*วณิฎา แช่มลำเจียก

ปัจจัยความพร้อมในการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐ: กรณีศึกษาส่วนราชการประจำจังหวัดปทุมธานี[1]

The Readiness Factors Influencing Knowledge Management in the Public Sector: A Case Study of Public Organizations in Pathum Thani Province

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ศึกษาการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐจังหวัดปทุมธานีใน 3 ด้าน คือ (1) สภาพการปัจจุบัน (2) ปัจจัยความพร้อมในการจัดการความรู้ของจังหวัดปทุมธานี (3) ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้และ (4) เสนอรูปแบบการเตรียมปัจจัยความพร้อมอันจะนำไปสู่ความสำเร็จของการจัดการความรู้หน่วยงานภาครัฐ จังหวัดปทุมธานี กลุ่มตัวอย่างได้มาแบบเจอะจงจากส่วนราชการประจำจังหวัดปทุมธานี 26 แห่ง จำนวน 26 คน ที่ได้ดำเนินการจัดการความรู้ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

ผลการวิจัยพบว่า สภาพการจัดการความรู้ของส่วนราชการประจำจังหวัดปทุมธานี มีการดำเนินงานการจัดการความรู้ใช้กระบวนการตามขั้นตอน 7 ขั้นตอนของสำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) เป็นหลักในการดำเนินการโดยมีรายละเอียดดังนี้ (1) การบ่งชี้ความรู้ (2) การสร้างและแสวงหาความรู้ ซึ่งได้แก่ การสร้างความรู้ การถ่ายโอนความรู้ การรวบรวมความรู้ (3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (4) การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้ (5) การเข้าถึงความรู้ (6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และ (7) การเรียนรู้ ปัจจัยความพร้อมในการจัดการความรู้ของส่วนราชการประจำจังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยความพร้อมประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน ดังนี้ (1) ด้านองค์กร (2) ด้านกระบวนการ (3) ด้านเทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐาน และ (4) ด้านการขับเคลื่อนหรือกลยุทธ์ ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการจัดการความรู้ของส่วนราชการประจำจังหวัดปทุมธานีมีทั้งหมด 13 เรื่อง สำหรับรูปแบบการเตรียมปัจจัยความพร้อมในการจัดการความรู้ทั้ง 4 ด้าน ตามลำดับก่อนหลังผลการวิจัยพบว่า หน่วยงานควรเตรียมปัจจัยความพร้อมด้านองค์กรเป็นลำดับแรก รองลงมาคือ การเตรียมปัจจัยความพร้อมด้านกระบวนการ การเตรียมปัจจัยความพร้อมด้านเทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐานและการเตรียมปัจจัยความพร้อมด้านการขับเคลื่อนหรือกลยุทธ์ เป็นลำดับสุดท้าย

---

*นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย

[1] เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย ปีการศึกษา 2553

อาจารย์ที่ปรึกษา: รองศาสตราจารย์ พรชัย เทพปัญญา

คำสำคัญ: การจัดการความรู้, ปัจจัยความพร้อมการจัดการความรู้, การจัดการความรู้ในหน่วยงานภาครัฐ, การจัดการความรู้จังหวัดปทุมธานี

Abstract

This study aims to examine knowledge management activities of the government units in Pathumthani Province in 3 areas: the present condition, the readiness factors, the problems and obstacles, and then to propose a model of readiness factors for applications in Pathumthani Province government units. The qualitative research method was used to conduct the study in three steps: Firstly, gathering information and knowledge from literature reviews for the construction of questions for the interview stage. Secondly, using the content analysis results of the interviews to construct a questionnaire which was statistically tested for reliability before using it to solicit opinions from the sample group. The results were then analyzed using range and quartile. Thirdly, constructing the second set of questionnaire based on the findings of the previous questionnaire. The focus's group technique seminar was arranged so sample group could discuss and confirm their opinions. The results were analyzed to find median, range and quartile. This statistical results were to be used for the construction of the model of knowledge management on readiness factors in Prathum Thani Province government units. Sample groups were 26 knowledge management officers in 26 government units where knowledge management activities being performed.

The researcher collected data from the sample groups herself from March 2552 to February 2553. Instruments used to collect data included: (1) an open-ended questionnaire for the interviews, (2) a 5 Lickert scale questionnaire for soliciting opinions, and (3)) a 5 Lickert scale questionnaire for opinion confirmation conducted in the seminar among 26 Km sample groups.

Findings showed: (1) Pathum Thani Province government units have been using seven knowledge management process outlined by the Office of Public Organization Development Centre. The processes included : knowledge identification, knowledge creation and acquisition, knowledge organization, knowledge codification and refinement, knowledge access, knowledge sharing, and learning. (2) KM Readiness factors found to consist of 4 areas: the organization, the process, the technology and infrastructure, and the drive or strategy. (3) Problems and obstacles in knowledge management of Pathum Thani Province government units consist of 13 areas. (4) The proposed knowledge management model for KM readiness factors found to be in four areas arranging respectively from the readiness of the government unit organizations, the KM process, the technology and infrastructure, and the readiness factors related to the drive and strategy for KM.

Keywords: Knowledge management, knowledge management in public sector, knowledge management in Pathum Thani province.

ความนำ

ในสังคมเศรษฐกิจ ฐานความรู้ (knowledge-based society and economy) เป็นสังคมที่เชื่อว่าความรู้คือทรัพยากรมีคุณค่ายิ่ง เป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาเศรษฐกิจสังคม และสามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศให้มีคุณภาพ ที่เป็นเช่นนี้ก็เนื่องมาจากสถานการณ์ในปัจจุบันมีสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง การดำเนินการขององค์กรมีการแข่งขันกันมาก โดยเฉพาะองค์กรภาคธุรกิจ ดังนั้นเพื่อความอยู่รอดขององค์กรให้สามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้ องค์กรในภาคธุรกิจจึงได้คิดค้นศึกษาวิจัยให้ได้มาซึ่งวิธีการบริหารจัดการต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ในการดำเนินการขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในทศวรรษที่ผ่านมาได้มีการวิจัยและการปฏิบัติเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ โดยให้ความสำคัญแก่การบริหารจัดการองค์ความรู้ และทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กรอย่างจริงจัง (Booking, 1996; Davenport and Prusak, 1998; Rubenstein-Montano, 2001; Stewart, 2002) เห็นได้ชัดเจนจากการปฏิบัติในองค์กรเอกชนหลายแห่ง เช่น บริษัททรูคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ได้นำหลักการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้กับองค์กรในเรื่องการบริการที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ โดยบริษัททรูคอร์ปอเรชั่นจำกัด (มหาชน) ได้ประสบความสำเร็จในการดำเนินการจัดการความรู้ในส่วนของสายงานลูกค้าสัมพันธ์ (customer management) ซึ่งมีการจัดเก็บรวบรวมเอกสารความรู้เกี่ยวข้องกับลูกค้าที่ใช้บริการของบริษัท ฯ อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการปรับปรุงและขยายการบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า ส่วนบริษัท สแปนชั่น (ไทยแลนด์) จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทผลิตแผงวงจรไฟฟ้าก็ได้นำวิธีการจัดการความรู้โดยมุ่งเน้นการจัดการความรู้ด้านวิศวกรรม และเทคนิคเฉพาะด้านมาใช้ในการบริหารจัดการของบริษัท ฯ โดยวางเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาความรู้ และการแบ่งปันความรู้อย่างมีระบบ และได้นำเทคโนโลยีมาช่วยในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการจัดเก็บความรู้ ทั้งนี้ทางบริษัท ฯ ได้พัฒนาโปรแกรม Knowledge Portal มาใช้ในการจัดเก็บรวบรวมข้อมูล ประสบการณ์ และ ความรู้ ในการทำงาน รวมถึงมีการเชื่อมโยงกับระบบห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ และใช้โปรแกรมการสื่อสารแบบเห็นหน้า เพื่อใช้ในการเรียนการสอนและ การฝึกอบรมพนักงาน นอกจากนี้ยังมีการใช้การประชุมผ่านอินเทอร์เน็ตเพื่อเชื่อมโยงพนักงานต่างท้องที่กับพนักงานในส่วนกลางด้วยบริษัทสตอเรจเทคโนโลยี คอร์ปอเรชั่น (Storage Technology Corporation) เป็นบริษัทผลิตหน่วยความจำคอมพิวเตอร์ ซึ่งต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดเช่นเดียวกับ

