

การจัดการความรู้ของหน่วยงานราชการ :
กรณีศึกษา กองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมการจัดหางาน *

เพ็ญญา นันทกุล **

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงกระบวนการและรูปแบบการจัดการความรู้ ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ แนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ของกองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมการจัดหางาน โดยใช้วิธีวิจัยเอกสาร และวิจัยสนาม ในส่วนวิจัยสนาม เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 15 คน ผลจากการวิจัยพบว่ากองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมการจัดหางาน ได้ปรับประยุกต์กระบวนการดำเนินงานตามแนวทางของสำนักงานพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) เป็นแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) มีทั้งหมด 9 กิจกรรม ได้แก่ การเตรียมการและการปรับพฤติกรรม การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันความรู้ การติดตามผลสิ่งที่ได้เรียนรู้ และการยกย่องชมเชยกลุ่มเป้าหมาย โดยมีรูปแบบในการจัดการความรู้ได้แก่ 1) มีการสำรวจและวิเคราะห์องค์ความรู้ โดยทีมงานจัดการความรู้ร่วมกันสำรวจ วิเคราะห์ห้องค์ความรู้ที่จำเป็นและสำคัญเพื่อเลือกเป็นองค์ความรู้ของกอง 2) มีกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ เช่น มีระบบการสอนงาน (Coaching หรือ On-the-Job Training) ของเจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้างาน หรือการถ่ายโอนความรู้จากผู้ที่จะเกษียณอายุราชการอย่างมีแบบแผน มีระบบการสอนงาน On-the-Job Training ให้กับข้าราชการบรรจุใหม่ รวมทั้งข้าราชการที่ได้รับแต่งตั้งเป็นหัวหน้าหน่วยงาน เพื่อให้ได้รับความรู้ในงานที่ได้รับมอบหมายให้มีรูปแบบมาตรฐาน วิธีการ และขั้นตอนที่ชัดเจน 3) มีกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ โดยจัดกิจกรรมแบ่งปันความรู้ให้แก่เจ้าหน้าที่ นำเสนอและเผยแพร่องค์ความรู้ในเวทีระดับกรม มีการบรรยายให้ความรู้และเปิดโอกาสให้ซักถามในประเด็นต่างๆ ซึ่งมีข้าราชการและเจ้าหน้าที่จากส่วนกลางและส่วนภูมิภาคเข้าร่วมกิจกรรม 4) มีระบบการบริหารจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) ภายในหน่วยงานโดยเผยแพร่ทางเว็บไซต์ และเผยแพร่ผ่านทางช่องทางอื่นๆ เช่น หนังสือเวียน บอร์ดประชาสัมพันธ์ จัดทำคู่มือเพื่อแจกจ่ายให้กับหน่วยงานทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค 5) มีกระบวนการยกย่องชมเชยกลุ่มเป้าหมาย โดยการให้รางวัลสำหรับเจ้าหน้าที่ที่เข้าร่วมกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งเป็นผู้ที่ได้รับคะแนนประเมินสูงสุด เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับเจ้าหน้าที่ 6) มีการติดตามและรายงานผลการจัดการความรู้ โดยให้ทีมงานจัดการความรู้รายงานความคืบหน้าเกี่ยวกับการดำเนินการจัดการความรู้ในแต่ละกิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้จนกว่าการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้บรรลุผลสำเร็จ เพื่อรายงานความคืบหน้าเกี่ยวกับการดำเนินการจัดการความรู้ให้ผู้บริหารสูงสุดด้านการจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer : CKF) ทราบ และเผยแพร่ให้เจ้าหน้าที่ในสังกัดได้ทราบโดยทั่วกัน

*บทความนี้เรียบเรียงจากการศึกษาอิสระเรื่อง การจัดการความรู้ของหน่วยงานราชการ : กรณีศึกษา กองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมการจัดหางาน

**นักศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

คำสำคัญ : การจัดการความรู้ องค์ความรู้ หน่วยงานราชการ

บทนำ

ปัจจุบันหลายประเทศประกาศว่า ประเทศของตนกำลังมุ่งพัฒนาไปสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy) ซึ่งมีการนำความรู้มาใช้อย่างแพร่หลายในการทำงานและแก้ไขปัญหาต่างๆ เช่น สวีเดน เนเธอร์แลนด์ เดนมาร์ก ญี่ปุ่น ไต้หวัน แคนาดา รวมทั้งประเทศไทยที่ถือว่าความรู้เป็นหัวใจสำคัญที่จะสร้างมูลค่าเพิ่มให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยองค์การจะอยู่รอดและสร้างความได้เปรียบอย่างยั่งยืน (พยัต วุฒิรงค์ , 2555, หน้า 1)

ประเทศไทยอยู่ในกลุ่ม Low –Middle Income Countries ซึ่งประชาชนมีมาตรฐานการดำรงชีวิตระดับปานกลาง มีความสะดวกสบายสูงกว่าช่วง 10-20 ปีที่แล้วมา การที่จะดำรงสภาพเช่นนี้ไว้ได้จะต้องขับเคลื่อนสังคมไทยไปสู่สังคมฐานความรู้ มีการสร้างความรู้ขึ้นมา และประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจกรรมทุกกิจกรรม ในทุกภาคส่วนของสังคม ทั้งในภาคสังคม –เศรษฐกิจการแข่งขัน และสังคม – เศรษฐกิจพอเพียง ดังนั้นการจัดการความรู้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อเสถียรภาพประเทศไทย ทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม จะต้องบูรณาการการจัดการความรู้เข้ากับกิจกรรมคุณภาพและเชิงการพัฒนาทุกชนิดอย่างเหมาะสม รวมทั้งบูรณาการเข้ากับกิจกรรมเชิงสร้างสรรค์

จากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 หมวด 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มาตรา 11 ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546

ประกอบกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) ปรับปรุงเกณฑ์การบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน เป็น “เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2 (Fundamental Level Version) สำหรับใช้เป็นกรอบในการพัฒนาองค์กรและตรวจรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในรอบที่ 2 กำหนดแนวทางการจัดการความรู้โดยให้ส่วนราชการเลือกองค์ความรู้ที่จำเป็นในประเด็นยุทธศาสตร์อย่างน้อย ประเด็นยุทธศาสตร์ละ 1 องค์ความรู้มาจัดทำเป็นแผนการจัดการความรู้ โดยมีรายละเอียดกิจกรรมการจัดการความรู้ต่างๆ พร้อมระบุตัวชี้วัด และเป้าหมายของแต่ละกิจกรรม ตลอดจนระบุระยะเวลา และผู้รับผิดชอบ และนำแผนการจัดการความรู้ดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นนวัตกรรมทางการบริหารที่สำคัญในองค์กร เป็นกระบวนการในการสร้าง รวบรวม จัดเก็บ เผยแพร่ ถ่ายโอน แลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นประโยชน์ เพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ทันเวลาและทันเหตุการณ์ ซึ่งกระบวนการจัดการความรู้ต้องทำอย่างต่อเนื่องและเพิ่มการหมุนเวียนความรู้มากขึ้นเรื่อยๆ ความรู้จะถูกเพิ่มและจัดการตลอดเวลา โดยใช้ระบบสารสนเทศเป็นเครื่องมือช่วยให้การจัดการความรู้เกิดได้ง่ายและสะดวกขึ้น ส่งผลให้การปฏิบัติงานของคนในองค์กรมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

ผู้วิจัยรับราชการ ในสังกัดกองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมการจัดหางาน ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีภารกิจในการจัดระบบงานและบริหารงานทรัพยากรบุคคลของกรม พัฒนาบุคลากร เสริมสร้างวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณของบุคลากรของกรมและดำเนินการเกี่ยวกับงานความรับผิดชอบทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ ซึ่งในหน่วยงานมี

องค์ความรู้ที่จำเป็นและสำคัญจำนวนมาก แต่ความรู้บางส่วนยังไม่ได้รับการจัดหมวดหมู่ หรือได้รับการถ่ายทอดจากเจ้าหน้าที่ซึ่งเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ หากหน่วยงานมีการจัดการความรู้ โดยการรวบรวมองค์ความรู้เป็นหมวดหมู่อย่างเป็นระบบ มีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และประสบการณ์ทำงานระหว่างกันอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนการนำใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารจัดการข้อมูล จะส่งผลให้เกิดประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนมีประโยชน์ในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันผ่านการเรียนรู้ร่วมกัน โดยหน่วยงานอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษากระบวนการและรูปแบบการจัดการความรู้ ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ ตลอดจนแนวทางในการแก้ไขและพัฒนาการจัดการความรู้ของกองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมการจัดหางาน ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ซึ่งผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาและพัฒนาการจัดการความรู้ของกองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมการจัดหางานต่อไป

