

## เรื่อง กระบวนการจัดการความรู้ของกรมเจ้าท่า : กรณีศึกษากลุ่มเรือขุดลอก

### สำนักพัฒนาและบำรุงรักษาทางน้ำ\*

#### Marine Department Knowledge Management Process: A case study of Dredger Division, Channel Development and Maintenance Bureau

สุปรีดา ศิริบุญย์ภักดี\*\*

#### บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษากระบวนการจัดการความรู้ของกรมเจ้าท่า : กรณีศึกษากลุ่มเรือขุดลอก สำนักพัฒนาและบำรุงรักษาทางน้ำ 2) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมเจ้าท่า: กรณีศึกษากลุ่มเรือขุดลอก สำนักพัฒนาและบำรุงรักษาทางน้ำ 3) เพื่อสร้างและนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมของกรมเจ้าท่า ในอนาคต: กรณีศึกษากลุ่มเรือขุดลอก สำนักพัฒนาและบำรุงรักษาทางน้ำ โดยใช้วิธีวิจัยเอกสารและวิจัยสนาม เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 10 คน ผลการวิจัยพบว่า จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ กระบวนการจัดการความรู้ของกลุ่มเรือขุดลอก สำนักพัฒนาและบำรุงรักษาทางน้ำ กรมเจ้าท่า ตามกระบวนการจัดการความรู้ของสำนักงาน ก.พ.ร. (2548) มี 2 ขั้นตอน คือ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้ ประเภทของความรู้เป็นความรู้ที่ฝังในตัวคน เครื่องมือการจัดการความรู้คือ ระบบพี่เลี้ยง และฐานข้อมูล ปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกลุ่มเรือขุดลอก พบว่ามีปัญหา 3 ด้าน คือ ปัญหาเกี่ยวกับคน ปัญหาเกี่ยวกับเครื่องมือและเทคโนโลยี และปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการความรู้ ทั้งนี้รูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมในอนาคตของกลุ่มเรือขุดลอก ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ขั้นตอนที่ 1) การบ่งชี้ความรู้ ความรู้ที่จำเป็น เช่น การเดินเรือ เครื่องจักรบนเรือ การขุดลอก ขั้นตอนที่ 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ ความรู้ส่วนใหญ่อยู่ในองค์กรและหาได้จากภายนอกองค์กร ขั้นตอนที่ 3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ แบ่งประเภทของความรู้ได้ 5 ประเภท ขั้นตอนที่ 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ ควรมีการรวบรวมความรู้ใหม่ ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์ ขั้นตอนที่ 5) การเข้าถึงความรู้ควรเก็บไว้ในที่ปฏิบัติงาน ขั้นตอนที่ 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ที่เหมาะสมเช่น ฐานข้อมูลการจัดเก็บความรู้และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ การเล่าเรื่อง การทบทวนหลังการปฏิบัติงาน ระบบพี่เลี้ยง ทีมข้ามสายงาน การประชุม ชุมชนนักปฏิบัติ และการอบรม ขั้นตอนที่ 7) การเรียนรู้ ควรทำให้เรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน

**คำสำคัญ :** การจัดการความรู้, กลุ่มเรือขุดลอก สำนักพัฒนาและบำรุงรักษาทางน้ำ กรมเจ้าท่า

\*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่อง กระบวนการจัดการความรู้ของกรมเจ้าท่า: กรณีศึกษากลุ่มเรือขุดลอก สำนักพัฒนาและบำรุงรักษาทางน้ำ

\*\*นักศึกษาลัทธิรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง

## บทนำ

ศตวรรษที่ 21 กระแสโลกาภิวัตน์ และเทคโนโลยีต่าง ๆ ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างมากมาย ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ทำให้องค์กรจำเป็นต้องปฏิรูปตนเองเพื่อความอยู่รอด โดยองค์กรต้องมีการพัฒนาให้คนในองค์กรให้มีความต้องการในการเรียนรู้ เมื่อคนในองค์กรมีความรู้บวกกับการจัดการที่ดีขององค์กรแล้วก็จะสามารถสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ และจะสามารถสร้างความแตกต่างและเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลขององค์กรมากยิ่งขึ้น

พระราชพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 (อ้างถึงใน วิธนา พิงวิวัฒน์นิกุล, 2564, หน้า 36) มีหลักการและจุดมุ่งหมายให้การบริหารราชการแผ่นดินใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) เป็นตัวกำกับและเพื่อให้หลักการและจุดมุ่งหมายที่วางไว้ มีวิธีปฏิบัติราชการไปในแนวทางเดียวกัน โดยมาตรา 11 กำหนดไว้ว่า ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2564ก, หน้า 95) ให้ความหมาย การจัดการความรู้ คือการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาเป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด

กลุ่มเรือชุดลอก สำนักพัฒนาและบำรุงรักษาทางน้ำ เป็นหน่วยงานในสังกัดกรมเจ้าท่า กระทรวงคมนาคม มีหน้าที่วางแผน และปฏิบัติงานชุดลอก ฟันฟู และบำรุงรักษาทางเดินเรือ ทะเลสาบ และทะเลภายในน่านน้ำไทย ให้ผู้สัญจรทางน้ำเดินทางได้อย่างปลอดภัย เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่จะปฏิบัติหน้าที่อยู่บนเรือ ทำให้ความสามารถในการเข้าถึงความรู้แตกต่างจากที่อื่น ๆ เกิดข้อจำกัดในการจัดการองค์ความรู้และพัฒนาตนเอง ดังนั้น จึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจเป็นอย่างยิ่งว่าจะมีแนวทางการจัดการองค์ความรู้เป็นอย่างไร เพื่อให้สามารถรวบรวมความรู้ บริหารจัดการความรู้ และสามารถส่งผ่านความรู้จากรุ่นสู่รุ่นได้