บริษัทที่ดำเนินการทางธุรกิจด้านเทคโนโลยีอื่น ๆ บริษัทสตอเรจเทคโนโลยี ฯ ได้มีการจัดการความรู้โดยเน้นเป้าหมายให้การจัดการความรู้สามารถรองรับการขยายตัวขององค์กรและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อสร้างกระบวนการดำเนินการธุรกิจให้มีคุณภาพ (Business and Quality Process -- BQP) ช่วยในการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานและสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กร มีการสร้างเครือข่ายภายใน และภายนอกองค์กร มีการแบ่งปันความรู้ข้ามหน่วยธุรกิจ โดยใช้วิธีการเล่าเรื่องที่ประสบความสำเร็จให้ที่ประชุมฟัง และ มีการจัดตั้งชุมชนการปฏิบัติในด้านต่าง ๆ เพื่อแบ่งปันความรู้ระหว่างกัน เช่น ชุมชนด้านการพัฒนาซอฟต์แวร์ ชุมชนบริการวิศวกรรม นอกจากนี้ยังมีการจ้างผู้เชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ อาทิด้านการตลาด ด้านการพัฒนาสินค้า และกลุ่มที่ปรึกษามาอบรมพนักงานให้มีความรู้ และคิดอย่างเป็นระบบ ธนาคารโลก (World Bank) ได้ ดำเนินการจัดการความรู้โดยมีการปรับเปลี่ยนระบบบริหารงานใหม่โดยมีการเพิ่มตำแหน่งผู้จัดการความรู้ (knowledge manager) ให้ทำหน้าที่ดูแลประสาน เอื้ออำนวย กระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านเครื่องมือสื่อสารออนไลน์ เช่น บูลลิติน บอร์ด (bulletin board) วีดิโอคอนเฟอเรนส์ (video conference) เป็นต้น (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548, หน้า 210-225)

ส่วนบริษัท บีพี (British Petroleum- BP Global) ซึ่งเป็นบริษัทที่เกี่ยวข้องกับพลังงานในประเทศอังกฤษได้รับความสำเร็จในการจัดการความรู้ขององค์กรเป็นอย่างดี และได้รับการคัดเลือกติดอันดับ 1 ใน 4 ของบริษัทพลังงานทั้งหมดในโลกด้านการจัดการความรู้ บริษัท บีพี ได้จัดการความรู้แบบครบวงจร โดยเริ่มจากการเตรียมการจัดทำความรู้ ลงมือดำเนินการจัดการความรู้จนถึงการประเมินผลหลังการจัดการความรู้ ความรู้ที่ได้มีการจัดให้อยู่ในรูปของบทเรียนต่าง ๆ ที่เป็นแนวปฏิบัติ ใช้เพื่อพัฒนาทีมงาน การจัดการความรู้ของบริษัทบีพี เน้นในเรื่องของการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานเป็นหลัก บริษัท ที่มีบทบาทสำคัญในการจัดการความรู้ ได้ประสบผลสำเร็จดำเนินกิจการได้รุ่งเรือง อีกแห่งหนึ่งคือ Minnesota Mining and Manufacturing--3 M เป็นบริษัทที่ผลิตสินค้าสำหรับสำนักงานหลายประเภท บริษัท ฯ ได้เน้นการสร้างวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างพนักงานของบริษัทอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงในการผลิตสินค้า ส่วนบริษัท ฮิวเล็ตแพคการ์ด (Hewlett-Packard) เป็นบริษัทผลิตอุปกรณ์ทางด้านคอมพิวเตอร์ เน้นในเรื่องของการถ่ายโอนความรู้จากผู้เชี่ยวชาญเพื่อนำมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่มีคุณภาพออกสู่ตลาดทั่วโลก (Wikidot, 2010)

ผลสำเร็จของการจัดการความรู้ จากภาคธุรกิจดังตัวอย่างที่กล่าวมา ส่งผลให้ภาครัฐ (public sector)เล็งเห็นว่าการจัดการความรู้มีประโยชน์และสามารถช่วยให้เกิดประสิทธิภาพต่อการบริหารจัดการสำหรับภาครัฐด้วย เนื่องจากองค์กรภาครัฐจำเป็นต้อง

ใช้สารสนเทศการบริหารทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรมาประกอบการตัดสินใจและสร้างสรรค์นวัตกรรม และให้บริการแก่สาธารณะอย่างมีคุณภาพ (Martin, 2000) สำหรับประเทศไทยหน่วยงานราชการมีความจำเป็นต้องยกระดับ และพัฒนาหน่วยงาน ทั้งนี้เนื่องมาจากความคาดหวังของประชาชนที่ต้องการบริการที่รวดเร็วและสะดวก ประชาชนต้องการการมีส่วนร่วมในการวางนโยบายในด้านต่าง ๆ ของภาครัฐ รวมถึงความต้องการรับรู้ข่าวสารข้อมูลอย่างถูกต้องครบถ้วน และเพื่อให้สามารถแข่งขันยืนหยัดในสังคมโลกได้อย่างเข้มแข็ง รัฐบาลได้เล็งเห็นถึงความจำเป็นในการบริหารจัดการความรู้ จึงได้ออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 กำหนดให้ส่วนราชการต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยมีแนวทางปฏิบัติดังนี้ คือ (1) การสร้างระบบให้สามารถรับรู้ข่าวสารให้กว้างขวาง (2) ประมวลผลความรู้เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้ถูกต้องรวดเร็ว ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถให้ข้าราชการ (3) ผู้มีความรู้ในวิชาการสมัยใหม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมีคุณธรรม ตลอดจนสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมในหมู่ราชการ (4) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อนำมาพัฒนาการปฏิบัติราชการร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยรัฐบาลได้แถลงนโยบายต่อรัฐสภาเมื่อวันที่ 23-25 มีนาคม พ.ศ. 2548 ถึงยุทธศาสตร์ในการพัฒนาคนและสังคมที่มีคุณภาพ ในการพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, 2553)

