# บทที่ 4

# การวิเคราะห์ข้อมูล

จากการที่ผู้ศึกษาได้นำเสนอผลการศึกษาโครงสร้างและรูปแบบขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ โดยเลือกศึกษาจากหน่วยงานของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ พร้อมทั้งได้นำผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของหน่วยงานในสังกัดของกรมทรัพยากรน้ำ เพื่อหาปัจจัยเอื้อที่สำคัญต่อองค์ประกอบของการบริหารจัดการความรู้ พร้อมทั้งได้ประเมินผลจาก Self Assessment ใน 4 มิติของการบริหารจัดการความรู้ คือด้านแนวทาง (Approach) ด้านการนำไปปฏิบัติ (Deployment) ด้านการเรียนรู้ (Learning) และด้านการบูรณาการ (Integration) พร้อมกับได้นำเสนอความเป็นมาการจัดตั้งองค์กร (กรมทรัพยากรน้ำ) ไว้ในบทที่ 3 แล้วนั้น จะเห็นได้ว่า กรมทรัพยากรน้ำ สามารถดำเนินการโดยใช้องค์ประกอบของการบริหารจัดการความรู้ เช่นเดียวกับ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้ แต่วิธีการ และกิจกรรมต่างๆ จะแตกต่างกันไป ทั้งนี้จะขึ้นอยู่กับเป้าหมาย (Desired State) บริบทและองค์ประกอบต่างๆในองค์กร เช่นวัฒนธรรมองค์กร ความพร้อมของบุคลากร กระบวนการทำงานและการสื่อสารระหว่างบุคลากร เป็นต้น ซึ่งสามารถวิเคราะห์จากผลการศึกษาและการรวบรวมข้อมูลจากทั้ง 3 บทที่ผ่านมาได้ โดยนำองค์ประกอบของการบริหารจัดการความรู้มาใช้กับกรมทรัพยากรน้ำ เสมือนปฏิบัติจริง เพื่อเป็นแนวทางในการเสริมสร้างประสิทธิภาพ ในการบริหารจัดการความรู้ ของกรมทรัพยากรน้ำได้ดังนี้

## 4.1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้ในกรมทรัพยากรน้ำ

ก่อนที่จะมีการเริ่มดำเนินการใดๆ ผู้บริหารระดับสูงและผู้ที่จะเป็นคณะทำงานการศึกษาและทำความเข้าในหลักการและขั้นตอนการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กรก่อนซึ่งอาจทำได้หลายลักษณะเช่น การศึกษาจากเอกสารต่างๆ การเข้าร่วมสัมมนา การเยี่ยมชมองค์กรที่ประสบความสำเร็จในเรื่องการจัดการความรู้เป็นต้น เมื่อเข้าใจในหลักการแล้ว ผู้บริหาร ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ (Desired State) ซึ่งมีความสำคัญมาก เพราะจะเป็นผลลัพธ์ที่ทุกคนในองค์กรต้องเข้าใจ เพราะกิจกรรมทุกอย่างที่ทำ จะต้องสอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกัน จะเห็นได้ว่า เป้าหมายของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยมขององค์กร ดังนั้น การจัดการความรู้จึงควรกำหนดไว้ในกลยุทธหลักของกรมทรัพยากรน้ำด้วย

ในการกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้นั้น กรมทรัพยากรน้ำ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นใหม่ จึงควรเน้นเฉพาะความรู้ที่สำคัญต่อองค์กร ที่อาจจะต้องลำดับความสำคัญของความรู้และกำหนดขอบเขตให้ชัดเจน เพราะหากเป็นการเริ่มต้นเป็นครั้งแรก ไม่ควรกำหนดขอบเขตกว้างจนเกินไปเพราะอาจเห็นผลช้า ควรเริ่มที่จุดเล็กๆ(แต่สำคัญ) ก่อน เมื่อสำเร็จแล้วจึงขยายผล ซึ่งแนวทางนี้จะทำให้เกิดการยอมรับในองค์กรว่าจะประสบความสำเร็จและให้ความร่วมมือที่จะร่วมแรงร่วมใจกันทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ภายในระยะเวลาที่กำหนด

เมื่อทราบเป้าหมายและขอบเขตของการจัดการความรู้ที่แน่นอนแล้ว ก็จะมีการจัดตั้งคณะทำงานที่มาจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในระดับต่างๆ โดยให้คณะทำงานมาจาก หน่วยงานต่างๆ ที่ข้ามสายงานกัน มีการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบระบบการติดต่อสื่อสารระหว่างกันและกันและกับผู้บริหารรวมทั้งวิธีการทำงานของคณะทำงานไว้อย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม ไม่มีคณะทำงานใดมีบุคลากรที่ทำงานเรื่องการจัดการความรู้อย่างเต็มเวลา สมาชิกของคณะทำงาน ทุกคนมีงานประจำทำอยู่แล้วซึ่งทำให้เวลาที่มีให้กับกิจกรรมต่างๆ ค่อนข้างจำกัด

หลังจากการกำหนดเป้าหมาย และการจัดตั้งทีมงานเรียบร้อยแล้ว องค์กรก็ดำเนินการ ในแต่ละองค์ประกอบ ซึ่งพอจะเทียบเคียงให้เข้ากับบทบาทของกรมทรัพยากรน้ำได้ดังนี้

1.) การจัดการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม (Transition and Behavior Management)

เนื่องจากกรมทรัพยากรน้ำเกิดจากการควบรวมหน่วยงานต่าง ๆ ไว้มารวมกันในที่เดียวกัน และความพร้อมในสถานที่ทำงาน ก็อยู่กันแบบกระจัดกระจาย พร้อมทั้งปัญหาเรื่องเครื่องมืออุปกรณ์ ที่จะเข้าถึงความรู้ในการประสานหรือสื่อให้ถึงกันเต็มไปด้วยอุปสรรค ดังนั้นสิ่งสำคัญอย่างแรกที่ควรทำ คือการสำรวจความพร้อมขององค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร ระบบสารสนเทศ ความพร้อมของบุคลากรในทุกระดับ เป็นต้น เพื่อนำมาใช้ในการจัดทำแผนงาน การดำเนินการที่ต้องมีรายละเอียดของกิจกรรมต่าง ๆ พร้อมทั้งกำหนดผู้รับผิดชอบ เป้าหมาย ตัวชี้วัด และกรอบเวลาไว้อย่างชัดเจน โดยแผนดังกล่าวจะต้องได้รับการอนุมัติจากผู้บริหาร และความเห็นชอบจากผู้เกี่ยวข้อง หัวหน้าคณะทำงาน และผู้บริหารจะใช้แผนดังกล่าวในการติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการ เนื้อหาในแผนอาจมีการปรับเปลี่ยนขึ้นอยู่กับการประเมินผลของกิจกรรมต่าง ๆ ตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ และต้องมีแผนในการตัวชี้วัดต่าง ๆ ซึ่งขั้นตอนนี้สำคัญมาก เพราะเป็นขั้นตอนของการเรียนรู้ และ Feed Back หลายครั้ง กว่าจะได้แผนที่นำไปใช้ได้จริง อาจใช้เวลามาก

การกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor) ที่ส่งผลต่อการดำเนินการของทีมงาน Knowledge Management นั้น ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญอีกอย่างหนึ่ง เพราะคณะทำงานจะได้ใช้เป็นแนวทางในการจัดลำดับเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญ และสร้างกลไกที่จะช่วยให้ปัจจัยดังกล่าว

เกิดขึ้น หรือเสริมให้ปัจจัยดังกล่าวเข้มแข็งขึ้น โดยอาจกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จในองค์ประกอบนี้ ได้แก่

