

การจัดการความรู้และการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม
(ปี 2555 – 2561)*

ฉันทิธา มุขวิไล**

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการรูปแบบและวิธีการจัดการความรู้และการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน และแนวทางการในการพัฒนาการจัดการความรู้และการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม โดยใช้วิธีวิจัยข้อมูลเอกสารและวิจัยสนาม ในส่วนของวิจัยสนาม เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 8 คน ผลการวิจัยพบว่า ในระยะแรกการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และเป็นไปตามเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ซึ่งการจัดการความรู้ อยู่ในหมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ซึ่งต้องดำเนินการจัดทำแผนการจัดการความรู้ ตามกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) ทั้ง 7 ขั้นตอน และกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) อันประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ของสำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติที่กำหนดไว้ และนำเสนอผู้บริหารอนุมัติการใช้แผนการจัดการความรู้ และดำเนินการตามแผนที่วางไว้ ต่อมาในระยะหลังการจัดการความรู้ เน้นการจัดกิจกรรมแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จัดสัมมนาเพื่อสร้างเครือข่ายในการปฏิบัติงาน พร้อมเชิญผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ มาร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ หรือวิธีการ แนวทางในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคร่วมกัน โดยมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการจัดเก็บองค์ความรู้ให้เป็นระบบ เผยแพร่ข้อมูลองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเผยแพร่ผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น website Line และ Facebook การจัดการความรู้ เป็นต้น ในส่วนของปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้ พบว่า การพิจารณาคัดเลือกองค์ความรู้/ผู้ที่มีประสบการณ์ในองค์ความรู้ต่างๆ ยังไม่เพียงพอกับความต้องการของผู้เข้าร่วมกิจกรรม รวมถึงบุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ และการที่บุคลากรไม่สามารถนำข้อมูลการจัดการความรู้จากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ พบว่า ควรสร้างความตระหนักปรับความคิดและทัศนคติเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ให้แก่ผู้บริหารและบุคลากรให้ตระหนักถึงความสำคัญ ประโยชน์ของการจัดการความรู้ และนำการจัดการความรู้ไปเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายของการบริหารองค์การสนับสนุนให้เกิดการจัดการองค์ความรู้อย่างต่อเนื่องก่อให้เกิดการนำไปประยุกต์ใช้และสร้างความรู้ใหม่ให้กับคนในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ สนับสนุนและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมให้มีการสร้างช่องทางการสื่อสารใหม่ๆ โดยนำนวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์การให้มีความทันสมัย รวดเร็วมากขึ้น

คำสำคัญ: ความรู้ การจัดการความรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้

*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่อง การจัดการความรู้และการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม (ปี 2555 - 2561)

**นักศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาวิชาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์ ด้านเทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม สังคม ชุมชนปรับเปลี่ยนจากวิถีชีวิตเดิม การสื่อสารที่รวดเร็วและไร้พรมแดน เชื่อมโยงทั้งโลกเข้าด้วยกัน การแข่งขันในด้านต่าง ๆ จึงทวีความรุนแรงเพิ่มขึ้น ในขณะที่เดียวกันเกิดการรวมตัวและมีความร่วมมือกันเป็นกลุ่มหรือพันธมิตรเพื่อร่วมแสวงหาประโยชน์ร่วมกัน และเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ทุกสังคมในโลกรวมทั้งประเทศไทยต่างได้รับผลกระทบ ดังนั้นเพื่อให้เกิดการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน จึงจำเป็นต้องมีกลไกรองรับและเสริมสร้างศักยภาพของประเทศให้พร้อมรับต่อบริบทของการเปลี่ยนแปลงที่จะทวีความรุนแรงและซับซ้อนเพิ่มมากขึ้น (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2561ก, หน้า 10) จึงมีการดำเนินการปฏิรูประบบราชการให้พร้อมรับกับกระแสโลกาภิวัตน์ และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของประเทศไทย “ประเทศไทยที่มีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” โดยภาครัฐหรือระบบราชการจะต้องทำงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลัก ตอบสนองความต้องการของประชาชน และอำนวยความสะดวกในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปรวดเร็ว บุคลากรภาครัฐ จึงเป็นฟันเฟืองที่สำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนระบบราชการ ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้า จำเป็นต้องพัฒนาความรู้ ความเชี่ยวชาญให้มีความเพียงพอแก่การปฏิบัติงาน รวมทั้งปรับเปลี่ยนวิธีคิด เตรียมความพร้อมและปรับปรุงกระบวนการทำงาน รวมถึงเสริมสร้างศักยภาพให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาประเทศ ดังนั้น บุคลากรภาครัฐจะต้องเปลี่ยนแปลงทัศนคติ เดิม จากการที่ยึดแนวความคิดว่าต้องปฏิบัติงานตามระเบียบแบบแผนที่วางไว้ แต่ในปัจจุบันเน้นการสร้างความคิดใหม่ ๆ ตามวิชาการสมัยใหม่ การนำนวัตกรรม ตลอดจนนำสิ่งประดิษฐ์วิทยาการใหม่ วิธีการปฏิบัติใหม่ และนำมาปรับใช้กับการปฏิบัติราชการนั้น แสดงให้เห็นว่า การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรภาครัฐที่จะมีผลต่อความรู้ใหม่ๆ จึงถือได้ว่า การจัดการความรู้ก็เป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้เกิดการเรียนรู้และประยุกต์ใช้ความรู้ รวมทั้งแปลงความรู้ของคนไปเป็นความรู้ขององค์กรต่อไปได้

สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ได้ดำเนินการเรื่อง การจัดการความรู้ ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 มาตรา 11 กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดแรงผลักดันนโยบายและยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ มีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน (ราชกิจจานุเบกษา, 2546) และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2556 – พ.ศ. 2561) ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ มีสาระสำคัญว่า การพัฒนาส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ โดยการจัดโครงสร้างองค์การให้มีความทันสมัย กะทัดรัด มีระบบการปฏิบัติงานที่มีความคล่องตัว รวดเร็ว ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนคติ การปฏิบัติงาน โดยเน้นให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในองค์กร มุ่งหวังการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่าง ๆ และสร้างความรับผิดชอบต่อสังคม อนุรักษ์สิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน” (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2556) โดยนำการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ซึ่งประกอบด้วยคำถามด้วยคำถามต่างๆ ในแต่ละหมวด ซึ่งเป็นแนวทางในการบริหารจัดการที่จะนำส่วนราชการไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศได้ และเกณฑ์ในแต่ละหมวดจะมีความเชื่อมโยงกันระหว่างหมวดต่าง ๆ แสดงถึงการบริหารจัดการที่ดีต้องมีความสอดคล้องและบูรณาการกันอย่างเป็นธรรมชาติ รวมถึง

