

## การจัดการความรู้ของสถานีดับเพลิงคลองเตย\*

อภิสิทธิ์ เสร็จกิจ\*\*

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิธีการจัดการความรู้ของสถานีดับเพลิงคลองเตย ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค และการจัดการความรู้ที่เหมาะสมเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยใช้วิธีวิจัยเอกสารและวิจัยสนาม ในส่วนของการวิจัยสนาม เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 15 คน ผลการวิจัยพบว่า วิธีการจัดการความรู้ของสถานีดับเพลิงคลองเตยเป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร นำมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองได้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมาย องค์กรประกอบสำคัญในการสร้างความรู้ คือ คน ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นทั้งแหล่งความรู้ และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ดังนี้ การจัดการความรู้ จะต้องเน้นให้ความสำคัญที่องค์ประกอบนี้มาก โดยจะต้องดึงความรู้จากบุคคลนั้นออกมาถ่ายทอดให้ได้ เทคโนโลยี ซึ่งเป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหาจัดเก็บ แลกเปลี่ยนและนำความรู้ไปใช้ได้อย่างง่าย สะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง และกระบวนการความรู้ เป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้ใช้ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและนวัตกรรม

**คำสำคัญ:** การจัดการความรู้ นวัตกรรม

### บทนำ

ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 มาตรา 11 “ส่วนราชการมีหน้าที่ที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถสร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้” (พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546) เพื่อสนองตอบ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และเสริมสร้างสมรรถนะของหน่วยงานราชการ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันเพิ่มพูนผลผลิตแห่งชาติ ได้กำหนดแนวทางการปฏิบัติให้หน่วยงานราชการ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นความรู้ โดยที่ความรู้มี 2 ประเภท คือ ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่างๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้ง จึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม และความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่างๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือ

\*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่อง การจัดการความรู้ของสถานีดับเพลิงคลองเตย

\*\*นักศึกษาลัทธิรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ต่างๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

พ.ศ. 2548) ซึ่งความรู้ ยังกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร บันทึกต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาและการจัดการความรู้ ให้เป็นระบบ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้ขยายแนวความคิดการจัดการความรู้ (Knowledge Management) หรือที่เรียกกันว่า KM ถือเป็นแนวความคิดการจัดการความรู้สมัยใหม่ ให้มีการจัดการความรู้ในองค์การโดยกำหนดวิสัยทัศน์ใหม่ กำหนดยุทธศาสตร์และมาตรการที่สำคัญในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของข้าราชการให้เอื้อต่อการพัฒนาการเรียนรู้

ปัจจุบันสภาพการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เป็นผลจากการพัฒนาของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่พัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทำให้สังคมมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ส่งผลกระทบกับการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอกองค์การ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้มิได้ส่งผลกระทบเฉพาะด้านหนึ่งด้านใด แต่ส่งผลกระทบในทุกด้านไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมือง ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ด้านสังคมและประชากร สภาพการณ์เช่นนี้ย่อมส่งผลกระทบต่อองค์การในอนาคต การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้ส่งผลให้องค์การต่าง ๆ และหน่วยงานทั้งหลายต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและสร้างภูมิคุ้มกันอย่างมั่นคง

จากที่ได้กล่าวมา การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งในการพัฒนาองค์การ เป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ีระหว่งผู้บริหารกับบุคลากรทุกฝ่ายในองค์การ ทั้งนี้การจัดการความรู้เป็นกระบวนการปฏิบัติที่กลมกลืนกับงาน เป็นกระบวนการสร้างระบบให้สามารถรับรู้ข่าวสาร และประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการ เพื่อให้เป็นผู้ที่มีความรู้ในวิชาการสมัยใหม่ และปฏิบัติหน้าราชการให้เกิดประสิทธิภาพและมีคุณธรรม สร้างความมีส่วนร่วมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ไม่ตายตัว ขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละองค์การ และไม่ยึดติดกับรูปแบบประยุกต์ปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์อย่างกลมกลืน และเหมาะสม เพื่อพัฒนาการปฏิบัติราชการให้เกิดประสิทธิภาพ มุ่งสู่การเป็นองค์การคุณภาพสูง

ผู้วิจัยเป็นบุคลากรของสถานีดับเพลิงคลองเตย เป็นหน่วยงานราชการที่รับผิดชอบด้านการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย จึงมีความสนใจที่จะวิจัยการจัดการความรู้สถานีดับเพลิงคลองเตย ศึกษาวิธีการจัดการความรู้ ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานจัดการความรู้ ตลอดจนแนวทางการแก้ไขและการจัดการความรู้ที่เหมาะสมเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ต่อไป

## วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ มีวิธีการวิจัยดังนี้

1. การวิจัยเอกสาร (Documentary research) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ ดุษฎีนิพนธ์ รายงานการประชุม คู่มือการปฏิบัติงาน ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง เอกสารทางวิชาการ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้สถานีดับเพลิงคลองเตย
2. การวิจัยสนาม (Field research) โดยผู้วิจัยลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or Formal interview)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร (Population) ได้แก่ ช้าราชการ และบุคลากร ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ สถาบันดับเพลิง คลองเตย

2. กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยกำหนดลักษณะของประชากรที่ต้องการศึกษา (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2561ก, หน้า 45) จึงใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) จำนวน 15 คน โดยพิจารณาคุณสมบัติดังนี้

- 1) หัวหน้าสถาบันดับเพลิงคลองเตย จำนวน 1 คน
- 2) หัวหน้าชุดและรองหัวหน้าชุด ชุดปฏิบัติการ 1 – 4 จำนวน 8 คน
- 3) เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน ชุดปฏิบัติการ 1 – 4 จำนวน 6 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยกรณีศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or Formal interview) ลักษณะของการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถามและข้อกำหนดที่แน่นอนตายตัวจะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ใช้คำถามเดียวกัน (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2561ก, หน้า 54) และการสัมภาษณ์จะทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้กำหนดวันนัดหมายการสัมภาษณ์ โดยได้แจ้งให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ทราบก่อนล่วงหน้า ในการสัมภาษณ์จะใช้การจดบันทึกและบันทึกเสียง โดยก่อนสัมภาษณ์จะขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์ในการจดบันทึกการสนทนาก่อนทุกครั้ง

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร เป็นวิธีการศึกษาค้นคว้าเก็บรวบรวมข้อมูลทั่วไป โดยการรวบรวมเอกสารซึ่งเป็นข้อมูลที่มีการบันทึกไว้แล้วโดยผู้อื่น ได้แก่

1.1 หนังสือทั่วไป ได้แก่ ตำรา คู่มือ เอกสารประกอบการบรรยาย รวมถึงเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ เป็นต้น

1.2 หนังสืออ้างอิง ได้แก่ สารานุกรม พจนานุกรม เป็นต้น

1.3 งานวิจัย ได้แก่ วิทยานิพนธ์ เป็นงานที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าในเรื่องนั้น ๆ อย่างละเอียด

1.4 เอกสารทางราชการ เป็นเอกสารที่ส่วนราชการจัดทำขึ้นเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติ เช่น นโยบาย กฎระเบียบ พระราชบัญญัติ คู่มือปฏิบัติงาน ประกาศ คำสั่ง เป็นต้น

2. วิธีการรวบรวมข้อมูลจากภาคสนาม ผู้วิจัยจะเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์ โดยที่ผู้วิจัยเลือกวิธีการสัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ซึ่งใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure interview) โดยที่ผู้วิจัยต้องทำการสัมภาษณ์ไปตามคำถามที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์ ซึ่งผู้วิจัยจะสัมภาษณ์ตามข้อที่กำหนดไว้เท่านั้น และผู้วิจัยจะใช้แบบสัมภาษณ์ซึ่งเป็นคำถามในการสัมภาษณ์และจดบันทึกข้อมูลและบันทึกเสียงตามคำบอกของผู้ถูกสัมภาษณ์

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ ดังนี้

1. ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นตามแต่ละประเด็น
2. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบความเหมือนหรือความแตกต่างของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน ก่อนนำข้อมูลไปวิเคราะห์
3. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้ทราบถึงลักษณะความคล้ายคลึงกันและแตกต่างกันของข้อมูลก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์

4. นำข้อมูลที่ได้จากการเปรียบเทียบมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน เพื่อสรุปผลการวิจัยการจัดการความรู้ของสถานับเพลิงคลองเตย สภาพปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานจัดการความรู้ แนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค และการจัดการความรู้ที่เหมาะสมเพื่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยการนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบพรรณนา

## ผลการวิจัยและการอภิปรายผล

### ผลการวิจัย

ผลการวิจัยเอกสารและการวิจัยสนาม พบว่า

การจัดการความรู้ คือการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด องค์ประกอบสำคัญของวงจรในการสร้างความรู้ มีอยู่ 3 ส่วน คือสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2561ข, หน้า 95)

1. คน ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นทั้งแหล่งความรู้ และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ดังนั้น การจะทำ KM จะต้องเน้นให้ความสำคัญที่องค์ประกอบนี้ ต้องรู้ว่าความรู้อยู่ที่คนๆไหนและคนๆนั้นเป็นอย่างไร เพื่อที่จะดึงความรู้จากบุคคลนั้นออกมาถ่ายทอดต่อให้ได้

2. เทคโนโลยี ซึ่งเป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหาจัดเก็บ แลกเปลี่ยนและนำความรู้ไปใช้ได้อย่างง่าย สะดวก รวดเร็ว และมีความถูกต้อง

3. กระบวนการความรู้ เป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้ใช่ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและนวัตกรรม

กระบวนการจัดการความรู้ มีทั้งหมด 7 ขั้นตอน (ชลิตา ศรมณี, 2561ค, หน้า 170-171)

1. ค้นหาความรู้ คือ “รู้เรา” ต้องรู้ว่าองค์กรมีความรู้อะไร ต้องการความรู้อะไร โดยใช้แผนที่ความรู้เพื่อหาขอบเขตความรู้ในองค์กร และทำให้เห็นภาพรวมของคลังความรู้ในองค์กร

2. สร้างและแสวงหาความรู้ กำหนดเนื้อหาของความรู้ที่ต้องการและดึงจับความรู้จากแหล่งต่าง ๆ สิ่งสำคัญคือต้องสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่กระตุ้นให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อก่อให้เกิดการสร้างความรู้ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา

3. จัดความรู้ให้เป็นระบบ คือ จัดทำสารบัญ และเก็บรวบรวมความรู้ เพื่อให้ง่ายและสะดวกในการใช้งานการแบ่งประเภทความรู้จะขึ้นอยู่กับการใช้ความรู้นั้น ๆ

4. ประมวลและกลั่นกรองความรู้ สร้างความรู้ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่าย ซึ่งอาจทำได้หลายวิธี คือ

- จัดทำมาตรฐานให้เป็นรูปแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร เพื่อความสะดวก รวดเร็ว ในการค้นหาข้อมูล
- ใช้ “ภาษา” เดียวกันทั้งองค์กร เช่น จัดทำคำความหมายของคำต่าง ๆ ที่แต่ละหน่วยงานใช้ในการปฏิบัติงาน
- เรียบเรียง และปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพอยู่เสมอ เช่น เนื้อหาครบถ้วนตรงตามความต้องการของผู้ใช้

5. เข้าถึงความรู้ องค์กรต้องมีวิธีการจัดเก็บ และกระจายความรู้ทั้งประเภท Explicit และ Tacit ซึ่งโดยทั่วไปการกระจายความรู้มี 2 แบบ คือ

1) “Push” (การป้อนความรู้) คือ การส่งความรู้ให้ผู้รับโดยไม่มีคำร้องขอ หรือการกระจายความรู้แบบ Supply-based เช่น จดหมายเวียน

2) “Pull” (ให้โอกาสเลือกใช้ความรู้) ผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้แต่ข้อมูลที่ต้องการ เพื่อลดปัญหาการรับข้อมูลที่มากเกินไปจนความจำเป็น การกระจายความรู้เป็นแบบ “Demand-based”

6. แบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ประเภท Explicit ทำได้โดยการจัดทำเอกสาร ทำฐานความรู้ รวมทั้งการทำสมุดหน้าเหลือง โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยให้เข้าถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น การแบ่งปันความรู้ประเภท Tacit ทำได้หลายวิธี เช่น

- ทีมข้ามสายงาน
- Innovation & Quality
- ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (CoP)
- ระบบพี่เลี้ยง
- การสับเปลี่ยนงาน และยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน
- เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้

7. การเรียนรู้ องค์กรจะต้องกระตุ้นและสร้างบรรยากาศให้ทุกคนกล้าคิด กล้าทำ โดยผู้บริหารต้องยอมรับผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น แต่ทั้งนี้ต้องสอดคล้องกับทิศทางและค่านิยมขององค์กร

ปัจจัยที่เอื้อให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ มีดังนี้ (ชลิดา ศรมณี, 2561ค, หน้า 171-172)

1. ผู้นำองค์กรให้การสนับสนุน และกำหนดทิศทางกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจขององค์กรเพื่อช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน รวมทั้งการชมเชยให้รางวัลเพื่อโน้มน้าวให้บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้
2. องค์กรต้องมีวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ เพื่อส่งผ่านความรู้ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
3. เทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ได้ง่าย และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
4. การฝึกอบรมและการเรียนรู้ เพื่อสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้
5. วัฒนธรรมที่เอื้อ จะช่วยให้องค์กรพัฒนาและปรับปรุงกลยุทธ์เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น
6. โครงสร้างพื้นฐานที่เหมาะสม การแลกเปลี่ยนความรู้ขององค์กรจะดำเนินไปอย่างไร้ราบรื่นถ้าขาดโครงสร้างหรือระบบรองรับที่ดี โครงสร้างนี้อาจหมายถึง สิ่งที่ต้องได้ เช่น สถานที่ อุปกรณ์ต่าง ๆ และสิ่งที่ไม่ได้ เช่น ระบบหรือกลไกที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

ความสำเร็จของการจัดการความรู้เกิดจากการผสมผสานการทำงานระหว่างองค์ประกอบของการจัดการความรู้ประกอบไปด้วยสิ่งต่อไปนี้ คือ (Franklin (อ้างถึงใน กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล, 2557, หน้า 137-138)

