

**การจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาองค์กร
: กรณีศึกษา กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่*
Knowledge Management for Development Organization
: A case study of Department of Primary Industries and Mines**

รชนีกร สุกเกลี้ยง**

Rachaneekorn Sukkleang

6414830089@rumail.ru.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ และแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาองค์กร ของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ ใช้วิธีวิจัยเอกสารและวิจัยสนาม เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 6 คน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการจัดการความรู้ของกรมฯ มีการจัดกิจกรรมในรูปแบบ on site เช่น การจัดนิทรรศการ จัดอบรม จัดเวทีเสวนา เป็นต้น การจัดกิจกรรมในรูปแบบ online เช่น การทำวิดีโอความรู้ การประชุมผ่านระบบ online เป็นต้น และการเผยแพร่องค์ความรู้ผ่านทางเว็บไซต์การจัดการความรู้ของกรมฯ ที่ <http://www5.dpim.go.th/km/> ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาองค์กรของกรมฯ คือ บุคลากรยังไม่ให้ความสำคัญกับการจัดการองค์ความรู้ ขาดการวัดผลการจัดกิจกรรม หลังจากสิ้นสุดโครงการในแต่ละปีงบประมาณ และขาดการจัดสรรงบประมาณสำหรับการจัดกิจกรรม แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาองค์กร ของกรมฯ คือ ปลุกฝังวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ พัฒนาเนื้อหาสาระที่นำมาจัดในแต่ละครั้งให้ตรงกับความต้องการของบุคลากรและสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน ควรมีการสำรวจหัวข้อ เนื้อหาสาระความรู้ ที่บุคลากรในกรมฯ ต้องการที่เรียนรู้ เพื่อให้ผู้จัดกิจกรรมนำไปพัฒนาเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในกรมฯ ประชาสัมพันธ์การจัดกิจกรรมรวมทั้งช่องทางการเรียนรู้ต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรทราบอย่างทั่วถึง และควรมีการประเมินผลหลังจากจัดกิจกรรมการจัดการความรู้

คำสำคัญ: การจัดการความรู้ ; องค์กรแห่งการเรียนรู้ ; กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่

Keywords: Knowledge Management ; Learning Organization ; Department of Primary Industries and Mines

*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่อง การจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาองค์กร : กรณีศึกษารวมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่

**นักศึกษาระดับปริญญาตรี ภาควิชาการศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทนำ

ในปัจจุบันมีการแข่งขันและต้องเผชิญหน้ากับความเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ทั้งทางด้าน เศรษฐกิจ สังคม ความรู้ เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ส่งผลให้องค์กรต้องมี กระบวนการบริหารจัดการที่เป็นระบบ เพื่อให้สามารถพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคต โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงในด้านของความรู้ เพราะความรู้เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของ องค์กร แต่ละองค์กรจึงต้องมียุทธวิธีในการค้นหา สร้าง รวบรวม จัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้นั้นได้ตลอดเวลา โดยบุคลากรและผู้บริหารจะต้องมีการสร้าง เรียนรู้ และใช้ ความรู้ในการทำงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง โดยสำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (อ้างถึงใน สาวิตรี สกลเศรษฐ, 2561, หน้า 12) ได้ให้คำนิยามของการจัดการความรู้ในองค์กร (Knowledge Management : KM) ว่าเป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งอยู่ในลักษณะที่ กระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือในเอกสาร แล้วนำไปพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรในองค์กร สามารถที่จะเข้าถึงความรู้และพัฒนาความรู้และการปฏิบัติงานให้มีศักยภาพและประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่ง ผลสัมฤทธิ์ให้องค์กรพัฒนาเป็นองค์กร ที่มีความได้เปรียบในเชิงแข่งขันสูงสุด และวิโรจน์ ก่อสกุล (2565ข, หน้า 44) อธิบายว่า การจัดการความรู้ (Knowledge Management) คือ การบริหารความรู้ เป็นเครื่องมือพัฒนาคน องค์กร และสังคม โดยนำความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรมาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนในยุคการสร้างความรู้ ทั้งนี้ ความรู้ภายในองค์กรมี 2 ประเภท ได้แก่ ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่มีลักษณะเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น หนังสือ คู่มือการปฏิบัติงาน ฯลฯ และความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน ซึ่งมา จากประสบการณ์ มีลักษณะเป็นทักษะ ความเชื่อ เช่น ความเชี่ยวชาญในเรื่องต่าง ๆ วัฒนธรรมองค์กร วิจารณ์ญาณ เป็นต้น การจัดการความรู้จึงเป็นแนวคิดในการบริหารองค์กร เพื่อนำไปสู่การพัฒนา องค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป โดยองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) เป็นองค์กรซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต มีการสอนคน ให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์ สามารถเรียนรู้จัดการและใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ ควบคู่ไป กับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย การที่องค์กรสนับสนุนและส่งเสริมให้คนในองค์กรได้เรียนรู้ เพื่อให้ บุคลากรมีการใช้ความรู้ในการพัฒนาตนเองและการดำเนินงานขององค์กร อันจะนำมาซึ่งการเพิ่ม ประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และการ บริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 มาตรา 11 ระบุว่า "ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วน ราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและ สามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งจะต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้าง วิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดทุกคนให้กลายเป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและ มีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหาร ราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้" ดังนั้น การที่องค์กรจะสามารถเรียนรู้เพื่อพัฒนาได้

อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องมีการจัดการความรู้ควบคู่ไปด้วยเสมอ การจัดการความรู้และองค์การแห่งการ เรียนรู้จึงมีความสัมพันธ์กัน หากองค์การใดมีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพก็จะ ส่งผลให้เป็นองค์การนั้น พัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการ ความรู้ เป็นสิ่งที่มีความซับซ้อนมากกว่าการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรม เพราะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้น ภายหลังจากที่บุคลากรมีความรู้ความชำนาญแล้ว โดยองค์การจะต้องดำเนินการต่อว่าจะทำอย่างไรให้ บุคลากรเต็มใจที่จะถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่น และองค์การจะต้องหาวิธีการในการจัดเก็บ ความรู้ในองค์การอย่างเป็นระบบ สำหรับนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างดี ทั้งนี้ผู้บริหารองค์การต้องหาวิธีการ ในการดึงความรู้ออกมาจากตัวบุคคล และการกระตุ้นให้บุคลากรถ่ายทอดความรู้ให้เพื่อนร่วมงาน (สาวิตรี สกลเศรษฐ์, 2561, หน้า 12)

การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) นับว่าเป็นกลยุทธ์การบริหารอย่างหนึ่ง ที่จะช่วยสร้างให้เกิดห่วงโซ่แห่งคุณค่าแก่องค์การได้ หากองค์การมีการดึงความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคลากรมา จัดเก็บไว้อย่างเหมาะสมและนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการดำเนินงาน หรือแก้ไขปัญหาได้อย่างมี ประสิทธิภาพ องค์การจะสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่งได้ จะเห็นได้ว่า ความรู้ถือเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดอย่างหนึ่งขององค์การที่อยู่ในรูปของสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) เป็นสิ่งที่ช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยที่องค์การอื่น ไม่สามารถนำไป ลอกเลียนแบบได้ ซึ่งหากองค์การมีความรู้มากเท่าใด ก็ย่อมมีศักยภาพในการพัฒนาสมรรถนะของ องค์การได้สูงมากเท่านั้น กล่าวได้ว่า ความรู้ที่ไม่มีขีดจำกัด ยิ่งองค์การสามารถเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ ได้มาก ก็จะมีความรู้มากขึ้นตามมา แล้วเมื่อได้นำความรู้เก่ามาบูรณาการเข้ากับความรู้ใหม่ที่ได้รับ ก็ก่อให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ขึ้นได้อีก และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้มากขึ้น กลายเป็นวงจรการเรียนรู้ อย่างไม่มีที่สิ้นสุด ซึ่งการที่วงจรการเรียนรู้ดังกล่าวจะหมุนได้อย่างรวดเร็วและต่อเนื่องนั้น ล้วนขึ้นอยู่กับ กระบวนการที่เป็นระบบของการจัดการความรู้

องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ คือ คน เทคโนโลยี และกระบวนการความรู้ โดย “คน” ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญที่สุด ทั้งนี้ เพราะคนนั้นเป็นแหล่งของความรู้และเป็นผู้นำความรู้ ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ องค์ประกอบต่อมา คือ “เทคโนโลยี” ซึ่งเป็นเครื่องมือ เพื่อให้คนสามารถแสวงหา ความรู้ จัดเก็บความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ และนำความรู้ต่าง ๆ ไปใช้ได้อย่างสะดวกขึ้น และองค์ประกอบ สุดท้าย คือ “กระบวนการในการจัดการความรู้” ซึ่งเป็นกระบวนการในการบริหารจัดการ โดยมีจุดประสงค์ เพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ส่งต่อไปยังบุคลากร ก่อให้เกิดการพัฒนา โดยองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้ มีความเชื่อมโยงกันและจะต้องบูรณาการอย่างสมดุล (บุญดี บุญญาภิจ และคนอื่น ๆ อ้างถึงใน ไพศาล งามวงษ์วาน, 2560, หน้า 9)

ปัจจุบันกระบวนการจัดการความรู้ที่นำไปสู่กลยุทธ์ที่สำคัญขององค์การ คือ การนำพาองค์การให้ กลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งจะมุ่งเน้นในส่วนของพัฒนาการเรียนรู้

การเป็นผู้นำ และการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากร ที่จะก่อเกิดการถ่ายทอดและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในส่วนของความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ที่จะพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องและปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งหากบุคลากรในองค์กรมีความรู้มีทักษะที่เพิ่มขึ้นแล้ว ย่อมส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น จะต้องมีการเชื่อมโยงรูปแบบในการสร้างกระบวนการของการเรียนรู้ การทำงานเป็นทีม เพื่อนำไปสู่บรรยากาศของการคิดสร้างสรรค์และการริเริ่มนวัตกรรม ที่จะทำให้องค์กรแข็งแกร่งและสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในสถานะของการแข่งขันในปัจจุบันได้ (วินิตา หมดเบ็ญหมาน, 2562, หน้า 10)

กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ (กพร.) มีการจัดทำโครงการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) เพื่อพัฒนาองค์กร ซึ่งเป็นการดำเนินการอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2554 โดยมุ่งหวังที่จะส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรของ กพร. เกิดการพัฒนาองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และองค์ความรู้ใหม่ เพื่อต่อยอดความรู้เดิม สร้างผลงานที่โดดเด่น (Best Practices) หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ โดยการดำเนินโครงการจะเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาขีดความสามารถของ กพร. อย่างรอบด้านในการพัฒนางาน พัฒนาคน ตลอดจนพัฒนาฐานความรู้ของ กพร. ให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น ดังนั้น การนำกระบวนการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนา กพร. จึงเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้และปลูกจิตสำนึกที่ดีในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งเสริมให้ กพร. เกิดการพัฒนาและเติบโตอย่างยั่งยืนต่อไป (กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่, 2565)

การดำเนินโครงการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) เพื่อพัฒนาองค์กร ของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ (กพร.) มีการจัดกิจกรรม KM ในหลากหลายรูปแบบ อาทิ การถ่ายทอดองค์ความรู้ผ่าน Infographic วิดีทัศน์ การจัดนิทรรศการ การบรรยาย และการเสวนาออนไลน์ โดยตลอดการจัดกิจกรรมจะมีการเผยแพร่องค์ความรู้ให้เข้าถึงบุคลากรอย่างทั่วถึงสะดวก และรวดเร็วผ่านสื่อออนไลน์ ได้แก่ Application LINE ของ กพร. เผยแพร่ทางบอร์ดประชาสัมพันธ์ รวมทั้งเผยแพร่ผ่านทางเว็บไซต์การจัดการความรู้ของ กพร. ทาง <http://www5.dpim.go.th/km>

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ มีวิธีการวิจัย ดังนี้

1. การวิจัยเอกสาร (Documentary research) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ ดุษฎีนิพนธ์ รายงานการประชุมคู่มือการปฏิบัติงาน ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง เอกสารทางวิชาการ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้
2. การวิจัยสนาม (Field research) ผู้วิจัยลงพื้นที่ เพื่อสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or Formal interview)

ประชากรและผู้ให้ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ มีประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. ประชากร (population) ได้แก่ เจ้าหน้าที่ของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ที่เกี่ยวข้องในการจัดการความรู้ของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่

2. กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) เป็นการเลือกตัวอย่างโดยกำหนดคุณลักษณะของประชากรที่ต้องการศึกษา (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2565ก, หน้า 46) จึงใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant) โดยพิจารณาจากเจ้าหน้าที่ผู้ที่เคยดำเนินการจัดทำกิจกรรมและผู้ที่เคยเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาองค์การของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ จำนวน 6 ราย ประกอบด้วย เลขานุการกรม 1 ราย นักจัดการงานทั่วชำนาญการ 1 ราย นักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการ 1 ราย วิศวกรโลหการชำนาญการ 1 ราย นักวิชาการอุตสาหกรรม 1 ราย และนักวิชาการเผยแพร่ 1 ราย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์ โดยสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or formal interview) ลักษณะของการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถามและข้อกำหนดแน่นอนตายตัวจะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ใช้คำถามเดียวกัน (สุภางค์ จันทวานิช อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2565ก, หน้า 62) และการสัมภาษณ์จะทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้ศึกษาได้กำหนดวันนัดหมายวันสัมภาษณ์โดยได้แจ้งให้ผู้ให้สัมภาษณ์ทราบก่อนล่วงหน้าในการสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์จะใช้การจดบันทึกและบันทึกเสียง โดยก่อนสัมภาษณ์จะขออนุญาตผู้สัมภาษณ์ในการจดบันทึกการสนทนาก่อนทุกครั้ง

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ มีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร เป็นวิธีการศึกษาค้นคว้าเก็บรวบรวมข้อมูลทั่วไปโดยการรวบรวมเอกสารซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้มีการบันทึกไว้แล้วโดยผู้อื่น ได้แก่

- 1) หนังสือทั่วไป เช่น คู่มือ เอกสารประกอบการบรรยาย เอกสารทางวิชาการ วารสาร เป็นต้น
- 2) หนังสืออ้างอิง เช่น พจนานุกรม สารานุกรม เป็นต้น
- 3) งานวิจัย วิทยานิพนธ์
- 4) เอกสารทางราชการ โดยเป็นเอกสารที่ส่วนราชการจัดทำขึ้น เช่น ประกาศ คำสั่ง พระราชบัญญัติ เป็นต้น

พระราชบัญญัติ เป็นต้น

2. วิธีการรวบรวมข้อมูลจากภาคสนาม ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยจะเลือกวิธีการสัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยของการศึกษาวิจัย ซึ่งวิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) โดยที่ผู้วิจัยจะต้องทำการสัมภาษณ์ไปตามคำถามที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์ ซึ่งผู้วิจัยจะสัมภาษณ์ตามข้อที่กำหนดไว้เท่านั้น และผู้วิจัยจะใช้แบบสัมภาษณ์ซึ่งเป็นคำถามในการสัมภาษณ์และจดบันทึกเสียงตามคำบอกของผู้ถูกสัมภาษณ์

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการทำการศึกษาคั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ ดังนี้

1. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นตามแต่ละประเด็น
2. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบความเหมือนหรือความแตกต่างของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์
3. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลเอกสาร ได้แก่ แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้ทราบถึงข้อมูลที่มีความคล้ายคลึงกันและแตกต่างกันของข้อมูล ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์
4. นำข้อมูลที่ได้จากการเปรียบเทียบมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน เพื่อสรุปผลการวิจัยรูปแบบการจัดการความรู้ ปัญหาและอุปสรรค และแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ โดยใช้การนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบพรรณนา

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผลการวิจัย

1. รูปแบบการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาองค์กร ของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ มีดังนี้

1) การจัดกิจกรรมในรูปแบบ on site เช่น การจัดนิทรรศการ จัดอบรม จัดเวทีเสวนา กิจกรรมบริเวณห้องโถงภายในกรมฯ เป็นต้น

2) การจัดกิจกรรมในรูปแบบ online เช่น การทำวิดีโอความรู้ การประชุมผ่านระบบ online เป็นต้น

3) การเผยแพร่องค์ความรู้ผ่านทางเว็บไซต์การจัดการความรู้ของกรมฯ ที่ <http://www5.dpim.go.th/km/>

4) รูปแบบของการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาองค์กรของกรมฯ มีความเหมาะสม มีรูปแบบที่หลากหลายขึ้นอยู่กับบริบท ณ ช่วงเวลานั้น ๆ และความเหมาะสมของหัวข้อที่จัดกิจกรรม

2. ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาองค์กร ของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ มีดังนี้

1) บุคลากรภายในกรมฯ ยังไม่ให้ความสำคัญกับการจัดการองค์ความรู้ ซึ่งสาเหตุก็มีทั้งจากตัวบุคคลเอง หรือในส่วนของหัวข้อเนื้อหาสาระที่จัดในกิจกรรม KM ยังไม่น่าสนใจมากพอ

