



รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์

การประยุกต์ใช้การเปรียบเทียบสมรรถนะเพื่อพัฒนากิจกรรมการจัดการความรู้
คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

The Application of Benchmarking for Improving Knowledge Management

Activities in the Faculty of Engineering, PSU

ผู้วิจัย

นางสาวนพเก้า ม่วงอุ่ม

นางสาวรัชฎ์ลักษณ์ โกมัย

ที่ปรึกษา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัชชานา ถินธวาลัย

งานวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนวิจัยจากงบประมาณเงินรายได้

คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ประเภทวิจัยสถาบัน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554

กิตติกรรมประกาศ

โครงการเรื่องการประยุกต์ใช้การเปรียบเทียบสมรรถนะเพื่อพัฒนากิจกรรมการจัดการความรู้คณะวิศวกรรมศาสตร์สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยการให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างยิ่งของบุคคลและหน่วยงาน ดังมีรายนามต่อไปนี้

เจ้าหน้าที่ที่ให้การสัมภาษณ์และให้ความร่วมมือในการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้จากองค์กรต่างๆ ทั้งองค์กรภายในและองค์กรภายนอก ซึ่งองค์กรภายในประกอบด้วยคณะต่างๆภายในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์วิทยาเขตหาดใหญ่จำนวน 4 คณะ ได้แก่ คณะพยาบาลศาสตร์ คณะเภสัชศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์ และคณะทรัพยากรธรรมชาติ และองค์กรภายนอกจำนวน 2 องค์กร คือ สำนักงานที่ดินจังหวัดสงขลาและฐานทัพเรือสงขลา ทัพเรือภาคที่ 2

ท้ายสุดขอขอบคุณคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ผู้ให้ทุนสนับสนุนในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ด้วยทุนประเภทวิจัยสถาบัน ประจำปี 2554

บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำหลักการเปรียบเทียบสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงกิจกรรมการจัดการความรู้ของคณะวิศวกรรมศาสตร์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์โดยอาศัยการเปรียบเทียบสมรรถนะของกระบวนการในเชิงคุณภาพ มีการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้รับผิดชอบการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ในองค์กรที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกให้เป็นองค์กรคู่เปรียบเทียบ การศึกษาเริ่มจากการกำหนดเรื่องที่จะศึกษาโดยสามารถสรุปได้เป็น 5 ด้าน ได้แก่ ด้านกระบวนการจัดการความรู้ ด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมการจัดการความรู้ ด้านเทคโนโลยีการจัดการความรู้ และด้านการวัดผลการจัดการความรู้ จากนั้นจึงทำการคัดเลือกคู่เปรียบเทียบตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้โดยคู่เปรียบเทียบ ได้แก่ คณะต่างๆในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์จำนวน 4 คณะ(คณะแพทยศาสตร์ คณะพยาบาลศาสตร์ คณะเภสัชศาสตร์ และคณะทรัพยากรธรรมชาติ) และองค์กรภายนอกจำนวน 2 องค์กร(สำนักงานที่ดินจังหวัดสงขลา และฐานทัพเรือสงขลา ทัพเรือภาคที่ 2) จากนั้นจึงทำการศึกษาและวิเคราะห์การดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของคณะวิศวกรรมศาสตร์ในเชิงลึกของแต่ละด้านเพื่อหาจุดเด่นและจุดด้อยของการดำเนินงาน แล้วจึงเริ่มเก็บข้อมูลจากคู่เปรียบเทียบทั้ง 6 องค์กร จากนั้นทำการวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีที่ได้จากองค์กรคู่เปรียบเทียบเพื่อนำข้อมูลดังกล่าวเสนอให้ผู้บริหารคณะวิศวกรรมศาสตร์พิจารณาโอกาสในการนำไปประยุกต์ใช้กับการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของคณะวิศวกรรมศาสตร์ต่อไป โดยท้ายสุดได้แนวทางทั้งสิ้น 49 แนวทาง และจากการพิจารณาพบว่าสามารถนำไปดำเนินการได้จำนวน 19 แนวทาง พิจารณารับไว้ศึกษาต่อไป 11 แนวทาง พิจารณาว่ามีความไม่เหมาะสมในการดำเนินงานในคณะวิศวกรรมศาสตร์ได้จำนวน 2 แนวทาง และเป็นแนวทางที่คณะวิศวกรรมศาสตร์มีการดำเนินการอยู่แล้วจำนวน 17 แนวทาง

Abstract

To this study, the objective was to apply the concept of benchmarking to improve knowledge management activities in the faculty of Engineering, Prince of Songkla University. The “Process Benchmarking” with the “Qualitative Benchmarking” method was employed to this research. The data collection was performed by the in-depth interview with the responsible persons in knowledge management activities in all benchmarking partners. The research started by identifying the issues for benchmarking, and there were 5 main issues; Operation process, Leadership, Culture, Technology and Measurement. Subsequently, the benchmarking partners were chosen. There were 4 faculties in Prince of Songkla University (Faculty of Medicine, Faculty of Natural Resources, Faculty of Nursing and Faculty of Pharmaceutical Sciences) and 2 organizations (Provincial Lands Office of Songkhla and Royal Thai Navy, Songkhla Base) Then, the analysis of knowledge management activities in the faculty of Engineering was performed. The strengths and weaknesses were identified prior to be improved. The data collection from 6 benchmarking partners was conducted. Consequently, the best practices from those partners were concluded. Those were proposed to the responsible persons in the faculty of Engineering prior to consider for the future application to the faculty. As a result, there were 49 proposed solutions, which were 19 solutions having the potential to implement, 11 solutions requiring further consideration, 2 solutions being not suited to implement, and 17 solutions which are currently employed in the faculty of Engineering.

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ก
บทคัดย่อ	ข
Abstract	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความเป็นมาของปัญหา	1-1
1.2 วัตถุประสงค์	1-2
1.3 ขอบเขต	1-2
1.3.1 การเลือกคู่เปรียบเทียบ	1-2
1.3.2 แนวทางที่ได้จากการเปรียบเทียบ	1-2
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	1-3
บทที่ 2 การสำรวจเอกสารและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	
2.1 ทฤษฎีเกี่ยวกับการเปรียบเทียบสมรรถนะ	2-1
2.1.1 ความหมายของ Benchmarking	2-2
2.1.2 ประเภทของ Benchmarking	2-2
2.1.3 กระบวนการทำ Benchmarking	2-5
2.1.4 ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำ Benchmarking มาใช้	2-7
2.1.5 ประโยชน์ที่ได้รับจากการทำ Benchmarking	2-7
2.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้	2-8
2.2.1 ความหมายของการจัดการความรู้	2-8
2.2.2 แรงจูงใจในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้	2-9
2.2.3 ประเภทของความรู้	2-10
2.2.4 ระดับของความรู้	2-11
2.2.5 วัตถุประสงค์และประโยชน์ของการจัดการความรู้	2-12
2.2.6 องค์ประกอบและกระบวนการของการจัดการความรู้	2-13

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.2.7 การจัดการความรู้โดยใช้ปลาทุโมเดล	2-15
2.2.8 ชุมชนนักปฏิบัติ	2-17
2.2.9 การประเมินองค์กรเรื่องการจัดการความรู้	2-18
2.2.10 เทคโนโลยีกับการจัดการความรู้	2-21
2.2.11 ตัวอย่างแนวทางแห่งความสำเร็จในการดำเนินการจัดการความรู้ ของกรมราชทัณฑ์	2-23
2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	2-25
บทที่ 3 ขั้นตอนการดำเนินงาน	
3.1 การกำหนดประเด็นที่จะศึกษา	3-2
3.2 การกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกคู่เปรียบเทียบ	3-2
3.3 การศึกษาข้อมูลคู่เปรียบเทียบเบื้องต้นและเลือกคู่เปรียบเทียบ	3-2
3.3.1 การศึกษาข้อมูลคู่เปรียบเทียบเบื้องต้นของคู่เปรียบเทียบ	3-2
3.3.2 การคัดเลือกคู่เปรียบเทียบ	3-3
3.4 การสำรวจข้อมูลตามประเด็นของคณะวิศวกรรมศาสตร์	3-3
3.5 การสำรวจข้อมูลตามประเด็นของคู่เปรียบเทียบ	3-3
3.6 การวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีและโอกาสในการนำไปประยุกต์ใช้ กับคณะวิศวกรรมศาสตร์	3-3
บทที่ 4 ผลการศึกษาและการวิเคราะห์	
4.1 ผลการกำหนดประเด็นที่จะศึกษา	4-1
4.2 ผลการกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกคู่เปรียบเทียบ	4-2
4.3 ผลการศึกษาข้อมูลคู่เปรียบเทียบเบื้องต้นและคัดเลือกคู่เปรียบเทียบ	4-3
4.3.1 ข้อมูลการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้เบื้องต้นของคู่เปรียบเทียบ	4-3
4.3.2 การคัดเลือกคู่เปรียบเทียบ	4-13
4.3.3 สรุปผลการคัดเลือกองค์กรที่จะนำมาทำการเปรียบเทียบ	4-16
4.4 ผลการศึกษาข้อมูลในการดำเนินกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ของ คณะวิศวกรรมศาสตร์	4-16

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.5 ผลการศึกษาข้อมูลในการดำเนินกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ของ คู่เปรียบเทียบ	4-20
4.6 ผลการวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีและโอกาสในการนำไปใช้กับ คณะวิศวกรรมศาสตร์	4-21
4.6.1 วิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดี	4-21
4.6.2 วิเคราะห์โอกาสในการนำไปใช้กับคณะวิศวกรรมศาสตร์	4-38
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย	
5.1 สรุปผลการดำเนินงาน	5-1
5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับงานในอนาคต	5-1
บรรณานุกรม	ญ
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก วิเคราะห์คู่เปรียบเทียบการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ ด้านกระบวนการจัดการความรู้	ก-1
ภาคผนวก ข วิเคราะห์คู่เปรียบเทียบการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ ด้านภาวะผู้นำ	ข-1
ภาคผนวก ค วิเคราะห์คู่เปรียบเทียบการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ ด้านวัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้	ค-1
ภาคผนวก ง วิเคราะห์คู่เปรียบเทียบการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ ด้านเทคโนโลยีการจัดการความรู้	ง-1
ภาคผนวก จ วิเคราะห์คู่เปรียบเทียบการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ ด้านการวัดผลการจัดการความรู้	จ-1

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
4.1 ประเด็นที่ใช้ในการศึกษาการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้	4-1
4.2 การคัดเลือกองค์กรภายในเป็นคู่เปรียบเทียบ	4-14
4.3 การคัดเลือกองค์กรภายนอกเป็นคู่เปรียบเทียบ	4-15
4.4 การวิเคราะห์จุดเด่นและจุดด้อยการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของคณะ วิศวกรรมศาสตร์	4-16
4.5 คู่เปรียบเทียบที่ให้การสัมภาษณ์	4-20
4.6 ข้อมูลที่ได้จากการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของคู่เปรียบเทียบ	4-21
4.7 การวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีในการดำเนินกิจกรรมด้านการจัดการความรู้	4-22
4.8 การวิเคราะห์โอกาสในการนำไปประยุกต์ใช้กับคณะวิศวกรรมศาสตร์	4-39
5.1 สรุปแนวทางของการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ในการนำไปประยุกต์ใช้กับ คณะวิศวกรรมศาสตร์	5-1
ก.1 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ด้านกระบวน การจัดการความรู้	ก-1
ก.2 เปรียบเทียบจุดเด่น-จุดด้อยของคู่เปรียบเทียบในการดำเนินกิจกรรมการจัดการ ความรู้ด้านกระบวนการจัดการความรู้	ก-3
ข.1 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ด้านภาวะผู้นำ	ข-1
ข.2 เปรียบเทียบจุดเด่น จุดด้อยของคู่เปรียบเทียบในการดำเนินกิจกรรมการจัดการ ความรู้ด้านภาวะผู้นำ	ข-2
ค.1 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ด้าน วัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้	ค-1
ค.2 เปรียบเทียบจุดเด่น จุดด้อยของคู่เปรียบเทียบในการดำเนินกิจกรรมการจัดการ ความรู้ด้านวัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้	ค-6
ง.1 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ ด้านเทคโนโลยีการจัดการความรู้	ง-1
ง.2 เปรียบเทียบจุดเด่น จุดด้อยของคู่เปรียบเทียบในการดำเนินกิจกรรมการจัดการ ความรู้ด้านเทคโนโลยีการจัดการความรู้	ง-2

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
จ.1	ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ด้านการวัดผล การจัดการความรู้	จ-1
จ.2	เปรียบเทียบจุดเด่น จุดด้อยของกลุ่มเปรียบเทียบในการดำเนินกิจกรรมการจัดการ ความรู้ด้านการวัดผลการจัดการความรู้	จ-3

สารบัญรูปภาพ

รูปที่		หน้า
2.1	ความสัมพันธ์ของ Benchmarking, Benchmark และ Best Practices	2-2
2.2	ช่วงเวลาที่สำคัญ 5 ระยะ ในขั้นตอนการทำ Benchmark	2-5
2.3	การจัดการความรู้โดยใช้ปลาทุโมเดล	2-15
3.1	ขั้นตอนการดำเนินงาน	3-1

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาของปัญหา

ในยุคของการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและการแข่งขันที่รุนแรง การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับความอยู่รอดหรือเพื่อการรักษาความเป็นเลิศให้ยั่งยืน ความรู้ที่เกิดจากการเรียนรู้ในองค์กรจึงจำเป็นต้องมีการจัดการองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ และสามารถต่อยอด โดยการสร้างนวัตกรรมใหม่และเกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการจัดการความรู้จึงเป็นหนึ่งในแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน เพื่อความอยู่รอดและเพื่อความสำเร็จ โดยความรู้สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ (1) ความรู้เด่นชัด (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่อยู่ในรูปแบบที่เป็นเอกสารหรือวิชาการอยู่ในตำราคู่มือปฏิบัติงาน (2) ความรู้ซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่แฝงอยู่ในตัวคน เป็นประสบการณ์ที่สั่งสมมาช้านาน เป็นภูมิปัญญา ซึ่งกระบวนการจัดการความรู้ให้ความสำคัญกับการนำเอาสิ่งที่แต่ละบุคคลภายในองค์กรได้เรียนรู้จากการเข้ามาทำงานในแต่ละส่วนความรับผิดชอบของตัวเองมาเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจ ความคิด ความคิดเห็น และเพื่อประโยชน์ในการถ่ายโอนการทำงาน ตลอดจนจนเป็นการสร้างแหล่งรวบรวมความรู้จากการปฏิบัติงานที่ไม่มีอยู่ในหลักสูตรทางการศึกษาใดๆ นอกจากลงมือปฏิบัติ อาจกล่าวได้ว่าการจัดการความรู้สร้างคุณค่าให้องค์กรมากมาย เช่น สามารถใช้ความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่ในตัวบุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน บุคลากรในหน่วยงานสามารถทำงานแบบต่อยอดความรู้โดยไม่ต้องเริ่มต้นจากศูนย์ บุคลากรไม่ต้องทำงานแบบลองผิดลองถูก มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในการทำงาน ประหยัดแรงงาน เวลา วัสดุอุปกรณ์ ได้ผลผลิตเพิ่มมากขึ้นทั้งปริมาณและคุณภาพ และเมื่อบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญลาออกจากหน่วยงานไปแล้วแต่ความรู้และประสบการณ์ของบุคคลนั้นยังคงอยู่กับองค์กรซึ่งสามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อไปได้อีก

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีการดำเนินเรื่องการจัดการความรู้ในภาพใหญ่ของมหาวิทยาลัยมาตั้งแต่ปี 2547 โดยในระยะเริ่มต้นเป็นการพูดคุยให้ความรู้เรื่องการจัดการความรู้และสร้างระบบสนับสนุนเอื้ออำนวยต่างๆ มหาวิทยาลัยมีความเห็นว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จประการสำคัญของการจัดการความรู้ในองค์กรต้องเกิดจากทุกๆ หน่วยผลิตขององค์กร ซึ่งหมายถึง

คณะหรือหน่วยงานต้องมีส่วนผลักดันและส่งเสริมให้มีการนำการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาต่อยอดความรู้ ประสบการณ์ เพื่อการเรียนรู้ เรียนลัด และเพื่อพัฒนาอย่างก้าวกระโดดจึงเป็นที่มาให้คณะวิศวกรรมศาสตร์ได้เข้าร่วมเป็นเครือข่ายการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยและตามที่มหาวิทยาลัยมีประกาศส่งเสริมสนับสนุนชุมชนแนวปฏิบัติ เมื่อวันที่ 29 ธันวาคม 2548 โดยกิจกรรมที่คณะวิศวกรรมศาสตร์ได้ดำเนินการก็มีหลายประการ เช่น การจัดกิจกรรม Q-Talk, กิจกรรม CoP ของคณะ เป็นต้น แต่เนื่องจากการทำการจัดการความรู้ยังเป็นสิ่งใหม่สำหรับคณะวิศวกรรมศาสตร์และยังไม่เป็นที่แพร่หลายในบุคคลทุกระดับ จึงทำให้ไม่สามารถนำการจัดการความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้เท่าที่ควร อีกทั้งการดำเนินกิจกรรมทางด้านจัดการความรู้นั้นต้องอาศัยการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

งานวิจัยนี้จึงต้องการเปรียบเทียบการจัดการความรู้ของคณะภายในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์และจากองค์กรภายนอกที่เลือกมาเป็นกรณีศึกษา เพื่อศึกษาว่าคณะหรือองค์กรใดมีจุดแข็งจุดอ่อนในการทำกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างไร แล้วนำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์และตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติและการปรับปรุงข้อด้อยต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้และปรับปรุงการจัดการความรู้ภายในคณะวิศวกรรมศาสตร์ให้มุ่งสู่ความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง

1.2 วัตถุประสงค์

เพื่อประยุกต์ใช้การเปรียบเทียบสมรรถนะในการพัฒนากิจกรรมการจัดการความรู้ภายในคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

1.3 ขอบเขต

ในการทำงานวิจัยฉบับนี้คณะผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการศึกษาการดำเนินงาน ดังนี้

1.3.1 การเลือกคู่เปรียบเทียบ

เลือกคู่เปรียบเทียบที่มีการดำเนินกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพจากคณะต่างๆภายในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์วิทยาเขตหาดใหญ่จำนวน 3-5 คณะและจากองค์กรภายนอกจำนวน 2 องค์กร

1.3.2 แนวทางที่ได้จากการเปรียบเทียบ

แนวทางที่ได้จากการเปรียบเทียบสมรรถนะจะดำเนินการสำหรับแนวทางที่สามารถดำเนินการได้ภายในเวลาที่จำกัดของงานวิจัย ส่วนแนวทางอื่นๆที่ได้จากการเปรียบเทียบสมรรถนะ จะทำการเสนอแนะให้กับคณะวิศวกรรมศาสตร์ในลำดับต่อไป

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

เพื่อให้ได้แนวทางการปรับปรุงการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของคณะวิศวกรรมศาสตร์

บทที่ 2

การสำรวจเอกสารและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ คณะผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ ที่สนับสนุนการศึกษา ดังนี้

- 2.1 ทฤษฎีเกี่ยวกับการเปรียบเทียบสมรรถนะ
- 2.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้
- 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

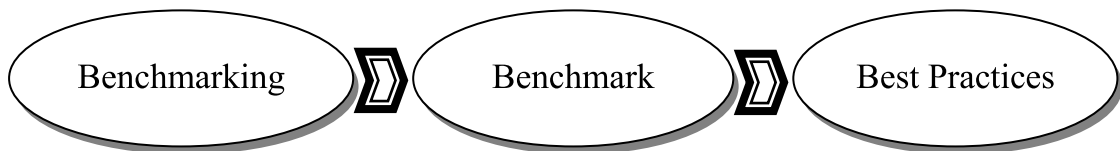
2.1 ทฤษฎีเกี่ยวกับการเปรียบเทียบสมรรถนะ

ในประเทศไทยคำว่า Benchmark หรือ Benchmarking เป็นเรื่องที่ยังใหม่ รัชฎ์พันธ์ เจริญนนท์ (2544) กล่าวว่า อันที่จริง Benchmark มีใช้ศัพท์ใหม่ที่เพิ่งกำหนดขึ้น แต่ใช้เป็นศัพท์ในการสำรวจทางธรณีวิทยาที่ใช้ในการวัดระยะโดยเปรียบเทียบกับจุดอ้างอิงซึ่งถูกยึดมาใช้ในการพัฒนาระบบการบริหารงานที่ถูกพัฒนาขึ้นในทศวรรษที่ 1980 และต่อเนื่องมาถึงปัจจุบัน สอดคล้องกับความคิดเห็นของ พอลล์ เจมส์ โรแบร์ (2543) ที่กล่าวเพิ่มเติมว่ามีการนำ Benchmark มาใช้ในการสำรวจธรณีวิทยาของประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นการวัดระยะโดยเปรียบเทียบกับจุดที่ใช้อ้างอิง และผู้บุกเบิกการทำ Benchmark ที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดรายหนึ่งคือบริษัท Xerox ประเทศสหรัฐอเมริกา เช่นเดียวกับความคิดเห็นของ บุญดี บุญญาภิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช (2545) ซึ่งกล่าวว่า สาเหตุที่สำคัญที่บริษัทนำเครื่องมือดังกล่าวมาใช้เนื่องจาก Xerox ซึ่งเป็นบริษัทชั้นนำในเรื่องการผลิตเครื่องถ่ายเอกสารประสบปัญหาด้านการตลาดอย่างรุนแรง บริษัทสูญเสียความสามารถในการแข่งขันให้แก่บริษัทเครื่องถ่ายเอกสารของประเทศญี่ปุ่นที่เข้ามาตีตลาดด้วยราคาสินค้าที่ต่ำกว่าและคุณภาพดีกว่า Xerox จึงต้องค้นหาเครื่องมือและปรับปรุงองค์กรที่จะช่วยให้บริษัทสามารถกลับมาแข่งขันในตลาดได้อีกครั้ง และ Benchmarking คือเครื่องมือหลักที่ Xerox เลือกมาใช้ปรับปรุงองค์กรของตน

จากความคิดเห็นของนักวิชาการอาจสรุปได้ว่า Benchmarking มีมานานกว่า 50 ปีแล้ว แต่ยังไม่นำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาและนำหลักการ Benchmark มาใช้ให้เป็นรูปธรรมและจริงจังในประเทศไทย

2.1.1 ความหมายของ Benchmarking

มีนักวิชาการหลายท่านให้คำนิยามคำว่า Benchmarking หลายคำจำกัดความ โดย บุญดี บุญญากิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช (2545) ได้ให้ความหมายว่า Benchmark หมายถึง Best-in-class คือ เก่งที่สุดหรือดีที่สุดในระดับโลกอันจะเป็นต้นแบบที่จะใช้วัดเพื่อเปรียบเทียบความสามารถของตนเอง ส่วน Benchmarking คือ วิธีการในการวัดและเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการและวิธีการปฏิบัติกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่าเพื่อนำผลการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเพื่อมุ่งความเป็นเลิศทางธุรกิจ และ Best Practices คือ วิธีการปฏิบัติที่ทำให้ องค์กรประสบความสำเร็จหรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นวิธีการที่ทำให้องค์กรสู่ความเป็นเลิศ กล่าวคือ กระบวนการทำ Benchmarking นำไปสู่การค้นพบผู้ที่ เป็น Benchmark หรือผู้ปฏิบัติได้ดีที่สุดว่าเป็น ใคร และผู้ที่ เป็น Benchmark สามารถตอบคำถามเราได้ว่า Best Practices หรือวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด ที่นำไปสู่ความเป็นเลิศนั้นเขาทำได้อย่างไร ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ได้ดังนี้



รูปที่ 2.1 ความสัมพันธ์ของ Benchmarking, Benchmark และ Best Practices

ที่มา : <http://images.senarat.multiply.multiplycontent.com>

2.1.2 ประเภทของ Benchmarking

การทำ Benchmarking ในประเทศต่างๆทั่วโลก ทำให้มีผู้ศึกษาและพยายามพัฒนารูปแบบ และเทคนิคในการทำ Benchmarking อย่างหลากหลาย ซึ่ง ฉันทฐพันธ์ เจริญนนท์ (2544) ได้แบ่ง ประเภทของการทำ Benchmarking ออกเป็น 4 ลักษณะ ซึ่งได้สอดคล้องกับความคิดเห็นของ พอลล์ เจมส์ โรแบร์ (2543) ที่ได้แบ่งการทำ Benchmark ออกเป็น 4 ประเภทเช่นเดียวกันได้แก่

(1) การทำ Benchmark ภายในองค์กร (Internal Benchmarking) โดยการทำ Benchmark เปรียบเทียบกันระหว่างหน่วยงานหรือกระบวนการต่างๆภายในองค์กรเพื่อทำการศึกษาและ วิเคราะห์ปัญหาเพื่อให้เป็นต้นแบบในการพัฒนาการ Benchmark ในรูปแบบอื่นต่อไป

(2) การ Benchmark กับคู่แข่ง (Competitive Benchmarking) เป็นการเปรียบเทียบ ผลิตภัณฑ์ บริการ การดำเนินงานและข้อมูลในมิติต่างๆระหว่างองค์กรกับคู่แข่งที่มีศักยภาพ โดยตรงเพื่อที่ผู้บริหารจะเห็นจุดอ่อนของตนและเห็นถึงความแตกต่างในความสามารถและ ศักยภาพ ตลอดจนวิธีการดำเนินงานเพื่อที่ธุรกิจจะสามารถพัฒนาตนเองให้เท่าเทียมหรือเหนือกว่า คู่แข่งที่ดีที่สุดได้

(3) การ Benchmark ตามหน้าที่ (Functional Benchmarking) เป็นการเปรียบเทียบการดำเนินงานในแต่ละหน้าที่ที่เราสนใจโดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างของอุตสาหกรรมและการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร เนื่องจากการ Benchmark ตามหน้าที่จะช่วยลดความยุ่งยากในการหาคู่เปรียบเทียบ ซึ่งเราสามารถคัดเลือกคู่เปรียบเทียบได้จากธุรกิจที่ไม่ใช่คู่แข่งโดยตรงในอุตสาหกรรม สะดวกในการกำหนดและตัดสินใจเลือกองค์กรที่มีการปฏิบัติงานดีที่สุดในแต่ละหน้าที่และสามารถกำหนดความสำคัญและเลือกหน้าที่หลักๆ ที่มีอิทธิพลต่ออนาคตทางธุรกิจมาพัฒนาให้เข้มแข็งก่อนกระจายหรือขยายผลไปยังส่วนอื่นขององค์กร

(4) การ Benchmark ทั่วไป (Generic Benchmarking) เป็นการดำเนินงานที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการเฉพาะที่ใช้กันอย่างทั่วไปในอุตสาหกรรมต่างๆ โดยกระบวนการต่างๆ อาจดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับหลายหน้าที่ การ Benchmark ทั่วไปจะเป็นประโยชน์ในการบริหารและพัฒนากระบวนการต่างของธุรกิจให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพอยู่เสมอโดยไม่จำกัดกรอบความคิดในอุตสาหกรรมที่ทำให้หลงนึกไปว่ารูปแบบการดำเนินงานและการให้บริการลูกค้าของตนเองดีที่สุดในแล้ว

เบ็ง คาร์ลอฟ (2544) ได้แบ่งการทำ Benchmark หรือที่เรียกว่า การเทียบเคียงสมรรถนะไว้ 3 ประเภท คือ

(1) การเทียบเคียงสมรรถนะภายใน (Internal Benchmarking) เป็นการเทียบเคียง/เปรียบเทียบกันระหว่างหน่วยงานต่างๆภายในองค์กรเดียวกัน

(2) การเทียบเคียงสมรรถนะภายนอก (External Benchmarking) เป็นการเทียบเคียง/เปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ ที่มีลักษณะหรือกระบวนการปฏิบัติงานใกล้เคียงกัน โดยมากคู่เปรียบเทียบในลักษณะนี้มักจะเป็นบริษัทคู่แข่งโดยตรงหรืออาจจะเป็นบริษัทที่เป็นแนวทางการค้าเหมือนกันแต่มีกลุ่มเป้าหมายแตกต่างกัน นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายสำหรับแวดวงธุรกิจ

(3) การเทียบเคียงสมรรถนะตามหน้าที่งาน (Functional Benchmarking) เป็นการเทียบเคียง/เปรียบเทียบตัวสินค้า ผลิตภัณฑ์และบริการ หน้าที่งาน รวมทั้งกระบวนการกับองค์กรอื่นๆ ที่ควรค่าแก่การศึกษาและเรียนรู้โดยไม่สนใจว่าองค์กรนั้นๆ ทำธุรกิจอะไรจะเน้นเพียงแต่ว่าถ้าสามารถเทียบเคียงกันได้ก็ถือว่าเพียงพอ

บุญดี บุญญากิจและกมลวรรณ สิริพานิช (2545) ได้แบ่งการทำ Benchmark ออกเป็น 2 ประเภทที่มีความชัดเจนและครอบคลุมประเภทของ Benchmarking ได้อย่างเหมาะสมครบถ้วน ดังนี้

(1) แบ่งตามวัตถุประสงค์ของการทำ Benchmarking ซึ่งแบ่งโดยคำนึงถึงลักษณะการทำ Benchmark ว่ามีความต้องการที่จะเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นหรือหน่วยงานอื่นในเรื่องอะไร โดยจะครอบคลุมในด้าน

(i) Performance Benchmarking หรือ Result Benchmarking โดยการเปรียบเทียบเฉพาะผลการปฏิบัติงานหรือตัวชี้วัดระหว่างองค์กรและคู่แข่งเปรียบเทียบเพื่อดูความสามารถในการปฏิบัติของกิจกรรมหรือผลลัพธ์การทำงานของกระบวนการต่างๆ ว่าเป็นอย่างไร

(ii) Process Benchmarking เป็นการนำ Benchmark โดยการเปรียบเทียบกระบวนการทำงานหรือวิธีการปฏิบัติงานระหว่างองค์กรกับองค์กรอื่นเพื่อนำมาปรับปรุงองค์กร ซึ่งวิธีนี้เป็นวิธีที่นิยมมากที่สุด

(iii) Product Benchmarking หรือ Customer Satisfaction Benchmarking เป็นการเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าว่าลูกค้ามีความพึงพอใจสูงสุดในสินค้าลักษณะใด

(iv) Strategy Benchmarking เป็นการนำ Benchmark ที่ศึกษาเปรียบเทียบกลยุทธ์ระหว่างองค์กรกับองค์กรที่ประสบความสำเร็จในด้านการวางกลยุทธ์ โดยมากจะมีผลกระทบอย่างรุนแรงซึ่งอาจจะเป็นการพลิกโฉมหน้าขององค์กรได้เลย

(2) แบ่งตามผู้ที่ไปเปรียบเทียบกับ เป็นการแข่งขันโดยคำนึงถึงกลุ่มที่เป็นคู่แข่งเปรียบเทียบว่ากลุ่มที่เป็นคู่แข่งคือใคร เป็นบริษัทที่อยู่ในเครือเดียวกัน บริษัทที่เป็นคู่แข่งหรือบริษัทที่อยู่ต่างธุรกิจออกไป ซึ่งครอบคลุมในด้าน

(i) Internal Benchmarking เป็นการเปรียบเทียบวัดความสามารถกับผู้ที่อยู่ในองค์กรเดียวกันหรือภายใต้กลุ่มบริษัทในเครือเดียวกัน

(ii) Competitive Benchmarking เป็นการนำ Benchmark กับผู้ที่เป็นคู่แข่งโดยตรง

(iii) Industry Benchmarking เป็นการเปรียบเทียบกับผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันแต่ไม่ใช่ผู้ที่เป็นคู่แข่งกันโดยตรง