1. การสนับสนุนอย่างจริงจัง และต่อเนื่องจากนักบริหารทุกระดับ
2. การประสานงานทีมงาน Knowledge Management กับทีมผู้บริหาร และทีมปฏิบัติการ
3. ความสามารถของ KM ทีม ในการสร้างบรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ของ CoP (Community of Practice)
4. การประสานงานกันของ CoP อย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร
5. มีความรักในองค์กร
6. เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติได้รับความก้าวหน้าจากผลงาน
7. มีการพัฒนาระบบสารสนเทศที่เหมาะสมต่อการจัดการความรู้ขององค์กร
8. ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ ทำให้ทราบปัจจัยที่เป็นผลสำเร็จ และได้นำปัจจัยดังกล่าวมาปรับกิจกรรมเช่น การขอให้ผู้บริหารระดับสูงเข้าร่วมกิจกรรมทุกครั้ง รวมทั้งนำเสนอความก้าวหน้าในการประชุมคณะกรรมการบริหารระดับสูงเป็นประจำ จะส่งผลให้ได้รับการสนับสนุนทางด้านทรัพยากรอย่างพอเพียง
9. การกำหนดโครงสร้างของคณะทำงานให้มีผู้บริหารระดับรองอธิบดีที่เกี่ยวข้อง เข้าร่วมเป็นกรรมการในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านระบบการจัดการ ด้านระบบสารสนเทศ ด้านประชาสัมพันธ์ และการประสานงาน เพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่า จะไม่เกิดช่องว่างระหว่างทีมงานบริหาร และทีม KM

กรมทรัพยากรน้ำ สามารถเริ่มดำเนินการในเรื่องการจัดการ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหลังการกำหนดเป้าหมาย และปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ และการจัดทำแผน การจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรนั้น ผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นแรงขับเคลื่อนโดยการมีส่วนร่วมและให้การสนับสนุน และติดตามอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ซึ่งทุกคนเห็นด้วยอย่างเป็นรูปธรรม เช่น การที่ผู้บริหารระดับสูงสุดได้เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอ และได้บรรจุเรื่องการติดตามผลการจัดการความรู้ เป็นวาระประจำในการประชุมผู้บริหาร รวมทั้งตอกย้ำในเรื่องการจัดการความรู้โดยการสื่อสารกับบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องพฤติกรรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งการกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์เป็นแนวทางให้ผู้บริหารปฏิบัติ อาจเป็นวิธีหนึ่งที่ทำได้ แต่จะไม่ประสบความสำเร็จ ถ้าผู้บริหารไม่ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่

องค์ประกอบนี้ ถือเป็นส่วนสำคัญที่สุดของการดำเนินการ จึงควรทำก่อน และให้เวลาอย่างพอเพียง เพราะจะเป็นการกำหนดทิศทางของการจัดการความรู้ และปูพื้นฐานสำคัญที่จะมีผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร

2. การสื่อสาร (Communication)

องค์ประกอบนี้เป็นการสร้างความเข้าใจถึงสิ่งองค์กรจะทำ และทำให้บุคลากรในทุกระดับเกิดความตระหนักถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ ซึ่งจะมีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรได้เร็วขึ้น การสื่อสารนี้ควรทำไปพร้อม ๆ กับองค์ประกอบของการจัดการการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม สิ่งสำคัญก็คือการแบ่งกลุ่มเป้าหมายที่จะต้องสื่อถึงให้ชัดเจน การกำหนดเนื้อหาและช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมกันแต่ละกลุ่ม โดยการสำรวจช่องทางการสื่อสารด้วยว่าจะมีประสิทธิผลที่สุด ตามผลการศึกษาของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติพบว่าต้องมีการสื่อสารอย่างต่อเนื่องจึงจะได้ผล และมีการประเมินประสิทธิผลของกิจกรรมเพื่อปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา ถึงแม้ว่าการสื่อสาร และประชาสัมพันธ์ จะเป็นวิธีกระตุ้นให้เกิดความตระหนัก และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้ แต่สิ่งสำคัญที่จะมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและพฤติกรรมของบุคลากรก็คือ ผู้บริหารทุกระดับ ต้องแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมการจัดการความรู้ที่พึงประสงค์อย่างเป็นรูปธรรม

กรมทรัพยากรน้ำ จำเป็นต้องพิจารณาถึงปัจจัยข้างต้นเพราะเหตุว่า ความสามารถในการรับรู้ของคนในแต่ละกลุ่ม แต่ละระดับจะแตกต่างกันออกไป เรื่อง ๆ เดียวกันอาจถูกเข้าใจไปคนละทิศทาง ถ้าไม่ได้ถูกสื่อสารอย่างเหมาะสม นอกจากนั้นช่องทางในการสื่อสาร ก็นับเป็นปัจจัยที่สำคัญมากที่จะช่วยให้การสื่อสารนั้นสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ไม่ว่าจะเป็นการติดบอร์ดประชาสัมพันธ์ จดหมายเวียนระหว่างฝ่าย จดหมายอิเลคทรอนิคส์ (E-mail) หรือการประกาศเสียงตามสายเหล่านี้ องค์กรต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กร สำหรับเรื่องหรือหัวข้อที่ควรจะทำการสื่อสารไปยังพนักงานทุกคนนั้น การครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ เช่น แนวคิดทางด้านการจัดการความรู้ วัตถุประสงค์ของการริเริ่มการจัดการความรู้ ประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการความรู้ รวมถึงข่าวสารเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ เป็นต้น นอกจากนี้แล้วกรมทรัพยากรน้ำควรนำผลสำเร็จของกิจกรรมที่ทำในแต่ละขั้นตอนมาสื่อสารให้พนักงานได้ทราบเป็นระยะ ๆ เพื่อที่จะโน้มน้าวให้บุคลากรในองค์กรสนใจและเข้าร่วมกิจกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้ เมื่อมีการสื่อสารไปได้ระยะหนึ่งแล้ว จะต้องมีการพิจารณาวัดประสิทธิผลของการสื่อสารว่า กลุ่มเป้าหมายได้รับ และเข้าใจเนื้อหาที่ต้องการสื่อได้ถูกต้องหรือไม่ ทั้งนี้เพื่อนำผลที่ได้มาปรับปรุงการสื่อสารให้เหมาะสมและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

3. กระบวนการและเครื่องมือ (Process and Tools)

กระบวนการและเครื่องมือเป็นปัจจัยเอื้อสำคัญที่ทำให้กระบวนการความรู้ เกิดได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น (กระบวนการความรู้เป็นกระบวนการในการสร้าง ค้นหา รวบรวม จัดเก็บ เข้าถึง แลกเปลี่ยน และการใช้ความรู้) กระบวนการและเครื่องมือ จะนำมาใช้เพื่อให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งอาจเป็นไปได้ ตั้งแต่เครื่องมือแบบง่าย ๆ เช่น ผังการไหล (Flow Chart) ผังก้างปลา การจัดทำแผนที่ความรู้ ไปจนถึงเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น Search Engine เป็นต้น อย่างไรก็ตาม กรมทรัพยากรน้ำ ต้องตระหนักว่า “คน” เป็นผู้ใช้เครื่องมือ ดังนั้นควรมีการปรับพฤติกรรมของคน ก่อนนำเครื่องมือมาใช้ หลายองค์กรไม่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ เพราะเริ่มด้วยการนำกระบวนการและเครื่องมือมาใช้ก่อน แต่ไม่ได้เตรียมความพร้อมของคน