จากความเป็นมาดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษากระบวนการจัดการความรู้ของกรมเจ้าท่า : กรณีศึกษา กลุ่มเรือชุดลอก สำนักพัฒนาและบำรุงรักษาทางน้ำ ว่ามีวิธีการจัดการความรู้อย่างไร เกิดปัญหาและอุปสรรคของการจัดการความรู้อย่างไรบ้าง เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขและพัฒนาการจัดการความรู้ให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีวิธีการวิจัยดังนี้

1. การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) เป็นการรวบรวมข้อมูล จากเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ คุชณินิพนธ์ รายงานการประชุม คู่มือปฏิบัติงาน เอกสารทางราชการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้
2. การวิจัยสนาม (Field Research) โดยผู้ศึกษาวิจัยลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของกลุ่มเรือชุดลอก สำนักพัฒนาและบำรุงรักษาทางน้ำ กรมเจ้าท่า ด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (structured Interview or Formal Interview) (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2564, หน้า 43)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีประชากรกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. ประชากร (Population) ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มเรือชุดลอก หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไปและข้าราชการของกลุ่มเรือชุดลอก สำนักพัฒนาและบำรุงรักษาทางน้ำ กรมเจ้าท่า จำนวน 10 คน
2. กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ในส่วนของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ในขั้นตอนการสัมภาษณ์เชิงลึก คือ บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องและเป็นผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งสามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ รวมไปถึงแนวทางในการพัฒนาการจัดการความรู้ของกลุ่มเรือชุดลอก สำนักพัฒนาและบำรุงรักษาทางน้ำ กรมเจ้าท่า

Nastasi and Schensul (อ้างถึงใน ประไพพิมพ์ สุธีสินนทร์ และประสพชัย พสุนนท์, 2559, หน้า 43) อธิบายว่าการกำหนดขนาดตัวอย่างของแนวทางการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ระดับลึก ตามแนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพควรมีขนาดของตัวอย่างหรือผู้มีส่วนร่วมอยู่ระหว่าง 5 - 30 คน ส่วนการเลือกผู้ให้ข้อมูลใช้วิธีเลือกโดยยึดวัตถุประสงค์ของการศึกษาเป็นหลัก โดยเลือกผู้ที่เป็นบุคคลที่มีความรู้ มีประสบการณ์ สามารถให้ความรู้เป็นอย่างดี และมีความเกี่ยวข้องใกล้ชิดต่อประเด็นที่ต้องการศึกษา เพื่อความน่าเชื่อถือเกี่ยวกับที่มาของผลการวิจัย ซึ่งมาจากการวิเคราะห์ข้อมูลของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์ โดยสามารถจำแนกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลจำนวน 10 คน ดังนี้ 1) หัวหน้ากลุ่มเรือชุดลอก 2) หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป 3) นักเดินเรือ จำนวน 4 คน 4) นายช่างกลเรือ จำนวน 2 คน 5) นายช่างชุดลอก จำนวน 2 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์ โดยสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or Formal interview) ลักษณะของการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถามและข้อกำหนดที่แน่นอนตายตัวจะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ใช้คำถามเดียวกัน สุภางค์ จันทวานิช (อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2564ข, หน้า 51) และการสัมภาษณ์จะทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้กำหนดวันนัดหมายวันสัมภาษณ์ โดยได้แจ้งให้ผู้สัมภาษณ์ทราบก่อนล่วงหน้า ในการสัมภาษณ์ผู้สัมภาษณ์จะใช้การจดบันทึกและบันทึกเสียง โดยก่อนสัมภาษณ์จะขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์ในการจดบันทึกและบันทึกเสียงการสนทนาก่อนทุกครั้ง

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร เป็นวิธีการศึกษาค้นคว้าเก็บรวบรวมข้อมูลทั่วไปโดยการรวบรวมเอกสารซึ่งเป็นข้อมูลที่มีการบันทึกไว้แล้วโดยผู้อื่น ได้แก่

1.1 หนังสือทั่วไป ได้แก่ ตำรา คู่มือ เอกสารประกอบการบรรยาย รวมถึงเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ เป็นต้น

1.2 หนังสืออ้างอิง ได้แก่ สารานุกรม พจนานุกรม เป็นต้น

1.3 งานวิจัย วิทยานิพนธ์ เป็นงานที่ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าในเรื่องนั้น ๆ อย่างละเอียด

1.4 เอกสารของทางราชการ เป็นเอกสารที่ส่วนราชการจัดทำขึ้นเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติ เช่น นโยบาย กฎระเบียบ พระราชบัญญัติ คู่มือปฏิบัติงาน ประกาศ คำสั่ง เป็นต้น

2. วิธีการรวบรวมข้อมูลจากภาคสนาม ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์ โดยที่ผู้วิจัยเลือกวิธีการสัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย ซึ่งใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure interview) โดยที่ผู้วิจัยต้องทำการสัมภาษณ์ไปตามคำถามที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์ ซึ่งผู้วิจัยจะสัมภาษณ์ตามข้อที่กำหนดไว้เท่านั้น และผู้วิจัยจะใช้แบบสัมภาษณ์ซึ่งเป็นคำถามในการสัมภาษณ์และจดบันทึกข้อมูลและบันทึกเสียงตามคำบอกของผู้ถูกสัมภาษณ์

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ ดังนี้

1. ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ มาถอดความจากเครื่องบันทึกเสียง (Content analysis) เพื่อให้เกิดความเข้าใจในภาพรวมของข้อมูลที่ได้และพิจารณาประเด็นที่ต้องการตามวัตถุประสงค์ พร้อมรวบรวมประเด็นหลัก

2. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบความเหมือนหรือความแตกต่างของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์

3. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์แยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้ทราบถึงลักษณะที่มีความคล้ายคลึงกันและแตกต่างกันของข้อมูล ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์

4. นำข้อมูลที่ได้จากการเปรียบเทียบมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน เพื่อสรุปผลการวิจัย การจัดการความรู้ของกรมเจ้าท่า : กรณีศึกษากลุ่มเรือชุดลอก สำนักพัฒนาและบำรุงรักษาทางน้ำ โดยใช้การตีความและนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบพรรณนา

## ผลการวิจัยและการอภิปรายผล

### ผลการวิจัย

ผลการศึกษาเอกสารและการวิจัยสนาม พบว่า

1. เพื่อศึกษากระบวนการจัดการความรู้ของกรมเจ้าท่า : กรณีศึกษากลุ่มเรือชุดลอก สำนักพัฒนาและบำรุงรักษาทางน้ำ

จากผลการศึกษาวิจัยกระบวนการจัดการความรู้ของกลุ่มเรือชุดลอก สำนักพัฒนาและบำรุงรักษาทางน้ำ กรมเจ้าท่า ตามกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) ของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) พบว่า มีกระบวนการจัดการความรู้ 2 ขั้นตอน คือ 1. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ 2. การเรียนรู้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ความรู้ส่วนใหญ่ที่อยู่ในกลุ่มเรือชุดลอกเป็นความรู้เกี่ยวกับวิชาการเดินเรือ การชุดลอก และเครื่องจักรต่าง ๆ บนเรือ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ จะผ่านเครื่องมือระบบที่เลี้ยงเป็นหลัก โดยถ่ายทอดจากประสบการณ์ของผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่าไปสู่ผู้ที่มีประสบการณ์น้อยกว่า การเรียนรู้เกิดขึ้นในสถานที่ทำงาน โดยมีการอบรมสั่งสอน และฝึกปฏิบัติงานกับเครื่องมือเครื่องจักรจนเกิดเป็นทักษะ ความชำนาญ เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่จบการศึกษาตรงตามตำแหน่งที่ปฏิบัติงานทำให้มีความรู้อยู่ในตัวเองอยู่แล้ว แต่ขาดประสบการณ์ในการทำงานจึงจำเป็นต้องมีพี่เลี้ยงคอยแนะนำ

การเรียนรู้จากสื่อการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า เช่น คู่มือกระบวนการชุดลอก จัดทำในปี 2554 จัดทำโดย KM TEAM (กรมเจ้าท่า, กลุ่มเรือชุดลอก (2564)), การเรียนรู้ตามแผนพัฒนาบุคลากร กรมเจ้าท่า ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2565 (กรมเจ้าท่า, กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (2564)) ผ่านระบบ e-learning ของสำนักงาน ก.พ. และการเผยแพร่เอกสารความรู้อื่น ๆ ทางเว็บไซต์ของกลุ่มเรือชุดลอก เพื่อให้เจ้าหน้าที่สามารถเข้าถึงได้ง่ายและสะดวก และยังมีการอบรมสัมมนาประจำปี เช่น สัมมนาการจัดการความรู้ของสำนักพัฒนาและบำรุงรักษาทางน้ำ เป็นต้น

2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกรมเจ้าท่า :  
กรณีศึกษากลุ่มเรือขุดลอก สำนักพัฒนาและบำรุงรักษาทางน้ำ

ปัญหาเกี่ยวกับคน ได้แก่ 1) ไม่มีคนที่เรียนจบมาในด้านการขุดลอก 2) คนไม่มีแรงจูงใจให้เกิดการเรียนรู้ 3) คนส่วนหนึ่งไม่สามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงได้ 4) คนรักสบายไม่อยากจะเรียนรู้เพิ่มขึ้น 5) ชั่วโมงการทำงานที่มากเกินไปทำให้คนไม่มีโอกาสที่จะเรียนรู้ 6) ปัญหาสมองไหลคนที่มีความรู้ก็ย้ายไปทำงานที่อื่นที่ก้าวหน้ากว่า

ปัญหาเกี่ยวกับเครื่องมือและเทคโนโลยี ได้แก่ 1) ขาดแคลนองค์ความรู้เกี่ยวกับการขุดลอก 2) ไม่มีการนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาปรับปรุงการทำงาน

ปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการความรู้ ได้แก่ 1) การถ่ายทอดความรู้ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน ความรู้อยู่ในตัวบุคคลไม่ได้มีการเผยแพร่ออกมา 2) ไม่มีสถาบันการเรียนรู้สำหรับผู้ปฏิบัติงาน 3) ไม่มีฐานข้อมูลที่เป็นที่เก็บข้อมูลที่เป็นเอกสารและดิจิทัล

3. เพื่อสร้างและนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมของกรมเจ้าท่าในอนาคต:  
กรณีศึกษากลุ่มเรือขุดลอก สำนักพัฒนาและบำรุงรักษาทางน้ำ

ขั้นตอนที่ 1 การบ่งชี้ความรู้ ความรู้ที่จำเป็น ได้แก่ 1) ความรู้เกี่ยวกับการเดินเรือ 2) ความรู้เกี่ยวกับเครื่องจักรบนเรือ 3) ความรู้เกี่ยวกับการขุดลอก 4) ความรู้เกี่ยวกับการบำรุงรักษา  
เครื่องหมายการเดินเรือ 5) ความรู้เกี่ยวกับระเบียบราชการ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างและแสวงหาความรู้ พบว่า 1) ความรู้ส่วนใหญ่อยู่ในกรมเจ้าท่าอยู่แล้ว ทั้งในตัวคนและในเอกสารต่าง ๆ 2) ความรู้จากภายนอกองค์กร การศึกษาดูงานของการท่าเรือ บริษัทเอกชน ทุนอบรมต่าง ๆ หรือหาได้จากอินเทอร์เน็ต

