

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการศึกษา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้รวบรวมหลักการ แนวทาง กรอบความคิด และรูปแบบของการจัดการความรู้ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ผสมผสานกับการนำวงจร SECI ของ Ikujiro Nonaka และ Takeuchi ที่ได้กล่าวไว้แล้วในบทที่ 2 ประกอบกับการสัมภาษณ์เจาะลึก และจากเอกสารแผนแม่บทการพัฒนาบุคลากรของกรมทรัพยากรน้ำทำให้ผู้ศึกษาสามารถหาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้ขององค์กร พร้อมทั้งแนวทางการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารจัดการความรู้ของกรมทรัพยากรน้ำ ซึ่งแสดงรายละเอียดไว้แล้วในบทที่ 3 และบทที่ 4

จากผลการศึกษาที่ได้รับรวบรวมจากรวบรวมที่เกี่ยวข้อและผลการศึกษาที่ได้นำมาจากสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ เมื่อมองในภาพรวมแล้วมีประเด็นสำคัญที่พอสรุปได้ดังนี้

1. รูปแบบวงจร หรือองค์ประกอบของการจัดการความรู้ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาตินี้ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ ในองค์กรภาครัฐ ซึ่งแต่ละองค์กรสามารถนำไปดัดแปลง หรือปรับให้เข้ากับบริบทและความต้องการของตนเองได้

2. การนำรูปแบบวงจรการจัดการความรู้แบบ 3 มิติตามกรอบแนวความคิดแบบผสมผสานระหว่างกรอบแนวความคิดแบบ Prescriptive กับ Descriptive เข้าด้วยกัน มีการเชื่อมโยงระหว่างการจัดการความรู้กับทิศทางและวัตถุประสงค์ขององค์กร ทำให้สามารถกำหนดชัดเจนว่าจะจัดการความรู้ไปทำไม และองค์กรจะได้ประโยชน์อะไรจากการจัดการความรู้ อีกทั้งสามารถทำให้องค์กรมองการจัดการความรู้ได้ครอบคลุมทุกมิติซึ่งจะช่วยสร้างปัจจัยเอื้อที่มีผลต่อองค์ประกอบของการจัดการความรู้และกระบวนการของการจัดการความรู้ในแต่ละขั้นตอน ความเชื่อมโยงระหว่างองค์ประกอบของวงจร KM กับกระบวนการความรู้ จะทำให้องค์กรเข้าใจถึงพัฒนาการของความรู้ หรืออีกนัยหนึ่งความรู้ภายในองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ซึ่งถ้าองค์กรเข้าใจความเชื่อมโยงดังกล่าวอย่างชัดเจนแล้ว ถึงแม้สภาพแวดล้อมในการทำงานหรือ โครงสร้างขององค์กรจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร องค์กรก็จะยังคงสามารถรักษาและจัดการความรู้ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลสูงสุด เช่น ขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมจะช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ หรือ

ขั้นตอนการสื่อสาร การให้รางวัลและยกย่องชมเชยจะเป็นแรงจูงใจและกระตุ้นให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้เร็วขึ้น เป็นต้น

3. การกำหนดเป้าหมาย (Desired State) ของการจัดการความรู้มีความสำคัญที่สุดเพราะจะทำให้ทิศทางการจัดการความรู้ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของทุกคน การกำหนดเป้าหมายที่ดีนั้นจะต้องเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจหรือค่านิยมขององค์กรด้วย

4. ผู้บริหารระดับสูงต้องมีความเข้าใจในหลักการของการจัดการความรู้รวมทั้งมีความศรัทธาและเชื่อมั่นในประโยชน์ของการจัดการความรู้โดยไม่คาดหวังผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมในช่วงสั้นๆเท่านั้น นอกจากนี้ยังต้องให้การสนับสนุนอย่างจริงจังและต่อเนื่องในเรื่องการจัดสรรทรัพยากร การสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องพฤติกรรมที่พึงประสงค์ โดยแสดงออกอย่างเป็นรูปธรรมให้บุคลากรทั้งองค์กรเห็นอย่างชัดเจน