แนวทางการเลือกใช้กระบวนการหรือเครื่องมือจะขึ้นกับปัจจัยต่อไปนี้

1) ชนิดของความรู้ (ความรู้ประเภท Explicit หรือ Tacit)

2) วัฒนธรรมและพฤติกรรมของคนในองค์กร

3) ลักษณะการทำงานของบุคลากร

4) สถานที่ทำงาน

5) ขนาดขององค์กร

6) ขั้นตอนของกระบวนการความรู้ (จะใช้เครื่องมือเพื่อค้นหา รวบรวม จัดเก็บ เข้าถึง แลกเปลี่ยน หรือนำความรู้ไปใช้)

ถึงแม้กรมทรัพยากรน้ำ จะได้มีการพัฒนาระบบสารสนเทศขึ้นมา แต่ข้อมูลสารสนเทศที่แต่ละหน่วยงานจัดทำขึ้นมา ก็ยังไม่สอดคล้องหรือบูรณาการกัน เนื่องจากการจัดทำกรมฯ มิได้จัดทำ Desired State ร่วมกันระหว่างหน่วยงาน ทำให้เกิดการต่าง คนต่างทำ จึงไม่เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้กันได้ แต่อย่างไรก็ตามก็ถือว่า แต่ละหน่วยงานมีความรู้กระจัดกระจาย และอาจมีความซับซ้อนกัน จึงจำเป็นต้องมีการจัดระบบเพื่อให้ง่ายต่อการค้นหา และนำมาใช้ได้ทันเวลาที่ต้องการ ปัญหาอีกประการหนึ่งที่เป็นจุดอ่อนของกรมทรัพยากรน้ำก็คือ วัฒนธรรมองค์กร เนื่องจากการควบรวมหน่วยงาน ทำให้หน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งมาจากที่ทำงานต่าง ๆ ไม่มีความรู้จักกัน ไม่ไว้เนื้อเชื่อใจกัน ดังนั้นเสริมมาตรการในจุดอ่อนนี้ว่าจะหาเครื่องมืออะไรที่จะช่วยเสริมให้เกิดการประสานงานกัน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือความรู้ด้วยกัน ซึ่งจะช่วยเป็นแรงเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีม เกิดความรักในองค์กร มีค่านิยมร่วมกัน ซึ่งนอกจากภาวะผู้นำที่เป็นปัจจัยหลักอย่างเดียว อาจต้องใช้ระยะเวลานานพอสมควร ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมดังกล่าวได้ เครื่องมือที่จะช่วยเร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมให้เร็วขึ้น ได้แก่ การสร้าง

เครือข่ายแห่งการเรียนรู้ (Community of Practice) การใช้ระบบ Intranet เน้นการทำงานใน Work Group ให้เกิดการทำงานเป็นทีม ซึ่งจะทำให้เกิดการประสานงานกันได้ดีขึ้นด้วยการติดประกาศหนังสือสำคัญ ๆ เช่น หนังสือเวียนต่าง ๆ ทำให้เกิด Paperless ประหยัดกระดาษที่จะต้องถ่ายเวียนไปทุกหน่วยงาน สามารถสื่อสารกันทาง Web Board หรือสามารถ Share เอกสารร่วมกันได้ ดังนั้น ในสถานการณ์เช่นนี้ กรมทรัพยากรน้ำควรจัดหาโปรแกรมสำเร็จรูป เช่น โปรแกรม Sharepoint เพื่อให้เกิดการสื่อสาร และมีการประสานงานร่วมกันมาใช้ในองค์กร และที่สำคัญจะต้องฝึกอบรมโปรแกรมให้ผู้ใช้สามารถทำงานให้ได้เต็มประสิทธิภาพของโปรแกรมด้วย ดังนั้นองค์กรต้องพยายามเอาระบบงานมาใช้โดยหา Software มาใช้ให้มากขึ้น และควรแบ่งงานให้เป็นชิ้นเล็ก ๆ แล้วค่อยขยายระบบงานออกไป ควรใช้คอมพิวเตอร์มาใช้ในงานให้มากขึ้น และทำให้เกิดการเชื่อมโยงระบบเริ่มจากภายใน และขยายสู่ภายนอกองค์กร เหตุผลเพราะองค์กรในปัจจุบันไร้พรมแดน (Globalization) เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงเร็ว ต้องมีความยืดหยุ่นสูง ปรับตัวได้เร็ว (Flexible) ต้องการให้องค์กรทำงานในลักษณะทีม (Team Work) เนื่องจากเป็นองค์กรจัดตั้งใหม่และมีความต้องการให้องค์กรมีการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management)

สำหรับการจัดตั้งเครือข่าย CoP (Communication of Practice) จากการศึกษาของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ทดลองจัดตั้งไปแล้ว แต่ยังไม่ประสานความสำเร็จ เนื่องจากสาเหตุสำคัญสองประการคือ เวลา และกระบวนการ โดยที่เวลาขึ้นอยู่กับลักษณะการทำงานว่าเอื้อต่อการที่จะมานั่งพูดคุยพร้อม ๆ กัน ในเวลาเดียวกันหรือไม่ ส่วนกระบวนการนั้นต้องมีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการบริหาร CoP และกำหนดหน้าที่ของสมาชิก CoP ให้ชัดเจน เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนอย่างเป็นธรรมชาติ แต่ในขณะเดียวกันก็เป็นการแลกเปลี่ยนที่ได้เนื้อหาความรู้ที่เป็นประโยชน์กับสมาชิกด้วย

ประสิทธิผลของกระบวนการและเครื่องมือนั้นจะขึ้นอยู่กับความสามารถในการตอบสนองความต้องการของผู้ให้ หรือผู้ใช้ความรู้ได้อย่างต่อเนื่อง ในแง่ความง่ายและความสะดวกรวดเร็วในการใช้ แต่ที่สำคัญไปกว่านั้นคือ คุณภาพของเนื้อหาของความรู้นั้นจะต้องตรงตามความต้องการ ทันสมัย นำไปใช้ประโยชน์ได้จริง ดังนั้น กรมทรัพยากรน้ำจึงต้องมีระบบกลั่นกรองทบทวนเนื้อหาของความรู้ ปรับปรุงเนื้อหาให้ทันสมัยอยู่เสมอ การติดตามและวัดผลการใช้กระบวนการและเครื่องมือ เป็นข้อมูลป้อนกลับที่สำคัญ ที่ทำให้องค์กรสามารถปรับปรุงระบบและเนื้อหาของความรู้ ให้ตรงกับความต้องการได้ตลอดเวลา

การเลือกใช้กระบวนการหรือเครื่องมือ ก็คือ ยิ่งความรู้สลับซับซ้อน หรือฝังลึกในคนมากเท่าใด ก็ยิ่งใช้เทคโนโลยีน้อยลงเท่านั้น เช่น เครื่องมือที่ใช้ Software ราคาแพง จะเหมาะกับการเก็บข้อมูลสารสนเทศ หรือ Explicit Knowledge ในขณะที่การพูดคุยกันตัวต่อตัว หรือใช้เทคโนโลยี

ง่าย ๆ เช่นโทรศัพท์ จะเหมาะกับ Tacit Knowledge ซึ่งเป็นความรู้ที่สื่อด้วยเอกสารได้ยาก เช่น ประสบการณ์ ความชำนาญ เป็นต้น ดังนั้น กรมทรัพยากรน้ำ จะต้องผสมผสานเครื่องมือต่าง ๆ ให้เหมาะกับชนิดของความรู้ที่มีอยู่ เพื่อให้สามารถดึงความรู้มาใช้ประโยชน์ให้ได้มากที่สุด