เพื่อเป็นเครื่องมือผลักดันให้การพัฒนากระบวนการมีประสิทธิภาพและยั่งยืนต่อไป (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการระบบราชการ, 2553, หน้า 10)

สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม เป็นหน่วยงานหนึ่งที่อยู่ภายใต้สังกัดของกระทรวงอุตสาหกรรม โดยมีบทบาทภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนาอุตสาหกรรม และแปลงนโยบายของกระทรวงเป็นแผนการปฏิบัติงาน จัดสรรทรัพยากร และบริหารราชการทั่วไปของกระทรวง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและเกิดผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจของกระทรวง สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม จึงตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรภาครัฐ ที่จะสามารถขับเคลื่อนบทบาทภารกิจของส่วนราชการให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้น สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม เป็นส่วนราชการหนึ่งที่ต้องการผลักดันให้บุคลากรทุกระดับ มีนวัตกรรมใหม่ๆ ในการพัฒนาตนเอง ใฝ่รู้และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการจัดการความรู้ที่เป็นระบบโดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน รวมถึงสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้น เพื่อให้การพัฒนาความรู้ในส่วนราชการมีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยซึ่งเป็นบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม จึงมีความสนใจที่จะศึกษารูปแบบและวิธีการจัดการความรู้และการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ตั้งแต่ ปี 2555 - 2561 รวมทั้งศึกษาปัญหา อุปสรรค และวิธีการแก้ไขการจัดการความรู้ ตลอดจนแนวทางในการปรับปรุง และพัฒนาการจัดการความรู้และการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมในปีต่อไป ให้มีความทันสมัยสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล พร้อมทั้งสามารถอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้กับข้าราชการ อันจะส่งผลให้เกิดการให้บริการประชาชนที่สะดวกรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

วิธีดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย

(1) ข้อมูลเอกสาร (Documentary Data) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ คุชชินีพนธ์ รายงานการประชุม คู่มือการปฏิบัติงาน ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้และการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม (2) การวิจัยสนาม (Field research) โดยการสัมภาษณ์ (interview) ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมในส่วนกลาง (Key informants) จำนวน 8 คน พิจารณาจากคุณสมบัติดังนี้

1) เป็นเจ้าหน้าที่ผู้ที่เคยดำเนินการจัดทำโครงการเสริมสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้และผู้รับผิดชอบการจัดทำโครงการ เสริมสร้างนวัตกรรมเพื่อผลักดันยุทธศาสตร์ของ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมในปัจจุบัน จำนวน 3 คน ได้แก่ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

2) เป็นเจ้าหน้าที่ผู้เข้าร่วมโครงการ/กิจกรรมการจัดการความรู้ของ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม จำนวน 5 คน ได้แก่ นักจัดการงานทั่วไป นิติกร นักวิชาการคอมพิวเตอร์ นักวิชาการอุตสาหกรรม จากทุกหน่วยงานในสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมในส่วนกลาง

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยข้อมูลเอกสารและวิจัยสนาม พบว่า การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นกระบวนการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะ

ส่งผลให้องค์การมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ) ซึ่งองค์ประกอบสำคัญของวงจรในการสร้างความรู้มีอยู่ 3 ส่วนคือ

ประการแรก คน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นทั้งแหล่งความรู้ และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ดังนั้นการกระทำ KM จะต้องเน้นให้ความสำคัญที่องค์ประกอบนี้ เพื่อที่จะดึงความรู้จากบุคคลนั้นออกมาถ่ายทอดต่อให้ได้ ประการที่สอง เทคโนโลยี ซึ่งเป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหาจัดเก็บ แลกเปลี่ยนและนำความรู้ไปใช้ได้ง่าย สะดวกและรวดเร็ว และมีความถูกต้อง ประการที่สาม กระบวนการความรู้ เป็นการบริหารจัดการ เพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ ไปให้ผู้ใช้จนทำให้เกิดการปรับปรุง และพัฒนานวัตกรรมต่อไป การนำการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนาระบบราชการนั้น เป็นสิ่งสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะองค์ความรู้ส่วนใหญ่จะอยู่ในตัวบุคคลเป็นความรู้แบบฝังลึก (Tacit Knowledge) เกิดจากประสบการณ์และสั่งสมความเชี่ยวชาญในแต่ละด้าน ซึ่ง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้กำหนดกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) ไว้ 7 ขั้นตอน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548, หน้า 5-8) ประกอบด้วย

การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการเรียนรู้ และกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) อันประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การสื่อสาร กระบวนการและเครื่องมือ การเรียนรู้ การวัดผล และการยกย่องชมเชย ดังนั้นการจัดการความรู้จึงเป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์การ ที่กระจัดกระจายอยู่ทั้งในตัวบุคคล เอกสารต่าง ๆ มารวบรวมและจัดเก็บให้เป็นระบบ รวมถึงการนำเครื่องมือต่าง ๆ ในการจัดการความรู้มาใช้ เช่น ทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (CoP) ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การจัดเก็บองค์ความรู้ไว้เป็นระบบ และเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น ดังนั้นเพื่อให้บุคลากรในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้ นำไปพัฒนานตนเองให้เป็นผู้มีความรู้ จนนำไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์การจะช่วยให้้องค์การประสบผลสำเร็จมากขึ้น ประกอบกับในปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศได้เข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวันของเราเป็นอย่างมาก จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่การจัดการความรู้ในยุคปัจจุบันต้องนำเทคโนโลยีสารสนเทศ และนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนาตนเอง ให้เกิดการใฝ่รู้และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง อันจะนำไปสู่การพัฒนาความรู้ในส่วนราชการมีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป Peter Senge (อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2561, หน้า 97-98)

การนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม เป็นการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 มาตรา 11 กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2556 – พ.ศ. 2561) ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2556, หน้า 34) และการนำการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ซึ่งประกอบด้วยคำถามด้วยคำถามต่าง ๆ ทั้ง 7 หมวด ซึ่งเป็นแนวทางในการบริหารจัดการที่จะนำส่วนราชการไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศได้ และเกณฑ์ในแต่ละหมวดจะมีความเชื่อมโยงกันระหว่างหมวดต่าง ๆ ซึ่งการจัดการความรู้ อยู่ในหมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ IT 7 : ส่วนราชการจะต้องมีการจัดทำแผนการจัดการความรู้ แสดงถึงการบริหารจัดการที่ดีต้องมีความสอดคล้องและบูรณาการกันอย่างเป็นธรรมชาติ รวมถึงเพื่อเป็นเครื่องมือผลักดันให้การพัฒนาระบบราชการมีประสิทธิภาพและยั่งยืนต่อไป (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2553, หน้า 10) โดยการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม เน้นการจัดเวทีให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยการเชิญผู้เชี่ยวชาญในแต่ละสายงานมาเป็นวิทยากร เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละด้านนั้นร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อีกทั้งปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศที่เข้ามามีบทบาทในชีวิตเป็นอย่างมาก บุคลากรส่วน

ใหญ่สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลสารสนเทศได้ทุกที่ทุกเวลา สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมจึงได้นำเทคโนโลยีสมัยใหม่ เข้ามาใช้ในการพัฒนาการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม โดยนำองค์ความรู้ต่าง ๆ มีอยู่มากมาย ทั้งองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานและองค์ความรู้ทั่ว ๆ ไป นำไปจัดเก็บไว้อย่างเป็นระบบ และสามารถสืบค้นได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว ก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อการปฏิบัติงานและลดการเกิดข้อผิดพลาด รวมทั้งก่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้น ทั้งนี้การจัดการความรู้ของ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมจะประสบผลสำเร็จได้ต้องอาศัยผู้บริหารที่ให้การสนับสนุน กำหนดทิศทาง/แนวทางการจัดการความรู้ และสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมแก่การพัฒนาความรู้ในส่วนราชการให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ อันจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ในส่วนของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ สามารถนำมาวิเคราะห์แยกเป็นประเด็นต่างๆ เรียงตามลำดับตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ตั้งไว้สามประเด็น ดังนี้

1. รูปแบบ และวิธีการการจัดการความรู้และการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม (ปี 2555 – 2561) มีดังนี้

ด้านรูปแบบและวิธีการ

ระหว่างปี 2555 – 2558 ซึ่งเป็นระยะแรกของการดำเนินการจัดการความรู้ของ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม รูปแบบของการจัดการความรู้ในช่วงระยะเวลาดังกล่าว เป็นการดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามที่เป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 กำหนดว่า ส่วนราชการต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน และเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ซึ่งการจัดการความรู้อยู่ในหมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ แนวทางและวิธีการดำเนินการจัดการความรู้ของ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ดำเนินการจัดทำแผนโดยมีวิธีการที่เป็นไปตามกระบวนการจัดการความรู้ที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้กำหนดกระบวนการจัดการความรู้ทั้ง 7 ขั้นตอน (Knowledge Management Process=KMP) กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงทั้ง 6 ขั้นตอน (Change management Process = CMP) และปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม เป็นผู้อนุมัติแผนการจัดการความรู้ของ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ในส่วนของดำเนินกิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้ มีการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้แก่บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม โดยเชิญผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เช่น กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุ กระบวนการดำเนินการตามกฎหมายโรงงาน เป็นต้น มาเป็นวิทยากรเพื่อร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และร่วมกันจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของแต่ละกระบวนการในแต่ละด้าน เพื่อนำข้อมูลเผยแพร่บน Website เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำไปศึกษาและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานด้วยในแต่ละด้าน รวมไปถึงมีการดำเนินการกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมการจัดการความรู้ของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม (KM Innovation Day) เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจถึง ความเป็นมาความสำคัญของการจัดการความรู้ โดยการจัดนิทรรศการ และจัดกิจกรรมเพื่อดึงดูดให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมโดยมีรางวัลมอบให้แก่ผู้ที่เข้ามามีบทบาทในการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม จนเกิดแรงจูงใจที่จะช่วยปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของกิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้

ปี 2559 – 2561 การจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม มุ่งเน้นดำเนินการจัดกิจกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การสร้างเครือข่ายและพัฒนาศักยภาพผู้ปฏิบัติงาน เพื่อผลักดันยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ พร้อมทั้งเชิญผู้เชี่ยวชาญและผู้ปฏิบัติงานในแต่ละสายงาน มาเข้าร่วมเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ เพื่อร่วมกันหารือและหาวิธีการ หรือแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงาน ที่ได้ผลดีหรือประสบความสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมายของการปฏิบัติงานด้านนั้น ๆ รวมทั้งเกิดการสร้างเครือข่ายของผู้ปฏิบัติงานและพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานในแต่ละด้าน

ด้านบุคลากร

ระหว่างปี 2555 – 2558 ซึ่งเป็นการดำเนินการระยะแรก มีการจัดทำโครงการส่งเสริมการมีส่วนร่วม: กิจกรรมการจัดการความรู้ โดยมีการจัดกิจกรรม จัดนิทรรศการต่างๆ เพื่อประชาสัมพันธ์ สร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการความรู้ กระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากร เข้าร่วมกิจกรรมมีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ และตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ จนเกิดแรงจูงใจที่ช่วยสนับสนุนให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของกิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้ เพื่อเป็นแนวทางที่จะพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ในปี 2559 - 2561 ดำเนินการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างเครือข่ายและพัฒนาศักยภาพผู้ปฏิบัติงานฯ โดยมีเป้าหมายเป็นผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม เพื่อให้เกิดการสร้างเครือข่ายของผู้ปฏิบัติงานและพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน ให้รองรับภารกิจและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน โดยการให้ผู้เข้าร่วมสัมมนามีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงาน การถ่ายทอดเทคนิคและวิธีการทำงาน รวมถึงการรับฟังปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานเพื่อร่วมกันหารือและหาวิธีการหรือแนวทางในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ด้านเทคโนโลยี

ปี 2555 – 2558 การจัดการความรู้ของ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการจัดเก็บองค์ความรู้ไว้อย่างเป็นระบบ เผยแพร่องค์ความรู้/คู่มือการปฏิบัติงานที่บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมร่วมกันจัดทำไว้จากการจัดสัมมนา/กิจกรรมต่างๆ โดยจัดทำสรุปเผยแพร่ไว้ผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น KM website ของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม เพื่อเป็นการพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากรให้สามารถเรียนรู้การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และนำองค์ความรู้ที่จัดเก็บไว้ในระบบมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ปี 2559 – 2561 มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการจัดการความรู้ของ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมหลากหลายช่องทางมากยิ่งขึ้น เพื่อให้สามารถสอดรับกับกระแสโลกาภิวัตน์ที่เปลี่ยนแปลงและเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ที่เข้ามาแทนที่ โดยได้มีการจัดทำข้อมูลองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเผยแพร่ผ่านช่องทางการสื่อสารที่เพิ่มมากขึ้น คือ Line การจัดการความรู้ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม, Facebook การจัดการความรู้ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม และKM Website การจัดการความรู้ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม เป็นต้น

2. ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานการจัดการความรู้และการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม (ปี 2555 – 2561)

ด้านรูปแบบและวิธีการ ปัญหาการพิจารณาคัดเลือกองค์ความรู้/ผู้ที่มีประสบการณ์ เชี่ยวชาญในองค์ความรู้ต่าง ๆ ในการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานที่ยังไม่ครอบคลุมและยังไม่เพียงพอต่อความต้องการของผู้เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้

ด้านบุคลากร ประกอบด้วย (1) ปัญหาบุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักถึงประโยชน์และความสำคัญของการจัดการความรู้ รวมทั้งบุคลากรขาดการมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้ จึงทำให้ขาดการกำหนดนโยบาย วิธีการ และแนวทางการจัดการความรู้ของ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมที่ชัดเจน

(2) ปัญหาบุคลากร/เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในกระบวนการงานต่างๆ ทั้งรุ่นเก่าและรุ่นใหม่ไม่สามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่มีอยู่ในตัวบุคคลออกมาให้ผู้ปฏิบัติงานคนอื่น ๆ สามารถรับรู้และเข้าใจในองค์ความรู้ที่มีอยู่ได้ อาทิเช่น ขาดประสบการณ์และทักษะในการพูดในที่สาธารณะหรือไม่กล้าแสดงออกในการต้องพูดในที่สาธารณะ เป็นต้น

ด้านเทคโนโลยี ปัญหาขาดการประชาสัมพันธ์และการสื่อสารเกี่ยวกับช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม และการประยุกต์ใช้ข้อมูลการจัดการความรู้จากระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด รวมถึงผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้และทักษะในการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

3. แนวทางการในการพัฒนาการจัดการความรู้และการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม

1. สร้างความตระหนัก ความเข้าใจ ปรับความคิดและทัศนคติเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ให้แก่ผู้บริหารและบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมให้เห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการความรู้ กำหนดนโยบายขององค์กรโดยนำการจัดการความรู้ไปเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายของการบริหารองค์กร ที่มีผลต่อการพัฒนาตนเอง อันจะนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

2. พิจารณาคัดเลือกองค์ความรู้/ผู้ที่มีประสบการณ์ เชี่ยวชาญในองค์ความรู้ต่าง ๆ เพื่อจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในช่วงเวลานั้น ๆ และมีการสอบถามความต้องการของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม เกี่ยวกับความต้องการศึกษาหรือใช้องค์ความรู้ในแต่ละช่วงเวลาว่าต้องการเรียนรู้เรื่องใด เพื่อให้สอดคล้องกับการจัดทำแผนการจัดการความรู้ของ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม และเกิดประโยชน์สูงสุดกับบุคลากรในหน่วยงาน

3. เจ้าหน้าที่ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบหลักเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ควรมีการประชาสัมพันธ์ช่องทางการสื่อสารให้บุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมรับทราบ และรับรู้ถึงช่องทางการจัดการความรู้ เพื่อที่จะสามารถนำองค์ความรู้ที่จัดเก็บไว้ในระบบฐานข้อมูลไปประยุกต์ใช้ในกปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบได้

4. สนับสนุนให้เกิดการจัดการองค์ความรู้ของ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะในรูปแบบ จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ระบบพี่สอนน้อง การสับเปลี่ยนงาน การไปศึกษาหน่วยงานที่ได้รับรางวัลด้านการจัดการความรู้ เป็นต้น ก่อให้เกิดการนำไปประยุกต์ใช้และสร้างความรู้ใหม่ให้กับคนในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานให้มีความทันสมัยและทันต่อกระแสโลกาภิวัตน์ของโลกในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไป

5. สนับสนุนให้มีการสร้างและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม สร้างช่องทางการสื่อสารใหม่ๆ เพื่อให้ครอบคลุมกับบุคลากรของหน่วยงานที่มีอย่างหลากหลาย พร้อมทั้งนำนวัตกรรมต่าง ๆ เข้ามาใช้ในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรให้มีความทันสมัย รวดเร็ว และนำมาประยุกต์ใช้กับการจัดการความรู้ของหน่วยงานให้เป็นระบบมากยิ่งขึ้น เพื่อที่บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม สามารถนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นระบบมากยิ่งขึ้น

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยที่ค้นพบดังกล่าวข้างต้น มีประเด็นที่นำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

รูปแบบและวิธีการจัดการความรู้และการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม (ปี 2555 – 2561) ในช่วงแรกของการดำเนินการ การจัดการความรู้ของ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม รูปแบบการจัดการความรู้ในช่วงเวลาดังกล่าว จะเน้นการดำเนินการที่เป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาว่า