5. ก่อนเริ่มดำเนินการในการจัดการความรู้ ควรมีการสำรวจความพร้อมขององค์กรในด้านต่างๆ เช่นภาวะผู้นำ พฤติกรรมของบุคลากร ระบบสารสนเทศและกลไกสื่อสารที่ใช้อยู่ ศักยภาพของบุคลากรในการใช้เครื่องมือต่างๆที่จำเป็นและโครงสร้างขององค์กรที่จะมีผลต่อการจัดการความรู้ เป็นต้น เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการวางแผนการดำเนินการ โดยพยายามใช้สิ่งที่มีอยู่แล้วให้มากที่สุด ทั้งนี้ในการสำรวจอาจใช้เครื่องมือที่ทำขึ้นเองแบบง่ายๆ หรือเครื่องมือที่ใช้ประเมินตนเองจากแหล่งต่างๆ

6. วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งยวดต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ เพราะวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์กร ดังนั้นหากพบว่าวัฒนธรรมองค์กรไม่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ ผู้บริหารในทุกๆระดับจะต้องให้ความสำคัญ และให้เวลากับการสร้างหรือปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรเป็นอันดับแรก โดยการเริ่มจากผู้บริหารระดับสูงก่อน

7. เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเพียง “เครื่องมือ” ที่ช่วยเร่งให้การจัดการความรู้ ทำได้เร็วขึ้น แต่ไม่ใช่เป็นการจัดการความรู้ “คน” เป็นผู้ใช้เทคโนโลยีในการจัดการความรู้ ดังนั้นเทคโนโลยีจะต้องสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ได้ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของเทคโนโลยีจะขึ้นกับ 2 ปัจจัยคือ

7.1 จิตความสามารถของเทคโนโลยีเอง

7.2 ศักยภาพและพฤติกรรมของผู้ใช้

องค์กรส่วนใหญ่มักจะให้ความสำคัญกับปัจจัยที่ 7.1 มากกว่าปัจจัยที่ 7.2 แต่สุดท้ายแล้วไม่ว่าจะมีเทคโนโลยีที่ดีเลิศอย่างไร ถ้าผู้ใช้ไม่มีความพร้อมในการใช้เทคโนโลยี ก็ไร้ค่า ดังนั้นองค์กรจึงควรพัฒนาทักษะที่จำเป็นให้แก่บุคลากรในทุกๆระดับ และบูรณาการการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือเครื่องมือต่างๆให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน

8. เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการจัดการความรู้เป็น Explicit Knowledge ได้ดี แต่สำหรับ Tacit Knowledge (ซึ่งเป็นความรู้ที่ทำให้องค์กรได้เปรียบคู่แข่งกัน เพราะเป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาอย่างชัดเจนจนเป็นลายลักษณ์อักษร ดังนั้นจึงยากที่คู่แข่งจะลอกเลียน หรือค้นหาจากเอกสารต่าง ๆ ได้) นั้น จะต้องอาศัยเครื่องมือที่อาศัยการปฏิสัมพันธ์ ระหว่างคน เช่น ทีมข้ามสายงาน CoP และระบบพี่เลี้ยง เป็นต้น ดังนั้น องค์กรจึงควรผสมผสานเครื่องมือที่ใช้กับความรู้ทั้ง 2 แบบ ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ของการจัดการความรู้ขององค์กร

9. องค์กรควรค้นหาว่าแรงจูงใจแบบใดใช้ได้ผลในองค์กรโดยทั่วไป รางวัลที่ให้ผลทางด้านจิตใจมักจะใช้ได้ผลมากกว่ารางวัลที่เป็นรูปธรรม เช่น เงิน และหรือของขวัญ การยกย่อง ชมเชยและให้รางวัลแก่ ผู้ให้ความรู้ไปใช้ประโยชน์ และผู้รับความรู้ไปใช้ประโยชน์ เป็นวิธีการสร้างแรงจูงใจที่อาจนำมาใช้ระยะเริ่มต้นของการจัดการความรู้ แต่ในระยะยาวแล้วแรงจูงใจที่ใช้ได้ผลมากที่สุด ก็คือ ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้น โดยตรงกับผู้ให้และผู้รับความรู้

10. องค์กรควรบูรณาการ การจัดการความรู้เข้าไปในระบบบริหารจัดการตามความเหมาะสม เช่น การทบทวนของผู้บริหารระบบการประเมินภายใน กระบวนการทำงานที่สำคัญ ๆ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในทุกระดับ ระบบการให้ผลตอบแทน และยกย่อง ชมเชย เป็นต้น

11. ควรมีการวัดและประเมินผลการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในช่วงเริ่มต้นของการดำเนินการ โดยมุ่งเน้นที่การวัดระบบ หรือกิจกรรมที่ทำและปัจจัยส่งออก (Output) เพื่อติดตามความคืบหน้าของการดำเนินการ และการปรับปรุงกระบวนการนอกจากนั้น ผลสำเร็จต่าง ๆ ในการดำเนินการนั้น สามารถนำมาใช้ในการสื่อสาร และการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเห็นประโยชน์ และเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น ส่วนการวัดผลลัพธ์ และการวัดผลเมื่อเทียบกับเป้าหมาย (Desired State) นั้นควรทำ ก็ต่อเมื่อ กระบวนการจัดการความรู้ มีความสมบูรณ์ในระดับหนึ่งแล้ว

12. ควรมีการสื่อสารกับบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะทำให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจวัตถุประสงค์ ทิศทาง และประโยชน์ที่องค์กรและบุคลากร จะได้รับจากการจัดการความรู้ นอกจากนี้ยังทำให้ทราบบทบาทของตนเองชัดเจนขึ้น ซึ่งจะมีผลให้บุคลากรมีส่วนร่วม ในการจัดการความรู้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

13. เคล็ดลับที่สำคัญที่จะต้องมีในภาวะผู้นำ ในการจัดการความรู้ในหน่วยงาน หรือองค์กรที่เริ่มจะมีการจัดการความรู้พอสรุปได้ ดังนี้

13.1 การหาช่องทาง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) เช่น จัดให้มีชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) โดยให้บุคลากรที่เกี่ยวข้อง หรือสนใจในปัญหาเรื่องเดียวกัน

แต่ทำงานอยู่ต่างหน้าที่เผชิญปัญหา คนละปัญหา ให้มีการแลกเปลี่ยนปัญหาซึ่งกันและกัน ในกลุ่มหนึ่ง อาจจะได้แนวทางการแก้ปัญหาของอีกกลุ่มหนึ่งนำมาประยุกต์ใช้กับปัญหาของตัวเองได้

13.2 การหมุนเกลียวความรู้ (Knowledge Spiral) เพื่อให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จาก Tacit Knowledge ไปเป็น Tacit Knowledge ด้วยกระบวนการ Socialization จาก Tacit Knowledge ไปเป็น Explicit Knowledge ด้วยกระบวนการ Externalization จาก Explicit Knowledge ไปเป็น Explicit Knowledge ด้วยกระบวนการ Combination และจาก Explicit Knowledge ไปเป็น Tacit Knowledge ด้วยกระบวนการ Internalization และจะต้องให้เกลียวความรู้นี้หมุนไปอย่างต่อเนื่อง จะมีผลทำให้เกิดการยกระดับความรู้ของกลุ่มหรือองค์กรเกิดความรู้ใหม่ ๆ ที่เป็นนวัตกรรมให้กับองค์กร

13.3 การกำหนด Desired State ร่วมกัน จะทำให้ความรู้ของบุคลากร เป็นหนึ่งเดียวกับความรู้ขององค์กร และเกิดการเชื่อมโยงกันได้

13.4 เป้าหมายหรือผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ มีอย่างน้อย 4 ประการ คือ

1. ผลลัพธ์ของงาน เกิดผลสำเร็จในระดับดีมาก ขึ้นไปถึงขั้นนำภาคภูมิใจ หรือระดับนวัตกรรม
2. พนักงานเกิดการพัฒนา การเรียนรู้ เกิดความมั่นใจในตัวเอง เกิดความเป็นชุมชนในหมู่ผู้ร่วมงาน เป็นบุคคลเรียนรู้
3. ความรู้ของบุคคล และขององค์กรได้รับการยกระดับ มีการสั่งสมและจัดระบบให้พร้อมใช้
4. องค์กรหรือหน่วยงาน มีสภาพเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