ขั้นตอนที่ 3 การจัดความรู้ให้เป็นระบบ สามารถแบ่งประเภทของความรู้ได้ 5 ประเภท คือ 1) การเดินเรือ 2) เครื่องจักรบนเรือ 3) การขุดลอก 4) การบำรุงรักษาเครื่องหมายการเดินเรือ 5) ระเบียบราชการและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้ 1) ควรมีการรวบรวมความรู้แต่ละประเภทใหม่ 2) ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์และเข้าใจง่าย 3) แบ่งแยกเนื้อหาภาษาไทยและภาษาอังกฤษ มีการแปลเนื้อหาภาษาอังกฤษ 4) ข้อมูลที่ได้ นำมาสร้างมาตรฐานแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน มีการตรวจสอบก่อนผู้มีอำนาจรับรอง

ขั้นตอนที่ 5 การเข้าถึงความรู้ 1) ความรู้ควรเก็บไว้ในที่เรือแต่ละลำ และที่กลุ่มเรือขุดลอก 2) รูปแบบเป็นเอกสารและเป็นไฟล์ดิจิทัล 3) ใช้ระบบสารสนเทศเข้ามาจัดการข้อมูล 4) ระบบอินเทอร์เน็ตไม่ใช่ปัญหา 5) มีเจ้าหน้าที่ที่คอยสำรองข้อมูลเก็บไว้ทั้งเอกสารและไฟล์ป้องกันการสูญหาย

ขั้นตอนที่ 6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ 1) ฐานข้อมูล (Knowledge Bases) โดยเก็บ ข้อมูลความรู้ต่าง ๆ วิธีการทำงานของเรือ ข้อมูลเครื่องมือเครื่องจักรต่าง ๆ ในรูปเอกสารและ เทคโนโลยีสารสนเทศ มีมุมเรียนรู้ในที่ทำงาน 2) การจัดเก็บความรู้และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เป็นแนวทางต่อเนื่องจากการประชุมระดมสมองเมื่อได้มาตรฐานก็กำหนดเป็นคู่มือ แนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศ สรุปย่อความรู้ออกมาเพื่อให้ปฏิบัติได้เลย เข้าใจได้ง่าย 3) การใช้เทคนิค การเล่าเรื่อง (Story Telling) เป็นการเล่าปัญหาการทำงานในปัจจุบัน ประสบการณ์ต่าง ๆ ให้กับคน ที่ไม่มีประสบการณ์หรือมีน้อย 4) การทบทวนหลังการปฏิบัติงาน (AAR: After Action Reviews) การพูดคุยเกี่ยวกับการทำงานที่ผ่านมา การดำเนินการต่อไป ความผิดพลาด จัดชั้นหลังเลิกงานหรือ สัปดาห์ละครั้ง 5) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) ถ่ายทอดความรู้จากผู้ที่มีประสบการณ์ มากกว่าไปยังคนรุ่นใหม่หรือผู้ที่มีประสบการณ์น้อยกว่า สอนงาน แนะนำงาน เป็นที่ปรึกษาในการ แก้ไขปัญหา โดยหน่วยงานต้องกำหนดพี่เลี้ยงให้ชัดเจนเป็นคนที่เป็นตัวอย่างได้ 6) การจัดตั้งทีมข้าม สายงาน (Cross-Functional Team) เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างหน่วยงานให้รู้ถึงสภาพความ แตกต่าง ก่อนเอาองค์ความรู้และแนวทางมาปรับใช้ 7) การประชุมระดมสมอง (Workshop /Brainstorming) สำหรับงานที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญจะมีการประชุมเพื่อแก้ไขปัญหา เพื่อจัด มาตรฐานความรู้ เพื่อปรับปรุงการทำงาน เพื่อให้ทุกคนเข้าใจตรงกัน 8) ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice: CoP) เป็นการเชื่อมโยงความรู้จากเรือที่เกิดจาก ระบบพี่เลี้ยง การเล่า เรื่อง การทบทวนหลังการปฏิบัติงาน กับความรู้จากภายนอก จากการประชุมระดมสมอง การจัดทีม ข้ามสายงาน เอามารวมกันทำให้เกิดแนวทางใหม่ 9) การอบรม ด้วยข้อจำกัด ด้านเวลา ความเหนื่อย ล้า จึงต้องดึงคนออกมาจากสิ่งแวดล้อมเดิมเพื่อมาอบรมแล้วก็ฝึกปฏิบัติ เพื่อให้เข้าใจวิธีการต่าง ๆ

ขั้นตอนที่ 7 การเรียนรู้ เห็นด้วยกับการทำให้เรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เพราะ ทำให้คน รู้สึกว่าไม่เป็นการบังคับ ไม่เป็นการ อยากรู้เพิ่มเติม ไม่ต่อต้าน เมื่อผู้เรียนมีความรู้ ทักษะ ก็จะ เกิดประโยชน์กับหน่วยงาน เป็นการเริ่มต้นพัฒนาคน พัฒนางาน และพัฒนาองค์กรในที่สุด บางงาน จำเป็นต้องเรียนรู้ก่อนไปทำจริง เนื่องจากงานที่เรอมีความเสี่ยง การเรียนรู้ก่อนทำให้คนสามารถ พัฒนาต่อยอดได้เร็ว ต้องสร้างแรงจูงใจ และมาตรฐานการเรียนรู้ให้ดี ให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องนำมาใช้ ปฏิบัติงานได้ ส่วนแรงจูงใจส่งผลให้เกิดความอยากเรียนรู้ อยากพัฒนาตนเอง

### อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง กระบวนการจัดการความรู้ของกรมเจ้าท่า : กรณีศึกษากลุ่มเรือชุดลอก สำนักพัฒนาและบำรุงรักษาทางน้ำ ผู้วิจัยได้อภิปรายผลการศึกษาตามประเด็นปัญหาการวิจัย ซึ่ง สามารถนำแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาอภิปรายผลได้ดังนี้

## กระบวนการจัดการความรู้ของกลุ่มเรือชุดลอก สำนักพัฒนาและบำรุงรักษาทางน้ำ กรมเจ้าท่า

จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ กระบวนการจัดการความรู้ของกลุ่มเรือชุดลอก สำนักพัฒนาและบำรุงรักษาทางน้ำ กรมเจ้าท่า ตามกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) มี 2 ขั้นตอน คือ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้ สอดคล้องกับโมเดลการจัดการความรู้ SECI (ชนาธิป ลีสิน, ม.ป.ป.) คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Socialization) กระบวนการที่ 1 อธิบายความสัมพันธ์ทางสังคมในการส่งต่อระหว่างความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ด้วยกัน และ การสกัดความรู้ออกจากตัวคน (Externalization) กระบวนการที่ 2 อธิบายความสัมพันธ์กับภายนอกในการส่งต่อระหว่างความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) กับความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของปาริชาติ ผลกุล (2564) ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ด้านการดูแลเด็กและเยาวชนในสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อโคโรนา 2019 (Covid-19) ของสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนจังหวัดสระบุรี ผลการวิจัยพบว่าสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนจังหวัดสระบุรีมีการจัดการความรู้ผ่านกระบวนการ คือ การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ และการเรียนรู้

ประเภทของความรู้ส่วนใหญ่จะเป็นความรู้ที่ฝังในตัวคน สอดคล้องกับประเภทของความรู้ของสำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ (ม.ป.ป.) คือ ความรู้ที่ฝังในตัวคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวของแต่ละบุคคล เกิดจากประสบการณ์การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ต่าง ๆ สื่อสารหรือถ่ายทอดในรูปของตัวเลข สูตร หรือลายลักษณ์อักษรได้ยาก พัฒนาและแบ่งปันกันได้ เป็นความรู้ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนารัตน์ วงศ์ประทุม (2563) ศึกษาเรื่อง กระบวนการจัดการความรู้ของกองคุ้มครองแรงงาน กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ผลการวิจัย พบว่า กองคุ้มครองแรงงานมีกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นความรู้แฝงอยู่ในตัวบุคคล เป็นประสบการณ์ที่สั่งสมมายาวนาน เป็นภูมิปัญญา

เครื่องมือในการจัดการความรู้ คือ ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) และฐานข้อมูล (Knowledge Bases) สอดคล้องกับสำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ (ม.ป.ป.) ได้อธิบายเครื่องมือในการจัดการความรู้ ว่าเป็นการช่วยให้การค้นหา เข้าถึง ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้ สะดวกรวดเร็วขึ้น โดยฐานข้อมูล (Knowledge Bases) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงานขององค์กรให้เป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรที่ต้องการใช้ข้อมูลความรู้นั้นสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างสะดวกรวดเร็ว การเก็บทำได้ 2 วิธีคือ รูปแบบเอกสารและในระบบ

เทคโนโลยีสารสนเทศ ส่วนระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) ระบบพี่เลี้ยงเป็นวิธีการถ่ายทอดความรู้แบบตัวต่อตัวจากผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์มากกว่าไปยังบุคลากรรุ่นใหม่หรือผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์น้อยกว่า เป็นวิธีการหนึ่งในการสอนงานและคำแนะนำอย่างใกล้ชิด ผู้เป็นพี่เลี้ยงจะมีตำแหน่งและอาวุโสกว่าอาจอยู่หน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงาน ระบบพี่เลี้ยงจะใช้เวลาค่อนข้างนาน เพราะทั้งสองฝ่ายต้องสร้างความคุ้นเคย ความสัมพันธ์และความเข้าใจกัน ผู้ที่เป็นพี่เลี้ยงจะให้คำปรึกษาในด้านการงานในเวลามีปัญหาหรือสับสน พี่เลี้ยงจะต้องเป็นตัวอย่งที่ดีในเรื่องพฤติกรรม จริยธรรมและการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พรวิวัฒน์ สหัสสนิมิตกุล (2562) ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้กระบวนการทำงานของฝ่ายวิเคราะห์สินค้า ส่วนบริการภาษีอากร สำนักงานศุลกากรตรวจของผู้โดยสารท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ผลการศึกษาพบว่าวิธีการจัดการความรู้คือ การสอนงาน ระบบพี่เลี้ยง เพื่อนช่วยเพื่อน การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ การทบทวนหลังการปฏิบัติ การเรียนรู้ร่วมกันหลังงานสำเร็จ

#### **ปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกลุ่มเรือชุดลอก สำนักพัฒนาและบำรุงรักษาทางน้ำ กรมเจ้าท่า**

จากการศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกลุ่มเรือชุดลอก สำนักพัฒนาและบำรุงรักษาทางน้ำ กรมเจ้าท่า พบว่า มีปัญหาด้วยกัน 3 ด้าน คือ ปัญหาเกี่ยวกับคน ปัญหาเกี่ยวกับเครื่องมือและเทคโนโลยี และ ปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับแผนผังก้างปลา (Fish Bone Diagram) ของคาโอรุ อิชิกาวา (ชนาธิป ลีสิน (ม.ป.ป.)) เป็นแผนผังที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัญหา (Problem) กับสาเหตุทั้งหมดที่เป็นไปได้ที่อาจก่อให้เกิดปัญหานั้น (Possible Cause) โดยกำหนดปัจจัยบนก้างปลา หลักการ 4M 1E เป็นกลุ่มปัจจัย (Factors) คือ 1) Man คน 2) Machine เครื่องจักร 3) Material วัตถุดิบที่ใช้ในกระบวนการ 4) Method กระบวนการทำงาน 5) Environment อากาศ สถานที่ ความสว่าง และบรรยากาศการทำงาน โดยจากงานศึกษาวิจัยมีรายละเอียดของแต่ละปัญหา ดังนี้