(iv) Generic Benchmarking หรือ Functional Benchmarking โดยมุ่งค้นหาผู้ที่มีความเป็นเลิศจริงๆ ของกระบวนการจากธุรกิจทั้งหมดซึ่งในทางปฏิบัตินั้นทำได้ค่อนข้างยาก

จากความคิดเห็นของนักวิชาการหลายท่านพบว่าการทำ Benchmark มีหลายประเภท ซึ่งพอสรุปได้ว่าผู้ที่ต้องการจะนำ Benchmark ไปใช้จะต้องตัดสินใจเลือกปฏิบัติให้เหมาะสมกับความต้องการและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม สินค้า การบริการ ทรัพยากร วัฒนธรรม และการดำเนินการด้านคุณภาพที่เป็นอยู่ปัจจุบันขององค์กรของตนเองด้วย

2.1.3 กระบวนการทำ Benchmarking

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงวิธีการและขั้นตอนการทำ Benchmark ตามความคิดของตนเอง เช่น Robert Camp อ้างถึงใน (ฉันทภูพานิช์ เจริญนนท์, 2544) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการ Benchmark ว่าประกอบไปด้วยช่วงเวลาที่สำคัญ 5 ระยะ ดังแสดงในรูปที่ 2.2 ได้แก่

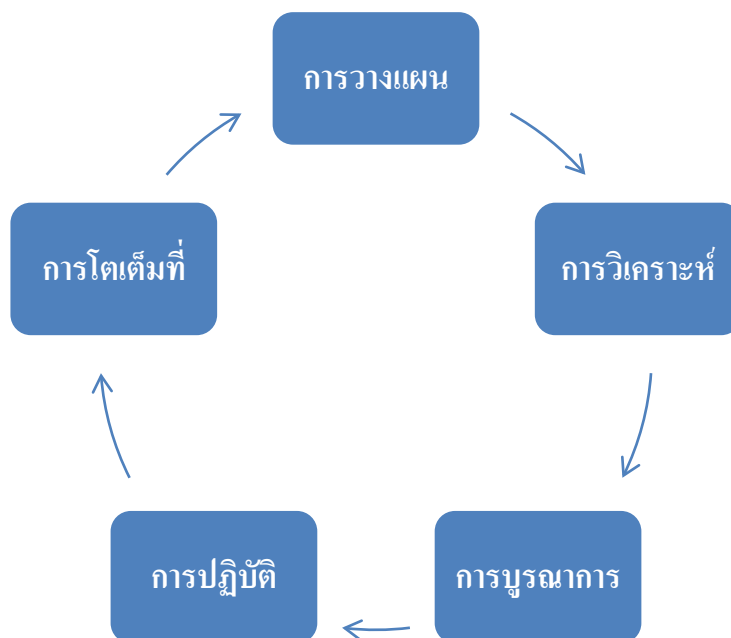
ระยะที่ 1 การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดขอบเขตพื้นที่ในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นการกำหนดขอบเขต วางแผน และระดับความสำคัญในการดำเนินงาน

ระยะที่ 2 การวิเคราะห์ (Analysis) เป็นการสร้างความเข้าใจในเชิงลึกเกี่ยวกับการปฏิบัติงานหรือกระบวนการขององค์กรและธุรกิจที่นำมาเปรียบเทียบ

ระยะที่ 3 การบูรณาการ (Integration) เป็นการกำหนดเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาซึ่งจะสอดคล้องกับกลยุทธ์และการวางแผนขององค์กร

ระยะที่ 4 การปฏิบัติ (Action) เป็นการแปลงแนวคิดและผลการศึกษาให้เป็นการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการพัฒนาตามแนวทาง Benchmark

ระยะที่ 5 การเติบโตเต็มที่ (Maturity) เป็นการนำ Benchmark เข้าไปในทุกกระบวนการซึ่งจะต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่องอันสืบเนื่องมาจากที่ธุรกิจก้าวขึ้นเป็นผู้นำแล้ว



รูปที่ 2.2 ช่วงเวลาที่สำคัญ 5 ระยะ ในขั้นตอนการทำ Benchmark

ที่มา : ฉันทภูพานิช์ เจริญนนท์ (2544)

เบ็ง คาร์ลอฟ (2544) ก็ได้มีความคิดเห็นเช่นเดียวกันว่าการทำ Benchmark ควรเกิดจากทุกคนในองค์กรที่มีความมุ่งมั่นร่วมกัน ซึ่งมีขั้นตอนในการทำ Benchmark อยู่ 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอน 1 ตัดสินใจเลือกว่าจะทำการ Benchmark เรื่องใดโดยระบุถึงความต้องการและเป้าหมายขององค์กร กระบวนการเทียบเคียงและในเรื่อง Benchmarking

ขั้นตอน 2 ระบุชื่อคู่เปรียบเทียบในการ Benchmark เป็นการตัดสินใจเลือกบริษัทที่คู่ควรเป็นแม่แบบ

ขั้นตอน 3 การรวบรวม เป็นการรวบรวมข้อมูลสำคัญต่างๆทั้งขององค์กรและองค์กรคู่เปรียบเทียบ ตรวจสอบความน่าเชื่อถือ

ขั้นตอน 4 การวิเคราะห์ เป็นการจัดลำดับและเรียบเรียงประเภทของข้อมูล วิเคราะห์ช่วงห่าง (Gap) ของสมรรถนะต่างๆพร้อมสาเหตุที่เกิดขึ้น

ขั้นตอน 5 การปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ เป็นการสร้างการยอมรับเป็นการภายในสำหรับผลลัพธ์ที่ดีได้จากการศึกษาและการประยุกต์ใช้กับองค์กรต่อไป

บุญดี บุญญากิจ และกมลวรรณ สิริพานิช (2545) ได้ให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมว่าขั้นตอนของการทำ Benchmark นั้นแตกต่างกันขึ้นอยู่กับจุดเน้นของแต่ละองค์กรว่าให้ความสำคัญกับขั้นตอนใดเป็นพิเศษก็จะย่อขั้นตอนลงรายละเอียดสำหรับเรื่องนั้นโดยเฉพาะ แต่โดยหลักแล้วพบว่าทุกรูปแบบจะมีพื้นฐานใกล้เคียงกันและยึดถือตามกรอบแนวคิดที่เหมือนกันคือแนวคิดการใช้ PDCA Cycle นั่นคือ การวางแผน (Plan) การปฏิบัติ (Do) การตรวจสอบ (Check) และการปรับปรุง (Act) เข้ามาใช้ในการกำหนดรูปแบบของการทำ Benchmarking

พอลล์ เจมส์ โรเบิร์ต (2543) กล่าวว่าในการทำ Benchmark ในแต่ละรูปแบบนั้นจะมีประโยชน์โดยรวมของตัวมันเอง โดยให้ยึดรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งที่ชอบและดำเนินการตามรูปแบบนั้นตลอดไป ถ้าข้ามขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งอาจทำให้เกิดความเสียหายได้

จากแนวความคิดของนักวิชาการที่มีต่อขั้นตอนการทำ Benchmark นั้นพอสรุปได้ว่าขั้นตอนต่างๆในกระบวนการทำ Benchmark ล้วนมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการทำ Benchmarking ในองค์กรทั้งสิ้น ทั้งนี้ผู้ปฏิบัติจะต้องศึกษาและทำความเข้าใจแต่ละรูปแบบอย่างแท้จริงจึงจะสามารถนำไปใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งควรจะปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพขององค์กรให้มากที่สุด

2.1.4 ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำ Benchmarking มาใช้

การที่จะประสบความสำเร็จในการนำ Benchmarking มาใช้ในองค์กรนั้นต้องอาศัยปัจจัยต่างๆ ดังต่อไปนี้

- (1) ความชัดเจนของกลยุทธ์และสนับสนุนแนวคิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยการนำเอา Benchmarking มาใช้อย่างสอดคล้องกับกลยุทธ์
- (2) วัฒนธรรมองค์กรต้องสร้างค่านิยมที่มุ่งเน้นต่อการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง
- (3) ความพร้อมของระบบสนับสนุนในการทำงาน เช่น การทำงานเป็นทีม ระบบสารสนเทศการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- (4) ต้องเลือกหลักการและวิธีการทำ Benchmarking อย่างถูกต้อง

2.1.5 ประโยชน์ที่จะได้รับจากการทำ Benchmarking

เนื่องจาก Benchmarking เป็นการเน้นความสำคัญไปยังกระบวนการที่สำคัญๆ ในทางธุรกิจของแต่ละองค์กร ซึ่ง พอลล์ เจมส์ โรแบร์ (2543) ให้เหตุผลในการทำ Benchmarking ว่า Benchmark จะช่วยปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กรได้เป็นอย่างดี การวิจัยและการเปรียบเทียบกระบวนการทางธุรกิจกับองค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าดีที่สุดในสาขา ในระยะเวลาอันสั้น เช่นเดียวกับ ฉัญฐพันธ์ เจริญนนท์ (2544) ที่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า Benchmark จะมีความสำคัญต่อองค์กรธุรกิจ 4 ประการ คือ

- (1) การ Benchmark ทำให้ธุรกิจรู้จักตนเองจากการวัดผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีการดำเนินงานที่ดี
- (2) การ Benchmark เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบต่อเนื่องและเป็นรูปธรรมที่สามารถวัดและตรวจสอบได้ไม่ใช่แค่เพียงนึกหรือคิดเอาเองเท่านั้น
- (3) การ Benchmark เป็นการสังสมความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่จะเป็นประโยชน์ในการแก้ปัญหาขององค์กรในอนาคต
- (4) การ Benchmark ไม่ใช่เทคนิคการปฏิบัติการเพื่อสร้างคุณภาพ ประสิทธิภาพและผลิตภาพในการผลิตและบริการเท่านั้นแต่จะเป็นเครื่องมือในระดับกลยุทธ์ที่จะพัฒนาศักยภาพรวมทั้งแสดงความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

พีรศักดิ์ วรสุนทรโรสถ (2542) กล่าวว่า การทำ Benchmarking เป็นกระบวนการปรับปรุงธุรกิจที่ง่าย ทำได้ทันทีและได้รับการพิสูจน์แล้วและขยายวงกว้างออกไปเรื่อยๆ ในประชาคมโลกเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็วในทุกประเทศโดยเฉพาะประเทศที่พัฒนาแล้ว จากความคิดเป็นของ

นักวิชาการที่กล่าวมาอาจพอสรุปได้ว่า การทำ Benchmarking ไม่ควรจำกัดอยู่เพียงแต่องค์กรธุรกิจเท่านั้น แต่ทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรที่ไม่หวังกำไร รัฐวิสาหกิจ องค์กรบริหารส่วนท้องถิ่น หน่วยงานราชการ แม้กระทั่งต่างประเทศก็สมควรจะต้องทำ Benchmarking เพื่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

2.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (2548) กล่าวว่า การจัดการความรู้ (Knowledge Management) หรือที่เรียกย่อๆว่า KM คือเครื่องมือที่ใช้ในการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 3 ประการไปพร้อมๆกัน ได้แก่ บรรลุเป้าหมายของงาน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน และบรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.2.1 ความหมายของการจัดการความรู้

Ryoko Toyama (2548) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการเพื่อเอื้อให้เกิดความรู้ใหม่โดยใช้ความรู้ที่มีอยู่หรือประสบการณ์ของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนานวัตกรรมที่จะทำให้มีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งทางธุรกิจ

Yogesh Malhotra (2548) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นเรื่องสำคัญในการปรับองค์กรให้สามารถอยู่รอด และแข่งขันได้ในภายใต้สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการบูรณาการในการผสมผสานความสามารถของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการประมวลผลข้อมูลสารสนเทศและความสามารถของคนเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม

World Bank (2543) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นการรวบรวมวิธีปฏิบัติขององค์กรและกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการสร้าง การนำมาใช้ และเผยแพร่ความรู้และบริบทต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ

European Foundation for Quality Management System : EFQM (2548) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นวิธีการจัดการความรู้ เป็นกลยุทธ์และกระบวนการในการจำแนกจัดหา และนำความรู้มาใช้ประโยชน์เพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

Trapp (2542) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยงานต่างๆ จำนวนมากซึ่งมีการบริหารจัดการในลักษณะบูรณาการเพื่อก่อให้เกิดคุณประโยชน์ที่คาดหวัง การจัดการความรู้จึงเป็นแนวคิดองค์รวมที่จะบริหารจัดการทรัพยากรที่เป็นความรู้ในองค์กร

Kucza (2544) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการกระบวนการของการสร้างความรู้ การจัดเก็บ และการแบ่งปันความรู้ กล่าวโดยทั่วไปจะรวมถึง การระบุสภาพ

ปัจจุบัน การกำหนดความต้องการและการแก้ไขปรับปรุงกระบวนการที่จะส่งผลกระทบต่อการจัดการความรู้ให้ดีขึ้นเพื่อบรรลุถึงความต้องการ

2.2.2 แรงจูงใจในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้

บุรชัย ศิริมหาสาร (2550) กล่าวว่า แรงจูงใจในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท ดังต่อไปนี้

(1) แรงจูงใจเพื่อการดำเนินการจัดการความรู้ คือ เป้าหมายที่งาน คน และองค์กรเป็นเงื่อนไขสำคัญในระดับที่เป็นหัวใจสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้

(2) แรงจูงใจเทียมต่อการดำเนินการจัดการความรู้ในสังคมไทยมีมากมายหลายแบบ เป็นต้นเหตุที่นำไปสู่การทำการจัดการความรู้แบบเทียมและนำไปสู่ความล้มเหลวในที่สุด เช่น ทำเพราะถูกบังคับตามข้อกำหนด คือ ทำเพียงเพื่อให้ได้ชื่อว่าทำหรือทำเพื่อชื่อเสียง ทำให้ภาพลักษณ์ขององค์กรดูดีหรือมาจากความต้องการผลงานของหน่วยย่อยภายในองค์กร

การยกย่องชมเชยและการให้รางวัลเป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ โดยข้อพิจารณาได้แก่ ค้นหาความต้องการของบุคลากร แรงจูงใจระยะสั้นและระยะยาว บุคลากรกับระบบที่มีอยู่ ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกิจกรรมตามช่วงเวลาที่ได้กำหนดไว้ในส่วนของกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง

บดีนทร์ วิจารณ์ (2549) กล่าวว่า องค์กรต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ โดยเริ่มต้นจากการที่ผู้นำองค์กรต้องกำหนดทิศทางส่งเสริมมุ่งเน้นวัฒนธรรมการเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรม เมื่อองค์กรร่วมกันสร้างบรรยากาศที่สัมผัสได้ที่สะท้อนถึงวัฒนธรรมตามที่มีมุ่งเน้นจะเกิดเป็นความเชื่อของกลุ่มคนในองค์กรและเกิดเป็นวัฒนธรรมของทั้งองค์กรในที่สุด

การกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้บุคคลเกิดการแบ่งปัน และแลกเปลี่ยนความรู้ด้วยความเต็มใจและมีประสิทธิภาพได้นั้นต้องอาศัยสิ่งต่างๆ เช่น องค์ความรู้ที่ดีจากตัวผู้รู้ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญ แรงจูงใจที่ผู้เชี่ยวชาญเกิดความต้องการที่จะทำการแบ่งปันความรู้ ความสามารถในการตัวผู้เชี่ยวชาญที่จะนำเอาความรู้ที่ตนมีอยู่ออกมาถ่ายทอดหรือสื่อสารกับคนอื่นได้ บางครั้งผู้รู้ต้องการถ่ายทอดความรู้แต่ขาดความสามารถในการถ่ายทอดหรือการสื่อสาร และหากผู้รู้ไม่สามารถถ่ายทอดความรู้ได้ในกระบวนการจัดการความรู้จึงต้องอาศัยวิธีการล้วงเอาความรู้ออกมาจากตัวผู้รู้ เช่น การสัมภาษณ์ การติดตามผู้รู้เพื่อถอดรหัสความรู้ เป็นต้น

2.2.3 ประเภทของความรู้

Choo (2543), วิจารณ์ พานิช (2545) และคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2546) กล่าวว่า การแบ่งประเภทของความรู้มองได้ในหลายมิติ แต่มิติที่ได้รับความนิยมมากที่สุดคือมองในด้านรูปแบบที่มองเห็นซึ่งมี 2 ประเภทดังนี้

(1) ความรู้โดยนัยหรือความรู้ที่มองเห็นไม่ชัดเจน (Tacit Knowledge) จัดเป็นความรู้อย่างไม่เป็นทางการซึ่งเป็นทักษะหรือความรู้เฉพาะตัวของแต่ละคนที่มาจากประสบการณ์ ความเชื่อหรือความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน เช่น การถ่ายทอดความรู้ ความคิด ผ่านการสังเกต การสนทนา การฝึกอบรม ความรู้ประเภทนี้เป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้งานประสบความสำเร็จ เนื่องจากความรู้ประเภทนี้เกิดจากประสบการณ์และการนำมาเล่าสู่กันฟัง ดังนั้นจึงไม่สามารถจัดให้เป็นระบบหรือหมวดหมู่ได้และไม่สามารถเขียนเป็นกฎเกณฑ์หรือตำราได้แต่สามารถถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ได้โดยการสังเกตและเลียนแบบ โดยกิจกรรมที่ใช้แลกเปลี่ยนความรู้ประเภท Tacit Knowledge ได้แก่ การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team), Innovation & Quality Circles (IQCs), ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice : CoP), ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System), การสลับเปลี่ยนงาน (Job Rotation), การยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Secondment) และเวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum) เป็นต้น

(2) ความรู้ที่ชัดเจนหรือความรู้ที่เป็นทางการ (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่มีการบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษรและใช้ร่วมกันในรูปแบบต่างๆ เช่น สิ่งพิมพ์ เอกสารขององค์กร ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ เว็บไซต์ ความรู้ประเภทนี้เป็นความรู้ที่แสดงออกมาโดยใช้ระบบสัญลักษณ์จึงสามารถสื่อสารและเผยแพร่ได้อย่างสะดวก โดยกิจกรรมที่ใช้แลกเปลี่ยนความรู้ประเภท Explicit Knowledge ได้แก่ การจัดเก็บความรู้และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในรูปของเอกสาร, การใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง (Story Telling), สมุดหน้าเหลือง (Yellow Pages) และฐานความรู้ (Knowledge Bases) เป็นต้น

ความรู้ทั้ง 2 ประเภทนี้มีวิธีการจัดการที่แตกต่างกัน โดยการจัดการความรู้เด่นชัดจะเน้นไปที่การเข้าถึงแหล่งความรู้ ตรวจสอบ และตีความได้ เมื่อนำไปใช้แล้วเกิดความรู้ใหม่ก็นำมาสรุปไว้เพื่อใช้อ้างอิงหรือให้ผู้อื่นเข้าถึงได้ต่อไป ส่วนการจัดการความรู้ซ่อนเร้นนั้นจะเน้นไปที่การจัดเวทีเพื่อให้มีการแบ่งปันความรู้ที่อยู่ในตัวผู้ปฏิบัติ ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันอันนำไปสู่การสร้างความรู้ใหม่ที่แต่ละคนสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ต่อไป ในความเป็นจริงความรู้ 2 ประเภทนี้จะเปลี่ยนสถานภาพสลับปรับเปลี่ยนไปตลอดเวลา บางครั้ง Tacit ก็ออกมาเป็น Explicit และบางครั้ง Explicit ก็เปลี่ยนไปเป็น Tacit

เมื่อพิจารณาสัดส่วนความรู้ทั้ง 2 ประเภท พบว่าอัตราส่วนระหว่างความรู้ซ่อนเร้นที่ฝังในตัวคน (Tacit Knowledge) และความรู้เด่นชัด (Explicit Knowledge) เป็น 80 : 20 เปรียบเสมือนปรากฏการณ์ธรรมชาติของภูเขา น้ำแข็งที่เปรียบเทียบความรู้ชัดแจ้งเป็นน้ำแข็งส่วนที่โผล่พ้นน้ำขึ้นมาเพียงร้อยละ 20 แต่ความรู้ที่ฝังอยู่ในคนเป็นน้ำแข็งส่วนที่จมอยู่ใต้น้ำถึงร้อยละ 80 หรืออาจกล่าวได้ว่าการมองคนอย่ามองแค่สิ่งที่เห็นจากภายนอก เพราะหากพิจารณาโดยกลั่นกรองลึกซึ้งแล้วจะเห็นว่าความรู้ประเภทฝังในตัวคนซึ่งเป็นความรู้ที่อยู่ภายในไม่สามารถมองเห็นได้โดยง่าย อันเป็นความรู้จากการเรียนรู้และประสบการณ์ที่สั่งสมมาของบุคคลจะเป็นความรู้ที่ช่วยเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับตัวบุคคลหรือองค์กรได้มากยิ่งขึ้น

2.2.4 ระดับของความรู้

ระดับของความรู้จะมีส่วนช่วยส่งเสริมให้องค์กรสามารถกำหนดรูปแบบการสร้างและถ่ายทอดความรู้ให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ จากแนวคิดของ James Brian Quinn (2537) ได้จำแนกระดับของความรู้ออกเป็น 4 ระดับ ได้แก่

(1) รู้ว่าคืออะไร (Cognitive Knowledge : Know-What) เป็นความรู้เชิงการรับรู้จากการเรียน การเห็นหรือจดจำมา มีลักษณะเป็นความรู้ภาคทฤษฎีว่าสิ่งเหล่านั้นคืออะไร ซึ่งเป็นความรู้ขั้นพื้นฐานที่อาจจะยังไม่สามารถนำไปปรับใช้ในงานได้

(2) รู้วิธีการ (Advanced Skill : Know-How) เป็นความรู้ในภาคทฤษฎีและมีการนำไปปฏิบัติผสมผสานกัน เจ้าของความรู้จะเริ่มมีประสบการณ์และเริ่มเกิดความเข้าใจในสภาพของความเป็นจริงสามารถนำความรู้ที่มีไปปรับใช้ให้ตรงกับสภาพงานมากขึ้น

(3) รู้เหตุผล (System Understanding : Know-Why) เป็นความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเชิงเหตุผลที่สลับซับซ้อนอันอยู่ภายใต้เหตุการณ์และสถานการณ์ต่างๆ ความรู้ในระดับนี้สามารถพัฒนาได้บนพื้นฐานของประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหาและการอภิปรายเกี่ยวกับประสบการณ์ร่วมกับผู้อื่น เจ้าของความรู้เริ่มที่จะบรรลุผลในความรู้นั้นสามารถอธิบายเหตุและผลหรือที่มาที่ไป ผลของการกระทำและผลของการไม่กระทำได้

(4) ใส่ใจกับเหตุผล (Self-Motivate Creativity : Care-Why) ความรู้ที่อาจกล่าวได้ว่าถึงจุดบรรลุในเรื่องความรู้นั้นๆสามารถนำความรู้มาพลิกแพลง ประยุกต์ และหยิบใช้ได้อย่างเหมาะสม เป็นความรู้ในลักษณะการสร้างสรรค์ที่มาจากตัวเอง บุคคลที่มีความรู้ในลักษณะการสร้างสรรค์ที่มาจากตัวเอง บุคคลที่มีระดับนี้จะมีเจตจำนง แรงจูงใจ และการปรับตัวเพื่อความสำเร็จสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ๆ ต่อยอดจากความรู้เดิมได้

2.2.5 วัตถุประสงค์และประโยชน์ของการจัดการความรู้

เป้าหมายหลักของการจัดการความรู้ คือ การใช้ประโยชน์จากความรู้มาเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร การจัดการความรู้มีความสำคัญอย่างยิ่ง ไม่ว่าจะเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วหรือกำลังพัฒนา

(1) วัตถุประสงค์ทั่วไปของการจัดการความรู้ มีดังนี้

- (i) เพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานทางธุรกิจที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
- (ii) เพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ
- (iii) เพื่อปรับปรุงเทคนิค กระบวนการ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาองค์ความรู้และนำความรู้นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์

(2) ประโยชน์ของการจัดการความรู้ Bacha (2543) กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ไว้ 8 ประการ ดังนี้

(i) ป้องกันความรู้สูญหาย : การจัดการความรู้ทำให้องค์กรสามารถรักษาความเชี่ยวชาญ ความชำนาญและความรู้ที่อาจสูญหายไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร เช่น การเกษียณอายุทำงานหรือการลาออกจากงาน เป็นต้น

(ii) เพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ : โดยประเภทคุณภาพและความสะดวกในการเข้าถึงความรู้เป็นปัจจัยที่สำคัญของการเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ เนื่องจากผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจต้องสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ

(iii) ความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น : การทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในงานและวัตถุประสงค์ของงานโดยไม่ต้องมีการควบคุมหรือมีการแทรกแซงมากนัก จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานในหน้าที่ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดการพัฒนาจิตสำนึกในการทำงาน

(iv) ความได้เปรียบในการแข่งขัน : การจัดการความรู้ช่วยให้องค์กรมีความเข้าใจลูกค้า แนวโน้มของการตลาดและการแข่งขัน ทำให้สามารถลดช่องว่างและเพิ่มโอกาสในการแข่งขันได้

(v) การพัฒนาทรัพย์สิน : เป็นการพัฒนาความสามารถขององค์กรในการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินทางปัญญาที่มีอยู่ ได้แก่ สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า และลิขสิทธิ์ เป็นต้น

(vi) การยกระดับผลิตภัณฑ์ : การนำการจัดการความรู้มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและบริการซึ่งจะเป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์นั้นๆ อีกด้วย

(vii) การบริหารลูกค้า : การศึกษาความสนใจและความต้องการของลูกค้าจะเป็นการสร้างความพึงพอใจและเพิ่มยอดขายและสร้างรายได้ให้แก่องค์กร

(viii) การลงทุนทางทรัพยากรบุคคล : การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันผ่านการเรียนร่วมกัน การจัดการด้านเอกสาร การจัดการกับความรู้ที่ไม่เป็นทางการเป็นการเพิ่มความสามารถให้แก่องค์กรในการจ้างและฝึกฝนบุคคล

นอกจากนี้ ศูนย์ปฏิบัติการต่อสู้เพื่อเอาชนะยาเสพติดจังหวัดสงขลาได้อธิบายเป้าหมายและจุดประสงค์ในการจัดการความรู้ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ ดังนี้

(1) การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ตามวิสัยทัศน์/ยุทธศาสตร์ เช่น ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ

(2) พัฒนาระบบการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ เช่น ความผิดพลาดลดลง ปรับปรุงพัฒนาระบบการทำงานให้ทันต่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง พัฒนาระบบการทำงานให้เกิดประสิทธิผล เช่น การพัฒนาผลผลิตและการลดต้นทุน พัฒนาระบบการทำงานให้เกิดนวัตกรรม เช่น พัฒนาการระดมความคิดและการนำแนวคิดใหม่มาใช้จริง

(3) พัฒนาคน เช่น ใ้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ มีความคล่องตัวในการทำงานและบุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

2.2.6 องค์ประกอบและกระบวนการของการจัดการความรู้

เพื่อให้องค์กรสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล องค์กรควรบริหารจัดการความรู้ที่มีผลกระทบต่อองค์กรเพื่อเพิ่มความสามารถของบุคลากรในการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์และการให้บริการลูกค้าทั้งภายในและภายนอก Marquardt (2539) ได้เสนอองค์ประกอบของการจัดการความรู้ไว้ 4 ประการดังนี้

(1) การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) องค์กรควรแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์และมีผลต่อการดำเนินงานจากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรดังนี้

(i) การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายในองค์กร (Internal Collection of Knowledge)

(ii) การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายนอกองค์กร (External Collection of Knowledge)

(2) การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) การแสวงหาความรู้นั้นเป็นการปรับใช้ความรู้เป็นสิ่งที่สร้างสรรค์ขึ้นใหม่ การสร้างความรู้ใหม่เกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน การหยั่งรู้ และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล การสร้างความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคนในองค์กรซึ่งหมายความว่าทุกๆ คนสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้

(3) การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval) ในการจัดการความรู้ องค์กรต้องกำหนดสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นองค์ความรู้และพิจารณาถึงวิธีในการเก็บรักษาและการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ องค์กรต้องเก็บรักษาสิ่งที่องค์กรเรียกว่าเป็นความรู้ไว้ให้ดีที่สุดไม่ว่าจะเป็นข้อมูลสารสนเทศตลอดจนผลสะท้อนกลับการวิจัยและการทดลอง การจัดเก็บเกี่ยวกับด้านเทคนิค ในส่วนของการคืนความรู้เป็นลักษณะของการเข้าถึงสิ่งที่ผู้ต้องการเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานต่อไป องค์กรควรทำให้พนักงานทราบถึงช่องทางหรือวิธีการสำหรับการค้นหาความรู้ต่างๆทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการหรือในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่การถ่ายทอดความรู้ในองค์กร

(4) การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization) มีความจำเป็นสำหรับองค์กรเนื่องจากองค์กรจะเรียนรู้ได้ดีขึ้นเมื่อความรู้มีการกระจายและถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็ว และเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร การถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์จากความรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกลไกด้านอิเล็กทรอนิกส์ นอกจากนี้การเคลื่อนที่ของสารสนเทศและความรู้ระหว่างบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งนั้นเป็นไปได้โดยตั้งใจ และไม่ได้ตั้งใจ

บดินทร์ วิจารณ์ (2549) กล่าวว่าไว้ว่า กระบวนการจัดการองค์ความรู้ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

(1) Define : การกำหนดชนิดของทุนทางปัญญาหรือองค์ความรู้ที่ต้องการ เพื่อตอบสนองกลยุทธ์ขององค์กรหรือการปฏิบัติงานหรือการหาว่าองค์ความรู้หลักๆ ขององค์กรคืออะไรและเป็นองค์ความรู้ที่สามารถสร้างความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งได้อย่างชัดเจน

(2) Create : สร้างทุนทางปัญญาหรือการค้นหาใช้ประโยชน์จากสิ่งต่างๆ ที่มีอยู่แล้วด้วยการส่งไปศึกษาเพิ่มเติม การสอนงานภายในองค์กร หรือหากเป็นองค์ความรู้ใหม่อาจจำเป็นต้องหาจากภายนอกองค์กร จากที่ปรึกษา การเรียนรู้จากความสำเร็จของผู้อื่น และการเทียบเคียง

(3) Capture : การเสาะหาและจัดเก็บองค์ความรู้ในองค์กรให้เป็นระบบทั้งองค์ความรู้ที่อยู่ในสื่อต่างๆ และในรูปแบบประสบการณ์ให้เป็นทุนความรู้ขององค์กร ซึ่งพร้อมต่อการยกระดับความรู้และขยายความรู้ให้ทั่วทั้งองค์กรได้โดยง่ายต่อไป

(4) Share : การแบ่งปัน แลกเปลี่ยน เผยแพร่ กระจาย ถ่ายโอนความรู้ ซึ่งมีหลายรูปแบบและหลายช่องทาง เช่น การจัดงานสัมมนาแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน การสอนงานหรือในรูปแบบอื่นๆ ที่มีการพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน หรือมีการถ่ายโอนความรู้ในลักษณะเสมือนผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์หรือระบบ E-Learning เป็นต้น

(5) Use : การใช้ประโยชน์การนำไปประยุกต์ใช้งาน ก่อให้เกิดประโยชน์และผลสัมฤทธิ์เกิดขึ้น และเกิดเป็นปัญหาปฏิบัติ การขยายผลให้ระดับความรู้และขีดความสามารถในการแข่งขันองค์กรสูงขึ้น

2.2.7 การจัดการความรู้โดยใช้ปลาโมเดล

โมเดลปลาเป็นโมเดลอย่างง่ายของ สคส. ที่เปรียบเทียบการจัดการความรู้เหมือนกับปลาหนึ่งตัวที่มี 3 ส่วน ดังแสดงในรูปที่ 2.3