14. ความแตกต่างระหว่างราชการแนวเก่ากับราชการแนวใหม่ โดยที่ราชการแนวเก่าเน้นการทำผลงาน แต่ราชการแนวใหม่เน้นที่ผลสัมฤทธิ์หรือผลกระทบ และการที่ส่วนราชการหรือองค์กรภาครัฐจะสร้างผลสัมฤทธิ์ หรือต้องการแก้ปัญหาผลกระทบแก่สังคม หรือแก่ประชาชนได้ หน่วยราชการจะต้องเปลี่ยนวิธีคิด และวิธีทำงานจาก เอาหน่วยงานของตนเป็นหลัก ไปเป็นเน้นความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน ทั้งที่เป็นหน่วยราชการ ภาครัฐกิจเอกชน ภาคการศึกษา และภาคประชาชน ดังนั้นพลังหลักในการทำงานจะเปลี่ยนจากราชการเป็นคน ๆ (Individual) ไปเป็นปฏิสัมพันธ์ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างคน (Relationship)

การปฏิบัติราชการแนวเก่าเน้นการใช้ความรู้ชัดแจ้งที่มีผู้รู้กำหนดไว้ แต่การปฏิบัติราชการตามแนวทางการจัดการความรู้จะเน้นให้ผู้ปฏิบัติงาน ใช้ความรู้ฝังลึกที่อยู่ในสมองของตนเอง และเน้นการร่วมกันสร้างความรู้ขึ้นมาใช้งาน ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานมีความเป็นพลวัต สอดคล้องกับสถานการณ์ หรือบริบทที่แตกต่างกันหรือเปลี่ยนแปลงไป

การปฏิบัติงานของข้าราชการระดับล่าง หรือระดับปฏิบัติการตามแบบเดิม จะเกิดการ เรียนรู้ น้อยมาก การเรียนรู้ของข้าราชการเหล่านี้ เน้นการเรียนรู้นอกงาน หรือไม่สำคัญกับงาน แต่ ได้ประกาศนียบัตร หรือปริญญารับรอง ส่วนราชการแนวใหม่ ข้าราชการระดับปฏิบัติการเหล่านี้ จะเรียนรู้จากการทำงาน สัมพันธ์กับการพัฒนาวิธีการทำงาน ให้มีผลสัมฤทธิ์มากขึ้น และเร็วขึ้น และมีลักษณะเป็นการเรียนรู้ร่วมกัน กับเพื่อนร่วมงาน

5.2 อภิปรายผล

ปัจจัยเอื้อที่สำคัญทั้ง 5 ประการที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้ขององค์กร ภาครัฐ อันได้แก่ ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีด้านการจัดการความรู้ การ วัตถุประสงค์และโครงสร้างพื้นฐาน เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยให้องค์กร สามารถดำเนินกิจกรรม การจัดการความรู้ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น และคงจะไม่สามารถ สรุปได้ ว่า ปัจจัยเอื้อใดมีความสำคัญมากที่สุด หรือปัจจัยเอื้อใดมีความสำคัญมากกว่ากัน เพราะทั้ง 5 องค์ประกอบนี้ ต่างก็ส่งผลกระทบซึ่งกันและกัน เพราะองค์ประกอบจะไม่สามารถประสพ ผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ ถ้าขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งใน 5 องค์ประกอบนี้ไป ในทางกลับกัน หาก องค์กรสามารถบริหารจัดการ ปัจจัยเอื้อทั้ง 5 อย่างเป็นระบบเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความ สอดคล้องเชื่อมโยงกันแล้ว การจัดการความรู้ ก็จะไม่ใช่ว่าเรื่องยากแต่ประการใด

สำหรับผลการศึกษาแนวทางในการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารจัดการความรู้ ในกรมทรัพยากรน้ำ ที่ได้กล่าวไว้ใน บทที่ 4 นั้น เป็นการศึกษาที่ได้จากการรวบรวมหลักการ แนวทาง กรอบความคิด และรูปแบบของการจัดการความรู้ จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ โดยเฉพาะของ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ซึ่งได้นำรูปแบบของวงจรการจัดการความรู้ ที่ประกอบด้วย องค์ประกอบ 6 ส่วนคือ การจัดการการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม การสื่อสาร กระบวนการและ เครื่องมือ การฝึกอบรมและการเรียนรู้ การวัดผล และการยกย่องชมเชย มาประยุกต์ใช้เป็นแนวทาง เพื่อให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติ หรือให้สามารถนำไปพิจารณาปรับใช้ตามความเหมาะสม

