

การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากร
กรณีศึกษา การประปานครหลวง สายงานรองผู้ว่าการ (ผลิตและส่งน้ำ)
ฝ่ายโรงงานผลิตน้ำบางเขน

เพ็ญ กาญจนาวดี

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการจัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร
สถาบันเทคโนโลยีไทย - ญี่ปุ่น
ปีการศึกษา 2552

KNOWLEDGE MANAGEMENT FOR HUMAN RESOURCES
A CASE STUDY OF METROPOLITAN WATERWORKS AUTHORITY DEPUTY
GOVERNOR (WATER PRODUCTION AND TRANSMISSION) BANGKHEN WATER
TREATMENT PLANT DEPARTMENT

Phen Karnchanawadee

A Term Paper Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Business Administration Program
in Executive Enterprise Management

Graduate School

Thai-Nichi Institute of Technology

Academic Year 2009

หัวข้อสารนิพนธ์

การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากร กรณีศึกษา

การประสานรหลวง สายงานรองผู้ว่าการ

(ผลิตและสงน้ำ) ฝ่ายโรงงานผลิตน้ำบางเขน

โดย

เพ็ญ กาญจนาวดี

สาขาวิชา

การจัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ดร. ดิสสทัต ประเสริฐสกุล

บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น อนุมัติให้ับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็น
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต

..... อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

(ดร. ดิสสทัต ประเสริฐสกุล)

..... ประธานคณะกรรมการหลักสูตร

(อาจารย์รังสรรค์ เลิศในสัตย์)

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เลอเกียรติ วงศ์สารพิบูล)

วันที่.....เดือน.....ปี.....

เพ็ญ กาญจนาวดี : การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากร กรณีศึกษา การประปา นครหลวง สายงานรองผู้ว่าการ (ผลิตและส่งน้ำ) ฝ่ายโรงงานผลิตน้ำบางเขน.
 อาจารย์ที่ปรึกษา : ดร. ดิษฐทัต ประเสริฐสกุล, 100 หน้า.

สารนิพนธ์ฉบับนี้มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาถึงหลักการ แนวคิด และวิธีการในการจัดการความรู้ในองค์กรของรัฐวิสาหกิจ ที่มีความจำเป็นในการพัฒนา และจัดการระบบองค์ความรู้อย่างต่อเนื่องให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนนำผลที่ได้จากการศึกษามาจัดทำเป็นแนวทาง และข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์กร โดยพิจารณามุ่งเน้นความสำเร็จ ผลลัพธ์ และผลกระทบของการจัดการความรู้ภายในองค์กร

การศึกษาในครั้งนี้ใช้วิธีการศึกษาจากเอกสารวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมี 6 คนสำคัญจากการประปานครหลวง สายงานรองผู้ว่าการ (ผลิตและส่งน้ำ) ฝ่ายโรงงานผลิตน้ำบางเขน โดยมี 3 คนเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก ขณะที่อีก 3 คนเป็นการสัมภาษณ์กลุ่มแบบเจาะจง

จากผลการศึกษาองค์กรได้มีการจัดทำแผนการจัดการความรู้ไว้อย่างละเอียด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของแผนปฏิบัติการที่มีการระบุรายละเอียดของกิจกรรม วัตถุประสงค์ การดำเนินงาน ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ และการประเมินผล อย่างไรก็ตามปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ พบว่ามีปัญหาในเรื่องการให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ของพนักงาน รวมไปถึงการสร้างความเข้าใจกับพนักงาน และการสร้างองค์ความรู้ของระบบการจัดการความรู้ให้ทันต่อการใช้งานจริง

จากการศึกษาพบว่า การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กร โดยเป็นการเรียนรู้ในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร ซึ่งเชื่อมโยงความรู้ระหว่างกัน เกิดประสบการณ์ วัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้ การจัดการความรู้ส่งผลให้พนักงานในหน่วยงานเกิดการพัฒนางาน คน และองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและมีแนวโน้มที่จะพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากขึ้น

บัณฑิตวิทยาลัย

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

สาขาวิชาการจัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....

ปีการศึกษา 2552

PHEN KARNCHANAWADEE : KNOWLEDGE MANAGEMENT FOR HUMAN
RESOURCES A CASE STUDY OF METROPOLITAN WATERWORKS
AUTHORITY DEPUTY GOVERNOR (WATER PRODUCTION AND
TRANSMISSION) BANGKHEN WATER TREATMENT PLANT DEPARTMENT
ADVISOR : DR. DISSATAT PRASERTSAKUL, 100 PP.

This research aims to study principles, concepts, and Knowledge Management methods in Government Corporation. Government organization needs knowledge management in order to keep up and cope with changes surrounding it. Research findings are intended to construct knowledge management model promoting Organizational Learning for Government Corporation by studying its operation of Knowledge Management.

The methodology employed in this study is basically a documentary research in which data were collected from various secondary sources including text books, relevant research papers and journals, and primary source through qualitative research methods. Six key people for knowledge management of Metropolitan Waterworks Authority Deputy Governor (Water Production and Transmission) Bangkheng Water Treatment Plant Department were selected for qualitative study. Three people are for in-depth interview, whilst another three people for mini focus group.

The findings revealed that the organization has set a detailed knowledge management plan particularly action plan specifying thoroughly activities, objectives, operation guideline, benefits, and evaluation. The success of knowledge management in the organization is due to the emphasis of efficiency and effectiveness in utilizing it at the highest potential. Nevertheless, the obstacles of knowledge management in the organization lie in staffs' understanding and maintaining up-to-date information.

To conclude, Knowledge Management is the tool to promote Organizational Learning at both individual and corporate levels. It generates a culture of knowledge exchanges and effectively improve job performance of staffs which it will in turn drive organization learning.

Graduate School

Student's Signature

Field of Study Executive Enterprise Management

Advisor's Signature

Academic Year 2009



กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่อง การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากร กรณีศึกษา การประปา นครหลวง สายงานรองผู้ว่าการ (ผลิตและส่งน้ำ) ฝ่ายโรงงานผลิตน้ำบางเขน สำเร็จได้ด้วยดีจาก ความกรุณาอย่างสูงของอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ดร. ดิสสทัต ประเสริฐสกุล ที่ได้ช่วยให้ คำแนะนำ ตรวจสอบ และให้กำลังใจตลอดช่วงเวลาที่ศึกษาค้นคว้าอย่างดีเสมอมา จึงกราบ ขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ที่ได้ให้ความรู้ และ ประสบการณ์อันมีคุณค่ายิ่ง และขอบคุณเจ้าหน้าที่ทุกท่านของสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ที่ได้ให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดีในทุกๆด้านตลอดเวลาที่ศึกษา

ขอขอบพระคุณ คุณจันทร์เพ็ญ เสี่ยมจิตต์เกษม คุณบุญเจตน์ ศรีแสงแก้ว คุณเชษฐา ชมชื่น คุณศักดา ชูประจง คุณอำนาจ ภาครส และคุณศักดิ์ชาย พรชัยรุ่งเรือง จากการประปา นครหลวง สายงานรองผู้ว่าการ (ผลิตและส่งน้ำ) ฝ่ายโรงงานผลิตน้ำบางเขน ที่ได้สละเวลาใน การให้ข้อมูลประกอบการศึกษาวิจัย ตลอดจนการแสดงทรรศนะและการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นที่ เป็นประโยชน์เพื่อการจัดทำสารนิพนธ์ในครั้งนี้ จนผลการศึกษสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณนักวิชาการทุกท่าน หนังสือทุกเล่ม และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ออนไลน์ที่ ผู้ศึกษาได้เรียนรู้และนำมาถ่ายทอดความรู้แก่บุคคลรุ่นต่อไป

ท้ายที่สุดขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ญาติพี่น้อง เพื่อน EEM รุ่น 1 ที่คอยให้ ความรัก กำลังใจ และเอาใจใส่ไต่ถามถึงความก้าวหน้าทางด้านการศึกษา และช่วยชี้แนะ ให้ คำปรึกษาต่างๆ ความช่วยเหลือ ตลอดเวลาที่ศึกษาอย่างดียิ่งเสมอมา และขอขอบพระคุณผู้ที่ อยู่เบื้องหลังความสำเร็จในครั้งนี้ทุกท่าน

เพ็ญ กาญจนาวดี

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญรูป.....	ฎ
 บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	3
คำถามการศึกษา.....	3
ขอบเขตของการศึกษา.....	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	6
แนวคิดเกี่ยวกับความรู้.....	6
ความหมายของความรู้.....	7
ลักษณะและประเภทของความรู้.....	11
องค์ประกอบของความรู้.....	13
วงจรหรือกระบวนการของความรู้.....	15
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้.....	18
ความหมายของการจัดการความรู้.....	20
หลักการจัดการความรู้.....	22
กระบวนการของการจัดการความรู้.....	26
วิธีการหรือขั้นตอนในการดำเนินการจัดการความรู้.....	31
บทบาทผู้จัดการด้านความรู้.....	35
เทคโนโลยีในการจัดการความรู้.....	36

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
2	แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ขององค์กร.....	38
	วงจรการเรียนรู้ขององค์กร.....	39
	รูปแบบกระบวนการการเรียนรู้ขององค์กร.....	41
	ประวัติและความเป็นมาขององค์กร.....	43
	แนวคิดของการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร.....	46
	แนวทาง ขั้นตอน วิธีการ หรือกิจกรรมในการจัดการความรู้ในองค์กร.....	47
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	49
3	วิธีการดำเนินการศึกษา.....	55
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	55
	เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	56
	วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	59
	ความเชื่อถือได้ของเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	60
	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	60
4	ผลการศึกษา.....	62
	ส่วนที่1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง.....	63
	การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview).....	66
	ส่วนที่ 2 การดำเนินงานของหน่วยงาน.....	66
	ส่วนที่ 3 ความต้องการและแนวทางการพัฒนาของหน่วยงาน.....	68
	ส่วนที่ 4 ความสำเร็จ ความล้มเหลว และปัญหาอุปสรรคของหน่วยงาน.....	69
	ส่วนที่ 5 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาของ หน่วยงาน.....	70
	การสัมภาษณ์กลุ่มแบบเจาะจง (Mini Focus Group Interviews).....	71
	ส่วนที่ 2 การดำเนินงานของหน่วยงาน.....	71
	ส่วนที่ 3 ความต้องการและแนวทางการพัฒนาของหน่วยงาน.....	73
	ส่วนที่ 4 ความสำเร็จ ความล้มเหลว และปัญหาอุปสรรคของหน่วยงาน.....	73
	ส่วนที่ 5 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาของ หน่วยงาน.....	75

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
5	สรุปผลการศึษา อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ..... 76
	สรุปผลการศึษา..... 77
	การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)..... 77
	ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง..... 77
	การดำเนินงานของหน่วยงาน 77
	ความต้องการและแนวทางการพัฒนาของหน่วยงาน..... 78
	ความสำเร็จ ความล้มเหลว และปัญหาอุปสรรคของหน่วยงาน..... 79
	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาของ หน่วยงาน..... 79
	การสัมภาษณ์กลุ่มแบบเจาะจง (Mini Focus Group Interviews)..... 80
	ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง..... 80
	การดำเนินงานของหน่วยงาน..... 80
	ความต้องการและแนวทางการพัฒนาของหน่วยงาน..... 81
	ความสำเร็จ ความล้มเหลว และปัญหาอุปสรรคของหน่วยงาน..... 81
	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาของ หน่วยงาน..... 81
	การอภิปรายผล..... 82
	ข้อเสนอแนะ..... 85
	ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กรที่ศึษา..... 85
	ข้อเสนอแนะสำหรับการศึษาในครั้งต่อไป..... 86
บรรณานุกรม.....	87
ภาคผนวก.....	93
ภาคผนวก ก. แบบสัมภาษณ์.....	94
ประวัติผู้เขียนสารนิพนธ์.....	100

สารบัญตาราง

ตาราง

หน้า

1	ข้อมูลส่วนบุคคลโดยภาพรวม.....	63
---	-------------------------------	----



สารบัญรูป

รูป		หน้า
1	ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล สารสนเทศ และความรู้.....	9
2	ปิรามิดแสดงลำดับขั้นของความรู้.....	10
3	กระบวนการทฤษฎีวงจรรู้ (Knowledge Spiral หรือ SECI Model).....	15
4	Knowledge Chain.....	17
5	Knowledge Gaps.....	21
6	มุมมองของ Dave Snowden เกี่ยวกับความรู้.....	24
7	กระบวนการจัดการความรู้.....	29
8	ระบบสนับสนุนการศึกษา กับ SECI Model.....	37
9	วงจรการเรียนรู้.....	40
10	Single-Loop Learning.....	42
11	Triple-Loop Learning.....	42

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในโลกยุคปัจจุบันซึ่งถือว่าเป็นยุคสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Society Economy) ซึ่งเป็นเศรษฐกิจที่อาศัยการสร้าง การกระจาย และใช้ความรู้เป็นหลักในการพัฒนา มุ่งสู่การเจริญเติบโต กระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก มีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และรุนแรงตลอดเวลา ด้วยปัจจัยที่เกิดขึ้นทางสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ ความซับซ้อนของระบบทางสังคม การเมืองการปกครอง เทคโนโลยีสารสนเทศที่พัฒนาและเพิ่มขึ้นมาอย่างต่อเนื่อง การแข่งขันที่หลากหลาย ซึ่งองค์กรจะอยู่รอดในยุคสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ได้นั้น จะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินการ จากการแข่งขันในเชิงขนาด (Scale-Base Competition) เป็นการแข่งขันที่ต้องใช้ความเร็ว (Speed-Based Competition) สร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ โดยมีการกระจายความรู้อย่างรวดเร็ว สร้างความได้เปรียบด้านการผลิต โดยอาศัยสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) เช่น ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ เทคโนโลยีมากกว่าที่จะใช้สินทรัพย์ที่จับต้องได้ (Tangible Assets) เช่น ที่ดิน อาคาร เครื่องจักร รวมกับการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จึงกลายเป็นการสะสมทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) หรือทุนมนุษย์ (Human Capital) ความรู้จึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพ มีความสามารถในการพัฒนาตนเอง พัฒนาสังคม และประเทศ ให้เจริญก้าวหน้า จึงต้องใช้ความรู้ในการขับเคลื่อนองค์กร และพัฒนา อย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างศักยภาพในการแข่งขันให้องค์กรอยู่รอด

การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งในการพัฒนาองค์กร จะต้องอาศัยความร่วมมือของทุกฝ่ายในองค์กร และปรับให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่เพื่อให้ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพราะการจัดการความรู้ถือเป็นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรในเรื่องการแบ่งปันความรู้ และการเรียนรู้ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสม ต่อสถานการณ์รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรในหน่วยงาน ให้เป็น บุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน โดยเริ่มจากการมอง “ความรู้” ที่องค์กรหรือบุคลากรมีอยู่เป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดในองค์กร ความรู้เป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีขีดจำกัดยิ่งใช้ยิ่งเพิ่ม โดยยิ่งใช้มากเท่าไรก็สามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ได้มากขึ้นเท่านั้น ดังนั้นสิ่งที่องค์กรต้องสูญเสียไปหลังจากที่บุคลากรคนหนึ่งต้องเกษียณอายุ หรือออกจากองค์กร คือ

ความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ของบุคลากรนั้น องค์กรจึงไม่เพียงต้องเสียบุคลากรไปคนหนึ่งเท่านั้น แต่ยังสูญเสียความรู้ขององค์กรไปด้วย

นอกจากนี้ภาครัฐยังให้ความสำคัญกับการสร้างองค์ความรู้ให้กับทรัพยากรมนุษย์ของประเทศตั้งแต่ระดับเยาวชนจนถึงวัยผู้ใหญ่ โดยพยายามปฏิรูประบบการศึกษาและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตด้วยการสร้างกิจกรรมที่สนับสนุนการเรียนรู้และการสร้างคลังความรู้หรือองค์ความรู้ให้กับทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งขีดความสามารถในการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันทางด้านทรัพยากรมนุษย์

การจัดการความรู้ถือเป็นกระบวนการในการผลิต ออกแบบ เก็บรักษา และเผยแพร่ความรู้ภายในองค์กร ซึ่งความรู้เหล่านี้เกิดขึ้นมาจากทรัพยากรสินทางปัญญา และภูมิปัญญาของพนักงานในองค์กรนั้น ซึ่งแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันอยู่ตลอดเวลา ซึ่งความรู้ในองค์กรการจำแนกได้เป็น 2 ประเภทคือ ความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) คือความรู้ภายนอกตัวบุคคลที่เป็นทางการและเป็นระบบ กับความรู้แบบซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) คือความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลยากที่จะเป็นทางการและสื่อสารให้ผู้อื่นรู้ได้

ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และการนำแนวคิดการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร เพื่อสร้างการเรียนรู้ขององค์กร โดยการศึกษาองค์กรที่มีแนวคิดนี้มาใช้ คือ การประปานครหลวง (กปน.) สายงานรองผู้ว่าการ (ผลิตและส่งน้ำ) ฝ่ายโรงงานผลิตน้ำบางเขน เนื่องจากเป็นสำนักงานใหญ่ของการประปานครหลวง ซึ่งมีพนักงานจำนวนประมาณ 4,000 คนของทั้งหมดขององค์กร และจำนวนพนักงานในสายงานรองผู้ว่าการ (ผลิตและส่งน้ำ) ฝ่ายโรงงานผลิตน้ำบางเขน ประมาณ 200 คน จึงต้องมีวิธีการบริหารจัดการบุคลากรที่ดีสำหรับพนักงานที่เข้าออกในองค์กรทุกปี จำเป็นต้องมีความต่อเนื่องทางด้านความรู้พื้นฐานและเทคโนโลยีในการปฏิบัติงานสำหรับโรงผลิตและส่งน้ำขนาดใหญ่ที่ให้บริการประชาชนในพื้นที่กว่า 7.9 ล้านคน หรือประมาณ 3.3 ล้านกว่าหลังคาเรือน (การประปานครหลวง. 2552) ซึ่งทางการประปานครหลวงได้มีการปรับปรุงพัฒนาโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับแผนยุทธศาสตร์การบริหารขององค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายที่จะสร้างระบบรวบรวมความรู้ พัฒนา แลกเปลี่ยนและจัดเก็บองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของการประปานครหลวง เพื่อพัฒนาระบบการบริหารงานและประสานงาน โดยสายงานรองผู้ว่าการ (ผลิตและส่งน้ำ) ฝ่ายโรงงานผลิตน้ำบางเขน เป็นส่วนหนึ่งของสายงานตามโครงสร้างองค์กร ซึ่งสายงานรองผู้ว่าการ (ผลิตและส่งน้ำ) จะแบ่งย่อยเป็น 2 หน่วย ได้แก่ ผู้ช่วยผู้ว่าการ (ระบบผลิตน้ำ) และ ผู้ช่วยผู้ว่าการ (ระบบส่งและจ่ายน้ำ) ซึ่ง ผู้ช่วยผู้ว่าการ (ระบบผลิตน้ำ) แบ่งได้อีก 4 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายคลองส่งน้ำ ฝ่ายโรงงานผลิตน้ำมหาสวัสดิ์และชนบุรี ฝ่ายโรงงานผลิตน้ำสามเสน และฝ่ายโรงงานผลิตน้ำบางเขน ส่วนผู้ช่วยผู้ว่าการ (ระบบส่งและจ่ายน้ำ) จะแบ่งได้อีก 2 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายบำรุงรักษาสถานีสูบน้ำ และฝ่ายสถานีสูบน้ำ โดยแต่ละฝ่ายนั้นจะมีองค์ความรู้ที่แตกต่างกัน

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาหลักการ แนวคิดขั้นตอนการดำเนินงานระบบการจัดการความรู้ขององค์กร
2. เพื่อศึกษาวิธีการในการจัดการความรู้ขององค์กร โดยใช้เครื่องมือต่างๆ
3. เพื่อศึกษาความสำเร็จของหน่วยงานในการนำระบบการจัดการความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน
4. เพื่อศึกษาปัญหาในการจัดการความรู้และวิธีแก้ไขปัญหาภายในองค์กร
5. เพื่อศึกษาความต้องการของพนักงานในหน่วยงานเกี่ยวกับระบบการจัดการความรู้
6. เพื่อศึกษาผลลัพธ์และผลกระทบ ข้อดี ข้อเสีย ของการจัดการความรู้ในหน่วยงาน เพื่อสร้างการเรียนรู้ขององค์กร

คำถามการการศึกษา

ระบบการจัดการความรู้ของการประปานครหลวง สายงานรองผู้ว่าการ (ผลิตและส่งน้ำ) ฝ่ายโรงงานผลิตน้ำบางเขน มีการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างไร และ ประสบความสำเร็จหรือไม่ และถ้าไม่ประสบความสำเร็จ เกิดจากปัญหาอะไร ใช้วิธีแก้ไขปัญหาอย่างไร ภายใต้เงื่อนไขอะไรบ้าง

ขอบเขตของการศึกษา

ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กร เฉพาะสายงานรองผู้ว่าการ (ผลิตและส่งน้ำ) ฝ่ายโรงงานผลิตน้ำบางเขน การประปานครหลวงแห่งประเทศไทย โดยมุ่งเน้น ความสำเร็จ ผลลัพธ์ และผลกระทบของการจัดการความรู้ภายในองค์กร

วิธีศึกษา

1. การศึกษาในเชิงเอกสาร โดยการศึกษาค้นคว้าและทบทวนเรียบเรียงจากตำรา เอกสาร บทความทางวิชาการ ภาคนิพนธ์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งสืบค้นจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ออนไลน์
2. ศึกษาจากกรณีศึกษา โดยการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) และขอข้อมูลเอกสารจากกองวิชาการ และฝ่ายวางแผนเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งมีหน้าที่จัดทำ Website สำหรับเก็บผลงานการจัดการความรู้ และดูแล Server ทำหน้าที่ Web การจัดการความรู้ Administrator

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้สนใจเรื่ององค์แห่งการเรียนรู้ ตลอดจนองค์กรที่สนใจจะนำวิธีการ และปัจจัยต่างๆ ไปใช้ในการจัดการความรู้ภายในองค์กร
2. ก่อให้เกิดองค์ความรู้ที่ชัดเจนเกี่ยวกับปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จและวิธีการของการจัดการความรู้ภายในองค์กร
3. สามารถเข้าใจถึงผลลัพธ์และผลกระทบในการจัดการความรู้ภายในองค์กรและนำมาศึกษาเพื่อเตรียมการป้องกันปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นได้
4. เป็นข้อมูลที่จะช่วยชี้ให้เห็นถึงทิศทาง และแนวโน้มในการจัดการความรู้ในอนาคตได้อย่างเกิดประสิทธิผล

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **ความรู้** หมายถึง สิ่งสั่งสมมาจากการเรียนรู้ การค้นคว้า และประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถในเชิงทฤษฎีและปฏิบัติ
2. **การบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management)** หมายถึง กระบวนการในการค้นหา สร้างสรรค์ และพัฒนาความรู้ โดยมีขั้นตอนในการผลิต ออกแบบ เก็บรักษา และเผยแพร่หรือแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร ซึ่งความรู้เหล่านี้เกิดขึ้นมาจากทุนทางปัญญา และภูมิความรู้ของพนักงานในองค์กรนั้น
3. **การเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning)** หมายถึง การเรียนรู้ขององค์กรที่เกิดจากประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจต่างๆ การสังเกตจากองค์กรอื่นๆ และการคิดในเชิงกลยุทธ์ อันเกิดจากการไตร่ตรอง วิเคราะห์ และประสบการณ์ของคนในองค์กรที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และนำมาใช้เพื่อประโยชน์ขององค์กร
4. **การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application)** หมายถึง การนำเทคโนโลยีเข้ามาเอื้อต่อการเรียนรู้เพื่อให้พนักงานในองค์กรสามารถเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ และมีการแก้ไขปัญหาร่วมกันโดยอาศัยเทคโนโลยี
5. **การประสานครหลวงแห่งประเทศไทย (กปน.)** หมายถึง รัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคซึ่งดำเนินการภายใต้ควบคุมทางนโยบายของคณะกรรมการการประสานครหลวงในสังกัดกระทรวงมหาดไทย ประกอบด้วย 7 สายงานดังนี้ ผู้ว่าการ, รองผู้ว่าการ(บริหาร), รองผู้ว่าการ(การเงิน), รองผู้ว่าการ(แผนและพัฒนา), รองผู้ว่าการ(วิศวกรรมและก่อสร้าง), รองผู้ว่าการ(บริการ) และรองผู้ว่า(ฝ่ายผลิตและส่งน้ำ)
6. **COP** ย่อมาจาก Community of Practice หมายถึง ชุมชนนักปฏิบัติ หรือ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่รวบรวมกลุ่มคนที่มีความรู้ความสนใจในเรื่องเดียวกัน มาร่วมแลกเปลี่ยน แบ่งปัน เรียนรู้ในเรื่องนั้นๆ ร่วมกัน เพื่อได้มาซึ่ง Knowledge Assets หรือ ชุมความรู้ ในเรื่อง

นั้นๆ สำหรับคนในชุมชนเพื่อไปทดลองใช้ แล้วนำผลที่ได้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิก
อันส่งผลให้ความรู้นั้นๆ ถูกยกระดับขึ้นเรื่อยๆ ผ่านการปฏิบัติ ประยุกต์ และปรับใช้ตามแต่
สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่หลากหลาย อันทำให้งานบรรลุผลดีขึ้นเรื่อยๆ



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้เสนอแนวคิด ทฤษฎีผลงานที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อในงานการศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับความรู้
 - 1.1 ความหมายของความรู้
 - 1.2 ลักษณะและประเภทของความรู้
 - 1.3 องค์ประกอบของความรู้
 - 1.4 วงจรหรือกระบวนการของความรู้
2. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้
 - 2.1 ความหมายของการจัดการความรู้
 - 2.2 หลักการจัดการความรู้
 - 2.3 กระบวนการของการจัดการความรู้
 - 2.4 วิธีการหรือขั้นตอนในการดำเนินการจัดการความรู้
 - 2.5 บทบาทผู้จัดการด้านความรู้
 - 2.6 เทคโนโลยีในการจัดการความรู้
3. แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ขององค์กร
 - 3.1 วงจรการเรียนรู้ขององค์กร
 - 3.2 รูปแบบกระบวนการการเรียนรู้ขององค์กร
4. ประวัติและความเป็นมาขององค์กร
5. แนวคิดของการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร
6. แนวทาง ขั้นตอน วิธีการ หรือกิจกรรมในการจัดการความรู้ในองค์กร
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับความรู้

ความรู้ องค์ความรู้หรือความรู้ในองค์กร เป็นคำที่เข้าใจยาก เนื่องจากมีความเป็นนามธรรมสูง ทำให้เกิดความสับสน นิยามของความรู้ถูกตีแผ่หรือถูกมองในแง่มุมที่คล้ายกันหรือแตกต่างกันไป ตามบริบทหรือกรอบการจำแนก แต่ไม่ว่าความรู้จะถูกนิยาม ตีความหรือถูกมองในแง่มุมใดก็ตาม ความรู้ล้วนเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาทุกๆ ด้าน นำมาซึ่งการทำงานที่มีประสิทธิภาพก่อให้เกิดประโยชน์ ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรมนุษย์เอง องค์กร ชุมชน สังคม หรือประเทศ

ความหมายของความรู้

ในปัจจุบัน เป็นที่เข้าใจและยอมรับกันว่า การจัดการความรู้ที่ดีนำมาสู่การทำงานที่ดี และมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีต่อองค์กร จากการศึกษาวรรณกรรมหรือข้อเขียน เกี่ยวกับความรู้และการจัดการความรู้จำนวนมาก จะเห็นได้ว่ามีนักวิชาการหลายท่านที่ได้นิยามไว้หลากหลาย

พจนานุกรมทางการศึกษา (Good, V. Carter. 1973 : 325) ได้ให้ความหมายของ ความรู้ ว่าความรู้เป็นข้อเท็จจริง (Facts) ความจริง (Truth) กฎเกณฑ์และข้อมูลต่างๆ ที่มนุษย์ได้รับและรวบรวมสะสมไว้จากมวลประสบการณ์ต่าง

วิชัย วงศ์ใหญ่ (2530 : 130) ได้ให้ความหมายความรู้ของ “ความรู้” ไว้ว่า ความรู้เป็นพฤติกรรมเบื้องต้นที่ผู้เรียนสามารถจำได้ หรือระลึกได้โดยการมองเห็น ได้ยิน ความรู้ในขั้นนี้ คือ ข้อเท็จจริง กฎเกณฑ์ คำจำกัดความ เป็นต้น

เชียรศรี วิวิธศิริ (2527 : 19-20) กล่าวว่า การเรียนรู้ในผู้ใหญ่เกิดจากกาประสบการณ์ 3 ประการ คือ

1. การเรียนรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ทางธรรมชาติ (Natural Setting) คือ เรียนรู้จากสภาพธรรมชาติที่อยู่ใกล้ๆตัว
2. การเรียนรู้จากประสบการณ์ทางสังคม (Society Setting) มีอยู่ทั่วไปในชีวิตประจำวัน เช่น การเรียนรู้จากการอ่านหนังสือ โทรทัศน์ เป็นต้น
3. การเรียนรู้จากสภาพการณ์การของการจัดการเรียนการสอน (Formal Instructional Setting) คือมีผู้แทนจากสถาบันจัดระดับการเรียนรู้มีจุดหมายและต่อเนื่อง

จากความหมายดังกล่าว ความรู้ หมายถึง การรับรู้ข้อเท็จจริง (Facts) ความจริง (Truth) กฎเกณฑ์ และข้อมูลต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการศึกษา จากรายงาน ซึ่งพฤติกรรมเบื้องต้นที่ผู้เรียนสามารถจำได้ ระลึกได้โดยได้ยิน การมองเห็น การสังเกต หรือจากประสบการณ์ทางธรรมชาติ (Natural Setting) คือ เรียนรู้จากสภาพธรรมชาติที่อยู่ใกล้ๆตัว การเรียนรู้จากสังคม (Society Setting) เช่น จากการอ่านหนังสือพิมพ์ โทรทัศน์ อินเทอร์เน็ต หรือจากการเรียนการสอน (Formal Instructional Setting) คือ มีผู้แทนจากสถาบันจัดลำดับการเรียนรู้ว่ามีจุดหมายและต่อเนื่อง เป็นต้น

เบนจามิน บลูม (อักษร สวัสดิ์. 2542 : 26-28 ; อ้างอิงจาก Benjamin S. Bloom. 1965) ได้ให้ความหมายของ ความรู้ ว่าหมายถึง เรื่องที่เกี่ยวกับการระลึกถึงสิ่งเฉพาะ วิธีการและกระบวนการต่างๆ รวมถึงแบบกระบวนของโครงการวัตถุประสงค์ในด้านความรู้ โดยเน้นในเรื่องของกระบวนการทางจิตวิทยาของความจำ อันเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงเกี่ยวกับการจัดระเบียบ โดยก่อนหน้านั้นในปี ค.ศ. 1965 บลูมและคณะ ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้หรือพุทธิพิสัย (Cognitive Domain) ของคน ว่าประกอบด้วยความรู้ตามระดับต่างๆ รวม 6 ระดับ

ซึ่งอาจพิจารณาจากระดับความรู้ในขั้นต่ำไปสู่ระดับของความรู้ในระดับที่สูงขึ้นไป โดยบลูมและคณะ ได้แจกแจงรายละเอียดของแต่ละระดับไว้ดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึงการเรียนรู้ที่เน้นถึงการจำและการระลึกได้ถึง ความคิด วัตถุ และปรากฏการณ์ต่างๆ ซึ่งเป็นความจำที่เริ่มจากสิ่งง่ายๆ ที่เป็นอิสระแก่กัน ไปจนถึงความจำในสิ่งที่ย่างยากซับซ้อนและมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน

2. ความเข้าใจหรือความคิดรวบยอด (Comprehension) เป็นความสามารถทางสติปัญญาในการขยายความรู้ ความจำ ให้กว้างออกไปจากเดิมอย่างสมเหตุสมผล การแสดงพฤติกรรมเมื่อเผชิญกับสื่อความหมาย และความสามารถในการแปลความหมาย การสรุปหรือการขยายความสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

3. การนำไปปรับใช้ (Application) เป็นความสามารถในการนำความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจหรือความคิดรวบยอด (Comprehension) ในเรื่องใดๆ ที่มีอยู่เดิม ไปแก้ไขปัญหาที่แปลกใหม่ของเรื่องนั้น โดยการใช้ความรู้ต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิธีการกับความคิดรวบยอด มาผสมผสานกับความสามารถในการแปลความหมาย การสรุปหรือการขยายความสิ่งนั้น

4. การวิเคราะห์ (Analysis) เป็นความสามารถและทักษะที่สูงกว่าความเข้าใจ และการนำไปปรับใช้ โดยมีลักษณะเป็นการแยกแยะสิ่งที่จะพิจารณาออกเป็นส่วนย่อย ที่มีความสัมพันธ์กัน รวมทั้งการสืบค้นความสัมพันธ์ของส่วนต่างๆ เพื่อดูว่าส่วนประกอบปลีกย่อยนั้นสามารถเข้ากันได้หรือไม่ อันจะช่วยให้เกิดความเข้าใจต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดอย่างแท้จริง

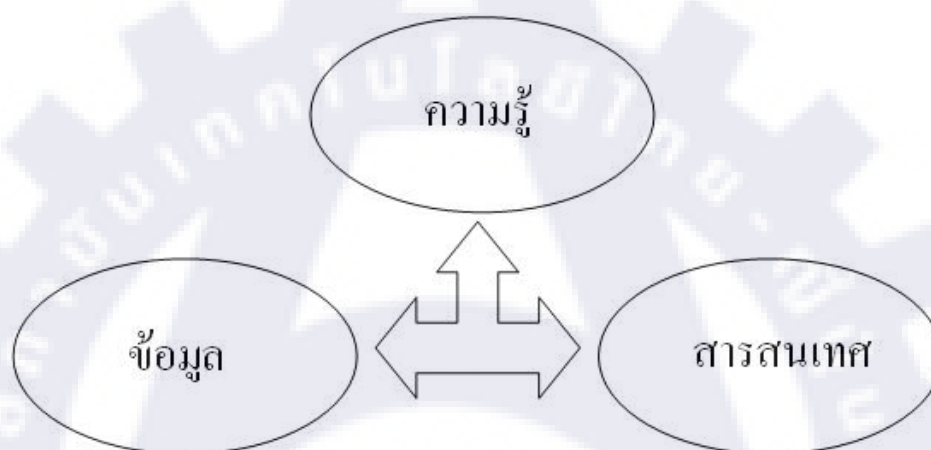
5. การสังเคราะห์ (Synthesis) เป็นความสามารถในการรวบรวมส่วนประกอบย่อยๆ หรือส่วนใหญ่ๆ เข้าด้วยกันเพื่อให้เป็นเรื่องราวอันหนึ่งอันเดียวกัน การสังเคราะห์จะมีลักษณะของการเป็นกระบวนการรวบรวมเนื้อหาสาระของเรื่องต่างๆ เข้าไว้ด้วยกัน เพื่อสร้างรูปแบบหรือโครงสร้างที่ยังไม่ชัดเจนขึ้นมาก่อน อันเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์ ภายในขอบเขตของสิ่งที่กำหนดให้

6. การประเมินผล (Evaluation) เป็นความสามารถในการตัดสินใจเกี่ยวกับความคิด ค่านิยม ผลงาน คำตอบ วิธีการและเนื้อหาสาระเพื่อวัตถุประสงค์บางอย่าง โดยมีการกำหนดเกณฑ์ (Criteria) เป็นฐานในการพิจารณาตัดสิน การประเมินผล จัดได้ว่าเป็นขั้นตอนที่สูงสุดของพุทธิลักษณะ (Characteristics of Cognitive Domain) ที่ต้องใช้ความรู้ความเข้าใจ การนำไปปรับใช้ การวิเคราะห์และการสังเคราะห์เข้ามาพิจารณาประกอบกันเพื่อทำการประเมินผลสิ่งหนึ่งสิ่งใด

โดยรวมนั้น แนวคิดและความหมายของความรู้ของนักวิชาการแต่ละคนนั้นไม่มีความแตกต่างกันมากนัก ซึ่งอยู่บนพื้นฐานวิธีคิดเดียวกัน แต่การนิยามหรือตีกรอบความหมายของความรู้นั้นก็ยังคงต้องอาศัยมุมมองของแต่ละคนในการตีความสิ่งต่างๆ ว่าสิ่งนั้นเป็นความรู้หรือไม่ และเป็นความรู้อย่างไร ซึ่งจากการศึกษาพบว่าที่มาของความรู้จะมาจากข้อมูล และสารสนเทศ จากนั้นจึงกลายมาเป็นความรู้ โดยอาศัยพื้นฐานของแต่ละบุคคลที่จะตีความและ

นำไปประยุกต์ใช้ โดยดาเวนพอร์ท และพรูแซค (นิทัศน์ วิเทศ. 2542 : 1-9 ; อ้างอิงจาก Davenport. ; and Prusak. 1998) ได้กล่าวว่า ความรู้เกิดจากสารสนเทศ ซึ่งสารสนเทศเกิดจากข้อมูล ดังนั้นถ้าต้องการให้สารสนเทศเปลี่ยนความรู้ มนุษย์จะต้องเป็นคนจัดการเองทั้งหมด ดังนี้

แบรทท์ (Bhatt. 2001 : 69-70) ได้กล่าวถึงแนวคิดของความรู้ โดยมองที่ข้อมูลและสารสนเทศก่อนที่จะกลายมาเป็นความรู้ โดยนิยามความรู้ในเชิงองค์กรเป็นหลักว่า ข้อมูลและสารสนเทศถูกแบ่งแยกโดยมีพื้นฐานขององค์กรแต่ละองค์กร ส่วนสารสนเทศและความรู้จะถูกแบ่งแยกโดยพื้นฐานของการตีความหรือการให้ความหมาย โดยงานวิจัยนี้ได้แสดงภาพความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล สารสนเทศ และความรู้

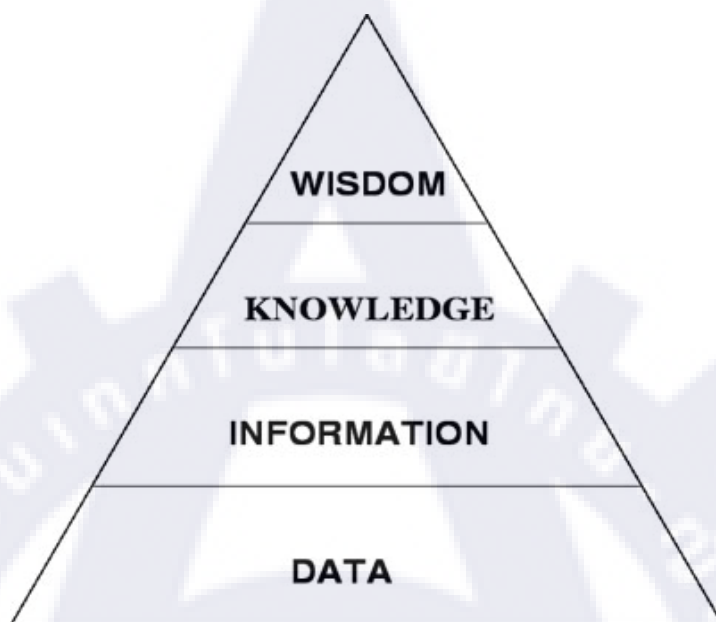


รูปที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล สารสนเทศ และความรู้

ที่มา : จูติพร อาจชนะ. (2547). การจัดการความรู้เพื่อการเรียนรู้ขององค์กร กรณีศึกษา บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน). หน้า 10.