(1) ส่วนหัวปลา (Knowledge Vision, KV) หมายถึง ส่วนที่เป็นเป้าหมาย วิสัยทัศน์ หรือทิศทางของการจัดการความรู้ โดยก่อนที่จะทำการจัดการความรู้ต้องตอบให้ได้ว่าเราจะทำการจัดการความรู้ไปเพื่ออะไร โดยหัวปลานี้จะต้องเป็นของคุณกิจหรือผู้ดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ทั้งหมดโดยมีคุณเอื้อและคุณอำนวยคอยช่วยเหลือ

(2) ส่วนตัวปลา (Knowledge Sharing, KS) เป็นส่วนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งถือว่าเป็นส่วนสำคัญ ซึ่งคุณอำนวยจะมีบทบาทมากในการช่วยกระตุ้นให้คุณกิจมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้โดยเฉพาะความรู้ซ่อนเร้นที่มีอยู่ในตัวคุณกิจพร้อมอำนวยให้เกิดบรรยากาศในการเรียนรู้แบบเป็นทีมให้เกิดการหมุนเวียนความรู้ ยกระดับความรู้ และเกิดนวัตกรรม

(3) ส่วนหางปลา (Knowledge Assets, KA) เป็นส่วนของคลังความรู้หรือขุมความรู้ที่ได้จากการเก็บสะสมเกร็ดความรู้ที่ได้จากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตัวปลาซึ่งเราอาจเก็บส่วนของหางปลานี้ด้วยวิธีต่างๆ เช่น ICT ซึ่งเป็นการสกัดความรู้ที่ซ่อนเร้นให้เป็นความรู้ที่เด่นชัดนำไปเผยแพร่และแลกเปลี่ยนหมุนเวียนใช้พร้อมยกระดับต่อไป



รูปที่ 2.3 การจัดการความรู้โดยใช้ปลาโมเดล

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (ม.ป.ป.) กล่าวว่า ผู้ที่มีส่วนสำคัญที่ดำเนินกิจกรรมของกระบวนการจัดการความรู้ความรู้โดยใช้ปลาทุโมเดลจะเห็นได้ว่าการดำเนินกิจกรรมจัดการความรู้ประกอบด้วยคนสำคัญๆ ดังต่อไปนี้

(1) ผู้บริหารสูงสุด (CEO) : จัดได้ว่าโชคดีที่สุดสำหรับวงการจัดการความรู้ ถ้าผู้บริหารสูงสุดเป็น champion เรื่องที่ว่ายากทั้งหลายก็ง่ายขึ้น ผู้บริหารสูงสุดควรเป็นผู้ริเริ่มกิจกรรมจัดการความรู้โดยกำหนดตัวบุคคลที่จะทำหน้าที่คุณเอื้อของการจัดการความรู้ซึ่งควรเป็นผู้บริหารระดับสูง เช่น รองอธิบดี , รองผู้อำนวยการใหญ่

(2) คุณเอื้อ (Chief Knowledge Officer, CKO) : ถ้าการริเริ่มมาจากผู้บริหารสูงสุดคุณเอื้อก็สบายไประดับหนึ่ง แต่ถ้าการริเริ่มที่แท้จริงไม่ได้มาจากผู้บริหารสูงสุดบทบาทแรกของคุณเอื้อก็คือเอาหัวปลาไปขายผู้บริหารสูงสุดให้ผู้บริหารสูงสุดกลายเป็นเจ้าของหัวปลาให้ได้ บทบาทต่อไปของคุณเอื้อคือการหาคุณอำนวยและร่วมกับคุณอำนวยให้มีการกำหนดเป้าหมาย/หัวปลาในระดับย่อยๆ ของคุณกิจ/ผู้ปฏิบัติงาน, คอยเชื่อมโยงหัวปลาเข้ากับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ขององค์กร, จัดบรรยากาศแนวราบและการบริหารงานแบบเอื้ออำนาจ, ร่วมแบ่งปันทักษะในการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการจัดการความรู้โดยตรง และเพื่อแสดงให้คุณกิจเห็นคุณค่าของทักษะดังกล่าว, จัดสรรทรัพยากรสำหรับใช้ในกิจกรรมจัดการความรู้พร้อมเชื่อมโยงการจัดการความรู้เข้ากับกิจกรรมสร้างสรรค์อื่นๆ ทั้งภายในและนอกองค์กร, ติดตามความเคลื่อนไหวของการดำเนินการให้คำแนะนำบางเรื่องและแสดงท่าทีชื่นชมในความสำเร็จ อาจจัดให้มีการยกย่องในผลสำเร็จ และให้รางวัลที่อาจไม่เน้นสิ่งของแต่เน้นการสร้างภาคภูมิใจในความสำเร็จ

(3) คุณอำนวย (Knowledge Facilitator, KF) : เป็นผู้คอยอำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ ความสำคัญของคุณอำนวยอยู่ที่การเป็นนักจุดประกายความคิดและการเป็นนักเชื่อมโยง โดยต้องเชื่อมโยงระหว่างผู้ปฏิบัติ (คุณกิจ) กับผู้บริหาร (คุณเอื้อ), เชื่อมโยงระหว่างคุณกิจต่างกลุ่มภายในองค์กร และเชื่อมโยงการจัดการความรู้ภายในองค์กรกับภายนอกองค์กร

(4) คุณกิจ (Knowledge Practitioner, KP) : คุณกิจหรือผู้ปฏิบัติงานเป็นพระเอกหรือนางเอกตัวจริงของการจัดการความรู้เพราะเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมจัดการความรู้ประมาณร้อยละ 90 – 95 ของทั้งหมด คุณกิจเป็นเจ้าของหัวปลาโดยแท้จริง

(5) คุณประสาน (Network Manager) : เป็นผู้ที่คอยประสานเชื่อมโยงเครือข่ายการจัดการความรู้ระหว่างหน่วยงานให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในวงที่กว้างขึ้นเกิดพลังร่วมมือทางเครือข่ายในการเรียนรู้และยกระดับความรู้แบบทวีคูณ

บทนิพนธ์ วิจารณ์ (2549) กล่าวว่า การกำหนดและสร้างทีมงานจัดการองค์ความรู้ในองค์กร ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบในการสร้างการจัดการความรู้ในองค์กรเชื่อมโยงกับเป้าหมายของผู้นำองค์กร ผู้บริหาร โครงการมีทีมงานที่หลากหลายตามลักษณะการดำเนินการขององค์กร โดยหลักการจะมีผู้ที่จัดการองค์ความรู้เฉพาะด้าน ผู้เชื่อมโยงองค์ความรู้จากหลายกลุ่มผู้เชี่ยวชาญไปยังผู้ใช้ที่ต้องการ ผู้เชี่ยวชาญกระบวนการจัดการความรู้ซึ่งทำหน้าที่เป็นโค้ชในองค์กรและที่ปรึกษา

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (ม.ป.ป.) ยังกล่าวอีกว่า การประกาศแต่งตั้งโครงสร้างทีมงานการจัดการความรู้ขอให้ระบุถึงชื่อ นามสกุล ตำแหน่งงาน และหน่วยงานที่สังกัด อยู่ตามผังองค์กรปัจจุบัน พร้อมด้วยรายละเอียดหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกตำแหน่ง การพิจารณาโครงสร้างทีมงานการจัดการความรู้เพื่อจะให้มีบุคลากรที่เกี่ยวข้องมีส่วนที่ต้องสนับสนุนต่อการดำเนินการตามเป้าหมายการจัดการความรู้ที่เลือกไว้ให้บรรลุผลสำเร็จตามแผนนั้น โดยผู้บริหารสูงสุดจะต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดโครงสร้างทีมงานการจัดการความรู้

2.2.8 ชุมชนนักปฏิบัติ

บทนิพนธ์ วิจารณ์ (2549) กล่าวว่า หัวใจหลักในการก้าวสู่การประสานการทำงานและการแลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างเป็นธรรมชาติ คือ ชุมชนนักปฏิบัติที่สมาชิกแต่ละคนในชุมชนมีความสนใจและมีวัตถุประสงค์ร่วมกันที่จะเข้ามาแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันผ่านทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งในปัจจุบันชุมชนนักปฏิบัติเป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดการองค์ความรู้และการพัฒนาผู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และนอกจากนี้บุรุษย์ ศิริมหาสาร(2550) ยังกล่าวอีกว่า การจัดตั้งกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติเพื่อการจัดการความรู้ไม่ได้มีจุดเน้นเพื่อการสร้างฐานความรู้ขององค์กรหรือเป็นแหล่งรวบรวม Best Practice ซึ่งเป็นวิธีการทำงานที่ดีที่สุดขององค์กรเท่านั้น แต่จะเน้นการสร้างความสัมพันธ์และความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันเพื่อการช่วยเหลือเกื้อกูลที่ก่อให้เกิดความมุ่งมั่นในการพัฒนาอย่างสร้างสรรค์ให้กับองค์กร

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม(สคส.)ได้อธิบายเกี่ยวกับลักษณะ ประเภท และประโยชน์ของชุมชนนักปฏิบัติไว้ดังนี้

(1) ลักษณะของชุมชนนักปฏิบัติ

(i) กลุ่มคนที่รวมตัวกันโดยมีความสนใจและความปรารถนาาร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น เข้าใจดีว่าอะไรเป็นประเด็นที่ต้องคุยกัน

(ii) ปฏิสัมพันธ์และสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่ม เช่น ช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการแก้ไขปัญหาและตอบคำถาม, เชื่อมโยงกันข้ามทีม หน่วยงาน หรือ องค์กร

(iii) แลกเปลี่ยนและพัฒนาความรู้ร่วมกัน เช่น แลกเปลี่ยนข้อมูล เคล็ดลับ แนวทางแก้ไขปัญหา และ Best Practices สร้างฐานข้อมูล ความรู้ หรือ แนวปฏิบัติ

(2) ประเภทของชุมชนนักปฏิบัติ แบ่งเป็นประเภทต่างๆ ได้ดังต่อไปนี้

- (i) Helping Communities : เพื่อแก้ปัญหาประจำวันและแลกเปลี่ยนแนวคิดในกลุ่มสมาชิก
- (ii) Best Practice Communities : เน้นการพัฒนา ตรวจสอบและเผยแพร่แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ
- (iii) Knowledge-stewarding Communities : เพื่อจัดระเบียบ ยกระดับและพัฒนาความรู้ที่สมาชิกใช้เป็นประจำ
- (iv) Innovation Communities : เพื่อพัฒนาแนวคิด โดยเน้นการข้ามขอบเขตเพื่อผสมผสานสมาชิกที่มุมมองต่างกัน

(3) ประโยชน์ของชุมชนนักปฏิบัติ มีทั้งในระยะสั้นและระยะยาวดังต่อไปนี้

- (i) ระยะสั้น ได้แก่ เป็นเวทีของการแก้ปัญหาหระดมสมอง ได้แนวคิดที่หลากหลาย จากกลุ่ม ได้ข้อมูลมากขึ้นในการตัดสินใจ หาทางออก/คำตอบที่รวดเร็ว ลดระยะเวลาและการลงทุน เกิดความร่วมมือและการประสานงานระหว่างหน่วยงาน ช่องทางในการเข้าหาผู้เชี่ยวชาญ ความมั่นใจในการเข้าถึงและแก้ปัญหา ความผูกพันในการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ความสนุกที่ได้อยู่กับเพื่อนร่วมงาน
- (ii) ระยะยาว ได้แก่ เสริมสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขององค์กร เกิดความสามารถที่ไม่คาดการณ์ไว้ วิเคราะห์ความแตกต่างและตั้งเป้าหมายการปรับปรุงได้อย่างมีประสิทธิภาพ แหล่งรวบรวมและเผยแพร่วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ เกิดโอกาสพัฒนาองค์กรอย่างก้าวกระโดด เครื่องมือของกลุ่มวิชาชีพ ชื่อเสียงในวิชาชีพเพิ่มขึ้น ได้รับผลตอบแทนจากการจ้างงานสูงขึ้น รักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรได้

2.2.9 การประเมินองค์กรเรื่องการจัดการความรู้

บุรชัย ศิริมหาสาร (2550) กล่าวว่า การเริ่มต้นจัดทำแผนการจัดการความรู้(KM Action Plan) องค์กรควรจัดทำการประเมินองค์กรเรื่องการจัดการความรู้เพื่อให้ทราบถึงความพร้อม(จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค) ในเรื่องการจัดการความรู้และนำผลการประเมินนี้ไปใช้เป็นข้อมูลส่วนหนึ่งในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับเป้าหมายการจัดการความรู้ที่องค์กรตั้ง

ไว้ การวัดผลเพื่อให้ทราบว่าการดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ มีการนำผลของการวัดมาใช้ในการปรับปรุงแผนและการดำเนินการให้ดีขึ้น มีการนำผลของการวัดมาใช้ในการสื่อสารกับบุคลากรในทุกระดับให้เห็นถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ และการวัดผลต้องพิจารณาด้วยว่าจะวัดผลที่ขั้นตอนใด ได้แก่ วัดระบบ วัดที่ผลลัพธ์ หรือวัดที่ประโยชน์ที่จะได้รับ ทั้งนี้องค์กรสามารถเลือกวิธีการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับองค์กรได้ เช่น วิธีการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ด้วย KMAT(The Knowledge Management Assessment Tool) ซึ่ง KMAT เป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่ใช้ในการประเมินองค์กรตนเองในเรื่องการจัดการความรู้ และให้ข้อมูลกับองค์กรว่ามีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคในการจัดการความรู้เรื่องใดบ้าง โดยเครื่องมือนี้แบ่งเป็น 5 หมวด ดังนี้

(1) กระบวนการจัดการความรู้ ตัวอย่างการประเมินในหมวดนี้ เช่น

- (i) องค์กรมีการวิเคราะห์ห้อย่างเป็นระบบเพื่อหาจุดอ่อนจุดแข็งในเรื่องการจัดการความรู้เพื่อเป็นแนวทางการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- (ii) องค์กรมีการแสวงหาข้อมูลและจัดเก็บข้อมูลจากแหล่งต่างๆอย่างเป็นระบบ
- (iii) ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการแสวงหาข้อมูลและความรู้ใหม่ๆที่เป็นวิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศจากภายในองค์กรและจากภายนอกองค์กร
- (iv) องค์กรมีการถ่ายทอดวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศอย่างเป็นระบบรวมทั้งมีการเขียนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศออกมาเป็นเอกสารและการจัดทำข้อสรุปบทเรียนที่ได้รับ
- (v) องค์กรเห็นคุณค่าของความรู้และทักษะที่อยู่ในตัวบุคลากรซึ่งเกิดจากประสบการณ์และการเรียนรู้ของแต่ละคนและสนับสนุนให้มีการถ่ายทอดความรู้และทักษะนั้นๆทั่วทั้งองค์กร

(2) ภาวะผู้นำ ตัวอย่างการประเมินในหมวดนี้ เช่น

- (i) ผู้บริหารกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร
- (ii) ผู้บริหารตระหนักว่าความรู้เป็นสินทรัพย์ที่สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรได้และมีการพัฒนากลยุทธ์ต่างๆ เพื่อให้สามารถนำสินทรัพย์ความรู้ที่มีอยู่ไปใช้ประโยชน์กับองค์กร
- (iii) องค์กรเน้นเรื่องการเรียนรู้ของบุคลากรเพื่อส่งเสริมความแข็งแกร่ง ความเก่งหรือความสามารถเฉพาะทางขององค์กรที่มีอยู่เดิมและพัฒนาให้เกิดความเก่งหรือความสามารถใหม่ๆให้เกิดขึ้น
- (iv) องค์กรกำหนดให้การมีส่วนร่วมในการสร้างองค์ความรู้ขององค์กรเป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์ที่องค์กรใช้ประกอบในการพิจารณาการประเมินผลและให้ผลตอบแทนบุคลากร

(3) วัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้ ตัวอย่างการประเมินในหมวดนี้ เช่น

- (i) องค์กรส่งเสริมและให้การสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากร
- (ii) พนักงานในองค์กรทำงานโดยเปิดเผยข้อมูลและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
- (iii) องค์กรตระหนักว่าวัตถุประสงค์หลักของการจัดการความรู้คือการสร้างหรือเพิ่มคุณค่าให้แก่ลูกค้า
- (iv) องค์กรส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้โดยการให้อิสระทางความคิดและการทำงานรวมทั้งกระตุ้นให้พนักงานสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ
- (v) ทุกคนในองค์กรถือว่าการเรียนรู้เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกคน

(4) เทคโนโลยีการจัดการความรู้ ตัวอย่างการประเมินในหมวดนี้ เช่น

- (i) เทคโนโลยีที่องค์กรใช้ช่วยให้ทุกคนในองค์กรสามารถสื่อสารและเชื่อมโยงกันได้อย่างทั่วถึงทั้งภายในองค์กร และองค์กรภายนอกที่เกี่ยวข้อง
- (ii) เทคโนโลยีที่องค์กรใช้ก่อให้เกิดคลังความรู้ขององค์กรที่ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงได้
- (iii) เทคโนโลยีที่องค์กรใช้สามารถทำให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจ และใกล้ชิดลูกค้ามากขึ้น
- (iv) องค์กรพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศโดยเน้นถึงความต้องการของผู้ใช้
- (v) องค์กรกระตือรือร้นที่จะนำเทคโนโลยีที่ช่วยให้พนักงานสามารถสื่อสารเชื่อมโยงกันและประสานงานกันได้ดียิ่งขึ้นมาใช้ในองค์กร
- (vi) ระบบสารสนเทศขององค์กรที่ชาญฉลาดให้ข้อมูลได้ทันทีที่เกิดขึ้นจริงและข้อมูลสารสนเทศในระบบมีความเชื่อมโยงกัน

(5) การวัดผลการจัดการความรู้ ตัวอย่างการประเมินในหมวดนี้ เช่น

- (i) องค์กรมีวิธีการที่สามารถเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับผลการดำเนินงานด้านการเงิน
- (ii) องค์กรมีการกำหนดตัวชี้วัดของการจัดการความรู้โดยเฉพาะ
- (iii) องค์กรสร้างความสมดุลระหว่างตัวชี้วัดที่สามารถตีค่าเป็นตัวเงินได้ง่ายกับตัวชี้วัดที่ตีค่าเป็นตัวเงินได้ยาก
- (iv) องค์กรมีการจัดสรรทรัพยากรให้แก่กิจกรรมต่างๆ ที่มีส่วนสำคัญทำให้ฐานความรู้ขององค์กรเพิ่มพูนขึ้น

บุญดี บุญญากิจ (2545) กล่าวว่า โดยทั่วไปเวลาที่ใช้ในการประเมินความรู้อาจใช้เวลาตั้งแต่ 1 สัปดาห์ จนถึง 6 เดือนหรือนานกว่านั้น ปัจจัยหลักๆ ที่ใช้ในการพิจารณาว่าการตรวจประเมินความรู้จะใช้เวลานานเพียงไร มีดังนี้

- (1) ขนาดและโครงสร้างขององค์กร
- (2) สุขภาพด้านความรู้และการจัดการความรู้ขององค์กรในปัจจุบัน
- (3) ขอบเขตและระดับความละเอียดของการตรวจประเมิน
- (4) รูปแบบและวิธีการที่ใช้ในการตรวจประเมิน
- (5) ข้อจำกัดในเรื่องงบประมาณ
- (6) ความมุ่งมั่นและความร่วมมือของผู้รับการตรวจประเมิน

นอกจากนี้สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคมยังได้กล่าวถึงการวัดผลสำเร็จของชุมชนนักปฏิบัติโดยการวัดผลต้องคำนึงถึงสิ่งต่างๆ ดังต่อไปนี้

- (1) เป้าหมายของการวัดและผู้ใช้ข้อมูลการวัดผลสำเร็จของชุมชนนักปฏิบัติ
- (2) ต้องเก็บข้อมูลอะไรบ้างและจะเก็บอย่างไร
- (3) สร้างการตระหนัก/ให้ความร่วมมือจากสมาชิกในชุมชน
- (4) ต้องวัดผลเมื่อใดและวัดที่ไหน
- (5) รวบรวมและสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้ให้เห็นความสอดคล้องและอาศัยกรอบการวัดผล ซึ่งประกอบด้วย

- (i) วัดผลลัพธ์ เช่น ระดับการเข้าร่วมของสมาชิก จำนวนครั้งการประชุม จำนวนปัญหาที่ได้รับการแก้ไข
- (ii) วัดผลสัมฤทธิ์ เช่น ลดเวลาในการทำงาน ลดต้นทุน รักษาลูกค้า ความเสียหายจากการผิดพลาด

2.2.10 เทคโนโลยีกับการจัดการความรู้

มณรัตน์ สิมาวงษ์ (2548) กล่าวว่า เทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้การจัดการความรู้ขององค์กรดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเทคโนโลยีมีความสำคัญต่อการจัดเก็บ การค้นคืนความรู้ การโยกย้าย การกระจาย หรือการแบ่งปันความรู้ขององค์กรให้ดำเนินไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ระบบ E-Learning ยังเป็นเครื่องมือที่นำเทคโนโลยีด้าน IT มาสนับสนุนก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่รวดเร็วขึ้น สามารถเรียนรู้ได้ทุกเวลา ทุกสถานที่ เป็นการช่วยในการสร้างและกระจายองค์ความรู้ในองค์กร ซึ่งบดินทร์ วิจารณ์ (2549) กล่าวว่า เทคโนโลยีโดยเฉพาะระบบ IT มีผลต่อความสำเร็จทั้งในการเรียนรู้และการจัดการองค์ความรู้ซึ่ง

ต้องเป็นระบบที่ช่วยในการจัดเก็บ ง่ายต่อการสืบค้นและการนำไปใช้งาน สามารถกระจายและถ่ายโอนความรู้ได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง ทันสมัยและทันต่อความต้องการ ทั้งนี้เทคโนโลยีทั้งทางด้านการสื่อสารและ IT จะช่วยให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างสารสนเทศกับคนซึ่งสามารถต่อยอดเป็นความรู้และนำไปสู่การปฏิบัติจริง โดยการจัดองค์ความรู้เพื่อให้ง่ายและสามารถตอบสนองต่อการเข้ามาสืบค้นรวมถึงจัดการฐานข้อมูลและสารสนเทศให้สามารถรองรับต่อความหลากหลายของลักษณะฐานข้อมูลในรูปแบบของสื่อต่างๆ ที่ต้องการจัดเก็บตามลักษณะความต้องการใช้ของปัจเจกบุคคล เช่น ไฟล์ในรูปแบบต่างๆ สื่อในรูปแบบต่างๆ ชุมชนแห่งการปฏิบัติ ฯลฯ และที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ต้องมีระบบนำทางที่เอื้อต่อการเข้าถึงให้ผู้ใช้สามารถเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศที่ต้องการได้โดยง่าย ซึ่งในกรณีที่มีการจัดตั้งชุมชนแห่งการปฏิบัติโดยการสร้าง Knowledge Map หรือ Yellow Pages ช่วยให้ง่ายต่อการเข้าถึงข้อมูล

โกศล ดีศีลธรรม (2546) กล่าวว่า ระบบสารสนเทศเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการสนับสนุนการไหลของข้อมูลความรู้ขององค์กร ซึ่งระบบสารสนเทศที่ออกแบบในการสนับสนุนดังกล่าวมีดังนี้

- (1) ระบบสำนักงานอัตโนมัติ เป็นระบบที่สนับสนุนการกระจายและประสานการไหลของสารสนเทศขององค์กร
- (2) ระบบงานความรู้ เป็นระบบที่ช่วยสนับสนุนกิจกรรมของบุคลากรวิชาชีพที่มีความรู้และทักษะเฉพาะทางเพื่อสร้างความรู้ใหม่และจัดเก็บไว้เป็นสินทรัพย์ในองค์กร
- (3) ระบบการทำงานกลุ่มรวมกัน เป็นระบบที่สนับสนุนการสร้างและแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากรในทีมงาน

การจัดทำระบบสารสนเทศดังกล่าวข้างต้นจะต้องมีการจัดทำฐานความรู้ขององค์กรซึ่งประกอบด้วย

- (1) โครงสร้างภายใน เช่น คู่มือ ผลิตภัณฑ์ รายงานการวิจัย เป็นต้น
- (2) ความรู้ภายนอก เช่น ข้อมูลคู่แข่ง ข้อมูลทางการตลาด
- (3) ความรู้ภายในที่ไม่เป็นทางการ หรือ Tacit Knowledge ที่เก็บอยู่ในตัวสมาชิกหรือพนักงานแต่ละคนขององค์กรแต่ไม่ได้นำมาเรียบเรียงเป็นเอกสารที่เป็นทางการ

ศูนย์ปฏิบัติการต่อสู้เพื่อเอาชนะยาเสพติดจังหวัดสงขลา กล่าวว่า วิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้ มีการกระจายความรู้ให้ผู้ใช้ 2 ลักษณะ ดังต่อไปนี้

(1) Push หรือ การป้อนความรู้ คือ การส่งข้อมูล/ความรู้ให้ผู้รับโดยไม่ต้องร้องขอ เช่น การส่งหนังสือเวียนแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ ข่าวสารต่างๆ หรือข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร

(2) Pull หรือ การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้ คือ การที่ผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้แต่เฉพาะข้อมูล/ความรู้ที่ไม่ต้องการมากเกินไป

2.2.11 ตัวอย่างแนวทางแห่งความสำเร็จในการดำเนินการจัดการความรู้ของกรมราชทัณฑ์ แนวทางแห่งความสำเร็จในการดำเนินการจัดการความรู้มี 10 ประการดังต่อไปนี้

(1) สร้างวัฒนธรรมใหม่ การดำเนินการจัดการความรู้ที่ประสบความสำเร็จนั้น จะต้องสามารถเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นวัฒนธรรมความรู้ มีการบริหารงานแบบเอื้ออำนาจให้พนักงานทุกระดับได้ริเริ่มสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ๆ ได้

(2) สร้างวิสัยทัศน์ร่วม การให้บุคลากรในองค์กรร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์หรือปณิธาน ความมุ่งมั่นและเป้าหมายนั้น ควรคำนึงว่าไม่ใช่แค่ร่วมกันกำหนดเท่านั้น แต่ต้องร่วมกันตีความ ทำความเข้าใจเป็นประจําจนเข้าใจลึกไปถึงวิถีปฏิบัติ พฤติกรรม ความเชื่อและคุณค่า จนเกิดสภาพความเป็นเจ้าของวิสัยทัศน์นั้นในสมาชิกทุกคนขององค์กร

(3) สร้างและใช้ความรู้ในการทำงาน และสร้างบรรยากาศแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ควรสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนและเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศ สร้างวัฒนธรรมที่เปิดเผยมุมมองต่อพนักงาน และวัฒนธรรมการถามคำถาม ถามสิ่งที่คุณไม่รู้จากเพื่อนร่วมงาน ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน เพื่อนช่วยเพื่อนตรวจสอบ และเพื่อนร่วมแลกเปลี่ยนวิธีการทำงานส่งเสริมให้พนักงานมีทักษะในการเรียนรู้เป็นทีมและส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามสายงาน

(4) ลัด การพัฒนางานต้องไม่เริ่มต้นจากศูนย์ไม่มุงคิดค้นหาวิธีการทำงานที่แยกขาดด้วยตนเอง เพราะจะทำให้เสียเวลาโดยใช่เหตุ ต้องยึดแนวความคิดตามธรรมชาติว่าเป้าหมายผลงานที่เรามุ่งหมายนี้จะต้องมีคนอื่นทดลองบ้างแล้ว และทำอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูง ประสิทธิภาพสูง เพียงเราต้องเสาะหาให้พบและขอเรียนรู้จากเขา คือ ใ้ยุทธศาสตร์เรียนลัด โดยเทคนิคการเรียนรู้จากผู้มีวิถีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) แล้วค่อยๆ คัดลอกนั่นเอง

(5) สร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยยุทธศาสตร์เชิงบวก ใช้วิธีคิดเชิงบวกว่าตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดคร่อมกันนั้น มีบางคนหรือบางหน่วยงานในองค์กรยอมมีวิถีปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นอยู่แล้ว ให้เสาะหาตัวอย่างของวิถีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ให้พบแล้วนำมาจัดกระบวนการ แบ่งปันเรียนรู้ เพื่อขยายผลไปยัง หน่วยงานอื่นภายในองค์กร แต่ถ้าเรื่องใดที่ไม่มี วิถีปฏิบัติที่ดี (Best

Practice) อยู่ภายในองค์กรก็จะต้องมีอยู่ในองค์กรอื่น เราก็ส่งเสริมให้บุคลากรของเราไปเรียนรู้ ศึกษา ดูงานจากองค์กรอื่นๆ

(6) จัดพื้นที่หรือเวที พื้นที่สำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้อาจเป็น พื้นที่จริง สำหรับให้บุคลากร มาพบหน้ากัน โดยตรง หรืออาจเป็นพื้นที่เสมือน ให้บุคลากร ได้พบกันผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร เช่น บล็อก อินทราเน็ต เว็บบอร์ดและเว็บไซต์ เป็นต้น

(7) พัฒนาคคน ควรเน้นการพัฒนาคคนผ่านการทํางาน คือ พัฒนาคคน พัฒนางานไปพร้อมๆ กัน โดยผ่านกระบวนการจัดการความรู้ตนเอง ซึ่งคนที่เกิดการพัฒนาคจะเป็น บุคคลเรียนรู้ เป็นคนที่ มีทักษะและเจตคติในการเรียนรู้ คือ มีทักษะในการสร้างความรู้จากการทํางาน มีทักษะในการ เรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติงาน มีทักษะในการใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน มีทักษะในการเรียนรู้ จากผู้อื่น/เรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น มีทักษะในการแบ่งปันความรู้ และมีทักษะย่อยอื่นๆ เช่น ทักษะด้าน สุนทรียสนทนา ทักษะในการฟังอย่างลึกซึ้ง

(8) ระบบให้คคุณ ให้รางวัล รางวัลที่สำคัญที่สุด คือ ความภาคภูมิใจในคมีคค่าของค ความสุขจากการได้รับคยอมรับ การเป็นสมาชิกที่มีคค่าขององค์กร การให้รางวัลแก่ผลงาน อาจต้องให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่ร่วมกันสร้างผลสำเร็จนั้น ควรลดการให้รางวัลผลงานส่วนบุคคลลง ไป เพื่อเป็นการส่งเสริมและส่งเสริมของวัฒนธรรมการทํางานเป็นทีม ในทางตรงกันข้ามควร หลีกเลี่ยงการลงโทษหรือตำหนิความล้มเหลวที่เกิดจากการริเริ่ม สร้างสรรค์เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ ขององค์กรแต่ควรส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากความล้มเหลวเพื่อป้องกันการทําคผิดซ้ำ

(9) หาเพื่อนร่วมทาง ควรทําคเป็นเครือข่าย อย่าทําคอย่างเดียวโดดๆ เพราะจะขาดพลัง ขาด แรงกระตุ้น ซึ่งเป็นธรรมชาติของการดําคเนินการสร้างสรรค์หรือเปลี่ยนแปลง พอทําคไประยะหนึ่งจะ ล้าและอาจหมดแรงล้มเหลวไปเลย แต่ถ้าทําคเป็นเครือข่ายจะมีการกระตุ้นเสริมพลัง หรือมีผลสำเร็จ ที่จุดเล็กๆ ที่บางหน่วยงานเป็นต้นแบบดําคเนินการ และเอามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อกระตุ้น ความรู้สึกตื่นเต้น กระตือรือร้น