การจัดการความรู้ในองค์กรภาครัฐที่ผ่านมาหลายองค์กรพยายามทำองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีการดำเนินการจัดการความรู้ตามบริบทของตน ผลการดำเนินการพบว่าบางองค์กรประสบผลสำเร็จ ในการจัดการความรู้ บางองค์กรอาจประสบความล้มเหลวในการจัดการความรู้ในหลายขั้นตอน (สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, 2548) เช่น สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา มีการดำเนินงานการจัดการความรู้ตามแผนการจัดการความรู้ที่วางไว้ แต่ประสบปัญหาในเรื่อง ความไม่ยั่งยืนของการดำเนินงานรวมถึงปัญหาการแบ่งปันความรู้ที่เกิดจากการสั่งให้ปฏิบัติ ไม่ได้เกิดจากความสมัครใจของบุคลากรในองค์กร กอปรกับปัญหาทัศนคติของคนในองค์กรที่ไม่ชอบเขียนหรือ ไม่ชอบแสดงความคิดเห็นจึงก่อให้เกิดผลกระทบต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ (วชิระ ปากดีสี, 2553) ปัญหาดังกล่าวเกิดขึ้นในการจัดการความรู้ของภาครัฐหลายประเทศ สอดคล้องกับข้อเท็จจริงที่รายงานไว้ในรายงานการดำเนินงานหรือการวิจัยเช่นในกรณีของ Gartner Group (Corrinne Soong Houng- Yue, 2003, p. 2) ที่รายงานว่าการจัดการความรู้ในองค์กรต่าง ๆ ไม่ประสบความสำเร็จถึงร้อยละ 20 และการที่องค์กรไม่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้นั้นเนื่องมาจากปัจจัยบางประการขององค์กรที่มี

ผลต่อการจัดการความรู้ (Delong and Fhey, 2000) อาจกล่าวได้ว่า มีปัจจัยหลายประการที่มีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของการจัดการความรู้ในองค์กร โดยมีผู้เชี่ยวชาญหรือองค์กรที่สันทัดทางการจัดการความรู้ได้กล่าวไว้ เช่น สมาคมควบคุมคุณภาพและผลผลิตของอเมริกา (American Productivity and Quality Center, 1995) ให้ข้อคิดไว้ว่า หากองค์กรมีปัจจัยองค์ประกอบของความพร้อมในการจัดการความรู้ องค์กรเหล่านั้นจึงประสบผลสำเร็จ องค์ประกอบดังกล่าวคือ กลยุทธ์การจัดการความรู้เทคโนโลยีสารสนเทศ วัฒนธรรมองค์กร บุคลากรและกระบวนการจัดการความรู้

กลุ่ม Gartner Group (2010) ซึ่งเป็นกลุ่มบริษัทที่ทำการวิจัยเกี่ยวกับองค์กรธุรกิจและเทคโนโลยี ได้ให้ข้อคิดเห็นเรื่องความสำเร็จในการจัดการความรู้ไว้เช่นกัน กลุ่มนี้เน้นความสำคัญด้านวัฒนธรรมองค์กรและพื้นฐานทางเทคโนโลยีว่าเป็นองค์ประกอบของความพร้อมที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการจัดการความรู้ขององค์กร นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการด้านการจัดการความรู้หลายท่านได้ยืนยันถึงความสำคัญขององค์ประกอบความพร้อมขององค์กรไว้คล้ายกันเช่น Army Newman (2001) Tan Yit Quin (2005) และ Carla O'Dell (1998) ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ปัจจัยที่ทำให้องค์กรสามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพว่าต้องประกอบด้วยปัจจัย 4 ด้าน คือ (1) วัฒนธรรมองค์กร (2) เทคโนโลยี (3) โครงสร้างองค์กร และ (4) วิธีการวัดผลการจัดการความรู้

จังหวัดปทุมธานีเป็นจังหวัดตั้งอยู่ใกล้เขตกรุงเทพ ในเขตปริมณฑล เป็นจังหวัดที่มีความสำคัญหลายประการ เพราะ มีสถาบันการศึกษาจำนวนมากที่สุด (เว็บไซต์จังหวัดปทุมธานี, 2553) มีสถานที่ท่องเที่ยว โรงงานอุตสาหกรรม และหมู่บ้านจัดสรร และส่วนราชการของจังหวัดปทุมธานีทุกหน่วยงานต้องควบคุมดูแลหน่วยงานต่างๆ เหล่านี้ เพื่อให้บริการที่ดีแก่ประชาชน การดำเนินการจัดการความรู้ของจังหวัดปทุมธานีนอกเหนือจากที่ภาครัฐได้มีการออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้เพื่อให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แล้วการจัดการความรู้ ยังเป็นดัชนีชี้วัดความสำเร็จตามระบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ด้วย ดังนั้นหากส่วนราชการดำเนินการจัดการความรู้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้สามารถช่วยให้การบริการของหน่วยงานภาครัฐมีประสิทธิภาพและผู้ขอรับบริการจากส่วนราชการต่าง ๆ เกิดความพึงพอใจได้

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐจังหวัดปทุมธานี
2. เพื่อศึกษาปัจจัยความพร้อมในการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐ จังหวัดปทุมธานี

3. เพื่อศึกษาสาเหตุปัญหาและอุปสรรค การจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐ จังหวัดปทุมธานี

4. เพื่อเสนอรูปแบบการเตรียมปัจจัยความพร้อมอันจะนำไปสู่ความสำเร็จของการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐ จังหวัดปทุมธานี

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพมีลำดับขั้นตอนการดำเนินการวิจัยดังนี้

กลุ่มตัวอย่างคือ ส่วนราชการประจำจังหวัดปทุมธานี 26 แห่ง จำนวน 26 คน ที่ผู้วิจัยที่ได้สอบถามและได้รับการตอบกลับว่าดำเนินการจัดการความรู้และเป็นผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการความรู้

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบ่งออกเป็นแบบสัมภาษณ์ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิดเพื่อสอบถามสภาพทั่วไปของการดำเนินงานจัดการความรู้ ปัจจัยความพร้อมในการจัดการความรู้ และปัญหาอุปสรรค แบบสอบถามซึ่งเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ในเรื่องปัจจัยความพร้อมในการจัดการความรู้โดยแบ่งออกเป็น 4 ด้าน โดยแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วน 5 ระดับ คือมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

การเก็บรวบรวมข้อมูล

เมื่อได้แบบสัมภาษณ์คืนได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์สังเคราะห์จนได้ข้อมูลที่ต้องการ เพื่อนำมาใช้สร้างแบบสอบถามเพื่อสอบถามความคิดเห็นของปัจจัยความพร้อมและปัญหาอุปสรรคส่วนข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามได้มาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติ ซึ่งได้แก่ ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Quartile) เพื่อวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อปัจจัยความพร้อมในการจัดการความรู้

ผลการวิจัย

1. สภาพการจัดการความรู้ของส่วนราชการประจำจังหวัดปทุมธานีพบว่า ใช้กระบวนการการจัดการความรู้ตาม 7ขั้นตอนของ ก.พ.ร. คือ การกำหนดความรู้ ในการจัดการความรู้องค์การจะพิจารณาวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรก่อนการจัดการความรู้เน้นการแก้ไขปัญหาในการดำเนินงานของหน่วยงานเพื่อให้เกิดการบริการอย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อการพัฒนาบุคลากร การถ่ายโอนความรู้จากผู้เชี่ยวชาญที่เกษียณอายุจากส่วนราชการ โดยใช้วิธีการตั้งเป็นที่ปรึกษาหรือเชิญมาเป็นวิทยากร ความรู้ที่ได้จะจัดเก็บไว้ในรูปฐานข้อมูล และหนังสือเอกสารสิ่งพิมพ์ รวมทั้งสื่อโสตทัศน์ การขับเคลื่อนการจัดการความรู้ใช้วิธีการให้รายงานความก้าวหน้า มีการประชุมติดตามผล และการนำผลการจัดการความรู้ไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศหน่วยงานส่วนใหญ่ใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร แลกเปลี่ยนความรู้ เช่นุ ใช้ Blog เว็บบอร์ด และอีเมล์ เป็นต้น และพบว่าหน่วยงาน