ทิวานา (Tiwana. 2002 : 4) แสดงการเกิดความรู้ในเชิงแนวคิด การผสมผสานแนวความคิดต่างๆ ซึ่งอาจเกิดมาจากการแปลงข้อมูลและสารสนเทศ โดยได้ให้ความหมายของความรู้ไว้ว่า กรอบของการประสานประสานระหว่างประสบการณ์ ค่านิยม ความรอบรู้ในบริบทและความรู้แจ้ง ซึ่งเป็นกรอบสำหรับการประเมินค่า และการนำเอาประสบการณ์กับสารสนเทศใหม่ๆ มาผสมรวมเข้าด้วยกัน ถูกนำไปประยุกต์ใช้ในใจของคนที่มี สำหรับในแง่ขององค์กรนั้น ความรู้มักจะสั่งสมในรูปแบบของเอกสารหรือแฟ้มเก็บเอกสารต่างๆ รวมไปถึงสั่งสมอยู่ในกระบวนการทำงาน การปฏิบัติงาน และบรรทัดฐานขององค์กร ซึ่งจากความหมายที่กล่าวมาเป็นความหมายโดยรวมทั้งในแง่ของความรู้โดยทั่วไป และความรู้ขององค์กร

สำหรับ อิเตะโอะ ยามาซากิ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2547 : 13-14 ; อ้างอิงจาก Hideo, Yamazaki. 1999) ผู้เชี่ยวชาญชาวญี่ปุ่นได้ให้คำจำกัดความของ ความรู้ในรูปของปิรามิด เพื่อแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างของแต่ละลำดับขั้นของการเกิดความรู้ว่ามีขั้นตอนหรือกระบวนการของการเกิดความรู้ว่าเกิดขึ้นมาได้อย่างไร



รูปที่ 2 ปิรามิดแสดงลำดับขั้นของความรู้

ที่มา : จิตพร อาจนะ. (2547). การจัดการความรู้เพื่อการเรียนรู้ขององค์กร
กรณีศึกษา บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน). หน้า 11.

โดยความหมายของคำในภาพมีดังนี้

ข้อมูล คือ ข้อเท็จจริง ข้อมูลดิบ หรือตัวเลขต่างๆ ที่ยังไม่ได้ผ่านการแปลความ
สารสนเทศ คือ ข้อมูลที่ผ่านกระบวนการสังเคราะห์ วิเคราะห์ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์
ในการบริหารจัดการและตัดสินใจ โดยมีบริบทที่เกิดจากความเชื่อ สามัญสำนึก หรือ
ประสบการณ์ของผู้ใช้สารสนเทศนั้นๆ โดยมักจะอยู่ในรูปของข้อมูลที่วัดได้หรือจับต้องได้

ความรู้ คือ สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด เปรียบเทียบ เชื่อมโยงความรู้อื่น จนเกิด
เป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุป และตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ ได้โดยไม่
จำกัดช่วงเวลา หรือกล่าวได้ว่า เป็นสารสนเทศที่ก่อให้เกิดประโยชน์กับเราในการนำไปใช้งาน

ปัญญา คือ ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน ก่อให้เกิดประโยชน์ในการนำไปใช้ เพื่อให้เข้าใจ
มากยิ่งขึ้น

จากนิยามดังกล่าวข้างต้นจะเห็นว่าความรู้มีความซับซ้อน และผ่านกระบวนการกลั่นกรองมาแล้วมากกว่าข้อมูลและสารสนเทศ จนเกิดเป็นความรู้และนำไปสู่การใช้ประโยชน์ การนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์นั้นหมายถึง ปัญญา แม้การใช้ความรู้นั้นอาจไม่รู้ตัวก็ตาม

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าแนวคิดและความหมายของความรู้ของนักวิชาการส่วนใหญ่ นั้น จะอิงมาจากการระบุหรือจำแนกว่า ก่อนที่จะเป็นความรู้ได้นั้นมาจากอะไร และความรู้ที่ได้มานั้น มาจากการตีความ และมองว่าความรู้ของแต่ละบุคคลนั้นแตกต่างกันไปตามคุณค่า แนวคิด ประสบการณ์ ค่านิยมที่แต่ละคนมี จากประเด็นนี้เองทำให้มองได้ว่า การที่จะระบุความรู้ที่จะนำมาใช้เพื่อการจัดการนั้นจะต้องมีการระบุคุณลักษณะของความรู้ที่ชัดเจน และแหล่งของความรู้หรือสิ่งอ้างอิงความรู้นั้นมาจากมุมมองใด มีหลักการอย่างไร เพื่อให้คนในองค์กรเกิดการยอมรับ เข้าใจแนวคิดเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดของความรู้ที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และเกิดความเข้าใจที่มาของการจัดการความรู้อย่างแท้จริง ความรู้โดยธรรมชาตินั้นจะมาจากหลายแหล่ง การกำเนิดของความรู้ ที่มาจากหลายแหล่งนั้น ก่อให้เกิดลักษณะและประเภทของความรู้ที่มีอยู่ เพื่อให้ทราบว่าคุณลักษณะความรู้ในโลกนี้มีกี่ประเภท และมีความแตกต่างกันอย่างไร จนทำให้เกิดความเข้าใจว่าความรู้แต่ละประเภทจะถูกนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างไร

ลักษณะและประเภทของความรู้

จากการศึกษาเกี่ยวกับความรู้ พบว่า ความรู้ได้แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ความรู้ทางสังคม (Social Knowledge) และความรู้ส่วนบุคคล (Personal Knowledge) ซึ่งความรู้ส่วนบุคคลนั้นอาจเรียกได้ว่าเป็นความรู้ส่วนตัว นั่นคือ ความรู้ที่อยู่ภายในจิตใจของบุคคล และสามารถเข้าใจหรือรับรู้ได้เพียงบุคคลคนนั้น ส่วนความรู้ทางสังคมหรือเรียกอีกอย่างว่าความรู้สาธารณะ เป็นความรู้ที่รวบรวมโดยระบบทางสังคม ซึ่งสามารถเข้าถึงได้อย่างมีอิสระและเท่าเทียมกันของสมาชิกที่อยู่ในสังคมนั้นๆ ผ่านการเก็บบันทึกและรวบรวม (Kemp. 1976 : 25)

จากความรู้ข้างต้นจะแยกประเภทธรรมชาติของความรู้ได้ 2 ประเภท ซึ่งมีลักษณะคล้ายกับแนวคิดการแยกประเภทความรู้ของ มิเชล โพลันยี และ อิกุจิโร โนะนาเกะ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2547 : 16 ; อ้างอิงจาก Michael, Polanyi. ; and Ikujiro Nonaka. 1997) โดยแบ่งความรู้ทั้ง 2 ประเภทดังนี้

2. Tacit Knowledge (ความรู้ที่ชัดแจ้ง) เป็นความรู้หรือทักษะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล ที่มาจากการเรียนรู้ ประสบการณ์ ความเชื่อ และประสบการณ์ต่างๆ สามารถสื่อสารหรือถ่ายทอดในรูปแบบของตัวเลข ลายลักษณ์อักษรหรือ สูตร ได้ยาก เนื่องจากความรู้ประเภทนี้เกิดจากประสบการณ์ และนำมาเล่าสู่กันฟัง ดังนั้นจึงไม่สามารถจัดให้เป็นระบบหรือหมวดหมู่ได้ และไม่สามารถเขียนเป็นกฎเกณฑ์ หรือตำราได้ แต่ความรู้ชนิดนี้สามารถพัฒนาและถ่ายทอดแบ่งปันกันได้โดยการสังเกตและเลียนแบบ และเป็นความรู้ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน

3. Explicit Knowledge (ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน) เป็นความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถรวบรวมและถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่าง ๆ ได้ เช่น สิ่งพิมพ์ หนังสือ เอกสาร คู่มือ Web site Intranet และรายงานต่าง ๆ ซึ่งทำให้คนสามารถเข้าถึงได้ง่าย จึงสามารถสื่อสารและเผยแพร่ได้อย่างสะดวก

เมื่อพิจารณาจากสัดส่วนความรู้ทั้ง 2 ประเภท จะเห็นได้ว่าความรู้ในองค์กรส่วนใหญ่จะเป็นความรู้แบบ Tacit มากกว่าความรู้แบบ Explicit หลายเท่า อาจเปรียบเทียบเป็นอัตราส่วนระหว่างความรู้แบบ Tacit : Explicit เป็น 80 : 20 ความรู้ทั้ง 2 ประเภท สามารถเปลี่ยนสถานะระหว่างกันได้ตลอดเวลาขึ้นอยู่กับสถานการณ์ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า Tacit Knowledge มีลักษณะคล้ายคลึงกับ Personal Knowledge และ Explicit Knowledge มีลักษณะคล้ายคลึงกับ Social Knowledge ซึ่งจากการศึกษาพบว่า Social Knowledge เป็นทรัพยากรของ Personal Knowledge หรือทำให้เกิด Personal Knowledge เป็นการเรียนรู้เพื่อขยายความรู้ส่วนบุคคลของแต่ละคน เพื่อให้บุคคลแต่ละคนได้ใช้ความรู้ใหม่ของตนเอง หรือสร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆ ขึ้นมา (Kemp. 1976 : 28)

งานวิจัยของแบรทท์ (Bhatt. 2001 : 70) ได้แบ่งแยกประเภทของความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ Individual Knowledge และ Organizational Knowledge ซึ่งเห็นว่า Individual Knowledge นั้นเป็นส่วนที่จำเป็นและสำคัญสำหรับการพัฒนา Organizational Knowledge โดย Organizational Knowledge ถูกออกแบบซึ่งมีความสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยี เทคนิค และคน ซึ่งเป็นรูปแบบเฉพาะที่องค์กรอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ง่าย เพราะความสัมพันธ์ดังกล่าวนี้ได้ถูกออกแบบโดยใช้ประวัติศาสตร์และวัฒนธรรม เฉพาะขององค์กร งานวิจัยนี้ยังคงแบ่งความรู้ออกเป็น Foreground Knowledge และ Background Knowledge ซึ่ง Foreground Knowledge เป็นความรู้ที่ง่ายในการค้นหา รวบรวม ส่วน Background Knowledge คือ Tacit Knowledge ซึ่งเป็นความรู้ที่ค่อนข้างติดแน่น ยากต่อการถ่ายทอดหรือออกมาในรูปแบบของลายลักษณ์อักษร

นอกจากนี้แล้วแนวคิดของ ลีฟ เอดวินสัน (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2547 : 18 ; อ้างอิงจาก Leif, Edvinsson. 2007) มีความคล้ายคลึงกับแนวคิดของแบรทท์ คือ Individual Knowledge และ Organizational Knowledge แต่ได้เพิ่มเติมความรู้ประเภทที่สามขึ้นมา คือ Structural Knowledge ซึ่งเป็นความรู้ที่เป็นระบบ ดังนี้

1. Individual Knowledge ความรู้เฉพาะบุคคล เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวของพนักงานแต่ละคน หรือเป็นความรู้ที่อยู่ในหัวของพนักงาน

2. Organizational Knowledge ความรู้ขององค์กร เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ การแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ระหว่างพนักงานที่อยู่ในกลุ่มที่ทำงานหรือฝ่ายงานต่าง ๆ ในองค์กร ทำให้เกิดเป็นความรู้โดยรวมขององค์กร สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงานขององค์กร โดยรวมได้มากขึ้น

3. Structural Knowledge ความรู้ที่เป็นระบบ เป็นความรู้ที่เกิดจากการสร้างหรือต่อยอดองค์ความรู้ผ่านกระบวนการ คู่มือ และจรรยาบรรณต่างๆ ในองค์กร

แต่ผู้ศึกษาได้เห็นว่า Organizational Knowledge และ Structural Knowledge มีลักษณะคล้ายคลึงกัน ในแง่ของ Structural Knowledge เป็นส่วนหนึ่งใน Organizational Knowledge เนื่องจาก Structural Knowledge เป็นการสร้างความรู้ผ่านกระบวนการต่างๆ ขององค์กร ส่วน Organizational Knowledge เป็นความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ระหว่างพนักงานเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ และ Organizational Knowledge มักจะมีระบบหรือโครงสร้างในตัวเอง การแลกเปลี่ยนความรู้หรือการเรียนรู้ของพนักงานในองค์กรจะผ่านทางระบบโครงสร้างหรือกระบวนการในองค์กร ทั้งการแลกเปลี่ยนความรู้และการประยุกต์ใช้งาน

เมื่อเข้าใจในลักษณะและประเภทของความรู้แล้ว ความรู้แต่ละประเภทที่ได้กล่าวมานั้นมีองค์ประกอบ หรือส่วนประกอบที่รวมได้เป็นความรู้ที่แตกต่างกัน ดังนั้นการพิจารณาองค์ประกอบของความรู้ จะทำให้เข้าใจความหมายของความรู้ในแต่ละประเภทได้

องค์ประกอบของความรู้

องค์ประกอบของความรู้ (Components of Knowledge) นั้นมีหลายองค์ประกอบด้วยกัน หรืออาจจะมองได้ว่าองค์ประกอบของความรู้เป็นต้นกำเนิดของความรู้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าความรู้นั้นเกิดขึ้นมาได้อย่างไร หรือมาจากแหล่งใด ซึ่ง โฮป และ โฮป (Hope, J. ; and Hope, T. 1997 : 71-73) ได้กล่าวถึงแหล่งทรัพยากรของความรู้ว่ามาจากหลายแหล่ง หรือหลายแนวทางด้วยกัน โดยมองว่าองค์กรสามารถจัดหาและปรับปรุงระบบการรวบรวมความรู้ได้ในหลายรูปแบบคือ

1. การแสวงหาความรู้โดยการเรียนรู้จากการทดลอง
2. ความรู้ที่ได้รับจากประสบการณ์ของตนเอง โดยเฉพาะจากประสบการณ์ที่ผิดพลาด
3. ความรู้ที่ได้รับจากประสบการณ์ของคนอื่น โดยการบอกเล่าหรือพูดคุย
4. ความรู้ที่ได้มาจากการศึกษาแนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีหรือจากการศึกษาระบบธุรกิจโดยรวม

ดาเวนพอร์ท และ พรูแซด กล่าวว่า ความรู้เป็นแนวคิดที่ไม่หยุดนิ่งที่ช่วยให้เราเข้าใจองค์ประกอบที่สำคัญของมัน ครอบคลุมถึงประสบการณ์ ความจริง ความซับซ้อน การตัดสินใจ ภัย ความสามารถ คุณค่าและความเชื่อ

1. Truth หมายถึง ความรู้มีสิ่งที่เรียกว่าความจริงที่เกิดขึ้นในสถานการณ์จริงของโลก ไม่ใช่แค่ทฤษฎีหรือการอนุมาน กล่าวสั้นๆ คือ ผู้คนที่มีความรู้จะแบ่งปันรายละเอียดและความหมาย ของประสบการณ์จริง เพราะพวกเขาเข้าใจว่า ความรู้เกี่ยวกับความเป็นจริงที่ยั่งยืนของงาน ประจำวันที่ซับซ้อนมักมีคุณค่ามากกว่าทฤษฎีใดๆ

2. Judgment หมายถึง ผู้คนที่มีความรู้ใช้ความรู้นั้นๆ เพื่อประเมินสถานการณ์ใหม่ๆ ด้วยมุมมองของสิ่งที่พวกเขาารู้ที่อยู่แล้ว พวกเขายังสามารถประเมินความเพียงพอของสิ่งที่พวกเขาารู้ และปรับหรือกลั่นกรองความรู้ของพวกเขาภายใต้สารสนเทศและสถานการณ์ใหม่ได้

3. Experience หมายถึง ผู้คนพัฒนาความรู้ไปตามกาลเวลาผ่านทางประสบการณ์ครอบคลุมถึงประสบการณ์ของการอ่านหนังสือและเข้าชั้นเรียน เนื่องจาก “ผู้เชี่ยวชาญ” เหล่านี้ “อยู่ที่นั่นและได้ทำมาแล้ว” พวกเขาจึงรับรู้ถึงแบบแผนและสร้างการเชื่อมโยงระหว่าง สิ่งที่เกิดขึ้นในปัจจุบันกับสถานการณ์คล้ายคลึงกันที่เคยเกิดมาในอดีต กล่าวสั้นๆ คือ ประสบการณ์รวมเข้าด้วยกันเป็นความรู้ที่แท้จริง

4. Values, Assumptions และ Beliefs หมายถึง “คุณค่าและความเชื่อถูกควมรวมเข้ากับความรู้ ทำการกำหนดสิ่งที่ผู้รู้เห็น ดุดชัด และสรุปจากการสังเกตพบของเขา ผู้คนที่มีคุณค่าแตกต่างกันเห็นสิ่งที่แตกต่างกันจากสถานการณ์เดียวกัน และจัดระบบความรู้ของพวกเขาด้วยคุณค่าของพวกเขา” แนวคิดของ ดาเวนพอร์ท และ พรูแซด ดูง่ายและมีเหตุผล แต่ปัญหาคือ ในโลกแห่งความเป็นจริง สิ่งต่างๆ ไม่ใช่เรื่องง่าย ๆ และบางครั้งก็ไม่มีเหตุผล ทันททีที่ผู้คนในบริษัทหนึ่งๆ พยายามที่จะใช้เค้าโครงการจัดประเภทข้อมูล-สารสนเทศ-ความรู้แบบง่าย ๆ ที่มีเหตุผล เพื่อทำ “Data Warehousing” หรือ “บริหารความรู้” จะเกิดปัญหาขึ้นทันที

5. Intelligence หมายถึง ความสามารถ เมื่อความรู้สามารถประยุกต์ใช้ในเวลาและสถานที่ที่เหมาะสม และนำไปสู่การตัดสินใจ จนกระทั่งนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีขึ้นหรือผลที่ดีกว่าเดิม คุณภาพของความรู้ก็เปรียบเสมือนกับความสามารถในการนำไปใช้งานนั่นเอง

6. Complexity หมายถึง ความรู้มีคุณค่าเพราะผู้คนที่มีความรู้สามารถจัดการกับปัญหาที่ซับซ้อนได้ด้วยวิธีการที่ซับซ้อน นี่เป็นส่วนที่สำคัญหนึ่งของคุณค่าของความรู้ ผู้คนที่ไม่มีความรู้ใหม่เอียงที่จะมองหาคำตอบง่ายๆ ชัดเจนและแน่นอนสำหรับปัญหาที่ซับซ้อน ผลก็คือ พวกเขา มักได้คำตอบที่ผิดหรือแค่ถูกเพียงบางส่วน

7. Rules of Thumb หมายถึง ผู้คนที่มีความรู้พัฒนากฎหยาบๆ ทางลัดสู่ทางออกของปัญหาที่สรุปได้มาจากการลองผิดลองถูกและประสบการณ์อันยาวนาน พวกเขา ประยุกต์กฎหยาบๆ เหล่านี้เพื่อตอบสนองอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ใหม่ๆ

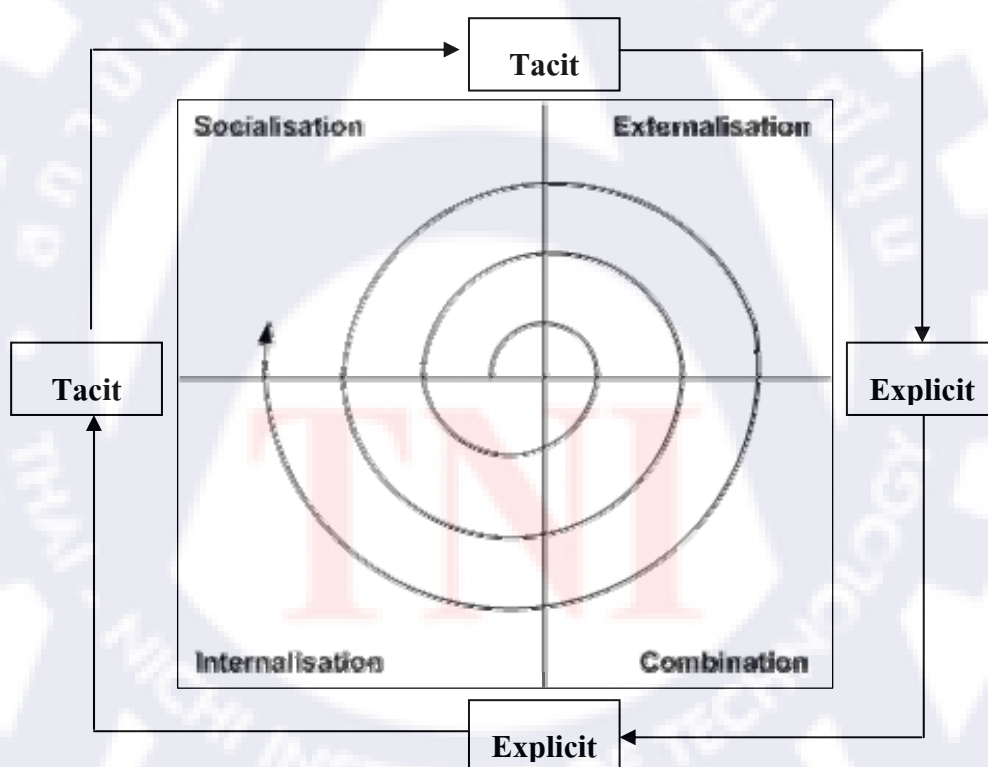
จากข้อความข้างต้นพบว่า แนวคิดของ ดาเวนพอร์ท และ พรูแซด พิจารณาองค์ประกอบของความรู้โดยมองในเชิงนามธรรมของความรู้ว่า การเกิดความรู้ขึ้นมาในตัวบุคคล หรือสิ่งที่เกิดมาจากการบวนการทางความคิดของบุคคลที่มีส่วนผสมได้บ้าง สำหรับ โอป และ โอป (Hope, J. ; and Hope, T. 1997 : 71-73) จะมองแหล่งที่แหล่งกำเนิดของความรู้ หรือทรัพยากรทางความรู้ว่ามาจากที่ใดบ้าง แต่จะต้องนำมาผ่านกระบวนการทางความคิดหรือการวิเคราะห์ของแต่ละบุคคลว่าสิ่งใดที่เป็นความรู้ หรือความรู้ที่ได้คืออะไร

นอกจากองค์ประกอบต่าง ๆ ของความรู้ หรือแหล่งกำเนิดของความรู้แล้ว ยังต้องทราบว่าความรู้ที่ประกอบขึ้นมาจากส่วนประกอบต่างๆ นั้น มีกระบวนการของวงจรความรู้

อย่างไร เพื่อนำไปสู่การเข้าใจในความรู้แต่ละเรื่อง อาจมีการหมุนเวียนหรือวงจรการพัฒนาผ่านกระบวนการและระบบต่างๆ ความรู้บางประเภทอาจสูญหายไปและถูกความรู้ประเภทอื่นมาแทนที่ หมุนเวียนกันไป เมื่อนำความรู้มาจัดการจะทำให้ทราบว่าการแลกเปลี่ยนความรู้หรือวงจรการเรียนรู้ของความรู้ต่างๆ ควรดำเนินไปอย่างไร

วงจรหรือกระบวนการของความรู้

จากการศึกษาแนวคิด ความหมาย และประเภทของความรู้ จะเห็นได้ว่าแนวคิดเรื่องความรู้มีหลายลักษณะแตกต่างกันไป ซึ่งผู้ศึกษาส่วนใหญ่จะแบ่งประเภทของความรู้ออกเป็น Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge โดย อิกุโร โนนาโกะ และ ทาเคอุชิ ได้ค้นพบว่าความรู้ทั้ง 2 ประเภทนี้ สามารถสลับไปมาได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ จนเกิดความรู้ใหม่ๆ ไม่หยุดนิ่ง เป็นวงจรหมุนเวียนตลอดเวลา โดยผ่านกระบวนการที่เรียกว่าทฤษฎีวงจรความรู้ (Knowledge Spiral หรือ SECI Model)



รูปที่ 3 กระบวนการทฤษฎีวงจรความรู้ (Knowledge Spiral หรือ SECI Model)

ที่มา : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2547). การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. หน้า 17.

SECI Model แบ่งการแลกเปลี่ยนและสร้างความรู้ออกเป็น 4 วิธี คือ

1. Socialization เป็นการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้จาก Tacit Knowledge สู่อื่น Tacit Knowledge คือ จากคนไปสู่คน โดยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรงของผู้สื่อสารระหว่างกัน อาจอยู่ในรูปการสนทนาระหว่างกันอย่างไม่เป็นทางการ รูปแบบการประชุมสนทนาพูดคุย แลกเปลี่ยนประสบการณ์ วิธีการแก้ไขปัญหาในงาน การสอนงานระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง

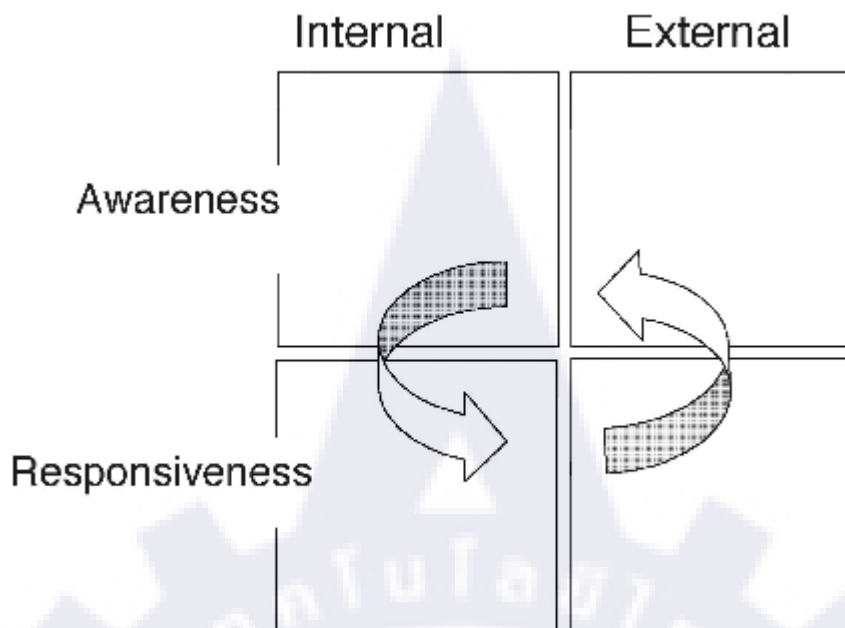
2. Externalization การสร้างและแบ่งปันความรู้จากสิ่งที่มีและเผยแพร่ออกมา เป็นการดึงความรู้จาก Tacit Knowledge ออกมาเป็น Explicit Knowledge คือดึงความรู้จากภายในตัวคนถ่ายทอดออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น ตำรา คู่มือ ปฏิบัติงาน

3. Combination เป็นการรวบรวมจัดแปลงความรู้ที่ได้จาก Explicit Knowledge ออกมาเป็น Explicit Knowledge คือ รวบรวมความรู้จากหนังสือ ตำรา Explicit Knowledge มาสร้างเป็นความรู้ประเภท Explicit Knowledge ใหม่ ๆ

4. Internalization เป็นการนำความรู้จาก Explicit Knowledge จัดแปลงกลับเข้าไปเป็นความรู้ Tacit Knowledge คือการนำความรู้ที่เรียนรู้มาไปปฏิบัติจริง เช่น หัวหน้างานเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน (เป็น Explicit) เมื่อลูกน้องอ่านแล้วสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ จะเกิดเป็นความรู้ประสบการณ์อยู่ในตัวของลูกน้อง

นอกจากนี้ความรู้ยังมีลักษณะการพัฒนาเป็นวงจรหรือเป็นห่วงโซ่ โดยความรู้นั้นมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องกลายเป็นวงจร มีการเคลื่อนที่ไหลหรือการไม่หยุดนิ่ง เพื่อเป็นการขยายความรู้ให้กว้างออกไป และนำไปใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานขององค์กร จากการศึกษาเกี่ยวกับห่วงโซ่ของความรู้ พบว่าผู้ที่คิดค้นห่วงโซ่ความรู้คือ Koulopoulos ได้อธิบายว่า ห่วงโซ่ความรู้จะมีความเชื่อมโยงทั้ง 4 ด้าน คือ Internal Awareness, Internal Responsiveness, External Awareness และ External Responsiveness โดยมีการเชื่อมโยงทั้ง 4 ด้านนั้น มีความแตกต่างของลักษณะเฉพาะขององค์กร และระยะเวลาในการพัฒนาขององค์กร Toms and Spinello (Frappaolo, Carl. 2002 : 14-19)

ห่วงโซ่ความรู้หรือ Knowledge Chain (K-chain) คือ แบบของความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นจากวงจรทางนวัตกรรมขององค์กร การจัดการความรู้เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างทั้ง 4 ด้านของห่วงโซ่และความรวดเร็วของนวัตกรรม ทั้ง 4 ด้านของห่วงโซ่จะนิยามการไหลของความรู้ทั่วทั้งองค์กร ความสามารถในการรับรู้อย่างรวดเร็วผ่านทั้ง 4 ด้านของห่วงโซ่นั้นจะเป็นประโยชน์ต่อการจัดการความรู้โดยมีรายละเอียดดังนี้



รูปที่ 4 Knowledge Chain

ที่มา : จิตติพร อาจชนะ. (2547). การจัดการความรู้เพื่อการเรียนรู้ขององค์กร
กรณีศึกษา บริษัท ทูร คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน). หน้า 18.

1. Internal Awareness คือความสามารถขององค์กรในการประเมินอย่างรวดเร็วทางด้านทักษะ ความสามารถหลัก เป็นการตระหนักถึงประวัติศาสตร์ที่ผ่านมาขององค์กรในเรื่องความสามารถ วิธีการปฏิบัติงาน การปฏิสัมพันธ์กันระหว่างกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ และกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติการต่างๆ ซึ่งแสดงถึงจุดแข็งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

2. Internal Responsiveness คือความสามารถในการสร้างความตระหนักภายในองค์กรจะต้องตระหนักถึงจุดแข็งของตนเอง ความต้องการของตลาด และความสามารถในการตอบสนองที่รวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เป็นการพิจารณาถึงความสามารถว่ามีแนวทางการปฏิบัติงานอย่างไรให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของตลาด และลูกค้าได้

3. External Awareness คือความสามารถในการค้นพบสิ่งที่ดีที่สุดในการตอบสนองความต้องการของตลาด เป็นความสามารถขององค์กรที่เหนือกว่าคู่แข่งในเรื่องความรวดเร็วในการรับรู้การเปลี่ยนแปลงของตลาดหรือการตอบสนองต่างๆ ต่อสภาพแวดล้อมภายนอก ไม่ว่าจะเป็นทางด้านโอกาส ปัญหาหรืออุปสรรคที่อยู่ภายนอกองค์กรในช่วงเวลาต่างๆ

4. External Responsiveness คือความสามารถขององค์กรในการเข้าใจว่ามุมมองทางด้านตลาดนั้นมีผลต่อค่านิยมทางด้านสินค้าและบริการอย่างไร ความเข้าใจว่าลูกค้าเป็นใคร ความต้องการของลูกค้าคืออะไร ใครคือคู่แข่ง ความสามารถของคู่แข่งเป็นอย่างไร แนวโน้มทางการตลาด เป็นต้น เมื่อนำมาพิจารณาควบคู่กับ Internal Awareness จะนำไปสู่การตลาดแนวใหม่ขององค์กร

ห่วงโซ่ของความรู้ทั้ง 4 ด้านนี้เป็นห่วงโซ่ของความรู้ในเชิงการเรียนรู้ขององค์กร ในการที่ตระหนักถึงองค์กรมีสถานสภาพความเป็นอยู่อย่างไร สภาพแวดล้อมที่อยู่ภายในและภายนอกขององค์กรมีผลกระทบหรือผลักดันสภาพความเป็นไปขององค์กรอย่างไร โดยองค์กรจะต้องตระหนักถึงการปรับตัวต่อผลกระทบดังกล่าว และพยายามเปลี่ยนแปลงองค์กรให้สามารถทันต่อสถานการณ์ และสามารถแข่งขันได้ในสภาวะปัจจุบัน จนถึงการสร้างความได้เปรียบขององค์กรในการแข่งขันกับองค์กรอื่น เพราะสามารถเผชิญกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันและอนาคตได้

เมื่อองค์กรทราบว่าองค์กรของตนมีศักยภาพอย่างไร ก็จะทำให้ทราบว่าความรู้ที่อยู่ในองค์กรมีความสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันมีอะไรบ้าง การจัดการความรู้หรือความสามารถขององค์กรที่มีอยู่จึงเป็นแนวทางในการปรับตัว และการอยู่รอดขององค์กรให้มีความสามารถเหนือคู่แข่ง และสร้างความแตกต่างจากองค์กรอื่นได้ ทั้งนี้องค์กรจะต้องศึกษาแนวคิดการจัดการความรู้ให้เข้าใจถูกต้องและถ่องแท้ เพื่อให้การดำเนินการจัดการความรู้หรือกิจกรรมการเรียนรู้ต่างๆ ตอบสนองต่อสภาพขององค์กรและวัฒนธรรมขององค์กรที่มีอยู่อย่างแท้จริง

แนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

ในโลกธุรกิจของศตวรรษที่ 21 มีการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และสิ่งแวดล้อม กลุ่มประเทศมหาอำนาจต่างๆ เช่น สหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น กลุ่มทางยุโรป และอื่นๆ ซึ่งมีกระแสในการเปลี่ยนแปลงและก้าวหน้าทางเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมอย่างรวดเร็วและโดดเด่นอย่างมาก เป็นตัวกระทำที่ส่งผลกระทบไปทั่วทุกมุมโลกนี้พบว่า มีข้อมูลข่าวสารเกิดขึ้นอย่างมาก ทำให้ประสบปัญหาในการรับข้อมูล จนทำให้เกิดสังคมแบบใหม่ขึ้นที่เรียกว่า สังคมสารสนเทศ (Information Society) สังคมแห่งการเรียนรู้ (Knowledge Society) และเป็นสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Society and Economy) ในที่สุด การจัดการความรู้ (Knowledge Management) กลายมาเป็นประเด็นที่สำคัญสำหรับโลกเศรษฐกิจยุคใหม่ องค์กรต่างๆ ไม่สามารถที่จะดำเนินกิจแบบเดิมได้ ทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวคิด กลยุทธ์ วิธีการต่างๆ ในการรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขัน และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ความรู้จึงกลายมาเป็นทรัพยากรที่มีค่าอย่างยิ่งในการพัฒนาความรู้ใหม่ๆ โดยปัจจัยสำคัญของการเป็นสังคมข้อมูลข่าวสาร และสังคมแห่งความรู้ คือโครงสร้าง

พื้นฐานทางกายภาพ เทคโนโลยี ข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศ และความรู้ต่างๆ บุคลากร และการจัดการที่เป็นระบบ สาเหตุที่ทำให้สังคมแห่งความรู้ (Knowledge Society) ถือว่าความรู้เป็นทรัพยากรหลักที่มีค่า เพราะความรู้เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงและสร้างขึ้นใหม่ได้ตลอดเวลา ก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ดังนั้นแนวคิดและหลักการจัดการความรู้ (Knowledge Management) จึงมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กรในทุกๆระดับ องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้มี 3 องค์ประกอบด้วยกัน คือ คน เทคโนโลยี และกระบวนการความรู้ (Knowledge Process) โดย

1. คน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นแหล่งที่ก่อให้เกิดความรู้ และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ หากไม่มีคน จะทำให้ความรู้ไม่สามารถเกิดการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ ถ่ายทอดได้ด้วยตัวของมันเอง

2. เทคโนโลยี เป็นเครื่องมือที่ทำให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน และนำความรู้ไปใช้ได้อย่างสะดวก ง่ายดาย และรวดเร็วยิ่งขึ้น

3. กระบวนการจัดการความรู้ เป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้แหล่งความรู้ไปให้ผู้ใช้เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงและเกิดนวัตกรรมใหม่ๆ

การบริหารจัดการความรู้และการทำให้เกิดวงจรความรู้ใหม่ๆ ตลอดเวลานั้น คนเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดนวัตกรรมใหม่ เพราะ คนเป็นแหล่งความรู้ และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ โดยมีเทคโนโลยีและกระบวนการช่วยให้คนได้ความรู้ตรงกับความต้องการในเวลาที่เขาต้องการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำงาน ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นหลักการของการบริหารการจัดการความรู้

Right Knowledge: ความรู้ที่ถูกต้อง

Right People: เหมาะกับบุคคลนั้น

Right Time: ทันเวลาหรือถูกเวลา

โดยทั้ง 3 ส่วนนี้จะต้องเชื่อมโยง และบูรณาการอย่างสมดุล ดังนั้นกระบวนการบริหารจัดการความรู้จึงมุ่งพัฒนาบุคลากรและพัฒนางานให้ความรู้อยู่กับองค์กร เป็นการสร้างศักยภาพขององค์กรให้สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน (สุวัชร จุ่นพิจารณา. 2549)

จากการศึกษาแนวคิดการจัดการความรู้พบว่า แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้เริ่มมีการศึกษาตั้งแต่ช่วงปี 2523 เป็นต้นมา อย่างไรก็ตาม บุคคลที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นกลุ่มผู้บุกเบิกทางด้านความรู้และทำให้องค์กรต่างๆ หันมาสนใจในเรื่องนี้อย่างจริงจัง คือ Peter, Drucker. Ikujiro, Nonaka. ; and Thomas, Davenport. ซึ่งหลายองค์กรได้มีการสำรวจ และติดตามผลของการจัดการความรู้ และสรุปเป็นรายงาน ซึ่งรายงานจากหลายองค์กร มีข้อมูลที่สอดคล้องกัน หากองค์กรใดนำกระบวนการจัดการความรู้ไปปรับประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมก็ย่อมเกิดคุณประโยชน์แก่องค์กรนั้น

ความหมายของการจัดการความรู้

ความหมายของการจัดการความรู้นั้นมีผู้ให้คำนิยามไว้หลากหลาย บางความหมายจะมุ่งเน้นไปที่การอธิบายกระบวนการจัดการความรู้ว่ามีกระบวนการใดบ้าง บางความหมายเป็นแนวคิดในเชิงนามธรรมที่พยายามมุ่งไปสู่รูปธรรม โดยอาศัยการนำกิจกรรมและการดำเนินการต่าง ๆ เชื่อมโยงกับการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ภายในองค์กร การนิยามความหมายนั้นจะแคบหรือกว้างแตกต่างกันไปตามมุมมอง และพิจารณาความเป็นไปได้ของการนำแนวคิดไปใช้ เช่น ถ้านักคิดคนนั้นมองการจัดการความรู้ในเชิงของการสร้างระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทางความรู้ให้ตอบสนองต่อองค์กร มุมมองของนักคิดคนนั้นก็จะมีที่ไปที่มาเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาสนับสนุนกระบวนการ แต่ถ้านักคิดคนนั้นมองการจัดการความรู้ในเชิงของกิจกรรม ก็จะมุ่งเน้นที่การดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ต่าง ๆ เพื่อเข้ามาช่วยให้เกิดระบบการจัดการความรู้

วิจารณ์ พานิช (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2547 : 22 ; อ้างอิงจาก วิจารณ์ พานิช. 2544) ซึ่งการจัดการความรู้หมายถึง การยกระดับความรู้ขององค์กร เพื่อสร้างผลประโยชน์จากต้นทุนทางปัญญา โดยเป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและกว้างขวาง เนื่องจากการให้คำนิยามในเชิงของนามธรรมหรือแนวความคิด ดังนั้นจึงนำมาตีความว่า การพัฒนากระบวนการงานหรือกระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปในทิศทางใด มีกระบวนการจัดการหรือกิจกรรมอะไรเข้ามาช่วยความรู้หรือการเรียนรู้เกี่ยวกับเรื่องใดบ้าง และเอื้อต่อการพัฒนาขีดความสามารถหรือการพัฒนาองค์กรอย่างไร

บุญดี บุญยกิจ (2547) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ เช่น การสร้างรวบรวม แลกเปลี่ยนและใช้ความรู้ เป็นต้น

ยุทธนา แซ่เตียว (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2547 : 22 ; อ้างอิงจาก ยุทธนา แซ่เตียว. 2548) ได้ให้ความหมายว่า เป็นการจัดการเพื่อนำความรู้มาใช้พัฒนาขีดความสามารถขององค์กร โดยมีกระบวนการในการสรรหาความรู้ เพื่อถ่ายทอดและแบ่งปันไปยังบุคลากร เป้าหมายอย่างถูกต้องและเหมาะสม

รัตนา ณ ลำพูน (2546) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการนำความรู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดที่เป็นประโยชน์และสำคัญต่อองค์กร นำมาจำแนก วิเคราะห์ จัดระเบียบ เพื่อให้ง่ายต่อการเข้าถึงและเผยแพร่ การผสมผสาน การสังเคราะห์ รวมทั้งมีการใช้อย่างสร้างสรรค์นั่นคือ การนำไปสู่นวัตกรรม

วิฑูรย์ สิมะโชติ (2546) กล่าวถึงการจัดการความรู้คือ ระบบหรือกระบวนการในการสรรหาความรู้ที่ถูกต้องเหมาะสมสำหรับบุคคลที่เหมาะสมในองค์กรภายในเวลาที่เหมาะสม และเอื้ออำนวยให้เกิดการแบ่งปันความรู้ เพื่อปรับปรุงหรือเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินงาน และเพื่อการพัฒนาองค์กร โดยขั้นตอนที่สำคัญของการบริหารจัดการความรู้ มีด้วยกัน 2

ขั้นตอน คือ การพัฒนาความรู้ (Knowledge Generation) และการถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer)

เฮนรี และ ฮัฟเฟด (Henrie. ; and Hedgepeth. 2003) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นระบบบริหารการจัดการทรัพย์สินความรู้ขององค์กร ทั้งที่เป็นความรู้โดยนัยและความรู้ที่เห็นได้อย่างชัดเจน ระบบการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจำแนกความรู้ การตรวจสอบความรู้ การจัดเก็บความรู้ที่ผ่านการตรวจสอบแล้ว การเตรียมการกรองความรู้ และเตรียมการเข้าถึงความรู้ให้กับผู้ใช้ทั้งนี้โดยมีหลักการที่สำคัญคือ ทำให้ความรู้ถูกใช้ ถูกปรับเปลี่ยนและถูกยกระดับให้สูงขึ้น

สินีวัต ฮารี (Srinivas, Hari. 2003) กล่าวถึง ช่องว่างของความรู้ (Knowledge Gaps) โดยสรุปว่า ช่องว่างของความรู้ที่แสดงให้เห็นว่า “ตนเองไม่ความรู้” เป็นหนทางหนึ่งขององค์กรในการพัฒนาบุคคล โดยใช้กระบวนการของการจัดการความรู้ เพื่อลดช่องว่างและเติมเต็มความรู้ให้กับบุคลากรเหล่านั้น

	มี (Have)	ไม่มี (Don't Have)
รู้ (Know)	ความรู้ที่เป็นทางการ (Explicit Knowledge) “รู้ว่ามีความรู้”	ช่องว่างของความรู้ (Knowledge Gaps) “รู้ว่าไม่มีความรู้”
ไม่รู้ (Don't Know)	ความรู้ที่เป็นทางการ (Explicit Knowledge) “ไม่รู้ว่ามีความรู้”	ช่องว่างของความรู้ (Unknown Gap) “ไม่รู้ว่าจะไม่มีความรู้”

รูปที่ 5 Knowledge Gaps

ที่มา : จิรัชฌา วิเชียรปัญญา. (2549). การประยุกต์ใช้การจัดการความรู้กับสถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. หน้า 17.

