

บทที่ 7

สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ที่เอื้อต่อการบริหารงานแบบจังหวัดบูรณาการ ได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการศึกษาไว้ 3 ประการคือ 1) เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินการจัดการความรู้ของจังหวัดแบบบูรณาการ 2) เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ที่เอื้อต่อการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ และ 3) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมและผลักดันให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ในบริบทของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1) การศึกษาสภาพทั่วไปของการดำเนินการจัดการความรู้ในจังหวัดแบบบูรณาการ และ 2) การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในบทนี้จะเป็นการนำเสนอการทบทวนกระบวนการวิจัย นำเสนอบทสรุปของผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. สรุปกระบวนการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน (Mix method) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพ โดยเน้นที่การวิจัยคุณภาพเป็นหลัก ประกอบด้วย การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participant observation) การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) และการใช้แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย การวิเคราะห์ด้วยสถิติพื้นฐาน (Descriptive statistic) การวิเคราะห์ห่อองค์ประกอบ (Factor analysis) และการวิเคราะห์หาเส้นทางความสัมพันธ์ (Path analysis) โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ แบบขั้นตอน (Stepwise regression analysis) ซึ่งหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ จังหวัด และพื้นที่ที่ใช้ในการศึกษา คือจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้วยการที่จังหวัดมีการบริหารงาน และโครงสร้างที่เหมือนกัน เป็นหน่วยงานภายใต้ การกำกับของกระทรวงมหาดไทยเช่นเดียวกัน มีการดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ภายใต้ กฎเกณฑ์ และระเบียบ เดียวกันทั้งหมด และในปัจจุบันประเทศไทยได้มีการแบ่งพื้นที่การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการออกเป็น 18 กลุ่มจังหวัด ซึ่งเป็นการจัดกลุ่มของจังหวัดซึ่งมีลักษณะใกล้เคียงกัน ให้อยู่ในกลุ่มเดียวกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้ลักษณะการแบ่งกลุ่มจังหวัดมากำหนดเป็นพื้นที่ในการศึกษา โดยกลุ่มจังหวัดที่เป็นพื้นที่ในการให้ข้อมูลต้องประกอบด้วยกลุ่มจังหวัดที่มีขนาดใหญ่ กลาง และเล็ก ในกลุ่มเดียวกัน จึงได้เลือก กลุ่มจังหวัด “ร้อย-แก่น-สาร-สินธุ์” ที่ประกอบด้วยจังหวัดร้อยเอ็ด จังหวัดขอนแก่น จังหวัดมหาสารคาม และจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยผู้วิจัยได้เลือกทำการศึกษาแบบเจาะลึกเพียง 2 จังหวัด คือ จังหวัดขอนแก่น และจังหวัดมหาสารคาม ซึ่งจังหวัดทั้ง 2 มีคุณลักษณะสำคัญ ดังนี้จังหวัดขอนแก่น เป็นจังหวัดซึ่งเป็นตัวแทนของจังหวัดขนาดใหญ่ มีการดำเนินการในด้านการจัดการความรู้โดยมีคะแนนผลการประเมินในด้านการจัดการความรู้อยู่ในระดับดีมาก อีกทั้งทุกส่วนราชการมีการดำเนินการในด้านการจัดการความรู้ ส่วนจังหวัดมหาสารคาม เป็นจังหวัดซึ่งเป็นตัวแทนของจังหวัดขนาดเล็ก มีการดำเนินการในด้านการจัดการความรู้โดยมีคะแนนผลการประเมินในด้านการจัดการความรู้ต่ำสุดของกลุ่มจังหวัด (สำนักงานก.พ.ร., 2551) โดยในการศึกษาได้แบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ

1.1 การศึกษาสภาพทั่วไปของการดำเนินการจัดการความรู้ในจังหวัดแบบบูรณา โดยมีรายละเอียดในการศึกษา 2 ส่วน คือ

1) การศึกษาสภาพทั่วไปในการดำเนินการเรื่องการจัดการความรู้ของหน่วยงานต่างๆ ภายใต้งังหวัด และปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินการจัดการความรู้ในหน่วยงาน ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 3 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบด้านคน องค์ประกอบด้านองค์กร และองค์ประกอบด้านระบบ

การศึกษาสภาพทั่วไปของการจัดการความรู้ของหน่วยงานต่าง ๆ ของจังหวัด ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In depth interview) โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured) ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารหน่วยงาน และผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของ 16 หน่วยงานของทั้งสองจังหวัด ผู้บริหารจังหวัดที่รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ ได้แก่ ผู้ว่าราชการจังหวัด หรือรองผู้ว่าราชการจังหวัด จังหวัดละ 1 คน หัวหน้าส่วนราชการที่ทำหน้าที่เจ้าภาพในการรับผิดชอบแผนการจัดการความรู้ จังหวัดละ 3 คน และคณะกรรมการการจัดการความรู้จังหวัด ๆ ละ 5 คน รวมทั้งสิ้น 18 คน

วิธีการศึกษาดำเนินการดังนี้ คือ 1) การศึกษาข้อมูลพื้นฐานเพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา ระยะต่อไปโดยการวิเคราะห์เอกสาร แผนการจัดการความรู้ และรายงานผลการปฏิบัติราชการเฉพาะด้านการจัดการความรู้ ของ 4 จังหวัดในกลุ่ม “ร้อย-แก่น-สาร-สินธุ์” โดยทำการเก็บรวบรวมเฉพาะในช่วงปีงบประมาณ 2551 – 2552 ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวจะใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการจัดทำกรอบการศึกษาสภาพการดำเนินการจัดการความรู้ของหน่วยงานจังหวัดต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ และบรรยายเชิงคุณภาพ (Qualitative Description) โดยสรุปประเด็นและจัดกลุ่มข้อมูลตามประเด็นการศึกษา ได้แก่ แนวคิด นโยบาย บทบาทของผู้นำ ทักษะการเป็นผู้นำ และการทำหน้าที่ในการสนับสนุนในด้านต่าง ๆ รวมถึงทัศนคติเกี่ยวกับการจัดการความรู้ วิธีการดำเนิน กระบวนการ กิจกรรม เครื่องมือ ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการจัดการความรู้ที่ได้ดำเนินการผ่านมา และปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ขององค์กรแล้วสรุปรวมผลของการวิจัย เป็นสภาพปัจจุบันของการจัดการความรู้ในหน่วยงาน

2) การศึกษาการจัดการความรู้ในระดับบุคคล ประกอบด้วยประเด็นที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด วัตถุประสงค์ วิธิดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ (วิธีการ กิจกรรม และเครื่องมือ) และปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้

วิธีการศึกษา ผู้วิจัยใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อศึกษาในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับวิธีการดำเนิน กระบวนการ กิจกรรม เครื่องมือ ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการจัดการความรู้ที่ได้ดำเนินการผ่านมา และปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ขององค์กร ผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ผู้ปฏิบัติงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการจัดการความรู้ ใน 2 จังหวัด 16 หน่วยงาน ๆ ละ 15 คน รวม 240 คน โดยได้แบบสอบถามกลับคืนมา 174 ชุด คิดเป็นร้อยละ 72.5

ในขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลจะวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ผลวิจัยนำมาสรุปเป็นภาพรวมของการจัดการความรู้ในระดับบุคคลของจังหวัด

1.2 การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management Model)

การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ที่เอื้อต่อการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ในการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ ผู้วิจัยนำข้อมูลจากระยะที่ 1 ที่ผ่านการวิเคราะห์และสังเคราะห์แล้วมาพัฒนาเป็นรูปแบบการจัดการความรู้ โดยพิจารณาในประเด็นของวิธีการและกระบวนการในการจัดการความรู้ทั้ง 2 ระดับ คือ ทั้งระดับบุคคลและระดับหน่วยงาน ความเชื่อมโยงของกระบวนการในการจัดการความรู้ รวมถึงรายละเอียดของปัจจัยและองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนกระบวนการจัดการความรู้

ทั้งนี้เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นเรื่องใหม่ ผู้บริหารและบุคลากรของแต่ละหน่วยงานยังมีความรู้ความเข้าใจที่แตกต่างกัน ดังนั้นเพื่อให้การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในระดับจังหวัด เป็นรูปแบบที่เหมาะสมและสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยวิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) โดยจัดขึ้นที่จังหวัดมหาสารคามในวันที่ 8 เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2553 โดยมีผู้เข้าร่วมประชุม 32 คน ประกอบด้วย หัวหน้าส่วนราชการ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของจังหวัดมหาสารคาม โดยประเด็นที่ประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ประกอบด้วย การให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ แก่ผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ การนำเสนอผลการวิจัย และร่างรูปแบบการจัดการความรู้ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นให้กับผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยอธิบายรายละเอียดต่าง ๆ ขององค์ประกอบในร่างรูปแบบการจัดการความรู้ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นทั้งหมด โดยให้ผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติ ร่วมกันกำหนดยุทธศาสตร์ของจังหวัด จากนั้นให้ดำเนินการในการเขียนแผนการจัดการความรู้ ที่รองรับยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นประกอบด้วย กระบวนการ วิธีการ เครื่องมือ และปัจจัยในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ และหาข้อสรุป คำแนะนำ และข้อเสนอแนะ โดยเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการ แนะนำ และเสนอแนะในข้อมูลเพิ่มเติม และนำมาวิเคราะห์ร่วมกับผลการวิจัยในขั้นตอนที่ 1 และพัฒนาออกมาเป็นรูปแบบการจัดการความรู้ของจังหวัด

2. สรุปผลการวิจัย

2.1 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และการใช้การจัดการความรู้ในหน่วยงาน

1) ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าผู้บริหารหน่วยงานในจังหวัด และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในแนวคิด (Concept) ของการจัดการความรู้ โดยแต่ละคนสามารถอธิบายการจัดการความรู้ได้ในลักษณะของการจัดการความรู้ คือ การรวบรวมความรู้ที่อยู่ภายในองค์กร เอกสาร ในตัวบุคคล และความรู้จากภายนอกองค์กร มาจัดระบบและหมวดหมู่ เพื่อใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ผู้บริหารยังเชื่อว่า การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือการบริหารงานที่ทำให้คนเรียนรู้ร่วมกันได้ และมีการต่อยอดความรู้ และประสบการณ์ระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

ผู้บริหารส่วนใหญ่ได้เรียนรู้ และทำความเข้าใจกับแนวคิดของการจัดการความรู้ จากการที่เข้าร่วมอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ ด้านการจัดการความรู้ ที่คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) จังหวัด หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดขึ้น นอกจากนี้ผู้บริหารบางส่วนยังใช้วิธีการศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ด้วยตนเองจากเอกสาร และการไปศึกษาดูงานจากหน่วยงานอื่นที่มีการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กรแล้ว จากนั้นนำแนวคิด และแนวทางเหล่านั้นมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานของตนเอง

2) การใช้การจัดการความรู้ในหน่วยงาน ในส่วนของการนำแนวคิดของการจัดการความรู้มาใช้ในหน่วยงานพบว่า มีการใช้แนวคิดการจัดการความรู้ใน 2 ลักษณะ คือ 1) การใช้แนวคิดการจัดการความรู้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้แก่ การสนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานรวบรวมความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงานจากแหล่งต่าง ๆ ซึ่งความรู้เหล่านั้นมาจาก ผลการปฏิบัติงาน ผลของการจัดการประชุม โดยนำมาจัดเก็บและใช้เป็นแหล่งข้อมูลเพื่อใช้ในการแก้ปัญหา การปฏิบัติงาน และเรียนรู้ร่วมกัน นอกจากนี้ยังสนับสนุนให้บุคลากรเรียนรู้ร่วมกันมากขึ้น กล่าวคือ เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในขณะที่ปฏิบัติงานบุคลากรได้หาแนวทางแก้ไขโดยการค้นหาข้อมูลหรือสอบถามจากผู้ที่เคยปฏิบัติงานมาก่อน หรือสอบถามจากผู้รู้ ผลจากการศึกษาชี้ให้เห็นว่าการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่ใช้ในการพัฒนาความร่วมมือในการทำงานของบุคลากร และ 2) การจัดทำแผนการจัดการความรู้ขององค์กร ซึ่งไม่ว่าจะเป็นการอบรมของสำนักงาน ก.พ.ร. หรือจังหวัดก็ตาม เป้าหมายหลักของการอบรม คือ ต้องการให้จังหวัดหรือหน่วยงานในจังหวัดจัดทำแผนการจัดการความรู้ของหน่วยงานและบูรณาการแนวคิดของการจัดการความรู้เข้าไปในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน และต้องการให้กำหนดการจัดการความรู้เป็นตัวชี้วัดสำคัญของหน่วยงาน สำหรับความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้ของบุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ส่วนใหญ่เห็นว่าบุคลากรในหน่วยงานของตนเองมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการรู้น้อย ถึงแม้ว่าจะได้รับการอบรมมาบ้าง แต่ยังมีความรู้ไม่มากพอที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงานได้