1. คน (People) เป็นกลยุทธ์หลักที่องค์กรใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันมุ่งที่ความสามารถของคนในองค์กรที่จะสร้างนวัตกรรมและมีความคล่องตัวที่จะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตามสภาวะการณ์ การพัฒนาคนในองค์กรจึงมีความสำคัญอันดับแรก

2. กระบวนการ (Process) ของการจัดการความรู้ประกอบด้วยแนวทางและขั้นตอนของการจัดการความรู้ต้องระบุประเภทของสารสนเทศที่ต้องการ ทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอก เป็นการแยกแยะว่า ความรู้ชนิดใดที่ควรนำมาใช้ในองค์กร แล้วนำความรู้นั้นมากำหนดโครงสร้าง รูปแบบและตรวจสอบความถูกต้องขั้นตอนของการจัดการความรู้ จึงประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนได้แก่

2.1 การจัดหาความรู้จากแหล่งความรู้ต่างๆ (Knowledge Acquisition) ซึ่งเป็นขั้นตอนของการพัฒนาและการสร้างความรู้ใหม่ เช่น การวิจัยและพัฒนาซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของซุมคักดี อินทร์รักษ์ (2548) ที่กล่าวสนับสนุนว่าการได้มาซึ่งความรู้จำเป็นต้องอาศัยการวิจัย จะทำให้มีความรู้ใหม่อยู่เสมอ เมื่อนำผลการวิจัยไปใช้ก่อให้เกิดปัญหาใหม่ก็มีการวิจัยใหม่ ค้นพบสิ่งใหม่และมีการนำผลการวิจัยนั้นไปพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2.2 การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) เป็นการใช้ความรู้ร่วมกันในองค์กรมี 4 ระดับได้แก่ Know What (รู้ว่าคืออะไร) Know How (รู้วิธีการ) Know Why (รู้เหตุผล) และ Care Why (ใส่ใจกับเหตุผล)

2.3 การใช้หรือเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Utilization) เป็นการเผยแพร่ความรู้ให้คนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ในองค์กรได้เพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจและการดำเนินงาน

3. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology: IT) เป็นเครื่องมือที่พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของความรู้ในองค์กรให้เป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อบุคคลในเวลาและรูปแบบที่บุคคลนั้นต้องการ เรียกว่า “ระบบบริหารความรู้”

สถานีดับเพลิงคลองเตย เดิมชื่อสถานีตำรวจดับเพลิงคลองเตย เปิดทำการเมื่อปี พ.ศ. 2513 ต่อมาเมื่อปี พ.ศ. 2540 ได้ก่อสร้างอาคารที่ทำการขึ้นใหม่ เป็นอาคารคอนกรีตสูง 5 ชั้นกรุงเทพมหานครได้รับมอบภารกิจดับเพลิงจากสำนักงานตำรวจแห่งชาติ (ตามมติของคณะรัฐมนตรี เมื่อปี พ.ศ. 2546) มีสำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยทำหน้าที่รับผิดชอบด้านภารกิจการดับเพลิงและงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย อย่างเต็มรูปแบบ สถานีตำรวจดับเพลิงคลองเตย ได้เปลี่ยนชื่อเป็นสถานีดับเพลิงคลองเตย ตั้งแต่นั้นมา พื้นที่รับผิดชอบโดยรอบ ประมาณ 35 ตารางกิโลเมตร

วิสัยทัศน์สถานีดับเพลิงคลองเตย

1. เป็นสถานีดับเพลิงที่ได้รับการยอมรับและยกย่องอันดับต้น ๆ ของสำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย และกรุงเทพมหานคร
2. เป็นสถานีดับเพลิงที่มีความพร้อม ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรวดเร็ว สร้างความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชนในเขตพื้นที่รับผิดชอบและพื้นที่กรุงเทพมหานคร ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างทันท่วงที

พันธกิจสถานีดับเพลิงคลองเตย

1. สร้างความแข็งแกร่งในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างหน่วยงานและองค์กร ด้านการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
2. กำหนดให้ความปลอดภัยเป็นกิจกรรม ที่สำคัญที่สุดในการปฏิบัติงาน
3. สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี เพื่อคุณภาพการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ

ในส่วนของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง สามารถนำมาวิเคราะห์แยกเป็นประเด็นต่าง ๆ เรียงลำดับตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ตั้งไว้สามประเด็น ดังนี้