คัสซา (Kucza. 2001) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับ การจัดกระบวนการของการสร้างความรู้ การจัดเก็บ และการแบ่งปันความรู้ กล่าวโดยทั่วไปจะรวมถึงการระบุสภาพปัจจุบัน การกำหนดความต้องการและการแก้ไขปรับปรุงกระบวนการ ที่จะส่งผลกระทบต่อการจัดการความรู้ให้ดีขึ้นเพื่อบรรลุถึงความต้องการ

แทรป (Trapp. 1999) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยงานต่างๆ จำนวนมากซึ่งมีการบริหารจัดการในลักษณะบูรณาการ เพื่อก่อให้เกิดคุณประโยชน์ที่

คาดหวังไว้ การจัดการความรู้จึงเป็นแนวคิดองค์รวมที่จะบริหารจัดการทรัพยากรที่เป็นความรู้ในองค์กร

วีรวิธ มาฆะศิริานนท์ (2542 : 77-78) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ไว้ว่าเป็นกระบวนการบริหารรูปแบบใหม่ที่เน้นในด้านการพัฒนากระบวนการงาน (Business Process) ควบคู่กันไปกับการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ (Learning Process) โดยทุกกระบวนการจะต้องสัมพันธ์กับความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) ที่เป็นผลมาจากการขยายวงและการประสานความรอบรู้

ความนิยามดังกล่าวนี้มีความคล้ายคลึงกับการให้ความหมายของ โทยามะ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2547 : 20 ; อ้างอิงจาก Toyama : 2002) ซึ่งการจัดการความรู้คือ การจัดการเพื่อเอื้อให้เกิดความรู้ใหม่ โดยใช้ความรู้ที่มีอยู่และประสบการณ์ของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนานวัตกรรมที่จะทำให้มีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งทางธุรกิจ

จะเห็นได้ว่าความหมายของการจัดการความรู้ข้างต้นจะมีความชัดเจนในเชิงของรูปธรรมในระดับหนึ่ง อย่างไรก็ตามอาจไม่เข้าใจการจัดการความรู้ได้ทั้งหมด เพราะบางความหมายจะนิยามที่ตัวความรู้หรือการจัดการกับความรู้นั้น ในขณะที่บางความหมายกล่าวถึงการแบ่งปันความรู้ของคนในองค์กรด้วย โดยผ่านสภาพแวดล้อม หรือกระบวนการที่เอื้อต่อการแข่งขัน ทั้งนี้ความหมายต่างๆ พยายามกล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ต่อองค์กร ในแง่ของการพัฒนาองค์กร และความสามารถในการแข่งขัน ดังนั้นจะต้องมีการศึกษาถึงหลักการจัดการความรู้ เพื่อให้เข้าใจแนวคิดและความหมายของการจัดการความรู้มากขึ้น เพราะการจัดการความรู้จะมีหลักการในหลายๆ แง่มุม บางแง่มุมมองถึงหลักการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ บางแง่มุมมองถึงการ จัดสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กรให้เอื้อต่อการจัดการความรู้

หลักการการจัดการความรู้

แนวคิดเกี่ยวกับหลักการจัดการความรู้ต้องมาพิจารณาว่านักวิชาการและเหล่าบรรดาผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ทั้งหลาย มีมุมมองเกี่ยวกับคำว่า ความรู้ และการจัดการความรู้ อย่างไรบ้าง ซึ่งหลักการจัดการความรู้นั้นมีหลายมุมมอง ทั้งในเชิงของการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาจัดการ ในเชิงของข้อมูลข่าวสาร (Information Technology Management) ในเชิงของการสร้างสรรค์การเรียนรู้ระหว่างพนักงานในองค์กร โดยผ่านกระบวนการรวมกลุ่ม การปฏิบัติงานร่วมกัน และการแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งต้องอาศัยการติดต่อสื่อสาร เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และผลักดันส่งเสริมการถ่ายทอดความรู้อย่างเต็มที่ และการพัฒนาองค์กรในแง่ของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้สนับสนุนบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กร โดย โฮป และ โฮป (Hope, J. ; and Hope, T. 1997 : 74-81) ได้อธิบายถึงการศึกษาแนวคิดหรือหลักการการจัดการความรู้ใน 2 มุมมองด้วยกันคือ

1. The Information School คือ การมองการจัดการความรู้ในเชิงของการจัดการข้อมูลข่าวสารภายในองค์กร ซึ่งขับเคลื่อนโดยใช้ Groupware และ Internet เป็นการใช้ประโยชน์ความรู้ที่ชัดเจน ที่อยู่ในรูปของเอกสารต่างๆ ในแง่ของการนำมาวิเคราะห์สถานการณ์หรือเรียกว่าความรู้ในเชิงวัตถุ โดยมีความเชื่อว่าความรู้เหล่านี้เป็นทรัพยากรที่สามารถจับต้องได้ วิเคราะห์ ตั้กรหัส และถ่ายทอดให้กับผู้อื่นหรือขยายออกไปได้ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในการแข่งขันเชิงธุรกิจ ดังนั้นหลักการการจัดการความรู้ในมุมมองนี้จึงเน้นที่การออกแบบระบบ และการเข้าถึงความรู้ โดยความรู้จะสามารถเติบโตและพัฒนาได้เมื่อมีการแบ่งปันหรือถ่ายทอดต่อกัน

2. The Behavioral School คือ การมองถึงการสร้างการเรียนรู้ขององค์กร โดยเกิดจากการพิจารณาปัญหาของการจัดการความรู้ในรูปแบบของระบบฐานความรู้ในเชิงเทคโนโลยี แล้วพบว่าภายในองค์กรเองจะมีวัฒนธรรมย่อยต่างๆ หลากหลายแตกต่างกันไปทั่วทั้งองค์กร โดยแต่ละวัฒนธรรมย่อยนั้นจะมีความรู้หรือค่านิยมที่ไม่ชัดเจนอยู่ ดังนั้นจึงเห็นควรที่จะพิจารณาถึงกลุ่มย่อยต่างๆ ในองค์กรที่สะท้อนถึงบทบาทของคนในองค์กร ซึ่งคนในองค์กรจะมีมุมมองในการทำงานที่แตกต่างกันไปบนพื้นฐานของแต่ละบุคคล และมีวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ การศึกษา คุณค่า ค่านิยมต่างๆ กลุ่มย่อยๆ เหล่านี้เองที่เราเรียกว่า ชุมชนนักปฏิบัติหรือ Communities of Practice

มุมมองของ สโนว์เดน เดฟ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2547 : 19 ; อ้างอิงจาก Snowden, Dave. 2002) การจัดการความรู้ต้องอาศัยหลักศิลปะหรือธรรมชาติมากกว่าหลักการทางวิทยาศาสตร์ โดยให้แนวคิดว่าความรู้มีตั้งแต่ประเภทที่เป็นนามธรรมยากต่อการบริหารจัดการ จนกระทั่งถึงเป็นรูปธรรม หรือเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน สามารถจัดการได้ง่าย เรียกว่า “ASHEN” ซึ่งมาจากคำว่า

Artefacts : เป็นความรู้ที่อยู่ในรูปของเอกสาร ลายลักษณ์อักษร

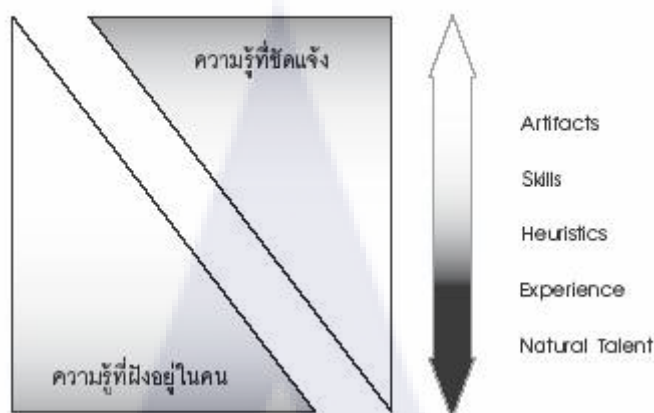
Skills : เป็นทักษะหรือสิ่งที่จำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานได้ หรือประสบความสำเร็จ

Heuristics : ความรู้ซึ่งเกิดจากการเรียนรู้ประสบการณ์ หรือจากเหตุผลต่างๆ ที่มี

Experience : ประสบการณ์ ซึ่งยากในการถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เนื่องจากเป็นเรื่องเฉพาะตน

Natural Talent : พรสวรรค์ หรือสิ่งที่ธรรมชาติให้มา ซึ่งยากที่จะบริหารจัดการได้ เป็นความรู้ที่ฝังลึกและยากในการถ่ายทอด

มุมมองของ Dave Snowden เกี่ยวกับความรู้



รูปที่ 6 มุมมองของ Snowden Dave เกี่ยวกับความรู้

ที่มา: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2547). การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. หน้า 17.

ส่วนมุมมองของ ดาเวนพอร์ท และ พรูแซด (นิทัศน์ วิเทศ. 2542 : 101 ; อ้างอิงจาก Davenport. ; and Prusak. 1998) ได้กล่าวว่า หลักการในการจัดการความรู้ที่แท้จริงแล้ว ไม่ใช่แค่อาศัยเพียงเทคโนโลยีเท่านั้น แต่เทคโนโลยีเป็นเพียงส่วนประกอบหนึ่งเท่านั้น สิ่งที่สำคัญในการที่จะทำให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จอยู่ที่การสื่อสารกันระหว่างบุคคล เพื่อนำไปสู่การร่วมกันออกแบบสร้างสรรค์งานต่างๆ หรือการรวมกลุ่มกันระหว่างบุคคลที่มีความคิดเห็นหรือพื้นฐานแตกต่างกันจะช่วยให้เกิดการแบ่งปันและกระจายความรู้ เกิดค่านิยมใหม่ที่สร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานหรือโครงการต่างๆ โดยได้กล่าวถึงหลักการจัดการความรู้ 5 ประการที่เน้นในเรื่องการรวมกลุ่มให้เกิดผลสัมฤทธิ์มากที่สุด อันส่งผลต่อระบบการจัดการความรู้ ตามแนวทางการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน ดังนี้

1. ส่งเสริมให้พนักงานรู้ค่าของความรู้ที่แสวงหา และต้องพร้อมที่จะลงทุนในกระบวนการสำหรับให้ได้ความรู้ขึ้นมา
2. กำหนดวางตัวพนักงานที่มีความสำคัญๆ ซึ่งสามารถนำมารวมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
3. ให้พนักงานตระหนักถึงศักยภาพแห่งการสร้างสรรค์ที่แอบแฝงอยู่ในความสลับซับซ้อน และความหลากหลายของความคิดต่างๆ นั่นคือการมองให้เห็นประโยชน์ในความแตกต่าง อย่างมองว่ามันเป็นบ่อเกิดของความขัดแย้ง และหลีกเลี่ยงการใช้วิธีง่ายๆ มาแก้ปัญหาที่ซับซ้อน

4. ประกาศออกมาให้ชัดเจนว่าบริษัทต้องการความรู้ เพื่อที่จะได้มุ่งใจ ให้รางวัลและนำทางไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

5. หาวิธีวัดความสำเร็จที่สามารถสะท้อนให้เห็นคุณค่าที่แท้จริงของความรู้ได้สมบูรณ์มากกว่าการใช้บัญชีงบดุลธรรมดาๆ มาเป็นตัวสะท้อนคุณค่าของมัน เพราะมันสะท้อนได้อย่างจำกัด

ในขณะที่ สโนว์เดน (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2547 : 19 ; อ้างอิงจาก Snowden. 2002) ได้แบ่งประเภทของหลักการในการจัดการความรู้ออกเป็น 3 ประเภท โดยแต่ละประเภทนั้นจะแบ่งความรู้ตามประเภทของความรู้คือ Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge และบางประเภทจะผนวกรวม Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge เข้าด้วยกันคือ

1. Content Management การจัดการความรู้ประเภท Explicit โดยเป็นการจัดระเบียบเอกสารหรือโครงสร้างต่างๆ

2. Narrative Management การจัดการความรู้โดยใช้เทคนิคการเล่าเรื่องที่รู้มาภายใต้แนวคิดที่ว่าเราไม่สามารถเขียนทุกเรื่องออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรได้ เนื่องจากข้อจำกัดในการเขียน

3. Content Management การจัดการความรู้โดยใช้กิจกรรมที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้โดยเครือข่ายทางสังคม

จากมุมมองข้างต้นพบว่า หลักการในการจัดการความรู้จะต้องประกอบด้วย 2 มุมมองคือ มุมมองทางด้านเทคโนโลยี และมุมมองทางด้านพฤติกรรมการเรียนรู้ของกลุ่มและบุคคล อันจะส่งผลต่อองค์กร แต่จะเห็นได้ว่าแนวความคิดเกี่ยวกับหลักการจัดการความรู้ทั้ง 2 แนวคิดนั้นจะเน้นที่การสร้างพฤติกรรมการเรียนรู้เป็นสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแนวคิดของ ดาเวนพอร์ท และ พรูแซด ที่ให้ความสำคัญกับหลักการจัดการความรู้โดยการรวมกลุ่ม เพื่อการแลกเปลี่ยน และสร้างสรรค์ความรู้ โดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยสนับสนุนในการจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบมากยิ่งขึ้น เพื่อสามารถนำออกมาใช้งานได้ทันเวลา และถ่ายทอดต่อกันได้ง่าย โดยมองว่าคนเป็นปัจจัยสำคัญในการใช้ระบบการจัดการความรู้ และนำความรู้จากระบบนั้นไปใช้ประโยชน์ไม่ว่าจะเป็นการนำไปใช้ในงาน การถ่ายทอด การแลกเปลี่ยน และแก้ปัญหาในการทำงานร่วมกัน ส่วนแนวคิดของ สโนว์เดน จะเน้นที่การใช้กิจกรรมในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ และการใช้เทคนิคในการเล่าเรื่องจากประสบการณ์ที่รู้มา และจะใช้การจัดระเบียบเอกสารหรือโครงสร้างต่างๆ สำหรับความรู้ที่สามารถทำให้เห็นชัดเจน เป็นเครื่องมือช่วยในการจัดระบบความรู้ให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น อย่างไรก็ตามก็จำเป็นที่จะต้องสร้างเครือข่ายทางสังคมและกระตุ้นให้คนมีการเรียนรู้ร่วมกัน

นอกจากหลักการในการจัดการความรู้ ยังต้องทราบถึงกระบวนการในการจัดการความรู้ว่าหลักการต่างๆ นั้นมีกระบวนการศึกษาหรือแนวทางในการจัดการความรู้อย่างไรบ้าง

ซึ่งกระบวนการจัดการความรู้จากการศึกษานั้น มีกระบวนการที่แตกต่างหรือคล้ายคลึงกันบ้าง ในบางกระบวนการ อย่างไรก็ตามไม่ว่าจะเป็นกระบวนการใด องค์การจะต้องทราบกระบวนการ ต่างๆ อย่างลึกซึ้ง จึงจะเป็นผลให้การดำเนินการจัดการความรู้ในกระบวนการต่างๆ เป็นไป อย่างถูกต้อง ชัดเจน และตามเป้าหมายขององค์กร

กระบวนการของการจัดการความรู้

สำหรับกระบวนการของการจัดการความรู้ นั้น มีการศึกษาและวิจัยกันอย่างแพร่หลาย ว่ากระบวนการในการจัดการความรู้ นั้นควรเป็นอย่างไร ซึ่งพบว่ามีกระบวนการที่คล้ายคลึงกัน แต่อาจมีบางกระบวนการที่สลับสับเปลี่ยนกันไปตามแนวคิดที่ได้จากการศึกษาวิจัย และ วิเคราะห์ของแต่ละคน ซึ่ง มาร์ควอตส์ (ปณิตา พันภัย. 2544 : 33-38 ; อ้างอิงจาก Marquardt. 1996) ได้อธิบายถึงกระบวนการจัดการความรู้โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition)

โดยความรู้ นั้นต้องมาจากแหล่งต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร

1.1 การรวบรวมความรู้ สารสนเทศจากสภาพแวดล้อมจากภายนอก เพื่อให้องค์กร ได้ปรับใช้และเกิดความก้าวหน้า มีวิธีการต่างๆ เช่น

1.1.1 ใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) จากองค์กรอื่นๆ

1.1.2 จ้างที่ปรึกษา

1.1.3 อ่านสื่อสิ่งพิมพ์ อีเมลล์ และบทความให้มาก

1.1.4 ดูทีวี วีดีโอ และภาพยนตร์

1.1.5 ตรวจสอบแนวโน้มทางเศรษฐศาสตร์ สังคม และเทคโนโลยี

1.1.6 รวบรวมข้อมูลจากลูกค้า คู่แข่ง และแหล่งอื่นๆ

1.1.7 จ้างพนักงานใหม่

1.1.8 ร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ สร้างพันธมิตรธุรกิจและการร่วมทุน

1.2 การรวบรวมความรู้จากภายในองค์กร เป็นความสามารถในการเรียนรู้จากทุกๆ ส่วนขององค์กรได้กลายเป็นหนึ่งในการเป็นทรัพยากรที่เพิ่มคุณค่าอย่างมีหลักการสำหรับ องค์กร และการได้มาซึ่งความรู้ต่างๆ ในองค์กร ทำได้โดย

1.2.1 ให้ความรู้กับพนักงาน

1.2.2 เรียนรู้จากประสบการณ์

1.2.3 ดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการต่างๆ

2. การสร้างองค์ความรู้ (Knowledge Creation)

การสร้างความรู้ใหม่เกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน การสัมผัส การหยั่งรู้ ที่เกิดขึ้นเองในแต่ละ บุคคล ซึ่งควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคนในองค์กร ซึ่งหมายถึงทุกๆ คนสามารถเป็นผู้สร้าง องค์ความรู้ได้ ซึ่ง มาร์ควอตส์ ได้เสนอรูปแบบต่างๆ ในการสร้างความรู้ได้แก่

2.1 ความรู้ที่คนหนึ่งให้ความรู้ที่ตนรู้นั้นกับผู้อื่น เช่น การทำงานด้วยกันอย่างใกล้ชิด

2.2 ความรู้ที่ได้จากการรวม (Combining) และการสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ ซึ่งรูปแบบนี้อาจจำกัดอยู่ที่การมุ่งเน้นในสิ่งที่มีอยู่แล้ว

2.3 ความรู้ที่เป็นการนำความรู้ที่องค์กรมีอยู่ผนวกกับความรู้ของแต่ละบุคคลให้เกิดเป็นความรู้ใหม่และแบ่งปันไปทั่วทั้งองค์กร

2.4 ความรู้ที่เกิดขึ้นเป็นการภายใน โดยที่สมาชิกขององค์กรค้นพบแนวทางได้เองโดยปริยาย จากกิจกรรมที่องค์กรดำเนินการเพื่อสร้างองค์ความรู้

2.5 การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning)

2.6 การแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving)

2.7 การทดลอง (Experimentation)

3. แหล่งเก็บข้อมูลและสืบค้นความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval)

องค์กรต้องกำหนดว่าอะไรคือสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้ และจะเก็บรักษาให้ดีที่สุดได้อย่างไร องค์กรต้องให้ความหมายกับข้อมูลและสารสนเทศ ตลอดจนผลลัพธ์ย้อนกลับ ซึ่งการจัดเก็บนั้นเกี่ยวข้องกับด้านเทคนิค รวมทั้งกระบวนการที่เกี่ยวกับคน ความรู้ที่ถูกเก็บสะสมไว้ควรมีลักษณะดังนี้คือ

3.1 โครงสร้างและการเก็บข้อมูลไว้ เป็นระบบที่สามารถหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

3.2 จำแนกรายการต่างๆ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบาย หรือขั้นตอนการปฏิบัติงานบนพื้นฐานความจำเป็นในการเรียนรู้

3.3 จัดการโดยสามารถส่งมอบให้ผู้ใช้ได้อย่างชัดเจนและกระชับ ถูกต้อง ทันเวลา และเหมาะสมตามที่ต้องการ

นอกจากนี้จะต้องพิจารณาความแตกต่างของกลุ่มคนที่แตกต่างในการสืบค้นข้อมูล ระบบการเก็บข้อมูลความรู้ตามหน้าที่ และมีประสิทธิผล นั่นคือ การจัดหมวดหมู่ตามองค์กรประกอบต่างๆ ดังนี้

3.3.1. ความจำเป็นของการเรียนรู้

3.3.2. วัตถุประสงค์ของงาน

3.3.3. ความชำนาญของผู้ใช้

3.3.4. หน้าที่/การใช้สารสนเทศ

3.3.5. สถานที่ตั้ง (Location) ที่สารสนเทศถูกเก็บไว้ที่ไหนและอย่างไร

4. การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization)

การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์จากความรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกลไกอิเล็กทรอนิกส์ และการเคลื่อนที่ของสารสนเทศและความรู้ระหว่างคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่ง เป็นได้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ

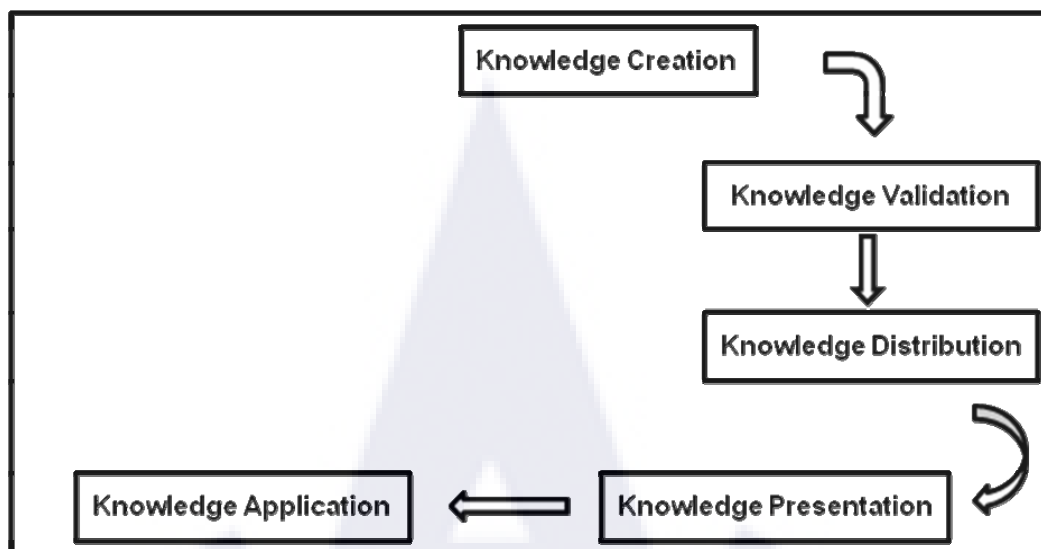
การถ่ายโอนความรู้โดยตั้งใจ มีวิธีทางต่างๆ เช่น

1. การสื่อสารกันด้วยการเขียน (บันทึก รายงาน จดหมาย และข่าวประกาศ)
2. การฝึกอบรม
3. การประชุมภายใน
4. การสรุปข่าวสาร
5. สื่อสารภายในองค์กร (วิดีโอ สิ่งพิมพ์ และเครื่องเสียง)
6. การเยี่ยมชมงานต่างๆ (ที่จัดให้เป็นเฉพาะกลุ่มตามความจำเป็น)
7. การหมุนเวียน/เปลี่ยนงาน
8. ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring)

การถ่ายโอนความรู้โดยไม่ตั้งใจ จากการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นตามหน้าที่ที่ทำทุกวัน โดยไม่ได้มีแบบแผน เช่น

1. การหมุนเวียนงาน
2. เรื่องราวต่างๆ ที่เล่าต่อกันมา
3. คณะทำงาน (Task Force)
4. เครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ

ส่วน แบรทท์ (Bhatt. 2001 : 71-73) ได้กล่าวถึงกระบวนการจัดการความรู้ไว้ถึง 5 กระบวนการด้วยกัน ซึ่งพบว่า กระบวนการที่ แบรทท์ นำเสนอนั้น บางกระบวนการมีความคล้ายคลึงกับกระบวนการที่ มาร์ควอตส์ ได้นำเสนอแต่เรียกต่างกัน และแตกย่อยกระบวนการบางอย่างออกมาเป็นอีกกระบวนการหนึ่ง แต่ทั้งนี้ก็มีแนวคิดและหลักการไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีแผนภาพแสดงกระบวนการต่างๆ ดังนี้



รูปที่ 7 กระบวนการจัดการความรู้

ที่มา : จิตติพร อัจชนะ. (2547). การจัดการความรู้เพื่อการเรียนรู้ขององค์กร กรณีศึกษา บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน). หน้า 28.

1. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) การสร้างความรู้ตามแนวทางการศึกษาวิจัยของ แบรทท์ นั้นคือความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆ และนำมาใช้ประโยชน์ เพื่อการทำงาน และการแก้ปัญหาในการทำงานร่วมกัน โดยการจัดรูปแบบและการเชื่อมโยงความรู้ที่เห็นชัดเจน และความรู้ที่ไม่สามารถเห็นได้ผ่านกระบวนการของการสื่อสารสัมพันธ์ เพื่อที่องค์กรสามารถสร้างความคิด ความเชื่อใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ถือเป็นกระบวนการที่รวบรวมแรงจูงใจ แรงบันดาลใจ การพิสูจน์ทดลอง และการมีบทบาทในการแสดงความคิดเห็น เพื่อนำไปสู่การพิจารณาสร้างความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อไป

นอกจากนี้ การให้ความสำคัญในความสามารถในการศึกษาและพัฒนาขององค์กร โดยการวิเคราะห์พิจารณา และควบคุมปัจจัยแวดล้อมภายนอก และการหยิบยืม ว่าจ้างหรือนำเอาเทคโนโลยีภายนอกเข้ามาช่วย ส่งผลต่อองค์กรในการพัฒนามุมมองทางด้านความรู้ และทำให้ได้รับความรู้ใหม่ๆ จากภายนอก

จะเห็นว่ากระบวนการสร้างความรู้เป็นกระบวนการแรกตามแนวคิดของ แบรทท์ ในขณะที่กระบวนการนี้กลับเป็นกระบวนการที่ 2 ตามแนวคิดของ มาร์ควอตส์ เนื่องจาก มาร์ควอตส์ ได้ให้ความสำคัญกับการแสวงหาความรู้ที่เป็นรูปธรรมก่อนจากแหล่งความรู้ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้ทราบว่าคุณสมบัติทั้งหมดที่องค์กรมีอยู่ และแสวงหาจาก

ภายนอกนั้นมีมากน้อยเพียงใด และมีรูปแบบใดบ้าง ในขณะที่ตามแนวคิดของ แบรรทท์ นั้นจะเป็นไปในเชิงของการรวมกระบวนการทั้ง 2 นี้ไว้ด้วยกันในกระบวนการสร้างความรู้ เพราะได้กล่าวถึงความรู้ที่นำมาสร้างขึ้นจากแหล่งใดบ้างและด้วยวิธีการใด

2. การรับรองหรือตรวจสอบความรู้ (Knowledge Validation) ในกระบวนการนี้เป็นกระบวนการที่ให้ความสำคัญกับการสะท้อนถึงความรู้ที่ได้มา และประเมินว่าจะเป็นประโยชน์ต่อการเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรภายใต้สภาพแวดล้อมในขณะนั้นหรือไม่ ทั้งนี้ต้องอาศัยความหลากหลายทางความคิด และปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของเทคโนโลยี เทคนิควิธีการและคน เพื่อทำการประเมินและตรวจสอบความรู้ที่ได้มา กระบวนการดังกล่าวนี้จะต้องอาศัยการควบคุม การทดสอบ และการปรับปรุงความรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เหมาะสมกับองค์กร ศักยภาพที่มีอยู่และการเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ตลอดเวลา

3. การนำเสนอความรู้ (Knowledge Persentation) เป็นกระบวนการที่เป็นแนวทางของการนำเสนอความรู้ต่างๆ ต่อสมาชิกขององค์กรหรือกระบวนการถ่ายทอดความรู้นั่นเอง ซึ่งมีวิธีการที่แตกต่างกันไปแต่ละองค์กร ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องสถานที่ เครื่องมือและอุปกรณ์ ทั้งนี้ต้องใช้ความเข้าใจในรูปแบบการเรียนรู้ที่แตกต่างกันไปของพนักงานแต่ละคนด้วยหรือ Learning Styles และสอดคล้องกับ Work Styles ของแต่ละคนด้วย

4. การกระจายความรู้ (Knowledge Distribution) การกระจายความรู้หรือการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรถือเป็นสิ่งจำเป็น โดยผ่านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยีขององค์กร เทคนิควิธีการ และคน ซึ่งมีปัจจัยต่างๆ ที่กระทบต่อการกระจายความรู้หรือการแบ่งปันความรู้ในองค์กร เช่น โครงสร้างขององค์กร วัฒนธรรมการบริหารขององค์กร เป็นต้น โดยองค์กรที่มีลักษณะโครงสร้างการบริหารงานในแนวราบ ให้ความสำคัญกับการมอบอำนาจหรือมอบหมายงาน นโยบายเปิดประตูของผู้บริหาร จะช่วยให้ความรู้มีการกระจายและแบ่งปันกันอย่างรวดเร็ว ซึ่งอาศัยวิธีการต่างๆ เช่น E-mail และ Intranet การอภิปรายถกเถียงเกี่ยวกับงานและการตีความเกี่ยวกับความรู้ในงาน จากความคิดเห็นในหลายๆ มุมมอง

5. การประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application) การประยุกต์ใช้ความรู้เป็นการนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติ และเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร ซึ่งหลักการในการประเมินการใช้ประโยชน์ของความรู้ไม่สามารถทำได้ แต่เชื่อเกี่ยวกับการใช้ประโยชน์ของความรู้ว่าจะได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนจากการทำงานจริง กิจกรรมประจำวัน การจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติเพื่อการทดลองเกี่ยวกับความรู้ต่างๆ และนำไปใช้งานจริง

จะเห็นว่ากระบวนการจัดการความรู้ของ แบรรทท์ จะแยกย่อยกระบวนการออกมาอย่างละเอียด โดยเห็นได้จากกระบวนการในการถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization) สำหรับแนวคิดของ มาร์ควอตส์ สามารถแยกออกมาตามแนวคิดของ แบรรทท์ ได้ 3 กระบวนการคือ การนำเสนอความรู้ (Knowledge Presentation)

การกระจายความรู้ (Knowledge Distribution) และการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application) แต่เนื้อหาสาระดังกล่าวไม่ต่างกัน

สำหรับการศึกษาของ ปณิตา พันภัย (2544) เรื่องการบริหารความรู้พบว่า องค์กรแต่ละองค์กรมีกระบวนการของการบริหารความรู้เหมือนกัน อาจต่างกันบ้างในส่วนองวิธีการและเครื่องมือที่ใช้ ขึ้นอยู่กับลักษณะงาน ขนาด บรรยากาศขององค์กร และทักษะหรือความถนัดของพนักงาน ทั้งนี้องค์กรสามารถใช้วิธีการหรือรูปแบบที่ต่างกันก็ได้ แต่ต้องเสริมสร้างและพัฒนาทุกกระบวนการให้สัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้้องค์กรสามารถเรียนรู้ และปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม

ในแต่ละกระบวนการจะมีวิธีการหรือขั้นตอนในการดำเนินการที่แตกต่างกันออกไป ดังนั้นจำเป็นจะต้องเข้าใจถึงวิธีการหรือขั้นตอนในการปฏิบัติ เพื่อให้เห็นระบบและเข้าใจถึงการนำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติในองค์กร ทั้งนี้้องค์กรจะต้องคำนึงถึงวิธีการหรือขั้นตอนที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และโครงสร้างขององค์กรที่เป็นอยู่ เพื่อให้การจัดการความรู้สร้างประโยชน์ให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมาย

วิธีการหรือขั้นตอนในการดำเนินการจัดการความรู้

วิธีการหรือขั้นตอนในการดำเนินการจัดการความรู้นั้นมีนักคิดอธิบายไว้อย่างหลากหลาย แต่โดยส่วนใหญ่แล้วจะมุ่งเน้นที่การอธิบายในเชิงหลักการกว้างๆ และใช้กรณีศึกษาเป็นตัวอย่างของการนำไปปฏิบัติจริงในวิธีการหรือขั้นตอนต่างๆ ที่แตกต่างกันออกไปแต่ละองค์กร แต่ก็มีข้อแตกต่างกันไปตามรายละเอียดปลีกย่อย โดยดาเวนพอร์ท และพรูแซด (นิทัศน์ วิเทศ. 2542 : 85-169 ; อ้างอิงจาก Davenport. ; and Prusak. 1998) ได้กล่าวถึงวิธีการหรือขั้นตอนในการจัดการความรู้ไว้ว่า วิธีการในการจัดการความรู้นั้นประกอบด้วยวิธีการหรือขั้นตอนการจัดการความรู้ 3 ขั้นตอน คือ การสร้างความรู้ การประมวลและประสานความรู้ และการถ่ายทอดความรู้ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การสร้างความรู้ มีวิธีการที่สำคัญอยู่ด้วยกัน 5 วิธีการ คือ การซื้อกิจการ การตั้งแผนกด้านความรู้โดยเฉพาะ การรวมกลุ่มกันเอง การปรับเปลี่ยน และการสร้างเครือข่ายความรู้

1.1 การซื้อกิจการ โดยมีแนวคิดที่ว่า องค์กรที่เน้นเรื่องความรู้เป็นสำคัญต้องสามารถนำความรู้ที่เหมาะสมออกมาใช้ได้ทุกที่ทุกเวลาที่จำเป็นต้องใช้ โดยที่ไม่จำเป็นต้องสร้างความรู้ใหม่ขึ้นมาเป็นของตนเองโดยเฉพาะก็ได้ โดยเริ่มมีการซื้อกิจการขององค์กรอื่น เพื่อมุ่งหวังความรู้ขององค์กรเหล่านั้นมากขึ้น และได้รับคุณค่าจากการนำเอาความรู้ใหม่มาประสมประสานกับความรู้เดิมที่ตนมีอยู่

1.2 การตั้งแผนกด้านความรู้โดยเฉพาะ เป็นการตั้งหน่วยงานขึ้นมาทำหน้าที่นี้โดยเฉพาะคือ การตั้งแผนกวิจัยและพัฒนา โดยมีเป้าหมายหลักเพื่อสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ๆ ได้แก่ การสร้างวิธีการใหม่สำหรับผลิตสิ่งต่างๆ

1.3 การรวมกลุ่มกันเอง โดยการนำเอาคนที่มีความรู้ต่าง ๆ มาอยู่ในที่เดียวกัน เพื่อดำเนินโครงการหรือแก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งเท่ากับบังคับให้คนเหล่านั้นต้องแสวงหาคำตอบร่วมกัน การนำเอาคนที่มีความรู้ มีประสบการณ์ต่างกันมาทำงานร่วมกันเป็นเงื่อนไขจำเป็นประการหนึ่งของการสร้างความรู้

1.4 การปรับเปลี่ยน เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกเป็นสาเหตุทำให้ธุรกิจจำเป็นต้องมีการปรับตัว เช่น ผลกระทบที่ใหม่จากองค์กรคู่แข่ง เทคโนโลยีใหม่ และการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจสังคม ล้วนเป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดความรู้ เพราะองค์กรที่ไม่เปลี่ยนแปลงให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลงย่อมไปไม่รอด ความสามารถขององค์กรในการปรับตัวขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ 2 ประการคือ ประการแรกต้องมีทรัพยากรและมีศักยภาพเก่า ๆ ที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์แบบใหม่ได้ ประการที่สองต้องเปิดกว้างรับการเปลี่ยนแปลงหรือต้องมีศักยภาพในการซึมซับในระดับสูง

1.5 การสร้างเครือข่ายความรู้ โดยมองว่าความรู้ความสามารถเกิดขึ้นได้จากเครือข่ายภายในองค์กร ซึ่งเป็นเครือข่ายที่จัดขึ้นกันเอง ไม่มีแบบแผนตายตัว แต่เมื่อเวลาผ่านไป ก็อาจพัฒนาขึ้นเป็นเครือข่ายที่มีแบบแผนได้ เครือข่ายที่ว่านี้คือ ชมรมผู้มีความรู้ โดยการที่พนักงานที่มีความสนใจในเรื่องเดียวกันมาอยู่ในที่เดียวกัน เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ในการแก้ปัญหาาร่วมกัน เมื่อมีการแลกเปลี่ยนความรู้จนสามารถสื่อสารการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว การสนทนาของกลุ่มคนเหล่านั้น จะสร้างความรู้ขึ้นใหม่ในองค์กร

จะเห็นว่าการสร้างความรู้ในส่วนของวิธีการสร้างเครือข่ายความรู้ นั้น มีลักษณะที่คล้ายคลึงกันกับการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ หรือ Community of Practice โดยนำกลุ่มคนที่มีความสนใจในเรื่องเดียวกันมาสร้างเครือข่ายความรู้ แล้วพัฒนาความรู้ใหม่ที่ผนวกความรู้ต่าง ๆ มาสู่การแก้ปัญหาในการทำงาน ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานด้วยกัน

2. การประมวลและการประสานความรู้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะจัดการความรู้ในองค์กรให้อยู่ในรูปแบบที่คนในองค์กรที่มีความต้องการใช้ความรู้ นั้น สามารถเข้ามาค้นหาได้อย่างสะดวก หรือการแปลงความรู้ไปเป็นรหัส ซึ่งหลักการสำหรับการประมวลความรู้มีด้วยกัน 4 ประการคือ

2.1 ผู้จัดการต้องตัดสินใจให้ได้ว่า จะประมวลความรู้เพื่อเป้าหมายอะไรทางธุรกิจ เช่น องค์กรที่เน้นกลยุทธ์ในการเข้าถึงลูกค้าให้ใกล้ชิดมากที่สุด ก็อาจเลือกประมวลความรู้เกี่ยวกับลูกค้า เป็นต้น

2.2 ผู้จัดการต้องสามารถแยกแยะความรู้ต่าง ๆ ที่มีอยู่แล้วในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งเหมาะกับการบรรลุเป้าหมายเหล่านั้น

2.3 ผู้จัดการความรู้ต้องประเมินค่าความในด้านของความรู้ที่มีประโยชน์และความเหมาะสมสำหรับการประมวล

2.4 คนที่ทำการประมวลความรู้ต้องหาสื่อกลางที่เหมาะสมสำหรับการประมวลและการเผยแพร่ความรู้