2.2 สภาพปัจจุบันของการจัดการความรู้ของจังหวัด

เนื่องจากจังหวัดเป็นหน่วยงานของรัฐบาลในระดับภูมิภาคที่เป็นจุดเชื่อมโยงระหว่างรัฐบาลกับประชาชนในท้องถิ่น ดังนั้นภายใต้การบริหารงานของจังหวัดจึงมีทั้งหน่วยงานของจังหวัดเอง และหน่วยงานที่เป็นตัวแทนของกระทรวงต่าง ๆ จากส่วนกลางมาตั้งอยู่ในจังหวัด และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของจังหวัด ซึ่งแต่ละหน่วยงานจะมีภารกิจ และหน้าที่แตกต่างกัน ดังนั้นในการศึกษาการจัดการความรู้จึงได้วิเคราะห์การจัดการความรู้ภายในแต่ละหน่วยงาน แล้วจึงนำมาสังเคราะห์รวมกันเป็นภาพรวมของการจัดการความรู้ของจังหวัด ในการสังเคราะห์การจัดการความรู้ของหน่วยงานอาจสรุปได้ใน 2 ประเด็น คือ

1) ภาพรวมของการจัดการความรู้ในหน่วยงาน ในภาพรวมแล้วผู้บริหาร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการความรู้เห็นตรงกันว่า การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือการบริหารองค์กรที่ดี เพราะเป็นการรวบรวมเอาความรู้ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ในการดำเนินงานขององค์กรมาไว้ให้คนอื่นได้ศึกษา ซึ่งจัดทำในรูปของคู่มือการดำเนินงานใน แต่ละตำแหน่ง ทั้งนี้ทำให้บุคลากรใหม่สามารถมาเรียนรู้งานในหน้าที่ได้เร็วขึ้น เพราะถ้าไม่มีการถ่ายทอดความรู้ไว้ในลักษณะนี้อาจทำให้บุคลากรต้องใช้เวลาในการเรียนรู้งาน นอกจากนี้การจัดการความรู้ยังเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาศักยภาพและความรู้ความสามารถของบุคลากร ทำให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ร่วมกัน โดยการพูดคุย แก้ปัญหางานร่วมกัน ซึ่งจะส่งผลที่ก่อให้เกิดความสัมพันธที่ดี และทำให้บุคลากรทำงานเป็นทีมร่วมกันได้อย่างไรก็ตามผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ยังเห็นว่า การจัดการความรู้ในหน่วยงานต่าง ๆ ภายในจังหวัดในปัจจุบันยังไม่ได้ดำเนินการอย่างจริงจัง เพราะติดระบบการบริหารงานแบบเดิม คือ ผู้บริหารไม่เอื้ออำนาจ ไม่เห็นชอบในกิจกรรมที่ทำ ทั้งนี้การดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ส่วนใหญ่เป็นการดำเนินการเพื่อให้ผ่านตัวชี้วัด

ในส่วนของการบูรณาการการจัดการความรู้เข้าไปในการปฏิบัติงานนั้น เนื่องจากแต่ละหน่วยงานยังไม่มีเมื่อนำการจัดการความรู้ไปใช้อย่างจริงจัง ไม่มีแผนการจัดการความรู้รองรับ จึงมีหลักฐานของ

การบูรณาการการจัดการความรู้เข้าไปในการปฏิบัติงานค่อนข้างน้อย โดยเฉพาะการจัดเก็บองค์ความรู้เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่แล้วหน่วยงานจะมีกิจกรรมของการจัดการความรู้อย่างไม่เป็นทางการ ในลักษณะของการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดประสบการณ์ โดยการพูดคุย แนะนำการทำงานและวิธีการแก้ปัญหาในการทำงาน แต่ก็มีบางหน่วยงานที่พยายามจะจัดการความรู้ให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยทำเป็นรูปโครงการ ตัวอย่างโครงการ เช่น โครงการกินข้าวแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับชาวบ้านในพื้นที่โดยการพูดคุยระหว่างรับประทานอาหารร่วมกันของสำนักงานพัฒนาชุมชน โครงการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพของโรงพยาบาล และการพัฒนาศักยภาพของทีมงานของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด เป็นต้น

นอกจากนี้เมื่อวิเคราะห์โครงการที่สนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากรในหน่วยงานในระดับจังหวัดพบว่า มีโครงการพัฒนาบุคลากรทั้งที่มีการสั่งการมาจากกรม มาจาก ก.พ. และสำนักงาน ก.พ.ร. รวมถึงหน่วยงานวิเคราะห์ความต้องการมาเอง แต่เมื่อวิเคราะห์โครงการแล้วพบว่า เป็นโครงการพัฒนาความรู้ที่จำเป็นในเชิงบริหารจัดการ เช่น การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การตัดสินใจการแก้ปัญหา การพัฒนากลยุทธ์เชิงอาชีพ การแก้ไขความขัดแย้ง และการตัดสินใจเชิงจริยธรรม เป็นต้น แต่หน่วยงานส่วนใหญ่ไม่มีการกำหนด แผนพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน

ในส่วนของการสร้างบรรยากาศและสร้างเครื่องมือที่สนับสนุนการจัดการความรู้และการสื่อสารในองค์กร ในประเด็นของการสร้างบรรยากาศนั้นยังไม่มีมากนัก กล่าวคือ ในส่วนของสถานที่ทำงานส่วนใหญ่จะเป็นห้องโถง กว้าง มีฉาก (Partition) กั้นเป็นพื้นที่การทำงาน เพื่อเปิดโอกาสในการพบปะพูดคุยแบบไม่เป็นทางการ มีการจัดชั่วโมงการประชุมให้บุคลากรได้พูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน การทำงานยังมีลักษณะเฉพาะคือ มีการมอบหมายงาน มีการยอมรับซึ่งกันและกันการทำงาน และมีการเคารพผู้อื่น มีเพียงบางหน่วยงานเท่านั้นที่จัดบรรยากาศ โดยมีมุมนั่งพักผ่อน มีห้องส่วนกลางให้บุคลากรได้มานั่งคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน

สำหรับเครื่องมือที่สนับสนุนการจัดการความรู้พบว่า หน่วยงานส่วนใหญ่มีเครื่องคอมพิวเตอร์สำหรับบุคลากร 1-2 คนต่อเครื่อง บุคลากรส่วนใหญ่มีคอมพิวเตอร์แบบพกพาเป็นของตนเอง หน่วยงานเกือบทุกหน่วยมีการเชื่อมโยงเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Internet) และมีเครือข่ายภายใน (Intranet) และเว็บไซต์ (Website) เป็นของตนเอง นอกจากนี้หลายหน่วยงานยังมีระบบหลักสูตรการเรียนการสอนออนไลน์ (E-learning) ที่บรรจุหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรของสำนักงาน ก.พ.ร. และ ก.พ. และบางหน่วยงานมีมุมห้องสมุดของบุคลากรสำหรับการสื่อสารในองค์กร ส่วนใหญ่เป็นการสื่อสารแบบ 2 ทางทั้งแบบการสื่อสารแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ส่วนใหญ่เป็นการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ ซึ่งได้แก่ การพูดคุยทางโทรศัพท์ การทำบอร์ดประชาสัมพันธ์ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ การสื่อสารทางเว็บล็อก (Weblog) แผ่นพับ จดหมายข่าว เป็นต้น ส่วนการสื่อสารแบบเป็นทางการ เช่น หนังสือเวียน คำสั่ง หนังสือราชการ การประชุมของสำนักงาน เป็นต้น

2) การดำเนินการจัดการความรู้ในหน่วยงาน

2.1) การดำเนินการจัดการความรู้ของแต่ละหน่วยงาน โดยสรุปแล้ว แต่ละหน่วยงานเห็นว่าการจัดการความรู้เป็นงานหนึ่งของหน่วยงาน และมีการกำหนดผู้รับผิดชอบ ซึ่งผู้รับผิดชอบในบางหน่วยงานได้จัดตั้งในรูปของคณะกรรมการการจัดการความรู้ ซึ่งคัดเลือกกรรมการมาจากบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในการเรื่องที่หน่วยงานนั้น ๆ นำมาเป็นประเด็นจัดการความรู้ในแต่ละปีเป็นหลัก บางหน่วยงานแต่งตั้งกรรมการจากตัวแทนส่วนงานย่อยในหน่วยงานนั้น ๆ เป็นกรรมการ บางหน่วยงานไม่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ แต่มอบหมาย

ให้ส่วนงานใดส่วนงานหนึ่งเป็นคนที่ได้รับผิดชอบดำเนินการ ซึ่งส่วนใหญ่แล้วส่วนงานที่รับผิดชอบ ได้แก่ ส่วนงานยุทธศาสตร์ ซึ่งจะดำเนินการจัดตั้งคณะทำงานด้านการจัดการความรู้อีกครั้งหนึ่ง

เมื่อมีผู้รับผิดชอบแล้วหน่วยงานส่วนใหญ่มีการกำหนดแผนการจัดการความรู้ของหน่วยงาน แต่ในรายละเอียดของแผนการจัดการความรู้ของบางส่วนราชการก็ชัดเจน บางส่วนราชการก็ไม่ชัดเจน ส่วนหนึ่งจัดทำแผนการจัดการความรู้ตามกรอบที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด ในภาพรวมในระดับจังหวัด การดำเนินการจัดการความรู้ดำเนินการไปตามกรอบ คือ ในแต่ละปีจังหวัดจะต้องกำหนดว่าจะมีการจัดการความรู้ในเรื่องอะไร เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ใด ซึ่งเมื่อกำหนดแล้วจะมีการมอบหมายให้หน่วยงานภายใต้จังหวัดเป็นเจ้าภาพหลักในการจัดการความรู้แต่ละด้าน แล้วมอบหมายให้หน่วยงานนั้น ๆ เป็นผู้เขียนแผนการจัดการความรู้ในเรื่องที่ตนเองรับผิดชอบ แล้วฝ่ายยุทธศาสตร์ของจังหวัดจึงรวบรวมแผนดังกล่าว มาจัดทำเป็นแผนการจัดการความรู้ของจังหวัดอีกครั้งหนึ่ง

2.2) เป้าหมายของการจัดการความรู้ จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า หน่วยงานที่มีการดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ส่วนใหญ่ มีการตั้งเป้าหมายในการจัดการความรู้ 3 ด้าน คือ 1) การจัดการความรู้เพื่อพัฒนางาน เป็นการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริการสู่ความเป็นเลิศ เป็นต้น 2) การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในหน่วยงาน ซึ่งส่วนใหญ่มักใช้กระบวนการจัดการความรู้ในการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของบุคลากรผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และทำงานร่วมกัน โดยมีความเชื่อว่าถ้าบุคลากรมีการพัฒนาทักษะและการเรียนรู้ จะสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ และ 3) การจัดการความรู้เพื่อผลักดันยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน เป้าหมายนี้มีเพียงหน่วยงานเดียวที่ระบุไว้ ทั้งนี้หน่วยงานมองว่าในการกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ต้องมองที่ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเป็นสำคัญ จากนั้นจึงนำเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์นั้น ๆ มากำหนดเป็นเป้าหมายของการจัดการความรู้

จากผลวิจัยดังกล่าว ชี้ให้เห็นว่า ในหน่วยงานในระดับจังหวัดโดยส่วนใหญ่ กำหนดเป้าหมายในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนางานและพัฒนาคนเป็นหลัก แต่สำหรับเป้าหมายในการใช้การจัดการความรู้เพื่อผลักดันยุทธศาสตร์นั้นในทางปฏิบัติยังคงเป็นแนวคิด หลักการ แต่ยังไม่มีการแปลงไปสู่การปฏิบัติให้เห็นเป็นรูปธรรม

2.3) กระบวนการจัดการความรู้ของหน่วยงาน จากการวิเคราะห์ในส่วนของกระบวนการจัดการความรู้ตามกรอบแนวคิดการวิจัย 5 ขั้นตอน คือ การกำหนดองค์ความรู้ การสร้างองค์ความรู้ การแสวงหาและจัดเก็บองค์ความรู้ การแบ่งปันองค์ความรู้ และการใช้องค์ความรู้ พบว่า โดยรวมนั้นเนื่องจากไม่มีแผนการจัดการความรู้ที่ชัดเจนทำให้ในการดำเนินการจึงไม่มีการดำเนินการในลักษณะที่เป็นรูปธรรม ซึ่งในแต่ละกระบวนการมีการดำเนินการดังนี้

2.3.1) การกำหนดองค์ความรู้ จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า การกำหนดความรู้เป็นกระบวนการที่มีหน่วยงานเพียงครั้งหนึ่งเท่านั้นที่มีการวิเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ความรู้ ซึ่งส่วนใหญ่กำหนดองค์ความรู้เพื่อใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ยังไม่มีหน่วยงานใดวิเคราะห์ให้ชัดเจนว่า ในการทำงานในแต่ละหน้าที่นั้นใช้ความรู้อะไรบ้าง มีความรู้ มีความพยายามที่จะรวบรวม แนวทางปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ของหน่วยงานที่คิดว่ามีการปฏิบัติเป็นเลิศมาปรับใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติสำหรับหน่วยงานของตนในบางหน่วยงานใช้สมรรถนะตามตำแหน่งหน้าที่ ที่สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) เป็นผู้กำหนดมาใช้วัดความรู้ความสามารถของบุคลากร และนำไปเป็นข้อมูลในการพัฒนาบุคลากรในแต่ละตำแหน่งงาน