4. การอบรมและการเรียนรู้ (Learning)

จากประสบการณ์ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ พบว่า เรื่องนี้มีความสำคัญมาก เพราะเป็นการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในทุกระดับ ในการเข้าร่วมกระบวนการจัดการความรู้ ก่อนการฝึกอบรมองค์กรควรกำหนดกลุ่มที่จะต้องอบรมและเรียนรู้ให้ชัดเจน รวมทั้งกำหนดเนื้อหา และวิธีการในการเรียนรู้ที่เหมาะสม สำหรับแต่ละกลุ่มด้วย เช่น คณะทำงานจะต้องเรียนรู้หลักการ และการใช้เครื่องมือต่าง ๆ ที่จำเป็นอย่างเข้มข้น ผู้บริหารควรเข้าใจหลักการแบบกว้าง ๆ และความเชื่อมโยงของการจัดการความรู้กับระบบต่าง ๆภายในองค์กร ในขณะที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญต้องเข้าใจกลไก และเครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับตนเอง ส่วนบุคลากรระดับปฏิบัติการควรเข้าใจหลักการแบบง่าย ๆ ซึ่งเชื่อมโยงงานประจำของตนเองได้ เป็นต้น

คณะทำงานที่จะมาดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ของกรมฯ ต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการและเครื่องมือต่าง ๆ มากกว่า กลุ่มอื่น ๆ โดยจะต้องพัฒนาหลักสูตรและให้ความรู้ความเข้าใจในเรื่องนี้แก่บุคคลทั่วทั้งองค์กร ดังนั้นจึงควรจัดให้มีการฝึกอบรม และการเรียนรู้ ทั้งในเนื้อหาและรูปแบบต่าง ๆ เช่น

4.1 การอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับวิธีการบริหาร CoP และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในองค์กร จากผู้เชี่ยวชาญ

4.2 การเยี่ยมชมองค์กรที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีในการจัดการความรู้

4.3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานในองค์กรและนอกองค์กรเป็นระยะ ๆ

นอกจากการเพิ่มทักษะให้กับคณะทีมงานแล้ว กรมทรัพยากรน้ำควรมีการพัฒนาหลักสูตรหรือคู่มือต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ง่ายต่อการนำไปศึกษาต่อเอง และเพื่อให้การปฏิบัติเป็นมาตรฐานเดียวกัน อย่างไรก็ตาม การพัฒนาหลักสูตร หรือคู่มือต่าง ๆ ต้องมุ่งเน้นที่ผู้เรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าเป็นหลักสูตรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นเรื่องที่ค่อนข้างเป็นนามธรรมนั้น ต้องแปลงหลักการที่ยากให้เข้าใจง่าย และเชื่อมโยงกับงานที่ทำอยู่ นอกจากนี้ควรบูรณาการฝึกอบรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้และเครื่องมือต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมขององค์กร และประการสุดท้ายควรมีการประเมินผลการฝึกอบรม การเรียนรู้ และนำผลการประเมินมาปรับปรุงเนื้อหา และวิธีการฝึกอบรมให้เหมาะสมมากขึ้น

5. การวัดผล (Measurement)

องค์ประกอบนี้ เป็นหนึ่งในปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ และเป็นองค์ประกอบที่ทำได้ยาก แต่ผู้บริหารต้องการข้อมูลจากองค์ประกอบนี้มากที่สุด เพราะจะเป็นข้อมูลป้อนกลับ สำหรับนำไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินการ และระบบทำให้เกิดวงจรที่เรียกว่า "วงจรการเรียนรู้" สิ่งสำคัญที่ขาดไม่ได้คือ กรมฯต้องประเมินด้วยว่า บรรลุเป้าหมาย (Desired State) ที่ตั้งไว้หรือไม่

การวัดผลจะช่วยให้กรมฯ ได้ทราบสถานะของตนเอง ถ้าหากไม่มีการวัดผลแล้วก็เหมือนกับคนขับรถหลงทาง แม้ว่าจะทราบเป้าหมาย แต่ก็หาทางออกไม่เจอ ถ้าหากขับรถสุ่ม ๆ ไป ก็จะเสียทั้งเวลาและน้ำมัน ถ้าเปรียบกับองค์กรก็เหมือนกับองค์กรที่ไม่สามารถบริหารจัดการตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรที่รู้ตำแหน่งของตัวเองก็เหมือนคนขับรถที่รู้จักเส้นทาง การดำเนินงานใด ๆก็ตาม ย่อมมีประสิทธิภาพมากกว่า ดังนั้น องค์กรที่จะมีการบริหารจัดการที่ดีได้ต้องรู้จักสถานะของตนเอง เพราะการรู้สถานการณ์ในปัจจุบัน หรือในอดีตที่ผ่านมาจะช่วยให้ กรมฯ สามารถตั้งเป้าหมายในอนาคตได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น และเมื่อมีการดำเนินงานเสร็จสิ้นลง มันจะช่วยให้กรมฯทราบว่า กรมฯมีการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาได้มากน้อยเพียงใด

นอกจากนี้การวัดผล จะทำให้เกิดการนสื่อสารความคาดหวังและการทำความเข้าใจระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา ดังนี้

1. หน้าที่ที่สำคัญในการปฏิบัติงานคืออะไร
2. งานที่เขาทำสนับสนุนเป้าหมายของกรมฯอย่างไร
3. อะไร คือการทำงานที่ดี
4. พนักงานและผู้บังคับบัญชา จะร่วมกันปรับปรุงพัฒนางานให้ดีขึ้นอย่างไร
5. จะวัดผลการปฏิบัติงานได้อย่างไร

จะเห็นได้ว่า หลักการก็เหมือนกับการบริหารตามวัตถุประสงค์ (Management By Objective: MBO) เมื่อมีเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจนแล้ว ผู้บังคับบัญชาก็ไม่จำเป็นต้องเข้าไปควบคุมการทำงานของพนักงานในทุกเรื่อง เพราะพนักงานได้ทราบแล้วว่า หน้าที่ของตนเองคืออะไร มีอำนาจในการตัดสินใจเรื่องอะไรบ้าง ตนเองทำได้ดีแค่ไหน และผู้บริหารจะต้องยื่นมือเข้าไปช่วยเหลือเมื่อใด เมื่อเป็นเช่นนี้ ผู้บริหารก็จะมีเวลาเพื่อที่จะทำงานของตนเองมากยิ่งขึ้น ไม่ใช่เพื่อคอยแก้ปัญหาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ตลอดเวลา ในทางกลับกัน พนักงานก็มีอิสระในการทำงานมากยิ่งขึ้น เพราะการทำงานไม่ได้มีรูปแบบที่ตายตัว ถึงแม้ว่ากรมฯ จะได้นำเสนอรูปแบบการทำงานที่เป็น Best Practice ที่เคยทำมานานแล้ว แต่การปล่อยให้พนักงานได้เป็นอิสระ ก็ช่วย

เปิดช่องทางให้พนักงานได้พัฒนาและนำเสนอรูปแบบการทำงานที่ดียิ่งขึ้นได้ อย่างไรก็ตาม ความอิสระนี้ก็มีขอบเขตของตัวเอง แต่จะที่ดียิ่งขึ้นได้ อย่างไรก็ตาม ความอิสระนี้ ก็มีขอบเขตของตัวเอง แต่จะมากน้อยเพียงใดก็ขึ้นกับการวางขอบเขตหรือเป้าหมายในการวัดผลที่ผู้บังคับบัญชาหรือ กรมฯได้วางไว้ และเมื่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรสัมฤทธิ์ผล ก็จะทำให้พนักงานมีขวัญกำลังใจที่ดี เพราะทุกคนจะรู้สึกได้ว่าตนเองมีส่วนร่วมในความสำเร็จ ในที่สุดแล้วพนักงานจะมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน เพราะได้มีระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้เชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานของทุกคน

การใช้ตัวชี้วัดในการวัดผล จะปรับเปลี่ยนไปตามการพัฒนาของระบบการจัดการความรู้ การวัดระบบและกิจกรรม จะเหมาะสำหรับระยะเริ่มต้นของการจัดการความรู้ เพราะข้อมูลที่ได้ จะนำมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการ ขั้นตอนและระบบได้ การเลือกใช้ตัวชี้วัดจึงมีเกณฑ์ดังนี้

1. ตัวชี้วัดนั้นต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร
2. ตัวชี้วัดต้องเชื่อมโยงกับผลดำเนินการของกระบวนการ ผลิตภัณฑ์ หรือบริการหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
3. ตัวชี้วัดต้องเชื่อมโยงกับกระบวนการความรู้

ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดของกรมทรัพยากรน้ำ ที่จะให้เข้าตามหลักเกณฑ์ข้างต้น เริ่มจากกำหนดกลยุทธ์การจัดการความรู้ เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ของกรม การบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ ในระบบลุ่มน้ำ ก็เป็นกลยุทธ์ของกรมฯ เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยง ก็ต้องไปหากิจกรรม ในการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ เช่น การจัดทำคู่มือการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ ในระดับลุ่มน้ำ ซึ่งจะต้องมีการบูรณาการ หรือแลกเปลี่ยนความรู้กันในแต่ละสำนัก เพื่อร่วมกันจัดทำคู่มือการบริหารจัดการ เสร็จแล้วคณะทำงานด้าน Knowledge Management ร่วมกันจัดทำตัวชี้วัดการเรียนรู้ ว่าคู่มือที่ได้มีความสอดคล้อง เชื่อมโยง และทุกหน่วยงานสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

ถึงแม้ทุกองค์กรจะยังไม่สามารถวัดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการโครงการได้ก็ตาม การเรียนรู้จากข้อมูลป้อนกลับที่ได้จากการวัดระบบหรือกิจกรรมและปัจจัยนำออก ก็เพียงพอที่จะนำไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินการ นอกจากนี้องค์กรยังสามารถนำผลสำเร็จของกิจกรรมที่ได้ทำไป (Success Story) ไปใช้ในการประชาสัมพันธ์ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรเห็นประโยชน์ ของการจัดการความรู้ได้

6. การยกย่องชมเชย และให้รางวัล

การสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม หรือสร้างพฤติกรรม ที่เอื้อต่อการจัดการความรู้นั้น เป็นปัจจัยเสริมที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเร็วขึ้น การยกย่องชมเชยและให้รางวัลเป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่งในการสร้างแรงจูงใจ ซึ่งอาจนำมาใช้ได้ผลในช่วงแรก ๆ ของการจัดการความรู้ อย่างไรก็ตาม กรมทรัพยากรน้ำควรสำรวจว่า อะไรเป็นแรงจูงใจที่สำคัญสำหรับบุคลากรในกรมฯ และควรทบทวนระบบการยกย่องชมเชย และให้รางวัลที่มีอยู่ว่าเพียงพอ และเชื่อมโยงกับกิจกรรมการจัดการความรู้ ที่จะทำหรือไม่ ประเด็นสำคัญคือ ระบบดังกล่าวเน้นในเรื่อง “พฤติกรรม” และ “กิจกรรม” ของการแลกเปลี่ยนความรู้หรือไม่ โดย รูปแบบการให้รางวัลให้มีหลากหลาย ทั้งที่เป็นตัวเงินและที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่นการประกาศเกียรติคุณแก่บุคคลหรือทีมงานจากบทเรียนของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ การยกย่องชมเชยในรูปของเช็คของขวัญ และตั๋วเครื่องบิน จำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรมก็มีไม่มากนัก แต่ความสำเร็จในการจัดการความรู้นั้น แรงจูงใจสำคัญเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดผลทางด้านจิตใจ เช่น การได้รับการยกย่องชมเชย การได้รับการยอมรับจากผู้อื่น ความภาคภูมิใจที่ได้เป็นผู้ให้ และผู้ช่วยเหลือผู้อื่น มากกว่าสิ่งที่เป็นรูปธรรม เช่น เงิน หรือของขวัญ นอกจากนี้ แรงจูงใจที่ได้ผลมากที่สุด ในการทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน ก็คือ ประโยชน์ที่ผู้ให้ และผู้รับความรู้ได้รับ เช่น ช่วยทำให้การทำงานของผู้นั้นมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากขึ้นเป็นต้น

จากองค์ประกอบของการบริหารจัดการความรู้ทั้ง 6 องค์ประกอบที่ดำเนินการไปตามรูปแบบตัวอย่างของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ประสานกับผลการสัมภาษณ์เจาะลึก บุคลากรของหน่วยงานในสังกัดกรมทรัพยากรน้ำ ของแต่ละสำนัก ทำให้สามารถเขียนภาพแสดงการเชื่อมโยงระหว่างองค์ประกอบของการบริหารจัดการความรู้กับปัจจัยเอื้อที่จะช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ และเชื่อมโยงกับ มิติด้านกระบวนการของการจัดการความรู้ ดังแสดงใน รูปที่ 4 – 1

สำหรับผลการประเมินจากการวัดและวิเคราะห์การจัดการความรู้ขององค์กร ได้ผลในด้านแนวทาง การนำไปปฏิบัติ และการเรียนรู้อยู่ในระดับ 2 ก็เนื่องจากเหตุผลที่ว่า กรมทรัพยากรน้ำเป็นกรมที่จัดตั้งขึ้นใหม่ และเกิดจากการควบรวมหน่วยงานต่าง ๆ 6 หน่วยงาน ทำให้มีค่านิยมและวัฒนธรรมที่แตกต่างกันไปโดยมีจุดอ่อนต่าง ๆ พอสรุป ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูล เอกสาร กฎระเบียบการประชุม แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ และอื่น ๆ พอสรุป ได้ดังนี้

1. ขาดเครื่องมือ IT ด้านการบริหารจัดการ
2. บุคลากรยังจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาด้าน IT
3. ขาดวัสดุอุปกรณ์ในการทำงาน

4. สถานที่ทำงานอยู่กระจัดกระจาย มีปัญหาในการประสานงาน

5. กฎระเบียบบางเรื่องล้าสมัย

6. ข้าราชการบางส่วนมีความสับสนและขาดความเข้าใจในกิจกรรมของกรม

7. ขาดข้อมูลที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

8. การประสานงานด้านข้อมูลและการรายงานผลกับหน่วยงานอื่น เช่น จังหวัด ยังไม่สอดคล้องกับการบริหารจัดการภาครัฐ

9. การจัดสรรข้าราชการให้ปฏิบัติงาน ยังไม่ตรงกับความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์

10. ข้าราชการขาดการทำงานประสานกัน และขาดการทำงานเป็นทีม

11. ข้าราชการบางส่วน ยังทำงานโดยยึดกระบวนทัศน์เดิม

12. ข้าราชการบางส่วนขาดทักษะ และประสบการณ์ในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย

13. ข้าราชการขาดอุดมการณ์ร่วมกันในการทำงาน

14. จำนวนผู้ปฏิบัติงานในบางงานมีไม่เพียงพอ

15. งบประมาณไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

16. ค่าตอบแทนต่ำไม่มีสิ่งจูงใจในการทำงาน

17. ข้าราชการมาจากหลายหน่วยงาน จึงมีวัฒนธรรมในการทำงานต่างกัน ความคับข้องใจ และเกิดผลต่อประสิทธิภาพงานโดยรวม

18. ข้าราชการบางส่วนยังขาดความเข้าใจในภารกิจ

19. ผลการพัฒนาข้าราชการที่ผ่านมายังไม่เกิดผลสัมฤทธิ์เท่าที่ควร อันเนื่องจากความกังวลต่ออนาคต การงาน และการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

20. การพัฒนาความรู้และทักษะ ในการปฏิบัติงานระยะแรก ยังไม่บรรลุผลเท่าที่ควร

จากจุดอ่อนที่ได้มาจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จึงเป็นการสนับสนุนปัจจัยเอื้อที่สำคัญ ที่กรมทรัพยากรน้ำต้องนำมาพิจารณา หากต้องการที่จะมีการบริหารจัดการความรู้ ในองค์กร ตามรูปที่ 4 – 1 ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

| ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ | วัฒนธรรมองค์กร | เทคโนโลยีด้านการจัดการความรู้ | การวัดผล | โครงสร้างพื้นฐาน | ปัจจัยเอื้อ / กระบวนการความรู้ / วงจรการจัดการความรู้ (องค์ประกอบ) | การค้นหาความรู้ | การสร้างและแสวงหาความรู้ | การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ | การประมวลและกลั่นกรองความรู้ | การเข้าถึงความรู้ | การแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ | การเรียนรู้ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ● | ● | ○ | ○ | | การจัดการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม | ● | | | | | ● | ● |
| ● | ● | | | | การสื่อสาร | | | | | | ● | ● |
| | | ● | ○ | ● | กระบวนการและเครื่องมือ | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| ● | | ● | ○ | ○ | การฝึกอบรมและการเรียนรู้ | ○ | ○ | ○ | ○ | ● | ○ | ○ |
| ● | ○ | | ● | ○ | การวัดผล | | ● | | | ● | ● | ● |
| ○ | ● | | | ○ | การยกย่องชมเชยและให้รางวัล | | ● | | | ● | ● | ● |

● หมายถึง มีผลกระทบหรือความเชื่อมโยงในระดับมาก

○ หมายถึง มีผลกระทบหรือความเชื่อมโยงในระดับปานกลาง/น้อย

รูปที่ 4 – 1 แสดงวงจรการจัดการความรู้ แบบ 3 มิติ ตามกรอบแนวคิดแบบผสมผสาน

ตามรูปที่ 4 – 1 แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างสามองค์ประกอบหลักของการจัดการความรู้ ตัวอย่างของความเชื่อมโยง เช่น การจัดการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม ซึ่งเป็นองค์ประกอบหลัก จะช่วยให้ กรมทรัพยากรน้ำ สามารถสร้างปัจจัยเอื้อในด้านภาวะผู้นำ และกลยุทธ์ รวมถึงวัฒนธรรมองค์กรได้ และขณะเดียวกัน การจัดการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม ก็จะเป็นองค์ประกอบสำคัญ ที่ช่วยให้กรมฯ ในการจัดการความรู้ตามกระบวนการ เรื่องของการค้นหาความรู้ การแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ และการเรียนรู้ นอกจากนี้ กรมทรัพยากรน้ำ ควรพิจารณาด้วยว่า การใช้องค์ประกอบใด เพิ่มเติม หรือ เสริม เพื่อให้เกิดปัจจัยเอื้อ และขั้นตอนกระบวนการความรู้ดังกล่าวได้ดีขึ้น เช่น นอกจากการจัดการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมแล้ว กรมทรัพยากรน้ำควรที่จะเสริมองค์ประกอบในเรื่องของการสื่อสาร กระบวนการเครื่องมือ การฝึกอบรม และการ

เรียนรู้ การวัดผล และการยกย่องชมเชย เพื่อช่วยให้ปัจจัยเอื้อในเรื่องภาวะผู้นำ และกลยุทธ์ได้ดีขึ้น โดยพิจารณาจากจุดอ่อนที่พบในกรม ก็จะสามารถนำไปจัดลำดับความสำคัญว่า กรมฯ จะใช้ภาวะผู้นำ และกลยุทธ์ ผลักดันให้องค์ประกอบของการจัดการความรู้นั้น เกิดขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งโดยสรุปก็คือ การมองผลกระทบ หรือ ความเชื่อมโยงทั้งในแนวดิ่ง และแนวนอน ที่กล่าวมาเป็นเพียงมุมมองหนึ่งที่ได้จากการเปรียบเทียบตามรูปแบบโครงการตัวอย่างของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ประกอบกับการนำจุดอ่อนต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยได้ค้นพบจากการเข้าร่วมประชุมหน่วยงาน จากการสัมภาษณ์ และจากบทความต่าง ๆ เนื่องจากการจัดการความรู้นั้น ไม่มีสูตรตายตัวว่าควรทำอะไรบ้าง และทำอะไรก่อนหลัง จึงเป็นแนวคิดแบบกว้าง ๆ เพื่อช่วยให้องค์กรที่ต้องการเริ่มการจัดการความรู้ในองค์กร โดยดึงเอาประเด็นสำคัญทั้งหมด สำหรับการจัดการความรู้เข้ามาไว้ด้วยกัน ดังนั้น กรมทรัพยากรน้ำ หากจะเริ่มให้มีการจัดการความรู้ในองค์กร จึงควรนำแนวคิดนี้ไปใช้บนพื้นฐาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นปัญหาเร่งด่วนของกรมทรัพยากรน้ำ โดยที่กรมฯ จะไม่มีทางทราบได้เลยว่า สิ่งไหนเป็นสิ่งที่เหมาะสม จนกว่าจะมีการนำเอาไปปฏิบัติจริงแล้วเกิดการเรียนรู้ขึ้น

## 4.2 แนวทางการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารจัดการความรู้ของกรมทรัพยากรน้ำ

ในการบริหารราชการแนวใหม่ ส่วนราชการจะต้องพัฒนาความรู้ ความเชี่ยวชาญ ให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และสถานการณ์ของต่างประเทศที่มีผลกระทบต่อประเทศไทยโดยตรง ซึ่งในการบริหารราชการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ระบุในมาตรา 11 ดังนี้ “มาตรา 11 ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการ ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติ ของข้าราชการในสังกัด ให้เป็นบุคคลที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ตามพระราชกฤษฎีกา จึงต้องมีการวางแผนการปฏิบัติงานทุกระยะ ต้องมีการปรับแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ต้องมีการกำหนดผลสัมฤทธิ์ของงานที่เป็นจริง ฉะนั้นแนวคิดในการ

ปฏิบัติงานภาครัฐ ต้องเปลี่ยนแปลงทัศนคติเดิมเสียใหม่ จากการที่ยึดแนวความคิดว่าต้องปฏิบัติงานตามระเบียบแบบแผนที่วางไว้ ตั้งแต่อดีตต่อเนื่องถึงปัจจุบัน เน้นการสร้างความคิดใหม่ ๆ ตามวิชาการสมัยใหม่ และนำมาปรับใช้กับการปฏิบัติราชการตลอดเวลา ในพระราชกฤษฎีกาฉบับนี้ จึงกำหนดเป็นหลักการว่า ส่วนราชการต้องมีการพัฒนาความรู้ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยมีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

1. ต้องสร้างระบบให้สามารถรับรู้ข่าวสารได้อย่างกว้างขวาง

2. ต้องสามารถประมวลผลความรู้ ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป

3. ต้องมีการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และการปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการ เพื่อให้ข้าราชการทุกคนเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ในวิชาการสมัยใหม่ตลอดเวลา มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และมีคุณธรรม

4. ต้องมีการสร้างความมีส่วนร่วมในหมู่ราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อนำมาพัฒนาใช้ในการปฏิบัติราชการร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพ

การจัดการความรู้ เน้นความรู้ของข้าราชการทั้ง 3 ระดับ ที่เน้นมากคือ ความรู้ของข้าราชการระดับล่าง หรือระดับปฏิบัติการ เน้นความรู้ที่ควบคู่อยู่กับการปฏิบัติในลักษณะไม่ทำ ไม่รู้ ซึ่งไม่ใช่ความรู้ในเชิงทฤษฎี เป็นการดึงเอาพลังปัญญาที่ถูกละเลย คือพลังปัญญาของข้าราชการระดับล่างออกมาใช้ ซึ่งพลังปัญญาของข้าราชการระดับนี้ ส่วนใหญ่หรือเกือบทั้งหมดอยู่ในรูปของความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) แต่ก็อย่าละเลยความรู้ที่เปิดเผย หรือความรู้เชิงทฤษฎี (Explicit Knowledge) ซึ่งจากกรอบทฤษฎีที่ได้ศึกษาไว้แล้วในบทที่ 2 สามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อหาวิธีดำเนินการจัดการความรู้ในกรมทรัพยากรน้ำ ในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ดังนี้

1) การสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้

ผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่สร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ที่เป็นความรู้แห่งชีวิต หรือความรู้หลักขององค์กร สำหรับใช้เป็นเข็มทิศในการจัดการความรู้องค์กร การจัดการวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ต้องไม่ใช่เพียงแค่สร้าง แต่จะต้องร้อยเรียงถ้อยคำให้กินใจและเข้าใจง่าย แล้วสื่อสารให้เป็นที่รับรู้และซาบซึ้ง จนเกิดเป็นความเชื่อ และค่านิยมร่วมกันทั่วทั้งองค์กร

วิสัยทัศน์ดังกล่าวต้องมีความชัดเจนในระดับที่เหมาะสม คือชัดเจนในระดับที่มองเห็นทิศทางและขอบเขตรวมกันได้อย่างชัดเจน แต่ก็ไม่จำเป็นต้องชัดจนมีรายละเอียดมากเกินไป จนทำให้เกิดการปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน วิสัยทัศน์ดังกล่าวจะต้องเปิดโอกาสให้พนักงานในแต่ละหน่วยย่อยร่วมกันตีความ นำไปสู่วิสัยทัศน์ และพันธกิจของหน่วยย่อย

ภายใต้ร่มของวิสัยทัศน์ภาพรวม ทำให้รู้สึกผูกพันทุ่มเท ที่จะทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์นั้น ตัวอย่างวิสัยทัศน์ความรู้ของกรมทรัพยากรน้ำ คือ “การบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ” กรมทรัพยากรน้ำจะเสนอแนะ จัดทำนโยบายแผน และมาตรการที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรน้ำทั้งระดับภาพรวม และระดับลุ่มน้ำ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร คือ เป็นหน่วยงานหลักในการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ แบบบูรณาการ อย่างมีประสิทธิภาพ และยั่งยืน โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

2) สร้างทีมงานบริหารจัดการความรู้ของกรมฯ

การจัดการความรู้เริ่มที่ตัวบุคคลเป็นคน ๆ แต่ในที่สุดแล้วต้องดำเนินการเป็นทีม และเป็นรูปธรรมทั่วทั้งองค์กร จึงจะเกิดพลังของการจัดการความรู้อย่างเต็มที่ และสมาชิกขององค์กรจะต้องเข้าใจบทบาทของตนเองในด้านการจัดการความรู้

ทีมจัดการความรู้ขององค์กร ประกอบด้วย 3 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งจะเป็นผู้ปฏิบัติจัดการความรู้
2. กลุ่มข้าราชการที่เป็นผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งจะทำหน้าที่เป็นวิศวกรความรู้
3. กลุ่มผู้บริหารระดับสูงสุด ซึ่งจะเป็นผู้บริหารความรู้

2.1 กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ คือผู้จัดการความรู้ตัวจริง ทำหน้าที่หลักเกี่ยวกับความรู้ 4 ประการ คือ การเสาะหา (Acquire) การสร้าง (Create) การสั่งสม (Accumulate) และการใช้ความรู้ (Exploit) ในกลุ่มนี้จะมีการจัดการความรู้เป็น 2 ประเภทคือ การจัดการความรู้ประเภท Tacit Knowledge ซึ่งเป็นความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงาน และเก็บประสบการณ์ไว้เป็นทักษะของตนเอง และเป็นความรู้ส่วนใหญ่ที่องค์กรมองข้ามไป ประเภทนี้ต้องทำความรู้ในตัวตนให้เป็นความรู้ที่เปิดเผยชัดแจ้งไปปฏิบัติ (Internalization) และนำเอาความรู้ฝังลึกของตนมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน (Socialization) ส่วนอีกประการหนึ่งเป็นผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับความรู้ที่เปิดเผยชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และสามารถนำไปเก็บไว้ในคอมพิวเตอร์ให้ค้นหา จัดหมวดหมู่ และจัดส่งให้แก่ผู้ปฏิบัติได้ง่าย ตัวอย่างเช่น งานที่เกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนา เป็นการสร้างความรู้ที่เปิดเผยชัดแจ้ง ดังนั้นบุคลากรที่เกี่ยวกับการวิจัยพัฒนา จึงถืออยู่ในกลุ่มประเภทนี้ด้วย ซึ่งจะทำหน้าที่สร้างความรู้ที่ชัดแจ้งจากความรู้ฝังลึก (Externalization) และนำความรู้ที่ชัดแจ้งมาสังเคราะห์จัดหมวดหมู่ หรือสร้างเป็นความรู้ที่ยกระดับขึ้น (Combination)

2.2 กลุ่มวิศวกรความรู้ (Knowledge Engineer) เป็นภารกิจของผู้บริหารระดับกลาง หน้าที่หลักคือ การตีความ และแปลงความรู้ฝังลึกให้เป็นความรู้ที่เปิดเผย จับต้องได้ และนำไปปฏิบัติได้ง่าย วิศวกรความรู้ทำหน้าที่เชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารระดับสูง กับพนักงานระดับปฏิบัติโดยตีความวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ขององค์กรที่ผู้บริหารระดับสูง “ยกร่าง” ขึ้น และอยู่ในสภาพที่

เป็นความรู้ฝังลึก ไม่ชัดแจ้ง ให้เป็นความรู้ที่เปิดเผยชัดแจ้ง สอดคล้องกับงานของพนักงานระดับปฏิบัติ เอามาพูดคุยทำความเข้าใจกับพนักงานระดับปฏิบัติ เพื่อให้พนักงานระดับปฏิบัติเกิดวิสัยทัศน์ความรู้ของตนในระดับบุคคล และในระดับทีมงาน หรือหน่วยงานย่อย วิศวกรความรู้จึงแสดงบทบาทหลักในการทำความรู้ฝังลึกให้เป็นความรู้ชัดแจ้ง (Externalization) โดยมีภารกิจหลัก 3 มิติ คือ

มิติที่ 1 ทำหน้าที่ในการหมุนวงจรความรู้ในลักษณะของเกลียวความรู้ (Knowledge Spiral) กล่าวคือเกลียวของวงจร SECI (Socialization, Externalization, Combination และ Internalization) ซึ่งแสดงไว้แล้วในบทที่ 2 รูปที่ 2 – 1ตามแนวความคิดของ Ikujiro Nonaka และ Takeuchi