1. วิธีการจัดการความรู้ของสถานีดับเพลิงคลองเตย มีดังนี้
  - 1) เจ้าหน้าที่ของสถานีดับเพลิงคลองเตย ส่วนมากเป็นผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมมาอย่างดี เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ แต่อาจมีประสบการณ์ที่แตกต่างกันในบางเหตุการณ์ ที่น่าจะนำมาเป็นองค์ความรู้ที่สามารถแบ่งปัน แลกเปลี่ยนกันได้
  - 2) มีการพัฒนาการจัดเก็บองค์ความรู้ให้เป็นระบบ ตามคำสั่งสำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย เรื่องการปฏิบัติหน้าที่ราชการประจำวันของสถานีดับเพลิงได้รวบรวมงานที่ต้องปฏิบัติไว้ ทางสถานีมีการสอนงานให้ความรู้และฝึกสอนทักษะให้ข้าราชการใหม่ ทั้งด้านการป้องกันและระงับอัคคีภัย การใช้งานวิทยุสื่อสาร
  - 3) มีองค์ความรู้ที่สามารถค้นหาได้ ทั้งในรูปแบบของระบบสารสนเทศ และคู่มือการปฏิบัติงานของสำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยกรุงเทพมหานคร เพื่อเป็นกรอบในการปฏิบัติงานด้านการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

2. ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการจัดการความรู้ของสถานีดับเพลิงคลองเตย

- 1) ปัญหาด้านกระบวนการการบริหารงานยังไม่มีแผนการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมยังไม่ถึงประมาณที่สนับสนุนงานด้านการจัดการความรู้และพัฒนาบุคลากรของสถานีดับเพลิง
  - 2) ปัญหาด้านความรู้ความเข้าใจ และความตระหนักในการจัดการความรู้ของสถานีดับเพลิงคลองเตย
  - 3) ปัญหาด้านการติดตามและประเมินผล ยังไม่มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน
3. แนวทางการแก้ไขปัญหา อุปสรรค และพัฒนาการจัดการความรู้ของสถานีดับเพลิงคลองเตย
- 1) หน่วยงานให้การสนับสนุนการจัดการความรู้ ในด้านการวางแผนกลยุทธ์ รวมถึงการจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของสถานีดับเพลิงคลองเตย ซึ่งจะทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ
  - 2) มีการวางแผนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ เป็นขั้นตอนกระบวนการ ซึ่งจะช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย
  - 3) มีการฝึกอบรมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ให้กับเจ้าหน้าที่ในการจัดการความรู้ พร้อมทั้งสร้างความตระหนักให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมในองค์กรให้มีความเปลี่ยนแปลงเรียนรู้ระหว่างกัน
  - 4) มีการติดตาม วัดผล ประเมินผลการดำเนินงานอยู่เสมอ เพื่อเป็นการพัฒนา ปรับปรุงการดำเนินการจัดการความรู้ให้ดียิ่งขึ้น

### อภิปรายผล

จากผลการวิจัยที่ค้นพบดังกล่าวข้างต้น มีประเด็นที่นำมาอภิปรายได้ ดังนี้

**วิธีการจัดการความรู้ของสถานีดับเพลิงคลองเตย** จะมุ่งเน้นการจัดการความรู้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในสถานีดับเพลิงคลองเตยให้เป็นระบบและเหมาะสมในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2557) การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่องสม่ำเสมอ เป้าหมาย คือ การพัฒนาคนและพัฒนาคน โดยมีความรู้เป็นเครื่องมือ มีกระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ จากการศึกษาที่เจ้าหน้าที่ดับเพลิงทุกคนต้องผ่านการฝึกหลักสูตรการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยขั้นพื้นฐาน ถึงจะสามารถได้รับการแต่งตั้งเป็นเจ้าพนักงานตามพระราชบัญญัติป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย พ.ศ. 2550 สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (อ้างถึงใน ชลิตา ศรมณี, 2561ก, หน้า 90) ได้อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคลถือเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าและยั่งยืนที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับการลงทุนประเภทอื่น ๆ ทั้งนี้เพราะความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับศักยภาพของบุคลากรการฝึกอบรมและพัฒนาถือเป็นกิจกรรมส่วนหนึ่งในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง ให้เกิดการเรียนรู้ ความชำนาญ และทัศนคติส่วนการพัฒนานั้นเป็นการเตรียมบุคคลในองค์กรและเป็นผู้ที่มีความรู้ ความรู้ที่ได้รับมาและประสบการณ์ที่ผ่านมา อาจแตกต่างกันตามความถนัดและความสนใจในบทเรียน สอดคล้องกับแนวคิดของ เสาวลักษณ์ สุขวิรัช (2561, หน้า 56) ได้อธิบายว่า ความรู้จำแนกเป็น 2 ประเภท คือ 1. Tacit knowledge คือ ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ พรสวรรค์ ซึ่งสื่อสารหรือถ่ายทอดในรูปของตัวเลข สูตร หรือลายลักษณ์อักษรได้ยาก สามารถพัฒนาและแบ่งปันได้ 2. Explicit knowledge คือ ความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถรวบรวมและถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่าง ๆ ได้ เช่น หนังสือ คู่มือ รายงาน ซึ่งคนสามารถเข้าถึงได้ง่าย นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Quinn (อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552, หน้า 32) ได้จำแนกระดับของความรู้ออกเป็น 4 ระดับ ได้แก่ ระดับที่ 1 รู้ว่าคืออะไร (Cognitive Knowledge: Know-What) เป็นความรู้เชิงการรับรู้จากการเรียน การเห็นหรือจดจำมา มีลักษณะเป็นความรู้ภาคทฤษฎีว่าสิ่งเหล่านั้น “คืออะไร” ซึ่งเป็นความรู้ขั้นพื้นฐาน ระดับที่ 2 รู้วิธีการ (Advanced Skill: Know-How) เป็นความรู้ในภาคทฤษฎีและมีการนำไปปฏิบัติผสมผสานกัน เจ้าของความรู้จะเริ่มมีประสบการณ์และเริ่มความเข้าใจในสภาพของความเป็นจริง