3. การถ่ายทอดความรู้ โดยองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของการถ่ายทอดความรู้คือการคิดหาแนวทางหรือวิธีการสำคัญบางอย่าง เพื่อกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างไม่ตั้งใจ และเป็นไปตามธรรมชาติของการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการสนทนาหรือพูดคุย เพื่อให้คนที่ความรู้อาจค้นพบในสิ่งที่ตนเองรู้ มีโอกาสได้แลกเปลี่ยนกับเพื่อนร่วมงาน และได้สร้างความรู้ใหม่ๆ สำหรับองค์กร โดยต้องหาสถานที่และโอกาสสำหรับให้พนักงานได้มาคุย ปฏิสัมพันธ์กันอย่างไม่เป็นทางการ ทั้งนี้วิธีการถ่ายทอดความรู้ต้องเหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์กร และต้องพิจารณาขึ้นถึงประเภทของความรู้ที่เกี่ยวข้อง โดยความรู้ที่เปิดเผยมองเห็นได้ชัดเจนมากกว่า สามารถนำมาจัดทำในรูปของเอกสารหรือฐานข้อมูลแล้วถ่ายทอดด้วยความถูกต้องมีเหตุผลได้มากกว่า ส่วนการถ่ายทอดความรู้ที่ซ่อนเร้นต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารกันระหว่างบุคคล

วีรยุทธ ฆะศิริรานนท์ (2542 : 81-91) ได้กล่าวถึงวิธีการหรือขั้นตอนในการจัดการความรู้ โดยเป็นแนวคิดทางด้านวิธีการหรือขั้นตอนในเชิงปฏิบัติการ ซึ่งจะมีการระบุไว้เป็นขั้นตอนแต่ละขั้นตอนของวิธีการจัดการความรู้อย่างชัดเจน ทั้งนี้องค์กรที่นำไปปฏิบัติอาจนำไปปฏิบัติแตกต่างกันออกไปในรายละเอียด หรือบางขั้นตอนอาจจะเว้นซึ่งก็แล้วแต่ศักยภาพขององค์กรหรือวัฒนธรรมของแต่ละองค์กร โดยขั้นตอนที่กล่าวถึงนั้นมีดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน โดยเริ่มต้นจากการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบและชัดเจน นั่นคือ การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนต่อระบบการจัดการความรู้ แล้วจึงสานวิสัยทัศน์ (Shared Vision) ให้สมาชิกทุกคนร่วมรับรู้ถึงความจำเป็นในการพัฒนาความรู้ควบคู่กันไปกับการมุ่งมั่น ในการดำเนินกิจกรรมคุณค่า (Value Activity) ตลอดจนสร้างความเข้าใจในคุณประโยชน์ที่มีต่อองค์กรและทุกๆ คน เพื่อนำมาซึ่งความร่วมมือกันต่อไป

2. การกำหนดกลยุทธ์ที่จะดำเนินการ เริ่มจากเข้าใจการดำเนินการตลอดจนการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนให้สมาชิกทุกคนในองค์กรได้ร่วมมือกัน ควรกำหนดกลุ่มผู้ดูแลรับผิดชอบที่ชัดเจนขึ้นมา เพื่อประสานกิจกรรมต่างๆ ให้สอดคล้องกัน

2.1 กลยุทธ์ชี้นำ (Surge Strategy) คณะผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสนใจ และสนับสนุนผลักดันทุกวิถีทาง รวมทั้งต้องมีการติดตามนำเสนอความคืบหน้าในที่ประชุมคณะผู้บริหารระดับสูงอย่างสม่ำเสมอ

2.2 กลยุทธ์ปลูกฝัง (Cultivate Strategy) ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องเข้ามาดูแลรับผิดชอบในกิจกรรมสำคัญๆ ที่เป็นโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) และโครงสร้างขององค์ความรู้ต่างๆ ที่จำเป็นต่อการเสริมสร้างศักยภาพ นอกจากนี้ยังต้องรับทำหน้าที่พี่เลี้ยง (Mentor) ให้แก่ทุกๆ ทีมงาน

2.3 กลยุทธ์ปฏิรูป (Transform Strategy) มีการจัดตั้งคณะทำงานพิเศษ หรือ คณะอนุกรรมการอำนวยการโดยมีผู้บริหารระดับสูงเป็นประธาน และมีผู้จัดการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นอนุกรรมการ และเลขานุการ นอกจากนี้ผู้จัดการหรือหัวหน้าหน่วยงานต่างๆ เข้าร่วมกันรับผิดชอบดำเนินการในกิจกรรมที่ต้องมีการประสานกิจกรรมซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดกิจกรรมที่ทรงคุณค่า (Value Activities) แก่ลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์กร (Internal and External Customers)

2.4 กลยุทธ์การปรับตัว (Adaptive Strategy) เป็นกลยุทธ์ในระดับทีมงาน (Teamwork) ที่ประกอบด้วยหัวหน้าทีม (Team Leader) และสมาชิกผู้ร่วมทีม (Team Member) ที่ร่วมกันเรียนรู้และทำงานอย่างเป็นระบบโดยใช้ภูมิปัญญาเดิม ร่วมกับการแสวงหาภูมิปัญญาใหม่ๆ ผสมเข้ากับระบบการปฏิบัติงาน

3. การพัฒนาบูรณของการเรียนรู้ ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 3 ขั้นตอนคือ

3.1 การมีวิสัยทัศน์องค์กร (Corporate Vision) ที่ชัดเจน และปฏิบัติได้ภายใต้การร่วมสนับสนุน (Shared Vision) ของสมาชิกทุกคนในองค์กร

3.2 การจัดหาโครงสร้างพื้นฐาน ประกอบด้วยเครื่องมือ อุปกรณ์ และสถานที่ที่เอื้ออำนวยให้กระบวนการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคนในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล

3.3 มีระบบการบริหาร และระบบการทำงานที่ดีได้มาตรฐานสากล เช่น ระบบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ระบบการบริหารการเงิน และระบบการวางแผนการตลาด เป็นต้น

4. การเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ เป็นขั้นตอนของการพัฒนาสมาชิกแต่ละคนในองค์กรให้มีศักยภาพที่สูงขึ้น เป็นสินทรัพย์ที่หลายๆ องค์กรมุ่งหวังว่าจะเป็นกุญแจสู่ความสำเร็จ (Key Success Factor) ในยุคของการแข่งขันที่มีปัจเจกบุคคล (Head-to-Head Competition) เป็นที่ตั้ง

5. การวัดผลการเรียนรู้แบ่งออกเป็นระดับต่างๆ ดังนี้

5.1 การวัดผลเป็นรายบุคคลโดยเน้นไปที่ทักษะในการติดต่อสื่อสาร (Interpersonal Communication Skills) เช่น การคิด การอ่าน การเขียน และการฟัง รวมถึงทักษะในการทำงาน (Task Skills) และทักษะในการเป็นผู้นำ (Leadership) เป็นสำคัญ

5.2 การวัดผลตามกิจกรรมโดยเน้นไปที่ความสำเร็จตามเป้าหมายของแต่ละกิจกรรม เช่น การลดรอบเวลา (Cycle Time) ในกระบวนการต่างๆ การลดปริมาณสินค้าเสียหาย และสินค้าคืน (Returned and Exchanged Goods) การเสริมสร้างสัมพันธภาพและความพึงพอใจแก่ลูกค้า (Customer Satisfaction)

นอกจากการศึกษากรอบแนวคิดเกี่ยวกับขั้นตอนหรือวิธีการในการจัดการความรู้แล้ว จะต้องทราบถึงบทบาทของผู้ที่นำขั้นตอนหรือวิธีการของการจัดการความรู้ไปปฏิบัติ เพราะผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการความรู้เป็นบุคคลสำคัญในการผลักดันให้การจัดการความรู้

ดำเนินไปได้ และเกิดการยอมรับของทุกคนในองค์กร ทั้งนี้จะต้องมีหน้าที่ในการสื่อสารทำความเข้าใจกับคนในองค์กรเกี่ยวกับแนวคิดของการจัดการความรู้ การฝึกอบรม การบริหารโครงการจัดการความรู้ โดยการสรรหาทรัพยากร เครื่องมือ และงบประมาณ และความสามารถในการบริหารโครงการให้ดำเนินต่อไปอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งปรับปรุง และพัฒนาการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในโครงการ เพื่อให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ

บทบาทของผู้จัดการด้านความรู้

ผู้ที่มีบทบาทในการจัดการความรู้ นั้น นอกจากผู้บริหารองค์กรที่จะให้การสนับสนุน ส่งเสริมหรืออำนวยความสะดวกในการจัดหาทรัพยากรที่ใช้เพื่อการจัดการความรู้แล้ว ยังมีบุคคลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในองค์กรอีก โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานทุกคนในองค์กร ในฐานะเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการสร้างการเรียนรู้ การแบ่งปัน และถ่ายทอดความรู้ ส่วนบทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้องที่มีบทบาทหลักในการจัดระบบการจัดการความรู้ นั้นอาจมาจากบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งต่างๆ ในองค์กร ที่มีความเข้าใจ และเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ โดย ดาเวนพอร์ท และพรูแซด (นิทส์น วิเทศ. 2542 : 171-189 ; อ้างอิงจาก Davenport. ; and Prusak. 1998) กล่าวว่าผู้ที่มีบทบาทหลักในการจัดการความรู้มีหน้าที่ดังนี้

1. เจ้าหน้าที่ด้านการจัดการความรู้ อาจจะเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งต่างๆ เช่น ผู้จัดการฝ่ายวางแผน นักวิเคราะห์ธุรกิจ วิศวกรออกแบบผลิตภัณฑ์ และนักการตลาด เป็นต้น โดยมีบทบาทเป็นผู้รวบรวมความรู้ แล้วนำไปสร้างเป็นรูปแบบอย่างมีระบบ เพื่อจะได้จัดเก็บรักษา และทำการปรับปรุงแก้ไขได้ตลอดเวลา ทั้งนี้ควรมีความสามารถ 2 แบบ คือ แบบแรกมีทักษะเฉพาะอย่างในการกำหนดโครงสร้างความรู้ มีความสามารถทางเทคนิค และประสบการณ์ในอาชีพนั้นๆ ทักษะและแบบที่สองสามารถเข้าใจลักษณะของความรู้ในแง่ของวัฒนธรรม การเมือง และบุคคลได้

2. ผู้จัดการโครงการจัดการความรู้ โดยผู้จัดการโครงการต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารโครงการ การบริหารความเปลี่ยนแปลง และการบริหารเทคโนโลยี ซึ่งบุคคลที่จะเข้ามาเป็นผู้จัดการโครงการจัดการความรู้ได้ดีควรจะเป็นผู้นำด้านการวิจัย การปรับโครงสร้าง และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ดังนั้นควรจะมาจกพนักงานระดับล่างๆ ที่มีความคุ้นเคยกับการสร้าง การเผยแพร่ และการใช้ความรู้มาก่อน และต้องมีความเชี่ยวชาญในการจัดการความรู้ทั้งสองลักษณะคือ ต้องพร้อมจะอธิบายวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ในองค์กรได้อย่างชัดเจน และทำให้ระบบการจัดการความรู้ดำเนินต่อไป ที่สำคัญผู้จัดการโครงการต้องทำโครงการให้เสร็จสมบูรณ์ทันตามเวลาและงบประมาณที่ตั้งไว้

3. กรรมการผู้จัดการใหญ่ฝ่ายความรู้ หรือ Chief Knowledge Officer (CKO) โดยมีบทบาทในการส่งเสริมการสร้างสรรคความรู้ และการเรียนรู้จากความรู้ นั้น เพราะความรู้ที่ค่อนข้างใหม่ต่อองค์กร จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและพฤติกรรมให้เหมาะสม ซึ่ง

ต้องใช้ระยะเวลานาน จึงควรได้รับการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องและจริงจัง การออกแบบเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับความรู้ในองค์กร และหมั่นตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ บริหารความสัมพันธ์กับผู้จัดหาข้อมูลสารสนเทศและความรู้ภายนอกองค์กร จัดหาทรัพยากรที่จำเป็นต่อกระบวนการสร้าง และใช้ความรู้ทั่วทั้งองค์กร ออกแบบวิธีการประมวลความรู้ขององค์กร ตรวจสอบและวัดคุณค่าของความรู้ บริหารผู้จัดการความรู้ในองค์กร และเป็นผู้ดำเนินการพัฒนากลยุทธ์ใหม่ๆ ที่เกี่ยวกับความรู้

ในการจัดการโครงการจัดการความรู้นั้น นอกจากจะต้องอาศัยหลักการบริหารจัดการไม่ว่าจะเป็นด้านงบประมาณ บุคลากร และทรัพยากรต่างๆ นอกจากนี้ยังจะต้องอาศัยเทคโนโลยีเข้ามาช่วยสนับสนุนให้โครงการจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ และทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ได้อย่างสะดวก อย่างไรก็ตามเทคโนโลยีการจัดการความรู้ อาจแบ่งเป็นเทคโนโลยีทางการสื่อสารตั้งแต่ก่อนเริ่มโครงการ ระหว่างดำเนินโครงการ ในฐานะเป็นตัวกลาง และเป็นตัวสนับสนุนการจัดการความรู้ และสร้างการเรียนรู้ระหว่างพนักงานในองค์กร เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้

เทคโนโลยีในการจัดการความรู้

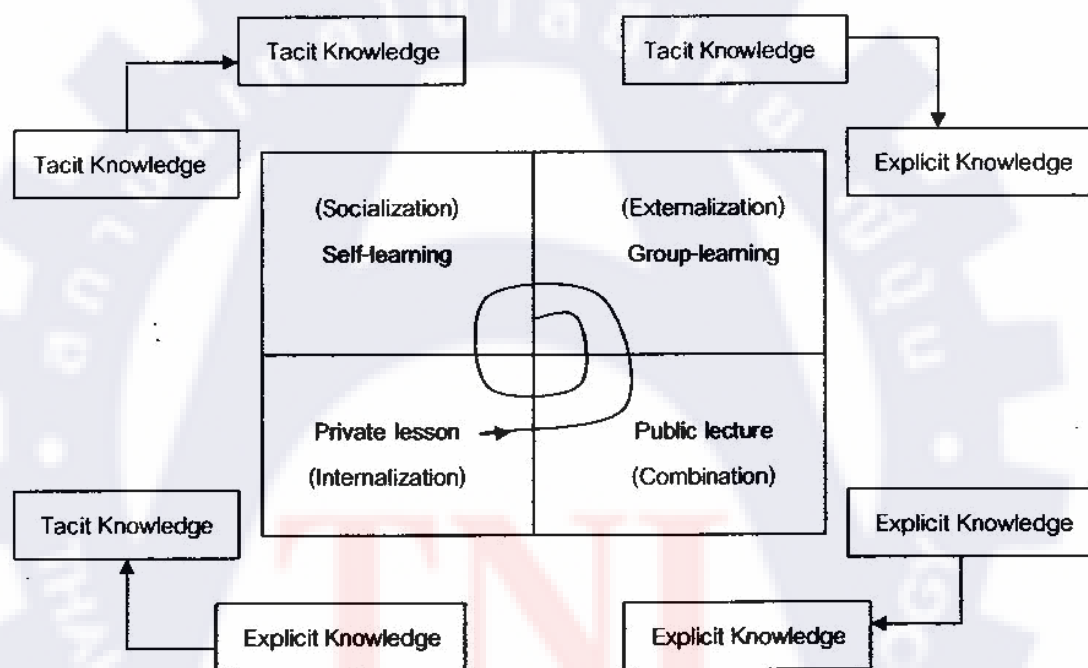
แนวคิดทางด้านการจัดการความรู้อาจไม่ได้รับความสนใจ และถูกมองเป็นเรื่องที่เป็นไปไม่ได้ จำต้องได้ยากทันที หากไม่มีการนำเทคโนโลยีทางความรู้เข้ามาช่วย ซึ่งบทบาทที่มีคุณค่ามากที่สุดของเทคโนโลยีคือ สามารถขยายขอบเขตของการค้นหาความรู้ และช่วยให้การถ่ายทอดความรู้ทำได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้เทคโนโลยีสารสนเทศยังช่วยให้สามารถดึงความรู้ของปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มบุคคลออกมาทำไว้ในรูปแบบที่มีระบบได้ เพื่อให้คนอื่นๆ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

สำหรับเทคโนโลยีที่ ดาเวนพอร์ต และพรูแซด (นิทัศน์ วิเทศ. 2542 : 191-216 ; Davenport. ; and Prusak. 1998) กล่าวถึงนั่นคือ ระบบผู้เชี่ยวชาญและปัญญาประดิษฐ์ ซึ่งมองว่าระบบดังกล่าวนี้ตั้งความคาดหวังไว้สูงเกินจริงว่าจะสามารถเปลี่ยนแปลงวิธีดำเนินธุรกิจด้วยการเปลี่ยนแปลงวิธีคิดของมนุษย์ เกี่ยวกับการแก้ปัญหา หรือกำหนดรูปแบบของตนเองให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ แต่ผลที่ได้รับที่ผ่านมามีพบว่าระบบดังกล่าวทำหน้าที่ได้อย่างจำกัดเท่านั้น และความรู้ที่มีอยู่นั้นมีอย่างมากมายมหาศาล และมีความซับซ้อนยากเกินกว่าที่เครื่องจักรจะเข้ามาจัดการได้อย่างเต็มรูปแบบ

อย่างไรก็ตาม ก็ไม่สามารถให้คำนิยามหรือคำจำกัดความเกี่ยวกับเทคโนโลยีในการจัดการความรู้ได้อย่างแน่นอน เพราะเทคโนโลยีนั้นมักก้าวหน้า และได้รับการพัฒนาอย่างรวดเร็ว แม้แต่เทคโนโลยีในรูปแบบเก่าก็สามารถนำมาใช้ในการจัดการความรู้ได้ เช่น โทรศัพท์การประชุมทางไกลผ่านจอวิดีโอ เป็นต้น ซึ่งมีประสิทธิภาพในการถ่ายทอดความรู้ที่อยู่ในตัว

ของมนุษย์ ซึ่งจะเห็นว่าวัตถุประสงค์หลักของเทคโนโลยีคือ การนำเอาความรู้ที่มีอยู่ในตัวมนุษย์ หรือในเอกสารรายงานต่าง ๆ ออกมาเผยแพร่เพื่อใช้ประโยชน์ในการทำงาน

ในส่วนและเทคโนโลยีที่ใช้ในการสอนหรือการเรียนรู้โดยเฉพาะ ที่สนับสนุนการจัดการความรู้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น วาตานาเบะ (พริดา วิเชียรปัญญา. 2547 : 136-137 ; อ้างอิงจาก Watanabe. 2003) ได้ประยุกต์แนวคิดรูปแบบการสร้างความรู้ (SECI Model) ของ โนนากะ และ ทาเคอุชิ เข้ากับระบบเทคโนโลยีการศึกษา โดยกระบวนการแต่ละกระบวนการจะใช้ รูปแบบของเทคโนโลยีที่แตกต่างกัน เพื่อให้เข้าใจถึงการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการเรียนรู้ ทั้งนี้ผู้จัดการความรู้หรือผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการความรู้จะสามารถเลือกรูปแบบของ เทคโนโลยีที่จะใช้ได้ดังนี้



รูปที่ 8 ระบบสนับสนุนการศึกษา กับ SECI Model

ที่มา : จิตติพร อาจนะ. (2547). การจัดการความรู้เพื่อการเรียนรู้ขององค์กร กรณีศึกษา บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน). หน้า 40.

1. Self-Learning เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงความรู้ระหว่างความรู้โดยนัยไปสู่ความรู้โดยนัย ระบบที่สนับสนุนการเรียนรู้แบบนี้คือ CAL (Computer Aided Learning)

2. Group-Learning เป็นการเรียนรู้แบบกลุ่ม ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงความรู้ระหว่างความรู้ โดยนัยไปเป็นความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง ระบบที่สนับสนุนการเรียนรู้แบบนี้คือ CSDL (Computer Support Collaborative Learning)

3. Public-Lecture เป็นการบรรยายในที่สาธารณะ ซึ่งเป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง ความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้งไปเป็นความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง ระบบที่สนับสนุนการเรียนรู้แบบนี้คือ CAI (Computer Aided Instruction)

4. Private-Lesson เป็นการเรียนรู้ส่วนบุคคล ซึ่งเป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้งไปเป็นความรู้โดยนัย ระบบที่สนับสนุนการเรียนรู้แบบนี้คือ TIS (Intelligent Tutoring System) หรือ ICAI (Intelligent Computer Aided Instruction)

ปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งที่จะทำให้กระบวนการจัดการความรู้ประสบความสำเร็จคือการนำความรู้ที่รวบรวมได้มาเผยแพร่ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้งาน และนำประสบการณ์ที่เพิ่มขึ้นกลับเข้าสู่กระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้อีกครั้ง ทั้งนี้จะต้องอาศัยเทคโนโลยีในการเข้าช่วยให้กระบวนการต่างๆ เหล่านี้ประสบความสำเร็จ ซึ่งในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีเพื่อเผยแพร่แลกเปลี่ยนความรู้นั้น

อย่างไรก็ตาม สิ่งที่สำคัญในการพิจารณาใช้เทคโนโลยีในการจัดการความรู้สำหรับองค์กรคือลักษณะขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมขององค์กร วัฒนธรรมในการเรียนรู้ ลักษณะของบุคลากรในองค์กร พื้นฐานทางเทคโนโลยีขององค์กร และความแตกต่างระหว่างบุคลากรในการใช้เทคโนโลยี ทั้งนี้ต้องมุ่งให้ความสำคัญในการพิจารณาความเหมาะสมของการใช้เทคโนโลยีต่างๆ สำหรับองค์กร เพราะหากนำเทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสมมาใช้ อาจทำให้เกิดปัญหาต่อตัวบุคลากรในองค์กรคือ ไม่เข้าใจว่าจะใช้เทคโนโลยีต่างๆ อย่างไร เพื่ออะไร จะทำให้เทคโนโลยีไม่สูญเปล่าเนื่องจากไม่มีการนำมาใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่

แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ขององค์กร

การจัดการความรู้นั้น นอกจากเป็นการพัฒนาองค์กรในรูปแบบหนึ่งแล้ว ยังถือเป็นการเรียนรู้ขององค์กรในอีกรูปแบบหนึ่งด้วย โดยการจัดการความรู้นั้นจำเป็นต้องอาศัยการเรียนรู้เข้ามาช่วยในการสนับสนุนให้การจัดการความรู้นั้นมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้ระหว่างผู้ที่มีบทบาทหลักในการจัดการความรู้ที่ต้องพูดคุยทำความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์และแนวทางการดำเนินโครงการและการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างพนักงานในองค์กรในการแลกเปลี่ยนความรู้ การถ่ายทอดความรู้ และการแบ่งปันความรู้ โดยพนักงานแต่ละคนจะมีการเรียนรู้ถึงแนวทางการทำงานร่วมกัน การเรียนรู้ประสบการณ์ของแต่ละคน และประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญในการทำงานเรื่องนั้นๆ

ลักษณะของการเรียนรู้ขององค์กรมักเป็นการเรียนรู้ในเชิงของการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน และสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ เพื่อการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด วงจรการ

เรียนรู้ของการเรียนรู้ขององค์กรจะผ่านจากการเรียนรู้ในระดับบุคคล ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน และประสบการณ์ของบุคคล และการพูดคุยแลกเปลี่ยนการทำงานเป็นทีมและเครือข่าย จนกลายเป็นการเรียนรู้ในระดับองค์การร่วมกัน และเป็นความรู้ขององค์กรที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและการพัฒนาองค์กร

วงจรของการเรียนรู้ขององค์กร

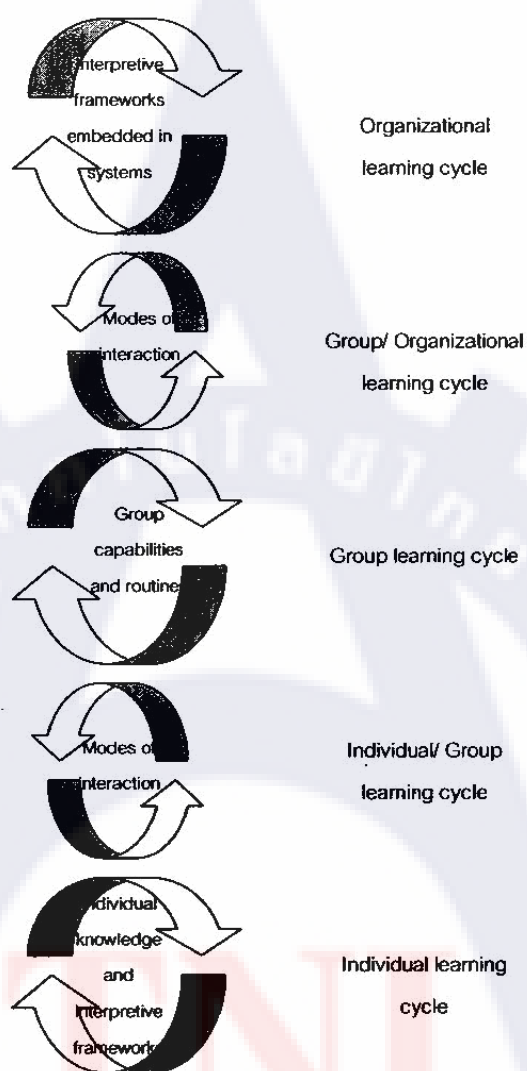
การเรียนรู้จะมีวงจรการพัฒนา โดยมองว่าการเรียนรู้จะเริ่มตั้งแต่ระดับบุคคล กลุ่ม ไปจนถึงองค์กร เนื่องจากบุคคลแต่ละบุคคลจะมีกระบวนการเรียนรู้ในตัวอยู่แล้ว การที่บุคคลเข้ามารวมกลุ่ม หรืออยู่ในองค์กรนั้น จะส่งผลต่อการนำความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ของแต่ละคนนั้นมาแลกเปลี่ยนกัน ทั้งโดยรู้ตัวและไม่รู้ตัว โดยแนวความคิดที่ว่า นอกจากบุคคลจะมีกระบวนการเรียนรู้ภายในของตัวเองแล้ว ยังมีกระบวนการเรียนรู้จากคนอื่น ๆ ถือเป็นการแลกเปลี่ยนกัน

สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับวงจรการเรียนรู้ นั้น แซนเชซ (Sanchez. 2001 : 8-11) ได้ทำการศึกษาวงจรการเรียนรู้ โดยได้นำเสนอกระบวนการทางความคิดของบุคคล เป็นการสรุปรวมความคิดของบุคคลทั้งองค์กร และความสามารถในการสร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆ โดยการเรียนรู้ของบุคคลหรือ Individual Learning Cycle ได้มาจากการทำงาน และนำมาแลกเปลี่ยนแบ่งปันกันภายในกลุ่ม ซึ่งกระบวนการในการแลกเปลี่ยนระหว่างบุคคลภายในกลุ่มคือ Individual/Group Learning Cycle ซึ่งวงจรระหว่าง Individual/Group Learning Cycle คือการเก็บรวบรวมความรู้เข้าสู่คลังความรู้ อันเกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของคนในกลุ่มคือการแลกเปลี่ยนความรู้จากบุคคลหนึ่งไปสู่บุคคลหนึ่งในกลุ่ม

ในส่วนของ Group Learning Cycle คือ การรู้ว่าสิ่งที่ต้องทำคืออะไร และจะทำงานนั้นๆ อย่างไร ซึ่งวงจรนี้จะถูกขับเคลื่อนโดยกระบวนการกลุ่ม และเกิดการขยายองค์ความรู้ วงจรนี้จะเกี่ยวข้องกับการเก็บรวบรวมความรู้ที่เป็นงานประจำว่าแต่ละงานนั้นมีวิธีการหรือวิธีปฏิบัติอย่างไร ซึ่งกลุ่มจะช่วยในการพัฒนาบทบาทหน้าที่ และมอบหมายงานภายในกลุ่ม โดยจะนำไปสู่การเกิดความคิดใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน สำหรับ Group/ Organizational Learning Cycle จะแสดงถึงกระบวนการกลุ่มในองค์กรที่มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน มีการสื่อสารความรู้ต่างๆ หรือการแลกเปลี่ยนความรู้ไปสู่กลุ่มอื่นๆ และนำความรู้นั้นไปสู่การปรับปรุงความสามารถขององค์กร

ในวงจรของ Group/Organizational Learning Cycle นั้น จะเป็นการรวบรวมกระบวนการสื่อสารต่างๆ หรือกระบวนการอธิบายหรือนำเสนอความรู้ เพื่อใช้ในการเชื่อมโยงความรู้ และในส่วนของ Organizational Learning Cycle บุคคลและกลุ่มจะมีบทบาทหลักในองค์กรคือ การหาแนวทางการผสมผสานความรู้ของกลุ่มในองค์กรไปสู่การสร้างสรรคีวิตทัศน์

และเป้าหมายขององค์กร เป็นการสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร โดยผ่านกระบวนการประสานงานกัน



รูปที่ 9 วงจรการเรียนรู้

ที่มา : จูติพร อาจนะ. (2547). การจัดการความรู้เพื่อการเรียนรู้ขององค์กร กรณีศึกษา บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน). หน้า 52.

ดังนั้นสิ่งที่สำคัญในกระบวนการเรียนรู้ขององค์กรคือ การที่พนักงานแต่ละคนมีพฤติกรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างกันในการทำงาน

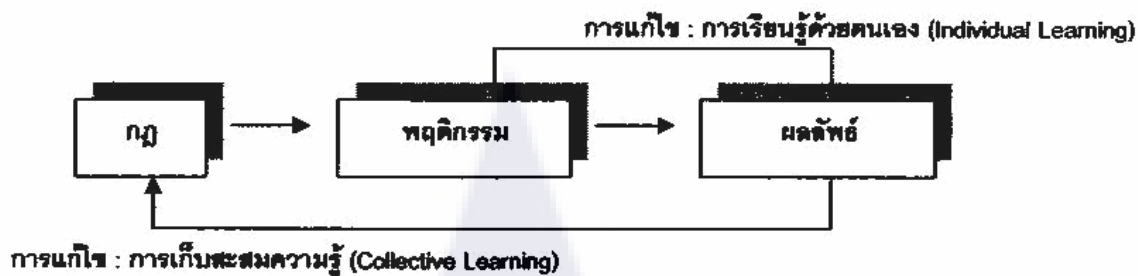
ทั้งนี้องค์กรเองจะต้องจัดสรรทรัพยากรที่ช่วยในการแลกเปลี่ยนความรู้ดังกล่าว หรือจัดทำโครงการที่สนับสนุนการเรียนรู้ในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ซึ่งจะเห็นว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการหนึ่งที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร โดยอาศัยกิจกรรมต่างๆ ที่จัดทำขึ้นเป็นโครงการ กิจกรรมต่างๆ เหล่านี้ก็จะสนับสนุนและกระตุ้นให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ แบ่งปัน และแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน

นอกจากนี้องค์กรจะต้องจัดระบบหรือโครงสร้างการบริหารที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์กรควบคู่ไปด้วย เช่น ระบบค่าตอบแทน ระบบการให้รางวัล โครงสร้างการทำงานแบบแบนราบ วัฒนธรรมการทำงานแบบเปิด เป็นต้น อย่างไรก็ตามแม้บางองค์กรจะไม่สามารถสร้างระบบงานต่างๆ ให้เอื้อต่อการเรียนรู้ในองค์กรได้ทั้งหมดหรือทั้งระบบ แต่การสนับสนุนกิจกรรมบางกิจกรรมที่เอื้อต่อการสร้างการเรียนรู้ หรือเปลี่ยนแปลงบางระบบก็มีส่วนในการพัฒนาการเรียนรู้ได้อย่างค่อยเป็นค่อยไป ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงความสามารถและสภาพขององค์กรที่เป็นอยู่ และพัฒนาให้สอดคล้องกัน

รูปแบบและกระบวนการเรียนรู้ขององค์กร

การเรียนรู้ขององค์กรนั้นจะมีรูปแบบหรือกิจกรรมในการเรียนรู้ที่หลากหลาย โดยส่วนใหญ่จะเริ่มจากการพัฒนา และส่งเสริมการเรียนรู้ในระดับบุคคล จากนั้นก็เป็นการเรียนรู้ในระดับกลุ่มจากการทำงานร่วมกันเป็นทีม และนำความรู้ที่ได้จากทีมงานมาแลกเปลี่ยนกับทีมงานอื่นๆ หรือระหว่างกลุ่มเพื่อให้ความรู้ได้เกิดการกระจาย ขยาย และแลกเปลี่ยน จนทำให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงาน การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างพนักงานด้วยกัน เป็นต้น เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาองค์กรต่อไป โดย โกศล ดีศีลธรรม (พริธิตา วิเชียรปัญญา. 2547 : 127-128 ; อ้างอิงจาก โกศล ดีศีลธรรม. 2546) ได้ให้รูปแบบของการสร้างความรู้ที่สำคัญ 3 รูปแบบดังนี้

1. การเรียนรู้แบบวงล้อเดียว (Single-Loop Learning) เป็นการเรียนรู้จะเกิดขึ้นเมื่อองค์กรเผชิญกับปัญหา และความผิดพลาดทางการจัดการที่มุ่งในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า โดยมีการเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการเก็บสะสมการเรียนรู้ (Collective Learning) ดังนี้

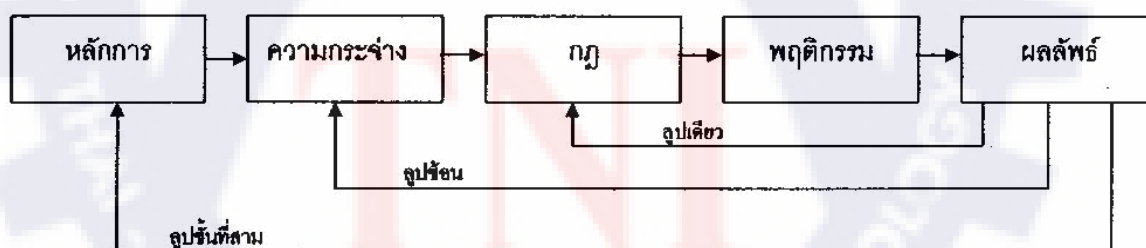


รูปที่ 10 Single-Loop Learning

ที่มา : จูติพร อัจชนะ. (2547). การจัดการความรู้เพื่อการเรียนรู้ขององค์กร
กรณีศึกษา บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน). หน้า 53.

2. การเรียนรู้แบบลูกซ้อน (Double-Loop Learning) เป็นการเรียนรู้เพื่อช่วยแก้ปัญหาและสนับสนุนการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพที่เป็นรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งก่อให้เกิดการสร้างการเรียนรู้ และเป็นที่มาของแบบจำลองธุรกิจใหม่ที่สอดคล้องกับความซับซ้อนของการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการแข่งขัน

3. การเรียนรู้แบบลูปสามชั้น (Triple-Loop Learning) เป็นการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาหลักการใหม่ ที่องค์กรสามารถนำไปดำเนินการในขั้นต่อไป กระบวนการเรียนรู้แบบลูปสามชั้นซึ่งแสดงได้ดังนี้



รูปที่ 11 Triple-Loop Learning

ที่มา : จูติพร อัจชนะ. (2547). การจัดการความรู้เพื่อการเรียนรู้ขององค์กร
กรณีศึกษา บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน). หน้า 54.