มิติที่ 2 ทำหน้าที่ประสานเกลียวความรู้ข้ามระดับชั้นภายในองค์กร คือเชื่อมระหว่างระดับล่าง ระดับกลาง และระดับบนของกรมฯ

มิติที่ 3 ทำหน้าที่เป็นเกลียวความรู้ข้ามหน่วยงาน ข้ามภารกิจภายในกรม โดยนำความรู้จากสำนักต่าง ๆ มาบูรณาการ เป็นข้อมูลขององค์กร

2.3 กลุ่มผู้บริหารความรู้ ทำหน้าที่ 3 ประการคือ

(1) กำหนดเป้าหมายขององค์กร ในที่นี้หมายถึงเป้าหมายภายในของการจัดการความรู้ขององค์กร คือ กำหนดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ขององค์กรนั่นเอง

(2) สร้างบรรยากาศและกฎเกณฑ์กติกาขององค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

(3) คอยจับความรู้ที่ทรงคุณค่าที่พัฒนาขึ้นมาจากเกลียวความรู้ (Knowledge Spiral) ขององค์กร และนำมาสื่อสาร เพื่อกระตุ้นให้เกิดการตีความต่อเนื่อง เกิดบรรยากาศที่น่าตื่นเต้นเร้าใจและภาคภูมใจ

ผู้บริหารความรู้ควรมีคุณสมบัติและความสามารถ 7 ประการ ได้แก่

(1) ความสามารถในการร้อยเรียงถ้อยคำ และสื่อสารวิสัยทัศน์ ความรู้ให้กินใจและเกิดความมุ่งมั่นทั่วกันในองค์กร

(2) ความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์ความรู้ และวัฒนธรรมองค์กรไปสู่สมาชิกของ Project Team

(3) ความสามารถในการประเมินคุณภาพของความรู้ที่สร้างขึ้นในกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร ทั้งนี้โดยประเมินตามเกณฑ์ที่กำหนดภายในองค์กร

(4) ความสามารถในการเลือกคนสำหรับทำหน้าที่ผู้นำของ Project Team

(5) ทักษะในการ “สร้างความปั่นป่วนอย่างสร้างสรรค์ให้แก่ Project Team เช่น การกำหนดเป้าหมายที่ยาก และท้าทาย

(6) ทักษะในการเข้าไปร่วมกระบวนการจัดการความรู้กับพนักงานระดับกลางและระดับล่าง เพื่อสร้างความมุ่งมั่นเอาจริงเอาจัง (Commitment) ของการจัดการความรู้

(7) ความสามารถในการจัดการภาพรวมของการจัดการความรู้ขององค์กร

3) การสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเข้มข้นในกลุ่มพนักงานระดับล่าง

บรรยากาศที่สำคัญที่สุดคือ สภาพที่พนักงานสามารถหาประสบการณ์ตรงสำหรับใช้ในการทำงาน คือเน้นที่ความรู้จากประสบการณ์ตรง ไม่ใช่ความรู้จากตำรา (ไม่ปฏิเสธหรือละเลยความรู้จากตำรา เน้นความรู้จากประสบการณ์ตรงมากกว่า)

ประสบการณ์ตรงมาจากการสัมผัสโดยตรงด้วยตนเอง เช่นเข้าไปดูงาน ไปพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และที่สำคัญที่สุดได้ทดลองหรือฝึกปฏิบัติด้วยตนเอง ดังนั้นความรู้ที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ต้องเน้นเป็นพิเศษคือ ความรู้ฝังลึก และกระบวนการที่เน้นคือ Socialization โดยที่ความรู้ประเภทนี้ หากเกิดจากการสัมผัสกับภายนอกองค์กร หรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้นั้น ก็จะกลายเป็นความรู้ที่สำคัญต่อความสามารถในการแข่งขัน และการดำรงอยู่ขององค์กร จึงเป็นความรู้จากประสบการณ์ตรงที่สำคัญยิ่ง

4) การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ หรือรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ

การจัดการความรู้ ควรควบคู่ หรือแนบแน่นอยู่กับการพัฒนาคุณภาพงาน หรือพัฒนาประสิทธิผล (Effectiveness) ของงาน ซึ่งในการจัดการสมัยใหม่ เรานิยามคำว่าประสิทธิผลว่าหมายถึง เป้าหมาย 4 ประการคือ

1. ตอบสนองตรงเป้าหมายของลูกค้าและตรงเป้าหมายขององค์กร
2. มีนวัตกรรม
3. มีการพัฒนาและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่
4. มีประสิทธิภาพ

5) การจัดการองค์กรแบบใช้พนักงานระดับกลางเป็นพลังขับเคลื่อนหลัก

ในตำราด้านการจัดการมักจะเอ่ยถึงวิธีการจัดการแบบบนลงล่าง (Top – Down) กับแบบล่างขึ้นบน (Bottom – up) แต่ Nonaka & Takeuchi แนะนำว่า รูปแบบของการจัดการองค์กรที่เหมาะสมต่อการจัดการความรู้ คือแบบ กลาง – ขึ้น – ลง (Middle – Up – Down) ซึ่งเน้นการใช้พนักงานหรือผู้บริหารระดับกลางเป็นพลังหลักในการขับเคลื่อน โดยที่พนักงานระดับกลาง จะเป็นผู้เชื่อมโยง วิสัยทัศน์ หรือความฝันของผู้บริหารระดับสูง เข้ากับความเป็นจริง หรือ การปฏิบัติของ

พนักงานระดับล่าง โดยที่ Nonaka & Takeuchi เชื่อว่าในยุคของการจัดการความรู้ ผู้บริหารระดับกลางจะเป็นกำลังหลักในการเชื่อมโยงให้เกิดการจัดการความรู้ที่ทรงพลัง และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

6) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรไปเป็นแบบ “พหุบาท” (Hypertext)

เป็นโครงสร้างที่พนักงานทำงานของตนเต็มเวลา และมีภารกิจอยู่ในบริบทเดียวกัน ในที่นี้มี 3 ชั้น อยู่ด้วยกัน มีการจัดการความรู้หมุนเวียนอยู่ระหว่างชั้น ทำให้เกิดการเกื้อกูล ส่งเสริม มีการจัดการความรู้หมุนเวียนอยู่ระหว่างชั้น ทำให้เกิดการเกื้อกูล ส่งเสริมซึ่งกันและกัน เกิดการจัดการความรู้ที่ทรงพลัง บริบททั้ง 3 ชั้นนั้นได้แก่

(1) บริบทของระบบงานตามปกติ เป็นรูปแบบพีระมิด หรือ Bureaucracy

(2) บริบทของ Project Team ซึ่งทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งแล้วสลายตัวกลับสู่ระบบงานปกติ แต่ในช่วง Project Team สมาชิกของทีมทำงานเต็มเวลาให้แก่ Project Team (นี่คือจุดที่ต่างจาก Matrix Organization ซึ่งสมาชิก Team รายงานต่อหัวหน้าปกติด้วย และต่อหัวหน้าทีมด้วย)

(3) บริบทฐานความรู้ (Knowledge Base) ทำหน้าที่คอยสกัดรวบรวม และสังเคราะห์ยกระดับความรู้ ที่เกิดจาก 2 บริบท ข้างต้น ให้มีความหมายต่อองค์กรยิ่งขึ้น และอำนวยความสะดวกในการดำเนินการจัดการความรู้ของพนักงานทุกระดับ และทุกบริบท