหน่วยงาน และทุกภาคส่วนของจังหวัดเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการ ซึ่งจะส่งผลดีต่อกระบวนการจัดการความรู้ 2 ประการคือ
 - 1) การที่มีคณะกรรมการจัดการความรู้มาจากทุกภาคส่วน จะทำให้เราสามารถกำหนดความรู้ได้ง่ายขึ้น เพราะคณะกรรมการเหล่านี้จะเป็นผู้ที่ทราบข้อมูลว่าภายในหน่วยงานของตนเอง มีความรู้ความชำนาญในเรื่องใด และ
 - 2) คณะกรรมการเหล่านี้จะทำหน้าที่เป็นวิทยากรตัวคูณที่จะไปถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ภายในหน่วยงาน ซึ่งจะช่วยสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากร อันจะมาซึ่งความร่วมมือของบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ
5. มีเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสนับสนุน ในการจัดเก็บและถ่ายทอดความรู้ รวมถึงการแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศนี้จะอำนวยความสะดวกให้บุคลากรของหน่วยงานสามารถเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศที่ต้องการ โดยไม่มีข้อจำกัดเรื่องเวลาและสถานที่