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ มีวิธีวิจัยดังนี้

1. การวิจัยเอกสาร (Documentary research) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ รายงานการประชุม คู่มือการปฏิบัติงาน ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของกองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมการจัดหางาน

2. การวิจัยสนาม (Field research) โดยผู้วิจัยลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือสัมภาษณ์แบบทางการ (Structured interview or formation interview)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร (Population) ของการวิจัยนี้ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ของกองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมการจัดหางาน ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ภายในกองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมการจัดหางาน

2. กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) เพื่อเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key information) จำนวน 15 คน โดยพิจารณาจากคุณสมบัติ ดังนี้

1) เป็นผู้บริหารของหน่วยงานราชการ ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการกำกับ ดูแล สนับสนุน และมอบนโยบายด้านการจัดการความรู้ ได้แก่ ผู้อำนวยการกองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมการจัดหางาน จำนวน 1 คน

2) เป็นหัวหน้าระดับกลุ่มงาน รับนโยบายจากผู้อำนวยการกอง ถ่ายทอดลงสู่ข้าราชการผู้ปฏิบัติ ซึ่งมีส่วนสำคัญในการให้ข้อมูลการจัดการความรู้ของกลุ่มงาน ได้แก่ นักทรัพยากรบุคคลระดับชำนาญการและชำนาญการพิเศษ ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงาน จำนวน 4 คน

3) เป็นคณะทำงานที่รับผิดชอบในการวางแผน ดำเนินการ และจัดทำจัดการความรู้ ได้แก่ นักทรัพยากรบุคคลระดับปฏิบัติการ และระดับชำนาญการ จำนวน 9 คน

4) เป็นเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในการจัดเก็บข้อมูล จัดทำเอกสาร ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดการความรู้ ได้แก่ นักทรัพยากรบุคคลระดับชำนาญการ ฝ่ายเลขานุการ จำนวน 1 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or formation interview guide) คือ แบบสัมภาษณ์ที่มีจำนวนคำถาม

ประโยคคำถาม และการเรียงเรียงลำดับคำถามที่แน่นอนตายตัว เพื่อให้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นรายบุคคล
วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล

1. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร เป็นวิธีการศึกษาค้นคว้าจากข้อมูลทั่วไป โดยการรวบรวมเอกสาร
ซึ่งเป็นข้อมูลที่มีการบันทึกไว้แล้วโดยผู้อื่น ได้แก่

- 1) หนังสือทั่วไป ได้แก่ ตำรา คู่มือ รวมถึงเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ เป็นต้น
- 2) งานวิจัย วิทยานิพนธ์ เป็นงานที่ผู้วิจัยทำการศึกษาค้นคว้าในเรื่องนั้นๆ อย่างละเอียด
- 3) เอกสารของทางราชการ เป็นเอกสารที่ส่วนราชการจัดทำขึ้นเพื่อเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติ เช่น
นโยบาย กฎระเบียบ พระราชบัญญัติ คู่มือปฏิบัติงาน ประกาศ คำสั่ง รายงานการประชุม เป็นต้น

2. วิธีการรวบรวมข้อมูลจากภาคสนาม ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์ โดยเลือกวิธีการสัมภาษณ์
ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย ซึ่งใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure interview) โดยที่ผู้วิจัยต้อง
ทำการสัมภาษณ์ไปตามคำถามที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์ ซึ่งสัมภาษณ์ตามหัวข้อที่กำหนดไว้เท่านั้น และมีการจด
บันทึกข้อมูลตามคำบอกของผู้ให้สัมภาษณ์

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการทำการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยมีขั้นตอนในการ
วิเคราะห์ ดังนี้

1. ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง มาแยกประเด็นตามข้อคำถาม จากนั้นจึง
วิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละประเด็นโดยใช้วิธีการ “ตีความ” ตามหลักการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อสรุป
ผลการวิจัยแยกเป็นประเด็นๆ เรียงลำดับตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ตั้งไว้สามประเด็น ได้แก่ กระบวนการและ
รูปแบบการจัดการความรู้ของกองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมการจัดหางาน ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการ
ความรู้ แนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค รวมทั้งการพัฒนาการจัดการความรู้ของกองบริหารทรัพยากรบุคคล
กรมการจัดหางานให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

2. นำผลการวิจัยทั้งสามประเด็นดังกล่าวข้างต้น มาเปรียบเทียบกับข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่
แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้ทราบถึงลักษณะที่มีความคล้ายคลึงกัน และแตกต่างกันของข้อมูล
ที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างกับข้อมูลจากเอกสาร เพื่อใช้ในการอภิปรายผล โดยการนำเสนอผลการวิจัยใน
รูปแบบพรรณนา

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผลการวิจัย

จากการวิจัยเอกสาร พบว่า

กองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมการจัดหางาน ประยุกต์กระบวนการจัดการความรู้ตามแนวทางของ
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) เป็นแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) มี
ทั้งหมด 9 กิจกรรม ดังนี้

- | | |
|-----------------------------------|-------------------------------|
| 1. การเตรียมการและการปรับพฤติกรรม | 2. การบ่งชี้ความรู้ |
| 3. การสร้างและแสวงหาความรู้ | 4. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ |
| 5. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ | 6. การเข้าถึงความรู้ |
| 7. การแบ่งปันความรู้ | 8. ติดตามผลสิ่งที่ได้เรียนรู้ |
| 9. การยกย่องชมเชยกลุ่มเป้าหมาย | |

รูปแบบการจัดการความรู้ของกองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมการจัดหางาน มีดังนี้

1. มีการสำรวจและวิเคราะห์องค์ความรู้ โดยทีมงานจัดการความรู้ร่วมกันสำรวจ วิเคราะห์องค์ความรู้ที่จำเป็นและสำคัญเพื่อเลือกเป็นองค์ความรู้ของกอง เช่น องค์ความรู้ที่ต้องสอดคล้องกับนโยบายหรือยุทธศาสตร์ของกรม เป็นองค์ความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ เป็นองค์ความรู้ที่ยังไม่มีการจัดรวบรวม เป็นต้น
2. มีกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ โดยการสร้างกระบวนการจัดการความรู้ที่ชัดเจนตั้งแต่กระบวนการแต่งตั้งทีมงาน การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ เช่น

2.1) มีระบบการสอนงาน (Coaching หรือ On-the-Job Training) ของเจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้างาน หรือการถ่ายทอดความรู้จากผู้ที่จะมีเชี่ยวชาญการอย่างมีแบบแผน โดยเฉพาะองค์ความรู้ในภารกิจหลัก และรวบรวมเป็นข้อมูลองค์ความรู้เพื่อประโยชน์ในการเรียนรู้ของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานรุ่นต่อไป

2.2) มีระบบการสอนงาน On-the-Job Training ให้กับข้าราชการบรรจุใหม่ รวมทั้งข้าราชการที่ได้รับแต่งตั้งเป็นหัวหน้าหน่วยงาน เพื่อให้ได้รับความรู้ในงานที่ได้รับมอบหมายให้มีรูปแบบมาตรฐาน วิธีการ และขั้นตอนที่ชัดเจน พร้อมปฏิบัติงานให้เป็นแนวเดียวกัน

2.3) มีการประเมินประสิทธิผลของการพัฒนาและการเรียนรู้ในระบบการสอนงานของเจ้าหน้าที่และหัวหน้างาน เพื่อให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน และนำไปใช้ในการปรับปรุงระบบการสอนงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. มีกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ โดยจัดกิจกรรมแบ่งปันความรู้ให้แก่เจ้าหน้าที่ นำเสนอและเผยแพร่องค์ความรู้ในเวทีระดับกรม มีการบรรยายให้ความรู้และเปิดโอกาสให้ซักถามในประเด็นต่างๆ ซึ่งมีข้าราชการและเจ้าหน้าที่จากส่วนกลางและส่วนภูมิภาคเข้าร่วมกิจกรรม เป็นการสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน กระตุ้นให้เจ้าหน้าที่ให้ความสำคัญในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์การทำงานระหว่างกันมากขึ้น

4. มีระบบการบริหารจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) ภายในหน่วยงาน โดยเผยแพร่ทางเว็บไซต์ของกองบริหารทรัพยากรบุคคล <http://www.doe.go.th/hrad> กรมการจัดหางาน และเผยแพร่ผ่านทางช่องทางอื่นๆ เช่น หนังสือเวียน บอร์ดประชาสัมพันธ์ จัดทำคู่มือเพื่อแจกจ่ายให้กับหน่วยงานทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

5. มีกระบวนการยกย่องชมเชยกลุ่มเป้าหมาย โดยการให้รางวัลสำหรับเจ้าหน้าที่ที่เข้าร่วมกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งเป็นผู้ที่ได้รับคะแนนประเมินสูงสุด เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับเจ้าหน้าที่

6. มีการติดตามและรายงานผลการจัดการความรู้ โดยให้ทีมงานจัดการความรู้รายงานความคืบหน้าเกี่ยวกับการดำเนินการจัดการความรู้ในแต่ละกิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้จนกว่าการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้บรรลุผลสำเร็จ เพื่อรายงานความคืบหน้าเกี่ยวกับการดำเนินการจัดการความรู้ให้ผู้บริหารสูงสุดด้านการจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer : CKF) ทราบ และเผยแพร่ให้เจ้าหน้าที่ในสังกัดได้ทราบโดยทั่วกัน

ในส่วนของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง สามารถนำมาวิเคราะห์แยกเป็นประเด็นต่างๆ เรียงลำดับตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ตั้งไว้สามประเด็น ดังนี้

1. กระบวนการและรูปแบบการจัดการความรู้ของกองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมการจัดหางาน มีดังนี้

กองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมการจัดหางาน ได้ปรับประยุกต์กระบวนการจัดการความรู้ทั้ง 7 ขั้นตอนตามแนวทางของ สำนักงานพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) เป็นแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) มีทั้งหมด 9 กิจกรรม ดังนี้

1) การเตรียมการและการปรับพฤติกรรม เป็นการทบทวนการแต่งตั้งทีมงานจัดการความรู้แต่ละปีงบประมาณ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการกองฯ เป็นหัวหน้าทีมงาน หัวหน้าทุกกลุ่มงานเป็นทีมงาน และกลุ่มงานเจ้าของเรื่องเป็นทีมงานและเลขานุการ

2) การบ่งชี้ความรู้ โดยประชุมทีมงานจัดการความรู้เพื่อบ่งชี้ความรู้ ทีมงานจัดการความรู้ของกองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมการจัดหางาน จัดประชุมระดมความคิดเห็นเพื่อร่วมกันกำหนดองค์ความรู้ที่จะดำเนินการในประเด็นยุทธศาสตร์ของกรม โดยเลือกองค์ความรู้ภายในกองที่มีความจำเป็นหรือสำคัญต่อองค์การ และไม่ซ้ำกับองค์ความรู้ที่ส่วนราชการได้เคยเลือกมาจัดทำแผนการจัดการความรู้แล้ว และนำเข้าที่ประชุมคณะทำงานจัดการความรู้ในระดับกรม เพื่อพิจารณาคัดเลือกองค์ความรู้ที่ต้องดำเนินการจัดการความรู้ของกรม พร้อมเสนออธิบดีจัดทำคำสั่งแต่งตั้งทีมงานจัดการความรู้ต่อไป

3) การสร้างและแสวงหาความรู้ (1) ดำเนินการรวบรวมความรู้ โดยศึกษาค้นคว้าจากตำรา คู่มือ วิทยุ และอินเทอร์เน็ต เป็นต้น (2) ถอดองค์ความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

4) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (1) รวบรวมความรู้ที่ได้จากการแสวงหาความรู้จากแหล่งต่างๆ มาจัดทำเป็นหมวดหมู่ (2) จัดทำร่างความรู้

5) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ โดยประชุมทีมงาน KM เพื่อกลั่นกรองความรู้ เรียบเรียง และปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

6) การเข้าถึงความรู้ (1) จัดทำเอกสารให้ความรู้กับบุคลากรในหน่วยงาน (2) เผยแพร่ความรู้ผ่านช่องทางต่างๆ เช่น หนังสือเวียน บอร์ดประชาสัมพันธ์ อินเทอร์เน็ต เป็นต้น

7) การแบ่งปันความรู้ การจัดกิจกรรมแบ่งปันความรู้ให้แก่เจ้าหน้าที่ โดยนำเสนอและเผยแพร่องค์ความรู้ในเวทีระดับกรม มีการบรรยายให้ความรู้และเปิดโอกาสให้ซักถามในประเด็นต่างๆ ซึ่งมีข้าราชการและเจ้าหน้าที่จากส่วนกลางและสำนักงานจัดหางานกรุงเทพมหานครพื้นที่ 1-10 เข้าร่วม นอกจากนี้ยังเผยแพร่ประชาสัมพันธ์องค์ความรู้ด้วยวิธีการจัดบอร์ดประชาสัมพันธ์ในกองบริหารทรัพยากรบุคคล ประชาสัมพันธ์ทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (เว็บไซต์) ของกรม/กอง จัดทำคู่มือเพื่อแจกจ่ายให้กับหน่วยงานทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

8) ติดตามผลสิ่งที่ได้เรียนรู้ โดยการทดสอบความรู้ของเจ้าหน้าที่หลังจากการจัดกิจกรรมการแบ่งปันองค์ความรู้แล้ว

9) การยกย่องชมเชยกลุ่มเป้าหมาย โดยการยกย่องชมเชยผู้ที่ได้รับคะแนนประเมินสูงสุดจากการเข้าร่วมกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2. ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของกองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมการจัดหางาน มีดังนี้

1) **ปัญหาด้านเจ้าหน้าที่** ซึ่งมีการปฏิบัติงานตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่มีรูปแบบที่กำหนดชัดเจน ประกอบกับภาระงานที่ได้รับมอบหมายมาก ทำให้ไม่สามารถดำเนินการจัดการความรู้ได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ

2) **ปัญหาด้านวัฒนธรรมองค์กร** ที่ไม่เอื้อต่อการจัดการความรู้ ซึ่งเจ้าหน้าที่ทำงานเฉพาะตามหน้าที่ของตนเอง จึงไม่เกิดบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้มากนัก

3) **ปัญหาด้านการสื่อสารระหว่างกันภายในหน่วยงาน** เนื่องจากหัวหน้าประชุมรับนโยบายมาและส่งมอบงานต่อให้เจ้าหน้าที่ จึงไม่ทราบขั้นตอน วิธีการดำเนินงานที่ชัดเจน เจ้าหน้าที่เป็นเพียงผู้หาข้อมูลและจัดทำองค์ความรู้เท่านั้น

4) **ปัญหาการขาดความมือกันอย่างจริงจัง** เนื่องจากการจัดทำองค์ความรู้เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่เพียงคนเดียว (ที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้ากลุ่มงาน) ซึ่งไม่ได้เกิดจากกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันจากทุกฝ่าย จึงไม่เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ หรือการเรียนรู้ร่วมกันอย่างจริงจังนัก

5) **ปัญหาการจัดเก็บองค์ความรู้** ที่ไม่ได้รวบรวมเป็นแฟ้มงานเดียวกัน มีการจัดทำองค์ความรู้ที่ไม่ครอบคลุมทุกเรื่องของหน่วยงาน ทำให้เสียเวลาค้นหาข้อมูลหรือได้ข้อมูลไม่ครบถ้วน

6) **ปัญหาการถ่ายทอดองค์ความรู้ระหว่างบุคคลกับหน่วยงาน** เนื่องจากการเจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ไปฝึกอบรม สัมมนา ไม่ได้กลับมาสื่อสาร แบ่งปัน หรือถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานได้รับทราบ เจ้าหน้าที่คนอื่นๆ จึงไม่ได้รับรู้ความรู้นั้นๆ

7) **ปัญหาผู้บริหาร** ไม่ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้มากนัก เป็นเพียงผู้รับนโยบายและส่งมอบต่อให้เจ้าหน้าที่ ไม่ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน

3. **แนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค** รวมทั้งการพัฒนากิจการจัดการความรู้ของกองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมการจัดหางาน ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น มีดังนี้

1) **การสนับสนุนเจ้าหน้าที่ให้ผลิตผลงานที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้** ควรสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ทุกคนจัดทำองค์ความรู้ของตนเองอย่างน้อย 1 เรื่อง/ปี ซึ่งเป็นงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อประโยชน์ในการถ่ายทอดงานให้กับเจ้าหน้าที่ในอนาคต ตลอดจนการกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้ ส่งผลให้เกิดภาคภูมิใจในผลงานความสำเร็จของตน