(10) จัดทําคขุมความรู้ ขุมความรู้ในที่นี้เป็นการรวบรวมความรู้ที่ถอดมาจากการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ หรือการสัมภาษณ์จากผู้รู้ ซึ่งเป็นความรู้ที่เน้น ความรู้จากการปฏิบัติ และความรู้เพื่อการ ปฏิบัติ อันเป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในคน แต่เมื่อรวบรวมเป็นขุมความรู้ และบันทึกไว้ก็จะทําคให้ความรู้ที่ ฝังอยู่ในตัวคนกลายเป็นความรู้ขององค์กร สามารถนำมาใช้ได้ง่าย และมีการจัดระบบให้คันท่างาย รวมทั้งควรมีการปรับปรุงให้ความรู้ สดทันสมัยอยู่เสมอ โดยเมื่อนำความรู้ไปประยุกต์ใช้แล้วก็ถอด ความรู้จากการปฏิบัติหมุนเวียนเป็นวัฏจักรไม่รู้จบ (ศูนย์ปฏิบัติการต่อสู้เพื่อเอาชนะยาเสพติด จังหวัดสงขลา)

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่องการปรับปรุงกระบวนการต้อนรับของงานประชาสัมพันธ์โดยการเทียบรอย : ศึกษากรณีโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา (บวรรัตน์ ชัยสุริยา, 2550) งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงกระบวนการต้อนรับของงานประชาสัมพันธ์โดยการเทียบรอย และเพื่อประเมินผลการปฏิบัติของกระบวนการต้อนรับภายหลังการปรับปรุง วิธีดำเนินการวิจัยโดยเริ่มจากศึกษากระบวนการด้วยการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานต้อนรับและสังเกตวิธีปฏิบัติงานของกลุ่มเทียบแล้วนำข้อมูลที่ได้มาหาวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด และปัจจัยแห่งความสำเร็จ วิเคราะห์ช่วงห่าง และกำหนดเป้าหมายผลการวิจัยพบว่ากระบวนการที่ออกแบบใหม่มีกระบวนการเพิ่มขึ้นทุกขั้นตอนมีค่าเฉลี่ยโดยภาพรวมดีขึ้น และบรรลุเป้าหมายที่กำหนดทุกขั้นตอน ปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จในการปรับปรุงกระบวนการต้อนรับ คือ การมีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนโดยมีคู่มือการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัดสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงานต้อนรับของครูประชาสัมพันธ์โดยตรงมีการปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดและมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

งานวิจัยเรื่องการนำทฤษฎีวิธี Benchmarking มาประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมก่อสร้างในประเทศไทย (ดวงพร สืบแก้ว, 2546) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทฤษฎีวิธีการวัดเปรียบเทียบสมรรถนะแล้วนำมาประยุกต์ใช้กับงานก่อสร้างเพื่อพัฒนาองค์กร โดยทำเป็นกรณีศึกษาในโครงการก่อสร้างงานอาคารเพื่อค้นหาแนวทางในการปฏิบัติที่ดี โดยได้กำหนดเกณฑ์ที่ใช้พิจารณาคัดเลือกองค์กรที่เข้าร่วมต้องมีคุณสมบัติตามที่กำหนด นอกจากนี้ยังได้กำหนดดัชนีที่ใช้ในการชี้วัดประสิทธิภาพของกระบวนการ (KPIs) ที่จะเป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพของโครงการ ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้มีประสบการณ์ถึงดัชนีดังกล่าวว่ามีความเหมาะสมหรือไม่และนอกจากนี้ยังได้สอบถามถึงดัชนีชี้วัดที่ใช้ในอุตสาหกรรมก่อสร้างของไทยปัจจุบันที่มีการชี้วัดโครงการว่ามีอะไรบ้าง โดยการสัมภาษณ์ผู้มีประสบการณ์ในงานก่อสร้างจำนวน 3 ท่าน ผู้วิจัยได้พิจารณาคัดเลือกโครงการที่เข้าร่วมข้างต้นมีโครงการที่อยู่ในเกณฑ์ทั้งหมด 5 โครงการแต่มีเพียงแค่ 3 โครงการเท่านั้นที่มีข้อมูลค่อนข้างเพียงพอเพื่อใช้เป็นตัวเปรียบเทียบ ส่วนอีก 2 โครงการข้อมูลไม่เพียงพอทำให้ไม่สามารถนำมาเปรียบเทียบได้ จากที่ได้นำเอาแนวทางปฏิบัติวิธี Benchmarking มาใช้ในกรณีศึกษาทำให้เห็นว่าโครงการที่ทำการศึกษามีแนวโน้มในการปฏิบัติที่ดีขึ้นหลังจากได้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการ ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญในกรณีศึกษา คือ การค้นหาผู้เปรียบเทียบเพราะโครงการไม่ต้องการเปิดเผยข้อมูลให้แก่ผู้อื่นทราบจึงทำให้มีผู้เปรียบเทียบน้อย และแนวทางปฏิบัติที่ได้ อาจจะไม่ใช่วิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดก็ได้

งานวิจัยเรื่องการออกแบบกระบวนการจัดการหน่วยงานบริการปฐมภูมิโดยการเทียบรอยของโรงพยาบาลบางไทร จังหวัดพิจิตร (มณรัตน์ สีมาวงษ์, 2548) วัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้ คือ

เพื่อต้องการออกแบบกระบวนการจัดการหน่วยบริการปฐมภูมิและตรวจสอบความเป็นไปได้ของผังกระบวนการจัดการหน่วยปฐมภูมิที่ออกแบบใหม่ของโรงพยาบาลบางไทร จังหวัดพังงา คู่เปรียบเทียบกับ คือ โรงพยาบาลระโนด จังหวัดสงขลา ประชากรในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ประกอบไปด้วย 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำนวน 52 คนและกลุ่มบุคลากรผู้ให้ข้อมูลจำนวน 22 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสัมภาษณ์ใช้เก็บข้อมูลโดยการสอบถามโดยตรงกับบุคคลที่ปฏิบัติงานในหน่วยบริการปฐมภูมิของกลุ่มเปรียบเทียบและแบบตรวจสอบความเป็นไปได้ของกระบวนการจัดการในหน่วยบริการปฐมภูมิของโรงพยาบาลบางไทรที่ออกแบบใหม่ในการนำไปใช้ปฏิบัติงานและความเป็นไปได้ในเชิงวิชาการ ผลการวิจัยพบว่าผลการตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติงานในภาพรวมแล้วกระบวนการในสถานบริการมีระดับคะแนนเฉลี่ย 4.01 และค่าเบี่ยงเบนไม่เกิน 0.50 ซึ่งถือว่ากระบวนการที่ออกแบบใหม่สามารถนำไปใช้ได้อยู่ในระดับมาก ส่วนความเป็นไปได้ของการนำไปใช้ของกระบวนการในชุมชนแต่ละขั้นตอนมีคะแนนเฉลี่ยโดยภาพรวม 3.86 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานไม่เกิน 0.50 ซึ่งถือว่ากระบวนการที่ออกแบบใหม่มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ในระดับมากเช่นกัน

งานวิจัยเรื่องการวัดประสิทธิภาพของระบบ E-Container และการวัดความพึงพอใจผู้รับบริการระบบ E-Container ในงานศุลกากรด้านพิธีการส่งออก (อุบลรัตน์ วิจิตรโต, 2549) งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลการผ่านพิธีการส่งออกด้วยระบบ E-Container โดยการวิจัยแบ่งเป็น 2 ส่วน ส่วนแรกเป็นการวิจัยเชิงปริมาณโดยการกำหนดกลุ่มประชากรเป็นองค์กรผู้รับบริการที่ได้ขอจดทะเบียนระบบ E-Container กับกรมศุลกากรและใช้ระบบ E-Container ในการผ่านพิธีการแล้วจำนวน 60 ราย ซึ่งใช้วิธีการตอบแบบสอบถาม ส่วนที่สองเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เจาะลึก จากการวิจัยพบว่าระบบ E-Container ดีกว่าระบบ Manual เดิมในด้านการลดขั้นตอน ลดค่าใช้จ่าย ลดเอกสาร ลดระยะเวลาในการผ่านพิธีการ ลดความผิดพลาดของเอกสาร ซึ่งทางผู้รับบริการมีความเห็นอยู่ในระดับสูง

งานวิจัยเรื่องการศึกษาเปรียบเทียบการจัดการองค์ความรู้ในภาครัฐและเอกชน (ปารัช กาญจนกุล, 2548) ผู้วิจัยทำการศึกษาในลักษณะ Documentary โดยรวบรวมเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและทำการสรุปข้อมูลที่ได้จากการการค้นคว้า รวมทั้งทำการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนที่มีการดำเนินการศึกษาการจัดการองค์ความรู้จำนวน 4 องค์กร ได้แก่ โรงพยาบาลศิริราช สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และบริษัท สเปนซัน (ไทยแลนด์) จำกัด จากการวิจัยพบว่าองค์กรตัวอย่างทั้ง 4 องค์กรใช้วงจรในการจัดการความรู้เหมือนกัน โดยเป็นการนำเอาวงจรการจัดการความรู้ของบริษัท Xerox Corporation มาเป็นตัวอย่าง

ในการดำเนินการ ซึ่งในแต่ละองค์กรจะมีวิธีการดำเนินการที่ต่างกันไป เป็นการนำการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรให้มากที่สุด

งานวิจัยเรื่องการจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นการทอผ้าบ้านคลองเตย ตำบลบึงกอก อำเภอบางระกำ จังหวัดพิษณุโลก (ศิริสุภา เอมหยวก, ม.ป.ป.) งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติแบบมีส่วนร่วม โดยการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (สัมภาษณ์แบบเจาะลึก) การสังเกตแบบมีส่วนร่วมและการสนทนากลุ่ม จากการวิจัยสรุปได้ว่าบริบทการทอผ้าบ้านคลองเตยทั้งในอดีตและปัจจุบันพบว่าตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันมีวิวัฒนาการมาตามลำดับ แบ่งแยกเป็น 4 ยุค คือ (1)ยุคแสวงหาเงินทำปิ่นข้าวเหนียวมีการอพยพตั้งถิ่นฐานที่จังหวัดยโสธร เดินเท้ารอนแรมมาตั้งถิ่นฐานที่อำเภอบางระกำ จังหวัดพิษณุโลก (2)ยุคโหยหาภูมิปัญญาเดิมที่เริ่มทอผ้าใช้ในครัวเรือนขยายออกสู่ตลาดบางระกำ มีผู้นำไปใช้และขยายผลต่อจนเกิดการทอเหลือเพื่อขาย (3)ยุคเริ่มสานฝันอันเป็นช่วงที่ก่อตั้งกลุ่มอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อรวมพลังสืบทอดภูมิปัญญาการทอผ้าที่เป็นมรดกทางปัญญาของภาคอีสาน (4)ยุคปัจจุบันก้าวไกลเป็นยุคที่มีการจัดตั้งกลุ่มโดยความช่วยเหลือของทางราชการมอบอุปกรณ์ในการทอผ้าและทุนหมุนเวียนในการดำเนินงานที่เกิดจากทรัพย์สินของสมาชิก

งานวิจัยเรื่องการพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย (บุญส่ง หาญพานิช, ม.ป.ป.) การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและสังเคราะห์แนวความคิดที่เกี่ยวกับธรรมชาติความรู้โดยเน้นด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ เก็บรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์ และการตอบแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์คือ อธิการบดี กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม คือ รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี และผู้อำนวยการของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยคือ วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิด สร้างแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์และแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษามีความต้องการในระดับมากเกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ขณะที่สภาพเป็นจริงในปัจจุบันเกิดขึ้นในระดับค่อนข้างน้อย เกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้

งานวิจัยเรื่องการปรับปรุงกระบวนการจัดการเรียนการสอนสาขาวิชาบัญชีโดยการเทียบรอย : กรณีศึกษาวิทยาลัยการอาชีพตะกั่วป่า จังหวัดพังงา (แอนนา พุ่มจันทร์, 2548) งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ เพื่อการปรับปรุงกระบวนการจัดการเรียนการสอนสาขาบัญชีของวิทยาลัยการอาชีพตะกั่วป่าที่มีคุณภาพ โดยการเทียบรอยและเพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ของกระบวนการจัดการเรียนการสอนสาขาวิชาบัญชีของวิทยาลัยการอาชีพตะกั่วป่า คู่เปรียบเทียบคือวิทยาลัยเทคนิคพังงา จังหวัดพังงา โดยการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ปฏิบัติการเรียนการสอนรวมทั้งประเมิน

ความเป็นไปได้ในเชิงวิชาการจากผู้บริหาร จากการวิจัยพบว่ามีความเป็นไปได้ในเชิงวิชาการอยู่ในเกณฑ์ “เป็นไปได้มาก” และ ประเมินความเป็นไปได้ของการนำไปใช้จากผู้ปฏิบัติตรวจสอบพบว่า ความเป็นไปได้ของการนำไปใช้อยู่ในเกณฑ์ “เป็นไปได้มาก”

งานวิจัยเรื่องการปรับปรุงกระบวนการบริการอนามัยโรงเรียนโดยการเทียบรอยกรณีศึกษาโรงเรียนเทศบาลบ้านเสนาณรงค์ (มลิวัลย์ นิจผล, 2548) งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงกระบวนการบริการอนามัยโรงเรียนโดยการเทียบรอยและต้องการตรวจสอบความเป็นไปได้ของกระบวนการบริการอนามัยโรงเรียนของโรงเรียนเทศบาลบ้านเสนาณรงค์ โดยผู้เปรียบเทียบในการวิจัยครั้งนี้ คือ โรงเรียนบ้านกะปง จังหวัดพังงา ซึ่งการวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงกระบวนการบริการอนามัยโรงเรียนตามโครงการ โรงเรียนส่งเสริมสุขภาพ โดยการเทียบรอย โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ (1)ตารางบันทึกข้อมูลกระบวนการ (2)ผังกระบวนการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ (3)เทคนิคการระดมสมอง (4)แบบสัมภาษณ์ (5)แบบตรวจสอบความเป็นไปได้เชิงปฏิบัติ ผลการวิจัยพบว่าความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ของผังกระบวนการบริการอนามัยโรงเรียนที่ปรับปรุงใหม่หลังจากการเทียบรอยทำให้ได้กระบวนการที่มีระดับคะแนนเฉลี่ย 4.08 ซึ่งถือว่ากระบวนการที่ปรับปรุงขึ้นใหม่สามารถนำไปใช้ได้อยู่ในระดับมาก

งานวิจัยเรื่องการพัฒนาการเห็นคุณค่าในตนเองโดยใช้ชุดกิจกรรมตามแนวการจัดการความรู้ (KM) ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 โรงเรียนสองพี่น้องวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี (กาญจนา คล้ายจินดา, ม.ป.ป.) การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบการเห็นคุณค่าในตนเองก่อนและหลังใช้ชุดกิจกรรมตามแนวการจัดการความรู้ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 ซึ่งได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ (1)แบบทดสอบการเห็นคุณค่าในตนเอง (2)ชุดกิจกรรมตามแนวการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาการเห็นคุณค่าในตนเอง การวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยแบบกึ่งทดลองโดยใช้รูปแบบการทดลองแบบ one-group pretest-posttest design จากการวิจัยพบว่านักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 มีการเห็นคุณค่าในตนเองก่อนและหลังใช้ชุดกิจกรรมตามแนวการจัดการความรู้ทั้งในภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

งานวิจัยเรื่องการเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของเกษตรกรเรื่องการจัดการวัชพืชในนาข้าวระหว่างการเรียนจากเทปภาพแบบสารคดีกับเทปภาพแบบสัมภาษณ์ (ศิริวรรณ สุทธิบุรณ์, 2540) งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของเกษตรกรที่เรียนเรื่องการจัดการวัชพืชในนาข้าวจากเทปภาพแบบสารคดีกับเทปภาพแบบสัมภาษณ์ ซึ่งกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เกษตรกรที่มีอาชีพทำนาข้าวแบบนาหว่านตมในจังหวัดสุพรรณบุรี โดยได้มาจากการสุ่มแบบหลายชั้น สุ่มอย่างง่าย และสุ่มแบบเจาะจงทั้งหมดจำนวน 60 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ

(1) เครื่องมือต้นแบบชิ้นงานวิจัย ได้แก่ เทปภาพ 2 รูปแบบ คือ เทปภาพแบบสารคดีและเทปภาพแบบสัมภาษณ์ ซึ่งเทปภาพแบบสัมภาษณ์ หมายถึง เทปบันทึกภาพที่นำเสนอเนื้อหาสาระโดยผู้สัมภาษณ์จะเป็นผู้ถามและผู้ถูกสัมภาษณ์จะเป็นผู้ตอบหรือเป็นผู้เล่าให้ฟังเกี่ยวกับเรื่องการจัดการวิชาชีพในนาข้าว (2) เครื่องมือวัดผลลัพธ์ ได้แก่ แบบทดสอบก่อนเรียนและแบบทดสอบหลังเรียน แบบประเมินคุณภาพเทปภาพและแบบประเมินคุณภาพแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ ผลการวิจัยพบว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเรื่องการจัดการวิชาชีพในนาข้าวระหว่างเกษตรกรที่เรียนจากเทปภาพแบบสารคดีกับเทปภาพแบบสัมภาษณ์ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

งานวิจัยเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมการผลิตแท่งขูดเจาะปิโตรเลียมนอกชายฝั่งในประเทศไทย (นาริรัตน์ ศิริพิกุลพันธุ์, ม.ป.ป.) งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์รวมทั้งการกำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัท กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ กลยุทธ์ระดับหน้าที่หรือกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ ตลอดจนแนวทางในการควบคุมและประเมินผลจากการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมการผลิตแท่งขูดเจาะปิโตรเลียมนอกชายฝั่งในประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยทั้งหมด 25 ตัวอย่างจาก 2 บริษัทในอุตสาหกรรมการผลิตแท่งขูดเจาะปิโตรเลียมนอกชายฝั่งในประเทศไทย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยแบ่งแบบสัมภาษณ์ออกเป็น 3 ชุด คือ แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับกลาง และแบบสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับแผนก จากการวิจัยพบว่าระดับการแข่งขันในอุตสาหกรรมการผลิตแท่งขูดเจาะปิโตรเลียมนอกชายฝั่งมีเพิ่มมากขึ้นโดยสังเกตได้จากการขยายฐานลูกค้าจากในประเทศไปสู่ลูกค้าต่างประเทศ ดังนั้นผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมนี้จำเป็นต้องเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันตลอดจนกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อรักษาส่วนครองตลาดของตนให้เท่าเดิมหรือมากกว่าเดิม

งานวิจัยเรื่องการบริหารจัดการโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศแบบก้าวกระโดดด้วยการเทียบเคียงสมรรถนะตามแนวรางวัลคุณภาพแห่งชาติทางการศึกษาของโรงเรียนบ้านดงยางใต้ จังหวัดอุทัยธานี (จุมพล ระบอบ, 2549) จุดมุ่งหมายของงานวิจัยนี้คือเพื่อศึกษาระดับคุณภาพของโรงเรียนบ้านดงยางใต้โดยการประเมินตนเองตามแนวรางวัลคุณภาพแห่งชาติทางการศึกษาและเพื่อหาวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารจัดการโรงเรียนบ้านดงยางใต้สู่ความเป็นเลิศแบบก้าวกระโดดด้วยการเทียบเคียงสมรรถนะตามแนวรางวัลคุณภาพแห่งชาติทางการศึกษา กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้มีทั้งหมด 45 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 2 ช่วง โดยช่วงแรกจะศึกษาระดับคุณภาพของโรงเรียนด้วยการประเมินตนเองสำหรับการศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จด้วยการเข้าร่วมรับการอบรมเชิงปฏิบัติการ 10 หลักสูตรและการประเมินตนเองเพื่อทราบระดับคุณภาพ และสำหรับช่วงที่สองเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยจะเป็นแบบสอบถามตามแนวรางวัลคุณภาพแห่งชาติทางการศึกษา ประกอบด้วย 7 เกณฑ์มาตรฐาน 220 ตัวบ่งชี้ คะแนนเต็ม

1,000 คะแนน จากการวิจัยพบว่าระดับคุณภาพของโรงเรียนบ้านดงยางได้ตามแนวรางวัลคุณภาพแห่งชาติทางการศึกษาทั้งหมดจำนวน 220 ตัวบ่งชี้ แบ่งเป็นจุดแข็ง 133 ตัวบ่งชี้ โอกาสในการปรับปรุง 87 ตัวบ่งชี้

งานวิจัยเรื่องการศึกษาการพัฒนาอาจารย์โดยกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนจังหวัดเชียงใหม่ (วงศ์เดือน จันทา, 2549) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการพัฒนาอาจารย์โดยกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนจังหวัดเชียงใหม่ เพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานดำเนินการ รวมทั้งกระตุ้นให้เกิดทัศนคติที่ดีในการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนกันระหว่างโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนด้วยการรวบรวมประชากรซึ่งเป็นอาจารย์ประจำโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่จำนวน 2 โรงเรียน คือ โรงเรียน A และโรงเรียน B เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ ใช้แบบสอบถามถามอาจารย์ประจำแต่ละโรงเรียนเพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจไปใช้สำหรับวิเคราะห์และปรับปรุงเพื่อการพัฒนาอาจารย์ในด้านต่างๆ ข้อดีของงานวิจัย คือ ทำให้เห็นความแตกต่างระหว่างองค์กรกับองค์กรคู่แข่งเห็นศักยภาพและวิธีการทำงานของคู่แข่งเพื่อนำมาพัฒนาจุดด้อยขององค์กรให้ทัดเทียมหรือล้ำหน้าคู่แข่ง แต่บางครั้งก็อาจได้รับข้อมูลที่ไม่เป็นความจริง

งานวิจัยเรื่องการจัดการความรู้ในกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์โรงเรียนหัวเรือพิทยาคม อำเภอวาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม (สัมฤทธิ์ โคตรโสภณ, 2551) งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดการความรู้และพัฒนาครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์โรงเรียนหัวเรือพิทยาคม จังหวัดมหาสารคาม เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาการพัฒนาครูกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ด้วยกระบวนการจัดการความรู้โรงเรียนหัวเรือพิทยาคมประกอบด้วย (1)แบบสัมภาษณ์การจัดการความรู้ในกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ (2)แบบวิเคราะห์ผลการประชุม (3)แบบทดสอบวัดความรู้ก่อนและหลังการอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่องการจัดการความรู้ในกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ (4)แบบประเมินผลการจัดการความรู้ในกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ (5)บันทึกหลังการปฏิบัติการจัดการความรู้ในกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ (6)บันทึกการนิเทศการจัดการความรู้ในกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ ผลการวิจัยพบว่าครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพิ่มขึ้นมีเทคนิคในการสอนวิทยาศาสตร์มากขึ้น

งานวิจัยเรื่องรูปแบบการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในองค์กร (ศัชชญาส์ ดวงจันทร์, ม.ป.ป.) การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างรูปแบบของการจัดการความรู้ในองค์กรที่จะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยรวบรวมข้อมูลจากการเฝ้าสังเกตและรวบรวมข้อมูลจากการปฏิบัติงานตามแผนการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้และการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นเครื่องมือในการสร้างวัฒนธรรมการ

แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร การดำเนินการวิจัยจะใช้วิธีการตอบแบบสอบถามจากหน่วยงานภายใน มหาวิทยาลัย การตอบรับการเข้าร่วมกิจกรรม องค์ความรู้ที่ได้จากการการจัดกิจกรรม และการประเมินผลผ่านแบบสอบถามความพึงพอใจ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตมีรูปแบบการจัดการความรู้แบบ “ 6 ส. 4 ใจ ” โดยรูปแบบการจัดการความรู้ในองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการทำงาน ต้องเกิดจากคนในองค์กรซึ่งควรมีพฤติกรรมการทำงานที่สนับสนุนการมุ่งไปสู่เป้าหมายที่สอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรร่วมกัน โดยใช้เครื่องมือในการนำทรัพยากรขององค์กรอันได้แก่ คน ความรู้และระบบมาจัดการก่อให้เกิดองค์ความรู้ วิธีการดำเนินงานหรือนวัตกรรมใหม่ๆ เข้าใจ ร่วมแรง ร่วมใจ เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาคน พัฒนางาน พัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

งานวิจัยเรื่องการศึกษาสภาพการดำเนินงาน ปัญหา และแนวทางแก้ไขในการจัดการความรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลในจังหวัดสุพรรณบุรี (ชลธิชา โตลาภ, 2552) งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงานในการจัดการความรู้ เพื่อศึกษาปัญหาในการนำการจัดการความรู้มาใช้ และเพื่อศึกษาแนวทางแก้ไขในการนำการจัดการความรู้มาใช้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลในจังหวัดสุพรรณบุรี โดยได้ใช้วิธีวิจัยเชิงผสมผสานระหว่างวิธีการเชิงคุณภาพกับวิธีการเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูของสถานศึกษา และผู้เชี่ยวชาญ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ การสัมภาษณ์และใช้แบบสอบถาม จากการศึกษาครั้งนี้ พบว่า (1)สถานศึกษาสังกัดเทศบาลในจังหวัดสุพรรณบุรีมีสภาพการดำเนินงานในการจัดการความรู้ของสถานศึกษา (2)ปัญหาในการจัดการความรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลในจังหวัดสุพรรณบุรีพบว่าในภาพรวมปัญหาในการจัดการความรู้ในสถานศึกษา (3)แนวทางแก้ไขปัญหาค่อนข้างใหญ่และปัญหาที่เกิดจากการที่ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษายังขาดความเข้าใจในเรื่องของการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสถานศึกษา แนวทางในการแก้ไขที่สำคัญที่สุดคือการให้ความรู้แก่ผู้ที่ปฏิบัติในการจัดการความรู้ให้มีความเข้าใจในการจัดการความรู้และควรสร้างความตระหนักให้เห็นถึงคุณค่าและความสำคัญของการจัดการความรู้

งานวิจัยเรื่องการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้สำหรับส่วนงานพัฒนาวิชาการ โรงเรียนเทคโนโลยีสยาม (ชัชชญา โสนะมิตร, 2551) งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบการจัดการความรู้สำหรับส่วนงานพัฒนาวิชาการ โรงเรียนเทคโนโลยีสยามและเพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้ใช้งานที่ใช้ระบบการจัดการความรู้สำหรับส่วนงานพัฒนาวิชาการ โรงเรียนเทคโนโลยีสยามที่พัฒนาขึ้นในรูปแบบของเว็บแอปพลิเคชัน ผลประเมินความคิดเห็นของผู้ใช้งานระบบอยู่ในระดับดี ซึ่งระบบการจัดการความรู้สำหรับส่วนงานพัฒนาวิชาการยังสามารถช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลและจำแนกเอกสารวิชาการต่างๆ ได้อย่างเป็นหมวดหมู่ซึ่งเป็นงานประจำของอาจารย์ผู้สอน รวมทั้งยัง

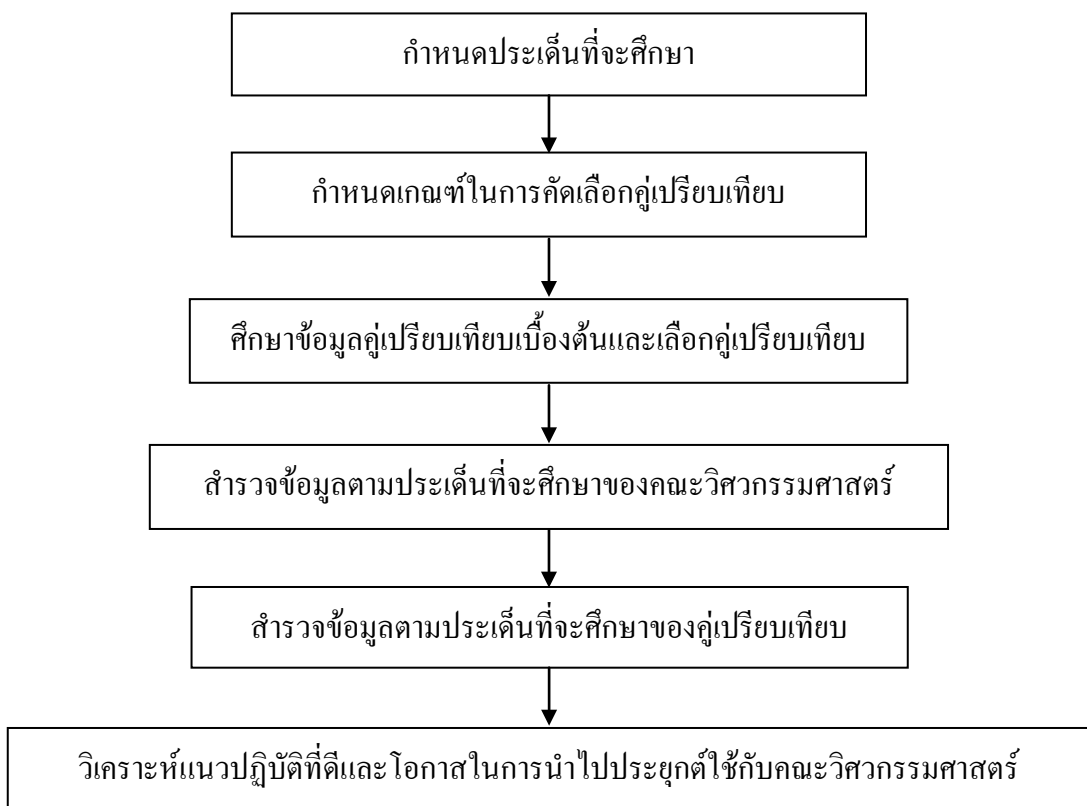
ช่วยให้อาจารย์และเจ้าหน้าที่ของโรงเรียนสามารถใช้ระบบการจัดการความรู้สำหรับส่วนงานพัฒนาวิชาการในลักษณะของเว็บแอปพลิเคชันนั้นสามารถแลกเปลี่ยนความรู้กันได้ ภายหลังจากที่ผู้ใช้งานระบบการจัดการความรู้สำหรับส่วนงานพัฒนาวิชาการ โรงเรียนเทคโนโลยีสยามแล้วนั้นก็จะได้คลังความรู้ที่เกี่ยวข้องกับเอกสารวิชาการต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการที่ระบบนั้นสามารถที่จะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่าน Blog และ Web Board ได้นั้นทำให้ผู้ที่ได้ศึกษาการใช้งานระบบสามารถที่จะประยุกต์ใช้ข้อมูลที่มีอยู่เดิมมาทำการพัฒนาในระบบการเรียนการสอนของตนเองได้มากยิ่งขึ้น และได้เอกสารทางวิชาการที่ทางอาจารย์ผู้สอนสามารถศึกษาค้นคว้าได้จนสามารถพัฒนางานของตนเองได้ในครั้งต่อไป

จากการศึกษางานวิจัยเรื่องต่างๆ ที่กล่าวมาแล้วข้างต้นจะเห็นได้ว่าการเปรียบเทียบสมรรถนะสามารถนำมาประยุกต์ใช้งานได้หลากหลาย การทำการเปรียบเทียบสมรรถนะมีหลายประเภทด้วยกันขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ ลักษณะ และประเด็นที่เราต้องการทำการเปรียบเทียบ โดยการดำเนินการในการทำการเปรียบเทียบสมรรถนะจะต้องมีการกำหนดขอบเขตของการศึกษาอย่างชัดเจนเพื่อให้มีความสะดวกและชัดเจนในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อมาทำการวิเคราะห์และสรุปผล สำหรับขั้นตอนในการเก็บข้อมูลนั้นสามารถทำได้หลายรูปแบบ อย่างเช่น การประเมินตนเอง การสัมภาษณ์ การทำแบบสอบถาม เป็นต้น ซึ่งการเก็บข้อมูลในลักษณะนี้จัดเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณลักษณะหรือเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการปรับปรุงกิจกรรมการจัดการความรู้คณะวิศวกรรมศาสตร์ควรมีการนำหลักการของการเปรียบเทียบสมรรถนะมาประยุกต์ใช้

บทที่ 3

ขั้นตอนการดำเนินงาน

งานวิจัยนี้มีขั้นตอนการดำเนินการโดยภาพรวมในรูปที่ 3.1 และอธิบายวิธีการดำเนินงานได้ดังนี้