อย่างไรก็ตามจากการวิเคราะห์กระบวนการในการกำหนดองค์ความรู้ของหน่วยงานพบว่า ความรู้ที่มีการกำหนดส่วนใหญ่เป็นความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน กฎ ระเบียบ แนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศ ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในงานของตนได้ และกระบวนการในการกำหนดความรู้เป็นกระบวนการที่แต่ละหน่วยงานดำเนินการน้อยมาก และที่ดำเนินการอยู่ก็เป็นแค่ระดับพื้นฐานเท่านั้น จึงไม่สามารถบอกได้ว่าองค์ความรู้ที่ใช้จริงในการทำงานคืออะไร ได้ชัดเจน

2.3.2) การสร้างความรู้ จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า หน่วยงานมากกว่าครึ่งที่มีการสร้างความรู้ แต่เป็นการสร้างความรู้เพื่อความชำนาญของตนเอง และเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานมากกว่าที่จะหาความรู้ใหม่ ๆ มาสร้างนวัตกรรม ความรู้ที่หน่วยงานส่วนใหญ่ใช้เป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) ที่หาได้จากตำรา บทความ รายงานการประชุม หรือกฎ ระเบียบต่าง ๆ ที่มีการรวบรวมไว้ มีหน่วยงานน้อยมากที่ใช้วิธีการสร้างความรู้จากคน โดยการใช้การถอดบทเรียน หรือถ่ายทอดความรู้จากผู้มีประสบการณ์ หรือความรู้ที่เป็นปฏิบัติที่ดีของหน่วยงาน อาทิ การถ่ายทอดความรู้ด้านการเกษตร จากเกษตรกรที่มีความรู้ความชำนาญ หรือปราชญ์ชาวบ้าน เป็นต้น

วิธีที่ใช้ในการสร้างความรู้ ส่วนใหญ่บุคลากรจะค้นข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต เอกสาร ตำรา ฐานข้อมูลของหน่วยงาน หรือการเข้าประชุมสัมมนา พูดคุยอย่างไม่เป็นทางการกับบุคลากรด้วยกันเอง ส่วนการถ่ายทอดองค์ความรู้จากประสบการณ์นั้นมีการดำเนินการน้อยมาก โดยหน่วยงานที่มีการดำเนินการ เช่น หน่วยงานทางด้านเกษตร พัฒนาชุมชน และปศุสัตว์ อาจดำเนินการโดยการคัดเลือกปราชญ์ชาวบ้านมาเป็นแหล่งเรียนรู้ หรือเป็นวิทยากร ในการถ่ายทอดให้กับเกษตรกรคนอื่น ๆ ผ่านการประชุม สัมมนา หรือเป็นแหล่งศึกษาดูงาน

2.3.3) การจัดเก็บความรู้ ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลชี้ให้เห็นว่า หน่วยงานภายในจังหวัด ยังไม่มีการจัดเก็บความรู้ เพื่อการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือจัดเก็บในลักษณะของฐานความรู้ขององค์กร ซึ่งเท่าที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันเป็นการจัดเก็บความรู้เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งลักษณะของการจัดเก็บจะอยู่ในรูปของเอกสาร แฟ้มข้อมูล สำหรับใช้งานส่วนตัว บางหน่วยงานอาจจัดเก็บในรูปของกลุ่มการปฏิบัติงาน หรือสรุปเป็นรายงานประจำปีของการจัดการความรู้ แล้วนำไปเก็บไว้แผนกงานที่รับผิดชอบ เช่น กลุ่มงานยุทธศาสตร์ เป็นต้น

วิธีที่ใช้ในการจัดเก็บความรู้นอกจากจะทำเป็นรูปเล่มแล้ว ยังมีการจัดเก็บในรูปของดิจิทัล แฉกในเว็บไซต์ของหน่วยงาน โดยอาจจัดทำในรูปของมุมความรู้ ซึ่งผู้ใช้สามารถเข้ามาอ่าน และนำไปใช้ประโยชน์ได้ ซึ่งหน่วยงานที่ดำเนินการในลักษณะดังกล่าวมีจำนวนน้อยมาก เช่น สำนักงานเกษตรจังหวัด มีการจัดมุมความรู้ด้านการเกษตร ประกอบด้วย ความรู้การสร้างบ่อพักน้ำ การป้องกันน้ำท่วม การอนุรักษ์ป่าไม้ การดูแลแก้ไขปัญหาเพลี้ยแป้ง แฉกในเว็บไซต์ของสำนักงาน เป็นต้น

2.3.4) การถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลชี้ให้เห็นว่า กระบวนการในการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดองค์ความรู้เป็นกระบวนการที่หน่วยงานต่าง ๆ ได้ดำเนินการมากที่สุด โดยเครื่องมือที่ใช้ในกระบวนการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ประกอบด้วย 1) การจัดประชุมสัมมนา วิธีนี้เป็นวิธีการที่มีการดำเนินการอย่างกว้างขวางในทุกหน่วยงาน ซึ่งการประชุมมีตั้งแต่ประชุมกลุ่มเล็ก ๆ ในหน่วยงานเพื่อแก้ไขปัญหาของงานที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ยังมีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการที่มีการเชิญทั้งผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เกี่ยวข้องมาร่วมประชุมสัมมนา แลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์

2) การถ่ายทอดประสบการณ์การทำงานโดยใช้ระบบที่เรียบง่าย มีบางหน่วยงานที่ใช้การถ่ายทอดความรู้ในรูปแบบนี้ ตัวอย่างการดำเนินการเช่น เมื่อมีการบรรจุบุคลากรเข้ามาทำงานใหม่ ก่อนที่จะได้ลงมือปฏิบัติงานจริงจะจัดให้บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานสูง หรือรู้จักระบบการทำงานของหน่วยงานดี ไปเป็นผู้ที่คอยสอนงาน ให้คำปรึกษา และแนะนำการทำงานในพื้นที่เป็นต้น 3) การจัดทำเอกสารเผยแพร่ ในหน่วยงานบางหน่วยงาน เช่น สำนักงานเกษตรจังหวัด จำเป็นต้องมีการสกัดความรู้บางอย่างในด้านการเกษตร แล้วนำเผยแพร่สู่เกษตรกรในพื้นที่ จึงจำเป็นต้องจัดทำออกมาในรูปแบบโปสเตอร์ การจัดนิทรรศการ เพื่อการประชาสัมพันธ์ความรู้เหล่านั้นเป็นต้น 4) มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านเว็บไซต์ ซึ่งบางหน่วยงานมีการจัดทำกระดานข่าว (Webboard) และมุมความรู้บนเว็บไซต์ของหน่วยงาน หรือการสร้าง Weblog ของตนเอง แล้วเปิดโอกาสให้บุคคลที่มีความสนใจเข้าไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งวิธีการนี้พบมีการดำเนินการอยู่บางแต่ไม่มากนัก

2.3.5) การใช้ความรู้ สำหรับการใช้ความรู้ที่เกิดจากการจัดการความรู้อย่างเป็นรูปธรรมนั้น พบว่าแต่ละหน่วยงานไม่ค่อยได้ดำเนินการ หรือมีหลักฐานก็ไม่ชัดเจน ตามความเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เชื่อว่า บุคลากรที่ได้เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ ไม่ว่าจะเป็นการประชุม สัมมนา หรือรูปแบบอื่น ๆ จะมีการนำเอาความรู้ ประสบการณ์ที่ได้รับ ไปใช้ในการปรับปรุงการทำงาน แก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน โดยจะวัดการใช้ความรู้จากการผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น มีข้อผิดพลาดน้อยลง และบุคลากรทำงานร่วมกันได้มากขึ้น

2.3 สภาพปัจจุบันของการจัดการความรู้ในระดับบุคคล

เพื่อให้เห็นภาพรวมของการจัดการความรู้ในหน่วยงานที่ให้ได้ชัดเจน ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงการจัดการความรู้ในระดับบุคคลของแต่ละหน่วยงานด้วย โดยรวบรวมข้อมูลจาก 2 กลุ่ม คือ ผู้บริหารและหัวหน้าหน่วยงานรวมทั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ของหน่วยงาน โดยวิธีการสัมภาษณ์ และการรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรเป็นรายบุคคล โดยใช้แบบสอบถาม ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากกลุ่มผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ พบว่า ในแต่ละหน่วยงาน ไม่มีนโยบายที่ชัดเจนหรือสนับสนุนให้มีการจัดการความรู้ในระดับบุคคล ดังนั้นในภาพรวมของการจัดการความรู้ในระดับนี้จึงเป็นภาพที่บุคลากรพยายามที่จะสร้างและแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง เพื่อพัฒนางาน หรือแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ซึ่งลักษณะของการสร้างและแสวงหาความรู้มี 3 ลักษณะ คือ 1) การสร้างและแสวงหาความรู้โดยการถาม หรือปรึกษาผู้รู้ในหน่วยงาน กล่าวคือ เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในการทำงาน บุคลากรจะปรึกษาหัวหน้างาน รุ่นพี่ หรือเพื่อนร่วมงาน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นแบบไม่เป็นทางการ เช่น การไปปรึกษาพูดคุยโดยตรงที่โต๊ะทำงาน หรือโทรศัพท์ หรือบางครั้ง มีการประชุมกลุ่มผู้เกี่ยวข้องอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อให้ได้คำตอบ และแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานร่วมกัน 2) การฝึกอบรม สัมมนา หรือการศึกษาต่อ ซึ่งเป็นการหาความรู้เพิ่มเติม เพื่อพัฒนาตนเอง และพัฒนางานให้ดีขึ้น ซึ่งส่วนใหญ่จะเข้าร่วมประชุมสัมมนา แล้วนำความรู้มาถ่ายทอดให้กับบุคลากรคนอื่นในหน่วยงาน และ 3) การสร้างและแสวงหาความรู้ด้วยตนเองอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งเป็นความสนใจส่วนบุคคลที่จะเรียนรู้ เรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งอาจศึกษาและเรียนรู้เพิ่มเติมจากแหล่งความรู้ต่าง ๆ เช่น หนังสือ ตำรา ห้องสมุด อินเทอร์เน็ต หรือการสรุปบทเรียนจากการทำโครงการต่าง ๆ ที่ผ่านมาเป็นต้น

อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าบุคลากรจะมีวิธีการสร้างและแสวงหาความรู้ด้วยตนเองเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน หรือมีการจัดการความรู้ในหน่วยงานเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน แต่ทั้งบุคลากรและหน่วยงานไม่ได้มีการบันทึกความรู้แล้วจัดเก็บความรู้เหล่านั้นเอาไว้ หรือถ้ามีจดบันทึกก็จะเป็นเพื่อใช้ส่วนตัวเท่านั้น อีกทั้งเมื่อนำความรู้ที่ได้มาใช้ในการแก้ไขปัญหาจนสำเร็จ ก็ไม่มีการบันทึกหรือจัดเก็บประสบการณ์เหล่านั้นไว้ การเรียนรู้หรือ

สร้างความรู้ใหม่ก็จะเกิดขึ้นเฉพาะในตัวบุคคลคนนั้นเช่นเดิม ความรู้ดังกล่าวจึงไม่มีการถ่ายทอดออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) ให้ผู้อื่นได้เรียนรู้หรือเป็นองค์ความรู้ที่จะเป็นจุดแข็งของหน่วยงานได้ เมื่อไม่มีการบันทึกความรู้ จึงไม่มีหลักฐานของการบูรณาการความรู้ที่เป็นทักษะจากการปฏิบัติงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และความรู้ใหม่จากการค้นคว้าผสมผสาน (Combination) ออกมาเป็นนวัตกรรมใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน ซึ่งผลจากการสัมภาษณ์ชี้ให้เห็นว่า นวัตกรรมหรือวิธีแก้ปัญหาในการทำงานของบุคลากรร่วมกันทำจึงมีปรากฏน้อยมากในหน่วยงาน ซึ่งที่พอมีให้เห็นอยู่บ้างในบางหน่วยงานได้แก่ คู่มือในการปฏิบัติงาน หรือรายงานการปรับปรุงกระบวนการทำงานของงานบางงานเท่านั้น

นอกจากนี้ในการศึกษาการจัดการความรู้ในระดับบุคคล ตามสภาพความเป็นจริงจากผู้ปฏิบัติงาน โดยเมื่อพิจารณาในฐานะการเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้ของหน่วยงาน พบว่า ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ (ร้อยละ 86.80) เป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของหน่วยงาน ร้อยละ 23.00 เป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมการจัดการความรู้ และไม่มีส่วนเกี่ยวข้องเลย (ร้อยละ 13.20) โดยส่วนใหญ่มีความสนใจและต้องการทราบถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ (62.60) เคยร่วมกิจกรรม หรือเคยได้รับการอบรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้มากกว่า 1 ครั้ง (ร้อยละ 57.50) สามารถผสมผสานการจัดการความรู้เข้ากับการทำงาน และชีวิตประจำวันได้ (ร้อยละ 46.00) ซึ่งมีเพียงร้อยละ 15.50 ที่ไม่เคยเข้าร่วมกิจกรรม หรือการอบรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้เลย และเมื่อพิจารณาสภาพปัจจุบันของการจัดการความรู้ในระดับบุคคล สรุปได้ว่า