การเลือกรูปแบบของการเรียนรู้ขององค์กรจะต้องคำนึงถึงลักษณะขององค์กรในด้านสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ขององค์กร และวัฒนธรรมที่เป็นอยู่ขององค์กรว่าจะสามารถสร้างรูปแบบการเรียนรู้แบบใดในองค์กร โดยพิจารณาจากความพร้อมทางด้านศักยภาพ ความสามารถของบุคลากร และการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในรูปแบบดังกล่าว ทั้งนี้ต้องสร้างความเข้าใจถึงรูปแบบความรู้ที่จะใช้ดังกล่าวต่อบุคลากรในองค์กร โดยเป้าหมายสูงสุดของทุกองค์กรคือต้องการการเรียนรู้แบบบูรณาการสามชั้นคือ การเรียนรู้เพื่อการพัฒนา หลักการใหม่สำหรับองค์กร อย่างไรก็ตามพบว่า องค์กรส่วนใหญ่ยังคงพยายามให้องค์กรอยู่ในรูปแบบการเรียนรู้แบบลูปซ้อน เพื่อให้้องค์กรสามารถเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

ประวัติและความเป็นมาขององค์กร

พระผู้ก่อตั้งกิจการประปา

วันที่ 13 เดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2452 พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้ประกาศพระบรมราชโองการทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้กรมสุขาภิบาลจัดการที่จะนำน้ำมาใช้ในพระนครตามแบบอย่างที่เหมาะสมแก่ภูมิประเทศการที่จะต้องจัดทำนั้นคือ

1. ให้ตั้งทำที่น้ำซึ่งที่คลองเชียงราก แขวงเมืองปทุมธานี อันเป็นที่พื้นเขตน้ำเค็มขึ้นถึงทุกฤดู
2. ให้ขุดคลองแยกจากที่ยังน้ำนั้นเป็นทางน้ำลงมาถึงคลองสามเสนฝั่งเหนือ ตามแนวทางรถไฟ

3. ตั้งโรงสูบน้ำขึ้น ณ ที่ตำบลนั้น สูบน้ำขึ้นยังที่เกราะกรองตามวิธีให้น้ำสะอาดบริสุทธิ์ปราศจากสิ่งซึ่งจะเป็นเชื้อโรคแล้วจำหน่ายน้ำไปในที่ต่างๆ ตามควรแก่ท้องที่ของเขตพระนคร

กิจการอย่างนี้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้เรียกตามภาษาสันสกฤต เพื่อจะเป็นคำสั้นว่า "การประปา" ตอนหนึ่งของพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ในการเปิดกิจการประปากรุงเทพฯ 14 พฤศจิกายน พ.ศ. 2457 “ขอประปาจะเป็นผลสำเร็จสมความพระราชประสงค์ของสมเด็จพระชนกนารถของเรา และความประสงค์ของเราแลความประสงค์ของท่านทั้งหลาย บรรดาที่ได้ช่วยทำการอันนี้สำเร็จ ขอให้น้ำอันจะหลังจากประปานี้จะเป็นเครื่องประหารสรรพโรคร้ายที่จะเบียดเบียนให้ร้ายแก่ประชาชนผู้เป็นพลกนิกรของเรา ขอให้น้ำอันนี้ที่ได้รับพรแล้วโดยพระสงฆ์ได้สวดมนต์ และโดยเราได้ตั้งใจให้พร จงบันดาลให้เป็นน้ำมนต์ทำให้ประชาชนมีความสุขสวัสดิ์ผ่องแผ้ว เจริญทั่วทุกตัวคนตั้งแต่วันนี้เป็นต้นไป”

ยุคก่อร่าง

เมื่อ 14 พฤศจิกายน พ.ศ. 2457 โดยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวเสด็จมาทรงเปิดกิจการโดยมีชื่อเรียกในครั้งนั้นว่า การประปากรุงเทพฯ มีกรมสุขาภิบาล กระทรวงนครบาลเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินงาน กิจการประปาได้ก้าวหน้าขึ้นเป็นลำดับ จากที่เคยจำหน่าย

เฉพาะในเขตพระนคร ได้ขยายการจำหน่ายไปยังฝั่งธนบุรี โดยวางท่อตามแนวสะพานพุทธ ยอดฟ้าไปยังถนนประดิษฐานและสมเด็จพระยาต่อมาระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 2 สะพานพุทธยอดฟ้าถูกกระเบิดทำลาย เป็นเหตุให้ท่อประปาที่วางไว้เกิดชำรุดเสียหายไปด้วย ทำให้การจ่ายน้ำย่านฝั่งธนต้องหยุดชะงัก เทศบาลนครธนบุรีจึงได้เริ่มกิจการประปาของตนเอง โดยขุดเจาะบ่อบาดาลให้บริการน้ำ

หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 สิ้นสุดลงเมื่อปี พ.ศ. 2489 โรงงานผลิตน้ำสามเสนเป็นโรงกรองน้ำแห่งเดียวในขณะนั้นผลิตน้ำได้น้อย ไม่เพียงพอต่อการบริการน้ำประปาที่เกิดสภาพน้ำไหลอ่อนและไม่ไหลเป็นบริเวณกว้าง ไฟฟ้าก็เช่นกันไม่มีสภาพดับๆ เปิดๆ รัฐบาลจึงตั้งคณะกรรมการพัฒนาปรับปรุงกิจการไฟฟ้า และประปาขึ้น โดยมีหลวงบุรกลัมโกวิท อธิบดีกรมโยธาสมัยนั้นเป็นประธาน และเพื่อแก้ปัญหาไฟฟ้าไม่พอใช้ จึงได้มีนโยบายให้ระงับการขุดติดตั้งไฟฟ้าและประปาเป็นการชั่วคราว จนกว่าจะมีการปรับปรุงกิจการทั้ง 2 ชนิดนี้ให้เพียงพอ ต่อมาได้มีการรวมและโอนกิจการประปาไฟฟ้าให้เป็นรัฐวิสาหกิจ โดยรัฐบาลได้ออกพระราชบัญญัติการประปานครหลวงให้โอนกิจการประปากรุงเทพ กรมโยธาเทศบาล การประปานครบุรี การประปาเทศบาลนครธนบุรี และประปาเทศบาลสมุทรปราการ รวมเป็นกิจการเดียวกัน เรียกว่า การประปานครหลวง เมื่อวันที่ 16 สิงหาคม พ.ศ. 2510 ประธานกรรมการการประปานครหลวง ท่านแรก คือ พล.อ. ประภาส จารุเสถียร และแต่งตั้ง อธิบดีกรมโยธาเทศบาล นายตรงค์ ชลวิจารณ์ เป็นผู้อำนวยการการประปานครหลวง

โดยมีอำนาจหน้าที่ตาม พ.ร.บ. การประปานครหลวง พ.ศ. 2510 ดังนี้ คือ

1. สำรวจ จัดหาแหล่งน้ำดิบ และจัดให้ได้มาซึ่งน้ำดิบเพื่อใช้ในการประปา
2. ผลิต จัดส่ง และจำหน่ายน้ำประปาในเขตท้องที่กรุงเทพมหานครจังหวัดนนทบุรี และจังหวัดสมุทรปราการ และควบคุมมาตรฐานเกี่ยวกับระบบประปาเอกชนในเขตท้องที่ดังกล่าว
3. ดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องกันหรือเป็นประโยชน์แก่การประปา และคำนึงถึงประโยชน์ของรัฐและประชาชน

ยุคสร้างตัว

ในปี พ.ศ. 2513 การประปานครหลวงได้ว่าจ้างบริษัทวิศวกรรมที่ปรึกษา แคมป์เดรส เบอร์ แอด แมคคา จากสหรัฐอเมริกา จัดทำโครงการปรับปรุงกิจการประปาแผนหลักระยะยาว 30 ปีขึ้น เป็นครั้งแรก

โดยแบ่งการดำเนินงานออกเป็นช่วงๆ ช่วงละ 5 ปี (2517-2522) เพื่อเพิ่มกำลังการผลิตและขยายระบบส่งน้ำให้ไปถึงประชาชนให้มากขึ้น อาทิ ปรับปรุงคลองส่งน้ำ ก่อสร้างโรงสูบน้ำดิบใหม่ที่ ตำบลสำแล จังหวัดปทุมธานี

ก่อสร้างโรงกรองน้ำบางเขน ก่อสร้างโรงสูบน้ำและถังเก็บน้ำ 4 มุมเมืองคือ โรงสูบน้ำท่าพระ สวนลุมพินี คลองเตย และพหลโยธิน และวางท่อประธานส่งน้ำควบคู่กันไป และในระหว่างที่รอการก่อสร้างตามโครงการนี้ การประปานครหลวงได้แก้ปัญหาการขาดแคลนน้ำด้วยการขุดเจาะบ่อบาดาลจำนวนมากในพื้นที่ที่ขาดแคลนน้ำ

ยุคพัฒนา

หลังจากปี พ.ศ. 2529 เป็นต้นมา กิจการประปาสามารถพัฒนาและดำเนินงานก้าวหน้าไปตามโครงการแผนหลักอย่างต่อเนื่อง กิจการได้ผ่านพ้นกับภาวะการขาดทุนมาเป็นมีกำไรติดต่อกันทุกปี การขยายกำลังการผลิตและจ่ายน้ำที่เป็นไปตามแผน สามารถเพิ่มผู้ใช้น้ำถึงปีละ 8 - 9% ทุกปี ในช่วงเวลานี้ การประปานครหลวงจึงได้ทำการก่อสร้างอาคารสำนักงานใหญ่แห่งใหม่และย้ายจากสำนักงานแมนศรีมาอยู่สำนักงานใหญ่บางเขนเมื่อปี พ.ศ. 2533

ในขณะเดียวกัน การประปานครหลวงได้เริ่มจัดทำโครงการประปาฝั่งตะวันตกเมื่อ พ.ศ.2530 เพื่อรองรับการใช้น้ำที่เพิ่มขึ้นของชุมชนทางด้านฝั่งธนบุรีและนนทบุรี และประการสำคัญเพื่อจัดหาแหล่งน้ำดิบแห่งใหม่สำรองจากแม่น้ำเจ้าพระยาที่มีอยู่เพียงแห่งเดียวและปริมาณน้ำเริ่มไม่เพียงพอต่อความต้องการที่เพิ่มขึ้น จึงได้ก่อสร้างโรงกรองน้ำมหาสวัสดิ์ และขุดคลองประปาสายใหม่ขึ้นเพื่อรับน้ำจากแม่น้ำแม่กลองในจังหวัดกาญจนบุรี ซึ่งมีปริมาณน้ำมากและมีคุณภาพดีในระยะแรกได้ขุดคลองประปาสายใหม่ไปถึงแม่น้ำท่าจีนและขุดต่อไปยังจังหวัดกาญจนบุรีรวมความยาว 106 กิโลเมตร แล้วเสร็จเมื่อปี พ.ศ. 2545 ซึ่งทำให้ การประปานครหลวง มีความมั่นคงในการผลิตน้ำประปาเพื่อรองรับความต้องการใช้น้ำประปาในอนาคต

ยุคมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2539 ประเทศไทยได้เกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ ซึ่งมีผลกระทบแพร่กระจายไปเกือบทุกกลุ่มธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจภาคอสังหาริมทรัพย์ การโจมตีค่าเงินบาทส่งผลกระทบโดยตรงต่อการประปานครหลวง ทำให้การประปานครหลวงต้องปรับแผนและลดการลงทุนเพื่อให้สอดคล้องกับภาวะการณ์ที่แปรเปลี่ยนไปในการบริหารภายในได้มีการรณรงค์ให้ประหยัดค่าใช้จ่ายในทุกๆ ด้าน ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การให้บริการประชาชนในเชิงรุกให้มากขึ้น สร้างภาพลักษณ์ของการให้บริการที่ประชาชนพึงพอใจในเรื่องความสะดวกรวดเร็ว ถูกต้อง ตรวจสอบได้ รวมทั้งสร้างความมั่นใจในคุณภาพน้ำประปามีคุณภาพได้มาตรฐานสามารถดื่มได้ทุกพื้นที่ นอกจากนี้ยังได้เพิ่มศักยภาพของการทำงานในองค์กรให้เป็นที่ยอมรับของสากล จนได้รับการรับรองมาตรฐานการผลิต ISO 9002 ในโรงงานผลิตน้ำบางเขน และมีนโยบายจะทำมาตรฐาน ISO 9002 ในงานบริการประชาชนที่สำนักงานประปาสภาต่างๆ ต่อไปอีกด้วย โดยมีเป้าหมายของการดำเนินงานขององค์กร “เป็นองค์กรชั้นนำ

นำด้านการบริหารจัดการที่ดี ที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ในระดับแนวหน้าสุดของกลุ่มประเทศอาเซียน ที่ให้บริการงานประปา”

วิสัยทัศน์:

“เป็นองค์กรชั้นนำด้านการบริหารจัดการที่ดี ที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ในระดับแนวหน้าสุดของกลุ่มประเทศอาเซียน ที่ให้บริการงานประปา”

พันธกิจ:

“ให้บริการงานประปาที่มีมาตรฐานคุณภาพ คุ่มค่า ด้วยเทคโนโลยีทันสมัยและบุคลากร มีอาชีพ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ใช้บริการ”

ค่านิยม:

“มุ่งมั่น พัฒนาตน พัฒนางาน บริการสังคม ด้วยความโปร่งใส”

แนวคิดของการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร

ช่วงปี พ.ศ. 2551-2555 ผู้บริหารและพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานของการประปานครหลวงมีการเกษียณอายุจำนวนมาก ดังนั้นจึงได้มีการดำเนินการจัดทำแผนทดแทนตำแหน่งงานยุทธศาสตร์ เพื่อเตรียมความพร้อม โดยอบรมและให้ความรู้กับผู้ที่ได้รับการคัดเลือกสำหรับแผนทดแทนตำแหน่งที่สำคัญ รวมถึงดำเนินโครงการส่งผ่านความรู้โดยมีให้ผู้ที่ มีประสบการณ์ในการทำงานสอนงานแก่พนักงานรุ่นหลัง และมีการบริหารจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management : KM) โดยคัดเลือกองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรจัดเก็บเข้าระบบคลังความรู้เพื่อให้พนักงานการประปานครหลวงได้ทำการศึกษา อีกทั้งมีการจัดอบรมให้ความรู้ในหลักสูตรต่างๆ แก่พนักงานทุกระดับ และส่งเสริมให้พนักงานนำธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อสร้างเสริมวัฒนธรรมขององค์กรและสนับสนุนให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และพัฒนาของตนเองมากที่สุด

นอกจากนั้นเพื่อให้องค์กรมีความพร้อมในการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ได้มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและมีการฝึกซ้อมความเสี่ยงต่างๆ เพื่อให้สามารถรองรับกับสถานการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น อาทิ ฝึกซ้อมแก้ไขสถานการณ์กรณีคลองประปาปนเปื้อนสารพิษ และกรณีระบบจ่ายคลอรีนในโรงงานผลิตน้ำถูกทำลาย ส่งผลให้ปัจจุบันพนักงานที่รับผิดชอบมีความตระหนักและเตรียมความพร้อมอยู่เสมอ และเพื่อสร้างความมั่นใจให้กับประชาชนมากยิ่งขึ้น การประปานครหลวงได้มีการฝึกซ้อมร่วมกับหน่วยงานในภาครัฐเพื่อประสานงานในการปฏิบัติการฉุกเฉิน กรณีคลองประปาปนเปื้อนวัตถุมีพิษด้วย ซึ่งเป็นแผนสนับสนุนแผนป้องกันฝ่ายพลเรือนแห่งชาติประจำปี 2552 อีกด้วย

ทั้งนี้การประปานครหลวงได้รับกาสันับสนุนและได้รับความร่วมมือจาก กระทรวงมหาดไทย กระทรวงการคลังกรุงเทพมหานคร รวมถึงหน่วยงานภาครัฐและเอกชน

ต่างๆ ผสมกับความมุ่งมั่นในการทำงานของพนักงานทุกคนส่งผลให้ในปีงบประมาณ 2552 การประสานครหลวงมีผลดำเนินงานประสบความสำเร็จเป็นน่าพอใจ โดยผู้ใช้บริการได้รับความพึงพอใจ และความประทับใจในการให้บริการเพิ่มมากขึ้น ตามวิสัยทัศน์ “เป็นองค์กรชั้นนำด้านบริหารจัดการที่ดี ที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ในระดับแนวหน้าสุดของกลุ่มประเทศอาเซียน ที่ให้บริการงานประปา” (การประสานครหลวง. 2552)

แนวทาง ขั้นตอน วิธีการ หรือกิจกรรมในการจัดการความรู้ในองค์กร

การประสานครหลวง (กปน.) ได้วางแนวทางของการจัดทำระบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) และการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) ไว้ในแผนยุทธศาสตร์การบริหารฉบับที่ 2 (2551-2554) โดยกำหนดไว้ภายใต้ยุทธศาสตร์ด้านการเรียนรู้และพัฒนาองค์กรของแผนดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การประสานครหลวงมีระบบในการสร้าง รวบรวม พัฒนา แลกเปลี่ยน และจัดเก็บความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและสนับสนุนต่อการกิจต่างๆ ทุกด้านที่จำเป็นต่อความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์

การประสานครหลวง (กปน.) ได้เริ่มดำเนินการระบบ KM/LO มาตั้งแต่ปีงบประมาณ 2550 โดยแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารระบบการบริหารองค์ความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ทำหน้าที่กำหนดแนวทางการจัดการระบบ KM/LO ของ การประสานครหลวง และเพื่อดำเนินการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ให้เกิดเป็นรูปธรรม จึงได้แต่งตั้งคณะทำงานย่อยระบบ KM/LO ของแต่ละสายงาน รวม 7 คณะ ได้แก่ สายงานผู้ว่าการ สายงานรองผู้ว่าการ (บริหาร) สายงานรองผู้ว่าการ(การเงิน) สายงานรองผู้ว่าการ(วิศวกรรมฯ) สายงานรองผู้ว่าการ (แผนและพัฒนา) สายงานรองผู้ว่าการ(ผลิตและส่งน้ำ) สายงานรองผู้ว่าการ(บริการ) โดยมีผู้ช่วยผู้ว่าการของแต่ละสายงานซึ่งเป็นกรรมการในคณะกรรมการบริหารฯ เป็นประธานคณะทำงาน และมีผู้อำนวยการฝ่ายทุกฝ่ายในสายงานเป็นคณะทำงาน ทำหน้าที่จัดทำแผนดำเนินงานระบบ KM/LO ของสายงานพร้อมกำหนดตัวชี้วัด คัดเลือกความรู้ที่สำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานเสนอคณะกรรมการบริหารฯ พิจารณากลับกรอง จัดตั้งกลุ่ม/ทีมงานจัดการความรู้ในหน่วยงานระดับฝ่ายๆ ละ 1 ทีม เพื่อรับผิดชอบดำเนินการจัดการความรู้และมีการรวมกลุ่มกิจกรรมถ่ายทอดแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ การดำเนินงานในปี 2550 มุ่งเน้นการศึกษา ทำความเข้าใจในวิธีการและกระบวนการจัดทำ ตลอดจนผลกระทบทั้งข้อดีข้อเสียในการดำเนินการ

ปี 2551 ระบบ KM/LO ได้รับการกำหนดให้เป็นโครงการหนึ่งในยุทธศาสตร์การบริหารการประสานครหลวง ฉบับที่ 2 (2551-2554) ด้านการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร โดยมีแผนปฏิบัติการประจำปี ที่เรียกว่า “แผนบริหารจัดการระบบ KM/LO ปีงบประมาณ 2551” ผลของการดำเนินงานปี 2551 สรุปได้ว่า หน่วยงานต่างๆ สามารถกำหนดความรู้รองรับการ

ปฏิบัติได้รวม 52 เรื่อง โดยในสายงานรองผู้ว่า(ผลิตและส่งน้ำ) ฝ่ายโรงงานผลิตน้ำบางเขน (รวก.(ผ) ฝผข.) ได้ส่งเรื่อง “การจัดทำแผนปฏิบัติการป้องกันและแก้ไขกรณีน้ำดิบด้อยคุณภาพ” เป็นแนวทางกำหนดความรู้รองรับปฏิบัติการ มีการจัดตั้งทีมงานจัดการความรู้เพื่อดำเนินการจัดทำเนื้อหารายละเอียดของความรู้แต่ละเรื่อง และมีระบบสารสนเทศของระบบ KM/LO ใน Intranet ให้หน่วยงานได้จัดเก็บความรู้ ถ่ายทอดและเผยแพร่ให้พนักงานได้ศึกษาเรียนรู้ได้ต่อไป

ปี 2552 ระบบ KM/LO ของการประปานครหลวงกำหนดเป้าหมายมุ่งเสริมสร้างการทำงานให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ โดยส่งเสริมการจัดการความรู้ที่เป็นความรู้เฉพาะตัวของพนักงาน (Tacit Knowledge) หรือความรู้ในการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน และการนำความรู้ที่ได้รับการจัดทำในปี 2551 ไปสู่การปฏิบัติ โดยให้สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ อาทิ ลดเวลาการทำงาน ลดค่าใช้จ่าย หรือลดจำนวนบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในงานนั้นๆ ได้ ทั้งนี้ โดยได้กำหนดแผนบริหารจัดการระบบ KM/LO ประจำปีงบประมาณ 2552 ให้มีกิจกรรมหลัก รวม 4 กิจกรรม ดังนี้

1. การสำรวจความรู้

1.1 การบ่งชี้ความรู้ : เพื่อให้การประปานครหลวงมีการบ่งชี้/กำหนดความรู้ที่สามารถใช้แก้ไขปัญหาในปฏิบัติการกิจหลักของหน่วยงาน/สายงาน (Tacit Knowledge) หรือความรู้ที่เป็นคู่มือปฏิบัติงาน (Explicit Knowledge) หรือความรู้ที่เป็นนวัตกรรม (Innovation) ให้กับการประปานครหลวง โดยแต่ละสายงานพิจารณาบทบทวนหัวข้อความรู้ในปี 2551 และให้ทีมงานจัดการความรู้มีการสร้างหรือพัฒนาความรู้จากประสบการณ์ที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานหรือความผิดพลาดจากอดีต (Tacit Knowledge) อย่างน้อยสายงานละ 1 เรื่อง

2. การรวบรวมพัฒนา

2.1 การสร้างและแสวงหาความรู้ที่เป็นระบบ : เพื่อให้การประปานครหลวงมีทีมงานจัดการความรู้ที่ประกอบด้วยบุคลากรที่มีศักยภาพ เพื่อจัดการความรู้ในแต่ละเรื่องได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ละสายงานคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณลักษณะต่างๆ อาทิ มีความรู้ในงานหลักของหน่วยงาน/สายงาน เป็นอย่างดี มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน มีความสามารถในการบันทึก ค้นคว้า รวบรวมข้อมูล มีความสามารถในการถ่ายทอด สื่อสาร และอื่นๆ โดยนำคุณสมบัติข้างต้นมาจัดตั้งทีมงาน 4-5 คน ให้ทีมงานรับผิดชอบดำเนินการจัดการความรู้ในเรื่องที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน

3. การถ่ายทอดความรู้

3.1 การยกย่องชมเชยและให้รางวัล : เพื่อจูงใจให้พนักงานมีการถ่ายทอดแบ่งปันความรู้ทางวิชาการหรือความรู้จากประสบการณ์ทำงาน ให้แก่กลุ่มงานหรือทีมงาน (Team Learning) และเชิญชวนให้พนักงานเข้าร่วมกลุ่มหรือเกิดกลุ่มกิจกรรมแลกเปลี่ยนกลุ่มใหม่ที่

เรียกว่าชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice : COP) โดยกำหนดหลักเกณฑ์หรือแนวทางการจัดการความรู้และการให้รางวัลแก่ทีมงานจัดการความรู้

3.2 การเข้าถึงความรู้ : เพื่อให้มีระบบสารสนเทศที่ใช้เป็นคลังเก็บรวบรวมความรู้ที่สำคัญของการประปานครหลวง และมีสื่อสารสนเทศที่เป็นช่องทางให้พนักงานได้เข้าถึงความรู้ได้อย่างได้เพียงพอ จัดให้มี Server ของระบบ KM/LO

3.3 การเรียนรู้ของพนักงาน : เพื่อให้พนักงานได้ทราบถึงความสำคัญของระบบ KM/LO และแนวทางการจัดการความรู้ จัดอบรมพนักงานในเรื่อง “การจัดการความรู้” อย่างน้อย 200 คน

3.4 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ : เพื่อให้พนักงานได้มีกิจกรรมประชุมเพื่อจัดการ แลกเปลี่ยน และถ่ายทอดความรู้ ทักษะการทำงาน จัดเวทีสนทนาให้พนักงานที่สนใจในหัวข้อความรู้ต่างๆ ได้มีโอกาสรับรู้ในวงกว้างขึ้นเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้

3.5 การเสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ : เพื่อส่งเสริมให้พนักงานได้มีเวที หรือโอกาสในการพบปะ สังสรรค์ ถ่ายทอดแลกเปลี่ยนทักษะประสบการณ์ ทั้งภายในและระหว่างสายงาน ซึ่งจะเป็นการกระตุ้นให้พนักงานเกิดแนวคิดเชิงระบบที่ต้องคำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อกันในองค์กรร่วมกัน (Systematic Thinking) รวมทั้งการจัดให้มีกิจกรรมการแสดงผลงานการจัดการความรู้ และการมอบรางวัลให้กับทีมงานจัดการความรู้ที่มีผลงานดีเด่น

3.6 การติดตามและประเมินผล : เพื่อให้มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ได้อย่างต่อเนื่อง โดยสำรวจความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของการประปานครหลวง และรายงานความก้าวหน้าการดำเนินการโครงการฯ ให้ผู้ว่าการทราบ

4. การจัดเก็บและสังเคราะห์ความรู้

4.1 การประมวลและคัดกรองความรู้ : เพื่อให้การประปานครหลวงมีความรู้ที่สำคัญและจำเป็นต่อองค์กรจัดเก็บอยู่ในระบบสารสนเทศของการประปานครหลวง การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ : เพื่อให้การประปานครหลวงมีความรู้ที่สำคัญและจำเป็นต่อองค์กรจัดเก็บในระบบสารสนเทศ ของการประปานครหลวงแยกเป็นหมวดหมู่อย่างเป็นระบบ สะดวกต่อการสืบค้นเพื่อศึกษาหาความรู้ได้โดยง่าย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จิตติพร อัจชนะ (2547) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการความรู้เพื่อการเรียนรู้ขององค์กรของบริษัท ทูรคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) เป็นการศึกษาถึงหลักการ แนวคิด และวิธีการในการจัดการความรู้ในองค์กรเอกชน ซึ่งเป็นองค์กรทางด้านธุรกิจสื่อสาร จากการศึกษาพบว่า การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ขององค์กรโดยเป็นการเรียนรู้ ใน

ระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร ซึ่งเชื่อมโยงความรู้ระหว่างกัน และเป็นการเรียนรู้ถึงระดับความรู้ขององค์กร เกี่ยวกับงานหรือธุรกิจขององค์กรว่า ความรู้ที่องค์กรมีอยู่นั้นเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กันหรือไม่ และสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้หรือไม่ โดยการศึกษาสภาพขององค์กรในแง่ของวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมเพื่อเรียนรู้สภาพที่เป็นจริงขององค์กรแล้วดำเนินการจัดหาความรู้ และเรียนรู้ให้เหมาะสมกับองค์กร

ประชา การมานะกิจกุล ; และ นภาพร สุคนธาวารี (2548) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ภายในองค์กร กรณีศึกษา บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ในการศึกษาที่มีวัตถุประสงค์เพื่อหาปัจจัยของความสำเร็จ กลยุทธ์ในการจัดการความรู้ ผลลัพธ์และผลกระทบของการจัดการความรู้ในองค์กรทั้งในด้านองค์กรและด้านทรัพยากรมนุษย์ ของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า บริษัทฯ มีการประยุกต์ใช้กลยุทธ์การจัดการความรู้ไปทั้งองค์กร ในทุกระบบงานโดยมีวัตถุประสงค์สำคัญของการจัดการความรู้ คือ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เพิ่มความภักดีของลูกค้า สร้างนวัตกรรม และสนับสนุนให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ บรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท ปัจจัยของความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบริษัท คือ การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง ความชัดเจนของวิสัยทัศน์และภาษา ความสัมพันธ์ทางคุณค่าของเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม การมุ่งเน้นที่กระบวนการ วัฒนธรรมที่เอื้อต่อความรู้ โครงสร้างพื้นฐานขององค์กรเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารและการสร้างแรงจูงใจถาวร กลยุทธ์การจัดการความรู้ของบริษัทฯ คือ กลยุทธ์ที่เน้นความรู้ มุ่งเน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของการจัดการความรู้ และการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่เกิดขึ้นอย่างเต็มที่

ฉัตรชัย ธนาฤดี (2548) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการความรู้เพื่อนำองค์กรไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันของบริษัท ยูโนแคล ไทยแลนด์ จำกัด งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการนำหลักการจัดการความรู้ไปเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโดยศึกษาถึงกระบวนการทำงานภายในของบริษัท ยูโนแคล ไทยแลนด์ จำกัด และศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพขององค์กรในการนำการจัดการความรู้ไปสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ผลการศึกษาพบว่าบริษัทยูโนแคล ไทยแลนด์ฯ มีกระบวนการทำงาน รูปแบบการทำงานและวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยใช้การจัดการความรู้ในองค์กร อย่างมีประสิทธิภาพ โดยประยุกต์การจัดการความรู้เข้ากับกระบวนการสำรวจและขุดเจาะก๊าซธรรมชาติ ก๊าซธรรมชาติเหลว และน้ำมันดิบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริษัทฯ สามารถนำการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้กับแนวคิดการบริหารห่วงโซ่มูลค่า ได้อย่างเหมาะสมและลงตัว อีกทั้งบริษัทฯ ได้ทำการสร้างผู้นำด้านการจัดการความรู้ และ ทีมเสมือน ขึ้นมาเพื่ออำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ และสร้างความเข้าใจที่ตรงถึงเผยแพร่ ความสำคัญ กระบวนการ และวิธีการในการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร

กิตติยาภรณ์ ชุ่ยลา (2549) ได้ศึกษาการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการเทศบาลตำบลหนองหิน กิ่งอำเภอนองหิน จังหวัดเลย งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการเทศบาลตำบลหนองหิน โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research : PAR) ผลจากการวิจัยพบว่าเทศบาลตำบลหนองหินมีสภาพการบริหารจัดการที่มีความพร้อมในด้านบุคลากร วัสดุอุปกรณ์ และงบประมาณ แต่ขาดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ดี หลังจากการใช้การจัดการความรู้โดยการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดเก็บและนำความรู้ไปใช้ ก่อให้เกิดคณะทำงานจัดการความรู้หลากหลายมากขึ้น

สุรางค์ เมืองแก้ว (2545) ได้ศึกษาการเปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากรของโรงพยาบาลรัฐบาลและโรงพยาบาลเอกชนในภาคเหนือ งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์สองประการคือ เพื่อเปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และดำเนินการด้านการพัฒนาบุคลากรของโรงพยาบาลรัฐบาลและเอกชนในเขต 17 จังหวัดในภาคเหนือ และสองคือการศึกษาปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินการด้านการพัฒนาบุคลากรของโรงพยาบาลรัฐบาลและโรงพยาบาลเอกชนในเขต 17 จังหวัดภาคเหนือจากการทำการวิจัยสรุปผลได้ว่า โรงพยาบาลรัฐบาลและโรงพยาบาลเอกชนในเขต 17 จังหวัดภาคเหนือมีการดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคคลแตกต่างกัน และมีลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน ปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของโรงพยาบาลรัฐบาลในภาคเหนือสามอันดับแรกคือ การมีบุคลากรในการดำเนินงานไม่เพียงพอ ขาดการประเมินและการติดตามผลงานบุคลากรที่ทำหน้าที่ด้านการพัฒนาบุคลากรยังไม่มีความสามารถเพียงพอ สำหรับปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของโรงพยาบาลเอกชนในภาคเหนือสามอันดับแรกคือ ปัญหาบุคลากรไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเอง ปัญหาบุคลากรที่ทำหน้าที่ด้านการพัฒนาบุคลากรยังไม่มีความสามารถพอและปัญหาการมีบุคลากรในการดำเนินงานไม่เพียงพอและขาดการประเมินการติดตามผล

ปรีชา เตังศิริวัฒนา (2543) ได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากรของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตพายัพในการศึกษาค้นคว้าวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการพัฒนาบุคลากรของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลวิทยาเขตภาคพายัพผลการศึกษาปรากฏว่า อาจารย์เห็นว่าศูนย์พัฒนาบุคลากรควรรับผิดชอบกิจกรรมทุกอย่างเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร วิทยาเขตฯ ควรมีนโยบายในการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจนและมีความยุติธรรมในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรเข้ารับการพัฒนา ส่วนด้านการฝึกอบรมมีความเห็นตรงกันว่าควรมีการพิจารณาความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษ เพื่อเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมตอบสนองความต้องการส่งเสริมบุคลากรศึกษาดูงานหน่วยงานภายนอก สำหรับด้านการสัมมนาทางวิชาการเห็นว่าควรมีการประชาสัมพันธ์เชิญชวนให้บุคลากรเข้าร่วมสัมมนาด้วยความสมัครใจ มีนโยบายสนับสนุนการเข้าร่วมการสัมมนาทางวิชาการ ควรจัดสัมมนาในช่วงที่ปลอดจากการ

เรียนการสอน ด้านการศึกษาต่อเห็นว่าควรมีความยุติธรรมในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากร ศึกษาต่อ นโยบายสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาต่ออย่างชัดเจน มีทุนสนับสนุนการศึกษาต่ออย่างเหมาะสมพอเพียง ด้านการวิจัย วิทยาเขตการส่งเสริมการอบรมเพื่อเพิ่มทักษะในการวิจัย

ไพบุลย์ อนุวัธมงคล (2542) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาอาชีพพนักงานในองค์กร สำหรับการ พัฒนาอาชีพของพนักงานในองค์กร จะมีประโยชน์และจะสามารถประสบความสำเร็จได้นั้น ย่อมต้องมาจากความร่วมมือของทั้งสองฝ่ายคือ องค์กรและพนักงานที่จะต้องมีการกำหนด เป้าหมายร่วมมือในการไปสู่เป้าหมายที่ต้องการนั้น อันจะเป็นประโยชน์กับการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ในองค์กร โดยเริ่มตั้งแต่องค์การมีการจัดทำใบพรรณนาหน้าทำงานและกำหนด ลักษณะเฉพาะของตำแหน่งงาน แล้วทำการวิเคราะห์และประเมินค่างานจากนั้นจัดทำ การวิเคราะห์และประเมินค่างานจากนั้นจัดทำทางเดินสายอาชีพของตำแหน่งนั้น และเปรียบเทียบ คุณสมบัติเฉพาะของตำแหน่งกับพนักงานที่จะเติบโตในทางเดินสายอาชีพว่ามีจุดอ่อน จุดแข็ง อะไรบ้าง เพื่อนำจุดอ่อนของพนักงานนั้นมาจัดทำแผนพัฒนาพนักงานด้วยการฝึกอบรมหรือ รูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมต่อไป

ภาวินี วรรณสุข (2542) ได้ศึกษาเรื่องความคิดเห็นของข้าราชการสาย ก. ต่อการ พัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยรามคำแหงวัตถุประสงค์คือเพื่อศึกษาความคิดเห็นและ เปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการสาย ก. ต่อการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาบุคลากร ของมหาวิทยาลัยรามคำแหงตามสถานะภาพ เพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การสอน ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติงานการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยรามคำแหงตามความเห็น ของข้าราชการสาย ก. ด้านการศึกษาต่อด้านการฝึกอบรม และด้านการพัฒนาตนเองโดยรวม ทุกด้านและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานการพัฒนาบุคลากร ของมหาวิทยาลัยรามคำแหงตามความคิดเห็นของข้าราชการสาย ก. ด้านการศึกษาต่อด้านการ ฝึกอบรมและด้านการพัฒนาตนเองจำแนกตามตัวแปร เพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การ สอน ผลการวิจัยคือ ข้าราชการสาย ก. ที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นด้านการศึกษาต่อด้านการ ฝึกอบรมและด้านการพัฒนาตนเองไม่แตกต่างกัน ข้าราชการสาย ก. ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นด้านการศึกษาต่อด้านการฝึกอบรมและด้านการพัฒนาตนเองไม่แตกต่างกัน ข้าราชการสาย ก. ที่มีประสบการณ์สอนต่างกันมีความเห็นด้านการศึกษาต่อ ด้านการฝึกอบรมและ ด้านการพัฒนาตนเองไม่แตกต่างกัน

ศิริลักษณ์ เชียงสอน (2542) ได้ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์การลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ โดยการฝึกอบรมของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) วัตถุประสงค์ของการศึกษาคั้งนี้ คือการ วิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ของการฝึกอบรม และประเมินความคุ้มค่าของการลงทุนในการ ฝึกอบรมของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในช่วงระหว่างปี พ.ศ. 2535-2539 โดยใช้ หลักการวิเคราะห์ผลประโยชน์และต้นทุนเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ ธนาคารและองค์กรอื่นต่อไป กรณีนี้ชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของธนาคาร เป็นการ

ลงทุนที่ให้ผลประโยชน์สุทธิแก่ธนาคารและมีส่วนสำคัญในการเพิ่มผลผลิตของพนักงานให้สูงขึ้น และธนาคารสมควรที่จะมาลงทุนต่อไป แม้ปัจจุบันผลประโยชน์สุทธิที่ได้รับลดลงเนื่องจากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำแต่ธนาคารควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยการฝึกอบรมเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงระบบงานและการแข่งขันกับธนาคารต่างประเทศที่เข้ามาดำเนินกิจการในประเทศไทยในอนาคตอันใกล้

ดวงตา อ่ำแก้ว (2540) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ศึกษาเฉพาะกรณี สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู วัตถุประสงค์ของการศึกษาค้นคว้าเพื่อศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานข้าราชการครู จากผลการศึกษา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูในแต่ละหน่วยงาน พบว่า มีการปฏิบัติตามกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับแตกต่างกัน ยกเว้นด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จากการศึกษาค้นคว้าไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละหน่วยงานในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูพบว่า มีปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับค่อนข้างมากไม่แตกต่างกัน ด้านที่มีปัญหามากที่สุดคือด้านผู้บริหารและด้านที่มีปัญหาน้อยที่สุดคือด้านบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู

ดังนั้น การจัดการความรู้ มีประโยชน์เพื่อใช้ในการทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 3 ประการซึ่งได้แก่ การบรรลุเป้าหมายของงาน การบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาคน และการบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่อง เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ เป้าหมาย คือ การพัฒนางานและพัฒนาคน โดยมีความรู้เป็นเครื่องมือ มีกระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ การจัดการความรู้ประกอบไปด้วยชุดของการปฏิบัติงานที่ถูกใช้โดยองค์กรต่างๆ เพื่อที่จะระบุ สร้าง แสดงและกระจายความรู้ เพื่อประโยชน์ในการนำไปใช้และการเรียนรู้ภายในองค์กร อันนำไปสู่การจัดการสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการดำเนินการธุรกิจที่ดี มีการจัดสรรทรัพยากรสำหรับการจัดการองค์ความรู้ โดยมักจะเป็นส่วนหนึ่งของแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศหรือแผนกการจัดการทรัพยากรมนุษย์

รูปแบบการจัดการองค์ความรู้โดยปกติจะถูกจัดให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร และประสงค์ที่จะได้ผลลัพธ์เฉพาะด้าน เช่น เพื่อแบ่งปันภูมิปัญญา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน หรือเพื่อเพิ่มระดับนวัตกรรมให้สูงขึ้นในเรื่องการจัดการความรู้ ไม่มีสิ่งใดหรือหลักการใดสำคัญยิ่งกว่าจินตนาการและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กลุ่ม ผู้ดำเนินการจัดการความรู้จะต้องมั่นใจที่จะใช้จินตนาการและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อการจัดการความรู้อย่างเต็มที่ มีความเป็นอิสระที่จะคิด มีความมั่นใจที่จะคิด และนำความคิดมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการคิดร่วมกันผ่านการกระทำ เพื่อ

เป้าหมายบรรลุความมุ่งมั่นที่กำหนดร่วมกันในภาพกว้าง การจัดการความรู้จะต้องเชื่อมโยงกับกิจกรรมเกี่ยวกับความรู้ที่หลากหลาย เช่น การสร้างความรู้ (วิจัย) วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี นวัตกรรม การศึกษา การพัฒนาคน วัฒนธรรมการเรียนรู้



บทที่ 3

วิธีการดำเนินการศึกษา

การศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้กับการพัฒนาบุคลากร ศึกษาเฉพาะสายงานรองผู้ว่าการ (ผลิตและส่งน้ำ) ฝ่ายโรงงานผลิตน้ำบางเขน การประปานครหลวง ในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่สร้างความสำเร็จจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการจัดการความรู้ รวมถึงผลลัพธ์และผลกระทบที่เกิดขึ้น โดยเป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งหมายถึงการศึกษาที่ไม่เน้นตัวเลขเป็นหลัก แต่เป็นการศึกษาที่เน้นการหารายละเอียดต่างๆ ของกลุ่มประชากรที่ศึกษาที่ก่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในเรื่องนั้นๆ ทั้งนี้ได้ค้นคว้าจากเอกสารและสิ่งตีพิมพ์ที่เกี่ยวข้อง ส่วนการรวบรวมข้อมูลใช้วิธีสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในองค์กร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือในการศึกษา
3. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. ความเชื่อถือได้ของเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในที่นี้คือพนักงานในสายงานรองผู้ว่าการ (ผลิตและส่งน้ำ) ฝ่ายโรงงานผลิตน้ำบางเขน จำนวน 6 คน โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้วิธี สุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) คือผู้ศึกษาใช้วิจารณญาณของตนเองในการเลือกพนักงานจากหน่วยงานหรือแผนกใดที่ผู้ศึกษาคิดว่าหน่วยงานนั้นน่าจะเป็นตัวแทนที่ดีของประชากร เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา (เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์. 2536 : 65) การสัมภาษณ์จะแบ่งเป็น 2 ลักษณะ

โดยกำหนดรายละเอียดดังนี้

1. สัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ประกอบด้วยพนักงานระดับหัวหน้างานจำนวน 3 คน ซึ่งบุคคลทั้ง 3 คนนี้มีความสำคัญเกี่ยวกับระบบการจัดการความรู้ของหน่วยงานทั้งสิ้น
2. สัมภาษณ์กลุ่มแบบเจาะจง (Mini Focus Group Interviews) ประกอบด้วยพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละแผนกของหน่วยงาน จำนวน 3 คน ซึ่งพนักงานทั้ง 3 คนของแต่ละแผนกนี้ มีความสำคัญในการผลักดัน และการสนับสนุน ช่วยเหลือให้การจัดการความรู้ในหน่วยงานประสบความสำเร็จ

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ ศึกษา 2 แบบ คือ

1. การศึกษาข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Research) เป็นการศึกษารวบรวมและเรียบเรียงข้อมูลเอกสารต่างๆ ทั้งที่เป็นแนวคิด กระบวนการ หรือวิธีพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในเนื้อหาส่วนแรกของบทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากนั้นจึงนำเสนอสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับความรู้ และการจัดการความรู้ โดยศึกษาจากหนังสือ ตำรา วิชาการ วารสาร สิ่งตีพิมพ์ บทความ สื่ออิเล็กทรอนิกส์

2. การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) เป็นการสัมภาษณ์ที่มีการวางแผนการสัมภาษณ์ไว้ก่อนล่วงหน้า อย่างเป็นขั้นตอน แบบเข้มงวดพอประมาณ และข้อคำถามในการสัมภาษณ์มีโครงสร้างแบบหลวม (Loosely Structure) (มานพ คณะโต. 2550 : 5) ซึ่งผู้ศึกษาได้สัมภาษณ์พนักงานในระดับหัวหน้างาน แนวคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ถูกพัฒนาขึ้นมาจากงานวิจัยในอดีต โดยการศึกษาประเด็นคำถามจากการทบทวนวรรณกรรมและแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง โดยการสร้างเป็นคำถามให้มีความครอบคลุมตามขอบเขตของการศึกษาอันเป็นสิ่งที่ต้องการศึกษา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ มีการเรียงลำดับคำถามตามกรอบแนวคิด เนื้อหาของคำถามเป็นลักษณะของคำถามปลายเปิด

โครงสร้างคำถามในการสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 5 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย อายุ เพศ วุฒิการศึกษา อายุการทำงาน ตำแหน่ง/ระดับ หน้าที่ดูแลรับผิดชอบ

ส่วนที่ 2 การดำเนินงานของหน่วยงาน

1. อธิบายการดำเนินงานของหน่วยงานในเรื่องของการจัดการองค์ความรู้
2. ความรู้ที่ใช้ในการจัดเก็บเป็นชนิดใด ระหว่าง Tacit Knowledge (ความรู้ที่ซัดจั้ง) หรือ Explicit Knowledge (ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน)

3. วิธีการจัดการความรู้ที่นำมาใช้

3.1 กระบวนการแสวงหาความรู้ของหน่วยงาน

3.2 การเลือกและการตัดสินใจของความรู้

3.3 การใช้และพัฒนาความรู้ของหน่วยงาน

3.4 กระบวนการถ่ายทอดความรู้ให้แก่สมาชิกในหน่วยงานและกลุ่มคนที่สนใจ

3.5 กระบวนการการเก็บรักษาจดจำความรู้ของหน่วยงาน

4. อธิบายระบบการประเมินผล การวิเคราะห์ผลของการดำเนินการในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากร

ส่วนที่ 3 ความต้องการและแนวทางการพัฒนาของหน่วยงาน

1. มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับการนำการจัดการความรู้มาใช้ในหน่วยงาน

2. หน่วยงานอยากได้อะไรจากการจัดทำกิจกรรมการจัดการความรู้
3. หน่วยงานอยากเห็นบุคลากรนำการจัดการความรู้ไปใช้ในลักษณะใด
4. แนวทางการพัฒนากิจกรรมการจัดการความรู้

ส่วนที่ 4 ความสำเร็จ ความล้มเหลว และปัญหาอุปสรรคของหน่วยงาน

1. ปัจจัยแห่งความสำเร็จและบทเรียนที่ได้รับจากการทำกิจกรรมการจัดการความรู้

2. ด้านปัญหาการจัดการองค์ความรู้ของหน่วยงาน
 - 2.1 ปัญหาการเลือกและการตัดสินใจองค์ความรู้ของหน่วยงาน
 - 2.2 ปัญหากระบวนการแสวงหาความรู้ของหน่วยงาน
 - 2.3 ปัญหาการใช้และพัฒนาความรู้ของหน่วยงาน
 - 2.4 ปัญหากระบวนการถ่ายทอดความรู้ให้แก่สมาชิกของหน่วยงาน
 - 2.5 ปัญหากระบวนการเก็บรักษาองค์ความรู้ของหน่วยงาน

3. ประเด็นปัญหาหลักที่พบในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในหน่วยงาน

4. หลังจากที่ได้ดำเนินการจัดการความรู้มาใช้ในหน่วยงาน ผลที่ได้รับมีการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานอย่างไร

ส่วนที่ 5 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาของหน่วยงาน

1. ระบบการจัดการความรู้ เกิดผลดี และผลเสียอย่างไร
2. หลังจากดำเนินการระบบการจัดการความรู้เสร็จในช่วงแรกแล้ว ท่านมีแนวคิดว่าจะดำเนินการอย่างไรต่อ

3. ข้อเสนอแนะจากการทำกิจกรรมนี้

4. สัมภาษณ์กลุ่มแบบเจาะจง (Mini Focus Group Interviews) เป็นการสัมภาษณ์ลักษณะสนทนากลุ่มซึ่งกลุ่มละประมาณ 3-4 คน มาสนทนาในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในกลุ่มสนทนาผู้ศึกษาจะเป็นผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) ซึ่งผู้ศึกษาจะจุดประเด็นคำถามต่างๆ ที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้โดยกว้างขวางและลึกซึ้งให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ แล้วพยายามหาข้อสรุป (นภาพรณี หะวานนท์. 2549) โดยสัมภาษณ์พนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งโครงสร้างคำถามแบ่งเป็น 5 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย อายุ เพศ วุฒิการศึกษา อายุการทำงาน ตำแหน่ง/ระดับ หน้าที่ดูแลรับผิดชอบ

ส่วนที่ 2 การดำเนินงานของหน่วยงาน

1. ท่านรู้และเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในหน่วยงานอย่างไร ช่วยอธิบายตามความเข้าใจของท่าน

2. วิธีการจัดการความรู้ที่นำมาใช้

2.1 ท่านมีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการแสวงหาความรู้ของหน่วยงานหรือไม่ อย่างไร

2.2 ท่านมีส่วนเกี่ยวข้องกับการเลือกและการตัดสินใจของความรู้หรือไม่ อย่างไร

2.3 ท่านได้ใช้ระบบการจัดการความรู้ที่หน่วยงานสร้างขึ้นหรือไม่ อย่างไร

2.4 กระบวนการถ่ายทอดความรู้ให้แก่ท่านเป็นอย่างไร

3. ท่านรู้ระบบการประเมินผล การวิเคราะห์ผลของการดำเนินการในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากรหรือไม่

4. วิธีการที่หน่วยงานใช้ในการประเมินผลการจัดการความรู้กับท่านเป็นอย่างไร

ส่วนที่ 3 ความต้องการและแนวทางการพัฒนาของหน่วยงาน

1. ท่านอยากได้อะไรจากการจัดทำกิจกรรมการจัดการความรู้

2. ท่านเข้าถึงแหล่งการจัดการความรู้ของหน่วยงานอย่างไร ด้วยวิธีใด

3. ท่านได้นำการจัดการความรู้ของหน่วยงานไปใช้ในลักษณะใด มากน้อยแค่ไหน

4. ท่านคิดว่ามีแนวทางการพัฒนากิจกรรมการจัดการความรู้ ให้พวกท่านเข้าถึงและเข้าใจได้ง่ายขึ้นอย่างไร

ส่วนที่ 4 ความสำเร็จ ความล้มเหลว และปัญหาอุปสรรคของหน่วยงาน

1. ท่านคิดว่ากิจกรรมการจัดการความรู้ ประสบความสำเร็จหรือไม่ อย่างไร

2. ด้านปัญหาการจัดการองค์ความรู้ของหน่วยงาน

2.1 ท่านคิดว่าปัญหาการเลือกและการตัดสินใจขององค์ความรู้ของหน่วยงานคืออะไร

2.2 ท่านคิดว่าปัญหากระบวนการแสวงหาความรู้ของหน่วยงานคืออะไร

2.3 ปัญหาการใช้ระบบการจัดการความรู้ของหน่วยงานที่ท่านพบคืออะไร

2.4 ปัญหากระบวนการถ่ายทอดความรู้ให้แก่ท่านคืออะไร

3. ประเด็นปัญหาหลักที่ท่านพบในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในหน่วยงาน
4. หลังจากที่ได้นำการจัดการความรู้มาใช้ในหน่วยงาน ท่านเห็นว่ามีการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานท่านอย่างไร

ส่วนที่ 5 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาของหน่วยงาน

ระบบการจัดการความรู้ เกิดผลดี และผลเสียอย่างไร

1. หลังจากดำเนินการระบบการจัดการความรู้เสร็จในช่วงแรกแล้ว ท่านมีแนวคิดว่าจะดำเนินการอย่างไรต่อ
2. ข้อเสนอแนะจากการทำกิจกรรมนี้
3. ผู้บริหารในหน่วยงาน มีส่วนในการสนับสนุนด้านการจัดการความรู้อย่างไร
4. หน่วยงานมีการกระตุ้น สร้างแรงจูงใจ และสร้างการมีส่วนร่วมของท่านในการทำกิจกรรมการจัดการความรู้หรือไม่

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาได้แบ่งวิธีการเข้าถึงข้อมูลและเก็บรวบรวมข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลด้านเอกสาร (Review Data) และ การเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม (Field Data)

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลด้านเอกสาร (Review Data) ผู้ศึกษาได้ศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลด้านวิชาการจากแหล่งข้อมูล และสื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ จากการค้นคว้า ทบทวน และเรียบเรียงจากหนังสือ ตำราวิชาการ วิทยานิพนธ์ ภาคนิพนธ์ ผลงานวิจัย เอกสารวิชาการ และสิ่งตีพิมพ์ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงข้อมูลจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม (Field Data)

2.1 ได้จากการสัมภาษณ์บุคลากรขององค์กรที่ศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ขององค์กรโดยเตรียมแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ผู้ศึกษาได้กำหนดคำถามออกเป็นประเด็นให้ครอบคลุมและสอดคล้องกับเรื่องที่ทำในการศึกษา โดยขออนุญาตในการจัดบันทึกและบันทึกเสียง ระหว่างการสัมภาษณ์ ผู้ศึกษาได้มีปฏิสัมพันธ์แบบต่อหน้ากับผู้ให้สัมภาษณ์เพื่อเกิดการแลกเปลี่ยน แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ และมีการทดสอบคำถามและคำตอบเพื่อเป็นแนวทางในการถามคำถามต่อไป โดยจะใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 20-30 นาที ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของผู้ให้สัมภาษณ์ การสัมภาษณ์แต่ละรายจะทำการสัมภาษณ์จนกว่าจะไม่พบข้อสงสัยหรือไม่มีข้อมูลใหม่เกิดขึ้น ที่เรียกว่า ข้อมูลอิ่มตัว (Data Saturation) จึงหยุดการสัมภาษณ์

2.2 ในขณะที่สัมภาษณ์ผู้ศึกษาจะใช้การจดบันทึกสรุปสั้นๆ เฉพาะประเด็นที่สำคัญ และเมื่อจบการสัมภาษณ์ จะทำการบันทึกข้อมูลอื่นๆ ทันที เช่น ลักษณะท่าทาง ลักษณะ

น้ำเสียง ตามความเป็นจริงโดยไม่มีการตีความ นอกจากนี้ยังได้บันทึกเกี่ยวกับความคิด ความรู้สึก หรือปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้ศึกษาขณะที่รวบรวมข้อมูล ซึ่งการเขียนบันทึกสรุปสั้นๆ

2.3 ข้อมูลจะถูกนำมาทำการบันทึกและถอดเทปรายวัน เพื่อทำการตรวจสอบ ข้อมูลที่ไม่ชัดเจนหรือไม่ครบถ้วน เพื่อนำไปศึกษาเพิ่มเติมในการสัมภาษณ์ครั้งต่อไป และข้อมูลที่ได้นำผู้ศึกษาจะนำมาถอดเทปคำต่อคำ ประโยคต่อประโยค แล้วตรวจสอบความถูกต้องของ ข้อมูลอีกครั้งด้วยการ ฟังเทปบันทึกเสียงซ้ำ

ความเชื่อถือได้ของเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

หลังจากที่ได้เก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว ได้นำมาตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล (Trustworthiness) ดังนี้

1. ผู้สัมภาษณ์สร้างความสัมพันธ์อันดีต่อผู้ให้สัมภาษณ์ เพื่อให้เกิดความไว้วางใจในตัวผู้ศึกษา ซึ่งจะมีผลต่อความถูกต้องและเป็นจริงของข้อมูล
2. การยืนยันความถูกต้องของข้อมูล (Member Checking) โดยการนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ที่ได้จดบันทึกอย่างละเอียดและอธิบายอย่างชัดเจนนำกลับไปให้ผู้ให้สัมภาษณ์ยืนยันความถูกต้องของข้อมูลว่าข้อมูลเป็นจริงตรงกับความรู้สึกของผู้ให้สัมภาษณ์หรือไม่
3. ตรวจสอบความไว้วางใจได้ของข้อมูล (Dependability) โดยการนำข้อมูลไปตรวจสอบกับอาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์เพื่อยืนยันความถูกต้องตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา
4. ความสามารถในการนำผลการศึกษาไปประยุกต์ใช้ (Transferability) โดยการเขียนระเบียบวิธีการศึกษา การวิเคราะห์ข้อมูล และบริบทที่ต้องการศึกษาอย่างชัดเจน เพื่อเป็นการเพิ่มความน่าเชื่อถือของการศึกษาในการที่จะนำผลการศึกษาไปใช้ในบริบทที่ใกล้เคียงกัน
5. การยืนยันผลการศึกษา (Conformability) โดยการที่ผู้ศึกษาจะเก็บเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาไว้เป็นอย่างดี พร้อมสำหรับการตรวจสอบ (Audit Trial) เพื่อยืนยันว่าข้อมูลที่ได้อาจไม่มีความลำเอียงหรือเกิดจากการคิดขึ้นของผู้ศึกษา (ศักดิ์สิทธิ์ พรรัตนศรีกุล. 2552 : 28-29)

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร และจากการสัมภาษณ์ โดยวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงคุณภาพ ตามหลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง แล้วนำเสนอข้อมูลแบบพรรณนา โดยนำข้อมูลที่เป็นเอกสาร เทียบเคียงกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ จากนั้นจึงวิเคราะห์และสรุปผลตามประเด็นคำถามและคำตอบที่ได้จากการสัมภาษณ์

โดยมีการจัดทำข้อมูลและวิเคราะห์ผลดังนี้

1. นำข้อมูลที่ได้จากการถอดความจากเครื่องบันทึกเสียงและการบันทึกภาคสนามมาพิจารณาหลายๆ ครั้ง เพื่อให้เกิดความเข้าใจในภาพรวมของข้อมูลที่ได้
2. พิจารณาประเด็นที่สำคัญและนำข้อมูลกลับมาอ่านพิจารณาอีกครั้งโดยละเอียดทุกบรรทัดแล้วจึงตีความพร้อมทำการดึงข้อความหรือประโยคที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของหน่วยงาน
3. นำข้อความหรือประโยคที่มีความหมายเหมือนกันหรือใกล้เคียงกันมาไว้กลุ่มเดียวกันโดยมีรหัสข้อมูลกำกับทุกข้อความหรือทุกประโยค แล้วจึงตั้งชื่อคำสำคัญ ซึ่งจะจัดเป็นทั้งกลุ่มใหญ่ (Themes) และ กลุ่มย่อย (Sub-Theme) ที่อยู่ภายใต้ความหมายของกลุ่มใหญ่
4. ใช้การเขียนบรรยายสิ่งที่ค้นพบอย่างละเอียดและชัดเจน ในรูปแบบการสัมภาษณ์ และข้อมูลเอกสารที่ได้จากการสัมภาษณ์

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากร กรณีศึกษาการประปานครหลวง สายงานรองผู้ว่าการ (ผลิตและส่งน้ำ) ฝ่ายโรงงานผลิตน้ำบางเขน เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) และสัมภาษณ์กลุ่มแบบเจาะจง (Mini Focus Group Interviews) และใช้คำถามแบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากพนักงานในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ จำนวน 6 คน จากคนละตำแหน่งงาน จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยกระบวนการเชิงคุณภาพ คือ การจัดกลุ่มข้อมูล และการจัดกลุ่มย่อยของข้อมูล ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งเป็น 2 แบบ คือการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) และสัมภาษณ์กลุ่มแบบเจาะจง (Mini Focus Group Interviews) ดังนี้

การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview)

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย อายุ เพศ วุฒิการศึกษา อายุการทำงาน ตำแหน่ง/ระดับ หน้าที่ดูแลรับผิดชอบ

ส่วนที่ 2 การดำเนินงานของหน่วยงาน

ส่วนที่ 3 ความต้องการและแนวทางการพัฒนาของหน่วยงาน

ส่วนที่ 4 ความสำเร็จ ความล้มเหลว และปัญหาอุปสรรคของหน่วยงาน

ส่วนที่ 5 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาของหน่วยงาน

สัมภาษณ์กลุ่มแบบเจาะจง (Mini Focus Group Interviews)

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย อายุ เพศ วุฒิการศึกษา อายุการทำงาน ตำแหน่ง/ระดับ หน้าที่ดูแลรับผิดชอบ

ส่วนที่ 2 การดำเนินงานของหน่วยงาน

ส่วนที่ 3 ความต้องการและแนวทางการพัฒนาของหน่วยงาน

ส่วนที่ 4 ความสำเร็จ ความล้มเหลว และปัญหาอุปสรรคของหน่วยงาน

ส่วนที่ 5 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาของหน่วยงาน

ตารางที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลโดยภาพรวม

รหัส	อายุ (ปี)	เพศ	วุฒิ การศึกษา	อายุ การ ทำงาน (ปี)	หน่วยงาน /ตำแหน่ง / ระดับ	หน้าที่ รับผิดชอบ
ID01	57	หญิง	ปริญญาโท	27	ศูนย์ผลิตและส่งน้ำ / ที่ปรึกษา / 8	ดูแลภาพรวม ของสายงาน
ID02	49	ชาย	ปริญญาโท	20	ศูนย์ผลิตและส่งน้ำ / วิศวกร / 7	ดูแลการจัดการ ความรู้
ID03	52	ชาย	ปริญญาตรี	23	กองวางแผนและ พัฒนาการผลิต / วิศวกร / 7	วางแผนและ พัฒนาการผลิต
FG01	45	ชาย	ปริญญาตรี	25	ส่วนเครื่องวัดและการ สื่อสาร กองซ่อมบำรุง ไฟฟ้า / วิศวกร / 6	ดูแลระบบการ วัดแรงดันน้ำ
FG02	46	ชาย	ปริญญาตรี	21	ผลิตควบคุมการผลิตน้ำ 3 ศูนย์ผลิตและจ่ายน้ำ / วิศวกร / 6	ดูแลระบบการ จ่ายน้ำ
FG03	35	ชาย	ปริญญาตรี	6	ศูนย์เทคโนโลยี สารสนเทศ / วิศวกร / 4	ดูแลและพัฒนา เว็บไซต์

จากตารางที่ 1 แสดงให้เห็นข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูล พบว่า กลุ่มตัวอย่างแบ่งเป็น เพศชาย 5 คน เพศหญิง 1 คน อายุการทำงานอยู่ในช่วง 6 ปี ถึง 27 ปี และช่วงอายุอยู่ระหว่าง 35 ปี ถึง 57 ปี วุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท 2 คน และ ระดับปริญญาตรี 4 คน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ในการศึกษาครั้งนี้ พนักงานการประปานครหลวง สายงานรองผู้ว่าการ (ผลิตและส่งน้ำ) ฝ่ายโรงงานผลิตน้ำบางเขน จำนวน 6 คน ให้ความร่วมมือในการให้สัมภาษณ์ เมื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ ได้ทำการกำหนดตัวอักษร ID01-ID03 แทนผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) และ FG01-FG03 แทนผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มแบบเจาะจง (Mini Focus Group Interviews) ในการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น โดยแบบสัมภาษณ์ได้ถูกพัฒนาขึ้นมาจาก

งานวิจัยในอดีต โดยการสร้างเป็นคำถามให้มีความครอบคลุมตามขอบเขตของการศึกษานั้นเป็นสิ่งที่ต้องการศึกษาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ มีการเรียงลำดับคำถามตามกรอบแนวคิดเนื้อหาของคำถามเป็นลักษณะของคำถามปลายเปิด ทั้งนี้การเรียงลำดับ ID01-ID03 และ FG01-FG03 เป็นการเรียงตามลำดับก่อนหลังที่ผู้ศึกษาได้ทำการสัมภาษณ์ เช่น ID01 หมายถึง ผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) คนที่ 1 และ FG01 หมายถึง ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มแบบเจาะจง (Mini Focus Group Interviews) คนที่ 1

การสัมภาษณ์พนักงาน ID01

ID01 เป็นพนักงานระดับหัวหน้างาน ตำแหน่งที่ปรึกษาระดับ 8 ของสายงานรองผู้ว่าการ (ผลิตและส่งน้ำ) ฝ่ายโรงงานผลิตน้ำบางเขน เพศหญิง อายุประมาณ 57 ปี ระดับการศึกษาสูงสุดปริญญาโท ดูแลภาพรวมของสายงาน ผู้ให้สัมภาษณ์อนุญาตให้ผู้ศึกษาสัมภาษณ์ระหว่างช่วงพัก โดยใช้เวลาในการทักทาย และสัมภาษณ์ 1 ชั่วโมง ตั้งแต่เวลา 12.30 -13.30 น. ในวันศุกร์ที่ 9 เมษายน 2553 ผู้ศึกษาได้พบผู้ให้สัมภาษณ์บริเวณห้องทำงานของผู้ให้สัมภาษณ์ โดยที่ผู้ให้สัมภาษณ์กำลังหาข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของหน่วยงานให้ผู้ศึกษาอยู่

ผู้ให้สัมภาษณ์รูปร่างสมส่วน สูงประมาณ 160-155 เซนติเมตร ลักษณะท่าทางกระฉับกระเฉงและเป็นมิตร พูดคุยอย่างคล่องแคล่ว ขณะพูดคุยมีการเคลื่อนไหวมือประกอบในบางครั้ง ผู้ให้สัมภาษณ์ตอบคำถามอย่างเป็นกันเองและอธิบายรายละเอียดในแต่ละคำถาม ทั้งนี้ อาจเพราะผู้ศึกษาได้ส่งแนวคำถามในการศึกษาถึงผู้ให้สัมภาษณ์ก่อนแล้วประมาณ 5 วัน

การสัมภาษณ์พนักงาน ID02

ID02 เป็นพนักงานระดับหัวหน้างาน ตำแหน่งวิศวกรระดับ 7 ของสายงานรองผู้ว่าการ (ผลิตและส่งน้ำ) ฝ่ายโรงงานผลิตน้ำบางเขน เพศชาย อายุประมาณ 49 ปี ระดับการศึกษาสูงสุดปริญญาโท ดูแลการจัดการความรู้ของหน่วยงาน และเป็นประธานที่งานรับผิดชอบระบบบริหารองค์ความรู้และสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (KM/LO) ฝ่ายโรงงานผลิตน้ำบางเขน ผู้ให้สัมภาษณ์อนุญาตให้ผู้ศึกษาสัมภาษณ์ก่อนเริ่มทำงานในช่วงเช้า โดยใช้เวลาในการทักทายและสัมภาษณ์ประมาณ 20 นาที ตั้งแต่เวลา 08.35 - 08.55 น. ในวันศุกร์ที่ 9 เมษายน 2553

ผู้ให้สัมภาษณ์รูปร่างผอมสูง ผิวคล้ำ สูงประมาณ 175-180 เซนติเมตร ลักษณะท่าทางเป็นมิตร อารมณ์ดียิ้มแย้มแจ่มใส ผู้ให้สัมภาษณ์ตอบคำถามอย่างเป็นกันเองและอธิบายรายละเอียดในแต่ละคำถาม การตอบคำถามอย่างเป็นธรรมชาติและมีการหัวเราะในบางครั้ง และได้แนะนำให้สอบถามบุคคลที่ชำนาญกว่าตนเอง

การสัมภาษณ์พนักงาน ID03

ID03 เป็นพนักงานระดับหัวหน้างาน ตำแหน่งวิศวกรระดับ 7 ของสายงานรองผู้ว่าการ (ผลิตและส่งน้ำ) ฝ่ายโรงงานผลิตน้ำบางเขน เพศชาย อายุประมาณ 49 ปี ระดับการศึกษาสูงสุดปริญญาตรี หนึ่งในทีมงานรับผิดชอบระบบบริหารองค์ความรู้และสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (KM/LO) ฝ่ายโรงงานผลิตน้ำบางเขน ผู้ให้สัมภาษณ์อนุญาตให้ผู้ศึกษาสัมภาษณ์ในช่วงเวลาพักทานกาแฟ ในทำนองที่สบายและพยายามหาข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้องมาให้ดูในขณะเวลาที่สัมภาษณ์ไปด้วย โดยใช้เวลาในการทักทายและสัมภาษณ์ประมาณ 30 นาที ตั้งแต่เวลา 10.15-10.45 น. ในวันศุกร์ที่ 9 เมษายน 2553

ผู้ให้สัมภาษณ์รูปร่างสมส่วน ผิวคล้ำ สูงประมาณ 175-180 เซนติเมตร ลักษณะท่าทางสุขุม นิ่งเงียบ มียิ้มบางเป็นบางครั้ง นิ่งให้สัมภาษณ์อย่างสบาย ผู้ให้สัมภาษณ์ตอบคำถามอย่างเป็นกันเองและอธิบายรายละเอียดในแต่ละคำถามโดยมีการค้นหาเอกสารที่เกี่ยวข้องในขณะอธิบาย น้ำเสียงของผู้ให้สัมภาษณ์อ่อนโยน พูดค่อนข้างช้าแต่ชัดเจน

การสัมภาษณ์พนักงาน FG01

FG01 เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ ตำแหน่งวิศวกรระดับ 6 แผนกส่วนเครื่องวัดและการสื่อสาร กองซ่อมบำรุงไฟฟ้า ของสายงานรองผู้ว่าการ (ผลิตและส่งน้ำ) ฝ่ายโรงงานผลิตน้ำบางเขน เพศชาย อายุประมาณ 45 ปี ระดับการศึกษาสูงสุดปริญญาตรี ผู้ให้สัมภาษณ์อนุญาตให้ผู้ศึกษาสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกับพนักงานระดับปฏิบัติการอีก 2 ท่าน โดยใช้เวลาในการทักทายและสัมภาษณ์ประมาณ 30 นาที ตั้งแต่เวลา 13.10-13.40 น. ในวันอังคารที่ 4 พฤษภาคม 2553

ผู้ให้สัมภาษณ์รูปร่างอวบ ผิวคล้ำ สูงประมาณ 165 เซนติเมตร ลักษณะท่าทางอริยาไยดี เป็นมิตร ผู้ให้สัมภาษณ์ตอบคำถามอย่างเป็นกันเองใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส และอธิบายรายละเอียดในแต่ละคำถามอย่างมั่นใจ พูดจาคล่องแคล่ว นิ่งในท่าที่สบายเอนหลังกับพนักเก้าอี้ในห้องทำงาน

การสัมภาษณ์พนักงาน FG02

FG02 เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ ตำแหน่งวิศวกรระดับ 6 แผนกผลิตควบคุมการผลิตน้ำ 3 ศูนย์ผลิตและจ่ายน้ำ ของสายงานรองผู้ว่าการ (ผลิตและส่งน้ำ) ฝ่ายโรงงานผลิตน้ำบางเขน เพศชาย อายุประมาณ 46 ปี ระดับการศึกษาสูงสุดปริญญาตรี ผู้ให้สัมภาษณ์อนุญาตให้ผู้ศึกษาสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกับพนักงานระดับปฏิบัติการอีก 2 ท่าน โดยใช้เวลาในการทักทายและสัมภาษณ์ประมาณ 30 นาที ตั้งแต่เวลา 13.10-13.40 น. ในวันอังคารที่ 4 พฤษภาคม 2553

ผู้ให้สัมภาษณ์อวบ ผิวขาวเหลือง สูงประมาณ 170-175 เซนติเมตร ลักษณะท่าทางนิ่งเงียบ ผู้ให้สัมภาษณ์ตอบคำถามอย่างประหม่า ใบหน้านิ่งเฉยไม่ค่อยยิ้ม ขณะพูดคุยมีการเคลื่อนไหวมือมาไ้ปลายคางเป็นบางครั้ง และอธิบายรายละเอียดในแต่ละคำถามอย่างไม่ค่อยมั่นใจ พูดจาติดๆ ขัดๆ เป็นบางช่วง นิ่งในท่าที่ที่สบาย ในขณะที่อธิบายรายละเอียดได้เปิดข้อมูลในคอมพิวเตอร์และเว็บไซต์ภายในหน่วยงานประกอบการอธิบาย

การสัมภาษณ์พนักงาน FG03

FG03 เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ ตำแหน่งวิศวกรระดับ 4 ของสายงานรองผู้ว่าการ (ผลิตและส่งน้ำ) ฝ่ายโรงงานผลิตน้ำบางเขน เพศชาย อายุประมาณ 35 ปี ระดับการศึกษาสูงสุดปริญญาตรี หนึ่งในทีมงานดูแลรับผิดชอบพัฒนาเว็บไซต์ระบบบริหารองค์ความรู้และสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (KM/LO) ผู้ให้สัมภาษณ์อนุญาตให้ผู้ศึกษาสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกับพนักงานระดับปฏิบัติการอีก 2 ท่าน โดยใช้เวลาในการทักทายและสัมภาษณ์ประมาณ 30 นาทีตั้งแต่เวลา 13.10-13.40 น. ในวันอังคารที่ 4 พฤษภาคม 2553

ผู้ให้สัมภาษณ์ผอมสูง ผิวขาวเหลือง สูงประมาณ 170-175 เซนติเมตร ลักษณะท่าทางนิ่งเงียบ ผู้ให้สัมภาษณ์ตอบคำถามอย่างประหม่า ใบหน้านิ่งเฉยยิ้มบางเล็กน้อย ขณะพูดคุยมีการเคลื่อนไหวมือเป็นบางครั้ง และอธิบายรายละเอียดในแต่ละคำถามอย่างไม่ค่อยมั่นใจ พูดเสียงค่อย ความเร็วปานกลาง นิ่งในท่าที่ที่สบาย ในขณะที่อธิบายรายละเอียดได้เปิดข้อมูลในคอมพิวเตอร์และเว็บไซต์ภายในหน่วยงานประกอบการอธิบาย

การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview)

ส่วนที่ 2 การดำเนินงานของหน่วยงาน

1. อธิบายการดำเนินงานของหน่วยงานในเรื่องของการจัดการองค์ความรู้

ID01 : ตามนโยบายของคณะกรรมการการประปานครหลวงต้องการให้หน่วยงานต่างๆ จัดทำระบบจัดการองค์ความรู้ (KM/LO) โดยจะจัดตั้งคณะกรรมการบริหารระบบ KM/LO และในแต่ละปีจะมีการกำหนดแผนบริหารจัดการระบบ KM/LO ซึ่งจะส่งให้แต่ละหน่วยงานได้รับทราบ ในแผนงานที่ส่งมาจะทำเหมือนกันทุกหน่วยงาน คือ การบ่งชี้ความรู้ด้านกิจกรรมการประปา สร้างและแสวงหาความรู้ที่เป็นระบบ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การเข้าถึงความรู้ การเรียนรู้ของพนักงาน การคัดกรองความรู้ การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ระบบ KM/LO การติดตามและประเมินผล

ID02-ID03 : ทางคณะกรรมการบริหารระบบ KM/LO ส่งแผนงานปีงบประมาณมาให้ทางหน่วยงาน โดยมีหลักการและเหตุผลในการทำกิจกรรม KM/LO แจ้งวัตถุประสงค์ของกิจกรรม แนวทางดำเนินการ รายละเอียดของแผนงาน ตัวชี้วัดแผนงาน ระยะเวลาดำเนินการ

งบประมาณที่ใช้ ประโยชน์ และผู้รับผิดชอบแผนงาน ทางหน่วยงานจะจัดตั้งทีมงานรับผิดชอบระบบ KM/LO โดยให้ทีมงานกำหนดหน้าที่ของแต่ละแผนก และทำตามหัวข้อและระยะเวลาการดำเนินงานของแผนงานที่คณะกรรมการให้มา ในแต่ละปีทุกหน่วยงานพิจารณาทบทวนหัวข้อความรู้ในปีก่อนหน้า โดยให้ทีมงานจัดการความรู้สร้างและพัฒนาความรู้จากประสบการณ์ที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานหรือความผิดพลาดจากอดีต อย่างน้อยหน่วยงานละ 1 เรื่อง เพื่อประกวดการจัดการความรู้ดีเด่นในแต่ละปี

2. ความรู้ที่ใช้ในการจัดเก็บเป็นชนิดใด ระหว่าง Tacit Knowledge (ความรู้ที่ซัดแจ้ง) หรือ Explicit Knowledge (ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน)

ID01-ID02 : ความรู้ที่ใช้ในการจัดเก็บนั้นเป็นทั้ง 2 รูปแบบทั้ง Tacit Knowledge (ความรู้ที่ซัดแจ้ง) และ Explicit Knowledge (ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน) ในรูปแบบ Tacit Knowledge คือ ความสามารถของพนักงานในหน่วยงานที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาในปฏิบัติการหลักของหน่วยงาน ส่วน Explicit Knowledge จำพวกความรู้ที่เป็นคู่มือปฏิบัติงานต่างๆ

ID03 : ความรู้ที่จัดเก็บส่วนใหญ่จะอยู่ในรูปแบบของ Explicit Knowledge มากกว่า Tacit Knowledge ซึ่งเป็นเอกสารข้อมูลเป็นส่วนมาก

3. วิธีการจัดการความรู้ที่นำมาใช้

3.1 กระบวนการแสวงหาความรู้ของหน่วยงาน

ID01-ID03 : แต่ละหน่วยงานคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณลักษณะต่างๆ อาทิ มีความรู้ในงานหลักของหน่วยงานเป็นอย่างดี มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน มีความสามารถในการบันทึก ค้นคว้า รวบรวมข้อมูล มีความสามารถในการถ่ายทอด สื่อสาร และอื่นๆ นำผู้ที่มีคุณสมบัติข้างต้นมารวมเป็นทีมงานจัดการความรู้ อย่างน้อย 4-5 คน และให้ทีมงานรับผิดชอบดำเนินการจัดการความรู้ในเรื่องที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน

3.2 การเลือกและการตัดสินใจของความรู้

ID01-ID03 : เมื่อทีมงานรับผิดชอบดำเนินการจัดการความรู้ได้กำหนดหัวข้อจากนั้นจะนำเข้าสู่ที่ประชุมเพื่อดูความเหมาะสมของหัวข้อ โดยพิจารณาจากความสำคัญและให้ประโยชน์ความรู้สูงสุดเป็นอันดับแรก

3.3 การใช้และพัฒนาความรู้ของหน่วยงาน

ID01-ID03 : มีการจัดระบบข้อมูลในรูปแบบเอกสารและลงในเว็บไซต์ของหน่วยงานเพื่อให้พนักงานได้เข้ามาศึกษาหาความรู้ได้ง่ายขึ้น และมีการต่อยอดผลงานจากที่มีอยู่แล้วโดยเอาข้อมูลมาศึกษาเพิ่มเติมเพื่อประยุกต์ให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น

3.4 กระบวนการถ่ายทอดความรู้ให้แก่สมาชิกในหน่วยงานและกลุ่มคนที่สนใจ

ID01, ID03 : ได้มีกิจกรรมประชุมเพื่อจัดการให้พนักงานได้ แลกเปลี่ยน และถ่ายทอดความรู้ ทักษะการทำงาน และใช้ระบบสารสนเทศเป็นคลังเก็บความรู้ซึ่งเป็นช่องทาง

ให้กับพนักงานได้เข้าถึงความรู้ จัดตั้งเวทีหรืออบรม สัมมนา เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสในการพบปะ สังสรรค์ ถ่ายทอดแลกเปลี่ยนประสบการณ์

ID02 : มีการจัดประชุมในช่วงเช้า (Morning Talk) หรือการประชุมกลุ่มย่อย ก่อนเข้างานประมาณ 15 นาที ทุกวันจันทร์ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ปัญหาและวิธีแก้ไขในการทำงานของแต่ละคน

3.5 กระบวนการการเก็บรักษาจดจำความรู้ของหน่วยงาน

ID01-ID03 : มีการจัดเก็บความรู้ที่สำคัญและจำเป็นต่อหน่วยงาน ในรูปแบบเอกสารและระบบสารสนเทศของหน่วยงาน แยกเป็นหมวดหมู่อย่างเป็นระบบ เพื่อสะดวกต่อการสืบค้นเพื่อศึกษาหาความรู้ได้โดยง่าย

4. อธิบายระบบการประเมินผล การวิเคราะห์ผลของการดำเนินการในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากร

ID01-ID03 : มีการสร้างแบบสอบถามเพื่อสำรวจความคิดเห็นพนักงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในหน่วยงาน และมีการรายงานผลความก้าวหน้าการจัดทำให้ผู้ว่าการได้รับทราบไตรมาสละ 1 ครั้ง

ส่วนที่ 3 ความต้องการและแนวทางการพัฒนาของหน่วยงาน

1. มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับการนำการจัดการความรู้มาใช้ในหน่วยงาน

ID01-ID03 : วิสัยทัศน์ “เป็นองค์กรชั้นนำด้านการบริหารจัดการที่ดี ที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ในระดับแนวหน้าสุดของกลุ่มประเทศอาเซียน ที่ให้บริการงานประปา” พันธกิจ “ให้บริการงานประปาที่มีมาตรฐานคุณภาพ คุ่มค่า ด้วยเทคโนโลยีทันสมัย และบุคลากรมืออาชีพ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้บริการ” นโยบายและกลยุทธ์ที่การประปานครหลวงได้ดำเนินการในโครงสร้าง “การสร้างระบบองค์กรเรียนรู้” โดยมีเป้าหมาย ที่จะสร้างระบบ รวบรวมความรู้ พัฒนา แลกเปลี่ยนและจัดเก็บองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ ในการจัดทำองค์ความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพการทำงานที่ดีขึ้น

2. หน่วยงานอยากได้อะไรจากการจัดทำกิจกรรมการจัดการความรู้

ID01-ID02 : อยากให้พนักงานในหน่วยงานให้ความสำคัญกับกิจกรรมนี้ให้มากขึ้น พนักงานส่วนใหญ่ยังไม่ให้ความสำคัญเท่าที่ควร เนื่องจากกิจกรรมการจัดการความรู้เป็นกิจกรรมเสริม ซึ่งแต่ละคนก็มีหน้าที่หลักของตนจึงไม่มีใครให้ความสำคัญ

ID03 : อยากให้มีการพัฒนาระบบบริหารให้ดียิ่งขึ้น การกระจายงานของกิจกรรมนี้ยังบริหารการทำงานได้ไม่ดี แบ่งหน้าที่ไม่เหมาะสม ใครที่สนใจก็ให้ความสำคัญส่วนคนที่ไม่สนใจก็ไม่สนใจที่จะทำกิจกรรม

3. หน่วยงานอยากเห็นบุคลากรนำการจัดการความรู้ไปใช้ในลักษณะใด

ID01-ID03 : อยากให้พนักงานนำความรู้ที่ได้จากกิจกรรมการจัดการความรู้ไปใช้ประโยชน์แก้ไขปัญหาต่อการปฏิบัติงาน และถ่ายทอดความรู้ที่ตนเองมีให้แก่ผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นการสอนงาน การฝึกอบรมสัมมนา หรือทำคู่มือเอกสารปฏิบัติงาน

4. แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้

ID01 : กำหนดเป้าหมายมุ่งเสริมการทำงานให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ในหน่วยงาน โดยส่งเสริมการจัดการความรู้ที่เป็นเฉพาะตัวของพนักงาน (Tacit Knowledge) หรือความรู้ในการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน

ID02 : เผยแพร่ความรู้ให้ผู้คนได้รับรู้มากขึ้น ปัจจุบันความรู้ในหน่วยงานยังไม่ถูกเผยแพร่ให้คนในหน่วยงานอื่นหรือบุคคลภายนอกได้รับรู้

ID03 : จัดการฝึกอบรม สัมมนา และการสลับหมุนเวียนงานให้มากขึ้น เพราะปัจจุบันยังจัดทำกิจกรรมเหล่านี้ไม่มาก เพื่อให้พนักงานได้มีความรู้แลกเปลี่ยนประสบการณ์มากยิ่งขึ้น

ส่วนที่ 4 ความสำเร็จ ความล้มเหลว และปัญหาอุปสรรคของหน่วยงาน

1. ท่านคิดว่ากิจกรรมการจัดการความรู้ ประสบความสำเร็จหรือไม่ อย่างไร

ID01 : ประสบความสำเร็จ พนักงานได้ให้ความสนใจในกิจกรรมการจัดการความรู้ มีข้อมูลขององค์ความรู้ในหน่วยงานเพิ่มมากขึ้นกว่าปีก่อนๆ ผู้บริหารให้ความสำคัญและสนับสนุนการดำเนินงาน มีแผนงานปฏิบัติที่ชัดเจน ตรงเป้าหมาย มีระบบการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

ID02-ID03 : ยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร พนักงานส่วนใหญ่ยังไม่ให้ความสำคัญกับกิจกรรมการจัดการความรู้ วิธีดำเนินการยังขาดความต่อเนื่อง มีการสานต่อน้อย และระบบการจัดการยังไม่มีผู้รับผิดชอบที่แน่นอน

2. ด้านปัญหาการจัดการองค์ความรู้ของหน่วยงาน

2.1 ปัญหาการเลือกและการตัดสินใจองค์ความรู้ของหน่วยงาน

ID01 : ไม่มีปัญหาในการเลือกและการตัดสินใจองค์ความรู้ในหน่วยงาน

ID02-ID03 : ในแต่ละปีมีหัวข้อที่น่าสนใจในการนำเสนอเข้าประกวดหลายเรื่อง ซึ่งการตัดสินใจค่อนข้างลำบากในที่ประชุมเพื่อจัดเรียงลำดับความสำคัญของหัวข้อที่น่าสนใจ โดยแต่ละคนมีความเห็นที่ไม่ตรงกันจึงต้องมีการโหวตเพื่อให้ได้หัวข้อในการประกวด และหัวข้อที่จะเอามาลงในเว็บไซต์หรือทำเป็นเอกสารคู่มือต้องมีการเข้าที่ประชุมทุกเรื่อง ซึ่งเกิดความล่าช้าในการดำเนินงานต่อ

2.2 ปัญหากระบวนการแสวงหาความรู้ของหน่วยงาน

ID01-ID03 : ไม่มีปัญหาในกระบวนการแสวงหาความรู้ของหน่วยงาน เนื่องจากทุกวันนี้โลกเปิดกว้าง สามารถหาข้อมูลได้ตาม Internet และหนังสือ