รูปที่ 3.1 ขั้นตอนการดำเนินงาน

3.1 การกำหนดประเด็นที่จะศึกษา

กำหนดประเด็นที่จะศึกษาโดยการสำรวจเอกสารและทฤษฎีต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการเปรียบเทียบสมรรถนะและการจัดการความรู้ สํารวจองค์กรที่ดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ กำหนดประเด็นที่จะทำการเปรียบเทียบซึ่งแบ่งเป็น 5 ด้าน คือ ด้านกระบวนการจัดการความรู้ ด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมในการจัดการความรู้ ด้านเทคโนโลยีการจัดการความรู้ และด้านการวัดผลการจัดการความรู้

3.2 การกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกคู่เปรียบเทียบ

คณะผู้วิจัยได้ตั้งเกณฑ์การคัดเลือกคู่เปรียบเทียบ โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

(1) เกณฑ์ในการคัดเลือกองค์กรภายในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ได้แก่ คณะต่างๆที่ตั้งอยู่ในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ โดยเกณฑ์ในการคัดเลือกจำนวน 10 ชื่อ

(2) เกณฑ์ในการคัดเลือกองค์กรภายนอก ได้แก่ หน่วยงานภาครัฐที่ตั้งอยู่ในจังหวัดสงขลา โดยเกณฑ์ในการคัดเลือกจำนวน 10 ชื่อ

3.3 การศึกษาข้อมูลคู่เปรียบเทียบเบื้องต้นและเลือกคู่เปรียบเทียบ

3.3.1 การศึกษาข้อมูลคู่เปรียบเทียบเบื้องต้นของคู่เปรียบเทียบ

โดยการสำรวจข้อมูลขององค์กรต่างๆที่มีการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ผ่านทาง web site และมีการสอบถามจากบุคลากรที่มีส่วนรับผิดชอบในด้านกิจกรรมการจัดการความรู้โดยตรง จากการสำรวจข้อมูลได้หน่วยงานที่มีการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ได้ ดังนี้

(1) องค์กรภายใน

- (i) คณะแพทยศาสตร์
- (ii) คณะวิศวกรรมศาสตร์
- (iii) คณะวิทยาศาสตร์
- (iv) คณะวิทยาการจัดการ
- (v) คณะอุตสาหกรรมเกษตร
- (vi) คณะศิลปศาสตร์
- (vii) คณะเภสัชศาสตร์
- (viii) คณะนิติศาสตร์

- (ix) คณะเศรษฐศาสตร์
- (x) คณะทรัพยากรธรรมชาติและ
- (xi) คณะพยาบาลศาสตร์
- (xii) คณะทันตแพทยศาสตร์
- (xiii) คณะแพทยแผนไทย
- (xiv) คณะเทคนิคการแพทย์

(2) องค์กรภายนอก

- (i) ฐานทัพเรือสงขลา ทัพเรือภาคที่ 2
- (ii) โรงพยาบาลสงขลา
- (iii) สำนักงานที่ดินจังหวัดสงขลา

3.3.2 การคัดเลือกคู่เปรียบเทียบ

การคัดเลือกคู่เปรียบเทียบจะคัดเลือกจากข้อมูลขององค์กรที่สำรวจมาเบื้องต้นว่าตรงตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ โดยจะให้น้ำหนักของเกณฑ์แต่ละข้อเท่ากันและจะคัดเลือกองค์กรที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกที่ตั้งไว้มากที่สุด โดยเลือกคู่เปรียบเทียบที่เป็นองค์กรภายในจำนวน 3-5 คณะ และองค์กรภายนอกจำนวน 2 องค์กร

3.4 การสำรวจข้อมูลตามประเด็นของคณะวิศวกรรมศาสตร์

คณะผู้วิจัยได้ดำเนินการสำรวจและวิเคราะห์ข้อมูลการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของคณะวิศวกรรมศาสตร์ตามประเด็นที่ต้องการจะศึกษาอย่างละเอียด เพื่อวิเคราะห์จุดเด่นและจุดด้อยของการดำเนินงาน

3.5 การสำรวจข้อมูลตามประเด็นของคู่เปรียบเทียบ

คณะผู้วิจัยได้ดำเนินการสำรวจข้อมูลการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของคู่เปรียบเทียบตามประเด็นที่ต้องการจะศึกษาโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ขององค์กรที่ได้เลือกมาเป็นคู่เปรียบเทียบ โดยส่งประเด็นสัมภาษณ์ให้คู่เปรียบเทียบ ไปล่วงหน้าเพื่อให้ได้เตรียมข้อมูล เมื่อสัมภาษณ์เสร็จจึงรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ผลที่ได้พร้อมส่งกลับไปให้หน่วยงานที่รับผิดชอบการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วนของเนื้อหา

3.6 การวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีและโอกาสในการนำไปประยุกต์ใช้กับคณะวิศวกรรมศาสตร์

การวิเคราะห์เพื่อหาแนวปฏิบัติที่ดีไปประยุกต์ใช้กับคณะวิศวกรรมศาสตร์ ซึ่งมีรายละเอียดในการดำเนินงานดังนี้

(1) การวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดี โดยการนำเอาจุดเด่นของการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ที่ได้จากคู่เปรียบเทียบกับแต่ละประเด็นมาประยุกต์ใช้เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาจุดด้อยของการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของคณะวิศวกรรมศาสตร์

(2) นำแนวปฏิบัติที่ดีที่ได้เสนอต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบเกี่ยวกับกิจกรรมการจัดการความรู้ของคณะวิศวกรรมศาสตร์เป็นผู้พิจารณาโอกาสในการนำไปใช้

บทที่ 4

ผลการศึกษาและการวิเคราะห์

4.1 ผลการกำหนดประเด็นที่จะศึกษา

คณะผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นที่จะศึกษาไว้ทั้งหมด 5 ประเด็น ได้แก่ ด้านกระบวนการจัดการความรู้ ด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมการจัดการความรู้ ด้านเทคโนโลยีการจัดการความรู้ และด้านการวัดผลการจัดการความรู้ ซึ่งสามารถแสดงรายละเอียดต่างๆ ได้ดังตารางที่ 4.1 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 ประเด็นที่ใช้ในการศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้

ประเด็นที่จะศึกษา	ประเด็นย่อย
1.ด้านกระบวนการจัดการความรู้	<ol style="list-style-type: none">1. กระบวนการและแผนการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้2. เทคนิคที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้3. การจัดอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรในเรื่องการจัดการความรู้4. การกำหนดนโยบายและวิสัยทัศน์ในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้
2.ด้านภาวะผู้นำ	<ol style="list-style-type: none">1. ผู้นำให้การส่งเสริมและผลักดันการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้2. การจัดตั้งและกำหนดหน้าที่ของคณะทำงานการจัดการความรู้
3.ด้านวัฒนธรรมในด้านการจัดการความรู้	<ol style="list-style-type: none">1. การเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ของบุคลากรในองค์กร2. แรงจูงใจที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้3. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้4. การรวมกลุ่มเป็นชุมชนนักปฏิบัติ

ตารางที่ 4.1 ประเด็นที่ใช้ในการศึกษาการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ (ต่อ)

ประเด็นที่ใช้เปรียบเทียบ	ทฤษฎีที่ได้จากการศึกษา
4.ด้านเทคโนโลยีในการจัดการความรู้	การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นส่วนหนึ่งในการจัดการความรู้
5.ด้านการวัดผลการจัดการความรู้	1. การกำหนดตัวชี้วัดด้านการจัดการความรู้ 2. การติดตามผลการดำเนินงานของกิจกรรมการจัดการความรู้

4.2 ผลการกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกคู่เปรียบเทียบ

คณะผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์สำหรับการคัดเลือกองค์กรคู่เปรียบเทียบจำนวน 10 ข้อ โดยแต่ละข้อจะมีน้ำหนักของคะแนนเท่ากันคือ 1 คะแนน รวมทั้งหมด 10 คะแนน โดยเกณฑ์ที่ตั้งไว้นี้จะใช้เป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกคู่เปรียบเทียบทั้งองค์กรภายในและองค์กรภายนอก ซึ่งสามารถแสดงได้ดังต่อไปนี้

- (1) มีการดำเนินกิจกรรมทางด้านการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 2 ปี
- (2) มีการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และแผนของการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้
อย่างชัดเจน
- (3) มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการทำกิจกรรมการจัดการความรู้
- (4) มีการจัดตั้งคณะกรรมการการจัดการความรู้
- (5) มีการรวมกลุ่มเป็นชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)
- (6) มีการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมการจัดการ
ความรู้
- (7) มีการจัดทำเว็บไซต์เผยแพร่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ขององค์กรหรือมีคลังความรู้
ขององค์กร
- (8) มีการประชาสัมพันธ์การดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้
- (9) การติดต่อเบื้องต้นเพื่อขอความร่วมมือในการให้ข้อมูล
- (10) กรณีองค์กรภายใน : ต้องเป็นคณะที่ตั้งอยู่ในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์วิทยา
เขตหาดใหญ่
กรณีองค์กรภายนอก : ต้องเป็นองค์กรของภาครัฐที่ตั้งอยู่ในเขตจังหวัดสงขลา

4.3 ผลการศึกษาข้อมูลคู่เปรียบเทียบเบื้องต้นและคัดเลือกคู่เปรียบเทียบ

4.3.1 ข้อมูลการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้เบื้องต้นของคู่เปรียบเทียบ

(1) คณะทรัพยากรธรรมชาติ

คณะทรัพยากรธรรมชาติได้รับการจัดตั้งและประกาศในหนังสือราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 92 ตอนที่ 217 ลงวันที่ 21 ตุลาคม 2518 โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจือ สุทธิวนิช เป็น คณบดีคนแรก มีวัตถุประสงค์เพื่อปฏิบัติงานวิชาการ และการพัฒนาองค์ความรู้ต่างๆ ด้าน การเกษตร การจัดการทรัพยากรธรรมชาติ โดยเฉพาะทรัพยากรที่สามารถฟื้นฟูได้ เช่น ทรัพยากร เกษตร ประมง ดิน น้ำ ป่าไม้และสิ่งแวดล้อม ผ่าน 3 กระบวนการหลัก คือ 1. การเรียนการสอน 2. การวิจัยเพื่อคิดค้นและพัฒนาองค์ความรู้และพัฒนาระบบเทคโนโลยี และ 3. การบริการวิชาการ

คณะทรัพยากรธรรมชาติรับนักศึกษารุ่นแรกในปี 2520 จำนวน 60 คน ใน หลักสูตร วิทยาศาสตร์บัณฑิต (เกษตรศาสตร์) สาขาวิชาพืชศาสตร์ สัตวศาสตร์ และพัฒนาการ เกษตร และหลักสูตรวิทยาศาสตร์บัณฑิต (อุตสาหกรรมเกษตร) และเริ่มรับนักศึกษาบัณฑิตศึกษา ในปี 2530 ในหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีชีวภาพ สาขาวิชาเทคโนโลยี อาหาร และสาขาวิชาพืชศาสตร์ และเริ่มรับนักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพืช ศาสตร์ ในปี 2543 ได้ผลิตบัณฑิตแล้ว ปริญญาตรี 28 รุ่น จำนวน 3,848 คน ปริญญาโท 19 รุ่น จำนวน 608 คน และปริญญาเอก 2 รุ่น จำนวน 4 คน ปัจจุบันคณะทรัพยากรธรรมชาติ มี 6 ภาควิชา 2 หน่วยงาน คือ ภาควิชาพืชศาสตร์ ภาควิชาสัตวศาสตร์ ภาควิชาวนิชศาสตร์ ภาควิชาธรณีศาสตร์ ภาควิชาการจัดการศัตรูพืช ภาควิชาพัฒนาการเกษตร ฝายวิจัยและบริการ และสำนักงานเลขานุการ คณะฯ

ต่อมาคณะทรัพยากรธรรมชาติเริ่มดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้เมื่อปี การศึกษา 2550 โดยให้บุคลากรคณะฯ ร่วมเขียนบันทึกผ่านเวทียแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางระบบ <http://share.psu.ac.th> เริ่มตั้งแต่วันที่ 15 มกราคม 2551 เป็นต้นมา มีการบันทึกความรู้และนำ ประสพการณ์ของแต่ละคนมาร่วมกันเพื่อให้เกิดประโยชน์ในปัจจุบันและในอนาคต ซึ่ง กระบวนการในการจัดการความรู้นั้นจะเริ่มที่ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญ ซึ่งผู้นำจะมีบทบาทในการ ดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้โดยเป็นทั้งผู้นำและผู้ทำ มีส่วนในการกระตุ้นและผลักดันให้ทุก คนมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม คณะทรัพยากรธรรมชาติมีการกำหนดนโยบายและเป้าหมาย การดำเนินงานอย่างชัดเจน ดังนี้

(i) นโยบายการจัดการความรู้คณะทรัพยากรธรรมชาติ ปีการศึกษา 2553

(ก) ให้นำหน่วยงานในสำนักงานเลขานุการคณะฯ บันทึกเกี่ยวกับเรื่องงานเช่น ระเบียบ วิธีการทำงาน การลดขั้นตอนการทำงาน การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การพัฒนาการทำงานร่วมกัน โดยบันทึกความรู้ผ่านระบบ <http://share.psu.ac.th> อย่างน้อย 12 เรื่อง/ปี

(ข) เชิญชวนบุคลากรในคณะฯ บันทึกความรู้ผ่านระบบ <http://share.psu.ac.th> หรือร่วมแลกเปลี่ยนความรู้ของตนเองในรูปแบบของการประชุมหรือเสวนา และให้มีการบันทึกความรู้นั้นผ่านระบบ <http://share.psu.ac.th> เพื่อรวบรวมเป็นองค์ความรู้

(ค) ดำเนินการประชาสัมพันธ์ แนะนำ ส่งเสริม และสร้างแรงจูงใจในการใช้ระบบ <http://share.psu.ac.th> เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยกำหนดให้คณะทำงาน KM เป็นผู้ดำเนินการ

(ง) รวบรวมองค์ความรู้ของหน่วยงานที่ได้บันทึกในระบบ <http://share.psu.ac.th> ไปจัดทำเป็นกลุ่มสารสนเทศในเว็บไซต์การจัดการความรู้ของคณะฯ โดยกำหนดให้คณะทำงาน KM เป็นผู้ดำเนินการ

(จ) ดำเนินการสกัดความรู้จากการวิจัยของอาจารย์และนักวิชาการโดยกำหนดให้กลุ่มงานบริการวิชาการเป็นผู้ดำเนินการ

(ฉ) จัดกิจกรรม “มหกรรม share” ของภาควิชา/หน่วยงาน โดยกำหนดให้นำเรื่อง กฎ ระเบียบ วิธีการทำงาน การลดขั้นตอนการทำงาน การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การพัฒนาการทำงานร่วมกันในส่วนที่ต้องทำความเข้าใจร่วมกัน เพื่อพัฒนาองค์กรไปในทิศทางเดียวกันและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร โดยกำหนดให้คณะทำงาน KM และกลุ่มงานบริการวิชาการเป็นผู้ดำเนินการ

(ช) ให้มีการประเมินผลการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ของคณะฯ โดยกำหนดให้มีการประเมินทุกครั้งที่มีการจัดประชุมคณะทำงาน KM และจัดทำสรุปผลการประเมินในภาพรวม 1 ครั้ง/ปีการศึกษา โดยกำหนดให้คณะทำงาน KM เป็นผู้ดำเนินการ

(ii) หน้าที่ของคณะทำงานการจัดการความรู้

(ก) กำหนดเป้าหมาย กิจกรรม แผนงานและแผนปฏิบัติการของการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการกิจของคณะฯ

(ข) จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรและหน่วยงานในรูปแบบต่าง

(ค) รวบรวมและเผยแพร่องค์ความรู้

(จ) ประเมินและขยายผลการจัดการความรู้ให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

(ข) ประชาสัมพันธ์การดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของคณะฯ

(2) คณะเภสัชศาสตร์

คณะเภสัชศาสตร์ เป็นสถาบันการศึกษาชั้นสูงในสาขาเภสัชศาสตร์ ที่ดำเนินการเปิดสอนในระดับปริญญาตรีขึ้นไป เป็นแห่งแรกในภาคใต้ โดยเริ่มจัดตั้งเป็นส่วนหนึ่งของโครงการจัดตั้งศูนย์วิทยาศาสตร์การแพทย์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ตามการอนุมัติของรัฐบาล ใน พ.ศ. 2515 คณะเภสัชศาสตร์ได้รับการจัดตั้งอย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 26 ธันวาคม พ.ศ.2521 ตามประกาศในราชกิจจานุเบกษา และสภามหาวิทยาลัยได้แต่งตั้งให้ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ภูญ.ดร. สุนาลินี นิโครธานนท์ เป็นคณบดีคนแรก เริ่มเปิดรับนักศึกษารุ่นแรกตามหลักสูตรเภสัชศาสตรบัณฑิต เมื่อปีการศึกษา 2522 จำนวน 19 คน โดยนักศึกษาในรุ่นแรกนี้ เป็นนักศึกษาที่รับจากการสอบตรงทั้งหมด นับถึงปีการศึกษา 2549 คณะฯ ได้รับนักศึกษามาแล้ว 28 รุ่น และได้ผลิตเภสัชกรออกไปทำงานรับใช้สังคมประมาณ 2,000 คน

ต่อมาคณะเภสัชมีการดำเนินกิจกรรมทางด้านการจัดการความรู้ในรูปแบบที่เป็นทางการเมื่อ ปี พ.ศ. 2552 มีการแต่งตั้งผู้ช่วยคณบดีฝ่ายการจัดการความรู้ เริ่มจากการนำผู้บริหารเข้ารับการอบรมและดูงาน แล้วให้หัวหน้ากลุ่ม CoP เข้ารับการอบรมในระดับมหาวิทยาลัย มีการปูพื้นฐานเกี่ยวกับการจัดการความรู้ รวมถึงการวางแผนการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้แล้ว นำมาลงมือปฏิบัติ คณะเภสัชมีดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้โดยมีการกำหนดนโยบายและเป้าหมายการดำเนินงานอย่างชัดเจน ดังนี้

(i) นโยบายและเป้าหมายในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้

เป้าหมายในปีงบประมาณ 2552 : เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้(Learning Organization) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างเป็นปกติ มีการจัดการความรู้ที่บูรณาการไปกับเนื้องาน มีชุมชนนักปฏิบัติที่เข้มแข็งและส่งเสริมการใช้องค์ความรู้ภายในตัวบุคลากรเพื่อพัฒนางาน

เป้าหมายในปีงบประมาณ 2551 : เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้(Learning Organization) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างเป็นปกติ มีการจัดการความรู้ที่บูรณาการไปกับเนื้องาน มีชุมชนนักปฏิบัติที่เข้มแข็งและเพิ่มจำนวนและความหลากหลายของชุมชนนักปฏิบัติในคณะเภสัชศาสตร์

(ii) หน้าที่ของคณะทำงานการจัดการความรู้

(ก) จัดทำแผน/โครงการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของคณะเภสัชศาสตร์

(ข) พัฒนาและสนับสนุนบุคลากรของคณะเภสัชศาสตร์ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้

(ค) สนับสนุนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่นำมาใช้ในการจัดการความรู้

(3) คณะแพทยศาสตร์

คณะแพทยศาสตร์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์จัดตั้งขึ้น เพื่อแก้ไขปัญหาทางด้านสาธารณสุขของภาคใต้และของประเทศ และแก้ปัญหาความขาดแคลนบุคลากรทางการแพทย์ โดยเมื่อวันที่ 6 ตุลาคม 2515 ได้มีประกาศราชกิจจานุเบกษา ให้คณะแพทยศาสตร์ เป็นหน่วยงานระดับคณะของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ตั้งแต่วันที่ 19 กันยายน 2515 โดยรับนักศึกษารุ่นแรก จำนวน 35 คน ในเดือนมิถุนายน 2516 โดยระยะแรกใช้สถานที่ของคณะวิทยาศาสตร์ เป็นที่เรียนภาคทฤษฎี และใช้โรงพยาบาลหาดใหญ่ และโรงพยาบาลสงขลา เป็นที่เรียนภาคปฏิบัติ โดยเดือน มีนาคม 2522 มีบัณฑิตที่จบการศึกษารุ่นแรกจำนวน 31 คน

เมื่อวันที่ 26 สิงหาคม 2519 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวและสมเด็จพระนางเจ้าพระบรมราชินีนาถ ได้เสด็จ พระราชดำเนินมาทรงวางศิลาฤกษ์โรงพยาบาลคณะแพทยศาสตร์ เพื่อให้เป็นสถาบันทางการศึกษาวิจัย การรักษาพยาบาลและฝึกลงานของบุคลากร ทางด้านการแพทย์ทุกแขนง และได้พระราชทานนามของโรงพยาบาลในภายหลังว่าโรงพยาบาลสงขลานครินทร์ จนกระทั่ง 18 กันยายน 2529 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว และสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดา ได้เสด็จพระราชดำเนินมาทรงกระทำพิธีเปิดโรงพยาบาลแห่งนี้ โรงพยาบาลสงขลานครินทร์เป็นโรงพยาบาลที่ใช้ในการเรียน การสอน และการรักษาพยาบาลของคณะ และเปิดบริการรักษาพยาบาลแก่ประชาชนทั่วไป ปัจจุบัน สามารถเปิดบริการรับคนไข้ใน ได้ จำนวน 635 เตียง คณะแพทยศาสตร์ ประกอบด้วยภาควิชาวิสัญญีวิทยา ชีวเวชศาสตร์ เวชศาสตร์ชุมชน อายุรศาสตร์ สูติศาสตร์และนรีเวชวิทยา จักษุวิทยา ศัลยศาสตร์ออร์โธปิดิกส์และกายภาพบำบัด โสต สอ นาสิกวิทยา พยาธิวิทยา กุมารเวชศาสตร์ จิตเวชศาสตร์ รังสีวิทยา ศัลยศาสตร์

ต่อมาเมื่อวันที่ 16 กันยายน 2547 คณะแพทยศาสตร์เริ่มแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบบริหารความรู้ของคณะแพทย์ ซึ่งการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของคณะจะเริ่มจากการจัดการในส่วนของภายในคณะแพทย์ก่อน แล้วจึงให้ความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกในการแลกเปลี่ยนความรู้ แลกเปลี่ยนความคิด แลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน คณะแพทย์มีการกำหนดนโยบายและเป้าหมายการดำเนินงานอย่างชัดเจน ดังนี้

(i) นโยบายและเป้าหมายในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้

คณะแพทยศาสตร์ได้นำการจัดการความรู้เข้ามาเป็นเครื่องมือเพื่อช่วยพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง จนได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ TQC ที่โรงพยาบาลสงขลา

นครินทร์ได้รับซึ่งเป็นโรงพยาบาลแห่งแรกและเป็นองค์กรของภาครัฐแห่งแรกที่ได้รับรางวัลเมื่อปี พ.ศ. 2550 โดยใช้การวัดวิเคราะห์และการจัดการความรู้เป็นพื้นฐานของข้อกำหนดเกณฑ์รางวัลดังกล่าว การนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดการความรู้เข้ามาช่วยส่งเสริมการจัดการความรู้ รวบรวมความรู้กระบวนการจัดการความรู้ที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นสามารถเข้าถึงผู้ใช้งานโดยง่าย สะดวกในการค้นหาความรู้จนทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ได้ทั่วถึงทั้งองค์กร เช่น ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่องการป้องกันการติดเชื้อระหว่างการทำงาน การป้องกันการจ่ายยาผิด การสร้างปัจจัยที่สำคัญในการสร้างความสุขในที่ทำงาน การใช้ LEAN เข้ามาช่วยลดขั้นตอนในการทำงาน และการ Reuse & Recycle เป็นต้น

(ii) หน้าที่ของคณะกรรมการจัดการความรู้

- (ก) กำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ขององค์กร
- (ข) สร้างบรรยากาศขององค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- (ค) บริหารจัดการความรู้ภายในองค์กร
- (ง) ทำแผนการพัฒนาระบบบริหารความรู้ในองค์กร
- (จ) สร้างเครือข่ายความรู้กับองค์กรอื่น ๆ

(4) คณะวิทยาศาสตร์

คณะวิทยาศาสตร์จัดตั้งขึ้นในปีเดียวกันกับการก่อตั้งมหาวิทยาลัย ในปี พ.ศ. 2510 โดยมีสำนักงานชั่วคราวที่ตึกคณะวิทยาศาสตร์การแพทย์ มหาวิทยาลัยมหิดล เพื่อรับภาระงานสอนรายวิชาพื้นฐานทางด้านวิทยาศาสตร์ให้แก่นักศึกษาคณะวิศวกรรมศาสตร์ และเป็นการเตรียมรับการขยายงานเพื่อก่อตั้งคณะวิชาด้านวิทยาศาสตร์ประยุกต์อื่นๆ ของมหาวิทยาลัยในอนาคต คณะฯ ได้รับนักศึกษารุ่นแรกเข้าศึกษาในสาขาวิชาเคมีและคณิตศาสตร์ จำนวน 54 คน ในปีพ.ศ. 2512 มีอาจารย์และข้าราชการเพียง 67 คน ประกอบด้วย 5 ภาควิชา และ 1 หน่วยวิชาเท่านั้น

ปัจจุบันคณะวิทยาศาสตร์ประกอบด้วย 11 ภาควิชา และ 5 หลักสูตร/ภาควิชา ได้แก่ กายวิภาคศาสตร์ คณิตศาสตร์ เคมี จุลชีววิทยา ชีวเคมี ชีววิทยา ฟิสิกส์ เกษตรวิทยา วิทยาศาสตร์ทั่วไป สรีรวิทยา วิทยาการคอมพิวเตอร์ ได้แก่ วิทยาศาสตร์พอลิเมอร์ เทคโนโลยีชีวภาพ และชีวโมเลกุลสารสนเทศ วัสดุศาสตร์ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และนิติวิทยาศาสตร์ มีการเปิดสอนหลักสูตรระดับปริญญาตรี 13 สาขาวิชา และระดับบัณฑิตศึกษา 27 สาขาวิชา

นอกเหนือจากภารกิจด้านการเรียนการสอนแล้ว ภารกิจหลักอีกอย่างหนึ่งของ คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ก็คือ การส่งเสริมด้านการบริการทางด้านวิชาการ ให้กับชุมชน โดยจะมีทั้งในรูปแบบของการให้คำปรึกษา และด้านการวิเคราะห์วิจัยต่างๆ อาทิเช่น การตรวจสอบคุณภาพน้ำ, การตรวจสอบโปรตีนในยาง และการวิเคราะห์ทางสถิติ เป็นต้น

(i) นโยบายและเป้าหมายในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้

(ก) เพื่อให้ CKO ของคณะ/หน่วยงานมีความรู้ความเข้าใจและมีเจตคติที่ดี สามารถนำการจัดการความรู้ไปใช้ได้ ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(ข) บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจและมีเจตคติที่ดี สามารถนำการจัดการความรู้ไปใช้ได้ ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(ค) เพื่อสร้างแรงจูงใจให้หน่วยงานใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานตามภารกิจที่บูรณาการไปกับเนื้องานประจำ

(ง) เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน

(จ) เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากหน่วยงานภายนอกที่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมด้านการจัดการความรู้

(ii) หน้าที่ของคณะทำงานการจัดการความรู้

(ก) กำหนดเป้าหมายและกิจกรรมของการจัดการความรู้ในองค์กรให้สอดคล้องกับแผนการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

(ข) สร้างบรรยากาศขององค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

(ค) ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดชุมชนแนวปฏิบัติและการดำเนินการด้านการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง

(ง) เผยแพร่และประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้

(จ) สร้างเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกคณะฯ

(ฉ) ผลักดัน ติดตามความก้าวหน้า และประเมินผลในกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้

(ช) บริหารจัดการความรู้ภายในองค์กร

(ซ) สร้างเครือข่ายความรู้กับองค์กรอื่นๆทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

(ฌ) จัดให้มีการรายงานผลและกิจกรรมการดำเนินการจัดการความรู้ในรายงานประจำปีและต่อที่ประชุมคณะกรรมการประจำคณะฯ

(5) คณะพยาบาลศาสตร์

คณะพยาบาลศาสตร์ เป็นสถาบันการศึกษาในภาคใต้ เริ่มก่อตั้ง ในปี 2516 จัดการศึกษาพยาบาลในระดับอุดมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นศูนย์กลางการศึกษาพยาบาลในภาคใต้ และผลิตบุคลากรพยาบาล ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ คณะพยาบาลศาสตร์ มีฐานะเป็นภาควิชาโรงเรียนพยาบาล สังกัดคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เริ่มรับนักศึกษารุ่นแรกเข้าศึกษาเมื่อวันที่ 4 มิถุนายน 2516 และมีพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พ.ศ. 2523 โดยปัจจุบันมีภาควิชาดังนี้ ภาควิชาการพยาบาลกุมารเวชศาสตร์ ภาควิชาการพยาบาลจิตเวช ภาควิชาการบริหารการศึกษาพยาบาล และบริการการพยาบาล ภาควิชาการพยาบาลศัลยศาสตร์ ภาควิชาการพยาบาลสาธารณสุขศาสตร์ ภาควิชาการพยาบาลสูติ-นรีเวชและผดุงครรภ์ ภาควิชาการพยาบาลอายุรศาสตร์ นอกจากนี้ ยังมีหน่วยงานเทียบเท่าภาควิชา คือ ฝ่ายพัฒนาเด็กปฐมวัย

ต่อมาคณะพยาบาลศาสตร์มีการดำเนินกิจกรรมทางด้านการจัดการความรู้ในรูปแบบที่เป็นทางการเมื่อปี พ.ศ. 2551 มีรูปแบบในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้มีลักษณะเป็น world cafe มีการพูดคุยเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้แล้วจัดเป็นเวทีคุณภาพขึ้น และคณะพยาบาลศาสตร์มีการกำหนดนโยบายและเป้าหมายการดำเนินงานอย่างชัดเจน ดังนี้

(i) นโยบายและเป้าหมายในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้

- (ก) มีระบบและกลไกการจัดการความรู้ ภายใน 2 ปี (ก.ค. 52 – มิ.ย. 54)
- (ข) บุคลากรนำการจัดการความรู้ไปใช้ในการพัฒนางาน
- (ค) เกิดชุมชนของนักปฏิบัติ (CoP) อย่างน้อย 4 กลุ่ม ดังนี้ สาขาวิชาการ 2 กลุ่ม คือ การเรียนการสอน, ภูมิปัญญา และสายสนับสนุน 2 กลุ่ม คือ ระบบภาควิชา, ระบบเอกสาร
- (ง) มีคลังความรู้

(ii) หน้าที่ของคณะทำงานการจัดการความรู้

- (ก) วางแผน/กำหนดเป้าหมายการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้
- (ข) ให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้แก่บุคลากรของคณะฯ
- (ค) ประชาสัมพันธ์การดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ ให้การสนับสนุน และให้ความช่วยเหลือในการจัดกิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้
- (ง) สนับสนุนให้เกิดการจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติในคณะฯ
- (จ) ประเมินผลการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้