โดยทั่วไปองค์กรสามารถใช้แนวทางการดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ได้ ใน 2 ลักษณะ โดยในลักษณะแรกเป็นการใช้รูปแบบของการจัดการความรู้(KM Model) ตาม องค์ประกอบของการจัดการความรู้ ที่ใช้เป็นแนวทางการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เป็นตัวนำ ซึ่ง หมายความว่า องค์กรจะต้องกำหนดรูปแบบการจัดการความรู้ ที่จะใช้ให้ชัดเจนก่อนแล้วเริ่ม ดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ โดยมีการจัดทำแผน โครงการที่ชัดเจน มีการสื่อให้ทุกคนในองค์กร เข้าใจทิศทาง และรูปแบบการจัดการความรู้ที่จะใช้กิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำจะอิงรูปแบบและแผนงานที่

กำหนดไว้ ซึ่งแนวทางนี้เป็นวิธีการที่ใช้ในโครงการตามรูปแบบของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติที่ได้กล่าวมาแล้ว

ในส่วนของลักษณะที่ 2 นั้น เป็นการค่อย ๆ พัฒนาองค์ประกอบต่าง ๆ ของการจัดการความรู้ โดยใช้วิธีแบบค่อยเป็นค่อยไป ไม่มีรูปแบบการจัดการความรู้ที่ชัดเจน มีการบูรณาการองค์ประกอบต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ไปเรื่อย ๆ เหมือนการประกอบภาพต่อ (Jigsaw Puzzle) เข้าด้วยกัน โดยการนำชิ้นภาพเล็ก ๆ มาต่อกันให้เป็นภาพที่สมบูรณ์ ตัวอย่างเช่น การให้โอกาส เวลา และเวทีที่บุคลากรจะสามารถมาสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้กันได้มากขึ้น การสนับสนุนให้พนักงานกล้าในการแสดงความคิดเห็น เปิดกว้างรับฟังคนอื่น (ซึ่งก็คือ การสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้นั่นเอง) และการให้บุคลากรเริ่มหัดใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในการจัดการความรู้ เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ ทีมข้ามสายงาน หรือ CoP ในการสื่อสารและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้รวดเร็วขึ้น เป็นต้น โดยบุคลากรในองค์กรไม่ทราบว่า สิ่งที่ทำนั้น เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้ ลักษณะนี้เป็นการใช้กระบวนการในการทำงานเป็นตัวนำ

การจัดการความรู้ในหน่วยงานหรือองค์กรภาครัฐ จึงต้องพิจารณาว่า จะใช้แนวทางแบบไหนจึงจะเหมาะสม กับองค์กร ถ้าใช้แนวทางแบบแรก จะใช้ได้ผลดีและรวดเร็วกับองค์กรที่ค่อนข้างพร้อมในเรื่องภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และบุคลากร ส่วนองค์กรที่ยังไม่พร้อมในเรื่องดังกล่าวอาจจะต้องเริ่มด้วยแนวทางแบบที่ 2 ก่อน แล้วจึงค่อยนำแนวทางแบบแรกมาใช้เมื่อมีความพร้อมมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง องค์กรภาครัฐที่เกิดจากการปฏิรูประบบราชการ และควรรวมหน่วยงานต่าง ๆ ไว้ในที่เดียวกัน เช่น กรมทรัพยากรน้ำที่ทำการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้บริหารระดับสูง และคณะทำงานหลักจะต้องเข้าใจหลักการการจัดการความรู้อย่างถ่องแท้ และกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ของการจัดการความรู้ให้ชัดเจน หรืออีกนัยหนึ่ง ต้องมองออกว่าชิ้นส่วนเล็ก ๆ ของภาพที่มาต่อกันนั้นจะออกมาเป็นภาพอะไร เพราะจะทำให้สามารถวางแผนได้ว่าจะวางชิ้นส่วนเล็ก ๆ ไว้ตรงไหน เพื่อให้ได้ภาพที่สมบูรณ์ตามต้องการ และใช้เวลาน้อยที่สุด

จากผลของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการความรู้ในกรมทรัพยากรน้ำ สามารถเริ่มต้นได้อย่างเป็นรูปธรรมในระหว่างการศึกษาวิจัยในบทที่ 5 นี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอกรมทรัพยากรน้ำ ถึงท่านอธิบดี ผ่านผู้อำนวยการสำนักวิจัยพัฒนาและอุทกวิทยา เพื่อขอความเห็นชอบที่จะดำเนินการจัดการความรู้ในหน่วยงานที่สังกัด รายละเอียดตามบันทึกข้อความที่ ทส. 0608/1445 ลงวันที่ 2 พฤศจิกายน 2548 (รายละเอียดแสดงไว้ในภาคผนวก) ซึ่งจะใช้รูปแบบตามแนวทางที่ 2 ในการดำเนินการและได้นำเสนอแนวทางปฏิบัติไว้ดังนี้