ในส่วนราชการประจำจังหวัดปทุมธานีที่เป็นกลุ่มประชากรจำนวน 26 แห่ง จัดทำเว็บไซต์เพื่อเผยแพร่ความรู้ของหน่วยงานไม่ครบทั้ง 26 แห่ง และ มีปัญหาการจัดการความรู้ไม่ต่อเนื่องในบางหน่วยงาน หรือไม่ได้มีการประเมินความพร้อมขององค์กรก่อนดำเนินงานการจัดการความรู้

2. ปัจจัยความพร้อมในการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐ พบว่าประกอบด้วย องค์ประกอบ 4 ด้านได้แก่

2.1 ด้านองค์กร ประกอบด้วยปัจจัยความพร้อมในเรื่อง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การบริหารงานขององค์กร การมีวัฒนธรรมองค์กร การมี ผู้นำการสื่อสารขององค์กร การมี ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร การพัฒนาบุคลากร การมีบุคลากรที่มีความรู้เรื่องการจัดการความรู้และการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการความรู้ การมีงบประมาณที่จัดไว้ เฉพาะสำหรับการดำเนินงานการจัดการความรู้

2.2 ด้านกระบวนการ พบว่ากระบวนการที่สำคัญประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายในการจัดการความรู้ การกำหนดแผนปฏิบัติงานการจัดการความรู้ การกำหนดองค์ความรู้ที่จะดำเนินการจัดการความรู้ การถ่ายโอนความรู้ การสร้างความรู้ใหม่ การรวบรวมความรู้ การตรวจสอบความถูกต้องของความรู้ การจัดการความรู้หลากหลายวิธี การค้นหาความรู้ได้ถูกต้องรวดเร็ว การปรับปรุงความรู้ การประเมินผลการจัดการความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้

2.3 ด้านเทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐาน พบว่าความสำเร็จของการจัดการความรู้ประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ประกอบด้วย เครื่องมืออุปกรณ์ที่ใช้สนับสนุนการทำการจัดการความรู้ การมีซอฟต์แวร์ ที่เพียงพอ มีสถานที่สำหรับสนับสนุนการจัดการความรู้ มีฐานข้อมูล มีระบบอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ตและเน็ตเวิร์ค มีระบบอีเลิร์นนิ่งและระบบอีเทรนด์นิ่ง มีบุคลากรด้านเทคโนโลยี เช่น Webmaster และ Programmer มีเว็บไซต์ของหน่วยงานด้านการจัดการความรู้ การมีระบบการสื่อสารที่เป็นระบบ เช่น เครือข่ายทางสังคม Blog, MSN, หรือ Face book เป็นต้น

2.4 ด้านการขับเคลื่อนหรือกลยุทธ์ พบว่าประกอบไปด้วยปัจจัยในเรื่องต่อไปนี้คือมี วิธีการส่งเสริมให้มีการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง ให้บุคลากรมีส่วนร่วมการสนับสนุนให้ทำวิจัยหรือสร้างนวัตกรรมใหม่ และมีการเผยแพร่ผลที่ได้จากการจัดการความรู้ แล้วนำเอาผลงานด้านการจัดการความรู้มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน กำหนดรางวัลให้กับหน่วยงานที่ทำการจัดการความรู้ และวัดความพึงพอใจของบุคลากรหลังทำการจัดการความรู้ วัดความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กรหลังองค์กรทำการจัดการความรู้ มีการส่งประกวดหน่วยงานที่ทำการจัดการความรู้ที่ประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี

3. ปัญหาและอุปสรรค ซึ่งเป็นสาเหตุของความไม่สำเร็จในการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐ: ในส่วนราชการประจำ

จังหวัดปทุมธานี พบว่ามีทั้งหมด 13 เรื่องดังนี้ (1) งานประจำมาก (2) ทำการจัดการความรู้ไม่ต่อเนื่อง (3) ไม่ได้นำผลการจัดการความรู้มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (4) สื่อ/อุปกรณ์ ด้านเทคโนโลยี มีไม่เพียงพอ เช่น คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต (5) ปริมาณเอกสารจำนวนมาก (6) ข้าราชการโยกย้ายบ่อย (โดยเฉพาะผู้นำ) (7) งบประมาณด้านการจัดการความรู้ไม่เพียงพอหรือไม่ชัดเจน (8) ข้าราชการในหน่วยงานไม่เข้าใจเรื่อง การจัดการความรู้ (9) โครงสร้างการบริหารงานซับซ้อน (ต้องรับนโยบายหลายทางทั้งในระดับกรมและระดับจังหวัด) (10) ข้าราชการหวงความรู้ (11) ไม่มีเวลา (12) การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมไม่มีความท้าทาย (13) ขาดอัตรากำลัง (ซึ่งเป็นปัญหาและอุปสรรคที่มีผู้เห็นด้วยน้อยที่สุดคือ 2 หน่วยงาน)

4. รูปแบบการเตรียมปัจจัยความพร้อมทั้ง 4 ด้านในวัตถุประสงค์ข้อ 2 ผลการวิจัยพบว่าผู้เชี่ยวชาญในส่วนงานที่มีการจัดการความรู้มีความคิดเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับเรื่องความพร้อมของหน่วยงานการจัดการความรู้ว่าควรเตรียมการตามลำดับก่อนหลังดังนี้คือ (1) หน่วยงานควรเตรียมปัจจัยความพร้อมด้านองค์กรก่อน (2) การเตรียมปัจจัยความพร้อมด้านกระบวนการจัดการความรู้ (3) การเตรียมปัจจัยความพร้อมด้านเทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐาน และ (4) การเตรียมปัจจัยความพร้อมด้านการขับเคลื่อนหรือกลยุทธ์

การอภิปรายผล

การศึกษาปัจจัยความพร้อมในการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐ : ในส่วนราชการประจำจังหวัดปทุมธานีมีประเด็นสำคัญที่ควรอภิปรายดังนี้

1.ส่วนราชการประจำจังหวัดปทุมธานีใช้กระบวนการในการดำเนินงานการจัดการความรู้ตาม 7 ขั้นตอนของ ก.พ.ร.ที่เป็นเช่นนี้เนื่องมาจากส่วนราชการประจำจังหวัดได้รับนโยบายในเรื่องการจัดการความรู้โดยตรงจากส่วนกลาง ในการดำเนินงานจัดการความรู้ของส่วนราชการประจำจังหวัดเน้นการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานที่เป็นเช่นนี้ เนื่องมาจากหน่วยงานภาครัฐจะเน้นการให้ความสำคัญในเรื่องของการให้บริการแก่ประชาชนที่เป็นไปด้วยความรวดเร็วซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ OECD (2001) ที่ว่าภาครัฐควรมีการจัดการความรู้เพื่อการบริการสาธารณะที่ตรงต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างรวดเร็ว

เมื่อมีการจัดการความรู้ในหน่วยงานภาครัฐ ทางหน่วยงานไม่ได้จัดให้มีการประเมินความพร้อมขององค์กรก่อนทั้งนี้เนื่องจากว่าผู้บริหารหน่วยงานยังไม่มีความเข้าใจในเรื่องของการจัดการความรู้ ที่ชัดเจน เรื่องนี้สอดคล้องกับความเห็นของ Mauson (1999) ซึ่งเป็นนักวิชาการด้านการจัดความรู้กล่าวไว้ว่าการจัดการความรู้ขององค์กรภาครัฐผู้บริหารแต่ละระดับต้องทำความเข้าใจก่อนว่าในองค์กรที่ต้องการจัดการความรู้นั้นมีเป้าหมายอะไรในการจัดการความรู้ จะจัดการความรู้อะไรในรูปแบบใด ผลที่ได้จากการ