(6) สำนักงานที่ดินจังหวัดสงขลา

สำนักงานที่ดินจังหวัดสงขลา ได้เปิดทำการเป็นครั้งแรกเมื่อ ปี พ.ศ.2464 โดยอยู่ร่วมกับทรัพยากรธรณีในสมัยนั้นเรียกว่า “ที่ดินและโลหกิจ” การบริการประชาชนในครั้งแรกใช้ห้องหนึ่งของศาลากลางจังหวัดเป็นที่ทำการต่อเมื่อ พ.ศ.2484 จึงได้แยกงานที่ดินออกมาจากงานของกรมทรัพยากรธรณี แต่กระนั้นก็ตามที่ทำการของสำนักงานที่ดินจังหวัดก็ยังรวมอยู่ในที่เดียวกับทรัพยากรธรณีจนกระทั่งเมื่อ พ.ศ. 2492 จึงได้แยกที่ทำการออกจากศาลากลางจังหวัดมาใช้อาคารเก่าๆ หลังหนึ่งในบริเวณศาลากลางเก่า (ปัจจุบันเป็นที่ตั้งพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติจังหวัดสงขลา) เป็นที่ทำการ ถึงกระนั้นอาคารหลังนี้ก็ยังใช้เป็นที่ทำการของโลหกิจจังหวัดด้วย จนกระทั่งปี พ.ศ. 2504 โลหกิจจังหวัดจึงได้แจ้งว่าได้รับงบประมาณก่อสร้างที่ทำการใหม่จำเป็นต้องรื้ออาคารหลังนี้ เพื่อนำวัสดุบางส่วนไปใช้ในการก่อสร้างด้วย สำนักงานที่ดินจังหวัดจึงต้องไปเช่าอาคารของเอกชนเป็นที่ทำการจนถึง พ.ศ. 2506

ในปี พ.ศ. 2506 กรมที่ดินจึงได้จัดสรรงบประมาณให้ทำการก่อสร้างสำนักงานที่ดินจังหวัดสงขลา ได้เริ่มก่อสร้างตั้งแต่มีนาคม 2506 ไปแล้วเสร็จในเดือนตุลาคม 2506 ได้ทำพิธีเปิดเป็นทางการเมื่อเดือนมีนาคม 2507 เป็นอาคารคอนกรีตชั้นเดียวทรงไทย ตั้งอยู่ที่ถนนปละท่าอำเภอเมืองสงขลา และได้ใช้อาคารหลังนี้เป็นที่ทำการตลอดมาจนถึงวันที่ 27 มีนาคม 2529 รวมเวลาประมาณ 22 ปีเศษเนื่องจากงานด้านที่ดินในจังหวัดสงขลาได้มีปริมาณเพิ่มมากขึ้นทุกๆ ปี เอกสารสารบบก็มีจำนวนเพิ่มมากขึ้น อัตรากำลังเจ้าหน้าที่ก็ต้องขยายตามไปด้วย อาคารคอนกรีตชั้นเดียวทรงไทยที่ก่อสร้างเมื่อ พ.ศ. 2506 เริ่มไม่เพียงพอแก่การจัดเอกสาร สถานที่ทำงานของเจ้าหน้าที่และส่วนที่ใช้บริการแก่ประชาชนมีสภาพแออัดที่นั่งพักรอไม่เพียงพอ กรมที่ดินได้จัดสรรงบประมาณให้จังหวัดสงขลาเพื่อดำเนินการก่อสร้างอาคารสำนักงานที่ดินจังหวัดสงขลาขึ้นใหม่อีกหนึ่งหลังในวงเงินงบประมาณ 3,958,000 บาท (สามล้านเก้าแสนห้าหมื่นแปดพันบาทถ้วน) จังหวัดได้ทำการประกวดราคาก่อสร้างปรากฏว่าห้างหุ้นส่วนจำกัดพันธ์พงศ์ก่อสร้างเป็นผู้ประมูลได้ในวงเงิน 3,330,000 บาท (สามล้านสามแสนสามหมื่นบาทถ้วน) ได้ทำสัญญาก่อสร้างเมื่อวันที่ 15 พฤษภาคม 2528 และได้ทำการก่อสร้างแล้วเสร็จส่งมอบงาน เมื่อวันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2529

สำหรับอาคารหลังใหม่นี้ ได้ใช้เป็นที่บริการประชาชนมาตั้งแต่วันที่ 28 มีนาคม 2529 และได้รับเกียรติอย่างสูงจาก ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี พลเอกเปรม ติณสูลานนท์ มาเป็นประธานในพิธีเปิดเป็นทางการ เมื่อวันที่ 19 กันยายน 2529 สำนักงานที่ดินจังหวัดสงขลาเริ่มมีกระบวนการจัดการความรู้ในรูปแบบที่เป็นทางการ เมื่อปี พ.ศ. 2546 โดยมีกระบวนการในการจัดการความรู้เริ่มต้นจากการใช้ SWOT เพื่อให้รู้จักตนเองก่อน เป็นการทบทวนว่าตนเองมีจุดเด่น

จุดคืออย่างไร เริ่มมีการกำหนดแผนการดำเนินกิจกรรมซึ่งจะมีการกำหนดเวลา กำหนดขั้นตอน กำหนดกิจกรรม กำหนดเครื่องมือที่นำมาใช้ หลังจากนั้นเริ่มดำเนินการตามแผนที่วางไว้ โดยหลังจากการทำกิจกรรมก็จะมีการรวบรวมจัดเก็บเป็นองค์ความรู้ สำนักงานที่ดินจังหวัดสงขลามี การกำหนดนโยบายและเป้าหมายการดำเนินงานอย่างชัดเจน ดังนี้

(i) นโยบายและเป้าหมายในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้

- (ก) พัฒนาสมรรถนะด้านกระบวนการบริหาร
- (ข) พัฒนาสมรรถนะด้านการให้บริการประชาชน
- (ค) พัฒนาสมรรถนะด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี
- (ง) พัฒนาสมรรถนะด้านการพัฒนาบุคลากร
- (จ) พัฒนาสมรรถนะด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน
- (ฉ) พัฒนาสมรรถนะด้านการเข้าถึงความต้องการของประชาชน
- (ช) พัฒนาสมรรถนะด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

(ii) หน้าที่ของคณะทำงานการจัดการความรู้

(ก) เจ้าพนักงานที่ดินจังหวัดสงขลา : ให้การสนับสนุนทรัพยากรด้านต่างๆ ให้คำปรึกษาแนะนำและร่วมประชุมเพื่อการตัดสินใจแก่ทีมงาน ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการ ดำเนินการและอุปสรรคต่างๆที่เกิดขึ้น

(ข) หัวหน้าทีมงาน KM : จัดทำแผนการจัดการความรู้ รายงานผลการ ดำเนินงานและความคืบหน้าต่อ CKO ผลักดัน/ติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลเพื่อปรับปรุง แก้ไข นัดประชุมทีมงานและสรุปผลการดำเนินงาน

(ค) ทีมงาน KM : ดำเนินการตามแผนงานที่ได้รับมอบหมาย จัดทำรายงาน ความคืบหน้าของงานในด้านที่รับผิดชอบ สรุปล่องค์ความรู้เพื่อจัดเก็บเป็นคลังความรู้

(7) ฐานทัพเรือสงขลา ทัพเรือภาคที่ 2

กองทัพอากาศ ได้มีแนวความคิดที่จะสร้างฐานทัพเรือในพื้นที่ภาคใต้ฝั่งตะวันออก และฝั่งทะเลอันดามัน เพื่อใช้เป็นฐานส่งกำลังบำรุงให้แก่กำลังทางเรือที่ออกปฏิบัติการ จนกระทั่ง ในปีพ.ศ. 2500 ได้มีการกำหนดอัตราของฐานทัพเรือสงขลา ขึ้นไว้ในอัตราของกองทัพอากาศ โดย เริ่มแรก กำหนดเป็นหน่วยในระดับสถานีทหารเรือ ในปี พ.ศ.2501 ได้ติดต่อขอที่ราชพัสดุในเขต อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา บริเวณแหลมสนอ่อน ริมทะเลสาบสงขลา ซึ่งมีเนื้อที่ประมาณ 13 ไร่ เพื่อ

เป็นสถานที่ก่อสร้าง สถานีทหารเรือสงขลา และได้ก่อสร้างเมื่อปี พ.ศ.2509 ต่อมาได้รับพื้นที่เพิ่มเติมเพื่อการขยายหน่วย ทั้งจากที่ราชพัสดุและที่ดินที่หน่วยราชการอื่นยกให้ จนปัจจุบันมีพื้นที่รับผิดชอบประมาณ 1000 ไร่เศษพื้นที่เหล่านี้มิได้ติดต่อกันแต่จะกระจายอยู่ตามในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสงขลา

ในวันที่ 12 ตุลาคม พ.ศ.2538 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ได้ทรงลงพระปรมาภิไธย ในพระราชกฤษฎีกา ยกฐานะสถานีทหารเรือสงขลาขึ้นเป็น " ฐานทัพเรือสงขลา " ทัพเรือภาคที่ 2 เริ่มมีกระบวนการจัดการความรู้ในรูปแบบที่เป็นทางการเมื่อปี พ.ศ. 2549 ซึ่งเป็นไปตามแผนพัฒนาระบบราชการของ กพร.(สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ) โดยมีกระบวนการในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ลักษณะคล้ายกับเอกสารที่นำมาอ้างอิงของ 7 ขั้นตอนของ กพร. ซึ่งประกอบด้วย 1).การบ่งชี้ความรู้ 2).การสร้างและแสวงหาความรู้ 3).การจัดความรู้ให้เป็นระบบ 4).การประมวลและกลั่นกรองความรู้ 5).การเข้าถึงความรู้ 6).การแลกเปลี่ยนความรู้ 7).การเรียนรู้ ซึ่งมีการกำหนดนโยบายและเป้าหมายการดำเนินงานอย่างชัดเจน ดังนี้

(i) นโยบายและเป้าหมายในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้

(ก) การนำการบริหารเชิงกลยุทธ์มาถ่ายทอดวิสัยทัศน์การจัดการความรู้สำหรับทุกคน/ทุกหน่วย

(ข) ให้ผู้นำหน่วยมีส่วนร่วมและผลักดันให้หน่วยเกิดการเรียนรู้

(ค) การสร้างเสริมวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

(ง) องค์กรความรู้ในด้านการรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเลและ ประเทศ

(จ) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

(ฉ) สร้างประชาคมเครือข่ายในการเรียนรู้ด้านการรักษาผลประโยชน์ทางทะเล

(ii) หน้าที่ของคณะกรรมการจัดการความรู้

(ก) ผู้จัดการความรู้ (CKO) เป็นผู้บริหารสูงสุดที่มีอำนาจในการอนุมัติการดำเนินการจัดการความรู้ของทัพเรือภาคที่ 2

(ข) ประธานกรรมการ มีหน้าที่ประสานงานกับผู้จัดการความรู้ของทัพเรือและคณะกรรมการจัดการความรู้ของทัพเรือในการจัดการความรู้ที่ใช้ในองค์กรลำดับกลยุทธ์ที่สำคัญในการจัดการความรู้ สร้างโครงสร้างพื้นฐานในการจัดการความรู้ สร้างวัฒนธรรมในการเรียนรู้กำหนดทิศทางและแนวทางปฏิบัติตลอดจนสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้

(ค) นายทหารประสานงานการจัดการความรู้ทัพเรือภาคที่ 2 มีหน้าที่วางแผนและบทบาทดำเนินการต่างๆ ตามแนวทางการจัดการความรู้ขององค์กรให้เป็นผลสำเร็จ รวมถึงควบคุมดูแลกิจกรรมต่างๆ ให้ดำเนินไปด้วยดีสอดคล้องกัน เป็นผู้ประสานงานและเป็นตัวกลางในการสื่อสารระหว่างผู้นำการจัดการความรู้และผู้ปฏิบัติ และทำหน้าที่ในการขับเคลื่อนทั้งการวางแผน ปรับแผน และดำเนินการ รวมทั้งประชาสัมพันธ์และเผยแพร่การจัดการความรู้ให้หน่วยเกี่ยวข้องทราบ

(ง) คณะกรรมการฯ ดำเนินการจัดทำแผนงานการจัดการความรู้ของทัพเรือภาคที่ 2 พร้อมงบประมาณให้สอดคล้องกับแนวทางและแผนการจัดการความรู้ทัพเรือและเสนอแผนการจัดการความรู้ทัพเรือภาคที่ 2 ให้ผู้นำการจัดการความรู้ของทัพเรือภาคที่ 2 ให้ความเห็นชอบ

(จ) หน่วยต่างๆ ในทัพเรือภาคที่ 2 ให้การสนับสนุนตามที่คณะกรรมการฯ ร้องขอ

4.3.2 การคัดเลือกคู่เปรียบเทียบ

คณะผู้วิจัยได้คัดเลือกคู่เปรียบเทียบโดยใช้เกณฑ์ต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ แสดงรายละเอียดการคัดเลือกคู่เปรียบเทียบได้ดังตารางที่ 4.2 และ 4.3

ตารางที่ 4.2 การคัดเลือกองค์กรภายในเป็นคู่เปรียบเทียบ

เกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือก	องค์กรภายในที่นำมาเปรียบเทียบ												
	คณะแพทยศาสตร์	คณะเภสัชศาสตร์	คณะพยาบาลศาสตร์	คณะวิทยาศาสตร์	คณะทรัพยากรธรรมชาติ	คณะทันตแพทยศาสตร์	คณะอุตสาหกรรมเกษตร	คณะวิทยาการจัดการ	คณะศิลปศาสตร์	คณะเศรษฐศาสตร์	คณะนิติศาสตร์	คณะพยาบาลไทย	คณะเทคโนโลยีการเกษตร
1. มีการดำเนินกิจกรรมทางด้านการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องเป็นเวลายาวนานไม่น้อยกว่า 2 ปี	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
2. มีการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และแผนของการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างชัดเจน	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✓	✓	✓	✓
3. มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการทำกิจกรรมการจัดการความรู้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4. มีการจัดตั้งคณะกรรมการการจัดการความรู้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5. มีการร่วมกลุ่มเป็นชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✗
6. มีการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
7. มีการจัดทำเว็บไซต์เผยแพร่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ขององค์กรหรือมีคลังความรู้ขององค์กร	✓	✓	✗	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
8. มีการประชาสัมพันธ์การดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗
9. การติดต่อเบื้องต้นเพื่อขอความร่วมมือในการให้ข้อมูล	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗
10. กรณีองค์กรภายใน : ต้องเป็นคณะที่ตั้งอยู่ภายในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์วิทยาเขตหาดใหญ่ กรณีองค์กรภายนอก : ต้องเป็นองค์กรของภาครัฐที่ตั้งอยู่ภายในเขตจังหวัดสงขลา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
คะแนนรวม	10	10	9	9	9	6	6	6	5	5	4	4	4

หมายเหตุ : คณะพยาบาลศาสตร์ คณะทรัพยากรธรรมชาติและคณะวิทยาศาสตร์มีคะแนนรวมเท่ากัน คือ 9 คะแนน แต่คณะวิทยาศาสตร์ไม่สะดวกในการให้ข้อมูลจึงไม่สามารถเลือกเป็นองค์กรคู่เปรียบเทียบ

ตารางที่ 4.3 การคัดเลือกองค์กรภายนอกเป็นคู่เปรียบเทียบ

เกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือก	องค์กรภายนอกที่นำมาเปรียบเทียบ		
	เกณฑ์ที่ 2 ของเขตพื้นที่ ฐาน	เขตส่งเสริม เงินต้นเงินกู้	เขตพัฒนา เศรษฐกิจ
1. มีการดำเนินกิจกรรมทางด้านการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องเป็นเวลานานไม่น้อยกว่า 2 ปี	✓	✓	✓
2. มีการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และแผนของการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างชัดเจน	✓	✓	✓
3. มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการทำกิจกรรมการจัดการความรู้	✓	✓	✗
4. มีการจัดตั้งคณะกรรมการการจัดการความรู้	✓	✓	✗
5. มีการร่วมกลุ่มเป็นชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)	✓	✓	✗
6. มีการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้	✓	✓	✓
7. มีการจัดทำเว็บไซต์เผยแพร่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ขององค์กรหรือมีคลังความรู้ขององค์กร	✓	✓	✗
8. มีการประชาสัมพันธ์การดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้	✓	✓	✗
9. การติดต่อเบื้องต้นเพื่อขอความร่วมมือในการให้ข้อมูล	✓	✓	✓
10. กรณีองค์กรภายใน : ต้องเป็นคณะที่ตั้งอยู่ภายในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์วิทยาเขตหาดใหญ่ กรณีองค์กรภายนอก : ต้องเป็นองค์กรของภาครัฐที่ตั้งอยู่ในเขตจังหวัดสงขลา	✓	✓	✗
คะแนนรวม	10	10	4

4.3.3 สรุปผลการคัดเลือกองค์กรที่จะนำมาทำการเปรียบเทียบ

จากเกณฑ์ในการคัดเลือกองค์กรเปรียบเทียบที่ได้กำหนดไว้ สามารถคัดเลือกองค์กรที่จะนำมาทำการเปรียบเทียบสมรรถนะเพื่อพัฒนากิจกรรมการจัดการความรู้ของคณะวิศวกรรมศาสตร์ ได้ดังต่อไปนี้

องค์กรภายใน : คณะภายในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์วิทยาเขตหาดใหญ่ มีดังต่อไปนี้

- (1) คณะพยาบาลศาสตร์
- (2) คณะเภสัชศาสตร์
- (3) คณะแพทยศาสตร์
- (4) คณะทรัพยากรธรรมชาติ

องค์กรภายนอก : หน่วยงานภาครัฐในเขตพื้นที่จังหวัดสงขลา

- (1) สำนักงานที่ดินจังหวัดสงขลา
- (2) ฐานทัพเรือสงขลา ทัพเรือภาคที่ 2

4.4 ผลการศึกษาข้อมูลในการดำเนินกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ของคณะวิศวกรรมศาสตร์

คณะผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยในการดำเนินกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ของคณะวิศวกรรมศาสตร์และตรวจสอบความครบถ้วนกับผู้ช่วยคณบดีฝ่ายพัฒนาระบบคุณภาพ สามารถสรุปการวิเคราะห์จุดเด่นและจุดด้อยในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของคณะวิศวกรรมศาสตร์ตามประเด็นต่างๆ ได้ดังแสดงไว้ในตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 การวิเคราะห์จุดเด่นและจุดด้อยการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของคณะวิศวกรรมศาสตร์

จุดเด่น	จุดด้อย
<p><u>ด้านกระบวนการจัดการความรู้</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. วางแผนการดำเนินกิจกรรมตามปีการศึกษา เพราะสะดวกต่อการประเมินคุณภาพของ สมศ. 2. มีการประเมินคุณภาพทุกปี โดยในส่วนของ ข้อมูลจะต้องรายงานผลการดำเนินการต่อ คณะกรรมการการจัดการความรู้ของคณะฯ ทุก 3-4 เดือนและมีการรายงานสรุปผลปลายปี 	<ol style="list-style-type: none"> 1. คณะฯ ไม่ได้มีการวิเคราะห์เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อนในเรื่องการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ 2. ไม่ได้กำหนดวิสัยทัศน์ของการจัดการความรู้จึงอาจทำให้ทิศทางกำบังเคลื่อน กิจกรรมการจัดการความรู้ไม่ชัดเจน

ตารางที่ 4.4 การวิเคราะห์จุดเด่นและจุดด้อยการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของคณะ
วิศวกรรมศาสตร์ (ต่อ)

จุดเด่น	จุดด้อย
<p>3. คณะฯเห็นคุณค่าของความรู้ในตัวคน โดยสนับสนุนให้บุคลากรถ่ายทอดออกมาผ่านกิจกรรมต่างๆ เช่น Q-talk, การเขียน K-Procedure</p> <p>4. เปิดกว้างให้ทุกหน่วยงาน ทุกภาควิชาสามารถเข้าร่วมกิจกรรมได้เต็มที่</p> <p>5. อาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนสามารถมีส่วนร่วมในการถ่ายทอดแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ</p> <p>6. ในการจัดกิจกรรมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะมีการใช้หัวข้อที่ผู้เข้าร่วมกิจกรรมสนใจ มาเป็นแรงจูงใจในการเข้าร่วมกิจกรรมและเปิดกว้างให้เสนอหัวข้อที่สนใจ</p> <p>7. เปิดโอกาสให้คณะอื่นหรือองค์กรอื่นที่มีความสนใจให้สามารถเข้าร่วมกิจกรรมได้</p> <p>8. มีการจัดอบรมให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องทุกปี</p>	<p>3. ไม่ได้มีการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์การจัดการความรู้สู่พันธกิจหรือกลยุทธ์ของคณะฯ</p> <p>4. กิจกรรมการจัดการความรู้ของคณะฯยังไม่ได้เชื่อมโยงไปยังงานประจำที่ปฏิบัติกันอยู่ แต่เป็นช่วงการแนะนำการจัดการความรู้ให้บุคลากรคณะฯรู้จักเท่านั้น</p> <p>5. กระบวนการจัดการความรู้ที่คณะฯใช้เป็นแนวทางการดำเนินการเป็นแนวทางอย่างง่าย ยังไม่ได้อาศัยขั้นตอนตามหลัก กพร.</p> <p>6. การแสวงหาข้อมูลจากแหล่งภายนอกเป็นไปอย่างจำกัด เช่น มีการเชิญวิทยากรจากภายนอกมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไม่มากนัก การแสวงหาความรู้ยังเน้นเฉพาะภายใน</p>
<p style="text-align: center;"><u>ด้านภาวะผู้นำ</u></p> <p>1. คณบดีให้การสนับสนุนและให้ความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้</p> <p>2. ผู้บริหารคณะฯให้ความสำคัญต่อการจัดการความรู้และปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างในการจัดเก็บความรู้ เช่น การเขียน Blog ของคณบดีอย่างต่อเนื่อง</p> <p>3. นโยบายของคณะฯส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร เห็นได้จากการสนับสนุนการอบรม</p>	<p>คณะกรรมการการจัดการความรู้ของคณะฯ มีคณบดีเป็นที่ปรึกษา ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายพัฒนาระบบคุณภาพเป็นประธาน และกรรมการจากภาควิชาต่างๆ และกลุ่มงานสายสนับสนุน แต่ขาดความร่วมมือจากผู้บริหารในฝ่ายต่างๆ และภาควิชาส่งผลให้ขาดความร่วมมือที่ดี</p>

การเข้าร่วมสัมมนาต่างๆ	
ตารางที่ 4.4 การวิเคราะห์จุดเด่นและจุดด้อยการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของคณะวิศวกรรมศาสตร์ (ต่อ)	
จุดเด่น	จุดด้อย
<p>4. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการการจัดการความรู้ และมีการกำหนดหน้าที่ของคณะกรรมการอย่างชัดเจน</p> <p>5. มีการประชุมคณะกรรมการการจัดการความรู้ทุกปีอย่างต่อเนื่อง อย่างน้อยปีละ 3 ครั้ง</p>	
<p><u>ด้านวัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้</u></p> <p>1. มีแนวทางการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมที่หลากหลาย เช่น การให้ของที่ระลึก เงินรางวัล</p> <p>2. ส่งเสริมและให้การสนับสนุนกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยมีการจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการจัดแยกสำหรับอาจารย์และสายสนับสนุน เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนในหัวข้อที่เฉพาะและเหมาะกับกลุ่มเป้าหมาย</p> <p>3. มีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการสร้างสรรคนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง</p> <p>4. มีกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติที่เข้มแข็งและมีการดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง</p> <p>5. เปิดโอกาสให้หน่วยงานหรือองค์กรภายนอกสามารถเข้ามาเยี่ยมชมหรือดูงานด้านการจัดการความรู้ของคณะฯ ได้</p>	<p>1. บุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ยังเป็นกลุ่มที่จำกัดหรือกลุ่มคนเดิมๆ และโดยมากเป็นบุคลากรสายสนับสนุน</p> <p>2. นักศึกษายังไม่ได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ของคณะฯ</p>
<p><u>ด้านเทคโนโลยีการจัดการความรู้</u></p> <p>1. คณะฯ มี web site ของการจัดการความรู้และ</p>	<p>บุคลากรที่เข้าใช้ web site การจัดการความรู้และ</p>

ส่งเสริมการเขียน Blog ซึ่งเป็นช่องทาง IT ที่สนับสนุนการจัดการความรู้	ร่วมเขียน Blog ยังเป็นกลุ่มที่จำกัด โดยมากจะเป็นผู้บริหารคณะฯและบุคลากรสายสนับสนุน
--	--

ตารางที่ 4.4 การวิเคราะห์จุดเด่นและจุดด้อยการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของคณะวิศวกรรมศาสตร์ (ต่อ)

จุดเด่น	จุดด้อย
<ol style="list-style-type: none"> 2. เผยแพร่กิจกรรมการจัดการความรู้สู่ภายนอกผ่านทาง web site การจัดการความรู้ของคณะฯโดยไม่มีการจำกัดผู้ใช้งาน 3. มีรูปแบบการจัดเก็บความรู้ในตัวคนและความรู้ที่เด่นชัดผ่านรูปแบบที่หลากหลาย เช่น การบันทึก VDO ในการจัดเวที Q-talk และฝากไว้ในความทรงจำ 4. สนับสนุนกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อกระตุ้นให้เกิดการใช้นวัตกรรมผ่านทางเทคนิค VDO Steaming 5. ส่งเสริมผลักดันให้ภาควิชาทำ web site ให้ความรู้เกี่ยวกับวิศวกรรมศาสตร์เฉพาะของสาขานั้นๆ 	<p>โดยกลุ่มอาจารย์ยังมีส่วนร่วมน้อย</p>
<p><u>ด้านการวัดผลการจัดการความรู้</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ผลการดำเนินงานของกิจกรรมการจัดการความรู้สามารถบรรลุตามเป้าหมายตัวชี้วัดและบรรลุตามแผนในทุกปี 2. มีการนำผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมาเพื่อกำหนดเป้าหมายในปีต่อไป 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ตัวชี้วัดที่มียังไม่ได้เชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานของคณะฯหรือความสำเร็จในกลยุทธ์ต่างๆ 2. ตัวชี้วัดที่มีในปัจจุบันเป็นภาพรวมของคณะฯ ไม่ได้มีการวัดแยกในระดับหน่วยงานย่อย

4.5 ผลการศึกษาข้อมูลในการดำเนินกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ของกลุ่มเปรียบเทียบ

คณะผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่/บุคลากรที่เกี่ยวข้องในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของหน่วยงานทั้งองค์กรภายในและองค์กรภายนอกที่ได้เลือกมาเป็นกลุ่มเปรียบเทียบ โดยการสัมภาษณ์เป็นไปตามประเด็นที่ได้กำหนดไว้ แสดงรายละเอียดการดำเนินงานได้ดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 กลุ่มเปรียบเทียบที่ให้การสัมภาษณ์

คณะ/องค์กร	ผู้ให้การสัมภาษณ์ (ตำแหน่ง)	วันที่ให้การสัมภาษณ์
คณะทรัพยากรธรรมชาติ	ผศ. วรวิทย์ วณิชากิชาติ (ประธานคณะกรรมการจัดการความรู้) น.ส. วิไลลักษณ์ สิงขรัตน์ (คณะกรรมการจัดการความรู้) นางมะลิ นิลสุวรรณ (คณะกรรมการจัดการความรู้) น.ส. ศรีนรา แม่เฝ้า (คณะกรรมการจัดการความรู้) นางสุนันท์ณี แสงแจ่ม (เลขานุการคณะกรรมการจัดการความรู้)	16 พ.ย. 2553
คณะเภสัชศาสตร์	นางนทมน พิษญาภรณ์ (นักวิชาการพัสดุชำนาญการ ระดับ 8) นางสาวอาทิตย์ยา ถนอมพันธ์ (เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป)	18 พ.ย. 2553
คณะแพทยศาสตร์	รศ. นพ. กิตติ ลีมอภิชาติ (ที่ปรึกษาคณบดี)	24 พ.ย. 2553
คณะพยาบาลศาสตร์	ผศ. จิรพรรณ พิรุฒติ (รองคณบดี)	30 พ.ย. 2553
สำนักงานที่ดินจังหวัดสงขลา	นางสารภี จันทรมี (เจ้าพนักงานที่ดินจังหวัดสงขลา สาขาหาดใหญ่)	29 ธ.ค. 2553

ตารางที่ 4.5 คู่เปรียบเทียบที่ให้การสัมภาษณ์ (ต่อ)

คณะ/องค์กร	ผู้ให้การสัมภาษณ์ (ตำแหน่ง)	วันที่ให้การสัมภาษณ์
ฐานทัพเรือสงขลา ทัพเรือภาคที่ 2	ร.ต. สาธิต พหลยุทธ (ประจำแผนกแผน กองกำลังพล กองบัญชา การทัพเรือภาคที่ 2)	13 ม.ค. 2554

สำหรับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ประเด็นต่างๆ และการวิเคราะห์จุดเด่น-จุดด้อยของการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของกลุ่มเปรียบเทียบได้แสดงไว้ในภาคผนวกต่างๆ ดังแสดงไว้ในตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 ข้อมูลที่ได้จากการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของกลุ่มเปรียบเทียบ

ประเด็นที่ใช้ในการเปรียบเทียบ	แสดงข้อมูลไว้ใน
ด้านกระบวนการจัดการความรู้	ภาคผนวก ก
ด้านภาวะผู้นำ	ภาคผนวก ข
ด้านวัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้	ภาคผนวก ค
ด้านเทคโนโลยีการจัดการความรู้	ภาคผนวก ง
ด้านการวัดผลการจัดการความรู้	ภาคผนวก จ

4.6 ผลการวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีและโอกาสในการนำไปใช้กับคณะวิศวกรรมศาสตร์

4.6.1 วิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดี

คณะผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีตามประเด็นต่างๆ ที่ได้จากการเปรียบเทียบกับองค์กรต่างๆ ได้แสดงไว้ในตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 การวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีในการดำเนินกิจกรรมด้านการจัดการความรู้

ประเด็นที่ใช้ ในการเปรียบเทียบ	ประเด็นย่อย	องค์กรภายใน				องค์กรภายนอก	
		คณะทรัพยากรธรรมชาติ	คณะเภสัชศาสตร์	คณะแพทยศาสตร์	คณะพยาบาลศาสตร์	สำนักงานที่ต้นจังหวัดสงขลา	ฐานทัพเรือสงขลา ทัพเรือภาคที่ 2
1. ด้านกระบวนการจัดการความรู้	1.1 กระบวนการและแผนการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้	-	-	-	-	1.1.1	1.1.2
	1.2 เทคนิคที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้	1.2.1	1.2.2	1.2.3	1.2.4	1.2.5	1.2.6
	1.3 การจัดอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรในเรื่องการจัดการความรู้	1.3.1	1.3.2	1.3.3	1.3.4	1.3.5	1.3.6
	1.4 การกำหนดนโยบายและวิสัยทัศน์ในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้	1.4.1	1.4.2	1.4.3	1.4.4	1.4.5	1.4.6
2. ด้านภาวะผู้นำ	2.1 ผู้นำให้การส่งเสริมและผลักดันการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้	2.1.1	2.1.2	2.1.3	2.1.4	2.1.5	2.1.6
	2.2 การจัดตั้งและกำหนดหน้าที่ของคณะกรรมการจัดการความรู้	2.2.1	2.2.2	2.2.3	2.2.4	2.2.5	2.2.6
3. ด้านวัฒนธรรมในการจัดการความรู้	3.1 การเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ของบุคลากรในองค์กร	3.1.1	3.1.2	3.1.3	3.1.4	3.1.5	3.1.6
	3.2 แรงจูงใจที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้	3.2.1	3.2.2	3.2.3	3.2.4	3.2.5	3.2.6
	3.3 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	-	-	-	-	3.3.1	3.3.2
	3.4 การรวมกลุ่มเป็นชุมชนนักปฏิบัติ	3.4.1	-	-	-	-	-
4. ด้านเทคโนโลยีการจัดการความรู้	4.1 การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นส่วนหนึ่งในการจัดการความรู้	4.1.1	4.1.2	-	-	-	-
5. ด้านการวัดผลการจัดการความรู้	5.1 การกำหนดตัวชี้วัดด้านการจัดการความรู้	5.1.1	5.1.2	5.1.3	-	-	-
	5.2 การติดตามผลการดำเนินงานของกิจกรรมการจัดการความรู้	5.2.1	5.2.2	5.2.3	-	-	-