2) ในช่วงที่เกิดสถานการณ์แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ส่งผลกระทบต่อการจัดกิจกรรมที่ต้องจัดแบบ online ทำให้การจัดกิจกรรมไม่ได้รับความสนใจมากพอ

3) ขาดการวัดผลการจัดกิจกรรม KM หลังจากสิ้นสุดโครงการในแต่ละปีงบประมาณ

4) ขาดการจัดสรรงบประมาณสำหรับการจัดกิจกรรม KM

5) การประชาสัมพันธ์กิจกรรม รวมทั้งเว็บไซต์การจัดการความรู้ของกรมฯ ยังไม่มีประสิทธิภาพพอที่จะเข้าถึงบุคลากรในกรมได้อย่างทั่วถึง

3. แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาองค์กร ของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ มีดังนี้

1) ปลูกฝังวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในกรม เนื่องจากเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการใฝ่รู้และจะต่อยอดให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

2) พัฒนาเนื้อหาสาระที่นำมาจัดในแต่ละครั้งให้ตรงกับความต้องการของบุคลากรและสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน และควรมีหัวข้อที่หลากหลาย ไม่เพียงแต่เป็นเนื้อหาวิชาการเท่านั้น

3) ประชาสัมพันธ์การจัดกิจกรรมรวมทั้งช่องทางการเรียนรู้ต่าง ๆ ที่กรมมี เพื่อให้บุคลากรทราบอย่างทั่วถึง

4) ควรมีการสำรวจหัวข้อ เนื้อหาสาระความรู้ ที่บุคลากรในกรมมีความต้องการที่อยากจะเรียนรู้ เพื่อให้ผู้จัดกิจกรรมนำไปพัฒนาเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในกรม

5) ควรมีการประเมินผลหลังจากจัดกิจกรรมการจัดการความรู้หรือกำหนดให้การเรียนรู้กิจกรรมจากการจัดการองค์ความรู้ เป็นส่วนหนึ่งในตัวชี้วัดของการประเมินผลรายบุคคล เพื่อจะได้ทราบว่ากิจกรรม KM ของกรมมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด และบุคลากรในกรมได้รับประโยชน์จากการเรียนรู้หรือไม่

อภิปรายผล

1. รูปแบบการจัดการความรู้ สามารถทำได้หลายรูปแบบด้วยกัน ขึ้นอยู่กับบริบทความเหมาะสมในแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ได้สะดวก สอดคล้องกับกระบวนการจัดการความรู้ (บุญดี บุญญาภิก และคนอื่น ๆ อ้างถึงใน ชลิดา ศรมณี, 2564, หน้า 170-171) ในขั้นตอนการเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) ที่กล่าวว่า เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการ ได้ง่ายและสะดวก เช่น การเผยแพร่ความรู้ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เว็บไซต์ เว็บบอร์ด จุลสาร และบอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น รูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสม จะเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนให้องค์กรมีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับมาตรา 11 แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และการ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่ระบุว่า ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้

2. ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดในการจัดการความรู้มีหลายประการ อาทิ บุคลากรในองค์กรไม่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ เนื่องจากมีความว่า ยังไม่มีความจำเป็น สอดคล้องกับแนวคิดของเปี่ยมพงษ์ คุ้มบ้านดำน (อ้างถึงใน สาวิตรี สกลเศรษฐ, 2561, หน้า 85-86) ที่กล่าวว่า อุปสรรคต่อการเรียนรู้ของ

องค์การ คือ สมาชิกในองค์การขาดสติ ไม่รู้ตัวกับความเปลี่ยนแปลงที่ค่อยเป็นค่อยไป อีกทั้งบุคลากรในองค์การยังขาดความกระตือรือร้นในการหาความรู้ องค์การยังไม่สามารถสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรม และการจัดการความรู้ในองค์การนั้นยังขาดการประเมินติดตามผล เนื่องจากเป็นสิ่งที่ทำให้เป็นรูปธรรมได้ยาก สอดคล้องกับแนวคิดของวีระวัฒน์ บัณฑิตามัย (อ้างถึงใน สวัสดิ์ สกลเศรษฐ์, 2561, หน้า 84-85) ที่กล่าวว่า การประเมินการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นั้นทำได้ยาก ความรู้เป็นสิ่งนามธรรม เนื่องจากต้องประเมินในรูปของกระบวนการ มิใช่พิจารณาแต่เพียงผลลัพธ์ที่ปรากฏออกมา ผู้บริหารจำเป็นต้องมีเกณฑ์บ่งชี้วัดความสำเร็จของกระบวนการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

3. แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาองค์การ ของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่

1) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ ควรมีการสนับสนุนงบประมาณในการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาองค์การ ซึ่งจะเป็นสิ่งที่ขับเคลื่อนให้การจัดการความรู้ มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของวีระวัฒน์ บัณฑิตามัย (อ้างถึงใน สวัสดิ์ สกลเศรษฐ์, 2561, หน้า 84-85) ที่กล่าวว่า การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ในองค์การที่แสดงให้เห็นเป็นรูปธรรม เช่น งบประมาณที่จัดสรรให้การส่งเสริมการเรียนรู้ นโยบายเกี่ยวกับการพัฒนา ความรู้และสมรรถนะของผู้ปฏิบัติ จำนวนชั่วโมงที่พนักงานได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาการส่งเสริมการเรียนรู้แบบทีม ทำงานในลักษณะกลุ่มอิสระและระดับของการเพิ่มอำนาจปฏิบัติและการตัดสินใจออกจากศูนย์กลางไปสู่ระดับล่างสุด ตลอดจนแนวบริหารที่มุ่งคำนึงถึงคุณภาพต่าง ๆ

2) มีการประเมินผลหลังจากจัดกิจกรรมการจัดการความรู้หรือกำหนดให้การเรียนรู้กิจกรรมจากการจัดการองค์ความรู้ เป็นส่วนหนึ่งในตัวชี้วัดของการประเมินผลรายบุคคล สอดคล้องกับแนวคิดปัจจัยที่เอื้อให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ (บุญดี บุญญาภิจ และคนอื่น ๆ อ้างถึงใน ชลิดา ศรมณี, 2564, หน้า 171-172) ประเด็นเกี่ยวกับวัดผลอยู่เสมอ จะช่วยให้องค์การพัฒนาและปรับปรุงกลยุทธ์เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น

3) ปลุกฝังวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์การ เพื่อขับเคลื่อนให้เกิดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับแนวคิดกระบวนการจัดการความรู้ (บุญดี บุญญาภิจ และคนอื่น ๆ อ้างถึงใน ชลิดา ศรมณี, 2564, หน้า 170-171) ประเด็นเกี่ยวกับการสร้างและแสวงหาความรู้กำหนด เนื้อหาของความรู้ที่ต้องการและดักจับความรู้จากแหล่งต่าง ๆ สิ่งสำคัญคือ ต้องสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่กระตุ้นให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อก่อให้เกิดการสร้างความรู้ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ควรกำหนดให้การจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาองค์การ เป็นหนึ่งในนโยบายสำคัญของหน่วยงาน และมีการกำหนดเป้าหมาย การติดตาม ประเมินผลอย่างเป็นรูปธรรม

2. ควรกำหนดให้มีการจัดประกวดประจำปี แก่หน่วยงานภายในที่มีความโดดเด่นและประทับใจ บุคลากรในกรม เพื่อเป็นแรงจูงใจสำหรับหน่วยงานภายในที่ได้จัดกิจกรรมการจัดการความรู้ ไม่ใช่เพียง แค่จัดกิจกรรมตามหน้าที่เท่านั้น

3. ควรมีการทบทวนถึงองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคล โดยเฉพาะในผู้ที่กำลังจะถึงช่วงวัย เกษียณอายุราชการ เพื่อไม่ให้ความรู้ในตัวบุคคลนั้นหายไปจากองค์กร

เอกสารอ้างอิง

- กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่. (2565). รายงานสรุปผลการดำเนินโครงการจัดการความรู้ (KM) เพื่อพัฒนาองค์กร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565. กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.
- ชลิดา ศรมณี. (2564). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการนิเวศวิทยาอาชีพและแนวคิดเชิงทฤษฎี รัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- ไพศาล งามวงษ์วาน. (2560). การพัฒนา การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย. งานวิจัยหลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 59. วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร.
- วินิตา หมัดเบ็ญหมาน. (2562). การพัฒนาแนวทางการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยหาดใหญ่ โดยใช้ KMMM. สารนิพนธ์วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2565ก). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการนิเวศวิทยาวิชาชีพวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2565ข). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการนิเวศวิทยาองค์กรและนวัตกรรมในองค์กร. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- สาวิตรี สกลเศรษฐ. (2561). การจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.