1) การใช้การจัดการความรู้ในการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความรู้เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน พบว่าส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกันกับเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 4.29$) สามารถบอกได้ว่าบุคคลใดในหน่วยงานมีความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญในเรื่องอะไร ($\bar{X} = 4.16$) และการทำงานในแต่ละวันให้ลุล่วงด้วยความรู้ความสามารถของตนเอง ($\bar{X} = 4.16$) แต่ทั้งนี้พบว่า มีผู้ไม่มีการปฏิบัติในเรื่องของการทำงานในแต่ละวันให้ลุล่วงด้วยความรู้ความสามารถของตนเองมากที่สุด (16.09%)

2) กระบวนการในการจัดการความรู้ การดำเนินการตามกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 1) กระบวนการในการกำหนดความรู้ 2) กระบวนการในการสร้างความรู้ 3) กระบวนการในการจัดเก็บ และแสวงหาความรู้ 4) กระบวนการในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ และ 5) กระบวนการในการสร้างความรู้ พบว่าการดำเนินการในภาพรวมของทุกกระบวนการอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีเพียงกระบวนการกำหนดความรู้เท่านั้นที่มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.71$) ซึ่งเมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า คุณลักษณะที่เด่นชัดของการกำหนดความรู้คือ การทราบว่าตนเองมีความสามารถ หรือความชำนาญในเรื่องใด และการมีแหล่งความรู้ หรือที่ปรึกษาอย่างชัดเจน ซึ่งเมื่อเกิดปัญหาจะสามารถปรึกษาได้ สำหรับการสร้างความรู้ ($\bar{X} = 2.70$) ผู้ปฏิบัติงานได้ดำเนินการ โดยการค้นหา แนวทางปฏิบัติใหม่ ๆ ที่ดีเพื่อนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน หรือการอบรมสัมมนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ในการปฏิบัติงาน ส่วนการแสวงหาและจัดเก็บความรู้ ($\bar{X} = 2.85$) มีการรวบรวมความรู้จากภายในหน่วยงาน และภายนอกหน่วยงาน เช่น จากผู้เชี่ยวชาญ การประชุม ในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ในกระบวนการการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ ($\bar{X} = 2.98$) ดำเนินการผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่หน่วยงานจัดเตรียมไว้ให้มากที่สุด รองลงมาคือ การสอนงานหรือเป็นที่เลี้ยงบุคลากรใหม่ที่กำลังเข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงาน และในส่วนการใช้ความรู้ ($\bar{X} = 2.87$) จะเป็นการนำเอาความรู้ที่ค้นหา หรือศึกษามาใช้ในการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นมากที่สุด ในส่วนของการเข้าร่วมโครงการ หรือกิจกรรม

ประกวดสิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม ผลงานหรือวิธีการในการปฏิบัติงานใหม่ ๆ ที่หน่วยงานจัดขึ้น เป็นเรื่องที่มีการดำเนินการน้อยที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากหน่วยงานส่วนใหญ่ยังไม่มีการจัดกิจกรรมดังกล่าว

ทั้งนี้การดำเนินการตามกระบวนการจัดการความรู้ในระดับบุคคลของหน่วยงานต่างๆ เป็นการดำเนินการเพื่อสร้างให้มีความรู้ที่จะใช้เพื่อการปฏิบัติงาน หรือแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานเป็นหลัก ซึ่งส่วนใหญ่สามารถระบุได้ว่ามีปัญหา หรือต้องการความรู้อะไรเพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหา และสามารถแสวงหาความรู้ ที่ต้องการได้จากแหล่งใด และโดยมากจะได้จากหัวหน้างาน รุ่นพี่ หรือคนที่มีความรู้ความสามารถในหน่วยงาน หรือคนที่เคยผ่านประสบการณ์ในการแก้ปัญหา หรือเคยทำหน้าที่ในตำแหน่งดังกล่าวมาก่อนแล้ว ดังนั้นความรู้ที่ใช้ส่วนใหญ่จึงเป็นความรู้ฝังลึก (Tacit knowledge) ที่เกิดจากประสบการณ์ของบุคลากรเป็นหลัก และเมื่อได้รับความรู้ก็จะนำไปสู่การปฏิบัติ หรือใช้ในการแก้ไขปัญหาทันที ความรู้แบบฝังลึกของบุคคลหนึ่ง ก็จะถูกส่งผ่านไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง ซึ่งน้อยมากที่จะมีการจดบันทึกหรือถ่ายทอดออกมาเป็นเอกสาร หรือแนวทางการปฏิบัติที่ดีเก็บไว้ในหน่วยงาน ดังนั้นความรู้จึงอยู่ที่ตัวบุคคล เมื่อมีการลาออก โอนย้าย หรือเกษียณ หน่วยงานเหล่านั้นก็จะสูญเสียความรู้สำคัญเหล่านั้น ไปด้วย ซึ่งเป็นจุดอ่อนสำคัญของการดำเนินการเรื่องการจัดการความรู้ในส่วนราชการที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ อีกทั้งในการสร้างความรู้ การแสวงหาและการจัดเก็บความรู้ มีการนำความรู้ใหม่ ๆ จากแหล่งภายนอกเข้ามาใช้น้อยมาก ถึงแม้จะมีการนำเข้ามา ก็จะเป็นความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเป็นหลัก ดังนั้นจึงทำให้การถ่ายทอดความรู้ และการพัฒนาความรู้ไปสู่ต้นนวัตกรรมจึงยังไม่เกิดขึ้น

2.4 ความเชื่อมโยงระหว่างการจัดการความรู้ส่วนบุคคล และระดับหน่วยงาน

ผลจากการศึกษาชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบในการจัดการความรู้ของหน่วยงานยังไม่มีมุมมองในด้านนี้ เพียงแต่เห็นว่าใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร และสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม การจัดการความรู้สามารถพัฒนาความสามารถของคนในองค์กรให้มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาของงานและดำเนินโครงการของหน่วยงานให้สำเร็จตามเป้าหมายได้ และการจัดการความรู้สามารถสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมได้และจะเป็นพลังให้หน่วยงานสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ได้

นอกจากนี้ผลการวิจัยยังชี้ว่า การจัดการความรู้ในระดับบุคคลเป็นการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ของคนออกมาเป็นความรู้ที่จับต้องได้ ให้เพื่อนร่วมงานได้เรียนรู้ร่วมกัน เมื่อนำความรู้ความสามารถของบุคลากรทุกคนมารวมกันและจัดเก็บให้เป็นระบบ ก็จะได้ความรู้ขององค์กรที่จะใช้เป็นฐานในการกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารองค์กร และเป็นกลไกสำคัญในการผลักดันยุทธศาสตร์ให้ประสบผลสำเร็จ

ดังนั้นอาจสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ในระดับบุคคลที่เชื่อมต่อไปยังหน่วยงาน ทำให้สามารถกำหนดความรู้ ความเชี่ยวชาญ หรือแนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice) ของหน่วยงานได้ และขณะเดียวกัน หน่วยงานยังใช้การจัดการความรู้ในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะใช้ในการพัฒนางานหรือสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน (Collaborative) เพื่อผลักดันยุทธศาสตร์ขององค์กรได้

2.5 ความสำเร็จและปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้

1) ความสำเร็จของการจัดการความรู้ จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า การจัดการความรู้ในหน่วยงานต่าง ๆ ของจังหวัดนั้น ยังไม่ประสบผลสำเร็จในการจัดการความรู้เท่าที่ควร เพราะยังไม่มีการจัดการความรู้ที่เป็นระบบจริงจัง เป็นเพียงการเริ่มต้น ในการให้ความรู้ อบรม สัมมนา หรือเป็นการจัดการความรู้เพื่อตอบตัวชี้วัดเท่านั้น ดังนั้นการดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้จึงยังเป็นระยะเริ่มต้น ไม่มีการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม และ

ไม่บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ มีเพียงไม่กี่หน่วยงานเท่านั้นที่มีการจัดการความรู้เพื่อพัฒนางาน หรือรวบรวมองค์ความรู้ที่ใช้ในการพัฒนางาน ให้ผู้ใช้บริการได้รับบริการที่ดีขึ้น

2) ปัญหาของการจัดการความรู้ในหน่วยงาน การจัดการความรู้ในหน่วยงานต่าง ๆ ยังไม่ประสบผลสำเร็จ อาจเนื่องมาจากปัญหาสำคัญคือ

2.1) บุคลากรในหน่วยงานยังขาดความรู้ความเข้าใจ และทักษะในด้านการจัดการความรู้ และถึงแม้ว่าจะได้รับการอบรมมาบ้าง ก็ยังมีระดับความรู้ความเข้าใจที่ต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการจัดการความรู้เป็นเรื่องใหม่จึงยังไม่มีความรู้เพียงพอในการดำเนินการได้ นอกจากนี้คนในหน่วยงานยังขาดทักษะในด้านการเขียน การถ่ายทอดความรู้ออกมาให้ผู้อื่นทราบ ในบางหน่วยงานยังมองว่าการจัดการความรู้เป็นอีกงานหนึ่งซึ่งถูกเพิ่มเข้ามา แยกต่างหากจากงานประจำ ทำให้ต้องทำงานหนักและมีภาระงานเพิ่มขึ้น จะเห็นได้ว่าความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้เป็นอุปสรรคอย่างยิ่งของการจัดการความรู้ ที่ไม่สามารถหลอมรวมเข้ากับงานประจำได้

2.2) ผู้บริหารของหน่วยงาน ให้ความสนใจน้อย หรือไม่สนใจในการจัดการความรู้ไม่สามารถเป็นแบบอย่างที่ดี (Role model) ในการใช้ความรู้ และสารสนเทศเป็นฐานในการทำงาน ไม่สนับสนุนการจัดหน่วยงานให้เอื้อต่อการจัดการความรู้ และไม่สนับสนุนด้านงบประมาณ

2.3) โครงสร้างและระบบงานแบบราชการ ไม่เอื้อต่อการจัดการความรู้ เช่น การทำงานไม่มีผู้รับผิดชอบโดยตรง และการดำเนินการไม่สามารถดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพราะข้าราชการมีการโอนย้ายหมุนเวียนตำแหน่ง จึงทำให้การกำหนดผู้รับผิดชอบไม่สามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ระบบราชการยังเป็นอุปสรรค เพราะการดำเนินการหรือจัดกิจกรรมใดก็ตามจำเป็นต้องได้รับการขออนุมัติเป็นขั้นตอน จึงทำให้การดำเนินการล่าช้า และในโครงสร้างของหน่วยงานไม่สามารถกำหนดส่วนงานที่รับผิดชอบการจัดการความรู้โดยตรงจึงไม่มีเจ้าภาพหลักที่เข้มแข็ง

3) ปัจจัยของความสำเร็จของการจัดการความรู้ในหน่วยงาน ถึงแม้ว่าในภาพรวมของการจัดการความรู้ในหน่วยงานต่าง ๆ ภายใต้งบหัวจะไม่ประสบผลสำเร็จมากนัก แต่เมื่อวิเคราะห์ความเห็นของผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ทั้งนี้ปัจจัยที่มีผลทางบวกต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้มีดังนี้

3.1) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้การจัดการความรู้ในหน่วยงานเกิดขึ้น และดำเนินไปได้ ทั้งนี้เพราะเมื่อผู้บริหารมีความสนใจ ก็จะทำให้มีความสำคัญ และเป็นแบบอย่างที่ดี มีการกำหนดนโยบาย จัดทำแผนการบริหารจัดการความรู้ และสร้างกลไกในการขับเคลื่อนได้ ดังนั้นผู้บริหารต้องเข้าใจเห็นความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการความรู้ และผลักดันให้เกิดการปฏิบัติจริงในหน่วยงาน

3.2) ความรู้ความเข้าใจของบุคลากร บุคลากรของหน่วยงาน ถือว่าเป็นตัวขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในหน่วยงานให้สำเร็จ ซึ่งการดำเนินการให้ได้ดังกล่าว บุคลากรต้องมีความรู้ความเข้าใจอย่างทอ่งแท้ในเรื่องการจัดการความรู้ เห็นความสำคัญ มีความตั้งใจมุ่งมั่น และบุคลากรมีประสบการณ์การทำงานสูง มีวิทยุฒิพร้อมจะถ่ายทอดประสบการณ์ให้คนอื่น

3.3) วัฒนธรรมการเรียนรู้และการสื่อสารในองค์กร ประกอบด้วย ความเชื่อใจ เชื่อมั่นใจซึ่งกันและกัน เคารพและไว้วางใจ และยอมรับในความคิดเห็นที่แตกต่าง ความมีระเบียบวินัย มีการทุ่มเทในการทำงาน ให้ความใส่ใจในการทำงาน พร้อมจะเรียนรู้ร่วมกับถ่ายทอดความรู้ให้กันโดยมุ่งความสำเร็จของงาน

และผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก ซึ่งจะช่วยให้การจัดการความรู้ถูกบูรณาการกลายเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานในหน่วยงาน

3.4) เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นเครื่องมือและตัวสนับสนุนที่สำคัญในการรวบรวมจัดเก็บ และเผยแพร่ แบ่งปันความรู้ขององค์กรได้ง่ายขึ้น เป็นเครื่องมือสื่อสารระหว่างคนในองค์กร นอกจากนี้การใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาระบบสารสนเทศหรือฐานความรู้ ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการอำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้และการเรียนรู้ร่วมกัน

3.5) ความช่วยเหลือจากนักวิชาการ (ที่ปรึกษา) จะเป็นส่วนสำคัญในการให้ความช่วยเหลือ และสนับสนุนในการถ่ายทอดการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรในหน่วยงาน ตลอดจนสนับสนุนการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในหน่วยงาน

2.6 รูปแบบการจัดการความรู้ที่เอื้อต่อการบริหารจังหวัดแบบบูรณาการ

จากการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้จากผลการวิจัยในทุกขั้นตอนสรุปได้ว่ารูปแบบการจัดการความรู้ของจังหวัดแบ่งเป็น 3 ระดับคือ

1) การจัดการความรู้ในระดับบุคคล เป็นการจัดการความรู้ที่เน้นการสร้างความรู้ความชำนาญ ให้เกิดแก่ตัวบุคลากรเอง ซึ่งเป้าหมายของการจัดการความรู้ส่วนบุคคลอยู่ที่การจัดการความรู้เพื่อการพัฒนา หน่วยงานของตนและพัฒนางานโดยการสร้างความรู้เพื่อแก้ไขปัญหาในการทำงาน ซึ่งกระบวนการจัดการความรู้ เกิดขึ้นเมื่อบุคคลประสบปัญหาในการทำงาน แล้วระบุว่าจะแก้ไขปัญหาได้อย่างไร และแหล่งความรู้คือใคร การแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดองค์ความรู้ ใช้วิธีการ ชักถาม ปรึกษาหารืออย่างไม่เป็นทางการ การอธิบายให้เข้าใจ หรือการสอนงาน การจัดทำคู่มือ หรือการเข้าร่วมอบรมสัมมนา นอกจากนี้บุคคลยังค้นหาความรู้จากภายนอกมา ใช้ในการแก้ปัญหการทำงานอีกด้วย ซึ่งความรู้ที่ได้มาจะเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ของบุคคลให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะสูงในขอบเขตของงานที่รับผิดชอบ ซึ่งความรู้เหล่านี้สามารถนำไปใช้พัฒนางานของ ตนเองให้มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้บุคคลต้องเรียนรู้และฝึกฝนจนเกิดความชำนาญและเป็นแหล่งความรู้สำหรับผู้อื่น พร้อมจะถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้อื่นหรือสร้างเป็นความรู้ขององค์กร

ในรูปแบบการจัดการความรู้ การสร้างความรู้ให้เกิดขึ้นในตัวบุคคลผ่านกระบวนการใช้ความรู้ ในการปฏิบัติงาน ซึ่งกระบวนการสร้างความรู้ในระดับบุคคลนี้สามารถอธิบายได้ด้วย SECI Model ของ Nonaka (1990) ความรู้ที่เป็นความชำนาญของคนเมื่อมีการวิเคราะห์ ถ่ายทอด และรวบรวมแล้วสามารถสร้างเป็นความรู้ ความเชี่ยวชาญขององค์กรได้ ซึ่งการจัดการความรู้ในระดับนี้จึงเน้นและกระตุ้นให้บุคคลรู้จักแสวงหา รู้จัก แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น การทำงานร่วมกับผู้อื่น และเป็นการพัฒนาและสร้าง สะสมความเชี่ยวชาญให้แก่ตนเอง (รายละเอียดในภาพประกอบที่ 6.13 บทที่ 6 หน้า 225)

2) การจัดการความรู้ในระดับหน่วยงาน เป็นการจัดการความรู้ที่มีเป้าหมายที่สำคัญ คือการจัดการ ความรู้เพื่อพัฒนางานพัฒนาบุคลากร และผลิตภัณฑ์ของหน่วยงาน แต่ส่วนใหญ่เป็นการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนางาน และพัฒนาบุคลากร กระบวนการจัดการความรู้ในหน่วยงานจะเริ่มต้นจากหน่วยงานมีปัญหาใน การทำงานในบางเรื่อง หรือต้องการเพิ่มประสิทธิภาพหรือคุณภาพในการให้บริการจึงมีการวิเคราะห์ประเด็น ปัญหาในการทำงานและความรู้ที่จะใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งความรู้เหล่านั้น อาจเป็นกฎระเบียบ แนวทาง การปฏิบัติที่ดี และความรู้ความเชี่ยวชาญของบุคลากรในด้านใดด้านหนึ่งที่สามารถช่วยแก้ปัญหาหรือ เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้ เมื่อวิเคราะห์ได้ว่าความรู้ที่ต้องใช้มีอะไรบ้าง และอยู่ที่ไหน ใครเป็นแหล่ง

ความรู้ หน่วยงานต้องมีกลไกในการรวบรวม จัดระบบ และจัดเก็บความรู้ ทั้งที่เป็นฐานข้อมูลผู้เชี่ยวชาญ และ ฐานความรู้ของหน่วยงาน ซึ่งความรู้เหล่านี้สามารถที่จะนำมาใช้แก้ปัญหาในการทำงาน ปรับปรุงกระบวนการ การทำงานของหน่วยงานตลอดจนสร้างนวัตกรรมหรือเพิ่มศักยภาพและมูลค่าของหน่วยงาน ร่วมกับคนใน หน่วยงาน รูปแบบของการจัดการความรู้ในหน่วยงานเป็นกลไกการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนความรู้จากบุคคล การ และแสวงหาความรู้ใหม่ ที่จำเป็นในการทำงาน เพื่อรวบรวมจัดเก็บเป็นความรู้ของหน่วยงานเพื่อการใช้ประโยชน์ ที่จะใช้เชื่อมต่อไปยังการใช้ความรู้ในระดับจังหวัด

ทั้งนี้เมื่อวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่ส่งเสริมต่อการจัดการความรู้ทั้งในระดับบุคคล และระดับหน่วยงาน พบว่า คือปัจจัยกลุ่มเดียวกัน ดังนั้นอาจสรุปได้ว่า การที่ขับเคลื่อนการจัดการความรู้ทั้ง 2 ระดับตามรูปแบบ การจัดการความรู้ ที่พัฒนาขึ้นต้องขับเคลื่อนบนเงื่อนไขของการพัฒนาภาวะผู้นำขององค์กร ทักษะความรู้ ความสามารถของบุคลากร การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่เน้นการเรียนรู้ร่วมกัน การปรับโครงสร้างองค์กรให้มี ลักษณะที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการเรียนรู้ และการจัดการเก็บความรู้ร่วมกันของหน่วยงาน โดยมีที่ปรึกษาซึ่งได้แก่นักวิชาการ และอาจารย์ผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องของการวางแผนยุทธศาสตร์ และการจัดการความรู้เป็นที่เล็งคอยแนะนำ

3) การจัดการความรู้ในระดับจังหวัด เป้าหมายการจัดการความรู้ในระดับจังหวัดเป็นการจัดการ ความรู้เพื่อผลักดันยุทธศาสตร์เป็นหลัก สำหรับเป้าหมายรอง คือการสร้างกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่าง หน่วยงาน และการสร้างความรู้ที่เป็นความเชี่ยวชาญของจังหวัด ดังนั้น ในกระบวนการจัดการความรู้เริ่ม จากวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ของจังหวัด เพื่อกำหนดประเด็นการจัดการความรู้ที่เชื่อได้ว่าเมื่อดำเนินการแล้วจะ ผลักดันยุทธศาสตร์ให้ประสบผลสำเร็จ จากประเด็นที่นำมาจัดการความรู้ จึงต้องวิเคราะห์ต่อไปว่า ในการจัดการ ความรู้ในเรื่องนั้น ๆ ต้องใช้ความรู้อะไรบ้าง แหล่งความรู้คือใครอยู่ที่ไหน เมื่อกำหนดองค์ความรู้ได้ แล้วจังหวัด ต้องมีการรวบรวมความรู้จากแหล่งความรู้ ซึ่งก็ได้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ภายใต้วงจังหวัด ซึ่งความรู้ที่รวบรวมมาต้อง นำมาบูรณาการเข้ากับการทำงาน และสร้างกลไกการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และใช้ความรู้ในลักษณะของ การกำหนดเป็นแผนงาน โครงการ กระบวนการทำงาน ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการสร้างกระบวนการให้ บุคคลจากหน่วยงานต่าง ๆ ได้ ทำงานร่วมกับเรียนรู้ร่วมกัน เมื่อโครงการดำเนินการเสร็จแล้ว ควรมีการสรุป บทเรียนจากการทำงานของโครงการ การแก้ปัญหาและความรู้ประสบการณ์ที่ได้จากการทำงานทั้งความสำเร็จ และล้มเหลว นำไปรวบรวมไว้เป็นฐานความรู้ของจังหวัด

ดังนั้นอาจสรุปได้ว่ารูปแบบการจัดการความรู้ของจังหวัดเน้นการใช้ความรู้จากหน่วยงานต่าง ๆ อย่างบูรณาการและยกระดับความรู้เพื่อผลักดันยุทธศาสตร์ โดยการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนและใช้ความรู้โดยผ่าน การทำงานร่วมกันของบุคลากรภายใต้แผนงาน/โครงการที่ใช้ในการผลักดันยุทธศาสตร์

อย่างไรก็ตามการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ภายใต้รูปแบบที่พัฒนาขึ้นให้ประสบผลสำเร็จ จังหวัดต้องกำหนด นโยบายด้านการจัดการความรู้ที่ชัดเจน ผู้บริหารเห็นความสำคัญและต้องการผลักดันอย่าง จริงจัง มีหน่วยงานรับผิดชอบ มีคณะกรรมการจัดการความรู้ที่เข้มแข็ง มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการ ความรู้เพียงพอ และสามารถทำงานต่อเนื่องได้ และมีเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือที่ใช้สนับสนุน การจัดการความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ (ดูรายละเอียดของรูปแบบการจัดการความรู้ในภาพประกอบที่ 6.17 บทที่ 6 หน้า 225)

3. อภิปรายผล

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยพบประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผลดังนี้

1. ความรู้ความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ของผู้ที่เกี่ยวข้องมีผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้

จากผลการศึกษาพบว่า ถึงแม้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในทุกระดับสามารถบอกหลักการของการจัดการความรู้ได้ แต่ยังไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ ซึ่งเห็นได้จากการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ผ่านมาพบว่า ผลการดำเนินการในหัวข้อการจัดการความรู้ ไม่ว่าจะเป็นระดับส่วนราชการ และระดับจังหวัด ก็ยังเป็นหัวข้อที่มีคะแนนอยู่ในระดับต่ำที่สุด (สำนักงาน ก.พ.ร., 2553) ปัญหาดังกล่าวอาจเป็นเพราะการจัดการความรู้ยังถือได้ว่าเป็นเรื่องใหม่ และเป็นแนวคิดของภาคธุรกิจ เมื่อมีการนำมาประยุกต์ใช้กับระบบราชการไทย ซึ่งการปฏิบัติราชการไม่ได้อยู่ที่ผลกำไรเช่นเดียวกับภาคธุรกิจ จึงทำให้เป็นเรื่องยาก

นอกจากนี้สาเหตุสำคัญซึ่งทำให้การจัดการความรู้ในบริบทของจังหวัดยังไม่ประสบความสำเร็จเห็นผลได้ชัดเจนเท่าที่ควร อาจมาจากการที่จังหวัดเป็นหน่วยงานภายใต้ระบบราชการทำให้มีการโยกย้าย สับเปลี่ยนตำแหน่งงานของผู้รับผิดชอบ ทำให้การดำเนิน หรือการสานงานไม่ต่อเนื่อง ส่งผลต่อการดำเนินการจัดการความรู้ของหน่วยงานหรือจังหวัดไม่ต่อเนื่องด้วยเช่นเดียวกัน นอกจากนี้ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่าปัญหาหลักของการดำเนินการเรื่องการจัดการความรู้คือ ความรู้ ความเข้าใจ และเห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ในบุคลากรส่วนใหญ่ ยังมีน้อย หรือไม่มีเลย ไม่ว่าในระดับใดก็ตาม ซึ่งหากมีก็เป็นแค่ความเข้าใจ ยังไม่มีความรู้มากพอที่จะลงมือปฏิบัติได้ ซึ่งเห็นจากการไม่มีนโยบาย และแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน ไม่มีเจ้าภาพหลักที่ทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบ จึงทำให้การดำเนินการจัดการความรู้ของจังหวัดที่ผ่านมาไม่ประสบความสำเร็จ หรือเห็นผลเป็นรูปธรรม ซึ่งการที่จะทำให้การจัดการความรู้ในจังหวัดประสบความสำเร็จนั้น สิ่งสำคัญคือ จังหวัดหรือหน่วยงานต้องมีการทำความเข้าใจ ให้ความรู้ และชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ ในบุคลากรทุกระดับ นอกจากนี้ จังหวัดยังต้องกำหนดให้มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่เป็นเจ้าภาพหลัก ดูแลและรับผิดชอบเรื่องการจัดการความรู้ กำหนดนโยบาย แนวทางการดำเนินการที่ชัดเจน โดยต้องให้ทุกส่วนราชการเข้ามามีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการ การจัดการความรู้ของจังหวัด และต้องสร้างคณะกรรมการจัดการความรู้นี้ มีความรู้ มีความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้อย่างถ่องแท้ มีความตั้งใจและมุ่งมั่น นอกจากนี้จังหวัดต้องจัดหาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมาใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้อีกด้วย