รายละเอียดจากตารางที่ 4.7 แสดงไว้ดังต่อไปนี้

1.ด้านกระบวนการจัดการความรู้

1.1 กระบวนการและแผนการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้

(1.1.1) แนวปฏิบัติที่ดีในด้านกระบวนการจัดการความรู้เรื่องกระบวนการและแผนการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของสำนักงานที่ดินจังหวัดสงขลา ได้แก่

- มีกระบวนการดำเนินกิจกรรมในการจัดการความรู้ที่อ้างอิงจาก 7 กระบวนการหลักของ กพร.
- แผนการจัดการความรู้มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาสมรรถนะสู่ความเป็นสำนักงานที่ดินแห่งความพอเพียงของประชาชนตามนโยบายของหน่วยงาน (7 ด้าน คือ ด้านกระบวนการบริหาร การให้บริการประชาชน การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี การพัฒนาบุคลากร การมีส่วนร่วม การเข้าถึงความต้องการของประชาชน และความรู้รับผิชอบต่อสังคม)
- นำหลักการจัดการความรู้มาใช้เพื่อมุ่งเป้าหมายให้เกิดการสร้างนวัตกรรมในทุกด้าน โดยเฉพาะด้านการลดขั้นตอนการทำงาน ส่งเสริมการคิดนอกกรอบเพื่อให้เกิดความคิดที่หลากหลายและสร้างสรรค์แล้วนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันทั้งสำนักงาน
- มีการใช้ SWOT ANALYSIS เพื่อวิเคราะห์ผลการดำเนินการจัดการความรู้ของสำนักงานที่ดินจังหวัดสงขลาในปีที่ผ่านมา

(1.1.2) แนวปฏิบัติที่ดีในด้านกระบวนการจัดการความรู้เรื่องกระบวนการและแผนการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของฐานทัพเรือสงขลา ทัพเรือภาคที่ 2 ได้แก่

- เป้าหมายการจัดการความรู้ คือ มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยเน้นรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้องรวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน

1.2 เทคนิคที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้

(1.2.1) แนวปฏิบัติที่ดีในด้านกระบวนการจัดการความรู้เรื่องเทคนิคที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของคณะทรัพยากรธรรมชาติ ได้แก่

- การจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ของคณะทรัพยากรธรรมชาติมีหลายรูปแบบ เช่น ให้นุคลากรร่วมกันเขียนบันทึก (Blog) ผ่านทางระบบ share และมีการบันทึกความรู้และนำประสบการณ์ของแต่ละคนมาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันเพื่อให้เกิดประโยชน์ในปัจจุบันและในอนาคต การจัดกิจกรรมขยายผลจากการไปศึกษาดูงาน ประชุม อบรม หรือนำเสนอเทคนิคแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน
- สนับสนุนให้นุคลากรมีคู่มือการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล
- มีการสกัดงานวิจัยเป็นภาษาที่อ่านและเข้าใจง่ายก่อนเผยแพร่สู่ชุมชน
- จัดตั้งทีมงานเพื่อไปสัมภาษณ์บุคลากรที่ใกล้ชิดเกษียณอายุ/ผู้ที่มีงานวิจัยมาก เพื่อจัดเก็บองค์ความรู้และนำมาแลกเปลี่ยนในคณะฯ

(1.2.2) แนวปฏิบัติที่ดีในด้านกระบวนการจัดการความรู้เรื่องเทคนิคที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของคณะเกษตรศาสตร์ ได้แก่

- สนับสนุนให้นุคลากรเขียนคู่มือปฏิบัติงานโดยใช้เทคนิค Mind Map ซึ่งส่งผลให้สะดวกในการทำงานและสามารถลดขั้นตอนการปฏิบัติงานลงได้
- จัดกิจกรรมประกวดนวัตกรรมของคณะฯ และส่งเสริมการประกวดในระดับมหาวิทยาลัยเพื่อสนับสนุนการคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรในคณะฯ
- สนับสนุนการเขียน Blog โดยมีการแบ่งปันภายในคณะฯ

(1.2.3) แนวปฏิบัติที่ดีในด้านกระบวนการจัดการความรู้เรื่องเทคนิคที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของคณะแพทยศาสตร์ ได้แก่

- มีการใช้เครื่องมือต่างๆ ในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ที่หลากหลาย เช่น ระบบพี่เลี้ยง, การใช้การเล่าเรื่อง และการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- มีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่องรวมทั้งการประกวดการจัดการความรู้ในเรื่องต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ
- มีการส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม โดยจะดำเนินการส่งเสริมให้มีการจัดเวทีการประกวดนวัตกรรมขึ้นเป็นประจำทุกปี ปีละ 3 ครั้ง

(1.2.4) แนวปฏิบัติที่ดีในด้านกระบวนการจัดการความรู้เรื่องเทคนิคที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของคณะพยาบาลศาสตร์ ได้แก่

- มีการใช้เทคนิค work instruction work procedure โดยการส่งเสริมให้บุคลากรของคณะพยาบาลจัดทำสมุดคู่มือการปฏิบัติงานของตนเองขึ้นเพื่อให้บุคลากรท่านอื่นสามารถเข้าใจงานของตนได้และสามารถที่จะปฏิบัติงานแทนกันได้เมื่อศึกษาจากคู่มือนี้
- มีการใช้เทคนิค AAR (After Action Review) ในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของคณะพยาบาลศาสตร์
- มีการใช้เทคนิค morning brief และ evening brief โดยเทคนิคนี้เป็นการเดินเข้าไปพบปะพูดคุยเกี่ยวกับเรื่องของการทำงาน งานที่ตนเองรับผิดชอบ มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานให้กับคนอื่นๆ การวางแผนการทำงาน ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน
- เทคนิค Learning by doing คือ สนับสนุนให้บุคลากรรู้จักการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติงานจริงพร้อมทั้งมีระบบพี่เลี้ยงให้กับบุคลากรใหม่
- เทคนิค World café โดยจะจัดให้มีกิจกรรมการพูดคุยแลกเปลี่ยนกันอย่างเปิดใจ มีห้องที่บุคลากรสามารถพูดคุยออกมาได้ทุกๆ เรื่องมานั่งจิบน้ำชาหรือจิบเข้าด้วยกันในบรรยากาศสบายๆ

(1.2.5) แนวปฏิบัติที่ดีในด้านกระบวนการจัดการความรู้เรื่องเทคนิคที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของสำนักงานที่ดินจังหวัดสงขลา ได้แก่

- มีการใช้เทคนิคต่างๆ เช่น มีการใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง, มีการใช้ระบบพี่เลี้ยง, การสับเปลี่ยนงาน, การฝึกอบรมและสัมมนา, การสร้างเวทีแห่งการค้นพบเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นต้น
- มีการใช้เทคนิค AAR (After Action review) มาใช้ในการจัดการความรู้
- มีการใช้เทคนิค 5 minute concept โดยการให้บุคลากรของสำนักงานที่ดินจังหวัดสงขลาเขียนสิ่งที่ตนเองได้เจอจากการทำงานในสัปดาห์ เช่น ปัญหาและวิธีการแก้ปัญหาหรือข้อสงสัยต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานในแต่ละวัน และมีการนำกระดานนั้นมาแลกเปลี่ยนกันอ่านเพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การ ทำให้ได้ข้อคิดเห็นและแนวทางในการทำงานมากขึ้น ประเด็นใดที่ถูกเขียนขึ้นมาบ่อยๆ ก็จะนำมาจัดเป็นเวทีการสนทนาขึ้น

- มีการจัดสัปดาห์แห่งการเรียนรู้และเวทีแห่งการค้นพบเพื่อให้เกิดบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

(1.2.6) แนวปฏิบัติที่ดีในด้านกระบวนการจัดการความรู้เรื่องเทคนิคที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของฐานทัพเรือสงขลา ทัพเรือภาคที่ 2 ได้แก่

- มีการใช้เทคนิคการเขียน job description ของงานในหน้าที่ที่ตนเองปฏิบัติอยู่เพื่อเป็นการสกัดเอาความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลมาเขียนให้เกิดประโยชน์ โดยสามารถลดขั้นตอนการปฏิบัติงานลงได้และสามารถนำไปใช้ได้อย่างแพร่หลาย
- มีกิจกรรมการร่วมวงสนทนาแลกเปลี่ยนกันเป็นประจำอย่างต่อเนื่องทั้งก่อนการปฏิบัติงานและหลังการปฏิบัติงาน คือ มานั่งคุยนั่งแลกเปลี่ยนกันว่าวันนี้มีอะไรเป็นอย่างไร ซึ่งนอกจากจะเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้กันแล้วยังเป็นการกระชับความสัมพันธ์กันในหมู่คณะด้วย
- มีการรวบรวมผลงานในรอบ 1 ปี เพื่อจัดนิทรรศการโดยเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในและภายนอกร่วมชมผลงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้

1.3 การจัดอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรในเรื่องการจัดการความรู้

(1.3.1) แนวปฏิบัติที่ดีในด้านกระบวนการจัดการความรู้เรื่องการจัดอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรในเรื่องการจัดการความรู้ของคณะทรัพยากรธรรมชาติ ได้แก่

- มีการให้ความรู้หรือสัมมนาโดยใช้กิจกรรมทางด้านการจัดการความรู้ เช่น การจัดอบรมในเรื่องที่เป็นปัญหาเร่งด่วน การถ่ายทอดความรู้ในเรื่องที่เป็นเรื่องใกล้ตัว
- มีการจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ โดยมีคณะทำงานจัดการความรู้เป็นผู้กำหนดแผนการดำเนินงาน สรุปผลการจัดกิจกรรมและนำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการประจำ ซึ่งผู้เข้าร่วมอบรมคือบุคลากรคณะและผู้สนใจ

(1.3.2) แนวปฏิบัติที่ดีในด้านกระบวนการจัดการความรู้เรื่องการจัดอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรในเรื่องการจัดการความรู้ของคณะเกษตรศาสตร์ ได้แก่

- การจัดอบรมและสัมมนาเกี่ยวกับการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องทุกปี ปีละประมาณ 5 โครงการ

(1.3.3) แนวปฏิบัติที่ดีในด้านกระบวนการจัดการความรู้เรื่องการจัดอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรในเรื่องการจัดการความรู้ของคณะแพทยศาสตร์ ได้แก่

- การอบรมการจัดการความรู้ในรูปแบบกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่จัดขึ้นเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง

(1.3.4) แนวปฏิบัติที่ดีในด้านกระบวนการจัดการความรู้เรื่องการจัดอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรในเรื่องการจัดการความรู้ของคณะพยาบาลศาสตร์ ได้แก่

- มีการจัดอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรโดยการเชิญวิทยากรจากทั้งภายในและภายนอกมาเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ โดยปกติแล้วจะมีการจัดอบรมให้ความรู้ทุกปี ปีละ 1 ครั้ง
- มีการส่งคณะกรรมการไปอบรมและศึกษาคูงานต่างๆ

(1.3.5) แนวปฏิบัติที่ดีในด้านกระบวนการจัดการความรู้เรื่องการจัดอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรในเรื่องการจัดการความรู้ของสำนักงานที่ดินจังหวัดสงขลา ได้แก่

- จัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ทุกปี ปีละประมาณ 2 ครั้ง
- สร้างเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือการสัมมนาอื่นๆ ที่เป็นเชิงการพัฒนาในหัวข้อต่างๆ ที่เกี่ยวกับงานปีละ 2 ครั้ง

(1.3.6) แนวปฏิบัติที่ดีในด้านกระบวนการจัดการความรู้เรื่องการจัดอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรในเรื่องการจัดการความรู้ของฐานทัพเรือสงขลา ทัพเรือภาคที่ 2 ได้แก่

- มีการให้ความสำคัญของการจัดอบรม โดยจัดอบรมให้ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการจัดการความรู้ทุกปีอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง ซึ่งวิทยากรที่ให้การอบรมเป็นบุคลากรที่มีความรู้ในด้านการจัดการความรู้หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก ได้แก่ คณาจารย์จากมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
- การจัดสัมมนาในหัวข้อต่างๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนางานโดยใช้การจัดการความรู้ ปีละมากกว่า 10 ครั้ง

1.4 การกำหนดนโยบายและวิสัยทัศน์ในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้

(1.4.1) แนวปฏิบัติที่ดีในด้านกระบวนการจัดการความรู้เรื่องการกำหนดนโยบายและวิสัยทัศน์ในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของคณะทรัพยากรธรรมชาติ ได้แก่

- นโยบายและเป้าหมายในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ ได้แสดงรายละเอียดไว้แล้วในส่วนของหัวข้อที่ 4.3.1 ข้อมูลการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้เบื้องต้นของคู่เปรียบเทียบ หน้า 4-4

(1.4.2) แนวปฏิบัติที่ดีในด้านกระบวนการจัดการความรู้เรื่องการกำหนดนโยบายและวิสัยทัศน์ในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของคณะเกษตรศาสตร์ ได้แก่

- นโยบายและเป้าหมายในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ ได้แสดงรายละเอียดไว้แล้วในส่วนของหัวข้อที่ 4.3.1 ข้อมูลการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้เบื้องต้นของกลุ่มเปรียบเทียบ หน้า 4-5

(1.4.3) แนวปฏิบัติที่ดีในด้านกระบวนการจัดการความรู้เรื่องการกำหนดนโยบายและวิสัยทัศน์ในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของคณะแพทยศาสตร์ ได้แก่

- นโยบายและเป้าหมายในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ ได้แสดงรายละเอียดไว้แล้วในส่วนของหัวข้อที่ 4.3.1 ข้อมูลการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้เบื้องต้นของกลุ่มเปรียบเทียบ หน้า 4-6

(1.4.4) แนวปฏิบัติที่ดีในด้านกระบวนการจัดการความรู้เรื่องการกำหนดนโยบายและวิสัยทัศน์ในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของคณะพยาบาลศาสตร์ ได้แก่

- นโยบายและเป้าหมายในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ ได้แสดงรายละเอียดไว้แล้วในส่วนของหัวข้อที่ 4.3.1 ข้อมูลการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้เบื้องต้นของกลุ่มเปรียบเทียบ หน้า 4-9

(1.4.5) แนวปฏิบัติที่ดีในด้านกระบวนการจัดการความรู้เรื่องการกำหนดนโยบายและวิสัยทัศน์ในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของสำนักงานที่ดินจังหวัดสงขลา ได้แก่

- นโยบายและเป้าหมายในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ ได้แสดงรายละเอียดไว้แล้วในส่วนของหัวข้อที่ 4.3.1 ข้อมูลการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้เบื้องต้นของกลุ่มเปรียบเทียบ หน้า 4-11

(1.4.6) แนวปฏิบัติที่ดีในด้านกระบวนการจัดการความรู้เรื่องการกำหนดนโยบายและวิสัยทัศน์ในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของฐานทัพเรือสงขลา ทัพเรือภาคที่ 2 ได้แก่

- นโยบายและเป้าหมายในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ ได้แสดงรายละเอียดไว้แล้วในส่วนของหัวข้อที่ 4.3.1 ข้อมูลการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้เบื้องต้นของกลุ่มเปรียบเทียบ หน้า 4-12
- มีการกำหนดวิสัยทัศน์ของการจัดการความรู้ที่ชัดเจน คือ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเลและการป้องกันประเทศ

2. ด้านภาวะผู้นำ

2.1 ผู้นำให้การส่งเสริมและผลักดันการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้

(2.1.1) แนวปฏิบัติที่ดีในด้านภาวะผู้นำเรื่องผู้นำให้การส่งเสริมและผลักดันการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของคณะทรัพยากรธรรมชาติ ได้แก่

- คณบดีและรองคณบดีฝ่ายบริหารทำหน้าที่เป็นผู้นำหลัก โดยการทำให้เห็นเป็นประจักษ์และการเข้าร่วมประชุมทุกครั้ง

(2.1.2) แนวปฏิบัติที่ดีในด้านภาวะผู้นำเรื่องผู้นำให้การส่งเสริมและผลักดันการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของคณะเกษตรศาสตร์ ได้แก่

- ผู้นำซึ่งเป็นคณบดีให้การส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างเต็มที่ เข้าร่วมกิจกรรมทุกครั้ง คณะกรรมการเสนอโครงการอะไรมาที่อนุมัติทุกเรื่อง และมีส่วนผลักดันให้กิจกรรมดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง

(2.1.3) แนวปฏิบัติที่ดีในด้านภาวะผู้นำเรื่องผู้นำให้การส่งเสริมและผลักดันการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของคณะแพทยศาสตร์ ได้แก่

- ที่ปรึกษาคณบดีเป็นผู้นำหลักในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้โดยมีคณบดีคอยเป็นที่ปรึกษา ทั้งนี้ยังมีการปฏิบัติให้เห็นเป็นตัวอย่างและเข้าร่วมประชุมทุกครั้ง รวมทั้งยังส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง

(2.1.4) แนวปฏิบัติที่ดีในด้านภาวะผู้นำเรื่องผู้นำให้การส่งเสริมและผลักดันการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของคณะพยาบาลศาสตร์ ได้แก่

- รองคณบดีเป็นผู้นำหลักและมีส่วนผลักดันให้การดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง โดยผลักดันให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมทั้งสายอาจารย์และสายสนับสนุนและเข้าร่วมกิจกรรมหรือเข้าร่วมประชุมทุกครั้ง

(2.1.5) แนวปฏิบัติที่ดีในด้านภาวะผู้นำเรื่องผู้นำให้การส่งเสริมและผลักดันการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของสำนักงานที่ดินจังหวัดสงขลา ได้แก่

- ผู้นำของสำนักงานที่ดินจังหวัดสงขลาให้ความสำคัญต่อการจัดการความรู้โดยมองว่าการจัดการความรู้เป็นสื่อยอดของการพัฒนา
- ในปี พ.ศ. 2540 ผู้นำของสำนักงานที่ดินจังหวัดสงขลาได้ผลักดันและเริ่มเสนอตัวเข้าไปเป็นหน่วยงานนำร่องการเปลี่ยนแปลงตามโครงการหน่วยงานนำร่องของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน(สำนักงาน ก.พ.) รวมทั้งกรมที่ดิน

กระทรวงมหาดไทยก็ได้คัดเลือกสำนักงานที่ดินจังหวัดสงขลาที่เสนอตัวเข้าไปเป็นหน่วยงานต้นแบบการส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงาน การเสนอตัวดังกล่าวแสดงถึงความเอาใจจริงเอาใจในการพัฒนาองค์กร

- ผู้นำองค์กรมีการกำหนดคู่แข่งหรือเทียบเคียงเพื่อให้เกิดการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นต่อไปในสำนักงานที่ดินจังหวัดสงขลา

(2.1.6) แนวปฏิบัติที่ดีในด้านภาวะผู้นำเรื่องผู้นำให้การส่งเสริมและผลักดันการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของฐานทัพเรือสงขลา ทัพเรือภาคที่ 2 ได้แก่

- ผู้บัญชาการกองทัพเรือภาคที่ 2 ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้และมองว่าเป็นหน้าที่ของหน่วยงาน
- มีการกำหนดให้ผู้นำหน่วยมีส่วนร่วมและผลักดันหน่วยให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผู้นำหน่วยมีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ของหน่วยมากกว่าร้อยละ 70

2.2 การจัดตั้งและกำหนดหน้าที่ของคณะกรรมการจัดการความรู้

(2.2.1) แนวปฏิบัติที่ดีในด้านภาวะผู้นำเรื่องการจัดตั้งและกำหนดหน้าที่ของคณะกรรมการจัดการความรู้ของคณะทรัพยากรธรรมชาติ ได้แก่

- บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการจัดการความรู้ได้แสดงรายละเอียดไว้แล้วในส่วนของหัวข้อที่ 4.3.1 ข้อมูลการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้เบื้องต้นของกลุ่มเปรียบเทียบ หน้า 4-4

(2.2.2) แนวปฏิบัติที่ดีในด้านภาวะผู้นำเรื่องการจัดตั้งและกำหนดหน้าที่ของคณะกรรมการจัดการความรู้ของคณะเกษตรศาสตร์ ได้แก่

- บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการจัดการความรู้ได้แสดงรายละเอียดไว้แล้วในส่วนของหัวข้อที่ 4.3.1 ข้อมูลการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้เบื้องต้นของกลุ่มเปรียบเทียบ หน้า 4-5

(2.2.3) แนวปฏิบัติที่ดีในด้านภาวะผู้นำเรื่องการจัดตั้งและกำหนดหน้าที่ของคณะกรรมการจัดการความรู้ของคณะแพทยศาสตร์ ได้แก่

- บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการจัดการความรู้ได้แสดงรายละเอียดไว้แล้วในส่วนของหัวข้อที่ 4.3.1 ข้อมูลการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้เบื้องต้นของกลุ่มเปรียบเทียบ หน้า 4-7

(2.2.4) แนวปฏิบัติที่ดีในด้านภาวะผู้นำเรื่องการจัดตั้งและกำหนดหน้าที่ของคณะกรรมการจัดการความรู้ของคณะพยาบาลศาสตร์ ได้แก่

- บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการจัดการความรู้ได้แสดงรายละเอียดไว้แล้วใน ส่วนของหัวข้อที่ 4.3.1 ข้อมูลการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้เบื้องต้นของกลุ่ม เปรียบเทียบ หน้า 4-9
- คณะกรรมการดำรงตำแหน่งได้วาระละ 2 ปี ซึ่งคณะกรรมการเป็นผู้ที่มีความรู้เรื่อง การจัดการความรู้ ส่งผลให้สามารถดำเนินกิจกรรมนี้ได้อย่างรวดเร็ว
- คณะกรรมการมาจากทุกภาควิชาและหน่วยงานย่อย ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพ ในการประสานงาน

(2.2.5) แนวปฏิบัติที่ดีในด้านภาวะผู้นำเรื่องการจัดตั้งและกำหนดหน้าที่ของคณะกรรมการจัดการความรู้ของสำนักงานที่ดินจังหวัดสงขลา ได้แก่

- บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการจัดการความรู้ได้แสดงรายละเอียดไว้แล้วใน ส่วนของหัวข้อที่ 4.3.1 ข้อมูลการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้เบื้องต้นของกลุ่ม เปรียบเทียบ หน้า 4-11

(2.2.6) แนวปฏิบัติที่ดีในด้านภาวะผู้นำเรื่องการจัดตั้งและกำหนดหน้าที่ของคณะกรรมการจัดการความรู้ของฐานทัพเรือสงขลา ทัพเรือภาคที่ 2 ได้แก่

- บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการจัดการความรู้ได้แสดงรายละเอียดไว้แล้วใน ส่วนของหัวข้อที่ 4.3.1 ข้อมูลการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้เบื้องต้นของกลุ่ม เปรียบเทียบ หน้า 4-12

3. ด้านวัฒนธรรมในการจัดการความรู้

3.1 การเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ของบุคลากรในองค์กร

(3.1.1) แนวปฏิบัติที่ดีในด้านวัฒนธรรมในการจัดการความรู้เรื่องการเข้าร่วมกิจกรรมการ จัดการความรู้ของบุคลากรในองค์กรของคณะทรัพยากรธรรมชาติ ได้แก่

- การดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของคณะมีการกระจายไปยังทุกภาควิชา/ หน่วยงาน โดยมีสำนักงานเลขานุการคณะเป็นหน่วยงานนำร่องในการบันทึกเรื่อง ที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ของหน่วยงาน เช่น กฎ ระเบียบ วิธีการทำงาน การลด ขั้นตอนการทำงาน การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การพัฒนาการทำงานร่วมกัน โดยบันทึกผ่านระบบ share

- การเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ของบุคลากรในคณะแบ่งเป็น 2 แบบตามลักษณะงาน เช่น งานด้านวิชาการและงานด้านสายสนับสนุน ซึ่งจำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรมจะขึ้นอยู่กับลักษณะกิจกรรมที่จัด สำหรับกิจกรรมที่มีสายอาจารย์เข้าร่วมโดยตรง เช่น กิจกรรมการเสวนางานวิจัย
- มีการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ที่สามารถให้นักศึกษาเข้าร่วมแลกเปลี่ยน เช่น การจัดเวทีกิจกรรมจากนักศึกษาที่ไปเรียนต่อต่างประเทศมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การจัดเวทีเสวนาร่วมกันระหว่างอาจารย์ สายสนับสนุน และนักศึกษา เช่น เทคนิคการบริหารจัดการนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา

(3.1.2) แนวปฏิบัติที่ดีในด้านวัฒนธรรมในการจัดการความรู้เรื่องการเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ของบุคลากรในองค์กรของคณะเภสัชศาสตร์ ได้แก่

- แม้ว่าบุคลากรส่วนใหญ่ที่ดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้จะเป็นสายสนับสนุน แต่ก็มีบุคลากรสายอาจารย์ร่วมเป็นกรรมการหรือที่ปรึกษาต่างๆ และเข้าร่วมกิจกรรมตามความเหมาะสมของหัวข้อที่จัด เช่น การประกวดนวัตกรรม
- มีการสร้างค่านิยมหรือการรับรู้ของคนในคณะเภสัชศาสตร์ว่ากิจกรรมการจัดการความรู้ คือ การพัฒนาตนเอง ส่งผลให้มีการรวมกลุ่มกันเพื่อหาข้อบกพร่องของงานและหาแนวทางพัฒนางาน
- มีการสร้างเครือข่ายการจัดการความรู้ของคณะเภสัชศาสตร์ร่วมกับสถาบันอื่น และมีการศึกษาดูงานร่วมกัน

(3.1.3) แนวปฏิบัติที่ดีในด้านวัฒนธรรมในการจัดการความรู้เรื่องการเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ของบุคลากรในองค์กรของคณะแพทยศาสตร์ ได้แก่

- บุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ส่วนใหญ่จะเป็นสายสนับสนุน ได้แก่ สายบริการพยาบาล สายงานบริหาร และนักวิชาการ แต่เนื่องจากคณะแพทยศาสตร์เป็นคณะที่มีขนาดใหญ่จึงมีบุคลากรเข้าร่วมประมาณ 300 คน ส่งผลให้กิจกรรมต่างๆ ดำเนินอย่างคึกคักและต่อเนื่อง
- บุคลากรใช้การจัดการความรู้เชื่อมโยงกับงานประจำได้เป็นอย่างดี รวมทั้งเน้นการนำการจัดการความรู้ไปปรับปรุงงานในด้านต่างๆ เช่น ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ลดเวลาในการทำงาน เป็นต้น
- ผลักดันการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง คือ เน้นเรื่องการ “ทำ เยอะ ทำนาน ทำจริงจัง และทำสม่ำเสมอ”

(3.1.4) แนวปฏิบัติที่ดีในด้านวัฒนธรรมในการจัดการความรู้เรื่องการเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ของบุคลากรในองค์กรของคณะพยาบาลศาสตร์ ได้แก่

- มีการกระจายกิจกรรมการจัดการความรู้ไปยังหน่วยงานต่างๆ หน่วยงาน คือ บังคับให้ทุกหน่วยงานต้องทำ มีการทำเป็นลักษณะกลุ่มใหญ่ในภาพรวมของคณะซึ่งจะมีสายสนับสนุนเข้าร่วมค่อนข้างมาก
- ผลักดันให้นำการจัดการความรู้ไปบูรณาการกับเนื้องานประจำ เช่น การสอนงานน้องใหม่ด้วยเทคนิค Learning by doing, เทคนิค morning brief และ evening brief
- จัดเวทีคุณภาพพร้อมกับเครือข่ายของคณะพยาบาลศาสตร์

(3.1.5) แนวปฏิบัติที่ดีในด้านวัฒนธรรมในการจัดการความรู้เรื่องการเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ของบุคลากรในองค์กรของสำนักงานที่ดินจังหวัดสงขลา ได้แก่

- บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมและมีการกระจายไปยังทุกหน่วยงานย่อย เป็นไปในรูปแบบของการบังคับโดยไว้ในกรอบของการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานนั้นๆ
- ผลักดัน 3 เทคนิค ได้แก่ AAR, 5 minute concept และ story telling ซึ่งผ่านการพิจารณาแล้วว่าเหมาะกับบริบทของงาน เป็นเทคนิคหลักในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของหน่วยงาน

(3.1.6) แนวปฏิบัติที่ดีในด้านวัฒนธรรมในการจัดการความรู้เรื่องการเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ของบุคลากรในองค์กรของฐานทัพเรือสงขลา ทัพเรือภาคที่ 2 ได้แก่

- บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้จากการบังคับโดยการใส่กรอบประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคล

3.2 แรงจูงใจที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้

(3.2.1) แนวปฏิบัติที่ดีในด้านวัฒนธรรมในการจัดการความรู้เรื่องแรงจูงใจที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของคณะทรัพยากรธรรมชาติ ได้แก่

- มีระบบการสร้างแรงจูงใจและมีการประกาศผลให้รางวัลทุกๆ 3 เดือนให้กับผู้ที่เขียนบันทึกผ่านระบบ share และในการจำแนกประเภทรางวัลจะเปิดโอกาสให้กับผู้บันทึกหน้าใหม่ ผู้บันทึกต่อเนื่อง ผู้บันทึกมากที่สุด รวมทั้งบันทึกแนะนำ เพื่อเป็นการกระจายให้ได้รับรางวัลกันอย่างทั่วถึง

- มีการยกย่องชมเชยให้การดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้สามารถดำเนินไปได้
อย่างต่อเนื่องและทุกกิจกรรมจะต้องมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

(3.2.2) แนวปฏิบัติที่ดีในด้านวัฒนธรรมในการจัดการความรู้เรื่องแรงจูงใจที่ใช้ในการ
ดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของคณะเภสัชศาสตร์ ได้แก่

- มีแรงจูงใจสำหรับทุกคนที่ร่วมกิจกรรม เช่น กิจกรรมการประกวดนวัตกรรมมีการ
ให้เงินรางวัลแก่ผู้เข้าร่วมทุกคน แม้ว่าจะไม่ได้รางวัลชนะเลิศหรือรองชนะเลิศก็
ตาม เพื่อเป็นการปลอบใจและจูงใจให้เข้าร่วมกิจกรรมในครั้งต่อไป

(3.2.3) แนวปฏิบัติที่ดีในด้านวัฒนธรรมในการจัดการความรู้เรื่องแรงจูงใจที่ใช้ในการ
ดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของคณะแพทยศาสตร์ ได้แก่

- จัดเวทีให้บุคลากรที่มีผลงานดีเด่นมานำเสนอเพื่อถ่ายทอดประสบการณ์และเป็น
การสร้างความภาคภูมิใจให้กับเจ้าของผลงาน
- มีการใช้แรงจูงใจให้บุคลากรในคณะเข้าร่วมกิจกรรม Sharing Day โดยใช้เป็นเงิน
รางวัล, USB, เกียรติบัตร, เสื้อ เป็นต้น
- มีการแจกของที่ระลึกและของรางวัลให้แก่บุคลากรที่ร่วมตอบคำถามในกิจกรรม
ต่างๆ

(3.2.4) แนวปฏิบัติที่ดีในด้านวัฒนธรรมในการจัดการความรู้เรื่องแรงจูงใจที่ใช้ในการ
ดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของคณะพยาบาลศาสตร์ ได้แก่

- การให้รางวัลหรือสร้างแรงจูงใจจะเป็นหน่วยงานไม่ได้ให้เป็นตัวบุคคล ซึ่งเป็น
การส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม
- สนับสนุนงบประมาณหน่วยงานละ 5,000 บาท สำหรับจัดกิจกรรมการจัดการ
ความรู้

(3.2.5) แนวปฏิบัติที่ดีในด้านวัฒนธรรมในการจัดการความรู้เรื่องแรงจูงใจที่ใช้ในการ
ดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของสำนักงานที่دينจังหวัดสงขลา ได้แก่