ด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 กำหนดว่าส่วนราชการต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน และเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วิโรจน์ ก่อสกุล (2561) ได้กล่าวสรุปว่า การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องอย่างหลากหลาย อาทิเช่น Knowledge based mgt การบริหารความรู้ เป็นเครื่องมือพัฒนางาน คน องค์กรและสังคม โดยนำความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรมาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนในยุคการสร้างความรู้ และสอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2553) ได้กล่าวสรุปว่า การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ คือ ต้องการที่จะเห็นหน่วยงานภาครัฐให้ความสำคัญกับการปฏิบัติราชการที่มุ่งเน้นการนำองค์กรเป็นไปอย่างมีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบต่อสังคม ให้ความสำคัญกับประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว ส่งเสริมให้ข้าราชการพัฒนาตนเอง มีความคิดริเริ่มและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศอย่างแท้จริง และทำงานโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรัชยา ศิริวัฒน์ (2559) ได้ศึกษาเรื่อง *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในระบบราชการไทย : กรณีศึกษากรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย* ผลการวิจัยสรุปว่า กรมการพัฒนาชุมชนได้ดำเนินการตามกรอบ แนวทาง และกระบวนการขับเคลื่อนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการกำหนด ตั้งแต่ในระยะแรกที่มีการออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 กำหนดให้ทุกส่วนราชการพัฒนาองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นตัวชี้วัดหนึ่งในการปฏิบัติราชการตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549 เป็นต้นมา และในปี พ.ศ. 2556 กรมพัฒนาชุมชนได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 4 ด้านการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานองค์กร และการจัดการความรู้จากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ รวมไปถึงแนวทางและวิธีการดำเนินการจัดการความรู้ของ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ดำเนินการจัดทำแผนโดยมีวิธีการที่เป็นไปตามกระบวนการจัดการความรู้ที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้กำหนดกระบวนการจัดการความรู้ทั้ง 7 ขั้นตอน (Knowledge Management Process=KMP) กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงทั้ง 6 ขั้นตอน (Change management Process = CMP) ประกอบด้วย การเตรียม การและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การสื่อสาร กระบวนการและเครื่องมือ การฝึกอบรมและเรียนรู้ การวัดผล และการยกย่องชมเชย และ ปกอ. อนุมัติแผนการจัดการความรู้ของ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) ได้กล่าวสรุปว่า ขั้นตอนในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ มีกระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน ประกอบด้วย การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการเรียนรู้ กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงทั้ง 6 ขั้นตอนประกอบด้วย การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การสื่อสาร กระบวนการและเครื่องมือ การฝึกอบรมและเรียนรู้ การวัดผล และการยกย่องชมเชย และการดำเนินกิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้ของ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมที่ดำเนินการจัดทำตามกระบวนการจัดการความรู้ทั้ง 7 ขั้นตอน และกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงทั้ง 6 ขั้นตอน โดยการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้แก่บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม และเชิญผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เช่น กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุ กระบวนการดำเนินการตามกฎหมายโรงพยาบาล เป็นต้น มาเป็นวิทยากรเพื่อร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยร่วมกันจัดทำในรูปแบบของ คู่มือการปฏิบัติงานของแต่ละกระบวนการงานแต่ละด้านและนำข้อมูลเผยแพร่บน Website เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำไปศึกษาและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งสามารถจัดการกับปัญหาในการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรือกระบวนการนั้นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและลดข้อผิดพลาดใน

การปฏิบัติงานด้วยในแต่ละด้าน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2548) ได้กล่าวโดยสรุปว่า การนำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2556 - พ.ศ. 2561) ไปสู่การปฏิบัติ ให้ประสบผลสำเร็จจำเป็นต้องอาศัย เน้นกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ต้องมีการส่งเสริมให้เกิด กระบวนการเรียนรู้ที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากการปฏิบัติจริง (Action Learning Program) และได้ มีการดำเนินกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวง อุตสาหกรรม (KM Innovation Day) เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับความ เป็นมาความสำคัญของการจัดการ ความรู้ให้บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม โดยการจัดนิทรรศการ เชิญวิทยากรผู้มีความรู้ ความสามารถด้านการจัดการความรู้มาบรรยายเพื่อให้ความรู้ รวมไปถึงเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ด้านการจัดการความรู้ จัดกิจกรรมเพื่อดึงดูดให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมโดยมีรางวัลมอบให้แก่ผู้ที่เข้ามา มีบทบาทใน การจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม และเกิดแรงจูงใจที่จะช่วยปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตาม เป้าหมายของกิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบ ราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) ได้กล่าวสรุปว่า จากการดำเนินการจัดกิจกรรมดังกล่าวข้างต้นเป็น การดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) ในขั้นตอนที่ 4 การเรียนรู้ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ และขั้นตอนที่ 6 การยกย่อง ชมเชยและให้รางวัล เนื่องจากการจัดกิจกรรมดังกล่าว มีการจัดกิจกรรมเพื่อเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้โดยมี รางวัลต่าง ๆ เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเข้าร่วมกิจกรรมมากยิ่งขึ้น การดำเนินการ จัดการความรู้ของ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ในระยะต่อมา เน้นดำเนินการจัดกิจกรรมการแข่งขัน แลกเปลี่ยนความรู้ จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การสร้างเครือข่ายและพัฒนาศักยภาพผู้ปฏิบัติงานเพื่อผลักดัน ยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ พร้อมทั้งเชิญผู้เชี่ยวชาญและผู้ปฏิบัติงานในแต่ละสายงาน มาเข้าร่วมเวทีแลกเปลี่ยน เรียนรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ เพื่อร่วมกันหารือและหาวิธีการ หรือแนวทางการแก้ไขปัญหาลักษณะที่เกิดขึ้น การทำงาน ที่ได้ผลดีหรือประสบความสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมายของการปฏิบัติงานด้านนั้น ๆ รวมทั้งเกิดการ สร้างเครือข่ายของผู้ปฏิบัติงานและพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานในแต่ละด้าน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วิโรจน์ ก่อสกุล (2561) ได้กล่าวสรุปว่า การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องอย่างหลากหลาย โดย Continuous Learning ต้องเรียนรู้อย่างต่อเนื่องมีความตั้งใจที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา เพื่อให้มีความรู้ และสามารถใช้ในการจัดการปัญหาและสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ไปเปลี่ยนแปลง และสอดคล้องกับกับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) ได้กล่าวสรุปว่า จากการ ดำเนินการดังกล่าวข้างต้นเพื่อให้เป็นไปตามกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) ขั้นตอนที่ 6 การแข่งขันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งสามารถกระทำได้หลากหลายวิธี โดยการจัดทำเป็นฐานข้อมูล ชุมชน นักปฏิบัติ ทีมข้ามสายงาน ระบบพี่เลี้ยง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นต้น เพื่อเป็นการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ และแบ่งปันการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้ปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น พร้อมทั้ง ดำเนินการจัดทำโครงการส่งเสริมการมีส่วนร่วม: กิจกรรมการจัดการความรู้ของบุคลากรของสำนักงาน ปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม KM Sparkling โดยมีการจัดกิจกรรม จัดนิทรรศการต่างๆ เพื่อประชาสัมพันธ์สร้าง ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการความรู้ กระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากร ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ จนเกิดแรงจูงใจที่ช่วยสนับสนุนให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตาม เป้าหมายของกิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้ การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อ สร้างเครือข่ายและพัฒนาศักยภาพผู้ปฏิบัติงานฯ โดยมีเป้าหมายเป็นผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวง อุตสาหกรรม เพื่อทำให้เกิดการสร้างเครือข่ายของผู้ปฏิบัติงานและพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน ให้รองรับภารกิจ และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน โดยการให้ผู้เข้าร่วมสัมมนามีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการแลกเปลี่ยน เรียนรู้จากประสบการณ์การทำงาน การถ่ายทอดเทคนิคและวิธีการทำงาน รวมถึงการรับฟังปัญหาและอุปสรรคใน การปฏิบัติงานเพื่อร่วมกันหารือและหาวิธีการหรือแนวทางในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด Marquardt and Reynolds (อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2561) ได้กล่าวสรุปว่า