1. ต้องสร้างระบบให้สามารถรับรู้ข่าวสารได้อย่างกว้างขวาง

2. ต้องสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป
3. ต้องมีการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถสร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการเพื่อให้ข้าราชการทุกคน เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในวิชาการสมัยใหม่ตลอดเวลา มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และมีคุณธรรม
4. ต้องมีการสร้างความมีส่วนร่วมในหมู่ข้าราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อนำมาพัฒนาใช้ในการปฏิบัติราชการร่วมกัน ให้เกิดประสิทธิภาพหรือพลังทวีคูณ (Synergy) ซึ่งเป็นพลังของข้าราชการระดับสูง ระดับกลาง และระดับล่าง ให้สามารถสร้างผลงานในระดับสร้างสรรค์มีผลสัมฤทธิ์สูง

เพื่อให้การจัดการความรู้ภายในสำนักวิจัยพัฒนาและอุทกวิทยา สามารถดำเนินการได้ อย่างเป็นรูปธรรม จึงได้เสนอให้มีการจัดตั้งทีมงาน Knowledge Management ของสำนักวิจัยพัฒนาและอุทกวิทยาเพื่อกำหนดเป้าหมาย (Desired State) ในการจัดการความรู้ในหน่วยงานที่ประเมินแล้วว่า อยู่ในวิสัยที่สามารถทำได้สำเร็จภายในเวลาที่กำหนด โดยมีองค์ประกอบของการจัดการความรู้ดังนี้

1. การจัดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม
2. การสื่อสาร
3. กระบวนการและเครื่องมือ
4. การอบรมและเรียนรู้
5. การวัดผล
6. การยกย่อง ชมเชย และให้รางวัล

โดยให้ทีมงานมีหน้าที่ดังนี้

1. สร้างวิสัยทัศน์ความรู้ของสำนักวิจัยพัฒนา และอุทกวิทยา
2. แต่งตั้งคณะทำงานจัดการความรู้ในแต่ละองค์ประกอบของการจัดการความรู้ของสำนักวิจัยพัฒนา และอุทกวิทยา
3. พัฒนารูปแบบการทำงานของคณะทำงาน
4. สร้างเครือข่ายการจัดการความรู้ระหว่างหน่วยงานภายในสังกัดกรมทรัพยากรน้ำ
5. สร้างบรรยากาศและกฎเกณฑ์ กติกา ให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

6. กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors) ของการดำเนินการ เพื่อให้คณะทำงานใช้เป็นแนวทางในการจัดลำดับเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญ และสร้างกลไกที่จะช่วยให้ปัจจัยดังกล่าวเกิดขึ้นได้

7. สร้างเครือข่ายการจัดการความรู้ เพื่อแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ร่วมกับหน่วยงานภายนอก สังกัดกรมทรัพยากรน้ำ

เรื่องนี้ท่านรองอธิบดีกรมทรัพยากรน้ำ (นายวิรัตน์ ขาวอุบลวัฒน์) ได้ให้ข้อคิดเห็นต่อท่านอธิบดีว่า เพื่อเป็นการทดลองการตั้งทีมงาน โดยให้สำนักวิจัยพัฒนาและอุทกวิทยาดำเนินการ เป็นโครงการนำร่องก่อน ถ้าสัมฤทธิ์ผล ควรจะทำในระดับกรมต่อไป ต่อมาท่านอธิบดีได้คิดต่อให้ผู้วิจัยให้ไปเสนอแนวความคิดในการจัดการความรู้ดังกล่าว เมื่อวันที่ 16 พฤศจิกายน 2548 และแจ้งให้ผู้วิจัยทราบว่าขอสนับสนุนการดำเนินการตามโครงการดังกล่าว ซึ่งได้ให้ความเห็นชอบและลงนามในคำสั่งแต่งตั้งทีมงานดังกล่าวแล้ว (รายละเอียดแสดงไว้ในภาคผนวก) ขั้นตอนต่อไป ผู้วิจัยก็จะประเมินผลการจัดการความรู้ก่อนเริ่มโครงการว่าแต่ละคนมีความรู้ความเข้าใจอยู่ในระดับใด เพื่อเป็นการตรวจสอบความพร้อม ปัญหา และปัจจัยแห่งความสำเร็จ เพื่อเป็นการเปิดประชุมครั้งแรกในการหาจุดอ่อนจุดแข็ง โอกาส และภัยคุกคาม ประกอบการสร้างวิสัยทัศน์ความรู้ และจัดทำแผนดำเนินการในขั้นตอนต่อไป ทั้งนี้ปัจจัยเอื้อที่สำคัญ สิ่งแรกที่ผู้วิจัยได้รับแล้ว คือการสนับสนุนจากผู้นำระดับสูง จึงทำให้งานนี้เป็นงานที่ท้าทายต่อผู้วิจัย

ปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ ต้องพยายามให้เจ้าหน้าที่ทุกคนเห็นความสำคัญ และรู้จักความหมายของการจัดการความรู้ แนวทางปฏิบัติไปพร้อม ๆ กับ ผู้ที่จะดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร นั่นก็คือ จะต้องแปลงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ไปสู่แผนปฏิบัติงาน ซึ่งผู้วิจัยได้นำหลักการของ Balance Scorecard ที่ได้บรรยายการสอนไว้ในวิชา PA 638 โดยอาจารย์โชติศาสตร์ ไทยปิ่นณรงค์ และได้แผนปฏิบัติงานในการจัดการความรู้ ซึ่งได้กำหนดหัวข้อ ที่จะมีการจัดการความรู้ไว้เป็น Desired State ด้วย คือ โครงการจัดทำระบบ Early Warning สำหรับพื้นที่เสี่ยงอุทกภัย ดินถล่ม ในพื้นที่ลาดชัน และที่ราบเชิงเขา และโครงการกำหนดค่าดัชนีความชุ่มชื้นของดิน (Antecedent Precipitation Index :API) เนื่องจากทั้ง 2 โครงการจะต้องบูรณาการร่วมกัน หรือสนับสนุนซึ่งกันและกัน ในการเตือนภัยล่วงหน้า ให้ประชาชนในพื้นที่ลาดชัน และที่ราบเชิงเขาเกิดความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน นอกจากนี้ระบบสนับสนุนการเตือนภัยล่วงหน้าทั้งสองโครงการนี้ก็เป็นตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Key Performance Indicator :KPI) ของกรมทรัพยากรน้ำด้วย และตามแผนงานดังกล่าว จะเริ่มการจัดการความรู้ในเดือนมกราคม 2549 เป็นต้นไป โดยจะแบ่งการดำเนินงานไว้เป็น 3 ระยะ ระยะที่ 1 เป็นการจัดการความรู้ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

เฉพาะในหน่วยงาน ระยะที่ 2 เป็นการจัดการความรู้ นอกหน่วยงาน แต่อยู่ภายในกรมทรัพยากรน้ำ และระยะที่ 3 เป็นการจัดการความรู้ข้ามหน่วยงานไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ที่จะต้องจัดทำตามโครงการนี้ให้ประสบผลสำเร็จ

การจัดการความรู้เป็นทักษะต้องฝึกฝน จึงอยู่ในสภาพที่ “ไม่ทำ ไม่รู้” ไม่มีการบรรยายใดที่จะทำให้องค์กรหรือหน่วยงาน มีความสามารถในการดำเนินการจัดการความรู้ได้ ดังนั้น หน่วยงานราชการใดต้องการพัฒนางานของตนให้มีสัมฤทธิ์ผลอย่างถึงขนาด จึงควรที่จะตัดสินใจพิจารณานำวิธีการ จัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้ โดยมีหลักการสำคัญที่สุด ในการดำเนินการจัดการความรู้ คือ ต้องดำเนินการอย่างง่ายที่สุด ไม่นั่น การใช้เครื่องมือหรือหุหรห หรือยุ่งยาก เริ่มจากกิจกรรมดี ๆ เช่น กิจกรรมกลุ่มสร้างสรรค์ ในงานประจำที่มีอยู่แล้ว ภายในหน่วยงาน หรือองค์กรนำมาจัดการประชุม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิช่วยกระตุ้น และหาบุคลากรที่คอยตั้งคำถามเพื่อให้กลุ่มเหล่านั้น นำเสนอกิจกรรมของตนอย่างมีชีวิตชีวา และเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ที่ทรงพลังในที่สุด