อย่างไรก็ตาม ถ้าจะมองในมุมบวก พอสรุปได้ว่า ในอดีตที่ผ่านมาจังหวัดไม่เคยรู้เรื่องการจัดการความรู้มาก่อน แต่เมื่อมีการนำแนวคิดด้านการจัดการความรู้เข้ามาปรับใช้ในองค์กรก็ทำให้บุคลากรมีความตื่นตัวในการเรียนรู้ และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับสิ่งใหม่ ๆ สำหรับการจัดการความรู้นั้นถึงแม้บุคลากรจะมีความเข้าใจไม่มากนัก แต่ก็ยังรู้จัก ซึ่งบุคลากรบางส่วนก็พร้อมจะเรียนรู้ ดังนั้นหากผู้บริหารหน่วยงาน หรือบุคลากรที่มีความสนใจและศึกษาการจัดการความรู้เพิ่มเติม ก็สามารถประยุกต์ใช้ และก่อให้เกิดประโยชน์กับหน่วยงานได้มาก (Cong and Pandya, 2003)

2. สภาพทั่วไปของการจัดการความรู้ในจังหวัด ซึ่งประกอบด้วยการจัดการความรู้ในระดับบุคคล และการจัดการความรู้ในระดับหน่วยงาน ซึ่งนำเสนอผลอภิปรายดังนี้

2.1 การจัดการความรู้ในระดับบุคคล

จากกรอบแนวคิดในการวิจัยตามแนวคิดของ SECI model ซึ่งเป็นการดำเนินการเพื่อสร้างความรู้ ความเชี่ยวชาญของบุคคล เมื่อนำมาใช้ในการอธิบายการจัดการความรู้ในระดับนี้ ผลจากการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ในการดำเนินการจัดการความรู้ในบริบทของระบบราชการไทยไม่สามารถ

อธิบายด้วยแนวคิดดังกล่าวได้ทั้งหมด ทั้งนี้ตามแนวคิดการสร้างความรู้ของ Nonaka (1995) (SECI model) ที่อธิบายว่าบุคคลจะสร้างความรู้ผ่านบริบทใน 4 รูปแบบคือ 1) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ เพื่อแก้ปัญหารการทำงาน หรือพัฒนางานกับเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ทั้งนี้จะก่อให้เกิดความเข้าใจในปัญหาที่เกิดขึ้น และสามารถแก้ปัญหาได้ในบางส่วน (Socialization) 2) นอกจากการเรียนรู้ระหว่างบุคคลแล้ว ยังต้องเข้าร่วมประชุมสัมมนาหรือเวทีที่จะถ่ายทอดประสบการณ์การทำงาน หรือการแก้ปัญหาเพื่อแลกเปลี่ยนกับบุคคลอื่น ซึ่งกระบวนการนี้จะเป็นการถ่ายทอดเอาความรู้ที่เป็นความรู้ฝังลึกในตัวบุคคลออกมาเรียนรู้ร่วมกันกับคนอื่น (Externalization) 3) ในขั้นตอนนี้เป็นการผสมผสานความรู้ที่ได้เรียนรู้จากภายนอกและความรู้จากประสบการณ์ของตนเองเพื่อสร้างเป็นความรู้ใหม่ หรือแนวคิดใหม่ หรือวิธีการทำงานใหม่ (Combination) และ 4) การนำความรู้ไปปฏิบัติงาน ซึ่งจะเกิดความรู้ใหม่ขึ้นในตัวของผู้ปฏิบัติงานเอง (Internalization)

แต่จากผลวิจัยกระบวนการจัดการความรู้ในระดับบุคคลในบริบทการทำงานของบุคลากรในระบบราชการไทยพบว่า บุคลากรมีการสร้างและแสวงความรู้เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน โดยใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างไม่เป็นทางการ (Socialization) จริง แต่เป็นการแลกเปลี่ยนเพื่อจะแก้ปัญหาในการทำงานที่เกิดขึ้น ในขณะที่ เช่น เมื่อบุคลากรในหน่วยงานเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานก็มักจะถามคำถามกับหัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงาน แล้วนำคำแนะนำหรือความรู้ที่ได้ มาแก้ปัญหาการทำงานในทันที (Internalization) ซึ่งถ้าแก้ปัญหาได้กระบวนการจัดการความรู้ก็จะสิ้นสุด แต่ถ้าแก้ปัญหาไม่ได้ก็จะมีแสวงหาคำตอบต่อไปจนกว่าจะแก้ปัญหาดังกล่าวต่อไป นอกจากนี้ผลวิจัยชี้ว่า บุคลากรเหล่านี้ไม่แสวงหาความรู้จากแหล่งภายนอก เช่น ห้องสมุด บทความ หรือแหล่งความรู้อื่น มาใช้ประกอบการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.34$) เท่าที่ควร ดังนั้นพฤติกรรมดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า การจัดการความรู้ในระดับบุคคลนั้นเป็นการเรียนรู้หรือถ่ายทอดความรู้โดยนัย (Tacit knowledge) ของบุคคลหนึ่งเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน และเกิดการเรียนรู้ สร้างเป็นความรู้ในตัวผู้ปฏิบัติงาน นั่นคือการสร้างให้เกิดความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะตัวเกิดขึ้น (Tacit knowledge -> Tacit knowledge) หลักฐานที่ยืนยันได้คือ จากการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานพบว่า ในระดับบุคคลมีการบันทึกความรู้ หรือถ่ายทอดจัดเก็บความรู้ น้อยมาก ($\bar{X} = 2.70$)

ด้วยวิธีการดังกล่าวมานี้จึงทำให้ผลของการจัดการความรู้ในระดับบุคคล ไม่สามารถสร้างเป็นนวัตกรรม เพราะการดำเนินการในส่วนของการ Externalization และ Combination เป็นขั้นตอนสำคัญที่จะทำให้เกิดการผสมผสานความรู้ และสร้างให้เกิดแนวคิด แนวทางปฏิบัติใหม่ ๆ รวมถึงการสร้างนวัตกรรม ไม่เกิดขึ้นในกระบวนการจัดการความรู้ในระดับบุคคล และนอกจากนี้การที่บุคลากรไม่มีการบันทึก หรือถอดความรู้ของตนเองออกมา (Externalization) จึงทำให้ความรู้ของหน่วยงาน ส่วนราชการสูญหาย และการปฏิบัติราชการไม่เกิดความต่อเนื่อง

ดังนั้นจากการวิจัยจึงสรุปได้ว่า หากอธิบายการจัดการความรู้ในระดับบุคคลด้วย SECI model จะสามารถอธิบายได้ว่า การถ่ายทอดความรู้โดยนัย หรือความชำนาญเฉพาะบุคคลออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) ยังไม่เกิดขึ้น ($\bar{X} = 2.85$) ทั้งนี้อาจเป็นด้วยเหตุผลว่า การทำงานโดยการปรึกษาหารือกันอย่างไม่เป็นทางการนั้น เป็นแนวทางปฏิบัติประจำของข้าราชการอยู่แล้ว กอปรกับบุคลากรส่วนใหญ่ยังไม่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้ จึงทำให้ไม่เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้และไม่เข้าใจกระบวนการ ส่งผลให้หน่วยงานต่าง ๆ ไม่สามารถดึงเอาองค์ความรู้ในตัวบุคคลออกมาเป็นความรู้ความเชี่ยวชาญของหน่วยงานได้

2.2 การจัดการความรู้ในระดับหน่วยงาน จากผลการศึกษาพบว่าหน่วยงานส่วนใหญ่ถึงแม้มีคำสั่งให้ดำเนินการจัดการความรู้ หรือได้รับการแต่งตั้งให้เป็นคณะกรรมการจัดการความรู้ แต่ในทางปฏิบัติกลับพบว่าการดำเนินการดังกล่าวเป็นการดำเนินการเพื่อให้ผ่านตัวชี้วัดของหน่วยงาน หรือสำนักงาน ก.พ.ร. เท่านั้น โดยไม่มีเป้าหมาย หรือหวังผลของการจัดการความรู้อย่างแท้จริง (วิจารณ์ พานิช, 2548) ซึ่งปัญหาสำคัญคือ ความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการจัดการความรู้ที่ไม่เพียงพอ ของบุคลากรในทุกระดับ ดังนั้นจึงทำให้การจัดการความรู้ที่ได้ดำเนินการผ่านมาไม่มีร่องรอยที่ชัดเจน และเห็นผลอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้รวมถึงผู้นำระดับสูงของหน่วยงานอีกด้วย ที่เห็นได้จากการไม่มีนโยบายที่ชัดเจน หรือเป็นแบบอย่างในการจัดการความรู้ การส่งเสริมสนับสนุนและผลักดันการจัดการความรู้อย่างจริงจัง ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษากิจการความรู้ในหน่วยงานภาครัฐของประเทศไทย (2002) ประเทศโปแลนด์ (2004) และประเทศบราซิล (2008)

นอกจากนี้ในบริบทของการบริหารจังหวัดแบบบูรณาการ ที่จังหวัดต้องอาศัยการบูรณาการจากหน่วยงานต่าง ๆ ภายใต้งovernment เพื่อการผลักดันยุทธศาสตร์ หน่วยงานเหล่านี้ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของกระทรวงในส่วนกลางมาประจำอยู่ในท้องที่ ซึ่งแต่ละส่วนราชการมีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะที่แตกต่างกันออกไป เช่น สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ก็มีความเชี่ยวชาญเฉพาะในเรื่องเกี่ยวกับสุขภาพ สำนักงานเกษตรจังหวัด ก็มีความเชี่ยวชาญเฉพาะในเรื่องเกี่ยวกับการเกษตร ดังนั้นการดำเนินการเรื่องการจัดการความรู้ของหน่วยงานภายใต้งovernment เพื่อผลักดันยุทธศาสตร์ของจังหวัดนั้น จึงควรมีเป้าหมายเพื่อการสร้างความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะของแต่ละหน่วยงาน โดยหน่วยงานต้องสร้างระบบ หรือวิธีการให้เกิดการถอดความรู้ และกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในหน่วยงาน ซึ่งแตกต่างสภาพการดำเนินการในปัจจุบันที่หน่วยงานต่าง ๆ ได้ดำเนินการอยู่ ซึ่งสาเหตุสำคัญก็เนื่องมาจากการขาดความรู้ ความเข้าใจที่ชัดเจนในเรื่องการจัดการความรู้นั่นเอง

3. รูปแบบการจัดการความรู้ที่เอื้อต่อการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้พบว่า ในการดำเนินการเรื่องการจัดการความรู้ในหน่วยงานนั้นโดยทั่วไปจะประกอบไปด้วยการจัดการความรู้ใน 2 ระดับ คือ การจัดการความรู้ในระดับบุคคล และในระดับหน่วยงาน จากแนวคิดดังกล่าวนำมาสู่การวางกรอบในการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาเป็นรูปแบบการจัดการความรู้ของจังหวัด ซึ่งประกอบด้วยการศึกษาการจัดการความรู้ในระดับบุคคล และการจัดการความรู้ในระดับหน่วยงาน แต่จากการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ในบริบทการทำงานของจังหวัด ซึ่งทำหน้าที่เป็นหน่วยงานที่เชื่อมต่อนโยบายจากรัฐบาลสู่การปฏิบัติในพื้นที่ โดยต้องอาศัยการบูรณาการความรู้ ความเชี่ยวชาญจากหน่วยงานต่าง ๆ ภายใต้งovernment มาใช้ในการผลักดันยุทธศาสตร์ของจังหวัด ซึ่งกรอบแนวคิดในการวิจัยดังกล่าวไม่ครอบคลุม และไม่สามารถอธิบาย รูปแบบการจัดการความรู้ในบริบทของจังหวัดแบบบูรณาการได้ โดยผลการศึกษาทำให้ทราบว่ารูปแบบการจัดการความรู้ที่จะเอื้อต่อการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการนั้นต้องประกอบไปด้วย 3 ระดับ คือ การจัดการความรู้ในระดับบุคคล การจัดการความรู้ในระดับหน่วยงาน และการจัดการความรู้ในระดับจังหวัด โดย

1) การจัดการความรู้ในระดับบุคคล เป็นการจัดการความรู้เพื่อการสร้างและแสวงหาความรู้ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน และเกิดการสังสมประสบการณ์ ส่งผลให้เกิดเป็นความรู้ ความเชี่ยวชาญ และความสามารถของบุคลากร