การที่จะพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้้องค์การสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มและนำไปสู่นวัตกรรม องค์การได้นั้นผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและบริหารจัดการให้เกิด การมีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ภายในองค์การ (corporate learning culture) มีการทำงานและการเรียนรู้ที่เป็นเอกลักษณ์ บุคลากรในองค์การตระหนักถึง ความสำคัญของการเรียนรู้ ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ เล็งเห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ภายในองค์การไปพร้อมกับผลงานที่ดีขององค์การ และมีการทำงานกันอย่างเป็นทีมและเครือข่าย (teamwork and network) จะช่วยให้ เกิดความคิดสร้างสรรค์ ทำให้กลายเป็นพลังร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยสมาชิกต้องตระหนักถึง ความร่วมมือกัน การแบ่งปันความรู้ การทำงานและแก้ปัญหาร่วมกันซึ่งสามารถนำประสบการณ์และความ เชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาสร้างคุณค่าให้สินค้าและบริการได้

การจัดการความรู้ของ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม รวมไปถึงการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เข้ามาช่วยในการจัดเก็บองค์ความรู้ไว้อย่างเป็นระบบ เผยแพร่องค์ความรู้/คู่มือการปฏิบัติงานที่บุคลากรของ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมร่วมกันจัดทำไว้จากการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) และ แลกเปลี่ยนเรียนรู้หาวิธีแก้ไขปัญหาและอุปสรรคและจัดทำสรุปเผยแพร่ไว้ผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น KM website ของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม จัดทำข้อมูลองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเผยแพร่ผ่านช่อง ทางการสื่อสารที่เพิ่มมากขึ้น คือ Line การจัดการความรู้ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม, Facebook การ จัดการความรู้ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม และKM Website การจัดการความรู้ สำนักงานปลัดกระทรวง อุตสาหกรรม เป็นต้น เพื่อพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากรให้สามารถเรียนรู้การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และ นำองค์ความรู้ที่จัดเก็บไว้ในระบบมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด สอดคล้องกับแนวคิดของ บุญเกียรติ การะเวกพันธ์ (2560) ได้กล่าวสรุปว่า การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) เป็นแนวคิดพื้นฐานของการบริหารจัดการภาครัฐซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงระบบต่างๆ ของภาครัฐที่มีแนวทางใน การบริหารจัดการเพื่อสร้างระบบสนับสนุนด้านบุคลากร โดยการฝึกอบรม ระบบค่าตอบแทนและระบบคุณธรรม รวมไปถึงระบบเทคโนโลยีเพื่อช่วยอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่าง บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ นวลละออ แสงสุข (2550) ได้ศึกษา เรื่อง การศึกษาการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยรามคำแหง ผลการวิจัยสรุปว่า การรวบรวม การจัดเก็บ การจัดการ ความรู้ในมหาวิทยาลัยรามคำแหงได้อย่างเป็นระบบได้ เทคโนโลยีสารสนเทศด้านฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ จะเป็น เครื่องมือที่สำคัญในการจัดการความรู้ทั้งหมดของมหาวิทยาลัยทั้งในด้านการสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การ กระจายความรู้และการประยุกต์ใช้ความรู้

ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานการจัดการความรู้และการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ สำนักงาน ปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม (ปี 2555 – 2561)

ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานการจัดการความรู้และการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ สำนักงาน ปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม (ปี 2555 – 2561) มีประเด็นที่นำมาอภิปราย ดังนี้

1. ปัญหาการพิจารณาคัดเลือกองค์ความรู้/ผู้ที่มีประสบการณ์ เชี่ยวชาญในองค์ความรู้ต่าง ๆ ในการจัด กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานที่ยังไม่ครอบคลุมและยังไม่ เพียงพอต่อความต้องการของผู้เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงาน คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2548) ได้กล่าวโดยสรุปว่า กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ซึ่งมีประเด็นที่เกี่ยวข้องในเรื่องดังกล่าว ดังนี้ ในขั้นตอนที่ 1 การ บ่งชี้ความรู้ การค้นหาองค์ความรู้ในองค์การมีเรื่องใดบ้าง และเราจำเป็นต้องมีองค์ความรู้ใด อยู่ในรูปแบบใด และ อยู่ที่ใคร และนำมาวางขอบเขตการจัดการความรู้ เพื่อนำพ้องค์การให้บรรลุเป้าหมาย ขั้นที่ 2 การสร้างและ แสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ใหม่ๆ รักษาความรู้เก่า แสวงหาองค์ความรู้จากภายนอกองค์การมาใช้ เพื่อให้ องค์การมีความรู้ที่จำเป็นต้องมีแต่ยังไม่มี

2. ปัญหาบุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักถึงประโยชน์และความสำคัญของการจัดการความรู้ รวมทั้งบุคลากรขาดการมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้ จึงทำให้ขาดการกำหนดนโยบาย วิธีการ และแนวทางการจัดการความรู้ของ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมที่ชัดเจน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธีณนันท ลินชัย (2551) ได้ศึกษาเรื่อง *การจัดการความรู้ (KM) ของศูนย์ควบคุมโรคไข้หวัดนก กรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์* ผลการวิจัยสรุปว่า ปัญหาอุปสรรคในกระบวนการจัดการความรู้เพื่อใช้กับโรคไข้หวัดนก เกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ปีกยังขาดความรู้ ความเข้าใจในด้านการป้องกันตนเองและผู้อื่นจากโรคไข้หวัดนก ดังนั้นจึงมีความจำเป็นต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้กับผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกระดับอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการจัดการความรู้ รวบรวมความรู้และประสบการณ์ทั้งของบุคคลและองค์กร และสังเคราะห์ความรู้ เพื่อใช้ในงานแต่ละระดับ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ลาวัลย์ สุขยิ่ง (2550) ได้ศึกษา *การจัดการความรู้ในองค์กร กรณีศึกษา : หน่วยงานธุรกิจ CDMA บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)* ผลการวิจัยสรุปว่า การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารโดยมีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจนด้านการจัดการความรู้จะเป็นปัจจัยที่สำคัญในการขับเคลื่อนด้านการจัดการความรู้ขององค์กร และปัญหาที่สำคัญเกี่ยวกับการจัดการความรู้คือการสร้างความตระหนักให้ผู้บริหารและบุคลากรเห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการความรู้ที่มีผลต่อการพัฒนาตนเองและองค์กร