2) **การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการมีส่วนร่วม** เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การเป็นแบบแผน แนวปฏิบัติ ความเชื่อและค่านิยมที่ยอมรับร่วมกันในหน่วยงาน หากเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานมีวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำงานเป็นทีม มีการแบ่งปัน แลกเปลี่ยน ถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันและกัน จะทำให้หน่วยงานเกิดความไว้วางใจต่อกันและส่งผลให้เกิดบรรยากาศของการจัดการความรู้ร่วมกันมากยิ่งขึ้น

3) **การจัดสภาพแวดล้อมของหน่วยงานให้เอื้อต่อการจัดการความรู้** เช่น มุมอ่านหนังสือ เวทีแสดงความคิดเห็น อุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการค้นคว้าข้อมูล เพื่อกระตุ้นให้เกิดบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำให้เจ้าหน้าที่เกิดความสนใจและอยากเรียนรู้ร่วมกันมากขึ้น

4) **มีกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบและชัดเจน** ควรสร้างกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบและชัดเจน ตั้งแต่การสร้างความรู้ การจัดเก็บ การแลกเปลี่ยน การใช้ประโยชน์จากความรู้ โดยใช้สารสนเทศในการจัดการความรู้ให้ทันสมัย เพื่อสะดวกในการค้นคว้าศึกษาของผู้ที่สนใจและเจ้าหน้าที่ที่ย้ายมาปฏิบัติงานใหม่

5) **มีกระบวนการให้รางวัลและยกย่องชมเชย** โดยการกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานเกิดขวัญและกำลังใจ มีทัศนคติเชิงบวกกับการสร้าง การใช้ และการแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น การกล่าวยกย่องชมเชย การประกาศเกียรติคุณ การให้รางวัลแก่ผู้ที่แบ่งปันความรู้มากที่สุด หรือผู้ที่จัดทำองค์ความรู้ที่มีประโยชน์ต่อหน่วยงาน เป็นต้น

6) **การฝึกอบรมและพัฒนาเจ้าหน้าที่** โดยนำหลักการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาไปใช้ในการบริหารจัดการหน่วยงาน เช่น การจัดหลักสูตรการอบรมที่เหมาะสมและเอื้อต่อการจัดการความรู้ การตั้งทีมข้ามสายงาน การนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ หรือการสับเปลี่ยนงาน เพื่อกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การถ่ายทอดองค์ความรู้ การสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ร่วมกันมากยิ่งขึ้น

7) การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานจัดการความรู้ โดยใช้เครื่องมือในการติดตามและประเมินผล เช่น Balance Scorecard , จัดการสมรรถนะ (Competency Management) เพื่อทราบความก้าวหน้า ความสำเร็จในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน การควบคุมให้การดำเนินงานอยู่ในกรอบระยะเวลาที่กำหนด ตลอดจนการจัดทำแบบประเมินผลหลังจากการจัดเวทีเผยแพร่องค์ความรู้แล้ว เพื่อให้ทราบถึงความรู้ที่ได้รับจากการร่วมกิจกรรม แนวทางการพัฒนาหรือปรับปรุงการจัดทำองค์ความรู้ให้ดีขึ้น

8) ผู้บริหารต้องเป็นแกนนำในการจัดการความรู้ โดยการสนับสนุน ผลักดัน กระตุ้น และสร้างทัศนคติและบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ร่วมกันในหน่วยงาน ให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การ

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยที่ค้นพบดังกล่าวข้างต้น มีประเด็นที่นำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

กระบวนการและรูปแบบการจัดการความรู้ของกองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมการจัดหางาน

กองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมการจัดหางาน มีกระบวนการจัดการความรู้ เป็นแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) มีทั้งหมด 9 กิจกรรม ได้แก่

1. การเตรียมการและการปรับพฤติกรรม เป็นการทบทวนการแต่งตั้งทีมงานจัดการความรู้แต่ละปีงบประมาณ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการกองฯ เป็นหัวหน้าทีมงาน หัวหน้าทุกกลุ่มงานเป็นทีมงาน และกลุ่มงานเจ้าของเรื่องเป็นทีมงานและเลขานุการ

2. การบ่งชี้ความรู้ โดยประชุมทีมงานจัดการความรู้เพื่อบ่งชี้ความรู้ ทีมงานจัดการความรู้ของกองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมการจัดหางาน จัดประชุมระดมความคิดเห็นเพื่อร่วมกันกำหนดองค์ความรู้ที่จะดำเนินการในประเด็นยุทธศาสตร์ของกรม โดยเลือกองค์ความรู้ภายในกองที่มีความจำเป็นหรือสำคัญต่อองค์การ และไม่ซ้ำกับองค์ความรู้ที่ส่วนราชการได้เคยเลือกมาจัดทำแผนการจัดการความรู้แล้ว และนำเข้าที่ประชุมคณะทำงานจัดการความรู้ในระดับกรม เพื่อพิจารณาคัดเลือกองค์ความรู้ที่ต้องดำเนินการจัดการความรู้ของกรม พร้อมเสนออธิบดีจัดทำคำสั่งแต่งตั้งทีมงานจัดการความรู้ต่อไป

3. การสร้างและแสวงหาความรู้ (1) ดำเนินการรวบรวมความรู้ โดยศึกษาค้นคว้าจากตำรา คู่มือ วิทยุ และอินเทอร์เน็ต เป็นต้น (2) ถอดองค์ความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

4. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (1) รวบรวมความรู้ที่ได้จากการแสวงหาความรู้จากแหล่งต่างๆ มาจัดทำเป็นหมวดหมู่ (2) จัดทำร่างความรู้

5. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ โดยประชุมทีมงาน KM เพื่อกลั่นกรองความรู้ เรียบเรียง และปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

6. การเข้าถึงความรู้ (1) จัดทำเอกสารให้ความรู้กับบุคลากรในหน่วยงาน (2) เผยแพร่ความรู้ผ่านช่องทางต่างๆ เช่น หนังสือเวียน บอร์ดประชาสัมพันธ์ อินเทอร์เน็ต เป็นต้น

7. การแบ่งปันความรู้ การจัดกิจกรรมแบ่งปันความรู้ให้แก่เจ้าหน้าที่ โดยนำเสนอและเผยแพร่องค์ความรู้ในเวทีระดับกรม มีการบรรยายให้ความรู้และเปิดโอกาสให้ซักถามในประเด็นต่างๆ ซึ่งมีข้าราชการและเจ้าหน้าที่จากส่วนกลางและสำนักงานจัดหางานกรุงเทพมหานครพื้นที่ 1-10 เข้าร่วม นอกจากนี้ยังเผยแพร่ประชาสัมพันธ์องค์ความรู้ด้วยวิธีการจัดบอร์ดประชาสัมพันธ์ในกองบริหารทรัพยากรบุคคล ประชาสัมพันธ์ทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (เว็บไซต์) ของกรม/กอง จัดทำคู่มือเพื่อแจกจ่ายให้กับหน่วยงานทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

8. ติดตามผลสิ่งที่ได้เรียนรู้ โดยการทดสอบความรู้ของเจ้าหน้าที่หลังจากการจัดกิจกรรมการแบ่งปันองค์ความรู้แล้ว

9. การยกย่องชมเชยกลุ่มเป้าหมาย โดยการยกย่องชมเชยผู้ที่ได้รับคะแนนประเมินสูงสุดจากการเข้าร่วมกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ซึ่งสอดคล้องกับ *แนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)* (อ้างถึงใน ธนพงษ์ อมฤตวิสุทธ์ , 2559) ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน โดยขั้นตอนที่ 1-6เป็นขั้นตอนการจัดการความรู้ และขั้นตอนที่ 7 เป็นการเรียนรู้ ดังนี้

1. การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) หมายถึงการพิจารณาวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์การว่าเป็นอย่างไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด และอยู่กับใคร

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation And Acquisition) ทำให้เกิดความรู้ใหม่ อาจจะเป็นการแสวงหาความรู้จากภายนอก การรักษาความรู้เดิม และการกำจัดความรู้ที่ไม่ได้ใช้แล้ว

3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification And Refinement) การปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐานใช้ภาษาเดียวกัน ทำให้เนื้อหาถูกต้องสมบูรณ์

5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) การทำให้ผู้ที่ต้องการใช้ความรู้สามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่ายและสะดวก เช่น การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศหรือรูปแบบอื่น ๆ ที่เหมาะสม

6. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) การนำความรู้มาแบ่งปันแลกเปลี่ยน ซึ่งถ้าเป็นความรู้แบบชัดแจ้งอาจจะเป็นเอกสาร หรืออยู่ในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือถ้าเป็นความรู้ฝังลึกอาจจะใช้เครื่องมือการจัดการความรู้มาช่วยทำให้เกิดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ เช่น การตั้งชุมชนผู้ปฏิบัติ การจัดพี่เลี้ยง การจัดเพื่อนช่วยเพื่อน

7. การเรียนรู้ (Learning) การทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงานที่ทำ และมีการทำให้วงจรการจัดการความรู้หมุนต่อเนื่องต่อไป ขยายไปสู่ทุกหน่วยในองค์การ

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ อัฐพล ชนก (2559) ได้ศึกษา *กระบวนการจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นการเลี้ยงไก่ชน กรณีศึกษา กลุ่มเลี้ยงไก่ชนบ้านควนเสาธง ตำบลตะโก อำเภอทุ่งตะโก จังหวัดชุมพร* ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นการเลี้ยงไก่ชน ของชุมชนบ้านควนเสาธง มีกระบวนการดังต่อไปนี้

1. การค้นหาความรู้ พบว่า มีหลากหลายวิธี ได้แก่ สังเกตเรียนรู้จากบรรพบุรุษ การค้นคว้าศึกษาด้วยตนเองผ่านสื่อสิ่งพิมพ์และสื่อเทคโนโลยีต่างๆ โดยขึ้นอยู่กับทักษะความสามารถในการเลือกใช้ช่องทางการค้นคว้าของแต่ละบุคคล

2. การสร้างความรู้ พบว่า แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ (1) การตรวจสอบแหล่งที่มาของความรู้ ซึ่งเป็นการตรวจสอบความถูกต้องและความน่าเชื่อถือก่อนที่จะนำความรู้ต่างๆ ไปใช้ (2) การสร้างความรู้เป็นการนำความรู้ที่ผ่านการตรวจสอบแล้วไปสร้างเป็นความรู้ใหม่ในรูปแบบเฉพาะของชุมชนที่มีการผสมผสานเข้ากับภูมิปัญญาดั้งเดิมอย่างลงตัว เข้าใจง่าย และสามารถนำความรู้ไปใช้ได้จริง

3. การจัดเก็บความรู้ พบว่ามีหลายวิธีด้วยกัน ได้แก่ การปฏิบัติซ้ำๆ การจัดเก็บไว้ห้องสมุดประจำชุม การจดบันทึก และการบันทึกวิดีโอ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับทักษะและความสามารถในการเลือกใช้วิธีการจัดเก็บความรู้ของแต่ละคน

4. การวิเคราะห์และคัดกรองความรู้ พบว่ามีหลายวิธีด้วยกัน ได้แก่ การเปรียบเทียบความรู้ การระดมความรู้ การสนทนาแบบกลุ่ม ซึ่งแต่ละวิธีจะมีกระบวนการอย่างหนึ่งที่เหมือนกัน คือ การอาศัยความร่วมมือในการวิเคราะห์ ด้วยหลักการและเหตุผลที่ถูกต้องเหมาะสม

5. การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ พบว่ามีวิธีการหลายแบบ ได้แก่ แบบอำนวยความสะดวก แบบอาศัยกิจกรรม แบบอาศัยความร่วมมือ ซึ่งแต่ละรูปแบบล้วนเป็นวิธีการถ่ายโอนความรู้และเผยแพร่ความรู้ของชุมชน ที่ต้องอาศัยความร่วมมือของทุกคน เพื่อถ่ายทอดภูมิปัญญาแก่ผู้สนใจ

6. การประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง พบว่าเริ่มจากการนำความรู้เข้าสู่กระบวนการต่างๆ ของการจัดการความรู้ เพื่อให้ได้ความรู้ที่ถูกต้องที่สุด ก่อนที่จะนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ให้เข้ากับภูมิปัญญาท้องถิ่นดั้งเดิมอย่างลงตัว

สรุปได้ว่า การจัดการความรู้ของกองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมการจัดหางาน สอดคล้องกับ กรอบแนวทางปฏิบัติ (Framework) ด้านการจัดการความรู้ของ สำนักงาน ก.พ.ร. (อ้างถึงใน ธนพงษ์ อมฤตวิสุทธ์ , 2559) และสอดคล้องกับ งานวิจัยของ อัฐพล ชนก (2559) โดยทั้งสองแนวคิดมีลักษณะที่คล้ายคลึงกันในการระบุความต้องการความรู้ การรวบรวมความรู้ การสร้างความรู้ การปรับความรู้ให้ทันสมัย และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของกองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมการจัดหางาน
มีประเด็นที่นำมาอภิปราย ดังนี้

1.ปัญหาด้านเจ้าหน้าที่ ซึ่งมีการปฏิบัติงานตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่มีรูปแบบที่กำหนดชัดเจน ประกอบกับภาระงานที่ได้รับมอบหมายมาก ทำให้ไม่สามารถดำเนินการจัดการความรู้ได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ สอดคล้องกับแนวคิดของ วิจารย์ พานิช (อ้างถึงใน ปิยรัตน์ กาญจนะจิตรา, 2550) ได้สรุปว่าปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อการจัดการความรู้ คือการไม่ยอมรับความไม่ชัดเจนในการทำงานบางส่วน การปฏิบัติราชการเป็นการทำงานที่ชัดเจนตายตัว ตามกฎเกณฑ์รูปแบบที่กำหนด การทำงานในแนวทางเช่นนี้ จึงเป็นการทำงานที่เอาตัวผู้ให้บริการเป็นตัวตั้งหรือเป็นศูนย์กลาง ผู้รับบริการต้องตามผู้ให้บริการ การดำเนินการจัดการความรู้ไม่ได้แทรกเป็นเนื้อเดียวกับงานประจำ ทำให้รู้สึกว่าเป็นภาระหรืองานที่เพิ่มขึ้น

2.ปัญหาด้านวัฒนธรรมองค์กร ที่ไม่เอื้อต่อการจัดการความรู้ ซึ่งเจ้าหน้าที่ทำงานเฉพาะตามหน้าที่ของตนเอง จึงไม่เกิดบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้มากนัก สอดคล้องกับแนวคิดของ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (อ้างถึงใน วรัชยา ศิริวัฒน์ , 2559) กล่าวว่าปัญหาและอุปสรรคการดำเนินการจัดการความรู้ในประเทศไทย พบว่าขาดวัฒนธรรมการเรียนรู้ ขาดบรรยากาศการแบ่งปันความรู้ ขาดการมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ของบุคลากร โดยเฉพาะหน่วยงานขนาดเล็ก บุคลากรมีภาระงานมากแต่ผลตอบแทนน้อย ขาดแรงจูงใจในการแสวงหาความรู้ แบ่งปันความรู้และใช้ประโยชน์จากความรู้ และสอดคล้องกับแนวคิดของ พยัต วุฒิมรงค์ (2555) ได้กล่าวสรุปถึงปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ว่า วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) เป็นรากฐานที่สำคัญที่มีผลต่อการจัดการความรู้ โดยวัฒนธรรมที่เหมาะสมจะเป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน ใ้วางใจกัน และการทำงานร่วมกัน การจัดการความรู้เป็นสิ่งที่จำเป็นและต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้เอื้อต่อการจัดการความรู้

3.ปัญหาด้านการสื่อสารระหว่างกันภายในหน่วยงาน เนื่องจากหัวหน้าประชุมรับนโยบายมาและส่งมอบงานต่อให้เจ้าหน้าที่ จึงไม่ทราบขั้นตอน วิธีการดำเนินงานที่ชัดเจน เจ้าหน้าที่เป็นเพียงผู้หาข้อมูลและจัดทำองค์ความรู้เท่านั้น สอดคล้องกับแนวคิดของ วิโรจน์ ก่อสกุล (2561) ได้สรุปว่าลักษณะที่สำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การสื่อสาร (Communication) เป็นสิ่งจำเป็นที่จะพัฒนาองค์การไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารจะต้องมั่นใจว่าช่องทางการสื่อสารต้องเปิดกว้างและใช้การได้ซึ่งรวมถึงการให้ข้อมูล และการรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่างๆ จะต้องทำการสื่อสารถึงกันอย่างเปิดเผย ทางเลือกในการสื่อสารควรถูกสร้างให้มีมากขึ้น