2) การจัดการความรู้ในระดับหน่วยงาน เป็นการสร้างวิธีการในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อถอดความรู้ของบุคลากรซึ่งอยู่ในรูปแบบต่าง ๆ และจัดเก็บความรู้เหล่านั้นให้อยู่กับหน่วยงานไม่ให้สูญหาย เพื่อให้สามารถนำไปใช้ในการต่อยอด สร้างเป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะของหน่วยงาน และนวัตกรรมได้

3) การจัดการความรู้ในระดับจังหวัดเป็นการจัดการความรู้ที่มีเป้าหมายเพื่อผลักดันยุทธศาสตร์ของจังหวัดเป็นหลัก โดยต้องสร้างให้เกิดกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน และสร้างความรู้ที่เป็นความเชี่ยวชาญของจังหวัด ทั้งนี้เนื่องจากจังหวัดไม่มีหน่วยงานเป็นของตนเอง การจัดการความรู้ในระดับจังหวัด จึงต้องเป็นการจัดกลไก ให้เกิดการบูรณาการ และประสานความรู้จากหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อการผลักดันยุทธศาสตร์ของจังหวัด ซึ่งการดำเนินการนั้นสามารถอธิบายในภาพรวมได้ว่า ในการจัดการความรู้ระดับจังหวัด เริ่มจากการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ และประเด็นยุทธศาสตร์ของจังหวัด ว่าภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละประเด็นนั้น ประเด็นใดสามารถขับเคลื่อน และผลักดันได้ด้วยความรู้ จากนั้นจึงกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์นั้นเป็นประเด็นการจัดการความรู้ และหลังจากนั้น ทำการวิเคราะห์ว่าภายใต้ประเด็นการจัดการรู้นั้น ประกอบด้วยความรู้ในเรื่องอะไรบ้าง และความรู้เหล่านั้นอยู่ที่หน่วยงานใด อยู่ที่บุคลากรคนใด และอยู่ในรูปแบบใด ซึ่งในกรณีที่ความรู้อยู่ในรูปเอกสาร หรือข้อมูล จังหวัดต้องหากกลไก หรือช่องทางในการติดต่อประสานงานเพื่อขอข้อมูล หรือรวบรวมข้อมูลเหล่านั้น เพื่อการใช้ประโยชน์ แต่ในกรณีที่ความรู้อยู่ในตัวบุคคล หรือหน่วยงาน วิธีการที่จะดึงเอาความรู้ที่ต้องการนั้นมาใช้ก็คือ การจัดทำเป็นโครงการ โดยการบูรณาการทุกส่วนราชการที่มีความรู้ที่จำเป็น เป็นส่วนหนึ่งของคณะกรรมการ ซึ่งการดำเนินโครงการนี้จะเป็นการดึงเอาศักยภาพ ความรู้ ความเชี่ยวชาญของหน่วยงานแต่ละหน่วยงานที่อยู่ภายใต้จังหวัดออกมาใช้ในการผลักดันยุทธศาสตร์ ซึ่งภายหลังจากการดำเนินโครงการ ต้องมีการสรุปโครงการ และถอดบทเรียนจากการดำเนินการโครงการ เพื่อจัดเก็บในฐานข้อมูลความรู้ของจังหวัด

อย่างไรก็ตามในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดรูปแบบการจัดการความรู้พบว่าเป้าหมายของการจัดการความรู้ในระดับนี้ คือ เพื่อเชื่อมโยงคนจากภาคส่วนต่าง ๆ ภายใต้อักรให้ทำงานร่วมกันได้ (Collaboration) และบูรณาการ (Integration) งานจากภาคส่วนต่าง ๆ เข้าด้วยกันเพื่อผลักดันงานขององค์กรไปสู่เป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Cong and Pandya (2003) ซึ่งจากการวิเคราะห์การจัดการความรู้ทั้ง 3 ระดับทำให้เห็นความเชื่อมโยงของการจัดการความรู้ทั้ง 3 ระดับ คือ สินทรัพย์ความรู้ (Knowledge assets) ที่ประกอบไปด้วยความรู้ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ ของบุคลากร ของหน่วยงาน

จากการวิเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ต่าง ๆ เพื่อสร้างเป็นกรอบในการวิจัยนั้น ส่วนใหญ่เป็นแนวคิด หรือทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์กร แต่ความเป็นจริงในบริบทของจังหวัดแบบบูรณาการไม่เป็นตามกรอบแนวคิดดังกล่าว ซึ่งผลของการศึกษาชี้ให้เห็นว่า ในการจะนำการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติในบริบทของจังหวัดแบบบูรณาการต้องประกอบไปด้วย 3 ระดับ ซึ่งจุดนี้ถือเป็นความรู้ใหม่ ที่ค้นพบว่าการพัฒนารูปแบบการจัดการรู้นั้น นอกจากต้องวิเคราะห์เป้าหมายของการใช้ความรู้แล้วนั้น จำเป็นต้องวิเคราะห์บริบทขององค์กร หรือหน่วยงานนั้น ๆ ด้วย เพราะบริบทของหน่วยงานจะเป็นตัวกำหนดรูปแบบการจัดการความรู้

4. เมื่อพิจารณารูปแบบการจัดการความรู้ของจังหวัด ตามห่วงโซ่คุณค่าของความรู้ (The Knowledge Value Chain) (Wang and Ahmed, 2005) จากกรอบแนวคิดในการวิจัยจะพบว่า รูปแบบการจัดการความรู้ของจังหวัดที่ได้พัฒนาขึ้นนั้นจะประกอบไปด้วยองค์ประกอบสำคัญเช่นเดียวกันกับห่วงโซ่คุณค่าของความรู้ คือ

ประกอบด้วย กระบวนการจัดการความรู้ ปัจจัยสนับสนุน และเป้าหมายของการจัดการความรู้ และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดจะพบว่า

1) เป้าหมายในการจัดการความรู้ของจังหวัด คือ การผลักดันยุทธศาสตร์ของจังหวัดให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งแตกต่างจากห่วงโซ่คุณค่าของความรู้ที่มุ่งเน้นที่ประสิทธิภาพของผลลัพธ์ โดยต้องเกิดจากขีดความสามารถของหน่วยงาน ประกอบไปด้วย ความยืดหยุ่นของกลยุทธ์ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ และการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ซึ่งแตกต่างจากเป้าหมายรองในการจัดการความรู้ของจังหวัดบูรณาการ ที่ต้องการให้เกิดการความร่วมมือกันในการทำงานของบุคลากรต่างหน่วยงาน (Collaborative work) ในลักษณะของการบูรณาการ และสร้างเป็นความรู้ ความเชี่ยวชาญของจังหวัด ซึ่งรูปแบบการจัดการความรู้ตามแนวคิดห่วงโซ่คุณค่าของความรู้ ไม่สามารถอธิบายลักษณะของการบูรณาการความรู้ หรือการทำงานร่วมกันของบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ ภายใต้งังหวัด

2) กระบวนการในการจัดการความรู้ โดยภาพรวมพบว่ามี การดำเนินการในลักษณะเดียวกัน คือ การกำหนดความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การถอดความรู้และจัดเก็บความรู้ การถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ และการใช้ความรู้ แต่ห่วงโซ่คุณค่าของรูว้ นั้นจะอธิบายกระบวนการของการเข้ารหัสความรู้ และการทบทวนรู้ด้วย และกระบวนการทั้งหมดจะเป็นการดำเนินการ ไปพร้อม ๆ กัน ซึ่งแตกต่างจากรูปแบบการจัดการความรู้ของจังหวัดแบบบูรณาการที่ได้พัฒนาขึ้น ที่กระบวนการจัดการความรู้เน้นที่การใช้ความรู้ในการขับเคลื่อนและผลักดันยุทธศาสตร์ รวมถึงเป็นกลไกในการสร้างกระบวนการทำงานในลักษณะของการบูรณาการในการใช้และแลกเปลี่ยนรูว้ร่วมกัน ซึ่งเป็นเป้าหมายสำคัญของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

3) ปัจจัยที่เอื้อและสนับสนุนการจัดการความรู้ จากแนวคิดห่วงโซ่คุณค่าของความรู้ที่ประกอบด้วยระบบความรู้ วัฒนธรรมความรู้ ระบบความจำขององค์กร การแลกเปลี่ยนความรู้ และการเทียบเคียงความรู้ โดยเมื่อวิเคราะห์จากผลการวิจัยจะพบว่าสอดคล้องกับการดำเนินการจัดการความรู้ในระดับหน่วยงาน แต่การจัดการความรู้ในระดับจังหวัดนั้นพบว่า ไม่สามารถอธิบายปรากฏการณ์ในบริบทดังกล่าวได้ทั้งหมด โดยรูปแบบการจัดการความรู้ที่เอื้อต่อการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ จะต้องอาศัยกลไกในการขับเคลื่อนรูปแบบการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย นโยบายที่ชัดเจน ผู้บริหารเห็นความสำคัญ และผลักดัน มีหน่วยงานรับผิดชอบมีคณะกรรมการจัดการความรู้ที่มาจากหลากหลายหน่วยงาน โดยต้องมีความรู้ในเรื่องการจัดการความรู้ มีความตั้งใจ และทำงานอย่างต่อเนื่อง และมีเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสนับสนุน

เห็นได้ว่ากรอบแนวคิดห่วงโซ่คุณค่าของความรู้ (The Knowledge Value Chain) ไม่สามารถใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ของการจัดการความรู้ในบริบทของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการได้ชัดเจนนัก ทั้งนี้ประเด็นสำคัญเนื่องมาจาก ความแตกต่างของบริบทในการทำงาน และเป้าหมายสำคัญในการใช้ประโยชน์จากการจัดการความรู้ที่แตกต่างกัน (McAdam & Reid, 2000; Gooijer, 2000; Cong & Pandya, 2003; Dalkir, 2005) จึงทำให้รูปแบบของการจัดการความรู้ที่ได้พัฒนาขึ้นแตกต่างอย่างชัดเจนกับกรอบแนวคิดที่ใช้เป็นแนวทางในการศึกษาครั้งนี้

5. ประเด็นเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ จากการวิจัยพบว่าในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในบริบทของจังหวัดให้ประสบผลสำเร็จนั้น ต้องอาศัยปัจจัยหลายประการในการสนับสนุน และส่งเสริม ซึ่งผลจากการวิจัยครั้งนี้ แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยหลักที่มีผลต่อการจัดการความรู้ในระดับจังหวัดประกอบด้วย

1) ผู้บริหาร ในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้จะเกิดขึ้นไม่ได้หากผู้บริหารไม่เล็งเห็นความสำคัญ ผู้ว่าราชการจังหวัด หรือรองผู้ว่าราชการจังหวัดที่ดำรงตำแหน่ง CKO หรือรับผิดชอบเรื่องการจัดการความรู้ จึงต้องมีความรู้ ความเข้าใจในการจัดการความรู้ และเล็งเห็นประโยชน์ที่จะได้รับจากการผลักดันการจัดการความรู้ให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งเมื่อผู้บริหารมีความเข้าใจและเห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้แล้ว การส่งเสริมหรือผลักดันการจัดการความรู้ให้มีการดำเนินการอย่างจริงจัง คงไม่ใช่เรื่องยาก โดยสามารถทำในลักษณะของการกำหนดนโยบายหรือแนวทางในการดำเนินการที่ชัดเจน (Weggeman, 2004; CEN, 2004 Marquardt, 2005; Nonaka & Toyama, 2006) ซึ่งนอกจากการส่งเสริมและผลักดันแล้วนั้น ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุน ไม่ว่าจะเป็นงบประมาณ เครื่องมือ (Anantatmula, 2008) หรือเวลาอีกด้วย ซึ่งส่วนหนึ่งที่สามารถบ่งบอกถึงการให้ความสำคัญของการจัดการความรู้ คือ นโยบายที่ชัดเจนของผู้บริหารเกี่ยวกับการจัดการความรู้

2) ความรู้ความเข้าใจของบุคลากรในเรื่องการจัดการความรู้ ส่วนนี้ถือเป็นส่วนหนึ่งซึ่งมีความสำคัญ (Buren, 1999) เพราะหากบุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ และเห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ ก็จะเป็นการส่งผลเชิงบวกต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของจังหวัด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Chu Yi Hsu และคณะ (2008) ที่ทำการศึกษาเรื่องประสิทธิภาพของความสามารถด้านการจัดการความรู้ที่มีผลต่อบุคลากรในโรงงานอุตสาหกรรมออกชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ในประเทศไต้หวัน

3) วัฒนธรรมการเรียนรู้ จากการวิจัยชี้ให้เห็นว่าวัฒนธรรมการเรียนรู้หลักของบุคลากรในหน่วยงานภายใต้จังหวัด คือ การเรียนรู้แบบรวดเร็ว (Fast track learning) ในลักษณะของการไปศึกษาดูงาน การไปเทียบเคียงความรู้ (Benchmarking) ซึ่งในหลักของการจัดการความรู้ ถือเป็นแนวทางหนึ่งซึ่งสามารถดำเนินการเพื่อให้เกิดการพัฒนาความรู้ได้ แต่ทั้งนี้ ในการศึกษาดูงานควรมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อให้ได้ความรู้ที่ต้องการ ต้องมีการบันทึก จัดเก็บความรู้ที่ได้รับเพื่อให้สามารถกลับมาถ่ายทอดให้กับบุคลากรคนอื่น ๆ ภายในหน่วยงานได้

4. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ในการจะขับเคลื่อนการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จนั้น ผู้วิจัยขอเสนอข้อเสนอแนะดังนี้

4.1 การสร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้ให้แก่บุคลากรในทุกระดับ

4.1.1 ในระดับผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วยผู้ว่าราชการจังหวัด รองผู้ว่าราชการจังหวัด และหัวหน้าส่วนราชการต่าง ๆ ควรได้รับการอบรม และการสร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารจัดการสมัยใหม่ และการนำทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้มาสร้างให้เป็นมูลค่า และศักยภาพของหน่วยงาน รวมทั้งการอบรมสัมมนาให้เกิดความรู้ความเข้าใจ และเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ ซึ่งการอบรมอาจทำในลักษณะของการให้ความรู้เบื้องต้น แนวคิด และการให้ศึกษาสภาพจริงในหน่วยงานภาคเอกชนที่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินเรื่องการจัดการความรู้ นอกจากนี้ในการอบรมสัมมนายังต้องชี้ให้ผู้บริหารเห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ ในฐานะเครื่องมือในการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่ใช้สร้างกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน

4.1.2 บุคลากรในระดับหัวหน้างาน หัวหน้าแผนก ในหน่วยงานต่าง ๆ (ผู้บริหารระดับกลาง) ควรได้รับการอบรมให้เข้าใจในกระบวนการจัดการความรู้ และสามารถประยุกต์ใช้ และนำไปสู่การปฏิบัติได้ ทั้งนี้เพราะคนกลุ่มนี้ คือผู้ที่ใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงาน และผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า บุคคลกลุ่มนี้เป็นแหล่งความรู้ของผู้ปฏิบัติงาน เมื่อมีปัญหาในการทำงานผู้ปฏิบัติงานมักจะถามหัวหน้างานที่ใกล้ที่สุด นอกจากนี้บุคลากรกลุ่มนี้

จะทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงให้แก่ บุคลากรใหม่ ของหน่วยงานด้วย และในอนาคตบุคลากรกลุ่มนี้จะเปลี่ยนผ่านไปเป็นผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน ดังนั้นการที่จะสร้างความรู้ในเรื่องการจัดการความรู้ให้แก่บุคลากรกลุ่มนี้ให้มีความรู้ความเข้าใจ เห็นความสำคัญ และมีทักษะในการจัดการความรู้ เป็นผู้นำในการจัดการความรู้ในหน่วยงานได้ และในขณะเดียวกันก็จะเป็นผู้นำด้านการจัดการความรู้ของหน่วยงานได้

4.1.3 บุคลากรระดับผู้ปฏิบัติงาน จากผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า องค์ความรู้ที่เป็นความชำนาญของหน่วยงาน มาจาก 2 ทางคือ ความรู้ความชำนาญของบุคลากร และความรู้ที่ได้จากการถอดบทเรียนความสำเร็จหรือการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) หรือประสบการณ์การทำงานในหน่วยงาน ซึ่งแม้ว่าความรู้ความเชี่ยวชาญนั้นมาจากช่องทางไหนก็ตาม แต่พื้นฐานที่จะทำให้เกิดความรู้เหล่านั้นได้ คือ การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรเป็นพื้นฐาน ดังนั้นหน่วยงานจึงจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในกระบวนการจัดการความรู้ โดยเฉพาะในระดับของการจัดการความรู้เพื่อสร้างศักยภาพ และความเชี่ยวชาญให้แก่ตนเอง และการใช้ความรู้เพื่อพัฒนางาน และการรู้จักเรียนรู้ด้วยตนเอง และเรียนรู้ร่วมกันกับผู้อื่น

4.2 จังหวัดควรกำหนดหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดการความรู้ให้ชัดเจน และแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ของจังหวัดที่เข้มแข็ง ทำงานได้ ซึ่งผลจากการศึกษาชี้ให้เห็นประเด็นสำคัญว่า การที่การจัดการความรู้ในระดับจังหวัดยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างเกิดผลเท่าที่ควร ส่วนหนึ่งเกิดจากการที่จังหวัดยังไม่มีหน่วยงานที่รับผิดชอบชัดเจนในด้านการจัดการความรู้ ซึ่งที่ผ่านมาหน่วยงานที่รับผิดชอบก็ยังไม่ชัดเจนตลอดมา บางจังหวัดมอบหมายให้สำนักงานจังหวัดรับผิดชอบ บางจังหวัดมีการแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นมา และเมื่อต้องดำเนินการจัดการความรู้ตามตัวชี้วัดของ ก.พ.ร. ก็จัดประชุมมอบหมายให้หน่วยงานใด หน่วยงานหนึ่งที่มีแผนงาน โครงการ ใกล้เคียงกับประเด็นการจัดการความรู้เป็นผู้รับผิดชอบในการเขียนแผน และดำเนินการจัดการความรู้ ซึ่งการดำเนินการในลักษณะดังกล่าวเป็นปัญหาสำคัญที่ทำให้การดำเนินการจัดการความรู้ที่ผ่านมา ยังไม่ประสบความสำเร็จ

4.3 คณะกรรมการจัดการความรู้ ในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ คณะกรรมการจัดการความรู้ถือเป็นส่วนสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินการจัดการความรู้ ทั้งนี้การจัดการความรู้ในระดับจังหวัดจะประสบความสำเร็จได้ คณะกรรมการจัดการความรู้ที่แต่งตั้งต้องมาจากหลากหลายหน่วยงาน ซึ่งกรรมการแต่ละคนต้องมีความรู้ในเรื่องการจัดการความรู้ที่ชัดเจน มีความตั้งใจ และสามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวจะช่วยประสานการทำงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ให้การจัดการความรู้สามารถดำเนินการไปได้อย่างต่อเนื่อง และคล่องตัว ต้องมีคณะกรรมการจัดการความรู้หลัก 2 คณะ คือ คณะกรรมการจัดการความรู้ระดับจังหวัด และคณะกรรมการจัดการความรู้ระดับหน่วยงาน โดย

1) คณะกรรมการจัดการความรู้ระดับหน่วยงาน จะทำหน้าที่ ในการส่งเสริมให้เกิดการจัดการความรู้ในระดับหน่วยงาน และการจัดการความรู้ในระดับบุคคล ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างความรู้ความเชี่ยวชาญของบุคลากร และหน่วยงาน ที่จะถูกนำมาใช้ในการขับเคลื่อนและผลักดันยุทธศาสตร์ในการจัดการความรู้ระดับจังหวัด

2) คณะกรรมการจัดการความรู้ระดับจังหวัด จะทำหน้าที่ ในการวิเคราะห์ความรู้ที่ต้องใช้ในการขับเคลื่อนประเด็นยุทธศาสตร์ การสร้างกลไกในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ การถอดความรู้ และการกำหนดนโยบาย แผนงานและโครงการในการจัดการความรู้ ซึ่งการจะดำเนินการให้ได้ดังกล่าวจำเป็นต้องมี

คณะกรรมการจัดการความรู้ระดับจังหวัดที่มาจากหลากหลายหน่วยงาน เพื่อให้ง่ายต่อการติดต่อประสานงาน รวมถึงเชื่อมต่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในระดับหน่วยงาน ผู้จัดการความรู้ในระดับจังหวัดได้

4.4 ด้านการจกกลไกในการขับเคลื่อน จังหวัดต้องมีการดำเนินการดังต่อไปนี้

- 1) ต้องมีนโยบายเกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่ชัดเจน โดยผู้ว่าราชการจังหวัด หรือรองผู้ว่าราชการจังหวัดที่รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ (CKO) ต้องมีการประกาศนโยบายที่ชัดเจนในเรื่องของการจัดการความรู้ ไม่ว่าจะเป็นการส่งเสริม ผลักดัน และการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ อาจได้แก่ การแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ของจังหวัด การจัดทำข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้ว่าราชการจังหวัด กับหัวหน้าส่วนราชการต่าง ภายใต้งจังหวัด ซึ่งการมีนโยบายที่ชัดเจนจะทำให้มีทิศทาง และความเชื่อมั่นในการดำเนินการของผู้ปฏิบัติงาน
- 2) ควรจัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ทีมงานการจัดการความรู้ได้มีโอกาสได้พบปะ แลกเปลี่ยน แนวทางปฏิบัติที่ดีระหว่างกันทั้งในระดับจังหวัด ระดับเขต หรือสูงขึ้น ไป ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาดูงาน การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุมแบบไม่เป็นทางการ ซึ่งนอกจากจะเป็นการเปิดโลกทัศน์ใหม่ ๆ เสริมสร้างความรู้ของบุคลากร แต่ยังเป็นการส่งเสริมการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข สร้างความไว้วางใจ ความสนิทสนมกัน ระหว่างบุคลากร
- 3) ต้องจัดให้มีแหล่งเรียนสำหรับบุคลากร เช่น ห้องสมุด มีฐานความรู้ของหน่วยงาน หรือมีการจัดทำเอกสารการจัดการความรู้เผยแพร่ เพื่อใช้เป็นแหล่งความรู้ของบุคลากรในการสร้างและแสวงหาความรู้ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน หรือสร้างสรรค์นวัตกรรม
- 4) ต้องเห็นคุณค่า มีการยกย่องชมเชย หรือให้รางวัลแก่บุคลากรที่ดำเนินการเรื่องการจัดการความรู้ เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี และกระตุ้นให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น
- 5) ต้องมีการทำบันทึกข้อตกลงร่วมกัน (M.O.U.) ระหว่างผู้บริหารจังหวัด ซึ่งอาจได้แก่ผู้ว่าราชการจังหวัด หรือรองผู้ว่าราชการจังหวัดทำหน้าที่ CKO หรือ หัวหน้าสำนักงานจังหวัด กับผู้บริหารงานของส่วนราชการหรือหน่วยงานทั้งหมดภายใต้จังหวัด ในการดำเนินการร่วมกันเพื่อดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ และการขับเคลื่อนการจัดการความรู้เพื่อผลักดันยุทธศาสตร์ร่วมกัน ซึ่งการจัดทำข้อตกลงดังกล่าวจะทำให้เกิดความชัดเจนของความร่วมมือในการดำเนินการ อีกทั้งยังช่วยให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของจังหวัด สามารถเข้าร่วมกิจกรรม หรือดำเนินการร่วมกับคณะทำงาน ได้อย่างเต็มที่ อีกทั้งยังทำให้การติดต่อประสานงาน ทำได้อย่างคล่องตัว และสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น
- 6) ต้องมีความร่วมมือกับนักวิชาการ อาจารย์จากสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ในพื้นที่ ทั้งนี้เนื่องจากการจัดการความรู้ เป็นแนวคิดใหม่ ที่มาจากภาคเอกชน เมื่อมีการนำมาปรับใช้กับส่วนราชการจึงทำให้เกิดความสับสน ซึ่งผลจากการศึกษาชี้ให้เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้ อีกทั้งภายใต้การทำงานในระบบราชการที่บุคลากรมีการ โยกย้าย จึงทำให้การดำเนินการเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการสร้างร่วมมือกับนักวิชาการ อาจารย์จากสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ในพื้นที่ เพื่อให้มาเป็นที่ปรึกษา หรือที่ปรึกษา ถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้ รวมถึงการเป็นส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในหน่วยงาน และจังหวัด จะทำให้การจัดการความรู้สามารถดำเนินการไปได้อย่างมีทิศทาง และชัดเจน
- 7) ต้องมีช่องทางในการสื่อสารที่หลากหลาย เพื่อช่วยให้เกิดถ่ายทอด แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากรทำได้ง่ายมากขึ้น ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศถือเป็นเครื่องมือสำคัญ ที่จะช่วยในการสื่อสาร รวมถึงช่วย

ในการจัดเก็บความรู้ ถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากรอีกด้วย ดังนั้นจังหวัดต้องจัดเตรียมโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารให้เพียงพอ และเหมาะสมสำหรับบุคลากร รวมถึงต้องมีการพัฒนาความรู้ในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับบุคลากร เพื่อให้สามารถใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศที่ได้จัดเตรียมไว้

5. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

5.1 ควรมีการวิเคราะห์เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในหน่วยงานรูปแบบอื่น ๆ อันจะส่งผลให้เกิดการขยายตัวของการดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ในวงกว้าง ทั้งนี้เพราะรูปแบบการจัดการความรู้ที่ดีต้องมีความเหมาะสมกับบริบท และเป้าหมายที่ต้องการนำเอาการจัดการความรู้ไปใช้ประโยชน์

5.2 ควรศึกษาเพื่อพัฒนาเครื่องมือที่จะช่วยในการถ่ายทอดความรู้ของบุคลากรในหน่วยงานภายใต้บริบทการทำงานของระบบราชการไทย ซึ่งมีลักษณะซับซ้อน และแตกต่างจากภาคเอกชน