จัดการความรู้จะเป็นเช่นไร ดังนั้นในการจัดการความรู้จึงต้องมีการออกแบบโครงร่างให้เหมาะสมกับหน่วยงานเพื่อให้ (CIO Council, 2001) การจัดการความรู้มีความต่อเนื่อง

2. ปัจจัยความพร้อมในการจัดการความรู้ในภาพรวมมีทั้งหมด 4 ด้าน รวม 39 ปัจจัย นั้นในด้านที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันมากที่สุดว่ามีความสำคัญมากคือ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของหน่วยงาน เรื่องการให้ความสำคัญต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นี้สอดคล้องกับความเห็นของ Leonard Barton (1995) ซึ่งเป็นนักวิชาการ และ Carla O'Dell (1998) ประธานหน่วยงาน American Productivity & Quality Center ที่กล่าวว่า องค์กรที่จะประสบผลสำเร็จในการจัดการความรู้ต้องมีโครงสร้างขององค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้คือ องค์กรต้องมีลักษณะของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะองค์กรเช่นนี้ให้ความสำคัญต่อความรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ในการปฏิบัติงานจึงทำให้การจัดการความรู้เกิดขึ้นได้ง่ายกว่าองค์กรที่ไม่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ผลการวิจัยของ Marinova (1999) ซึ่งเป็น ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทางด้านการตลาดของมหาวิทยาลัย Missouri Columbia ยังได้กล่าวไว้ว่า การเรียนรู้ในองค์กรจะเกิดขึ้นได้องค์กรต้องมีบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นการจัดการความรู้จะสำเร็จได้ย่อมขึ้นกับบรรยากาศในองค์กรที่ต้องมีลักษณะที่แสดงให้เห็นความสำคัญต่อการเรียนรู้

ปัจจัยความพร้อมในการจัดการความรู้ขององค์กรภาครัฐด้านกระบวนการผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันมากที่สุดในปัจจัยเรื่ององค์กรต้องมีวิธีการหรือรูปแบบในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในแต่ละระดับอย่างชัดเจน ซึ่งผลวิจัยในเรื่องนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ O'Dell (1996) ที่ว่ารูปแบบการจัดการความรู้ต้องประกอบไปด้วยการแลกเปลี่ยนความรู้ นอกจากนี้ผลการวิจัยของจุฑารัตน์ ศราวณะวงศ์ กุลธิดา ท้วมสุข ชลภัสส์ วงษ์ประเสริฐ และจิราพร เขียวอยู่ (2552) ให้ผลสอดคล้องกันคือ กระบวนการจัดการความรู้ที่เน้นการแลกเปลี่ยนความรู้ในกลุ่มบุคลากรโดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ ได้แก่ การมีเวทีแลกเปลี่ยนความรู้หลาย ๆ เวที และชุมชนนักปฏิบัติหลายกลุ่ม ช่วยทำให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ

ปัจจัยความพร้อมในการจัดการความรู้ด้านเทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐานโดยเรื่องที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นสอดคล้องกันมากที่สุดว่าเป็นปัจจัยได้แก่ เรื่องการที่องค์กรมีบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น มีผู้ดูแลเว็บไซต์ในหน่วยงานของตนย่อมช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ได้ดี ทั้งนี้เนื่องจากว่า ปัจจุบันการจัดการความรู้ต้องอาศัยเทคโนโลยีมาช่วยในกระบวนการต่าง ๆ ตั้งแต่กระบวนการจัดเก็บความรู้ การสืบค้นความรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Tan Yit Quin (2005) ซึ่งกล่าวว่า เทคโนโลยีและทรัพยากรด้านเทคโนโลยีซึ่งได้แก่ ระบบการจัดเก็บข้อมูล ระบบเครือข่าย ระบบการค้นหาและ

การเข้าถึงข้อมูลมีผลต่อการจัดการความรู้ในองค์กร

สำหรับ ปัจจัยความพร้อมด้านการขับเคลื่อนหรือกลยุทธ์ นั้นผู้เชี่ยวชาญเห็นสอดคล้องร่วมกันมากคือ เรื่องการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กรว่ามีความจำเป็น เพราะช่วยให้บุคลากรมีความเข้าใจต่อการจัดการความรู้มากขึ้นว่าผลที่ได้จากการจัดการความรู้มีประโยชน์ซึ่งจะช่วยขับเคลื่อนให้บุคลากรในองค์กรเห็นคุณค่าและต้องการดำเนินการจัดการความรู้อย่างจริงจัง ซึ่งผลที่ได้สอดคล้องกับแนวคิดของ David J., Skyrme and Debra M. Amidon (1997) ที่กล่าวว่าในการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้หรือการขับเคลื่อนในการจัดการความรู้ องค์กรต้องคำนึงถึงลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญว่าเมื่อดำเนินการจัดการความรู้แล้วช่วยทำให้ลูกค้าได้อะไร เมื่อลูกค้าได้รับสิ่งที่ต้องการจากองค์กรแล้ว บุคลากรได้รับสิ่งใดตอบแทนจากความพึงพอใจของลูกค้าเหล่านั้นและจากองค์กรด้วย นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับความเห็นของ O'Dell (1996) และWiig (1993) ที่ว่าจุดมุ่งหมาย การจัดการความรู้นั้นก็เพื่อให้ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการเกิดความพึงพอใจ

3. ปัญหาและอุปสรรคที่เป็นสาเหตุของความไม่สำเร็จในการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐ: ในส่วนราชการประจำจังหวัดปทุมธานี ที่พบว่ามีทั้งหมด 13 เรื่อง โดยมีปัญหาและอุปสรรคที่มีผู้เห็นด้วยมาก 6 เรื่อง โดยทุกคนเห็นตรงกันว่าเป็นปัญหาและอุปสรรคอย่างมากได้แก่ การมีงานประจำมาก การไม่เข้าใจเรื่อง การจัดการความรู้ การทำการจัดการความรู้ ไม่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง การไม่ได้นำผลการจัดการความรู้ มาใช้ในการประเมินผลงาน สื่อ/อุปกรณ์มีไม่เพียงพอ เช่น คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ตและ การมี เอกสารมีปริมาณเอกสารมาก ซึ่งสอดคล้องกับรายงานผลการวิจัยของ KFMG (2000) ว่ามีองค์กรที่จัดการความรู้แล้วไม่ประสบผลสำเร็จถึง 36% ก็เนื่องมาจากการสื่อสารที่ไม่ทั่วถึง การที่องค์กรไม่สามารถนำเรื่องการจัดการความรู้มาปฏิบัติให้เป็นงานประจำได้ ความซับซ้อนของระบบ การไม่มีเวลาในการเรียนรู้ และการไม่เข้าใจระบบการจัดการความรู้ของบุคลากร

ส่วนปัญหาและอุปสรรคที่หน่วยงานส่วนใหญ่เห็นว่าไม่เป็นปัญหาและอุปสรรคมีเพียงเรื่องเดียว คือ การขาดอัตรากำลัง เพราะว่าการจัดการความรู้ เป็นเรื่องที่องค์กรต้องดำเนินการให้เป็นส่วนหนึ่งของงานประจำ การดำเนินงานการจัดการความรู้อยู่ที่ความตั้งใจและบรรยากาศในองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร สอดคล้องกับความเห็นของ David W. De Long and Laim Fahey (2000) ที่ว่าอุปสรรคสำคัญที่ทำให้การจัดการความรู้ไม่ประสบความสำเร็จคือ เรื่องวัฒนธรรมองค์กร ถ้าองค์กรไม่มีวัฒนธรรมแบ่งปันความรู้และมีความร่วมมือในการปฏิบัติงาน การจัดการความรู้ก็ไม่ประสบความสำเร็จ ซึ่งไม่เกี่ยวกับจำนวนบุคลากร