สามารถนำความรู้ที่มีไปปรับใช้ให้ตรงกับสภาพงานมากขึ้น ระดับที่ 3 รู้เหตุผล (System Understanding: Know-Why) เป็นความเข้าใจอย่างลึกซึ้งซึ่งเหตุผลที่สลับซับซ้อนอันอยู่ภายใต้เหตุการณ์และสถานการณ์ต่าง ๆ ความรู้ในระดับนี้สามารถพัฒนาได้บนพื้นฐานของประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหา และการอภิปรายเกี่ยวกับประสบการณ์ร่วมกับผู้อื่น เจ้าของความรู้เริ่มที่จะบรรลุผลในความรู้นั้น สามารถอธิบายเหตุและผล หรือที่มาที่ไป ผลของการกระทำและผลของการไม่กระทำได้ ระดับที่ 4 ใส่ใจกับเหตุผล (Self-Motivate Creativity: Care-Why) ความรู้ที่อาจกล่าวได้ว่า สามารถนำความรู้มาพลิกแพลง ประยุกต์ได้อย่างเหมาะสม เป็นความรู้ในลักษณะสร้างสรรค์ และการปรับตัวเพื่อความสำเร็จ สร้างสรรค์ความรู้ใหม่ ๆ ต่อยอดจากความรู้เดิมได้ เจ้าหน้าที่สามารถนำความรู้มาพัฒนาตนเองและมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ สร้างสรรค์ ปรับปรุง และพัฒนาความรู้ให้เหมาะสมในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่รายอื่น ๆ ในสถานีดับเพลิงคลองเตย ทั้งนี้รวมถึงการจัดการความรู้ของสถานีดับเพลิงคลองเตยให้เป็นระบบ สอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2561ข, หน้า 95) ให้ความหมายว่า การจัดการความรู้ คือการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์การ ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์การมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด องค์ประกอบสำคัญของวงจรในการสร้างความรู้ มีอยู่ 3 ส่วน คือ 1. คน ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นทั้งแหล่งความรู้ และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ดังนี้ การจะทำ KM จะต้องเน้นให้ความสำคัญที่องค์ประกอบนี้ ต้องรู้ว่าความรู้อยู่ที่คน ๆ ไหนและคน ๆ นั้นเป็นอย่างไรเพื่อที่จะดึงความรู้จากบุคคลนั้นออกมาถ่ายทอดต่อให้ได้ 2. เทคโนโลยี ซึ่งเป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหาจัดเก็บ แลกเปลี่ยนและนำความรู้ไปใช้ได้อย่างง่าย สะดวก รวดเร็ว และมีความถูกต้อง 3. กระบวนการความรู้ เป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้ใช้ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและนวัตกรรม ที่เจ้าหน้าที่สามารถเข้าถึงองค์ความรู้ที่สามารถค้นหาได้ ทั้งในรูปแบบของระบบสารสนเทศ และคู่มือการปฏิบัติงานของสำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยกรุงเทพมหานคร เพื่อเป็นกรอบในการปฏิบัติงานด้านการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

**ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานจัดการความรู้ของสถานีดับเพลิงคลองเตย** มีประเด็นที่นำมาอภิปรายดังนี้