4.ปัญหาการขาดความมีกันอย่างจริงจัง เนื่องจากการจัดทำองค์ความรู้เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่เพียงคนเดียว (ที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้ากลุ่มงาน) ซึ่งไม่ได้เกิดจากกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันจากทุกฝ่าย จึงไม่เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ หรือการเรียนรู้ร่วมกันอย่างจริงจังนัก สอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล , 2561) ได้กล่าวว่าการจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สมาชิกในองค์กรจะต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือ การแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ วิธีคิดเพื่อพัฒนาภูมิปัญญา และศักยภาพของทีมงานโดยรวม มีการแบ่งปัน แลกเปลี่ยน ถ่ายทอดความรู้ ในระหว่างกันและกัน ทั้งในเรื่องของความรู้ใหม่ๆ ที่

ได้มาจากการคิดค้นจากภายใน หรือได้รับมาจากภายนอก การเรียนรู้เป็นทีม ยังครอบคลุมไปถึงการเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วย

5. ปัญหาด้านการจัดเก็บองค์ความรู้ ที่ไม่ได้รวบรวมเป็นแฟ้มงานเดียวกัน มีการจัดทำองค์ความรู้ที่ไม่ครอบคลุมทุกเรื่องของหน่วยงาน ทำให้เสียเวลาค้นหาข้อมูลหรือได้ข้อมูลไม่ครบถ้วน *สอดคล้องกับแนวคิดของ ไพบูลย์ ภาวะเสนะ* (อ้างถึงใน ธนพงษ์ อมกฤตวิสุทธิ , 2559) ได้กล่าวสรุปว่าการจัดเก็บความรู้ขององค์กร หากองค์กรจัดเก็บความรู้ไว้กระจายหลายแหล่งข้อมูลหรือหลายรูปแบบ โดยทั้งที่เป็นอิเล็กทรอนิกส์และไม่เป็นอิเล็กทรอนิกส์ ในยามที่องค์กรต้องการข้อมูลเพื่อตัดสินใจแบบเร่งด่วน จะเป็นเรื่องยากเพราะต้องใช้เวลารวบรวมข้อมูลนาน ทำให้เกิดการเสียผลประโยชน์

6. ปัญหาด้านการถ่ายทอดองค์ความรู้ระหว่างบุคคลกับหน่วยงาน เนื่องจากการเจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ไปฝึกอบรม สัมมนา ไม่ได้กลับมาสื่อสาร แบ่งปัน หรือถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานได้รับทราบ เจ้าหน้าที่คนอื่นๆ จึงไม่ได้รับรู้ความรู้นั้นๆ *สอดคล้องกับแนวคิดของ ไพบูลย์ ภาวะเสนะ* (อ้างถึงใน ธนพงษ์ อมกฤตวิสุทธิ , 2559) กล่าวถึง ปัญหาของการจัดการความรู้ เกิดจากการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคคลกับองค์กร เช่น ปัญหาการไม่แบ่งปันความรู้ ซึ่งมักเกิดขึ้นเมื่อองค์กรหนึ่งส่งพนักงานไปสัมมนาหรือฝึกอบรม แต่พนักงานกลับเก็บความรู้ไว้กับตนเอง หรืออาจเพียงรายงานให้หัวหน้าทราบเท่านั้น แต่พนักงานคนอื่นในองค์กรที่ไม่มีโอกาสเข้าร่วมสัมมนา จะไม่สามารถรับรู้ถึงเนื้อหาของฝึกอบรมหรือสัมมนานั้นได้ เพราะไม่มีการเก็บบันทึก รายงานไว้ในฐานข้อมูล หากองค์กรไม่มีนโยบายที่ชัดเจนในเรื่องเช่นนี้ อาจทำให้การส่งพนักงานไปฝึกอบรมหรือสัมมนาเป็นการลงทุนที่สูญเปล่า

7. ปัญหาผู้บริหาร ไม่ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้อีกนัก เป็นเพียงผู้รับนโยบายและส่งมอบต่อให้เจ้าหน้าที่ ไม่ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน *สอดคล้องกับแนวคิดของ วิจารย์ พานิช* (อ้างถึงใน ปิยรัตน์ กาญจนะจิตรา, 2550) ได้กล่าวสรุปว่าภาวะผู้นำที่พิการหรือบิดเบี้ยว หมายถึงการที่ผู้นำระดับสูงขององค์กรเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการจัดการความรู้ เช่น ไม่รู้จัก ไม่สนใจ ไม่สนับสนุน หรือสนับสนุนแบบไม่จริงจัง เป็นต้น ภาวะเช่นนี้เนื่องจากผู้นำรวมศูนย์อำนาจ และไม่เอื้อให้ทุกคนในองค์กรได้เป็นผู้นำ การจัดการความรู้ในองค์กรจึงเกิดขึ้นยาก

แนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค รวมทั้งการพัฒนาการจัดการความรู้ของกองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมการจัดหางานให้เหมาะสมยิ่งขึ้น มีประเด็นที่นำมาอภิปราย ดังนี้

1) การสนับสนุนเจ้าหน้าที่ให้ผลิตผลงานที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ ควรสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ทุกคนจัดทำองค์ความรู้ของตนเองอย่างน้อย 1 เรื่อง/ปี ซึ่งเป็นงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อประโยชน์ในการถ่ายทอดงานให้กับเจ้าหน้าที่ในอนาคต ตลอดจนกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้ ส่งผลให้เกิดภาคภูมิใจในผลงานความสำเร็จของตน *สอดคล้องกับแนวคิดของ วิโรจน์ ก่อสกุล* (2561) ได้สรุปว่าลักษณะสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่องค์กรจะต้องสามารถบอกได้หรือวัดได้ว่า พนักงานมีการเรียนรู้ มีการแสดงความรู้ มีการนำความรู้ไปใช้มากน้อยเพียงใด ผลของการเรียนรู้ การแบ่งปันความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ จะแสดงออกมาให้เห็นถึงผลการดำเนินงานขององค์กร

2) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการมีส่วนร่วม เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบแผน แนวปฏิบัติ ความเชื่อและค่านิยมที่ยอมรับร่วมกันในหน่วยงาน หากเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานมีวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำงานเป็นทีม มีการแบ่งปัน แลกเปลี่ยน ถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันและกัน จะทำให้หน่วยงานเกิดความไว้วางใจต่อกันและส่งผลให้เกิดบรรยากาศของการจัดการความรู้ร่วมกันมากยิ่งขึ้น *สอดคล้องกับแนวคิดของ Quinn & Rohrbaugh* (อ้างถึงใน พยัต วุฒิรงค์ , 2555) ได้สรุปความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและตัวชี้วัดประสิทธิภาพขององค์กรนั้น วัฒนธรรมที่เน้นการมีส่วนร่วม (Clan or Group Culture) ซึ่งค่านิยมหลักของวัฒนธรรมนี้คือ ทีมงาน การเปิดเผย การมีส่วนร่วมและการพัฒนาพนักงาน สิ่งที่ต้องการสนใจคือ การพัฒนา

สภาพแวดล้อมในการทำงานของคนให้เน้นการมีส่วนร่วม การให้คำมั่นและจงรักภักดี โดยวัฒนธรรมที่เน้นการมีส่วนร่วมจะมีบรรยากาศของมิตรภาพที่ร่วมกันทำงานคล้ายกับอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้นำองค์กรมุ่งเน้นความร่วมมือ การเอาใจใส่เอื้ออาทรต่อพนักงาน ส่งผลให้องค์กรประสบผลสำเร็จ

3) การจัดสภาพแวดล้อมของหน่วยงานให้เอื้อต่อการจัดการความรู้ เช่น มุมอ่านหนังสือ เวทีแสดงความคิดเห็น อุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการค้นคว้าข้อมูล เพื่อกระตุ้นให้เกิดบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำให้เจ้าหน้าที่เกิดความสนใจและอยากเรียนรู้ร่วมกันมากขึ้น *สอดคล้องกับแนวคิดของ พยัต วุฒิรงค์ (2555)* ที่ได้สรุปว่าปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ที่นั้นเกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) องค์กรที่มีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยและเหมาะสมกับการแลกเปลี่ยนความรู้จะทำให้พนักงานในองค์กรรู้สึกอยากที่จะหาความรู้ใหม่ๆ จัดเก็บความรู้ และเผยแพร่ความรู้ที่มีอยู่ให้กับพนักงานคนอื่นๆ ในองค์กร ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมองการแข่งขันเป็นสิ่งแวดล้อมของการเรียนรู้ เพราะจะทำให้้องค์กรเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของตนเองกับองค์กรอื่นในธุรกิจเดียวกัน แรงกดดันจากสภาพแวดล้อมทำให้องค์กรต้องแข่งขันความรู้ และ*สอดคล้องกับแนวคิดของ Guglielmino & Guglielmino (อ้างถึงใน ปิยรัตน์ กาญจนะจิตตา ,2550)* ได้สรุปว่าองค์กรควรจัดเตรียมทรัพยากรเพื่อเป็นการสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงาน เช่น การมีสิ่งอำนวยความสะดวกให้แก่พนักงาน มีหน่วยงานรับผิดชอบในการให้คำปรึกษา การมีหนังสือที่เป็นประโยชน์ จัดสภาพแวดล้อมขององค์กรที่จะอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ที่ปรารถนาที่จะเรียนรู้ เช่น องค์กรควรมีห้องอ่านหนังสือ ห้องดูวิดีโอ นอกจากนี้ควรมีห้องประชุมสัมมนาขนาดเล็กไว้หลายห้อง เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันระหว่างการเรียนรู้

4) มีกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบและชัดเจน ควรสร้างกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบและชัดเจน ตั้งแต่การสร้างความรู้ การจัดเก็บ การแลกเปลี่ยน การใช้ประโยชน์จากความรู้ โดยใช้สารสนเทศในการจัดการความรู้ให้ทันสมัย เพื่อสะดวกในการค้นคว้าศึกษาของผู้ที่สนใจและเจ้าหน้าที่ที่ย้ายมาปฏิบัติงานใหม่ *สอดคล้องกับแนวคิดของ พยัต วุฒิรงค์ (2555)* ได้สรุปว่ากระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ (Systematic Knowledge Management Process) เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการจัดการความรู้ โดยองค์กรต้องมีผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนและให้ความร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับผู้ใช้และผู้จัดหาสารสนเทศ และต้องสร้างกระบวนการจัดการความรู้ที่ชัดเจนตั้งแต่กระบวนการแสวงหาความรู้ สร้างความรู้ จัดเก็บความรู้ การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์

5) มีกระบวนการให้รางวัลและยกย่องชมเชย โดยการกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานเกิดขวัญและกำลังใจ มีทัศนคติเชิงบวกกับการสร้าง การใช้ และการแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น การกล่าวยกย่องชมเชย การประกาศเกียรติคุณ การให้รางวัลแก่ผู้ที่แบ่งปันความรู้มากที่สุด หรือผู้ที่จัดทำองค์ความรู้ที่มีประโยชน์ต่อหน่วยงาน เป็นต้น *สอดคล้องกับงานวิจัยของ ลาวัลย์ สุขขิง (2550) ได้ศึกษา การจัดการความรู้ในองค์กร กรณีศึกษา : หน่วยงานธุรกิจ CDMA บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)* ผลการศึกษาพบว่า การให้การสนับสนุนจากผู้บริหารนโยบายที่ชัดเจนด้าน KM ขององค์กรเป็นปัจจัยสำคัญ คือการสร้างความตระหนักให้ผู้บริหารและพนักงานเห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการความรู้ ที่มีผลต่อการพัฒนาตน พัฒนางาน และพัฒนาองค์กร โดยองค์กรต้องมีการสร้างแรงจูงใจ กระตุ้น และสื่อสารให้พนักงานได้รับรู้และเข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจัง มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ และความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงาน ส่งผลให้เกิดวิธีการทำงานหรือผลงานที่ต่างไปจากเดิม โดยผ่านการทดลองทำงานหรือสร้างผลงานตามที่คิด และมีการนำความรู้ไปใช้อย่างกว้างขวาง อันจะเป็นส่วนสำคัญทำให้บรรลุเป้าหมายองค์กร กล่าวคือเป็นองค์กรที่ผลการปฏิบัติงานที่ดีก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

และองค์กรแห่งนวัตกรรม และสอดคล้องกับแนวคิดของ Kennenth (อ้างถึงใน ปิยรัตน์ กาญจนะจิตรา , 2550) ได้สรุปเรื่องแรงจูงใจว่าการสร้างแรงจูงใจที่เป็นสิ่งสำคัญในการกระตุ้นการทำงานของพนักงาน ให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดการจัดการความรู้ในองค์กร จะช่วยให้พนักงานรับรู้ถึงสิ่งที่พวกเขาทำมีประโยชน์ต่อองค์กร และเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในการทำงาน และกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมนั้นๆ ต่อไป และสอดคล้องกับแนวคิดของวิจารณ์ พานิช (อ้างถึงใน ปิยรัตน์ กาญจนะจิตรา , 2550) ได้กล่าวถึงหลักการที่สำคัญที่สุดในเรื่องรางวัลและแรงจูงใจในการจัดการความรู้ คือ การยกย่อง เห็นคุณค่า ให้ความสนใจ สำคัญกว่ารางวัลที่เป็นตัวเงินหรือสิ่งของ และรางวัลเป็นตัวเงินก็ไม่จำเป็นต้องเป็นก้อนใหญ่มาก รางวัลควรพิจารณาจาก 2 มิติ คือ 1) รางวัลแก่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจดูที่การคิดค้นวิธีทำงานใหม่ที่ได้ผลดี ดูที่การประหยัดค่าใช้จ่าย ดูที่คุณภาพของผลผลิตสูงขึ้น 2) รางวัลแก่การสร้างความรู้ หรือแลกเปลี่ยนความรู้ การยกย่องและให้คุณค่าแก่ความสำเร็จเล็ก ๆ ก็จะทำให้ภายในองค์กรมีคนคิดริเริ่มสร้างสรรค์เล็ก ๆ เต็มไปหมด ซึ่งเป็นเคล็ดลับเรื่องการจัดการความรู้

6) การฝึกอบรมและพัฒนาเจ้าหน้าที่ โดยนำหลักการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาไปใช้ในการบริหารจัดการหน่วยงาน เช่น การจัดหลักสูตรการอบรมที่เหมาะสมและเอื้อต่อการจัดการความรู้ การตั้งทีมข้ามสายงาน การนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ หรือการสับเปลี่ยนงาน เพื่อกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การถ่ายทอดองค์ความรู้ การสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆร่วมกันมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของสุรัชย์ พรหมพันธุ์ (2554) ได้สรุปว่าปัจจัยประการหนึ่งที่ต้องพิจารณาเป็นอันดับแรก คือเครื่องมือที่จะนำมาเป็นกิจกรรมเพื่อให้ความรู้ก่อตัวกลายเป็นความมีสมรรถนะของพนักงาน เช่นการตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) เป็นการตั้งทีมเพื่อมาทำงานร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่กำหนดขึ้นภายใต้ความเชื่อว่า การทำงานในแต่ละเรื่องนั้น ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญจากหลายๆ ด้านมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์และทำงานร่วมกัน จึงประสบความสำเร็จ การแลกเปลี่ยนถ่ายทอดระหว่างทีมงานจะทำให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างกันมากขึ้น ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) เป็นวิธีการในการถ่ายทอด Tacit Knowledge แบบตัวต่อตัวจากผู้มีความรู้และประสบการณ์มากกว่าไปยังบุคลากรรุ่นใหม่หรือผู้ที่มีประสบการณ์น้อยกว่า หรือการสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) เป็นการย้ายบุคลากรไปทำงานในหน่วยงานต่างๆ ซึ่งอาจอยู่ในสายงานเดียวกัน หรือข้ามสายงานเป็นระยะๆ เป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพสูงในการกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ของทั้งสองฝ่าย ทำให้ผู้ถูกย้ายเกิดการพัฒนาทักษะที่หลากหลายมาก และสอดคล้องกับแนวคิดของ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (อ้างถึงใน พยัต วุฒิรงค์ , 2555) ได้สรุปองค์ประกอบของระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการจัดการความรู้ ว่าการพัฒนาบุคลากรควรเป็นไปเพื่อให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับการจัดการความรู้ เช่น การมีความคิดสร้างสรรค์ และการประยุกต์ซึ่งสามารถสร้างขึ้นโดยอาศัยกระบวนการของทีมงานในการสนับสนุน นอกจากนี้ควรใช้วิธีการและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการจัดการความรู้ เช่น การนำหลักสูตรการอบรมหรือการเรียนรู้ไว้ในเว็บ (Web based Application) เพื่อให้เกิดความสะดวกและเข้าถึงได้ง่าย

7) การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานจัดการความรู้ โดยใช้เครื่องมือในการติดตามและประเมินผล เช่น Balance Scorecard , จัดการสมรรถนะ (Competency Management) เพื่อทราบความก้าวหน้า ความสำเร็จในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน การควบคุมให้การดำเนินงานอยู่ในกรอบระยะเวลาที่กำหนด ตลอดจนการจัดทำแบบประเมินผลหลังจากการจัดเวทีเผยแพร่องค์ความรู้แล้ว เพื่อให้ทราบถึงความรู้ที่ได้รับจากการร่วมกิจกรรม แนวทางการพัฒนาหรือปรับปรุงการจัดการองค์ความรู้ให้ดีขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (อ้างถึงใน พยัต วุฒิรงค์ , 2555) ได้สรุปว่าองค์ประกอบของระบบการบริหารทรัพยากร

มนุษย์กับการจัดการความรู้ มีหลายประการ แต่หนึ่งในนั้นคือการวัดผลการดำเนินงาน ที่เกิดจากการจัดการความรู้ โดยการกำหนดความรู้ของศัพท์และกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องให้ชัดเจน เช่น คำว่าสต็อกของความรู้ กระแสของความรู้ ส่วนเครื่องมือในการประเมินสามารถนำเรื่อง Balance Scorecard มาใช้ โดยมีการกำหนดตัวชี้วัด และหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนด้วย และสอดคล้องกับแนวคิดของ วีรวัดน์ ปันนิตามัย (อ้างถึงใน เจษฎา นกน้อย ,2552) ได้ให้ความหมายว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึงกลุ่มของลักษณะต่างๆ ที่อยู่ภายในบุคคล อันมีผลต่อการแสดงออกในสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ทั้งนี้เมื่อดูจากความหมายแล้วปรากฏว่าการจัดการสมรรถนะ (Competency Management) หมายรวมถึงการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ด้วย ดังนั้น หากองค์กรใดให้ความสำคัญกับการจัดการสมรรถนะ ก็เท่ากับว่าได้ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ไปในตัว องค์กรที่คำนึงถึงการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันก็มักจะให้ความสำคัญกับการจัดการสมรรถนะ ประกอบกับการนำเอาเทคโนโลยีและระบบต่างๆ ที่จะสามารถสร้างความได้เปรียบแก่องค์กร

8) ผู้บริหารต้องเป็นแกนนำในการจัดการความรู้ โดยการสนับสนุน ผลักดัน กระตุ้น และสร้างทัศนคติ และบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ร่วมกันในหน่วยงาน ให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การ สอดคล้องกับแนวคิดของ Merron (ปิยรัตน์ กาญจนะจิตรา , 2550) ได้สรุปว่า โลกในยุคโลกาภิวัตน์ผู้นำมีบทบาทที่สำคัญยิ่งที่จะต้องรักษาองค์การให้อยู่รอดได้ และนำพาองค์การสู่การเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน บทบาทที่สำคัญของผู้นำในการบริหารจัดการความรู้ขององค์กร คือเป็นผู้สนับสนุนและผลักดันให้มีการเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์อยู่เสมอ เป็นผู้สร้างอนาคตขององค์การให้มีทิศทางที่ชัดเจนและยั่งยืน เป็นผู้สร้างวัฒนธรรมใหม่ที่เอื้อต่อการทำงานและการเรียนรู้ เป็นผู้ออกแบบระบบขององค์การ เป็นผู้สร้างความไว้วางใจให้เกิดกับองค์การทั้งในส่วนที่เป็นระดับบุคคล และระดับองค์การ และสอดคล้องกับแนวคิดของพยัค วุฒิมรงค์ (2555) ได้สรุปว่าผู้นำองค์กร (Leader) เป็นปัจจัยที่สำคัญในการจัดการความรู้ ซึ่งการจัดการความรู้นั้นต้องการความมั่นใจสัญญาและทิศทางที่ชัดเจนจากผู้นำองค์กรในการสนับสนุนทั้งด้านนโยบาย การใช้ทรัพยากร การสร้างแรงจูงใจและการให้รางวัลแก่พนักงานที่สร้างประโยชน์ให้เกิดขึ้นแก่องค์กร นอกจากนี้ผู้นำในองค์กรอาจมีบทบาทในการช่วยพิจารณาว่าการจัดการความรู้สอดคล้องกับเป้าหมาย กลยุทธ์ขององค์การหรือไม่ รวมทั้งบทบาทสนับสนุนให้มีวัฒนธรรมสนับสนุนการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ควรสร้างความรู้ความเข้าใจ และปลูกฝังวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ร่วมกันของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน โดยกระตุ้นให้ทุกคนตระหนักถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ ในด้านการบรรลุประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ช่วยประหยัดเวลาในการถ่ายทอดงาน การสอนงาน ทำให้งานต่อเนื่องราบรื่นหากมีการเปลี่ยนแปลง ย้ายเข้าหรือย้ายออกภายในหน่วยงาน

2. ควรผลักดันให้การจัดการความรู้เกิดจากความร่วมมือของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานทุกคน โดยให้เจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการดำเนินการอย่างแท้จริง สอดแทรกเนื้อหาในงานประจำ ตั้งแต่กระบวนการสร้างความรู้ การถ่ายทอด การแลกเปลี่ยน การใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ ด้วยการสนับสนุนให้ทุกกลุ่มงานมีองค์ความรู้ในภารกิจหลักที่สำคัญๆ หรือส่งเสริมเจ้าหน้าที่ทุกคนในหน่วยงานจัดทำองค์ความรู้ตามภารกิจของตนคนละ 1 เรื่อง เนื่องจากเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานประจำย่อมมีความรู้และเชี่ยวชาญในงานนั้นๆ ด้วยการสร้างแรงจูงใจ การให้รางวัล เช่น การยกย่องชมเชย ประกาศเกียรติคุณ เป็นต้น

3. ควรเพิ่มตัวชี้วัดผลงานด้านการจัดการความรู้ เป็นผลสัมฤทธิ์ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการด้วย เพื่อเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการความรู้ให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น
4. ควรจัดให้มีเวทีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างเจ้าหน้าที่เป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นการส่งเสริมและเปิดกว้างในการสื่อสารระหว่างกันมากขึ้น ทำให้ได้พูดคุย แลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้และการทำงาน ซึ่งเป็นพื้นฐานไปสู่การจัดการความรู้ในหน่วยงาน
5. ควรมีระบบการติดตาม ประเมินผลการจัดการความรู้เป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทราบถึงความคืบหน้าการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรคระหว่างดำเนินการ ตลอดจนควบคุมให้อยู่ในกรอบระยะเวลา ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เอกสารอ้างอิง

- เจษฎา นกน้อย . (2552) . แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย . กรุงเทพมหานคร : วิพรีน (1991) จำกัด .
- ธนพงษ์ อมฤตวิสุทธิ์.(2559). การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน . ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ทางสังคมศาสตร์) , มหาวิทยาลัยรามคำแหง .
- ปิยรัตน์ กาญจนะจิตรา .(2550). การจัดการความรู้ในระบบราชการไทย กรณีศึกษา : กรมส่งเสริมการเกษตร กรมอนามัย และกรมสุขภาพจิต .ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์) , มหาวิทยาลัยรามคำแหง .
- พยัต วุฒิรงค์ . (2555). สู่ยอดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่. กรุงเทพมหานคร . สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 . (2546 , ตุลาคม 9). ราชกิจจานุเบกษา , 120 (100ก) , 4.
- ลาวัลย์ สุขยิ่ง . (2550) . การจัดการความรู้ในองค์กร กรณีศึกษา : หน่วยงานธุรกิจ CDMA บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน). ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (การพัฒนาระบบทรัพยากรมนุษย์และองค์กร), สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วิโรจน์ ก่อสกุล (2561ข). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการและนวัตกรรมในองค์กรและนวัตกรรมในองค์กร . กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง , โครงการหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.
- วรรษยา ศิริวัฒน์ (2559) . ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในระบบราชการไทย กรณีศึกษา กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย . ทุนอุดหนุนการวิจัยจากมหาวิทยาลัยรามคำแหง ประเภทการวิจัยคณะ , มหาวิทยาลัยรามคำแหง .
- สุรัชย์ พรหมพันธุ์ . (2554). ข้าแหละสมรรถนะเพื่อการพัฒนา . กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ปัญญาชน .
- อัฐพล ชนก.(2559) . กระบวนการจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นการเลี้ยงไก่ชน : กรณีศึกษากลุ่มเลี้ยงไก่ชนบ้านควนเสาธง ตำบลตะโก อำเภอกงหรา จังหวัดพัทลุง .วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต , มหาวิทยาลัยรามคำแหง.