4. รูปแบบการเตรียมปัจจัยความพร้อมในการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐ : ในส่วนราชการประจำจังหวัดปทุมธานี ประกอบด้วยการเตรียมปัจจัยความ

พร้อมทั้ง 4 ด้าน โดยจัดตามลำดับก่อนหลัง ได้แก่ (1) การเตรียมปัจจัยความพร้อมในการจัดการความรู้ด้านองค์กร (organization readiness factors) (2) การเตรียมปัจจัยความพร้อมในการจัดการความรู้ด้านกระบวนการ (process readiness factors) (3) การเตรียมปัจจัยความพร้อมในการจัดการความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและโครงสร้างพื้นฐาน (technology and infrastructure readiness factors) และ(4) การเตรียมปัจจัยความพร้อมในการจัดการความรู้ด้านการขับเคลื่อนหรือกลยุทธ์ (KM drive and strategy readiness factors)

จากผลการวิจัยรูปแบบการเตรียมปัจจัยความพร้อมในการจัดการความรู้มีทั้งหมด 4 ลำดับคือ

ลำดับที่ 1 การเตรียมความพร้อมของปัจจัยความพร้อมในการจัดการความรู้ด้านองค์กร ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันมากว่าเป็นเรื่องที่หน่วยงานภาครัฐต้องดำเนินการเป็นอันดับแรก เพราะองค์กรที่มีความพร้อมย่อมทำให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จเห็นได้จากผลการสัมภาษณ์หน่วยงานที่ดำเนินการจัดการความรู้จนได้รับรางวัลจะมีความพร้อมของปัจจัยในด้านองค์กรครบเกือบทุกเรื่อง เช่น สำนักงานเกษตรจังหวัด สำนักงานสรรพากรเขตพื้นที่ 1 และ เขตพื้นที่ 2 และสำนักงานประกันสังคม เป็นต้น

นอกจากนี้ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับรูปแบบรายการประเมินความพร้อมของ Wenid R. Bukowitz and Ruth L. Williams (1999) ผู้พัฒนาเครื่องมือประเมินความพร้อมในการจัดการความรู้ที่เรียกว่า Knowledge Management Diagnostic ที่ใช้ประเมินความพร้อมขององค์กรใน 7 ส่วน โดยเน้นความพร้อมในด้านองค์กรถึง 4 ส่วน และ Standards Productivity and Innovation Board กล่าวว่าองค์กรต้องมีพลังความพร้อมในด้าน ต่าง ๆ ที่จะกระทำการจัดการความรู้จึงจะสำเร็จและการจัดการความรู้จะไม่ประสบความสำเร็จอย่างราบรื่น หากองค์กรขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารและขาดวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ซึ่งก็คือการที่องค์กรมีลักษณะของการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้นั่นเอง

ลำดับที่ 2 หน่วยงานต้องดำเนินการเตรียมความพร้อมคือ การเตรียมปัจจัยความพร้อมในการจัดการความรู้ด้านกระบวนการ กระบวนการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐ ส่วนใหญ่ใช้วิธีปฏิบัติตามหลักกระบวนการของ ก.พ.ร. โดยมีทั้งหมด 7 ขั้นตอนนั้น ในการศึกษานี้ ผลการศึกษาพบว่ากระบวนการจัดการความรู้ให้ประสบผลสำเร็จมีทั้งหมด 12 ขั้นตอน และพบว่า ขั้นตอนที่มีเพิ่มขึ้นจากกระบวนการของ ก.พ.ร. คือ ขั้นตอน (1) การกำหนดเป้าหมายในการจัดการความรู้ (2) การจัดทำแผนการจัดการความรู้ (3) การประเมินผลการจัดการความรู้ และ(4) การปรับปรุงความรู้ตามช่วงเวลาที่กำหนด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Beckman (1998) ซึ่งเป็นนักวิชาการด้านการจัดการความรู้ที่ว่าการจัดการความรู้ต้องมี

กรอบแนวคิดและแผนในการดำเนินงานอย่างชัดเจน นอกจากนี้ต้องมีการประเมินผลว่า หลังจากที่มีการจัดการความรู้แล้วเกิดประโยชน์อะไรต่อองค์กร ทำให้เกิดการพัฒนาในงานอย่างไร ทำให้ได้ผลผลิตใหม่ ๆ หรือไม่และเกิดการประหยัดต้นทุนและเวลาด้วยหรือไม่ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Dibella and Nevis (1998) กล่าวว่าถ้าหน่วยงานภาครัฐที่ดำเนินการจัดการความรู้สามารถประเมินผลการจัดการความรู้ได้ก็จะทราบถึงประโยชน์ที่ได้รับและก่อให้เกิดการดำเนินการจัดการความรู้อย่างจริงจังขององค์กรต่อไป ดังนั้นกระบวนการจัดการความรู้จึงเป็นส่วนสำคัญที่หน่วยงานภาครัฐต้องเตรียมความพร้อมเป็นอันดับต่อมา หลังจากที่มีการเตรียมความพร้อมในด้านองค์กรแล้ว

ลำดับที่ 3 การเตรียมความพร้อมของปัจจัยความพร้อมในการจัดการความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและโครงสร้างพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยความพร้อมในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและโครงสร้างพื้นฐานตรงกับ เนื้อหาของปัจจัยที่ค้นพบกับกรอบแนวคิดที่วางไว้มีรายละเอียดของปัจจัยในเรื่องต่าง ๆ ตรงกันตามกรอบแนวคิด เพียงแต่ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญการจัดการความรู้ในส่วนงานประจำจังหวัดปทุมธานี ที่แนะนำให้มีการรวมปัจจัยความพร้อมในเรื่อง (1) การมีระบบอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ตและเน็ตเวิร์คเข้าด้วยกัน (2) ผู้เชี่ยวชาญให้รวมปัจจัยเรื่อง e-learning/e-training เข้าด้วยกัน และ (3) ผู้เชี่ยวชาญให้เพิ่มช่องทางในการแลกเปลี่ยนความรู้ในรูปแบบอื่น ๆ ให้มากขึ้น ได้แก่ e-mail, Blog, MSN, Hi5, และ Face book ซึ่งเมื่อรวมข้อปัจจัยตามที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะแล้วจำนวนปัจจัยจะไม่เท่ากับกรอบแนวคิดที่วางไว้ แต่ถ้าแยกข้อปัจจัยจำนวนจะเท่ากับกรอบแนวคิดเดิมที่วางไว้ ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Tobin (1998) ศาสตราจารย์จาก The Graduate School and University Center of the City University of New York ที่กล่าวว่า เทคโนโลยีสารสนเทศจำเป็นต่อการแลกเปลี่ยนความรู้โดยเฉพาะการมีเครือข่าย และการเรียนรู้สามารถขับเคลื่อนโดยการใช้เทคโนโลยี อินเทอร์เน็ต มีความสำคัญในการช่วยทำให้ความรู้สามารถแบ่งปันกันได้อย่างรวดเร็ว (Hope and Tony, 1997) และในการจัดการความรู้ถ้าหน่วยงานมีความพร้อมในเรื่องฐานข้อมูลหรือระบบการเรียนรู้ต่าง ๆ ย่อมช่วยให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จได้ นอกจากนี้ ผู้เชี่ยวชาญการจัดการความรู้ในส่วนงานประจำจังหวัดปทุมธานี ยังเล็งเห็นว่าการเตรียมความพร้อมในขั้นตอนที่ 1 คือ ความพร้อมด้านองค์กรกับขั้นตอนที่ 3 การเตรียมความพร้อมด้านเทคโนโลยี หน่วยงานสามารถจัดเตรียมไปพร้อมกันได้ หากหน่วยงานนั้นมีบุคลากรและงบประมาณในการดำเนินงานเพียงพอ