2.3 ปัญหาการใช้และพัฒนาความรู้ของหน่วยงาน

ID01-ID03 : ไม่มีปัญหาในการใช้และพัฒนาความรู้ของหน่วยงาน เนื่องจากข้อมูลสามารถหาได้ง่ายทั้งในรูปแบบเอกสารและระบบสารสนเทศ จึงง่ายต่อการพัฒนาต่อยอดความรู้เดิมที่มีอยู่ก่อนหน้านี้ได้สะดวกยิ่งขึ้น

2.4 ปัญหากระบวนการการถ่ายทอดความรู้ให้แก่สมาชิกของหน่วยงาน

ID01-ID02 : ไม่มีปัญหาในกระบวนการการถ่ายทอดความรู้ให้แก่พนักงานในหน่วยงาน เนื่องจากมีการประชุมกลุ่มย่อยในหน่วยงานทุกเช้าวันจันทร์ เพื่อให้พนักงานได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และข้อมูลได้จัดเรียงเป็นหมวดหมู่และเป็นระบบง่ายต่อการค้นหาข้อมูล

ID03 : ระบบการถ่ายทอดความรู้ค่อนข้างช้าในส่วน of ระบบสารสนเทศ เนื่องจากผู้นำข้อมูลมาลงในเว็บไซต์มีเพียงคนเดียวคือ หน่วยศูนย์กลาง ซึ่งแต่ละฝ่ายไม่มีผู้รับผิดชอบจึงเกิดความล่าช้า

2.5 ปัญหากระบวนการการเก็บรักษาจดจำความรู้ของหน่วยงาน

ID01-ID03 : ไม่มีปัญหาในกระบวนการการเก็บรักษาจดจำความรู้ของหน่วยงาน มีการเก็บรักษาข้อมูลทั้งในรูปแบบเอกสาร และระบบสารสนเทศ ให้พนักงานค้นหาและ Download ข้อมูล

3. ประเด็นปัญหาหลักที่ท่านพบในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในหน่วยงาน

ID01 : ไม่มีปัญหาในการจัดการความรู้ในหน่วยงาน

ID02 : พนักงานส่วนใหญ่ไม่สนใจในกิจกรรมการจัดการความรู้เนื่องจากเป็นงานเสริมซึ่งแต่ละคนมีงานหลักประจำอยู่แล้ว จึงเห็นว่ากิจกรรมการจัดการความรู้เป็นการเพิ่มงาน ไม่มีใครอยากจะทำ

ID03 : ไม่มีใครนำไปใช้งานจริง เนื่องจากข้อมูลอยู่ในรูปเอกสารมากกว่า ส่วนใหญ่จะเก็บไว้ในตู้เอกสาร จึงไม่เกิดการใช้งานเท่าที่ควร

4. หลังจากที่ได้ดำเนินการจัดการความรู้มาใช้ในหน่วยงาน ท่านเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานท่านอย่างไร

ID01-ID03 : เห็นการเปลี่ยนแปลงของพนักงานในเรื่องคุณภาพงานที่ดีขึ้น ถูกต้องเป็นระบบระเบียบมากขึ้น ไม่ต้องแก้ไขและตรวจงานหลายรอบ ความผิดพลาดในการทำงานน้อยลง

ส่วนที่ 5 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาของหน่วยงาน

1. ระบบการจัดการความรู้ เกิดผลดี และผลเสียอย่างไร

ID01-ID02 : ผลดีคือ พนักงานได้รับข้อมูลความรู้มากขึ้น ความผิดพลาดในการปฏิบัติงานเกิดขึ้นน้อยลง คุณภาพงานดีขึ้น ส่วนผลเสียยังไม่มี

ID03 : ผลดีคือ พนักงานได้มีการรับรู้ข้อมูลมากขึ้น คุณภาพงานดีขึ้น ส่วนผลเสียคือ ไม่เกิดขึ้นจริงทำให้เสียงบประมาณในการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้

2. หลังจากดำเนินการระบบการจัดการความรู้เสร็จในช่วงแรกแล้ว ท่านมีแนวคิดว่าจะดำเนินการอย่างไรต่อ

ID01-ID03 : เพิ่มแรงจูงใจและกระตุ้นให้แกพนักงานสนใจในการทำกิจกรรมการจัดการความรู้ โดยให้รางวัล ไม่ว่าจะเป็นสิ่งของหรือการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง และหัวหน้างานควรเรียกลูกน้องประชุมเรื่อง KM/LO บ่อยมากขึ้นเพื่อเป็นการกระตุ้นให้มีการทำกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง

3. ข้อเสนอแนะจากการทำกิจกรรมนี้

ID01-ID02 : ควรมีการจัดฝึกอบรม/สัมมนา และการโยกย้ายงานให้มากขึ้น เพื่อเพิ่มความรู้อีกแก่พนักงานในการปฏิบัติงาน

ID03 : การจัดการความรู้ไม่จำเป็นต้องอยู่ในรูปของเอกสารเสมอไป เนื่องจากปัจจุบันข้อมูลอยู่ในรูปของเอกสารเป็นส่วนใหญ่ และถูกเก็บไว้ในตู้เอกสาร ไม่ค่อยมีใครสนใจ ถ้าจัดอยู่ในรูปแบบที่คนสามารถมองเห็นและอ่านได้บ่อยๆ น่าจะเป็นประโยชน์มากกว่า เช่น อยู่ในรูปแบบของบอร์ดตามทางเดิน เป็นต้น

การสัมภาษณ์กลุ่มแบบเจาะจง (Mini Focus Group Interviews)

ส่วนที่ 2 การดำเนินงานของหน่วยงาน

1. ท่านรู้และเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในหน่วยงานอย่างไร ช่วยอธิบายตามความเข้าใจของท่าน

FG01-FG03 : รู้ว่ามีการจัดการความรู้ในหน่วยงาน โดยมีการทำเป็นคู่มือเอกสารประกอบการทำงาน นำข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับการปฏิบัติงานมาเผยแพร่ในหน่วยงานทางเว็บไซต์ ทางคอมพิวเตอร์หลักของหน่วยงาน และทางบอร์ดประจำหน่วยงาน มีการฝึกอบรม/สัมมนา เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้กับหน่วยงานอื่น ในแต่ละปีจะมีการส่งเรื่องประกวดการจัดการความรู้ดีเด่นประจำปีของแต่ละหน่วยงาน

2. วิธีการจัดการความรู้ที่นำมาใช้

2.1 ท่านมีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการแสวงหาความรู้ของหน่วยงานหรือไม่อย่างไร

FG01 : มีส่วนเกี่ยวข้องในการหาหัวข้อเรื่องส่งประกวดประจำปี 2552 ซึ่งเกี่ยวกับมาตรการป้องกันและแก้ไขกรณีน้ำดิบด้อยคุณภาพ ซึ่งได้รับรางวัล Explicit Knowledge และการพัฒนาระบบการทำงานของถังตกตะกอน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดปริมาณการใช้

สารสัมพันธ์ ซึ่งได้รับรางวัลชมเชย โดยหาข้อมูลจากการปฏิบัติงานประจำเพื่อวิเคราะห์หาสิ่งที่พบปัญหามากที่สุดแล้วนำมาคิดหัวข้อเรื่องส่งประกวด

FG02-FG03 : มีการช่วยค้นหาข้อมูลในหัวข้อเรื่อง มาตรการป้องกันและแก้ไขกรณีน้ำดิบด้วยคุณภาพ โดยเก็บข้อมูลจริงจากหน่วยงานและจัดบันทึกข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์หาเหตุผลที่น้ำดิบด้วยคุณภาพ

2.2 ท่านมีส่วนเกี่ยวข้องกับการเลือกและการตัดสินใจของความรู้หรือไม่ อย่างไร

FG01-FG03 : ตามแผนบริหารจัดการระบบ KM/LO ที่ส่งมาให้ในหน่วยงานจะมีแบบฟอร์ม Proposal ซึ่งระบุหลักเกณฑ์การคัดกรองความรู้ โดยมีเนื้อหาในเชิงของการแก้ไขปัญหาหรือความรู้จากวิชาชีพที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน หรือเป็นความรู้ที่อาจพัฒนาแนวความคิดไปสู่ระดับการวิจัยและพัฒนา (Research and Development : R&D) ได้

2.3 ท่านได้ใช้ระบบการจัดการความรู้ที่หน่วยงานสร้างขึ้นหรือไม่ อย่างไร

FG01 : เมื่อมีความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่จะใช้คู่มือเอกสารในการค้นหาข้อมูลเนื่องจากอยู่หน้างานใช้คอมพิวเตอร์ไม่สะดวก มีการเป็นครั้งคราวที่ใช้ Intranet ของหน่วยงานค้นหาข้อมูลเพิ่มเติม

FG02-FG03 : ส่วนใหญ่ใช้คอมพิวเตอร์ในการค้นหาข้อมูล ซึ่งมีการนำความรู้ที่เป็นประโยชน์มาลงไว้ให้ศึกษาค้นคว้าและเอาไปใช้ในการปฏิบัติงาน

2.4 กระบวนการถ่ายทอดความรู้ให้แก่ท่านเป็นอย่างไร

FG01 : มีการแลกเปลี่ยนความรู้กับหน่วยงานอื่น เช่นการฝึกอบรม/สัมมนา การค้นหาข้อมูลทางออนไลน์ มีการโยกย้ายสลับหน้าที่งานบ้างเป็นบางครั้ง

FG02-FG03 : ได้รับข้อมูลความรู้จากหน่วยงานโดยใช้ระบบสารสนเทศของหน่วยงาน มีการเผยแพร่ข้อมูลทางเว็บไซต์ของหน่วยงาน มีการจัดการความรู้ที่เป็นหมวดหมู่ ง่ายต่อการใช้งานทั้งรูปแบบเอกสารและระบบสารสนเทศ มีระบบการสอนงาน และระบบพี่เลี้ยงให้กับพนักงานที่เข้าใหม่

3. ท่านรู้ระบบการประเมินผล การวิเคราะห์ผลของการดำเนินการในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากรหรือไม่

FG01-FG03 : รู้ระบบการประเมินจากแบบแผนบริหารจัดการระบบ KM/LO ที่ส่งมาให้ในหน่วยงาน จะมีแบบฟอร์ม Proposal กำหนดการประเมินผลและวิเคราะห์โดยมีแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในหน่วยงานเป็นการประเมินผลอย่างหนึ่ง และมีการรายงานผลสู่คณะกรรมการบริหารกิจกรรมการจัดการความรู้เพื่อวิเคราะห์หาความสำเร็จของกิจกรรม

4. วิธีการที่หน่วยงานใช้ในการประเมินผลการจัดการความรู้กับท่านเป็นอย่างไร

FG01-FG03 : มีรูปแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ว่าเห็นด้วยกับกิจกรรมหรือไม่ กิจกรรมที่ทำไปมีข้อบกพร่องหรือปัญหาอะไรบ้าง สิ่งที่ต้องการและอยากได้เพิ่มเติมจากกิจกรรม ข้อเสนอแนะ

ส่วนที่ 3 ความต้องการและแนวทางการพัฒนาของหน่วยงาน

1. ท่านอยากได้อะไรจากการจัดทำกิจกรรมการจัดการความรู้

FG01-FG02 : อยากให้มีการกระจายการทำงานของกิจกรรมการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของกิจกรรม ปัจจุบันใครที่สนใจที่จะทำก็จะเต็มใจทำ แต่ก็มีไม่ใช่น้อยที่ถูกทิ้งบ้างให้ทำ ผลงานที่ออกมาเลยไม่ดีเท่าที่ควร

FG03 : อยากให้มีการอัปเดตข้อมูลลงในเว็บไซต์เร็วกว่าเดิม ปัจจุบันข้อมูลในเว็บไซต์มีไม่มากนักเนื่องจากต้องรอการประชุมของคณะกรรมการเพื่อตัดสินใจว่าเรื่องไหนจะได้ลงในฐานข้อมูลของหน่วยงาน

2. ท่านเข้าถึงแหล่งการจัดการความรู้ของหน่วยงานอย่างไร ด้วยวิธีใด

FG01 : ส่วนมากจะดูจากคู่มือเอกสารการทำงานเวลาติดปัญหาในการปฏิบัติงาน

FG02 : ส่วนมากจะดูตามบอร์ดของหน่วยงานหรือหน่วยงานอื่น เนื่องจากสะดวกและเดินผ่านบ่อย บางครั้งก็ดูจากคู่มือเอกสารและทางเว็บไซต์ของหน่วยงาน

FG03 : ส่วนมากจะเข้าไปในเว็บไซต์เนื่องจากเป็นคนดูแลเว็บไซต์จึงเข้าถึงข้อมูลความรู้ทางระบบสารสนเทศบ่อยที่สุด

3. ท่านได้นำการจัดการความรู้ของหน่วยงานไปใช้ในลักษณะใด มากน้อยแค่ไหน

FG01-FG02 : ได้นำความรู้ที่หน่วยงานสร้างขึ้นมาใช้ในการปฏิบัติงานเป็นประจำ เนื่องจากพบเจอปัญหาในการปฏิบัติงานบ่อย ในเรื่องการวัดแรงดันน้ำ การจ่ายน้ำสู่ผู้บริโภค และอื่นๆ มีการนำข้อมูลมาศึกษาเพื่อพัฒนาการปฏิบัติการให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้น

FG03 : ได้นำความรู้มาใช้บ้างแต่ไม่มากนัก เพราะหน้าที่ดูแลและพัฒนาเว็บไซต์ไม่ค่อยพบเจอปัญหาเท่าไรนัก

4. ท่านคิดว่ามีแนวทางการพัฒนากิจกรรมการจัดการความรู้ ให้พวกท่านเข้าถึงและเข้าใจได้ง่ายขึ้นอย่างไร

FG01-FG03 : ในการพัฒนากิจกรรมการจัดการความรู้ ทางแผนจะค่อนข้างเป็นงานพิเศษเฉพาะ ซึ่งการพัฒนาจะมีได้ 2 แบบ คือต่อยอดจากข้อมูลเดิมที่มีอยู่นำมาพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นกับคิดเรื่องใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและยังไม่มีหน่วยงานไหนทำ

ส่วนที่ 4 ความสำเร็จ ความล้มเหลว และปัญหาอุปสรรคของหน่วยงาน

1. ท่านคิดว่ากิจกรรมการจัดการความรู้ ประสบความสำเร็จหรือไม่ อย่างไร

FG01-FG02 : ประสบความสำเร็จในระดับหนึ่ง พนักงานเริ่มสนใจที่จะหาข้อมูลความรู้เพิ่มมากขึ้น และหน่วยงานได้รับรางวัลการประกวดการจัดการความรู้ดีเด่นถึง 2 รางวัล แต่ระบบการทำงานยังไม่ได้ดีเท่าที่ควรเกิดความล่าช้าในการทำงาน เนื่องจากการทำงานหลายคนเป็นหมู่คณะ จึงมีการทึงงานในบางช่วงเพราะพนักงานติดภารกิจหลัก จึงทำให้ขาดความต่อเนื่อง หรือหยุดหายไประหว่างกระบวนการทำงาน เช่นข้อมูลจากระดับผู้บริหารไม่เข้าถึงระดับปฏิบัติการเป็นบางครั้ง

FG03 : ถือว่าประสบความสำเร็จ จากการใช้ข้อมูลทางเว็บไซต์ของหน่วยงาน มีผู้เข้าชมรายละเอียดข้อมูลต่างๆ มากขึ้นกว่าปีก่อน ประมาณ 30%

2. ด้านปัญหาการจัดการองค์ความรู้ของหน่วยงาน

2.1 ท่านคิดว่าปัญหาการเลือกและการตัดสินใจองค์ความรู้ของหน่วยงานคืออะไร

FG01-FG03 : ปัญหาในการเลือกและตัดสินใจองค์ความรู้อยู่ที่การเรียงเรียงลำดับความสำคัญก่อนหลังของหัวข้อการจัดการความรู้ในหน่วยงาน

2.2 ท่านคิดว่าปัญหากระบวนการแสวงหาความรู้ของหน่วยงานคืออะไร

FG01-FG03 : ปัจจุบันง่ายต่อการแสวงหาความรู้ข้อมูลเนื่องจากระบบเปิดกว้าง หน่วยงานอื่นสามารถเข้ามาดูข้อมูลของหน่วยงานเราได้ เชื่อมโยงกันทั้งองค์กร และการค้นหาข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตก็ง่าย มีข้อมูลมากมายให้เลือกใช้ หนังสือตำราก็มีมากมายเช่นกัน

2.3 ปัญหาการใช้ระบบการจัดการความรู้ของหน่วยงานที่ท่านพบคืออะไร

FG01 : ปัญหาที่พบส่วนมากมาจากความล่าช้าของการทำงาน เนื่องจากต้องรอคณะกรรมการตัดสินใจลงความเห็น ถึงจะดำเนินการต่อได้ ทำให้ข้อมูลถูกเผยแพร่ได้น้อยและนานกว่าจะได้ศึกษาหาความรู้

FG02-FG03 : ไม่มีปัญหาในการใช้ระบบการจัดการความรู้ แต่เห็นด้วยกับความคิดของ FG01 ที่กระบวนการทำงานล่าช้า

2.4 ปัญหากระบวนการถ่ายทอดความรู้ให้แก่ท่านคืออะไร

FG01 : ปัจจุบันการถ่ายทอดความรู้ยังมีปัญหาบ้าง เนื่องจากพนักงานไม่สนใจในการทำกิจกรรมการจัดการความรู้ และความล่าช้าในการเผยแพร่ข้อมูลจากกระบวนการทำงาน

FG02-FG03 : ไม่มีปัญหาในการถ่ายทอดข้อมูล แต่เห็นด้วยกับ FG01 ในเรื่องของความล่าช้าในการเผยแพร่ข้อมูล

3. ประเด็นปัญหาหลักที่ท่านพบในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในหน่วยงาน

FG01 : นโยบายไม่ชัดเจน การจัดเรียงแบบแผนการบริหารจัดการความรู้ยังคงสับสนและไม่เข้าใจในบางประเด็น เช่น การพิจารณาและตัดสินใจหัวข้อการจัดการความรู้ การประเมินผล วิเคราะห์ผลดำเนินการ ยังไม่ค่อยเป็นมาตรฐานตามที่แผนงานกำหนดไว้

FG01-FG03 : การล่าช้าในกระบวนการทำงาน ขาดความต่อเนื่อง ถ้าพนักงานคนไหนที่ไม่สนใจเมื่อส่งงานไปที่พนักงานคนนั้นงานก็จะหายไป ไม่ได้ดำเนินการปฏิบัติงานต่อ

4. หลังจากที่ได้นำการจัดการความรู้มาใช้ในหน่วยงาน ท่านเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานทำอย่างไร

FG01-FG03 : มีการเปลี่ยนแปลงอย่างเห็นได้ชัด มีความรู้ความสามารถในการแก้ไขปัญหาหน้างานมากขึ้น จากการแลกเปลี่ยนประสบการณ์แต่ละแผนกและหน่วยงาน การค้นคว้าข้อมูลทำได้ง่ายขึ้น ทำงานได้เร็วขึ้นและมีคุณภาพมากกว่าเดิม

ส่วนที่ 5 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาของหน่วยงาน

1. ระบบการจัดการความรู้ เกิดผลดี และผลเสียอย่างไร

FG01-FG03 : เกิดผลดีในเรื่องการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพมากขึ้น พนักงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่ทำมากขึ้น มีการพบปะแลกเปลี่ยนความรู้กับหน่วยงานอื่น ทำให้มีความรู้มากขึ้นโดยที่ไม่ใช่หน่วยงานของตน มีการดึงตัวพนักงานที่มีความรู้ความสามารถไปทำงานกับหน่วยงานอื่นเพื่อให้งานขององค์กรบรรลุตามเป้าหมายเร็วยิ่งขึ้น

2. หลังจากดำเนินการระบบการจัดการความรู้เสร็จในช่วงแรกแล้ว ท่านมีแนวคิดว่าจะดำเนินการอย่างไรต่อ

FG01-FG03 : ควรมีการจัดทำองค์ความรู้ การฝึกอบรม/สัมมนาทั้งภายในหน่วยงานและภายนอกกับองค์กรอื่นเป็นต้น ให้มากขึ้นกว่าเดิม เพื่อให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานมากขึ้น

3. ข้อเสนอแนะจากการทำกิจกรรมนี้

FG01 : ควรจะมีการนำข้อมูลความรู้ในหน่วยงานเผยแพร่สู่สังคมเพื่อให้เป็นเกร็ดความรู้แก่ผู้บริโภค ไม่ใช่เก็บไว้แต่ในองค์กรอย่างเดียว

4. ผู้บริหารในหน่วยงาน มีส่วนในการสนับสนุนด้านการจัดการความรู้อย่างไร

FG01-FG03 : ค่อนข้างน้อย เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงติดภารกิจการทำงาน แต่ก็มี การสนับสนุนโดยการกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ สร้างบรรยากาศและกฎกติกาขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น สร้างระบบให้มีการรับข้อมูลข่าวสาร จัดทำข่าวประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ให้แก่พนักงานได้รับทราบเป็นระยะๆ ทั้งรูปแบบวารสารและทาง Intranet ของการ ประสานครหลวง

5. หน่วยงานมีการกระตุ้น สร้างแรงจูงใจ และสร้างการมีส่วนร่วมของท่านในการทำ กิจกรรมการจัดการความรู้หรือไม่

FG01-FG03 : จัดการฝึกอบรม หมุนเวียนผู้มีความรู้มาเผยแพร่ความรู้ให้แก่พนักงานในหน่วยงาน จัดประชุมในหน่วยงานเพิ่มมากขึ้น และมีการให้รางวัลแก่ผู้ที่ทำงานอย่างจริงจัง เช่น มอบโล่ประกาศเกียรติคุณ รางวัลการศึกษาดูงานต่างประเทศ เงินรางวัลแก่ทีมงานที่ได้รับ รางวัลการจัดการความรู้ดีเด่นประจำปี

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการนำการจัดความรู้มาใช้ในองค์กร เพื่อการเรียนรู้สายงานรองผู้ว่าการ (ผลิตและส่งน้ำ) ฝ่ายโรงงานผลิตน้ำบางเขน โดยเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือคำถามแบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) เป็นเครื่องมือที่ถูกพัฒนาขึ้นมาจากงานวิจัยในอดีต โดยการศึกษาประเด็นคำถามจากการทบทวนวรรณกรรมและแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง โดยการสร้างเป็นคำถามให้มีความครอบคลุมตามขอบเขตของการศึกษาอันเป็นสิ่งที่ต้องการศึกษาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ มีการเรียงลำดับคำถามตามกรอบแนวคิด เนื้อหาของคำถามเป็นลักษณะของคำถามปลายเปิด โดยจะแยกเป็น 2 แบบ คือ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) และ สัมภาษณ์กลุ่มแบบเจาะจง (Mini Focus Group Interviews) ซึ่งประกอบด้วยคำถาม 5 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย อายุ เพศ วุฒิการศึกษา อายุการทำงาน ตำแหน่ง/ระดับ หน้าที่ดูแลรับผิดชอบ ส่วนที่ 2 การดำเนินงานของหน่วยงาน ส่วนที่ 3 ความต้องการและแนวทางการพัฒนาของหน่วยงาน ส่วนที่ 4 ความสำเร็จ ความล้มเหลว และปัญหาอุปสรรคของหน่วยงาน และส่วนที่ 5 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาของหน่วยงาน ในการรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษา ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกคำถามแบบกึ่งมีโครงสร้าง

นอกจากนี้ ในการดำเนินการศึกษา ผู้ศึกษาได้รวบรวมข้อมูลจากหนังสือ วารสาร เอกสารสิ่งพิมพ์ต่างๆ ที่เกี่ยวกับ การจัดการความรู้ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผลจากการเก็บข้อมูล พบว่า ได้สัมภาษณ์พนักงานระดับหัวหน้างาน จำนวน 3 คน และสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับพนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 3 คน รวมทั้งหมด 6 คน ซึ่งทำให้ได้ข้อมูลที่อุ่มตัว

การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้กระบวนการทางการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยการพิจารณาประเด็นที่สำคัญ ตีความหมายพร้อมทำการดึงข้อความหรือประโยคที่สำคัญ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากร โดยนำข้อมูลมาประกอบการศึกษาให้สมบูรณ์ โดยเสนอข้อค้นพบตามวัตถุประสงค์นัยเชิงทฤษฎี ได้ดังนี้

1. การสรุปผลการศึกษา
2. การอภิปรายผลการศึกษา
3. ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

สรุปผลการศึกษา

การศึกษานี้ มีวัตถุประสงค์และข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาดังนี้
วัตถุประสงค์ของการศึกษา เพื่อศึกษาการจัดการความรู้กับการพัฒนาบุคลากร ศึกษาเฉพาะสายงานรองผู้ว่าการ (ผลิตและส่งน้ำ) ฝ่ายโรงงานผลิตน้ำบางเขน การประสานครหลวง การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) และการสัมภาษณ์กลุ่มแบบเจาะจง (Mini Focus Group Interviews) โดยแยกเป็น 5 ส่วนดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง
2. การดำเนินงานของหน่วยงาน
3. ความต้องการและแนวทางการพัฒนาของหน่วยงาน
4. ความสำเร็จ ความล้มเหลว และปัญหาอุปสรรคของหน่วยงาน
5. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาของหน่วยงาน

การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview)

1. ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

คุณลักษณะทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูล พบว่า กลุ่มตัวอย่างแบ่งเป็น เพศชาย 2 คน เพศหญิง 1 คน อายุการทำงานอยู่ในช่วง 20 ปี ถึง 27 ปี และช่วงอายุอยู่ระหว่าง 49 ปี ถึง 57 ปี สำหรับระดับการศึกษา ระดับปริญญาโท 2 คน และระดับปริญญาตรี 1 คน

2. การดำเนินงานของหน่วยงาน

ในหน่วยงานมีการดำเนินการจัดการความรู้เป็นไปตามแผนงานของนโยบายการประสานครหลวง ซึ่งมีการจัดตั้งทำระบบการจัดองค์ความรู้ KM/LO ขึ้น โดยในแผนงานจะมีกิจกรรมหลักที่หน่วยงานต้องตั้งที่รับผิดชอบกิจกรรมการจัดการความรู้ แบ่งหน้าที่โดยให้ทีมงานกำหนดกิจกรรมและการถ่ายทอดให้แก่พนักงาน แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ที่ก่อให้เกิดเป็นความรู้ พร้อมรายละเอียดที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของพนักงานเสนอต่อคณะกรรมการ พิจารณาเลือกหัวข้อความรู้โดยพัฒนาความรู้จากประสบการณ์ที่ใช้ในการแก้ไขปัญหา ระหว่างการปฏิบัติงานหรือความผิดพลาดจากอดีต โดยยื่นให้คณะกรรมการการประสานครหลวง ปีละ 1 เรื่อง เพื่อประกวดการจัดการความรู้ดีเด่น ทั้งทั้งองค์กร และพิจารณาดำเนินการเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์ความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ตามที่คณะกรรมการมอบหมาย

ความรู้ที่ใช้จัดเก็บองค์ความรู้ของในหน่วยงาน มี 2 ประเภทได้แก่

1. ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีการต่างๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่างๆ เอกสาร กฎระเบียบ วิธีการปฏิบัติงาน สื่อต่างๆ เช่น VCD DVD Tape Intranet เป็นต้น

2. ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่างๆ เป็นความรู้ที่ ถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูด หรือลายลักษณ์ไต้ได้ง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน ประสบการณ์ แนวความคิด เป็นต้น

วิธีการจัดการความรู้ของหน่วยงานให้ทีมงานเพื่อรับผิดชอบระบบการบริหารองค์ความรู้และสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (KM/LO) จัดหาและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณลักษณะ มีความรู้ความสามารถในการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน 4-5 คน เพื่อดำเนินการการจัดการความรู้ ในการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน โดยยื่นหัวข้อเรื่องไปที่คณะกรรมการเพื่อเลือกพิจารณา หัวข้อการจัดการความรู้ ซึ่งพิจารณาจากลำดับความสำคัญที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน เป็นหลัก

รูปแบบการเก็บรักษาจดจำมีการจัดการความรู้ให้เป็นระบบง่ายต่อการใช้งานในรูปแบบของ คู่มือ เอกสาร เทคโนโลยีสารสนเทศ Intranet เป็นต้น

การเข้าถึงความรู้ของพนักงานในหน่วยงาน มีการกำหนดรูปแบบและวิธีการที่จะทำ ให้คนในหน่วยงาน สามารถเข้าถึงความรู้ได้ในรูปแบบต่างๆ เช่น การฝึกอบรม การจัดทำ Website Web Board เป็นต้น

กระบวนการถ่ายทอดความรู้ของหน่วยงาน พนักงานในหน่วยงานนำความรู้ที่มีอยู่มา แลกเปลี่ยนกัน ทั้งในรูปแบบที่จับต้องได้ เช่น เอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ Intranet หรือในรูปแบบที่ไม่สามารถจับต้องได้ เช่น การจัดทีมข้ามสายงาน การจัดกิจกรรมกลุ่ม คุณภาพและนวัตกรรม การจัดชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community of Practice) การใช้ระบบพี่เลี้ยงเพื่อสอนงาน การสับเปลี่ยนสายงาน การยืมตัว และการจัดเวทีความคิดเห็น เป็นต้น

การประเมินผลและวิเคราะห์ผลของการดำเนินการในการจัดการความรู้มีการสร้าง ระบบการรายงานผลการบริหารองค์ความรู้ภายในหน่วยงาน โดยการสร้างแบบสอบถาม ความคิดเห็นให้แก่พนักงาน และมีการติดตามประเมินผลให้ผู้ว่าการได้รับทราบไตรมาสละ 1 ครั้ง

3. ความต้องการและแนวทางการพัฒนาของหน่วยงาน

วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับการนำการจัดการความรู้มาใช้ใน หน่วยงาน เป็นระบบมุ่งเสริมให้องค์การมีการพัฒนา เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สม่าเสมอโดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมา ประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้อง

ส่งเสริมและพัฒนาความรู้สามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของพนักงานให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งมีเป้าหมายในการพัฒนาทั้งในด้านบุคลากร ความรู้ และงานให้มีคุณภาพ

ความต้องการของพนักงานเกี่ยวกับกิจกรรมการจัดการความรู้ เน้นเรื่องการพัฒนา ระบบการจัดการความรู้ให้ดียิ่งขึ้นและการกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมอย่างเท่าเทียมกันทุกคน

การนำการจัดการความรู้ไปใช้งานหน่วยงาน เน้นเรื่องการนำไปใช้ในปฏิบัติการหรือ แก้ไขปัญหาข้อผิดพลาดและถ่ายทอดให้ผู้อื่นได้เข้าใจและรับรู้ดียิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการบอกเล่า ประสบการณ์หรือลายลักษณ์อักษร

แนวทางการพัฒนาเสริมสร้างให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ในหน่วยงาน แนวทาง ปฏิบัติกำหนดแรงจูงใจกระตุ้นผลักดันให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรม ส่งผลต่อการสร้าง มูลค่าเพิ่มให้แก่หน่วยงานหรือองค์กร เช่น การเผยแพร่ความรู้ต่อผู้อื่นได้นำไปปฏิบัติใช้งาน การต่อยอดจากข้อมูลเดิมที่มีอยู่ให้พัฒนาดียิ่งขึ้น เป็นต้น

4. ความสำเร็จ ความล้มเหลว และปัญหาอุปสรรคของหน่วยงาน

ความสำเร็จของกิจกรรมการจัดการความรู้ เพื่อให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมภายในองค์กร จำเป็นต้องได้รับปัจจัย ดังนี้

- ผู้บริหารให้ความสำคัญและสนับสนุนการดำเนินงาน
- พนักงานมีส่วนร่วมและสนใจในกิจกรรมการจัดการความรู้
- มีทีมงานที่รับผิดชอบการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- มีแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจน ตรงตามเป้าหมาย
- ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือดำเนินการ
- มีระบบติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

ปัญหาของการทำกิจกรรมการจัดการความรู้ มีประเด็นหลักดังนี้

- พนักงานยังไม่ให้ความสำคัญกับกิจกรรม
- การนำไปใช้ยังไม่เกิดขึ้นจริงในรูปแบบของเอกสารซึ่งถูกเก็บไว้ในตู้เอกสาร
- กระบวนการทำงานล่าช้า ขาดความต่อเนื่อง เกิดจากพนักงานติดภารกิจและ

ไม่ให้ความสำคัญในการทำกิจกรรม

หลังจากนำการจัดการความรู้มาใช้ในหน่วยงานได้เห็นความเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน ในด้านการงานที่มีประสิทธิภาพ เกิดการผิดพลาดน้อยลง การทำงานเร็วขึ้นเนื่องจากข้อมูล ความรู้หาได้ง่าย และถูกจัดเก็บอย่างเป็นระบบ ทำให้พนักงานต่อการปฏิบัติงาน

5. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาของหน่วยงาน

กิจกรรมการจัดการความรู้ที่คณะกรรมการจัดตั้งขึ้น ได้พัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น พนักงานมีความรู้ความเข้าใจ การ

แลกเปลี่ยนประสบการณ์ต่างสายงานและการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานของตน ทำให้การปฏิบัติงานเร็วและง่ายยิ่งขึ้น

ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการสนับสนุนการจัดการความรู้ โดยการกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือของพนักงาน ในการแลกเปลี่ยนความรู้ และนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานร่วมกัน ส่งเสริมพัฒนาความรู้ความสามารถ ปรับเปลี่ยนทัศนคติของพนักงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพต่อองค์กร จัดฝึกอบรมสัมมนาให้กับผู้บริหาร ทีมงานการจัดการองค์ความรู้ (KM/LO) สร้างระบบการรับรู้ข่าวสาร จัดทำข่าวประชาสัมพันธ์เผยแพร่ให้พนักงานได้รับทราบเป็นระยะๆ ในรูปแบบของวารสาร หรือ Intranet ของหน่วยงาน

ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาของกิจกรรม เน้นการเพิ่มแรงจูงใจให้พนักงานได้มีส่วนร่วมกับกิจกรรม และการเพิ่มความรู้ให้แก่พนักงานโดยการจัดฝึกอบรม การโยกย้ายสลับหน้าที่ในการปฏิบัติงาน การเผยแพร่องค์ความรู้ให้แก่พนักงานในรูปแบบที่สะดวกตามที่ต้องการ เช่น ทางเดิน กระดานข่าว เป็นต้น

การสัมภาษณ์กลุ่มแบบเจาะจง (Mini Focus Group Interviews)

1. ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

คุณลักษณะทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูล พบว่า กลุ่มตัวอย่างแบ่งเป็น เพศชาย 3 คน อายุการทำงานอยู่ในช่วง 6 ปี ถึง 25 ปี และช่วงอายุอยู่ระหว่าง 35 ปี ถึง 46 ปี ระดับการศึกษา ระดับปริญญาตรี 3 คน

2. การดำเนินงานของหน่วยงาน

พนักงานในระดับปฏิบัติการทั้ง 3 ท่านมีความรู้และความเข้าใจในระบบการจัดการความรู้ในองค์กรในระดับหนึ่ง ซึ่งทั้ง 3 ท่านจะทำตามคำสั่งหัวหน้างาน โดยมีแบบฟอร์มการทำงานเป็นแบบมาตรฐานที่ต้องดำเนินการตาม ซึ่งในแต่ละปีจะมีการส่งเรื่องเข้าประกวดการจัดการความรู้ดีเด่นในแต่ละสายงานทั่วทั้งองค์กร และพนักงานรู้และเข้าใจว่าทางองค์กรมีการจัดการองค์ความรู้ให้แก่พนักงานได้ศึกษาในรูปแบบของ คู่มือ เอกสาร บอร์ดประจำหน่วยงาน คอมพิวเตอร์ในหน่วยงาน และ ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ

พนักงานมีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินการจัดการความรู้โดยร่วมมือกันหาข้อมูลที่ประสบปัญหาจากการทำงานมาวิเคราะห์หาสาเหตุและแนวทางแก้ไข และนำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน หรือทั่วทั้งองค์กร และเรื่องไหนที่น่าสนใจและมีความสำคัญเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานเป็นพิเศษจะมีการพิจารณาส่งหัวเรื่องนั้นเข้าร่วมการประกวดการจัดการความรู้ดีเด่นของปี ซึ่งในเรื่องของการตัดสินใจและพิจารณาในหัวข้อเรื่องจะเป็นไปตามกระบวนการตามแผน

บริหารจัดการระบบ KM/LO ซึ่งในกระบวนการจะกำหนดหลักเกณฑ์การคัดกรองความรู้ โดยมี เนื้อความในเชิงแก้ไขปัญหาต่อการปฏิบัติงานก่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน

พนักงานได้มีการนำความรู้จากกิจกรรมการจัดการความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานเมื่อมีการผิดพลาดจะ ค้นหาข้อมูลได้ในคู่มือเอกสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ

กระบวนการถ่ายทอดสู่พนักงานอยู่ในรูปแบบ การอบรม สัมมนา การสอนงาน การหมุนเวียนสลับหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ระบบพี่เลี้ยงที่ดูแลพนักงานเข้ามาทำงานใหม่ให้มีความรู้ ได้เร็วและง่ายขึ้น และในเว็บไซต์ภายในหน่วยงาน

การประเมินผลและการวิเคราะห์ผลของกิจกรรม พนักงานทราบว่าเป็นไปตามแบบ แผนบริหารจัดการระบบ KM/LO และพนักงานได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการประเมินผลโดยการตอบ ความคิดเห็นจากแบบสอบถามที่หัวหน้าบริหารการจัดการความรู้ได้ส่งมาให้

3. ความต้องการและแนวทางการพัฒนาของหน่วยงาน

ความต้องการของพนักงานในกิจกรรมการจัดการความรู้ คือการกระจายหน้าที่การ ปฏิบัติงานของกิจกรรม เพื่อให้ได้ศักยภาพที่ดียิ่งขึ้น และ การอัปเดตข้อมูลให้ทันต่อการปฏิบัติ ใช้งาน การเข้าถึงแหล่งข้อมูลของการจัดความรู้ในหน่วยงาน สามารถเข้าถึงได้ง่าย โดยระบบ สารสนเทศ คอมพิวเตอร์ในหน่วยงาน คู่มือเอกสาร บอร์ดติดประกาศ

พนักงานได้นำความรู้ไปใช้ในหน่วยงานค่อนข้างมาก เนื่องจากการผิดพลาดในการ ทำงานมีอยู่ตลอด จึงต้องหาแนวทางแก้ไขโดยศึกษาค้นคว้าจากระบบการจัดการความรู้ของ หน่วยงาน การพัฒนากิจกรรมการจัดการความรู้มี 2 แบบ คือ การต่อยอดจากข้อมูลเดิมที่มี และคิดเรื่องใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

4. ความสำเร็จ ความล้มเหลว และปัญหาอุปสรรคของหน่วยงาน

ในกิจกรรมการจัดการความรู้พนักงานมีความเห็นว่ายังไม่ประสบความสำเร็จ เท่าที่ควร ซึ่งมีปัญหามาจากการล่าช้าและขาดความต่อเนื่องในการทำงาน เพราะต้องรอการ ตัดสินใจจากคณะกรรมการ ถึงจะดำเนินการต่อได้ ความสนใจในการทำกิจกรรมการจัดการ ความรู้พนักงานยังไม่ให้ความร่วมมือเท่าไรนัก เนื่องจากการเพิ่มงานให้แก่พนักงานจึงไม่ ค่อยมีพนักงานสนใจที่จะทำ แต่ในแง่ของความสนใจของพนักงานเกี่ยวกับการเข้ามาใช้และ ศึกษาข้อมูลความรู้ในระบบสารสนเทศนั้นถือว่าดีขึ้นกว่าปีก่อนๆ

หลังจากนำการจัดการความรู้มาใช้ในหน่วยงาน พนักงานเห็นว่าเป็นสิ่งที่ดีและเป็น ประโยชน์อย่างมากต่อการปฏิบัติงาน เนื่องจาก การทำงานมีความผิดพลาดน้อยลง งานมี คุณภาพดียิ่งขึ้น

5. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาของหน่วยงาน

กิจกรรมการจัดการความรู้ได้พัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ ความรู้ความสามารถใน การปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น พนักงานมีความรู้ความเข้าใจ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ต่างสาย

งานและการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานของตน ทำให้การปฏิบัติงานเร็วและง่ายยิ่งขึ้น หลังจากที่ได้ดำเนินการกิจกรรมมาในเบื้องต้น พนักงานมีความคิดเห็นว่าการพัฒนาการจัดการความรู้ให้กว้างมากขึ้นกว่าเดิมโดยจัดการฝึกอบรม สัมมนา ให้มากขึ้น และควรมีการจัดการความรู้ในองค์กรเผยแพร่ให้ประชาชนทั่วไปได้รับทราบ