ปัญหาเกี่ยวกับคน พบว่า คนไม่มีทักษะเพียงพอในด้านการชุดลอก คนไม่มีแรงจูงใจเนื่องจากขาดความก้าวหน้าในสายงาน คนไม่สามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงได้ คนไม่ยอมการเรียนรู้เพิ่มขึ้น ชั่วโมงการทำงานที่มากทำให้คนไม่มีโอกาสเรียนรู้ คนย้ายไปทำงานที่อื่นที่ก้าวหน้ากว่า ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของธนชชนม์ แก้วพวง (2562) ศึกษาเรื่อง คุณภาพชีวิตการทำงานของเจ้าหน้าที่ประจำเรือเจ้าท่า ข.8 กลุ่มเรือชุดลอก สำนักพัฒนาและบำรุงรักษาทางน้ำ กรมเจ้าท่า กระทรวงคมนาคม ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของเจ้าหน้าที่ประจำเรือเจ้าท่า ข.8 พบว่า ค่าตอบแทนยังไม่เหมาะสมกับภาระหน้าที่รับผิดชอบ ขาดงบประมาณในการซ่อมทำอุปกรณ์ความปลอดภัย และความก้าวหน้าในงานเนื่องจากโครงสร้างของหน่วยงาน และ

งานวิจัยของประสูติ รื่นรวย (2563) ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ของกองตรวจสอบอากร กรมศุลกากร กรณีศึกษาฝ่ายปฏิบัติการตรวจสอบที่ 1 – 4 ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้เกิดจากสื่อสารแต่ละตำแหน่งงานไม่มีประสิทธิภาพ บุคลากรในหน่วยงานไม่ให้ความสำคัญการจัดการความรู้ และไม่มีการจัดการด้านทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสม

ปัญหาเกี่ยวกับเครื่องมือและเทคโนโลยี คือ ขาดแคลนองค์ความรู้ด้านการชุลลอก ไม่มีการนำเทคโนโลยีใหม่มาปรับปรุงการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนเกียรติ โพธิ์มล (2562) ศึกษาเรื่อง การนำการจัดการความรู้ไปใช้ในการพัฒนาองค์การ กรณีศึกษา กองตรวจราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาและอุปสรรค คือ บุคลากรขาดความรู้การจัดการความรู้ ไม่มีระบบการจัดเก็บข้อมูล เทคโนโลยีสารสนเทศไม่ทันสมัย และงบประมาณไม่เพียงพอที่จะทำระบบ และคล้องกับงานวิจัยของ ปัทมชนพัฒน์ ลาภจึงเจริญ (2561) ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ของกรุงเทพมหานคร : กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่าปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของกรุงเทพมหานคร : กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานครได้แก่ ปัญหาด้านเทคโนโลยี พบว่า วัสดุ อุปกรณ์ไม่เพียงพอ ใช้งานได้แต่ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่เอื้อต่อการจัดการความรู้ มีปัญหาการเข้าระบบอินเทอร์เน็ตยังไม่สามารถใช้งานได้ทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ

ปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการความรู้ คือ การถ่ายทอดความรู้ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจนและตัวบุคคลไม่ได้มีการเผยแพร่ออกมา ไม่มีสถาบันการเรียนรู้สำหรับผู้ปฏิบัติงาน ไม่มีฐานข้อมูลสำหรับเก็บข้อมูลที่จำเป็น สอดคล้องกับงานวิจัยของพรปวีณ์ สหัสสนิมิตกุล (2562) ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้กระบวนการทำงานของฝ่ายวิเคราะห์สินค้า ส่วนบริการภาษีอากร สำนักงานศุลกากรตรวจของ ผู้โดยสารท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ได้แก่ ปัญหาด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้ ปัญหาด้านการจัดสรรทรัพยากร ปัญหาด้านผู้นำ และปัญหาทางด้านบุคลากร และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปัทมากร ราชวงศ์ (2560) ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ของสำนักแรงงานสัมพันธ์ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของสำนักแรงงานสัมพันธ์ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน พบว่า 1) บุคลากรมีปริมาณงานในหน้าที่ความรับผิดชอบจำนวนมาก การจัดการความรู้ไม่ใช่ภารกิจหลัก ไม่เห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการความรู้ บุคลากรขาดการมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้ 2) ขาดการถ่ายทอดความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร เนื่องจากความรู้ส่วนใหญ่อยู่กับตัวบุคคล วัฒนธรรมการเรียนรู้เป็นลักษณะการปฏิบัติด้วยตนเอง ขาดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน 3) กระบวนการจัดการความรู้ขาดความต่อเนื่อง ขาดเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ และขาดการสื่อสาร การประชาสัมพันธ์ช่องทางเรียนรู้ ทำให้ความ

เชื่อมโยงของข้อมูลความรู้ไม่ดีเท่าที่ควร ส่งผลให้ขาดการสร้างและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ 4) การจัดเก็บองค์ความรู้ไม่เป็นระบบ ความรู้กระจุกกระจาย และไม่มีคลังความรู้

### รูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมในอนาคตของกลุ่มเรือชุดลอก สำนักพัฒนาและบำรุงรักษาทางน้ำ กรมเจ้าท่า

ตามแนวคิดกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1) การบ่งชี้ความรู้ ความรู้ที่จำเป็นได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับการเดินเรือ, ความรู้เกี่ยวกับเครื่องจักรบนเรือ, ความรู้เกี่ยวกับการชุดลอก, ความรู้เกี่ยวกับการบำรุงรักษา เครื่องหมายการเดินเรือ และความรู้เกี่ยวกับระเบียบราชการ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ขั้นตอนที่ 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ ความรู้ส่วนใหญ่อยู่ภายในองค์กร ทั้งในคนและเอกสารต่าง ๆ แต่ความรู้ นั้นไม่ได้ถูกเผยแพร่ หรือถ่ายทอดออกมา ส่วนความรู้จากภายนอกองค์กร หาได้จากหน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชน ขั้นตอนที่ 3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ สามารถแบ่งประเภทของความรู้ได้ 5 ประเภท คือ การเดินเรือ, เครื่องจักรบนเรือ, การชุดลอก, การบำรุงรักษาเครื่องหมายการเดินเรือ และระเบียบราชการและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ขั้นตอนที่ 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ ควรมีการรวบรวมความรู้แต่ละประเภทใหม่ ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์ เข้าใจง่าย แบ่งแยกเนื้อหา ภาษาไทยและภาษาอังกฤษ และนำมาสร้างมาตรฐานการปฏิบัติที่ชัดเจน ควรมีการตรวจสอบความ ถูกต้องก่อนผู้มีอำนาจรับรอง ขั้นตอนที่ 5) การเข้าถึงความรู้ ความรู้ควรเก็บไว้ในที่เรือแต่ละลำ และ กลุ่มเรือชุดลอกเพื่อให้ศึกษาได้ง่าย รูปแบบควรเป็นทั้งเอกสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ ใช้ระบบ สารสนเทศเข้ามาจัดการข้อมูล ระบบอินเทอร์เน็ตไม่ใช่ปัญหา และมีเจ้าหน้าที่ที่คอยสำรองข้อมูลเก็บไว้ ป้องกันการสูญหาย ขั้นตอนที่ 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ที่เหมาะสมคือ 1. ฐานข้อมูล (Knowledge Bases), 2. การจัดเก็บความรู้และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice), 3. การใช้ เทคนิคการเล่าเรื่อง (Story Telling), 4. การทบทวนหลังการปฏิบัติงาน (AAR: After Action Reviews), 5. ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System), 6. การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team), 7. การประชุมระดมสมอง (Workshop/Brainstorming), 8. ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice: CoP) และ 9. การอบรม ขั้นตอนที่ 7) การเรียนรู้ ควรทำให้เรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน ไม่บังคับ ไม่เป็นภาระ ทำให้ผู้เรียนอยากเรียนรู้เพิ่มเติม ไม่ต่อต้าน เมื่อผู้เรียนมีความรู้ ทักษะ ก็เกิดประโยชน์กับหน่วยงาน เป็นการเริ่มต้นที่พัฒนาคน พัฒนางาน และพัฒนาองค์กรในที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของปาริชาติ ผลกุลตล (2564) ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ด้านการดูแลเด็กและเยาวชนในสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อโคโรนา 2019 (Covid-19) ของสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนจังหวัดสระบุรี ผลการวิจัยพบว่าสถานพินิจและคุ้มครองเด็ก

และเยาวชนจังหวัดสระบุรีมีการจัดการความรู้ผ่านกระบวนการ คือ การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ และการเรียนรู้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของปีพ.ศ. 2560) ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ของสำนักแรงงานสัมพันธ์ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการจัดการความรู้ของสำนักแรงงานสัมพันธ์ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน นำกระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอนของ สำนักงาน ก.พ.ร. เป็นกรอบแนวคิดในการจัดการความรู้ คือ 1) การบ่งชี้ความรู้ 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ 3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ 5) การเข้าถึงความรู้ 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ 7) การเรียนรู้ กระบวนการจัดการความรู้ของสำนักแรงงานสัมพันธ์ในขั้นการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ไม่ต่อเนื่อง ลักษณะเรียนรู้มีการ ฝึกอบรม การปฏิบัติงานจริง ระบบพี่เลี้ยง จัดประชุม การอบรม สัมมนา จัดบอร์ด เรียนรู้ด้วยตนเอง สอนงาน การสับเปลี่ยนงาน การมอบหมายงาน หรือในลักษณะเป็นกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ

### ข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง กระบวนการจัดการความรู้ของกรมเจ้าท่า : กรณีศึกษากลุ่มเรือชุดลอก สำนักพัฒนาและบำรุงรักษาทางน้ำ มีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้

1. การจัดการความรู้ของกลุ่มเรือชุดลอก จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร ในการกำหนดไว้ใน นโยบาย วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน
2. ส่งเสริมให้บุคลากรของกลุ่มเรือชุดลอก นำความรู้ที่มีอยู่ในตนเอง ซึ่งเกิดจากงานที่รับผิดชอบออกมาเผยแพร่ในรูปของเอกสาร ขั้นตอนการปฏิบัติงาน หรือระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเป็นการสนับสนุนให้มีการแบ่งปันข้อมูลระหว่างกันทั้งในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน
3. ส่งเสริมให้มีการจัดอบรมและสัมมนาอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มทักษะการทำงานให้กับตัวบุคคล เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายรวมทั้งทำให้เกิด การทำงานที่มีประสิทธิภาพของบุคลากร และส่งผลต่อเนื่องไปสู่หน่วยงาน
4. ควรมีการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการเรียนรู้ เช่น การให้รางวัล ปรับปรุงโครงสร้าง ความก้าวหน้าในสายงาน การจัดหาเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดความอยากรู้ อยากรพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น
5. จัดตั้งทีม เพื่อคอยกำกับ ดูแล การจัดการความรู้ขององค์กร โดยมีหน้าที่รวบรวม กำหนดรูปแบบ สร้างกิจกรรมการเรียนรู้ที่เหมาะสม เพื่อให้กระบวนการเรียนรู้เกิดความต่อเนื่องและเกิด