ลำดับที่ 4 การเตรียมปัจจัยความพร้อมในการจัดการความรู้ด้านการขับเคลื่อนและกลยุทธ์ ผลที่ได้จากการวิจัยปัจจัยความพร้อมมีจำนวน 9 เรื่อง เมื่อเปรียบเทียบกับกรอบแนวคิด มีเรื่องที่แตกต่างและเพิ่มเติมจากกรอบแนวคิดจำนวน 7 เรื่อง ได้แก่ (1) วิธีการส่งเสริมให้มีการจัดการความรู้อย่าง

ต่อเนื่อง (2) การนำผลการจัดการความรู้มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี (3) การส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้โดยการอบรมให้ความรู้เรื่องการจัดการความรู้ (4) การกำหนดแนวปฏิบัติในการทำงานวิจัยหรือการสร้างนวัตกรรมอย่างชัดเจน (5) การวัดผลความพึงพอใจของบุคลากรและลูกค้าหลังทำการจัดการความรู้เพื่อให้บุคลากรเห็นคุณค่าของการจัดการความรู้ (6) การเผยแพร่ผลงานการจัดการความรู้ และ (7) การประกวดหน่วยงานที่ดำเนินงานการจัดการความรู้ได้สำเร็จ ซึ่งผลการวิจัยในด้านการขับเคลื่อนหรือกลยุทธ์ในการจัดการความรู้นี้สอดคล้องกับแนวคิดของ O'Dell (1996) และ Wiig (1993) ที่กล่าวว่าการจัดการความรู้ต้องมีกลยุทธ์และกลยุทธ์ของการจัดการความรู้ต้องมีจุดมุ่งหมายเพื่อลูกค้าหรือผู้ใช้บริการและกลยุทธ์ต้องเป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมหรือแสดงออกในการดำเนินงานการจัดการความรู้ การขับเคลื่อนให้เกิดการจัดการความรู้พฤติกรรมของมนุษย์เป็นสิ่งที่สำคัญ การจัดการความรู้จะได้ผลต้องดูเรื่องการแลกเปลี่ยนความรู้ องค์กรใดสามารถสร้างกลยุทธ์ให้บุคลากรสามารถมีพฤติกรรมชอบแลกเปลี่ยนความรู้ได้จะช่วยให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ (William & Gordon, 2010) และใช้กลยุทธ์ที่ต้องตอบคำถามที่ว่า (1) ทำอย่างไรจึงจะเผยแพร่ความรู้ได้อย่างกว้างขวางทั้งภายในและภายนอกองค์กรให้ได้อย่างทั่วถึง (2) ทำอย่างไรหน่วยงานจึงจะสามารถจัดทำเอกสารที่เป็นผลของการจัดการความรู้มีความน่าเชื่อถือและเป็นเอกสารความรู้ที่ตรงกับพันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร (3) ความรู้ที่หน่วยงานมีเป็นความรู้ที่สมบูรณ์หรือไม่ เป็นความรู้ที่ให้คุณค่าหรือให้โทษ เป็นความรู้เก่าหรือความรู้ใหม่ และ (4) ทำอย่างไรให้ความรู้เกิดการไหลเวียนและเกิดกลยุทธ์ใหม่ ๆ ด้วย Lyles and Schwenk (1992) ยังให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมว่าหน่วยงานควรพิจารณาเรื่องสำคัญอีกเรื่องหนึ่งคือการที่หน่วยงานควรมีแผนการติดตามผลการดำเนินงานและนำเอาผลไปใช้อย่างจริงจัง

รูปแบบการเตรียมปัจจัยความพร้อมในการจัดการความรู้ทั้ง 4 ลำดับ ซึ่งได้แก่ ด้านองค์กร ด้านกระบวนการ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและโครงสร้างพื้นฐานและด้านการขับเคลื่อนหรือกลยุทธ์ มีรูปแบบที่เน้นการเตรียมความพร้อมสอดคล้องกับรูปแบบการประเมินความพร้อมในการจัดการความรู้ (KM Readiness Assessment Checklists) ของThe MITRE Corporation ที่เน้นการประเมินความพร้อมในเรื่อง (1) องค์กรวัฒนธรรมองค์กร บุคลากร (2) กระบวนการจัดการความรู้ (3) เทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐาน และ (4) กลยุทธ์ในการจัดการความรู้และสอดคล้องกับรูปแบบรายการประเมินความพร้อมของ Bukowitz and Williams (1999) ที่พัฒนาขึ้นซึ่งเรียกว่า Knowledge Management Diagnostic ที่เน้นเรื่ององค์กร กระบวนการ เทคโนโลยีสารสนเทศและกลยุทธ์

ข้อเสนอแนะ

1. ผลการวิจัยนี้ หน่วยงานภาครัฐสามารถนำไปใช้ในการประเมินความพร้อมและเตรียมปัจจัยความพร้อมขององค์กรก่อนการดำเนินการจัดการความรู้และเมื่อใช้ประเมินความพร้อมและการจัดเตรียมความพร้อมแล้ว องค์กรควรนำผล การจัดการความรู้มาเปรียบเทียบว่า เมื่อมีการประเมินความพร้อมและจัดเตรียมปัจจัยความพร้อมในการจัดการความรู้ก่อนลงมือปฏิบัติการจัดการความรู้ องค์กรประสบผลสำเร็จจริงหรือไม่

2. จากผลการศึกษาวิจัยพบว่า การให้ความสำคัญต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานมีผลสำเร็จต่อการจัดการความรู้

3. จากการศึกษาชี้ให้เห็นว่า ถ้าองค์กรมีการสร้างวิธีการหรือรูปแบบในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในแต่ละระดับอย่างชัดเจน จะช่วยให้ความรู้เกิดการหมุนเวียน สำหรับวิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีหลายรูปแบบ เช่น การจัดให้มีมุมสนทนา บอร์ดประชาสัมพันธ์ การจัดรายการผ่านสื่อ การนัดประชุมพบปะสังสรรค์ การจัดเวทีเสวนาต่างๆ เป็นต้น

4. เทคโนโลยีสารสนเทศมีผลต่อการจัดการความรู้ หน่วยงานควรมีการเตรียมความพร้อมในเรื่อง บุคลากรที่มีความรู้ด้านเทคโนโลยีและอุปกรณ์เครื่องมือต่างๆ ก่อนการดำเนินงานจัดการความรู้

5. หน่วยงานควรมีการดำเนินการประเมินผลลัพธ์จากการดำเนินงานจัดการความรู้ เช่น การประเมินผลความพึงพอใจของบุคลากรที่ได้รับจากการจัดการความรู้ การประเมินผลความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อการให้บริการหรือคุณภาพของสินค้า การประเมินผลอาจประเมินได้ทั้งในรูปที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงินก็ได้ ทั้งนี้ หน่วยงานต้องมีการวางแผนการประเมินผลอย่างชัดเจนและต่อเนื่องสำหรับในเรื่อง การประเมินผลที่ได้จากการจัดการความรู้นี้ ผู้ที่สนใจอาจทำวิจัยเฉพาะเรื่องนี้เพิ่มเติมได้