5.3 ข้อเสนอแนะ

งานศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ก็เพื่อหาปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อการบริหารจัดการความรู้ และแนวทางการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารจัดการความรู้ ในองค์กรภาครัฐ และเป็น การศึกษาเฉพาะกรณี กรมทรัพยากรน้ำนั้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการตรวจสอบปัจจัยและแนวทางการเสริมประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ของกรมทรัพยากรน้ำดังนี้

การบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) ไม่มีวิธีการที่ถูกต้องวิธีการเดียว การดำเนินการจัดการความรู้ที่จะประสบความสำเร็จ ต้องเริ่มจากนิยามของคำว่า “ความรู้” ให้เป็นที่ยอมรับกันทั่วทั้งองค์กร และการดำเนินการต้องเน้นที่กระบวนการ ไม่ใช่เน้นที่เทคโนโลยี โดยที่ผู้นำขององค์กรต้องยอมรับว่า ไม่มีวิธีการจัดการความรู้ ที่แม่นยำอย่างสมบูรณ์ แต่ก็มี ความจำเป็นต้องวัดเพื่อดูความก้าวหน้าของการดำเนินการจัดการความรู้ การเริ่มต้นด้วยโครงการนำร่อง และเกิดผลกระทบในระยะสั้น จะต้องยอมรับและนำไปใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับ (Feed Back) ซึ่งจะช่วยให้เกิดการ พัฒนา หรือปรับปรุงกระบวนการในการจัดการความรู้ให้กับองค์กร การจัดการ ความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) เมื่อมีการเข้ารหัสความรู้แล้ว จะต้องเข้ารหัสผู้ให้ความรู้ด้วยการ สร้างบรรยากาศ และสภาพแวดล้อม ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จะเป็นปัจจัยสำคัญของการจัดการ ความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) โดยเริ่มต้นจากความรู้ที่มีอยู่แล้ว แล้วค่อยขยายออกในวงกว้าง แนวคิดหรือสมมุติฐานที่ผุดขึ้นมา ระหว่างการดำเนินการจัดการความรู้ จะต้องถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้ด้วย โดยจะต้องมีการนำมาตีความ ทำความเข้าใจ

การจัดการความรู้ที่จะประสบความสำเร็จต้องมุ่งอนาคต การจัดการสารสนเทศสมัยปัจจุบัน ส่วนการทำคลังข้อมูลเน้นอดีต และต้องไม่นำการจัดการความรู้ไปปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานที่ไม่จำเป็น ซึ่งจะเป็นต้นเหตุของความล้มเหลว แต่จะต้องสร้างแรงจูงใจให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ แรงจูงใจ คือพลังสำคัญที่สุดในการดำเนินการจัดการความรู้ ไม่ใช่เทคโนโลยี เช่น คอมพิวเตอร์รุ่นใหม่ ๆ การเปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์กรเข้าถึงและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จะต้องปกป้องความรู้ที่เป็นความลับ ความรู้ที่เกี่ยวกับการแข่งขัน ความรู้ที่เกี่ยวกับนวัตกรรม และความรู้ที่เป็นเรื่องส่วนตัว โดยสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นระหว่างข้อมูลปกปิด และข้อมูลเปิดเผย เมื่อฐานความรู้เริ่มชัดเจน และข้อบ่งชี้ความรู้ฝังลึก ภายในองค์กรขยายเพิ่มขึ้น จะต้องมีเครื่องมือช่วยให้เจ้าหน้าที่สามารถค้นหาความรู้ได้อย่างสะดวก

การสนับสนุนจากฝ่ายบริหารควรมีลักษณะไม่เป็นทางการ และใช้กระบวนการติดต่อสื่อสารที่เข้มข้น แต่ระบบการจัดการความรู้ที่ดีควรมีลักษณะง่ายต่อการใช้งาน ลักษณะที่ยิ่งใหญ่ ซึ่งยากต่อการใช้งาน อาจทำให้คนไม่กล้าเข้ามามีส่วนร่วม และที่สำคัญคืออย่าพยายามยึดเยียดให้ผู้ดำเนินการจัดการความรู้ ต้องดำเนินการในทุกด้านของการจัดการความรู้จนทำให้เกิดภาพลบต่อการทำงาน