ประโยชน์อย่างแท้จริง อาจเป็นบุคลากรในหน่วยงานหรือเป็นทีมข้ามสายงาน เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

6. การรวบรวมความรู้ไม่จำเป็นต้องถูกต้องตรงตามมาตรฐานทั้งหมด เพราะ อาจจะต้องใช้เวลานานในการรวบรวมให้สมบูรณ์ ดังนั้น ควรเริ่มต้นจากการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีมาสร้างเป็นฐานข้อมูลกลางก่อน จึงค่อยปรับปรุงพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นภายหลัง

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

1. ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของบุคลากรของกลุ่มเรือชุดลอก สำนักพัฒนาและบำรุงรักษาทางน้ำ กรมเจ้าท่า
2. ศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบการจัดการความรู้ ของหน่วยงานต่าง ๆ ในสังกัดกรมเจ้าท่าหรือหน่วยงานภายนอกที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกัน
3. ขยายขอบเขตด้านประชากร ให้มีความหลากหลายมากขึ้น เช่น ระดับสำนัก ระดับกรม เพื่อศึกษากระบวนการจัดการความรู้ และนำผลที่ได้จากการวิจัยมาพัฒนาปรับปรุงหน่วยงานหรือองค์กรให้ดีขึ้น

### เอกสารอ้างอิง

- กรมเจ้าท่า, กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร. (2564). แผนพัฒนาบุคลากรกรมเจ้าท่า ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2565. ค้นเมื่อ 15 มิถุนายน 2565, จาก <https://adminis.md.go.th/wp-content/uploads/sites/108/2021/12/หมวด-5-แผนพัฒนาบุคลากรกรมเจ้าท่า-ประจำปีงบประมาณ-พ.ศ.2565.pdf>
- กรมเจ้าท่า, กลุ่มเรือชุดลอก. (2564). คู่มือกระบวนการชุดลอก. ค้นเมื่อ 15 มิถุนายน 2565, จาก <https://dredger.md.go.th/2021/10/28/คู่มือการปฏิบัติงาน/>
- ชนาธิป ลีนิน. (ม.ป.ป.). การจัดการความรู้คืออะไร : KM?. ค้นเมื่อ 12 มิถุนายน 2565, จาก <http://ks.rmutsv.ac.th/th/whatiskm>
- ธนเกียรติ โปธิ์มล. (2562). การนำการจัดการความรู้ไปใช้ในการพัฒนาองค์กร การนิศึกษา กองตรวจราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ธนชนนธ์ แก้วพวง. (2562). คุณภาพชีวิตการทำงานของเจ้าหน้าที่ประจำเรือเจ้าท่า ข.8 กลุ่มเรือชุดลอก สำนักพัฒนาและบำรุงรักษาทางน้ำ กรมเจ้าท่า กระทรวงคมนาคม. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

- ธนรัตน์ วงศ์ประทุม. (2563). กระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ปัทมธนพัฒน์ ลาภจึงเจริญ. (2561). การจัดการความรู้ของกรุงเทพมหานคร : กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ปัทมากร ราชวงศ์. (2560). การจัดการความรู้ของสำนักแรงงานสัมพันธ์ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ประไพพิมพ์ สุวีรินนท และประสพชัย พสุนนท์. (2559). กลยุทธ์การเลือกตัวอย่างสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ Sampling Strategies for Qualitative Research. วารสารปาริชาติ มหาวิทยาลัยทักษิณ, 29(2), 43.
- ประสูติ รื่นรว. (2563). การจัดการความรู้ของกองตรวจสอบอากร กรมศุลกากร กรณีศึกษาฝ่ายปฏิบัติการตรวจสอบที่ 1 – 4. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ปาริชาติ ผลกุล. (2564). การจัดการความรู้ด้านการดูแลเด็กและเยาวชนในสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อโคโรนา 2019 (Covid-19) ของสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนจังหวัดสระบุรี. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พรปวีณ์ สหัสสนิมิตกุล. (2562). การจัดการความรู้กระบวนการทำงานของฝ่ายวิเคราะห์สินค้า ส่วนบริการภาษีอากร สำนักงานศุลกากรตรวจของผู้โดยสารท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2564ก). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารงานวิชาการ PAD 6201 องค์การและนวัตกรรมในองค์การ. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2564ข). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารงานวิชาการ PAD 6102 ระเบียบการวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- วิณา พิงวิวัฒน์นิกุล. (2564). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารงานวิชาการ PAD 6301 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2548). คู่มือการ  
จัดทำแผนการจัดการความรู้. ค้นเมื่อ 15 มิถุนายน 2565, จาก

[https://dmcrth.dmcr.go.th/attachment/dw/download.php?WP=rUqjMT00qmA  
ZG22DM7y04TyerPMjBJ04qmyZZz1CM5O0hJatrTDo7o3Q](https://dmcrth.dmcr.go.th/attachment/dw/download.php?WP=rUqjMT00qmA<br/>ZG22DM7y04TyerPMjBJ04qmyZZz1CM5O0hJatrTDo7o3Q)

สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้. (ม.ป.ป.). การจัดการความรู้ (KM) คืออะไร? จำเป็นแค่ไหน  
ต้องใช้ KM?. ค้นเมื่อ 10 มิถุนายน 2565, จาก

[https://www.okmd.or.th/upload/pdf/chapter1\\_kc.pdf](https://www.okmd.or.th/upload/pdf/chapter1_kc.pdf)