ในด้านผู้บริหารนั้น พนักงานมีความเห็นว่า มีการสนับสนุนการจัดการความรู้ของผู้บริหารค่อนข้างน้อย เนื่องจากติดภาระหน้าที่ในการทำงาน แต่ก็มี การสนับสนุนในเรื่องการกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือของพนักงานในการแลกเปลี่ยนความรู้ และนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานร่วมกัน สร้างระบบการรับรู้ข่าวสาร จัดทำข่าวประชาสัมพันธ์เผยแพร่ให้พนักงานได้รับทราบเป็นระยะๆ ในรูปแบบของวารสาร หรือ Intranet ของหน่วยงาน

ทางหน่วยงานได้มีการกระตุ้นสร้างแรงจูงใจให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการร่วมทำกิจกรรม โดยจัดฝึกอบรม สัมมนา จัดประชุม หมุนเวียนงาน และให้รางวัลแก่ผู้ทำงานอย่างจริงจัง

การอภิปรายผล

การศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากร กรณีศึกษาการประปานครหลวง สายนารองผู้ว่าการ (ผลิตและส่งน้ำ) ฝ่ายโรงงานผลิตน้ำบางเขน ผู้ศึกษาได้ศึกษาตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาหลักการ แนวคิดการจัดการความรู้ขององค์กร
2. เพื่อศึกษาแนวทาง แผนงาน และวิธีการในการจัดการความรู้ขององค์กร โดยใช้เครื่องมือต่างๆ
3. เพื่อศึกษาความสำเร็จของหน่วยงานในการนำระบบการจัดการความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน
4. เพื่อศึกษาปัญหาในการจัดการความรู้และวิธีแก้ไขปัญหาภายในองค์กร
5. เพื่อศึกษาความต้องการของพนักงานในหน่วยงานเกี่ยวกับระบบการจัดการความรู้
6. เพื่อศึกษาผลลัพธ์และผลกระทบ ข้อดี ข้อเสีย ของการจัดการความรู้ในหน่วยงาน เพื่อสร้างการเรียนรู้ขององค์กร

การศึกษาในครั้งนี้สอดคล้องกับวรรณกรรมโดยพบว่า การจัดการความรู้เป็นแนวคิดและการปฏิบัติที่มีความหมายและขอบเขตกว้างขวาง เป็นการจัดการต่อสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ขององค์กร วัฒนธรรมขององค์กร อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ และระบบขององค์กร ตลอดจนพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร ในการจัดเก็บ ค้นหา แลกเปลี่ยนแบ่งปัน และใช้ความรู้ ทั้งนี้ในการจัดการความรู้ในองค์กรจะต้องเข้าใจความหมายของความรู้ และสามารถระบุได้ว่าความรู้ในองค์กรคืออะไร โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานนอกจากนี้ยังต้องทราบถึงแหล่งขององค์ความรู้ที่จะทำให้ได้มา

ซึ่งความรู้ ซึ่งการที่จะได้มาซึ่งความรู้นั้นมีสิ่งที่เกี่ยวข้องกัน และอาจแยกออกไปอย่างชัดเจนได้ยากคือ ข้อมูล (Data) และสารสนเทศ (Information) เพราะความรู้จะเกิดขึ้นจากข้อมูล และสารสนเทศ โดยผ่านกระบวนการต่างๆ ได้แก่ การตีความ การวิเคราะห์ การเปรียบเทียบ การตรวจสอบผลกระทบ การเชื่อมโยงกับความรู้อื่น การนำมาอภิปรายโต้เถียง หรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งในองค์กรนั้นจะพบความรู้ในตัวคน และในกิจกรรมประจำตัวขององค์กร และความรู้เหล่านั้นจะถ่ายทอดจากตัวบุคคลสู่ตัวบุคคล (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2547 : 13-14)

นอกจากนี้ในการประสานรหลว ยังมีการสร้างความรู้ผ่านระบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) กับความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) ซึ่งเรียกปฏิสัมพันธ์แบบนี้ว่า การเปลี่ยนแปลงความรู้ (Knowledge Conversion) โดยมีรูปแบบที่สอดคล้องตามกระบวนการต่างๆ ดังนี้ (Nonaka, Lkujiro. ; and Takeuchi, Hirotaka. 2000 : 17)

1. Socialization เป็นกระบวนการของการแลกเปลี่ยนความรู้โดยนัย ผ่านการแบ่งปันประสบการณ์ อันเนื่องมาจากการทำงานอยู่ในสภาพแวดล้อมเดียวกัน โดนที่พนักงานสามารถรับรู้โดยนัยได้จากการสังเกต ลอกเลียนแบบ หรือลงมือปฏิบัติร่วมกัน

2. Externalization เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้โดยนัยไปเป็นความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง ขั้นตอนนี้นับเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการสร้างความรู้ เพราะเป็นขั้นที่ความรู้โดยนัยถูกทำให้เป็นความรู้ปรากฏชัดแจ้ง

3. Combination เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง ไปเป็นความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง นั่นคือ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบระเบียบหมวดหมู่ที่ชัดเจนง่ายต่อการทำความเข้าใจ รวมถึงการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้ความรู้ที่ผ่านการสังเคราะห์แล้ว ได้รับการแบ่งปันไปทั่วทั้งองค์กร

4. Internalization เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง ไปเป็นความรู้โดยนัย จากความรู้ต่างๆ ที่พนักงานได้รับ ทั้งที่เป็นความรู้โดยนัยหรือความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง จะรวมกันกลับไปเป็นความรู้โดยนัยที่ฝังอยู่ในตัวพนักงานอีกครั้ง และ กลายเป็นทรัพย์สินที่แตะต้องไม่ได้ (Intangible Asset) ซึ่งมีค่าต่อองค์กร

จากการศึกษายังสอดคล้องกับวรรณกรรมของทิวานา (Tiwana. 2001) โดยพบว่า ความรู้นั้นเกี่ยวข้องกับสิ่งอื่นๆ ได้แก่ ประสบการณ์อันเป็นบ่อเกิด แห่งความรู้ ความเป็นจริง (Truth) โดยความรู้นั้นจะเชื่อมโยงกับความจริง และความเป็นจริง เป็นบ่อเกิดของความรู้ ความซับซ้อน (Complexity) คนที่มีความรู้จะมีความเข้าใจความซับซ้อน และความเข้าใจความซับซ้อนก็จะช่วยให้เกิดความรู้ การตัดสินใจหรือวินิจฉัย (Judgment) คนจะใช้ความรู้เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจสถานการณ์ใหม่ โดยการเปรียบเทียบกับความรู้ที่มีอยู่แล้ว และใช้การตัดสินใจตรวจสอบความพอเพียงของความรู้ที่มีอยู่แล้ว และเพิ่มเติมความรู้จากประสบการณ์

ใหม่ สามัญสำนึก(Common Sense) คนมีความรู้จะมีความสามารถใช้สามัญสำนึกในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้ดี คุณค่าและความเชื่อ (Value and Belief) เป็นส่วนประกอบที่แฝงอยู่ในความรู้จนเป็นเนื้อเดียวกัน ถ้ามีคุณค่าหรือความเชื่อพื้นฐานต่างกัน จะพัฒนาความรู้จากเหตุการณ์เดียวกันออกมาเป็นความรู้คนละชุด และแตกต่างกันได้อย่างมาก

ดังนั้นในการนำความรู้มาจัดการในองค์กร ต้องเข้าใจในตัวขององค์ความรู้ในองค์กรว่าอยู่ในรูปแบบไหน ลักษณะอย่างไร ซึ่งในการจัดการความรู้ เมื่อพิจารณาจาก แนวคิดทั้งหลายของผู้เชี่ยวชาญนักคิดแล้วสามารถสรุปออกมาได้หลายแง่มุม ซึ่งโดยรวมคือ การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่กว้างขวางและซับซ้อน เป็นการรวบรวมจัดเรียงระบบ จัดการจัดเก็บข้อมูลให้เป็นหมวดหมู่เพื่อให้เข้าถึงข้อมูลได้โดยง่าย เพื่อสร้างเป็นความรู้ เทคโนโลยีทางด้านข้อมูล และด้านคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือช่วยในการจัดการความรู้ ซึ่งเมื่อกล่าวถึงการจัดการความรู้บุคคลส่วนใหญ่มักจะคำนึงถึงในเรื่อง เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นอันดับแรก แต่จากการศึกษา กลับพบว่าเทคโนโลยียังไม่ใช่ว่าปัจจัยสำคัญที่สุดที่ทำให้การจัดการความรู้ขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยการจัดการความรู้ที่เน้นเกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) ถ้าไม่มีการแบ่งปันความรู้ ความพยายามในการจัดการความรู้จะไม่ประสบผลสำเร็จ ซึ่งพฤติกรรมภายในองค์กรเกี่ยวกับวัฒนธรรม และวิธีปฏิบัติมีผลต่อการแบ่งปันความรู้ นอกจากนี้การจัดการความรู้ต้องการผู้เชี่ยวชาญในการตีความและประยุกต์ใช้ความรู้ในการสร้างนวัตกรรม และเป็นผู้นำในองค์กร ดังนั้นกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับคนได้แก่ การดึงดูดคนเก่งและคนดี การพัฒนาคน การติดตามความก้าวหน้าของคน และดึงคนที่มีความรู้ความสามารถไว้ในองค์กร ถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้

สำหรับกระบวนการ วิธีการ หรือ ขั้นตอนในการจัดการความรู้ขององค์กรนั้น จากการศึกษาพบว่า มีหลายแนวคิดด้วยกัน โดยมีขั้นตอนและวิธีการที่เหมือนหรือแตกต่างกันไปบ้าง ซึ่งสามารถสรุปได้ว่ากระบวนการ ขั้นตอน และวิธีการจัดการความรู้คือ

1. การแสวงหาความรู้ ไม่ว่าจะเป็นการแสวงหาความรู้จากภายในหรือภายนอกองค์กร
 2. การสร้างความรู้
 3. แหล่งเก็บข้อมูล และสืบค้นความรู้ โดยต้องพิจารณาความแตกต่างของกลุ่มคนที่แตกต่างกันในการสืบค้นข้อมูล เป็นการจัดหมวดหมู่ตามองค์ประกอบต่างๆ นอกจากนี้ยังต้องทราบถึงวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ และการประมวลความรู้ว่าเป็นไปเพื่ออะไร
 4. การถ่ายโอนความรู้ โดยรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การฝึกอบรม สัมมนา การประชุมภายในและแบบไม่เป็นทางการ เช่น การหมุนเวียนงาน
 5. การใช้ประโยชน์จากความรู้หรือการประยุกต์ใช้ความรู้ เป็นการนำความรู้ที่ได้จากการแบ่งปันความรู้ไปสู่การประยุกต์ใช้หรือปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มคุณภาพและคุณค่าให้แก่องค์กร
- อย่างไรก็ตามปัญหาที่สำคัญอย่างหนึ่งที่สำคัญในการจัดการความรู้ที่พบคือ ความเข้าใจและยอมรับของพนักงานต่อความสำคัญในการจัดการความรู้ โดยจัดทำโครงการจัดการ

ความรู้ การอธิบาย และการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจแก่พนักงานนั้นเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากการจัดการความรู้ต้องคำนึงถึงกระบวนการหรือกิจกรรมในเชิงของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งทรัพยากร งบประมาณที่นำมาใช้ในการจัดการความรู้จะต้องพิจารณาประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม เพื่อสนับสนุน และอำนวยความสะดวกการจัดการความรู้ได้อย่างเต็มที่ ดังนั้นส่วนสำคัญคือการกำหนดแนวคิด หรือวัตถุประสงค์ของโครงการจัดการความรู้ นั่นคือการเรียนรู้ขององค์กร เนื่องจากองค์กรต้องทราบว่ามีความสามารถหรือมีศักยภาพในการจัดการความรู้ในระดับใด วัฒนธรรม สภาพสิ่งแวดล้อมที่องค์กรเป็นอยู่เหมาะสมกับการจัดการความรู้มากน้อยเพียงใด นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับแง่การเรียนรู้ขององค์กรโดยผ่านการเรียนรู้ของบุคคล และกลุ่ม ซึ่งสอดคล้องกับแซนเชซ (Sanchez. 2001 : 8-11)

ทั้งนี้ไม่ว่าการเรียนรู้จะเป็นรูปแบบใดก็ตาม ต่างส่งผลต่อการสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จากการนำความรู้ไปใช้ในการทำงาน และการมีปฏิสัมพันธ์กันของสมาชิกในองค์กรไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้จากการแก้ไขปัญหา (Problem Oriented Learning) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning) และการเรียนรู้และทำงานร่วมกันในลักษณะเป็นเครือข่าย (พรธิดา วิเชียรปัญญา. 2547 : 127-128 ; อ้างอิงจาก โกศล ดีศีลธรรม. 2546) ซึ่งวงจรการเรียนรู้ขององค์กรจะเชื่อมโยงรูปแบบการเรียนรู้ต่างๆ ตั้งแต่ระดับบุคคล กลุ่มและองค์กร เพื่อนำไปสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กรที่ศึกษา

ในยุคของการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและรุนแรง องค์กรจะอยู่รอดในอนาคตและเติบโตอย่างยั่งยืนได้ต้องอาศัยความรู้และข้อมูลเป็นกลยุทธ์สำคัญในการแข่งขัน โดยถือเป็นกุญแจในการพัฒนา และนำความรู้มาสร้างนวัตกรรม เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนองค์กร และสร้างศักยภาพในการแข่งขันมากที่สุด นอกจากนี้การนำข้อมูลที่มีมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในขณะเดียวกันก็ต้องสามารถรับความรู้ใหม่ๆ ได้อย่างรวดเร็ว สำหรับการศึกษาในครั้งนี้ผู้ศึกษาเสนอแนะแนวทางการจัดการความรู้ให้กับองค์กรดังนี้

1. การผลักดันให้เกิดความรู้และข้อมูล เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ โดยองค์กรควรมีการเสริมสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดแนวคิดที่แปลกใหม่ให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร ซึ่งนวัตกรรมจะเกิดขึ้นได้โดยต้องอาศัยสิ่งแวดล้อมที่ช่วยส่งเสริม
2. สนับสนุนให้เกิดการแข่งขันความรู้ ระหว่างบุคคล และกลุ่ม ระหว่างฝ่าย และระหว่างสายงานอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยการถ่ายทอดความรู้ไหลเวียนภายในองค์กร ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนหมุนเวียนความรู้ต่อเนื่องไม่สิ้นสุด

3. เทคโนโลยีสารสนเทศควรปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เหมาะสมกับการเป็นสื่อกลางการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยพัฒนาออกแบบให้เหมาะสมกับการใช้งานในลักษณะทั่วไป และแบบเฉพาะเจาะจง จากผลการประเมินพฤติกรรมและรูปแบบการใช้งานของพนักงานในองค์กร

4. การสร้างแรงกระตุ้นให้เกิดจิตวิญญาณแห่งการเรียนรู้ในตัวพนักงาน เพื่อให้เกิดการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ และการใช้ความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นวัฒนธรรมที่ฝังแน่นอยู่ในองค์กร

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาในครั้งต่อไป

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาในครั้งต่อไป ผู้ที่สนใจศึกษาอาจทำการศึกษาเพิ่มเติมในประเด็นต่างๆ ดังนี้

1. การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาในแง่มุมส่วนหนึ่งในหลายๆ แง่มุมของแนวคิดของการจัดการความรู้ และการเรียนรู้ขององค์กรทำให้ไม่สามารถสรุปได้ทันทีว่ารูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมหรือดีที่สุดสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแบบใด และปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของการจัดการความรู้

2. การศึกษาควรมีการเปรียบเทียบรูปแบบการจัดการความรู้ขององค์กรในประเทศไทย และองค์กรในต่างประเทศเพื่อทราบถึงปัจจัยความสำเร็จหรือปัจจัยทางอุปสรรคต่อการจัดการความรู้ ในมุมมองของสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแตกต่าง ส่งผลต่อการแลกเปลี่ยน และการแบ่งปันความรู้ ตามลักษณะนิสัยการทำงานของคนไทย และชาวต่างชาติ

3. ควรศึกษาถึงการนำการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร รวมถึงการเปลี่ยนแปลงทักษะของพนักงานจากความชำนาญด้านใดด้านหนึ่ง (Single-Discipline) ไปสู่ความชำนาญหลายด้าน (Multi-Discipline)

4. เนื่องจากการศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาโดยสัมภาษณ์ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในโครงการ แม้ว่าจะได้บทสัมภาษณ์พนักงานในสายงานรองผู้ว่าการ (ผลิตและส่งน้ำ) ฝ่ายโรงงานผลิตน้ำบางเขน แต่ขาดมุมมองการจัดการความรู้ของสายงานอื่นในองค์กรที่ศึกษา ทำให้ทราบเพียงส่วนเดียว ดังนั้นผู้สนใจศึกษาการจัดการความรู้สำหรับการประสานรหลวต่อควรมองแง่มุมในสายงานอื่นๆ และในแง่ของความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรจึงจะเป็นข้อมูลที่มีความครบถ้วนมากยิ่งขึ้น

5. การศึกษาในเชิงปริมาณเรื่องทัศนคติต่อปัจจัยแห่งความสำเร็จและความล้มเหลวของการจัดการความรู้ในองค์กร โดยเป็นข้อมูลที่นำมาจากความคิดเห็นของพนักงาน ผู้บริหาร และผู้มีส่วนร่วมในโครงการจัดการความรู้จากภายนอก ในมุมมองของการจัดการความรู้ต่อสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เป็นอยู่ และการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ขององค์กร

บรรณานุกรม

TNI

บรรณานุกรม

- การประปานครหลวง. (2552). รายงานประจำปี 2552 ของการประปานครหลวง. กรุงเทพฯ : การประปานครหลวง.
- กิตติญาภรณ์ ชุขลา. (2549). การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการเทศบาลตำบลหนองหิน กิ่งอำเภอหนองหิน จังหวัดเลย. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (สังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา). เลย : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- โกศล ดีศีลธรรม. (2546). การจัดการความรู้แห่งโลกธุรกิจยุคใหม่. ปทุมธานี : ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ.
- จิรัชมา วิเชียรปัญญา. (2549). การประยุกต์ใช้การจัดการความรู้กับสถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. สืบค้นเมื่อ 25 มีนาคม 2553, จาก http://www.car.chula.ac.th/qa-web/documents/km_car.pdf
- นัตรชัย ธนาฤดี. (2548). การจัดการความรู้เพื่อนำองค์การไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันของ บริษัท ยูโนแคล ไทยแลนด์ จำกัด. สารนิพนธ์ บธ.บ. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- จิตติพร อาจชนะ. (2547). การจัดการความรู้เพื่อการเรียนรู้ขององค์กร กรณีศึกษาบริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน). สารนิพนธ์ วท.ม. (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ดวงตา อ้าแจ้ง. (2540). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (รัฐศาสตร์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- เทพศักดิ์ บุญยรัตน์. (2536). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างประสิทธิผลของการนำนโยบายการให้บริการแก่ประชาชนไปปฏิบัติ กรณีศึกษา สำนักงานเขตของกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ รป.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เรียร์ศรี วิวิศริ. (2527). จิตวิทยาการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- นภาพร หะวานนท์. (2549). หนทางแห่งกลีบกุหลาบ หรือ ขวากหนาม (เอกสารประกอบการเสวนาทางวิชาการ). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- นิทัศน์ วิเทศ. (2542). การจัดการความรู้ เทคนิคในการแปรความรู้สู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน. กรุงเทพฯ : บริษัท พิมพ์ จำกัด.

- บุญดี บุญญาภิจ. (2547). การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติการ. กรุงเทพฯ : บริษัท จีรวัฒน์ เอ็กซเพรส จำกัด.
- บุญยง ชื่นสุวิมล. (2550). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความหมาย และประวัติความเป็นมา. สืบค้นเมื่อ 2 กุมภาพันธ์ 2553, จาก <http://www.polsci.chula.ac.th/sumonthip/journal-hrd.doc>
- ปณิตา พันภัย. (2544). การบริหารความรู้ แนวคิด และกรณีศึกษา. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (รัฐศาสตร์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประชา การมานะกิจกุล ; และ นภาพร สุนทรวารี. (2548). ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ภายในองค์กร กรณีศึกษาบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน). สารนิพนธ์ วท.ม. (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ปรีชา เต็งศิริวัฒนา. (2543). การพัฒนาบุคลากรของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตภาคพายัพ. สารนิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). การจัดการความรู้พื้นฐาน และการประยุกต์ใช้. กรุงเทพฯ : ธรรมมลการพิมพ์.
- ไพบุลย์ อนุวัชรมงคล. (2542). การพัฒนาอาชีพพนักงานในองค์กร. สารนิพนธ์ ศษ.ม. (การศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ภาวิณี วรรณสุข. (2542). ความคิดเห็นของข้าราชการสาย ก. ต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยรามคำแหง. สารนิพนธ์ ศษ.ม. (การศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- มานพ คณะโต. (2550). วิธีวิทยาการวิจัยเชิงคุณภาพในระบบสุขภาพชุมชน. ขอนแก่น : เครือข่ายพัฒนาวิชาการ และข้อมูล สารสนเทศ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ยุทธนา แซ่เตียว. (2548). การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้. กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- รัตนา ณ ลำพูน. (2546). นักวิชาชีพสารสนเทศกับการจัดการความรู้. สืบค้นเมื่อ 15 กุมภาพันธ์ 2553, จาก <http://www.human.cmu.ac.th/~lib/InformationSquare/Info18-07-2546.html>
- วิจารณ์ พานิช. (2548). การจัดการความรู้กับการบริหารราชการไทย. สืบค้นเมื่อ 15 กุมภาพันธ์ 2553, จาก <http://effiu.doae.go.th/doae%20KM/prompt/managGov.pdf>

- วิจารณ์ พานิช. (2550). การจัดการความรู้กับการวิจัยเชิงคุณภาพ. สืบค้นเมื่อ 15 กุมภาพันธ์ 2553, จาก http://www.person.ku.ac.th/training/kukm/.../ km_quality_500525.pdf
- วิชัย วงศ์ใหญ่. (2530). พัฒนาหลักสูตรและการสอนมิติใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์รุ่งเรือง.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2546). การบริหารความรู้. สืบค้นเมื่อ 8 กุมภาพันธ์ 2553, จาก <http://sasuk12.com/pattalung /payom/OrganKnow.htm>
- วีรวัธ มาณะศิริานนท์. (2542). การบริหารภูมิปัญญา. กรุงเทพฯ : บริษัท เอ็กชเปอร์เน็ท จำกัด.
- ศักดิ์สิทธิ์ พรรัตน์ศรีกุล. (2552). การศึกษากลยุทธ์ด้านการบริหารการตลาดและการบริหารเครือข่ายของธุรกิจเครือข่าย กรณีศึกษา บริษัท แอมเวย์ (ประเทศไทย) จำกัด และ บริษัท เอเจล เอ็นเตอร์ไพรส์ (ประเทศไทย) จำกัด. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศิริลักษณ์ เชียงสอน. (2542). การวิเคราะห์การลงทุนในทรัพยากรมนุษย์โดย การฝึกอบรมของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน). สารนิพนธ์ วท.ม. (เศรษฐศาสตร์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ. (2552). การจัดการสมองของกองทัพ ด้วย “การจัดการความรู้ (Knowledge Management)” สืบค้นเมื่อ 19 กุมภาพันธ์ 2553, จาก <http://www.our-teacher.com/our-teacher/.../29-Knowledge.pdf>
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2547). การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : บริษัท จีรวัฒน์ เอ็กชเพรส จำกัด.
- สิริวิทย์ เดชะธรรม. (2552). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชนขนาดใหญ่ เขตกรุงเทพมหานคร ในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุภางค์ เมืองแก้ว. (2545). การเปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และ ดำเนินการด้านพัฒนาบุคลากรของโรงพยาบาลรัฐบาลและเอกชนใน ภาคเหนือ. สารนิพนธ์ วท.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ). เชียงใหม่ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สุวัชร จันทิวิจารณ์. (2549). การบริหารจัดการความรู้. สืบค้นเมื่อ 24 มีนาคม 2553, จาก http://www.pharmacy.cmu.ac.th/admin/files_team/knowledge.pdf

อักษร สวัสดิ์. (2542). **ความรู้ความเข้าใจ และตระหนักในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมของ
นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย กรณีศึกษาในเขตบางกะปิ**. สารนิพนธ์
พบ.ม. (พัฒนสังคม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒน
บริหารศาสตร์.

Benjamin, S. Bloom. (1965). **Human Characteristics and School Learning**.
New York : McGraw Hill.

Bhatt, Ganesh D. (2001). **Knowledge Management in Organizations : Examining
the Interaction Between Technologies, Techniques, and People (Online)**.
Retrieved February 15, 2010, from <http://www.emerald-library.com/ft>

Davenport, T. ; and Prusak, L. (1998). **Working Knowledge**. Boston : Harvard
Business School Press.

Frappaolo, Carl. (2002). **Knowledge Management**. Oxford : Capstone Publishing.

Good, V. Carter. (1973). **Dictionary of Education**. New York : McGraw-Hill.

Henrie, Morgan. ; and Hedgepeth, Oliver. (2003). **Size is Important in Knowledge
Management**. Retrieved February 15, 2010, from <http://www.tiainc.com/artical/53.html>

Hope, Jeremy. ; and Hope, Tony. (1997). **Competing in the Third Wave : The Ten
Key Management Issues of the Information Age**. Boston : The President
and Fellows Of Harvard College.

Kemp, Da. (1976). **The Nature of Knowledge Work**. New York : Palgrave.

Kucza, Timo. (2001). **Knowledge Management Process Model**. Retrieved February
15, 2010, from <http://www.inf.vlt.fl/pdf/publications/2001/p455.pdf>

Leif, Edvinsson. (2007). **Learning Management and Knowledge Management**.
Retrieved February 15, 2010, from <http://www.brandon-hall.com>

Marquardt, M. (1996). **Building the Learning Organization**. New York : McGraw Hill.

Michael, Polanyi. ; and Ikujiro, Nonaka. (1997). **Harvard Business Review on
Knowledge Management**. Boston : Harvard Business School Press.

Nonaka, Kujiro. ; and Takeuchi, Hirotaka. (2000). **Knowledge Management : Classic
and Contemporary Work**. Cambridge, Mass : M.I.T. Press.

Sanchez, Ron. (2001). **Knowledge Management and Organizational Competence**.
Oxford : Oxford University Press.

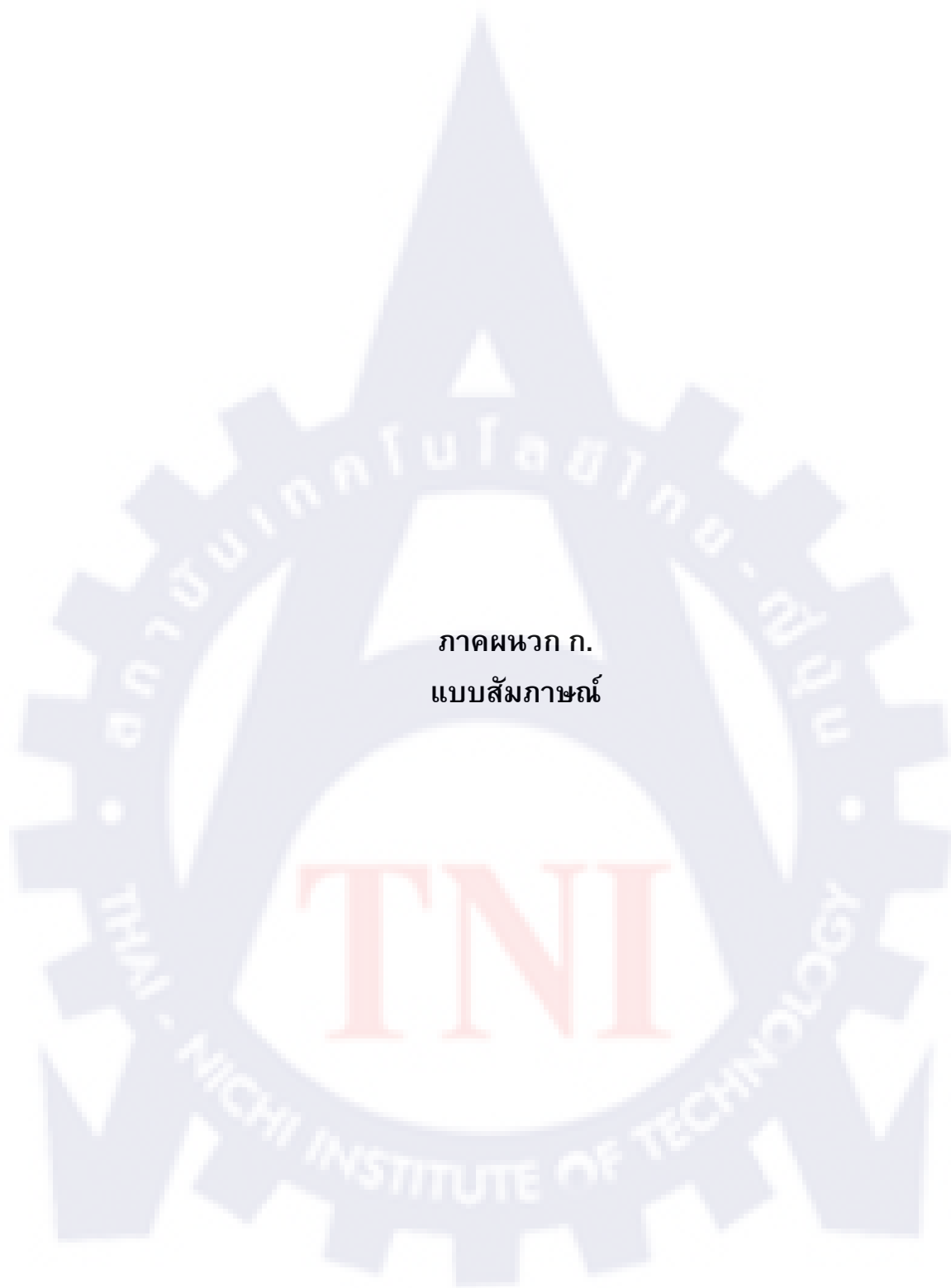
- Snowden, Dave. (2002). **Complex Acts of Knowing : Paradox and Descriptive Self-awareness**. New York : Ark Publications.
- Srinivas, Hari. (2003). **Knowledge Gaps**. Retrieved February 15, 2010, from <http://www.gdrc.org/kmgmt/km-5.html>
- Tiwana, Amrit. (2002). **The Knowledge Management Toolkit**. New Jersey : Prentice Hall PTR.
- Toyama, Ryoko. (2002). **The Importance of Leadership in Knowledge Management in Asian Productivity Organization**. Tokyo : APO.
- Trapp, Holger. (1999). **Benefit of an Intranet-Based Knowledge Management System Measuring the Effect**. Retrieved February 15, 2010, from <http://www.waseda.jp/assoc-cioacademy/pdf/vicheanpanya.pdf>
- Watanabe, Toyohide. (2003). **Knowledge Management Architecture of Integrated Education Support**. Retrieved February 15, 2010, from <http://www.editlib.org/noaccess/15333>
- Yamazaki, Hideo. (1999). **Knowledge Communities in Japan A Case Study**. Retrieved February 15, 2010, from <http://www.kmi.or.th/document/TechMonitor200402.doc>

ภาคผนวก

TNI

ภาคผนวก ก.

แบบสัมภาษณ์



แบบสัมภาษณ์
การศึกษาการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากร
กรณีศึกษา การประสานครหลวง สายงานรองผู้ว่าการ (ผลิตและส่งน้ำ)
ฝ่ายโรงงานผลิตน้ำบางเขน

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์ชุดนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ประกอบการเรียนวิชาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองในหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร จึงขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสัมภาษณ์ชุดนี้ทุกข้อตามความเป็นจริง ทั้งนี้คำตอบของท่านจะนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อจะเป็นประโยชน์ของการศึกษาต่อไป

ขอขอบคุณท่านอย่างสูง

นางสาวเพ็ญ กาญจนาวดี
 ผู้ศึกษาวิชาการค้นคว้าด้วยตนเอง

ประเด็นที่จะใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก แบ่งเป็น สองรูปแบบ แยกเป็นห้าส่วน

รูปแบบที่ 1 การสัมภาษณ์แบบรายบุคคล (Individual Interview)

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 การดำเนินงานของหน่วยงาน

ส่วนที่ 3 ความต้องการและแนวทางการพัฒนาของหน่วยงาน

ส่วนที่ 4 ความสำเร็จ ความล้มเหลว และปัญหาอุปสรรคของหน่วยงาน

ส่วนที่ 5 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาของหน่วยงาน

รูปแบบที่ 2 สัมภาษณ์กลุ่มแบบเจาะจง (Mini Focus Group Interviews)

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 การดำเนินงานของหน่วยงาน

ส่วนที่ 3 ความต้องการและแนวทางการพัฒนาของหน่วยงาน

ส่วนที่ 4 ความสำเร็จ ความล้มเหลว และปัญหาอุปสรรคของหน่วยงาน

ส่วนที่ 5 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาของหน่วยงาน

ประเด็นที่จะใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก

รูปแบบที่ 1 การสัมภาษณ์แบบรายบุคคล (Individual Interview)

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

1. ชื่อผู้สัมภาษณ์
2. อายุ
3. เพศ
4. วุฒิการศึกษา
5. อายุการทำงาน
6. ตำแหน่ง / ระดับ
7. ความคิดเห็นเกี่ยวกับธุรกิจเครือข่าย
8. หน้าที่ดูแลรับผิดชอบ

ส่วนที่ 2 การดำเนินงานของหน่วยงาน

1. อธิบายการดำเนินงานของหน่วยงานในเรื่องของการจัดการองค์ความรู้
2. ความรู้ที่ใช้ในการจัดเก็บเป็นชนิดใด ระหว่าง Tacit Knowledge (ความรู้ที่ชัดแจ้ง) หรือ Explicit Knowledge (ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน)
3. วิธีการจัดการความรู้ที่นำมาใช้
 - 3.1 กระบวนการแสวงหาความรู้ของหน่วยงาน
 - 3.2 การเลือกและการตัดสินใจของความรู้
 - 3.3 การใช้และพัฒนาความรู้ของหน่วยงาน
 - 3.4 กระบวนการถ่ายทอดความรู้ให้แก่สมาชิกในหน่วยงานและกลุ่มคนที่สนใจ
 - 3.5 กระบวนการเก็บรักษาจดจำความรู้ของหน่วยงาน
4. อธิบายระบบการประเมินผล การวิเคราะห์ผลของการดำเนินการในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากร

ส่วนที่ 3 ความต้องการและแนวทางการพัฒนาของหน่วยงาน

1. มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับการนำการจัดการความรู้มาใช้ในหน่วยงาน
2. หน่วยงานอยากได้อะไรจากการจัดทำกิจกรรมการจัดการความรู้
3. หน่วยงานอยากเห็นบุคลากรนำการจัดการความรู้ไปใช้ในลักษณะใด
4. แนวทางการพัฒนากิจกรรมการจัดการความรู้

ส่วนที่ 4 ความสำเร็จ ความล้มเหลว และปัญหาอุปสรรคของหน่วยงาน

1. ปัจจัยแห่งความสำเร็จและบทเรียนที่ได้รับจากการทำกิจกรรมการจัดการความรู้
2. ด้านปัญหาการจัดการองค์ความรู้ของหน่วยงาน
 - 1.1 ปัญหาการเลือกและการตัดสินใจองค์ความรู้ของหน่วยงาน
 - 1.2 ปัญหากระบวนการแสวงหาความรู้ของหน่วยงาน
 - 1.3 ปัญหาการใช้และพัฒนาความรู้ของหน่วยงาน
 - 1.4 ปัญหากระบวนการการถ่ายทอดความรู้ให้แก่สมาชิกของหน่วยงาน
 - 1.5 ปัญหากระบวนการการเก็บรักษาจดจำความรู้ของหน่วยงาน
2. ประเด็นปัญหาหลักที่พบในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในหน่วยงาน
3. หลังจากที่ได้ดำเนินการจัดการความรู้มาใช้ในหน่วยงาน ผลที่ได้รับมีการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานอย่างไร

ส่วนที่ 5 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาของหน่วยงาน

1. ระบบการจัดการความรู้ เกิดผลดี และผลเสียอย่างไร
2. หลังจากดำเนินการระบบการจัดการความรู้เสร็จในช่วงแรกแล้ว ท่านมีแนวคิดว่าจะดำเนินการอย่างไรต่อ
3. ข้อเสนอแนะจากการทำกิจกรรมนี้

รูปแบบที่ 2 การสัมภาษณ์กลุ่มแบบเจาะจง (Mini Focus Group Interviews)

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

1. ชื่อผู้สัมภาษณ์
2. อายุ
3. เพศ
4. วุฒิการศึกษา
5. อายุการทำงาน
6. ตำแหน่ง / ระดับ
7. ความคิดเห็นเกี่ยวกับธุรกิจเครือข่าย
8. หน้าที่ดูแลรับผิดชอบ

ส่วนที่ 2 การดำเนินงานของหน่วยงาน

1. ท่านรู้และเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในหน่วยงานอย่างไร ช่วยอธิบายตามความเข้าใจของท่าน

2. วิธีการจัดการความรู้ที่นำมาใช้

2.1 ท่านมีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการแสวงหาความรู้ของหน่วยงานหรือไม่ อย่างไร

2.2 ท่านมีส่วนเกี่ยวข้องกับการเลือกและการตัดสินใจของความรู้หรือไม่ อย่างไร

2.3 ท่านได้ใช้ระบบการจัดการความรู้ที่หน่วยงานสร้างขึ้นหรือไม่ อย่างไร

2.4 กระบวนการถ่ายทอดความรู้ให้แก่ท่านเป็นอย่างไร

3. ท่านรู้ระบบการประเมินผล การวิเคราะห์ผลของการดำเนินการในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากรหรือไม่

4. วิธีการที่หน่วยงานใช้ในการประเมินผลการจัดการความรู้กับท่านเป็นอย่างไร

ส่วนที่ 3 ความต้องการและแนวทางการพัฒนาของหน่วยงาน

1. ท่านอยากได้อะไรจากการจัดทำกิจกรรมการจัดการความรู้

2. ท่านเข้าถึงแหล่งการจัดการความรู้ของหน่วยงานอย่างไร ด้วยวิธีใด

3. ท่านได้นำการจัดการความรู้ของหน่วยงานไปใช้ในลักษณะใด มากน้อยแค่ไหน

4. ท่านคิดว่ามีแนวทางการพัฒนากิจกรรมการจัดการความรู้ ให้พวกท่านเข้าถึงและเข้าใจได้ง่ายขึ้นอย่างไร

ส่วนที่ 4 ความสำเร็จ ความล้มเหลว และปัญหาอุปสรรคของหน่วยงาน

1. ท่านคิดว่ากิจกรรมการจัดการความรู้ ประสบความสำเร็จหรือไม่ อย่างไร

2. ด้านปัญหาการจัดการองค์ความรู้ของหน่วยงาน

2.1 ท่านคิดว่าปัญหาการเลือกและการตัดสินใจองค์ความรู้ของหน่วยงานคืออะไร

2.2 ท่านคิดว่าปัญหากระบวนการแสวงหาความรู้ของหน่วยงานคืออะไร

2.3 ปัญหาการใช้ระบบการจัดการความรู้ของหน่วยงานที่ท่านพบคืออะไร

2.4 ปัญหากระบวนการถ่ายทอดความรู้ให้แก่ท่านคืออะไร

3. ประเด็นปัญหาหลักที่ท่านพบในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในหน่วยงาน

4. หลังจากที่ได้นำการจัดการความรู้มาใช้ในหน่วยงาน ท่านเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานท่านอย่างไร

ส่วนที่ 5 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาของหน่วยงาน

1. ระบบการจัดการความรู้ เกิดผลดี และผลเสียอย่างไร

2. หลังจากดำเนินการระบบการจัดการความรู้เสร็จในช่วงแรกแล้ว ท่านมีแนวคิดว่า จะดำเนินการอย่างไรต่อ

3. ข้อเสนอแนะจากการทำกิจกรรมนี้
4. ผู้บริหารในหน่วยงาน มีส่วนในการสนับสนุนด้านการจัดการความรู้อย่างไร
5. หน่วยงานมีการกระตุ้น สร้างแรงจูงใจ และสร้างการมีส่วนร่วมของท่านในการทำกิจกรรมการจัดการความรู้หรือไม่