3. ปัญหาบุคลากร/เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในกระบวนการงานต่างๆ ทั้งรุ่นเก่าและรุ่นใหม่ไม่สามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ต่างๆ ที่มีอยู่ในตัวบุคคลออกมาให้ผู้ปฏิบัติงานคนอื่น ๆ สามารถรับรู้และเข้าใจในองค์ความรู้ที่มีอยู่ได้ อาทิเช่น ขาดประสบการณ์และทักษะในการพูดในที่สาธารณะหรือไม่กล้าแสดงออกในการต้องพูดในที่สาธารณะ เป็นต้น สอดคล้องกับ พรธณี สนวนเพลง (2552) ที่ได้กล่าวถึง ปัญหาของการจัดการความรู้ ไว้ว่า การดึงเอาความรู้และความคิดของผู้อื่นออกมา และสามารถถ่ายทอดให้คนอื่น ๆ ในองค์กรได้เรียนรู้และเข้าใจในรูปแบบที่ง่ายต่อการเข้าถึงองค์ความรู้

4. ปัญหาขาดการประชาสัมพันธ์และการสื่อสารเกี่ยวกับช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย ของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม และการประยุกต์ใช้ข้อมูลการจัดการความรู้จากระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด รวมถึงผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้และทักษะในการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ สอดคล้องกับงานวิจัยของ นวลละออ แสงสุข (2550) ได้ศึกษา *การศึกษากิจการความรู้ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง* ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาของการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง บุคลากรยังขาดความสามารถในการใช้ระบบสารสนเทศใหม่ๆ และการใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ส่งผลต่อการเข้าถึงระบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง

แนวทางการในการพัฒนาการจัดการความรู้และการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม มีประเด็นที่นำมาอภิปราย ดังนี้

1. สร้างความตระหนัก ความเข้าใจ ปรับความคิดและทัศนคติเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ให้แก่ผู้บริหาร และบุคลากร ของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมให้เห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการความรู้ กำหนดนโยบายขององค์กรโดยนำการจัดการความรู้ไปเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายของการบริหารองค์กร ที่มีผลต่อการพัฒนาตนเอง อันจะนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) ได้กล่าวสรุปว่า จากการดำเนินการจัดกิจกรรมดังกล่าวข้างต้นเป็นการดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) ในขั้นตอนที่ 4 การเรียนรู้ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ และสอดคล้องกับ พรธณี สนวนเพลง (2552) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่เอื้อให้ KM ประสบความสำเร็จ (Key Enablers) ว่า องค์กรส่วนใหญ่ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนา เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งองค์กรต้องเรียนรู้ให้ดียิ่งขึ้น และรวดเร็วกว่าเดิม ปัจจัยที่เอื้อและส่งเสริมที่ทำให้องค์กรสามารถประสบผลสำเร็จ โดยผู้นำจะต้องกำหนดทิศทาง ความเชื่อมโยง และค่านิยมร่วม เพื่อก่อให้เกิดความมุ่งมั่นร่วมกันทั้งองค์กรและประเมินผลลัพธ์จากที่

คาดหวังไว้ และที่สำคัญคือ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และปฏิบัติให้เป็นแบบอย่าง (Role Model)

2. การพิจารณาคัดเลือกองค์ความรู้/ผู้ที่มีประสบการณ์ เชี่ยวชาญในองค์ความรู้ต่าง ๆ เพื่อจัดกิจกรรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในช่วงเวลานั้น ๆ และมีการสอบถามความต้องการของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมก่อนว่า ความต้องการใช้องค์ความรู้ในแต่ละช่วงเวลา เพื่อให้สอดคล้องกับการจัดทำแผนการจัดการความรู้ของ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) ได้กล่าวโดยสรุปว่า กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ซึ่งมีประเด็นที่เกี่ยวข้องในเรื่องดังกล่าว ดังนี้ ในขั้นตอนที่ 1 การบ่งชี้ความรู้ การค้นหาองค์ความรู้ในองค์กรมีเรื่องใดบ้าง และเราจำเป็นต้องมีองค์ความรู้ใด อยู่ในรูปแบบใด และอยู่ที่ใคร และนำมาวางขอบเขตการจัดการความรู้ เพื่อนำพ้องค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ขั้นที่ 2 การสร้างและแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ใหม่ๆ รักษาความรู้เก่า แสวงหาองค์ความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ เพื่อให้้องค์กรมีความรู้ที่จำเป็นต้องมีแต่ยังไม่

3. เจ้าหน้าที่ผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบหลักเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ควรมีการประชาสัมพันธ์ช่องทาง การสื่อสารให้บุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมรับทราบ และรับรู้ถึงช่องทางจัดการความรู้ เพื่อที่จะสามารถนำองค์ความรู้ที่จัดเก็บไว้ในระบบฐานข้อมูลไปประยุกต์ใช้ในปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) ได้กล่าวโดยสรุปว่า กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) เป็นกรอบความคิดเพื่อดำเนินการจัดการความรู้ภายในองค์กร ที่มุ่งเน้นถึงปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ภายในองค์กรที่จะส่งผลกระทบต่อ การจัดการความรู้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ซึ่งเกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าวข้างต้น คือใน องค์ประกอบที่ 2 การสื่อสาร ต้องมีการสื่อสารถึงกิจกรรมที่องค์กรต้องการจะทำ ประโยชน์ที่เกิดขึ้น รวมถึงแต่ละคนจะมีส่วนร่วมได้ อย่างไร จึงต้องมีการสื่อสาร หรือการประชาสัมพันธ์ให้รับรู้ รับทราบจนนำไปสู่การปฏิบัติได้