1. ปัญหาด้านกระบวนการการบริหารงานยังไม่มีการวางแผนการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมยังไม่มีงบประมาณที่สนับสนุนงานด้านการจัดการความรู้และพัฒนาบุคลากรของสถานีดับเพลิง ด้วยสถานีดับเพลิงคลองเตยเป็นหน่วยงานระดับฝ่าย การบริหารจัดการด้านงบประมาณอยู่ที่สำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย และกองปฏิบัติการดับเพลิง 1-4 ด้านการพัฒนาบุคลากรของสำนักป้องกันจะเป็นกองวิชาการและแผนงานที่จัดหลักสูตรการฝึกอบรม เป็นรูปแบบการกำหนดโครงสร้างองค์การ และการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ ดำรง วัฒนา (อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2561, หน้า 79) อธิบายว่า นวัตกรรมการบริหาร หมายถึง การดำเนินการใหม่ ๆ เกี่ยวกับกระบวนการ โครงสร้างองค์การ หรือการปฏิบัติงาน กรรมวิธีการบริหารไปอย่างชัดเจน สถานีดับเพลิงคลองเตย
2. ปัญหาด้านความรู้ความเข้าใจ และความตระหนักในการจัดการความรู้ของสถานีดับเพลิงคลองเตย สอดคล้องกับงานวิจัยของ ลาวัลย์ สุขยิ่ง (2550) ได้วิจัยเรื่อง *การจัดการความรู้ในองค์กร กรณีศึกษา : หน่วยงานธุรกิจ CDMA บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)* ที่พบว่าอุปสรรคสำคัญที่คณะกรรมการให้ความสำคัญคือ การสร้างความตระหนักให้ผู้บริหารและพนักงานเห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการความรู้ ที่มีผลต่อการพัฒนาตน พัฒนางาน และพัฒนาองค์กรโดยองค์กรต้องมีการสร้างแรงจูงใจ กระตุ้น และสื่อสารให้พนักงานได้รับรู้และเข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจัง มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ และความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงาน



3. ปัญหาด้านการติดตามและประเมินผล ยังไม่มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ ประชา ตันเสนีย์ (อ้างถึงใน สุขุมวิทย์ ไสยโสภณ, 2560, หน้า 179) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการนำศักยภาพของแต่ละบุคคลมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด และจัดให้มีระบบการประเมินการพัฒนาความสามารถของบุคคลเป็นระยะ ๆ เพื่อช่วยแก้ไขบุคลากรบางกลุ่ม ให้พัฒนาความสามารถเพิ่มขึ้นและในขณะเดียวกันก็สนับสนุนให้ผู้มีขีดความสามารถสูงได้ก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งใหม่ที่ต้องใช้ความสามารถที่สูงขึ้น

**แนวทางการแก้ไขปัญหา อุปสรรค และปรับปรุงพัฒนาการจัดการความรู้ให้เหมาะสมในการปฏิบัติงานของสถานดับเพลิงคลองเตย** มีประเด็นที่นำมาอภิปราย ดังนี้

1. หน่วยงานให้การสนับสนุนการจัดการความรู้ ในด้านการวางแผนกลยุทธ์ รวมถึงการจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของสถานดับเพลิงคลองเตย ซึ่งจะทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับแนวคิดของ ชลิดา ศรมณี (2561ค, หน้า 171-172) ที่สรุปได้ว่า การได้รับการสนับสนุนจากผู้นององค์กร และกำหนดทิศทางกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจขององค์กรจะช่วยให้เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน รวมทั้งการชมเชยให้รางวัลเพื่อโน้มน้าวให้บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่เอื้อให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ลาวลีย์ สุขยิ่ง (2550) ได้วิจัยเรื่อง *การจัดการความรู้ในองค์กร กรณีศึกษา : หน่วยงานธุรกิจ CDMA บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)* ที่พบว่า การให้การสนับสนุนจากผู้บริหารนโยบายที่ชัดเจนด้าน KM ขององค์กรเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในองค์กร

2. มีการวางแผนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ เป็นขั้นตอนกระบวนการ ซึ่งจะช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย สอดคล้องกับแนวคิดของ Franklin (อ้างถึงใน กัลยรัตน์ ธีระชนชัยกุล, 2557, หน้า 137-138) ได้กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความสำเร็จของการจัดการความรู้เกิดจากการผสมผสานการทำงานระหว่างองค์ประกอบของการจัดการความรู้ ซึ่งกระบวนการ (Process) ของการจัดการความรู้ เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญที่จะทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ กระบวนการประกอบด้วยแนวทางและขั้นตอนของการจัดการความรู้ต้องระบุประเภทของสารสนเทศที่ต้องการ ทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอก เป็นการแยกแยะว่า ความรู้ชนิดใดที่ควรนำมาใช้ในองค์กร แล้วนำความรู้นั้นมากำหนดโครงสร้าง รูปแบบและตรวจสอบความถูกต้องขั้นตอนของการจัดการความรู้ จึงประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนได้แก่ 1. การจัดหาความรู้จากแหล่งความรู้ต่างๆ (Knowledge Acquisition) ซึ่งเป็นขั้นตอนของการพัฒนาและการสร้างความรู้ใหม่ เช่น การวิจัยและพัฒนาซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2548) ที่กล่าวสนับสนุนว่า การได้มาซึ่งความรู้จำเป็นต้องอาศัยการวิจัย จะทำให้มีความรู้ใหม่อยู่เสมอ เมื่อนำผลการวิจัยไปใช้ก่อให้เกิดปัญหาใหม่ก็มีการวิจัยใหม่ ค้นพบสิ่งใหม่และมีการนำผลการวิจัยนั้นไปพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 2. การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) เป็นการใช้ความรู้ร่วมกันในองค์กรมี 4 ระดับได้แก่ Know What (รู้ว่าคืออะไร) Know How (รู้วิธีการ) Know Why (รู้เหตุผล) และ Care Why (ใส่ใจกับเหตุผล) 3. การใช้หรือเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Utilization) เป็นการเผยแพร่ความรู้ให้คนในองค์กร สามารถเข้าถึงความรู้ในองค์กรได้เพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจและการดำเนินงาน

3. มีการฝึกอบรมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ให้กับเจ้าหน้าที่ในการจัดการความรู้ พร้อมทั้งสร้างความตระหนักให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมในองค์กรให้มีวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันสอดคล้องกับแนวคิดของ ชลิดา ศรมณี (2561ค, หน้า 171-172) ที่ได้กล่าวโดยสรุปไว้ว่าการฝึกอบรมและการเรียนรู้ เพื่อสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ และการที่องค์กรมีวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ เพื่อส่งผ่านความรู้ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เป็นส่วนหนึ่งของปัจจัยที่เอื้อให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ลาวลีย์ สุขยิ่ง (2550) ได้วิจัยเรื่อง *การจัดการความรู้ในองค์กร กรณีศึกษา : หน่วยงานธุรกิจ CDMA บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)* ที่พบว่า อุปสรรคสำคัญที่คณะทำงานให้ความสำคัญคือการสร้างความตระหนักให้ผู้บริหารและพนักงานเห็นถึงความสำคัญและ

ประโยชน์ของการจัดการความรู้ ที่มีผลต่อการพัฒนาคน พัฒนางาน และพัฒนาองค์กรโดยองค์กรต้องมีการสร้างแรงจูงใจ กระตุ้น และสื่อสารให้พนักงานได้รับรู้และเข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจัง มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ และความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงาน ส่งผลให้เกิดวิธีการทำงานหรือผลงานที่ต่างไปจากเดิม โดยผ่านการทดลองการทำงานหรือสร้างผลงานตามที่คิด และมีการนำความรู้ไปใช้อย่างกว้างขวาง อันจะเป็นส่วนสำคัญทำให้ บรรลุเป้าหมายองค์กร

4. มีการติดตาม วัดผล ประเมินผลการดำเนินงานอยู่เสมอ เพื่อเป็นการพัฒนา ปรับปรุงการดำเนินการจัดการความรู้ให้ดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ ซลิดา ศรมณี (2561ค, หน้า 171-172) ที่ได้กล่าวโดยสรุปไว้ว่า การวัดผลอยู่เสมอ จะช่วยให้องค์กรพัฒนาและปรับปรุงกลยุทธ์เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งเป็นปัจจัยที่เอื้อให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ

### ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ควรสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ และทักษะการปฏิบัติงาน ทั้งภายในหน่วยงาน รวมถึงหน่วยงานภายนอก
2. ควรปลูกฝัง และสร้างความตระหนักของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานทุกคน ให้เห็นถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ เห็นถึงประโยชน์ของส่วนรวม
3. มีการแบ่งโครงสร้างการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานออกเป็นกลุ่มตามความถนัด และความสนใจของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน และมีการจัดการความรู้ตามลักษณะงานของกลุ่ม
4. สนับสนุนให้มีการนำเทคโนโลยี มาประยุกต์ใช้ในการจัดการความรู้ให้มากขึ้น เพื่อให้การจัดการความรู้มีความถูกต้องและรวดเร็ว

### เอกสารอ้างอิง

- กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล. (2558). วารสารปัญญาวิวัฒน์ ปีที่ 5 ฉบับพิเศษ. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิรวรรณ ตีประเสริฐ. *การจัดการความรู้...ปัจจัยสู่ความสำเร็จ* (หน้า 134-143). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ซลิดา ศรมณี. (2561ก). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- ซลิดา ศรมณี. (2561ค). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวิจัยและแนวคิดเชิงทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546. (2546, ตุลาคม 9). *ราชกิจจานุเบกษา*, 120(100ก), 4.
- ลาวัล สุขยง. (2550). *การจัดการความรู้ในองค์กร: กรณีศึกษา หน่วยงานธุรกิจ CDMA บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)*. ภาควิชาวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์), สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2561ก). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2561ข). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการและนวัตกรรมในองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2548). *คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้*. กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2552). *การจัดการความรู้*. กรุงเทพมหานคร. สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรี และราชกิจจานุเบกษา.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2557). *การจัดการความรู้กับการบริการราชการแนวใหม่*. สืบค้นเมื่อ 30 สิงหาคม 2561, จาก <https://www.opdc.go.th/content.php?content>
- สุขุมวิทย์ ไสยโสภณ. (2560). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์*. ขอนแก่น: เพ็ญพรี้นติ้ง.
- เสาวลักษณ์ สุขวิรัช. (2561). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.