6. จากการศึกษาพบว่า ความไม่พร้อมของปัจจัยด้านเทคโนโลยีบางปัจจัยไม่มีผลต่อการจัดการความรู้สำหรับบางหน่วยงาน เช่น การมีอินเทอร์เน็ตและ การมีเน็ตเวิร์ค เนื่องจากบางหน่วยงานเน้นการจัดการความรู้โดยไม่ใช้เทคโนโลยีมาเป็นเครื่องมือสนับสนุน สำหรับในประเด็นนี้ผู้วิจัยเสนอแนะให้ผู้ที่สนใจทำวิจัยเรื่องนี้ต่อไปว่า ถ้าหน่วยงานที่ไม่ใช้เทคโนโลยีมาเป็นเครื่องมือสนับสนุนการจัดการความรู้แล้ว การดำเนินงานเป็นอย่างไร บุคลากรพึงพอใจหรือไม่เพื่อควรช่วยหาข้อสรุปที่สามารถยืนยันได้ต่อไป

7. ปัญหาและอุปสรรคซึ่งเป็นสาเหตุของความไม่สำเร็จในการจัดการความรู้ หน่วยงานใดพบว่าตนเองมีปัญหาและอุปสรรคดังกล่าวข้างต้นควรหาแนวทางแก้ไขก่อนลงมือดำเนินการจัดการความรู้ เพื่อการจัดการความรู้จักได้ประสบความสำเร็จและเกิดประสิทธิภาพ

8. ปัญหาเรื่องบุคลากรมีไม่เพียงพอไม่ใช่ปัญหาสำคัญในการจัดการความรู้ หน่วยงานควรทำความเข้าใจกับบุคลากรว่าการจัดการความรู้เกิดขึ้นจากความร่วมมือของ

ทุกคน จำนวนบุคลากรมากน้อย จึงไม่ใช่อุปสรรคสำคัญต่อการจัดการความรู้

9. จากผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า หากองค์กรใดมีศักยภาพทั้งอุปกรณ์ งบประมาณ บุคลากรและองค์กรนั้นสามารถจัดเตรียมความพร้อมก่อนการดำเนินการจัดการความรู้ได้ การจัดการความรู้จะสำเร็จลงได้และช่วยให้เกิดการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง

เอกสารอ้างอิง

จุฑารัตน์ ศราวณะวงศ์, กุลธิดา ท้วมสุข, ชลภัสส์ วงษ์ประเสริฐ และจิราพร เขียวอยู่. (2552). "การพัฒนาตัวแบบกลยุทธ์การจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยขอนแก่น." *วารสารวิจัย, 2*(1), 12.

ดาเวนพอร์ท, โทมัส เอช. และลอเรนซ์ พรูแซค. (2542). *การจัดการความรู้ เทคนิคในการแปรความรู้สู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน*. กรุงเทพฯ: เออาร์ บิซิเนส เพรส.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2551). *องค์การแห่งความรู้: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

เว็บไซต์จังหวัดปทุมธานี. (2553). *สรุปผลการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 รอบ 12 เดือน จังหวัดปทุมธานี*. ค้นเมื่อ 8 สิงหาคม 2553, จาก http://123.242.173.132/pathumthani_poc/report/sar/admin/

วชิระ ปากดีสี. (2553). *Knowledge Management : การจัดการความรู้*. ค้นเมื่อ 3 สิงหาคม 2553, จาก http:// kmyoongelite.blogspot.com/search/label

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. (2553). *พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546*. ค้นเมื่อ 15 มกราคม 2553, จาก http://www.mict.go.th/download/aboutus/6.c338-2a-2546-a0002.pdf

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม. (2548). *การจัดการความรู้ในวงราชการไทย: ประสบการแห่งความสำเร็จ,* ค้นเมื่อ 8 สิงหาคม 2553, จาก http://www.newswit.com/news/.

American Productivity and Quality Center: (1995). *APQC's Road map to knowledge Management results:stages of implemention. American Productivity & Qualiity Center.* Retrieved on December 10, 2001 from http://www.apqc.org/un/roadmap/index.cfm

Beckman, T. (1998). *Designing Innovative Business Systems through Reengineering. Presented at the 4th World Congress on Expert Systems*. Mexico: [n.p.].

Beckman, T. (1998). *Knowledge Management Seminar.* Monterrey Mexico: ITESM.

Booking, A. (1996). *Introduction to intellectual capital.* The Knoewledge Broker Ltd. Cambridge, England.

Bukowitz, W. R. & Williams R. L. (1999). *The knowledge management field book.* London: Pearson Education limited, financial times prentice Hall.

Heng-Yue, S. Corrinne. (2003). *Readiness assessment for knowledge management: a case study of the Civil Service College.* Master of Science (Information Studies) of Nan yang Technological University, School of Communication and Information, Singapore.

David W. De Long and Laim Fahey. (2000). *Lost knowledge: confronting the threat of an aging workforce.* US: Oxford University Press.

DiBella, A. & Nevis, E. (1998). *How Organizations Learn: An Integrated Strategy for Building Learning Capability.* San Francisco: Jersey-Bass.

Gartner group. (2010). *Is your enterprise ready for knowledge management?.* Retrieve 24 August 2010, from http://www.gartner.com/webletter/idsscheer/art3/article3.html

Hope, J. & Hope, A. (1997). *Competing in the third wave : The ten key management issues of the information age*. Mass, Boston: Harvard Business School Press.

KFMG Management Consulting. (2000). *Knowledge Management Research Report 2000.* Retrieved on June 10, 2000 from the World Wide Web: http:// www.kpmgconsulting.com

Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation.* Boston, Mass: Harvard Business School Press.

Lyles, M. A. and Schwenk, C. R. (1992). Top management, strategy and organizational knowledge structures. *Journal of Management Studies, 29*, pp. 55–174.

Marinova, D. (1999). *Circulation and Diffusion of Knowledge and the Dynamics of Innovation Generation.* Dissertation, University of Cincinnati.

Martin, M. (2000). Knowledge based organizations: Emerging trends in local government in Australia. *Journal of Knowedge Management Practice,* October.

Newman, A. (2001). *The Essential Guide to Knowledge Management. USA Prentice Hall. ; 126-129.*

O'Dell, C. (1996). *A Current Review of Knowledge Management Best Practice. Conference on Knowledge Management and the Transfer of Best Practices. Business Intelligence.* NJ: Prentice-Hall.

O'Dell, C., & Grayson, C.J. Jr., (1998). *The transfer of internal knowledge and best practice: if only we knew what we know.* New York: The free press

Rubenstein-Montano, B. (2001). Knowledge management considerations in public and private organizations. In M. Khosrowpour (ed.). *Proceeding of information resources management association*. Heshey, PA: Idea group.

Skyrme, D. J. & Amidon, D. M. (1997) *Creating the Knowledge-based Business, Business Intelligence.* London: Century Business.

Tan Yit Quin, Mohammad Yusoff & Abdul Razak Hamdan. (2005). *Knowledge management readiness in organization: A case of public sector in Malaysia.* Retrieve 29 July 2005, From http://ickm.upm.edu.my/parellel%20section%201/TanYitQuin_km% 20Readiness%20in%20Orgn.doc.

Wikidot. (2010). *C 10 Businesses Utilized Km.* Retrieve Augst 8, 2010 from. http://www.engmba.wikidot.com/c-10-businesses-utilized-km.

Wiig, K. (1993). *Knowledge Management Foundations*. Arlingron, TX: Schema Press.

William, I. T. and Gordon, C.. (2010). *Knowledge across the globe, cultural implication for sharing knowledge.* Retrieve 3 September 2010 from http://www.knowledgeboard.com /item/2034/5/3.