4. สนับสนุนให้เกิดการจัดการองค์ความรู้ของ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะในรูปแบบ จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ระบบพี่สอนน้อง การสับเปลี่ยนงาน การไปศึกษาหน่วยงานที่ได้รับรางวัลด้านการจัดการความรู้ เป็นต้น ก่อให้เกิดการนำไปประยุกต์ใช้และสร้างความรู้ใหม่ให้กับคนในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานให้มีความทันสมัยและทันต่อกระแสโลกาภิวัตน์ของโลกในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไป สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) ได้กล่าวโดยสรุปว่า กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) ซึ่งประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ในขั้นตอน 6 การแข่งขันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สามารถกระทำได้หลากหลายวิธี ไม่ว่าจะเป็น ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือเอกสาร หรืออาจจัดทำเป็นระบบ กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ทีมข้ามสายงาน เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง เป็นต้น และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วริชยา ศิริวัฒน์ (2559) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในระบบราชการไทย : กรณีศึกษารวมการ พัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย ผลการวิจัยสรุปว่า ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะผู้บริหารสนับสนุนให้มีการแข่งขัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในหลายวิธีผสมผสานกันอีกทั้งการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรส่วนกลางกับส่วนภูมิภาคอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และส่งเสริมให้มีการจัดเวทีประกวดการจัดการความรู้อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

5. สนับสนุนให้มีการสร้างและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักงานปลัดกระทรวง อุตสาหกรรม สร้างช่องทางสื่อสารใหม่ๆ เพื่อให้ครอบคลุมกับบุคลากรของหน่วยงานที่มีอย่างหลากหลาย พร้อมทั้งนำนวัตกรรมต่าง ๆ เข้ามาใช้ในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรให้มีความทันสมัย รวดเร็ว และนำมาประยุกต์ใช้กับการจัดการความรู้ของหน่วยงานให้เป็นระบบมากยิ่งขึ้น เพื่อที่บุคลากรของสำนักงาน ปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม สามารถนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นระบบมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt and Reynolds (อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2561) ได้

กล่าวสรุปว่า เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ (learning technology) โดยการนำวิทยาการคอมพิวเตอร์ที่ทันสมัยเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ เพราะเทคโนโลยีจะช่วยในการปฏิบัติงานที่มีการเรียนรู้ อย่างทั่วถึง ช่วยให้การกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วมากขึ้น และสอดคล้องกับ พรรณี สวน เพลง (2552) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่เอื้อให้ KM ประสบความสำเร็จ (Key Enablers) ว่า เทคโนโลยีและกระบวนการ (Technology and Process) ที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ที่สำคัญ เทคโนโลยีด้านการสื่อสารโดยเฉพาะระบบคอมพิวเตอร์และเครือข่าย เพื่อให้การจัดการข้อมูลสารสนเทศและองค์ความรู้เกิดความสะดวกรวดเร็วและง่ายต่อการเข้าถึงอีกด้วย

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและให้การสนับสนุนการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม โดยการส่งเสริม และอำนวยความสะดวกให้เกิดกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้ หรือการสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
2. มีการนำเทคโนโลยีมาช่วยในเรื่องการจัดการความรู้ของ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมให้มากยิ่งขึ้น เพื่อเพิ่มช่องทางการเข้าถึงองค์ความรู้ ข้อมูลต่าง ๆ ที่หลากหลายมากขึ้น เช่น มีการ Live ผ่าน Facebook ของการจัดการความรู้เพื่อถ่ายทอดสด หรือการบันทึก VDO จากการจัดสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้สามารถเข้าศึกษาค้นคว้าในภายหลังได้
3. ควรพิจารณาคัดเลือกองค์ความรู้ในการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในช่วงเวลานั้น เพื่อสามารถนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยการจัดทำแบบสอบถามเพื่อสำรวจความต้องการในองค์ความรู้ เป็นต้น
4. สร้างระบบการจัดการความรู้ให้เป็นวัฒนธรรมองค์การของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม อันจะพัฒนาองค์การไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- ชลิตา ศรมณี. (2561). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบูรณาการระหว่างวิชาชีพและแนวคิดเชิงทฤษฎี รัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง. โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.
- ธัญนันท์ ลินชัย. (2551). *การจัดการความรู้ (KM) ของศูนย์ควบคุมโรคใช้หัดคนก กรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต(รัฐศาสตร์), มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- นวลละออ แสงสุข. (2550). *การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง*. ปรัชญาดุสิตบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง).
- บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์. (2560). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบูรณาการระหว่างวิชาชีพและการเมืองและการบริหาร*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง. โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.
- พยัต วุฒิมรงค์. (2552). *การจัดการความรู้และวัฒนธรรมองค์การสู่ความสำเร็จ*. ใน *นวัตกรรมการจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้* (หน้า 44 - 45). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546. (2546, ตุลาคม 9). *ราชกิจจานุเบกษา*, 120(100ก), 1-16
- พีระพงษ์ ภัคคีรี. (2550). *การจัดการความรู้ในศูนย์พัฒนาและฝึกอบรมคนตาบอด*. ปรัชญาดุสิตบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์), มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

- พรรณณี สนั่นเพลง. (2552). *เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมสำหรับการจัดการความรู้*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน)
- รวิภา ธรรมโชติ. (2557). ความหมายและขอบข่ายของการศึกษาบริหารรัฐกิจ (หน้า 3-5). ใน *การบริหารรัฐกิจเบื้องต้น*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ลาวัลย์ สุขยั้ง. (2550). *การจัดการความรู้ในองค์กร กรณีศึกษา : หน่วยงานธุรกิจCDMA บริษัท กสท-โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)* ค้นเมื่อวันที่ 27 สิงหาคม 2561, จากLibrary1.nida.ac.th/termpaper5/hrd/2550/19226.pdg
- วรรษยา ศิริวัฒน์. (2559). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในระบบราชการไทย: กรณีศึกษากรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย*. รายงานวิจัยคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วรรษยา ศิริวัฒน์. (2560). *การพัฒนาาระบบราชการ (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2561ก). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวิจัยเชิงวิวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง. โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2561ข). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวิจัยเชิงวิวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง. โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2552). *การจัดการความรู้*. กรุงเทพมหานคร: ก.พลพิมพ์ จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2553). *คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ.2554*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท วิชั่น ฟริน์ แอนด์ มีเดีย จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2548). *คู่มือการจัดการความรู้*. ค้นเมื่อวันที่ 24 สิงหาคม 2561, www2.diw.go.th/HRMC/คู่มือการจัดการทำแผนการจัดการความรู้.doc
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2556). *แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย-พ.ศ.2556 - พ.ศ.2561*. กรุงเทพมหานคร: บริษัทวิชั่น ฟริน์ แอนด์ มีเดีย.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2561). *วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 24)*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.