- ไม่มีการใช้เงินรางวัลเป็นแรงจูงใจแต่ใช้การจัดกิจกรรมเป็นกลุ่มย่อยๆ ออกไปตาม
ลักษณะงานแล้วให้แต่ละกลุ่มนำข้อสรุปจากการสกัดความรู้มาแลกเปลี่ยนโดยใช้
เวทีแลกเปลี่ยนซึ่งจะทำให้เกิดการเปรียบเทียบ ซึ่งจะทำให้รู้ทันที่วามองครบทุก
ด้านหรือไม่ มองชัดเจนหรือไม่ สกัดความรู้ออกมาครบหรือไม่ ก็จะทำให้เกิดการ
พัฒนางานขึ้นมา กล่าวได้ว่าเป็นการเอาเครื่องมือในการจัดการความรู้มาเป็น
แรงจูงใจ คือ การสร้างเวทีแห่งการแลกเปลี่ยนเป็นตัวกำหนดให้บุคลากรเกิด

ความรู้สึกว่าต้องตื่นตัวตลอดเวลา ต้องมองรอบด้าน โดยรางวัลที่บุคลากรได้รับก็คือความภาคภูมิใจว่าสามารถสกัดความรู้ออกมาได้ หยิบความรู้ออกมาใช้ได้

(3.2.6) แนวปฏิบัติที่ดีในด้านวัฒนธรรมในการจัดการความรู้เรื่องแรงจูงใจที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของฐานทัพเรือสงขลา ทัพเรือภาคที่ 2 ได้แก่

- จัดตั้ง 10 หน่วยงานนำร่อง (จากทั้งหมด 35 หน่วยงาน) เพื่อเป็นหน่วยงานต้นแบบในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ มีการให้รางวัลเป็นโล่ประกาศเกียรติคุณ ประกาศชมเชยและงบประมาณสนับสนุน

3.3 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

(3.3.1) แนวปฏิบัติที่ดีในด้านวัฒนธรรมในการจัดการความรู้เรื่องการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานที่ดินจังหวัดสงขลา ได้แก่

- สร้างค่านิยมของการเรียนรู้ร่วมกันและค่านิยมของการยอมรับการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลง รวมทั้งสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เข้มแข็ง วัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งสร้างผลงาน สร้างคุณภาพ สร้างนวัตกรรม และมีการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง
- เสริมสร้างการทำงานเป็นทีมด้วยการบริหารแบบแนวราบและสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดและข้อมูลข่าวสารได้มากที่สุด มีการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ มีการเรียนรู้ผลการทำงานเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- มุ่งเน้นพัฒนาบุคลากรในสำนักงานด้วยการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน เพื่อพัฒนาขีดความสามารถให้บุคลากรสามารถทำงานได้ทุกหน้าที่ ทุกประเภท เพื่อเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้เกิดผลสูงสุด
- มีการเสริมสร้างให้สำนักงานที่ดินเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในลักษณะที่เป็นธรรมชาติจากประสบการณ์จริงเพื่อให้เกิดองค์ความรู้และเก็บรวบรวมเป็นคลังความรู้ที่สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง รวมทั้งพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ

(3.3.2) แนวปฏิบัติที่ดีในด้านวัฒนธรรมในการจัดการความรู้เรื่องการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฐานทัพเรือสงขลา ทัพเรือภาคที่ 2 ได้แก่

- มีการส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมให้แก่หน่วยและส่งเสริมให้กำลังพลถ่ายทอดความรู้หรือประสบการณ์ลงสู่หน่วยโดยให้กำลังพลหมุนเวียนปฏิบัติงานด้านต่างๆ ภายในหน่วย
- มีการสร้างประชาคมและเครือข่ายความรู้ในด้านการรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเลและการป้องกันประเทศเพื่อเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับหน่วยงานภายนอกทัพเรือซึ่งจะเป็นการแสวงหาองค์ความรู้เพิ่มเติมในส่วนที่ทัพเรือต้องการ จำนวนกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานภายนอกซึ่งทุกหน่วยละจัดกิจกรรมปีละ 2 ครั้ง

3.4 การรวมกลุ่มเป็นชุมชนนักปฏิบัติ

(3.4.1) แนวปฏิบัติที่ดีในด้านวัฒนธรรมในการจัดการความรู้เรื่องการรวมกลุ่มเป็นชุมชนนักปฏิบัติ ของคณะเภสัชศาสตร์

- มีการเชิญ CoP จากคณะอื่นมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันทำให้ได้มุมมองที่หลากหลายและแปลกใหม่

4. ด้านเทคโนโลยีการจัดการความรู้

4.1 การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นส่วนหนึ่งในการจัดการความรู้

(4.1.1) แนวปฏิบัติที่ดีในด้านเทคโนโลยีการจัดการความรู้เรื่องการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นส่วนหนึ่งในการจัดการความรู้ของคณะทรัพยากรธรรมชาติ ได้แก่

- มีการจัดระบบสารสนเทศเพื่อช่วยส่งเสริมการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ เช่น เว็บไซต์ เว็บบล็อกหรือ Facebook เกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้แต่ละหน่วยงานย่อยหรือแต่ละกลุ่มเข้าไปแลกเปลี่ยน
- มีการสกัดเอาความรู้จากการวิจัยของอาจารย์และนักวิชาการมาเผยแพร่ฝ่ายทางสื่อวิทยุ หนังสือพิมพ์ และเว็บไซต์

(4.1.2) แนวปฏิบัติที่ดีในด้านเทคโนโลยีการจัดการความรู้เรื่องการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นส่วนหนึ่งในการจัดการความรู้ของคณะเภสัชศาสตร์ ได้แก่

- มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ขึ้นมาเพื่อลดการเก็บเอกสารต่างๆ เป็นการลดการใช้ทรัพยากรและเพิ่มความสะดวกรวดเร็วในการสืบค้นข้อมูลหรือความรู้ต่างๆ

5. ด้านการวัดผลการจัดการความรู้

5.1 การกำหนดตัวชี้วัดด้านการจัดการความรู้

(5.1.1) แนวปฏิบัติที่ดีในด้านการวัดผลการจัดการความรู้เรื่องการกำหนดตัวชี้วัดด้านการจัดการความรู้ของคณะแพทยศาสตร์ ได้แก่

- ใช้ KMAT ในการประเมินผลการดำเนินงาน ซึ่ง KMAT เป็นระบบประเมินมาตรฐานใช้สำหรับประเมิน 5 องค์ประกอบที่สำคัญต่อการจัดการความรู้ ได้แก่ ด้านกระบวนการจัดการความรู้ ด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้ ด้านเทคโนโลยีการจัดการความรู้ และด้านการวัดผลการจัดการความรู้

(5.1.2) แนวปฏิบัติที่ดีในด้านการวัดผลการจัดการความรู้เรื่องการกำหนดตัวชี้วัดด้านการจัดการความรู้ของสำนักงานที่ดินจังหวัดสงขลา ได้แก่

- ตัวชี้วัดด้านการจัดการความรู้มีทั้งประเภทการวัดเชิงปริมาณและการวัดเชิงคุณภาพ
- กำหนดให้ตัวชี้วัดด้านการจัดการความรู้เป็นหนึ่งในตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน

(5.1.3) แนวปฏิบัติที่ดีในด้านการวัดผลการจัดการความรู้เรื่องการกำหนดตัวชี้วัดด้านการจัดการความรู้ของทัพเรือภาคที่ 2 ได้แก่

- มีการกำหนดให้ตัวชี้วัดด้านการจัดการความรู้เป็นตัวชี้วัดระดับบุคคล

5.2 การติดตามผลการดำเนินงานของกิจกรรมการจัดการความรู้

(5.2.1) แนวปฏิบัติที่ดีในด้านการวัดผลการจัดการความรู้เรื่องการติดตามผลการดำเนินงานของกิจกรรมการจัดการความรู้ของคณะแพทยศาสตร์ ได้แก่

- มีการประชุมติดตามผลการดำเนินงานกิจกรรมการจัดการความรู้เป็นประจำทุกเดือน

(5.2.2) แนวปฏิบัติที่ดีในด้านการวัดผลการจัดการความรู้เรื่องการติดตามผลการดำเนินงานของกิจกรรมการจัดการความรู้ของสำนักงานที่ดิน ได้แก่

- การวางระบบการประเมินผลเพื่อติดตามผลการดำเนินงานและผลสำเร็จทั้งระดับกลุ่มงาน ฝ่าย ไปจนถึงระดับบุคคล เช่น ระดับความสำเร็จในการจัดกิจกรรมโครงการเกี่ยวกับความพอเพียง ร้อยละเรื่องร้องเรียนที่ลดลงจำนวนครั้ง ร้อยละของบุคลากรที่รับการฝึกอบรม ร้อยละความพึงพอใจของประชาชน จำนวนคน และกลุ่มบุคคลที่เข้ามามีส่วนร่วม เป็นต้น

(5.2.3) แนวปฏิบัติที่ดีในด้านการวัดผลการจัดการความรู้เรื่องการติดตามผลการดำเนินงานของกิจกรรมการจัดการความรู้ของทัพเรือภาคที่ 2 ได้แก่

- ระบบการประเมินผลเพื่อติดตามผลการดำเนินงานและผลสำเร็จพิจารณาที่ภาพใหญ่ หน่วยงานย่อย จนถึงระดับบุคคล
- มีการใช้แบบสอบถามการดำเนินการจัดการความรู้ของหน่วยราชการที่ขึ้นตรงต่อกองทัพเรือ โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็นหน่วยนำร่องและหน่วยที่ไม่ใช่หน่วยนำร่องเพื่อให้ได้รับทราบการดำเนินการของหน่วยราชการขึ้นตรงต่อกองทัพเรือในภาพรวมและนำไปทบทวนแนวทางการจัดการความรู้และแผนการจัดการความรู้ต่อไป

4.6.2 วิเคราะห์โอกาสในการนำไปใช้กับคณะวิศวกรรมศาสตร์

จากการวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีของการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของกลุ่มเปรียบเทียบ คณะผู้วิจัยจึงรวบรวมประเด็นดังกล่าวเสนอต่อผู้บริหารคณะวิศวกรรมศาสตร์ที่รับผิดชอบกิจกรรมการจัดการความรู้ของคณะวิศวกรรมศาสตร์ (ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายพัฒนาระบบคุณภาพ) พิจารณาโอกาสในการนำไปใช้ สรุปได้ดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 การวิเคราะห์โอกาสของการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ในการนำไปใช้กับคณะวิศวกรรมศาสตร์

ประเด็น	แนวปฏิบัติที่ดี	ผลการพิจารณาจากผู้บริหารและหน่วยงานที่รับผิดชอบ				หมายเหตุ (ความคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้บริหาร)
		มีการ ดำเนินการ อยู่ใน ปัจจุบัน	พิจารณาเห็น ว่าสามารถ ปรับปรุงตาม แนวทาง ดังกล่าวได้	พิจารณา ไว้ศึกษา ต่อไป	พิจารณา เห็นว่ายังมี ความไม่ เหมาะสม	
1. ด้านกระบวนการ 1.1 กระบวนการและ แผน การ ดำ เนิน กิจกรรมการจัดการ ความรู้	<ul style="list-style-type: none"> วางแผนและกิจกรรมการจัดการความรู้โดยอ้างอิง 7 กระบวนการหลักของ กพร. 		√			ดำเนินการไปแล้ว โดยได้ทำการประชุมเพื่อวางแผนไปเมื่อ 20 มกราคม 2554
	<ul style="list-style-type: none"> ใช้ SWOT analysis เพื่อวิเคราะห์การดำเนินการจัดการความรู้ในปีที่ผ่านมาและใช้ข้อมูลประกอบการวางแผนในปีถัดไป 		√			จะดำเนินการเพื่อประกอบการวางแผนปีการศึกษาหน้า – กำหนดการประชุมวางแผนสำหรับปีการศึกษาหน้าในวันที่ 25 มีนาคม 2554
	<ul style="list-style-type: none"> เน้นการนำการจัดการความรู้เพื่อสร้างนวัตกรรมในการพัฒนางาน เช่น การลดขั้นตอน การปรับปรุงงาน 		√			ตั้งเป้าหมายสำหรับประเด็นการพัฒนางานในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ในปีการศึกษาหน้า 2554
	<ul style="list-style-type: none"> มุ่งเป้าหมายการจัดการความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 		√			

ตารางที่ 4.8 การวิเคราะห์โอกาสของการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ในการนำไปใช้กับคณะวิศวกรรมศาสตร์ (ต่อ)

ประเด็น	แนวปฏิบัติที่ดี	ผลการพิจารณาจากผู้บริหารและหน่วยงานที่รับผิดชอบ				หมายเหตุ (ความคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้บริหาร)
		มีการ ดำเนินการ อยู่ใน ปัจจุบัน	พิจารณาเห็น ว่าสามารถ ปรับปรุงตาม แนวทาง ดังกล่าวได้	พิจารณา ไว้ศึกษา ต่อไป	พิจารณา เห็นว่ายังมี ความไม่ เหมาะสม	
1.2 เทคนิคที่ใช้ใน การดำเนินกิจกรรม การจัดการความรู้	● การเขียน Blog บันทึกความรู้และ ประสบการณ์เพื่อการแลกเปลี่ยน	√				
	● กิจกรรมขยายผลจากการไปศึกษา งาน อบรม สัมมนา เช่น เวที แลกเปลี่ยน		√			
	● การเขียนคู่มือปฏิบัติงานของแต่ละ บุคคล	√				ปัจจุบันคณะฯ มีอยู่ในรูปแบบของ “ K-Procedure ”
	● การเขียน Job Description ของงานใน หน้าที่ที่ตนเองปฏิบัติ			√		พิจารณาหาแนวทาง/รูปแบบที่เหมาะสม กับคณะฯต่อไป
	● จัดเก็บองค์ความรู้ในบุคลากรผู้ที่กำลัง จะเกษียณอายุ	√				ปัจจุบันคณะฯ มีอยู่ในรูปแบบของ “ฝาก ไว้ในความทรงจำ”

ตารางที่ 4.8 การวิเคราะห์โอกาสของการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ในการนำไปใช้กับคณะวิศวกรรมศาสตร์ (ต่อ)

ประเด็น	แนวปฏิบัติที่ดี	ผลการพิจารณาจากผู้บริหารและหน่วยงานที่รับผิดชอบ				หมายเหตุ (ความคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้บริหาร)
		มีการ ดำเนินการ อยู่ใน ปัจจุบัน	พิจารณาเห็น ว่าสามารถ ปรับปรุงตาม แนวทาง ดังกล่าวได้	พิจารณารับ ไว้ศึกษา ต่อไป	พิจารณาเห็น ว่ายังมีความ ไม่เหมาะสม	
	<ul style="list-style-type: none"> เทคนิค AAR (After Action Review) เพื่อสกัดองค์ความรู้ ประสบการณ์ หรือเทคนิคต่างๆ ภายหลังจากเสร็จสิ้นกิจกรรมต่างๆ 			√		พิจารณาหาแนวทาง/รูปแบบที่เหมาะสมกับคณะฯ ต่อไป
	<ul style="list-style-type: none"> เทคนิค Morning Brief หรือ Evening Brief (หรือ 5 minute concept) เพื่อทบทวนก่อนหรือหลังการทำงานในแต่ละวัน 			√		พิจารณาหาแนวทาง/รูปแบบที่เหมาะสมกับคณะฯ ต่อไป
	<ul style="list-style-type: none"> เทคนิค Learning by Doing สนับสนุนให้บุคลากรเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง 			√		พิจารณาหาแนวทาง/รูปแบบที่เหมาะสมกับคณะฯ ต่อไป

ตารางที่ 4.8 การวิเคราะห์โอกาสของการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ในการนำไปใช้กับคณะวิศวกรรมศาสตร์ (ต่อ)

ประเด็น	แนวปฏิบัติที่ดี	ผลการพิจารณาจากผู้บริหารและหน่วยงานที่รับผิดชอบ				หมายเหตุ (ความคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้บริหาร)
		มีการ ดำเนินการ อยู่ใน ปัจจุบัน	พิจารณาเห็น ว่าสามารถ ปรับปรุงตาม แนวทาง ดังกล่าวได้	พิจารณารับ ไว้ศึกษา ต่อไป	พิจารณา เห็นว่ายังมี ความไม่ เหมาะสม	
	<ul style="list-style-type: none"> ระบบพี่เลี้ยงในการสอนงานสำหรับบุคลากรใหม่ 	√				มีรูปแบบแตกต่างกันตามหน่วยงาน/ภาควิชาแต่อาจยังไม่ได้กำหนดเป็นแนวปฏิบัติมาตรฐานของคณะฯ จะได้พิจารณาร่วมกับหน่วยงานที่รับผิดชอบต่อไป
	<ul style="list-style-type: none"> การสับเปลี่ยนงาน 	√				มีความเหมาะสมกับบางตำแหน่งงานแต่ในบางตำแหน่งไม่สามารถดำเนินการได้
	<ul style="list-style-type: none"> เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือเสวนา 	√				
	<ul style="list-style-type: none"> เทคนิค World Café สร้างบรรยากาศพูดคุยแลกเปลี่ยนในพื้นที่ หรือห้องที่มีบรรยากาศสบายๆ 	√				คณะฯ ได้พยายามสร้างบรรยากาศและพื้นที่ต่างๆ อยู่แล้ว แต่อาจไม่ได้กำหนดเป็น World Café

ตารางที่ 4.8 การวิเคราะห์โอกาสของการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ในการนำไปใช้กับคณะวิศวกรรมศาสตร์ (ต่อ)

ประเด็น	แนวปฏิบัติที่ดี	ผลการพิจารณาจากผู้บริหารและหน่วยงานที่รับผิดชอบ				หมายเหตุ (ความคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้บริหาร)
		มีการ ดำเนินการ อยู่ใน ปัจจุบัน	พิจารณาเห็น ว่าสามารถ ปรับปรุงตาม แนวทาง ดังกล่าวได้	พิจารณารับ ไว้ศึกษา ต่อไป	พิจารณา เห็นว่ายังมี ความไม่ เหมาะสม	
	<ul style="list-style-type: none"> จัดกิจกรรมการประกวดนวัตกรรม 	√				
	<ul style="list-style-type: none"> สกัดผลงานวิจัยเป็นภาษาที่อ่านง่ายเพื่อเผยแพร่ 			√		ประสานหน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับวิจัยในการหาแนวทาง/รูปแบบหรือกิจกรรมสนับสนุนต่อไป
	<ul style="list-style-type: none"> รวบรวมผลงานในรอบ 1 ปี เพื่อจัด Knowledge Sharing day หรือ นิทรรศการ หรือ สัปดาห์แห่งการเรียนรู้ เพื่อเป็นการแสดงผลงานของแต่ละหน่วยงานและสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 			√		พิจารณาหาแนวทาง/รูปแบบกิจกรรมที่เหมาะสมต่อไป

ตารางที่ 4.8 การวิเคราะห์โอกาสของการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ในการนำไปใช้กับคณะวิศวกรรมศาสตร์ (ต่อ)

ประเด็น	แนวปฏิบัติที่ดี	ผลการพิจารณาจากผู้บริหารและหน่วยงานที่รับผิดชอบ				หมายเหตุ (ความคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้บริหาร)
		มีการ ดำเนินการ อยู่ใน ปัจจุบัน	พิจารณาเห็น ว่าสามารถ ปรับปรุงตาม แนวทาง ดังกล่าวได้	พิจารณา รับ ไว้ศึกษา ต่อไป	พิจารณา เห็นว่ายังมี ความไม่ เหมาะสม	
1.3 การจัดอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรในเรื่องการจัดการความรู้	● การจัดอบรมให้ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการจัดการความรู้	√				
	● การจัดสัมมนาหัวข้อต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานหรือการพัฒนางานในรูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (เป็นการสอดแทรกการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรในคณะ)	√				
	● ส่งคณะกรรมการการจัดการความรู้ไปอบรมหรือศึกษาดูงาน		√			วางแผนสำหรับดำเนินการในปีการศึกษาหน้า 2554
1.4 การกำหนดนโยบายและวิสัยทัศน์ในการจัดการความรู้	● กำหนดนโยบายและวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ให้ชัดเจน โดยต้องสอดคล้องกับภารกิจของคณะฯ		√			ดำเนินการสำหรับปีการศึกษาหน้า 2554

ตารางที่ 4.8 การวิเคราะห์โอกาสของการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ในการนำไปใช้กับคณะวิศวกรรมศาสตร์ (ต่อ)

ประเด็น	แนวปฏิบัติที่ดี	ผลการพิจารณาจากผู้บริหารและหน่วยงานที่รับผิดชอบ				หมายเหตุ (ความคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้บริหาร)
		มีการ ดำเนินการอยู่ ในปัจจุบัน	พิจารณาเห็น ว่าสามารถ ปรับปรุงตาม แนวทาง ดังกล่าวได้	พิจารณารับ ไว้ศึกษา ต่อไป	พิจารณา เห็นว่ายังมี ความไม่ เหมาะสม	
2. ด้านภาวะผู้นำ 2.1 ผู้นำให้การส่งเสริม และผลักดันการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้	<ul style="list-style-type: none"> การปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างของผู้บริหาร ในการเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ 	√				
	<ul style="list-style-type: none"> ผลักดันคณะฯ เข้าสู่โครงการนำร่องต่างๆ ทางการจัดการความรู้เพื่อเป็นการแสดงออกถึงความมุ่งมั่น เอาใจจริงเอาใจ และส่งผลให้ทีมงานและคณะฯ เห็นความสำคัญ 			√		อาจพิจารณาต่อไป หากมีโอกาสใดๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้
	<ul style="list-style-type: none"> กำหนดคู่แข่งหรือเทียบเคียงเพื่อให้เกิดแรงผลักดันการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 		√			ดำเนินการในปีการศึกษาหน้า 2554

ตารางที่ 4.8 การวิเคราะห์โอกาสของการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ในการนำไปใช้กับคณะวิศวกรรมศาสตร์ (ต่อ)

ประเด็น	แนวปฏิบัติที่ดี	ผลการพิจารณาจากผู้บริหารและหน่วยงานที่รับผิดชอบ				หมายเหตุ (ความคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้บริหาร)
		มีการ ดำเนินการอยู่ ในปัจจุบัน	พิจารณาเห็น ว่าสามารถ ปรับปรุงตาม แนวทาง ดังกล่าวได้	พิจารณา รับ ไว้ศึกษา ต่อไป	พิจารณา เห็นว่ายังมี ความไม่ เหมาะสม	
2.2 การจัดตั้งและกำหนดหน้าที่ของคณะกรรมการการจัดการความรู้	<ul style="list-style-type: none"> คณะกรรมการฯ ควรเป็นผู้ที่มีความรู้เรื่องการจัดการความรู้ 	√				อาจเพิ่มเติมด้วยการหาหลักสูตรการอบรมต่างๆ หรือเชิญวิทยากรจากภายนอกต่างๆ มาให้ความรู้เพิ่มเติมสำหรับกรรมการโดยเฉพาะ
	<ul style="list-style-type: none"> คณะกรรมการฯ ควรมาจากภาควิชาฯ และหน่วยงานทั้งหมดของคณะฯ เพื่อส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพในการประสานงาน 		√			พิจารณาแต่งตั้งกรรมการเพิ่มเติมเพื่อให้ครอบคลุมทุกภาควิชา/หน่วยงานในปีการศึกษาหน้า 2554
3. ด้านวัฒนธรรมในการจัดการความรู้	<ul style="list-style-type: none"> คัดเลือกหน่วยงานนำร่องหรือต้นแบบ เพื่อเป็นตัวอย่างให้กับหน่วยงานอื่นๆ ได้เห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับและแนวทางการดำเนินกิจกรรม 		√			พิจารณารูปแบบเพื่อดำเนินการในปีการศึกษาหน้า 2554

ตารางที่ 4.8 การวิเคราะห์โอกาสของการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ในการนำไปใช้กับคณะวิศวกรรมศาสตร์ (ต่อ)

ประเด็น	แนวปฏิบัติที่ดี	ผลการพิจารณาจากผู้บริหารและหน่วยงานที่รับผิดชอบ				หมายเหตุ (ความคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้บริหาร)
		มีการ ดำเนินการอยู่ ในปัจจุบัน	พิจารณาเห็น ว่าสามารถ ปรับปรุงตาม แนวทาง ดังกล่าวได้	พิจารณา ไว้ศึกษา ต่อไป	พิจารณา เห็นว่ายังมี ความไม่ เหมาะสม	
3.1 การเข้าร่วม กิจกรรมการจัดการ ความรู้ของบุคลากร ในองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> การสร้างค่านิยมหรือการรับรู้ของบุคลากรในคณะฯว่าการจัดการความรู้คือการพัฒนาตนเองเพื่อให้บุคลากรทราบถึงความสำคัญและเชื่อมโยงสู่งานที่รับผิดชอบ 		√			เชื่อมโยงกับการสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายในปีการศึกษาหน้า 2554
	<ul style="list-style-type: none"> สร้างเครือข่ายการจัดการความรู้ร่วมกับคณะวิศวกรรมศาสตร์ในสถาบันอื่นๆ 		√			ประสานความร่วมมือไปยังคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยอื่นๆ อาจเริ่มจากในพื้นที่ใกล้เคียง เช่น มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

ตารางที่ 4.8 การวิเคราะห์โอกาสของการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ในการนำไปใช้กับคณะวิศวกรรมศาสตร์ (ต่อ)

ประเด็น	แนวปฏิบัติที่ดี	ผลการพิจารณาจากผู้บริหารและหน่วยงานที่รับผิดชอบ				หมายเหตุ (ความคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้บริหาร)
		มีการ ดำเนินการอยู่ ในปัจจุบัน	พิจารณาเห็น ว่าสามารถ ปรับปรุงตาม แนวทาง ดังกล่าวได้	พิจารณารับ ไว้ศึกษา ต่อไป	พิจารณา เห็นว่ายังมี ความไม่ เหมาะสม	
	<ul style="list-style-type: none"> กำหนดเป็นภาคบังคับในการเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับหน่วย หรือระดับบุคคลมีการวัดผลจากกิจกรรมการจัดการความรู้ด้วย 				√	มองว่ากิจกรรมการจัดการความรู้ ควรเป็นไปด้วยการตระหนักถึงประโยชน์จากผู้เข้าร่วม มากกว่าการบังคับ
	<ul style="list-style-type: none"> จัดกิจกรรมให้นักศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น เวทีเสวนาที่มีประเด็นเกี่ยวข้องกับนักศึกษา 		√			

ตารางที่ 4.8 การวิเคราะห์โอกาสของการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ในการนำไปใช้กับคณะวิศวกรรมศาสตร์ (ต่อ)

ประเด็น	แนวปฏิบัติที่ดี	ผลการพิจารณาจากผู้บริหารและหน่วยงานที่รับผิดชอบ				หมายเหตุ (ความคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้บริหาร)
		มีการ ดำเนินการอยู่ ในปัจจุบัน	พิจารณาเห็น ว่าสามารถ ปรับปรุงตาม แนวทาง ดังกล่าวได้	พิจารณารับ ไว้ศึกษา ต่อไป	พิจารณา เห็นว่ายังมี ความไม่ เหมาะสม	
3.2 แรงจูงใจที่ใช้ใน การดำเนินกิจกรรม การจัดการความรู้	<ul style="list-style-type: none"> ให้รางวัลสำหรับผู้เข้าร่วมกิจกรรมฯ อย่างต่อเนื่อง ผู้เข้าร่วมหน้าใหม่ หรืออื่นๆ เพื่อให้มีรางวัลมีการ กระจายอย่างทั่วถึง 		√			กำหนดรูปแบบการจัดกิจกรรมและการ ให้รางวัลในรูปแบบใหม่ๆ สำหรับปี การศึกษา 2554
	<ul style="list-style-type: none"> ส่งเสริมการประกวดนวัตกรรม เช่น เวทีการประกวด และให้รางวัลแก่ ผู้เข้าร่วมทุกคนเพื่อขวัญและ กำลังใจ 		√			กำหนดรูปแบบการให้รางวัลเพื่อเป็น ขวัญและกำลังใจ
	<ul style="list-style-type: none"> จัดเวทีให้บุคลากรที่มีผลงานดีเด่น ได้นำเสนอเพื่อเป็นการสร้างความ ภูมิใจให้กับเจ้าของผลงาน 	√				

ตารางที่ 4.8 การวิเคราะห์โอกาสของการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ในการนำไปใช้กับคณะวิศวกรรมศาสตร์ (ต่อ)

ประเด็น	แนวปฏิบัติที่ดี	ผลการพิจารณาจากผู้บริหารและหน่วยงานที่รับผิดชอบ				หมายเหตุ (ความคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้บริหาร)
		มีการ ดำเนินการอยู่ ในปัจจุบัน	พิจารณาเห็น ว่าสามารถ ปรับปรุงตาม แนวทาง ดังกล่าวได้	พิจารณารับ ไว้ศึกษา ต่อไป	พิจารณา เห็นว่ายังมี ความไม่ เหมาะสม	
	<ul style="list-style-type: none"> คัดเลือกหน่วยงานที่มีความพร้อมเป็นหน่วยงานนำร่องทางด้านการจัดการความรู้และมีการให้รางวัลหรือประกาศเกียรติคุณต่างๆ เพื่อเป็นการสร้างความภูมิใจให้กับหน่วยงานนั้นๆ 		√			
	<ul style="list-style-type: none"> ให้รางวัลเป็นหน่วยงาน เพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เพราะการจัดการความรู้ต้องอาศัยกลุ่มบุคคลไม่ใช่รายบุคคล 		√			กำหนดแนวทางการให้รางวัลใหม่สำหรับปีการศึกษา 2554

ตารางที่ 4.8 การวิเคราะห์โอกาสของการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ในการนำไปใช้กับคณะวิศวกรรมศาสตร์ (ต่อ)

ประเด็น	แนวปฏิบัติที่ดี	ผลการพิจารณาจากผู้บริหารและหน่วยงานที่รับผิดชอบ				หมายเหตุ (ความคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้บริหาร)
		มีการ ดำเนินการอยู่ ในปัจจุบัน	พิจารณาเห็น ว่าสามารถ ปรับปรุงตาม แนวทาง ดังกล่าวได้	พิจารณา รับ ไว้ศึกษา ต่อไป	พิจารณา เห็นว่ายังมี ความไม่ เหมาะสม	
3.3 การสร้าง วัฒนธรรมองค์กรให้ เป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้	<ul style="list-style-type: none"> กำหนดค่านิยมการเรียนรู้ร่วมกัน การยอมรับการเปลี่ยนแปลงและอื่นๆ รวมทั้งการสร้างวัฒนธรรมการทำงานต่างๆ เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 			√		พิจารณาหากิจกรรมสนับสนุน หรือรูปแบบการดำเนินงานต่อเนื่อง เพื่อให้ค่านิยมใกล้เคียงความเป็นจริงของคณะฯ มากที่สุด
	<ul style="list-style-type: none"> ใช้เทคนิคทางการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องและเน้นการนำไปใช้ได้จริงเพื่อสร้างวงจรการเรียนรู้ 	√				เป็นภารกิจที่คณะทำงาน พยายามดำเนินการอยู่
	<ul style="list-style-type: none"> พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรด้วยการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม แลกเปลี่ยนระหว่างหน่วยงานและอื่นๆเพื่อเป็นการ 	√				มีความเหมาะสมกับบางตำแหน่งงาน / หน่วยงาน

ตารางที่ 4.8 การวิเคราะห์โอกาสของการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ในการนำไปใช้กับคณะวิศวกรรมศาสตร์ (ต่อ)

ประเด็น	แนวปฏิบัติที่ดี	ผลการพิจารณาจากผู้บริหารและหน่วยงานที่รับผิดชอบ				หมายเหตุ (ความคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้บริหาร)
		มีการ ดำเนินการอยู่ ในปัจจุบัน	พิจารณาเห็น ว่าสามารถ ปรับปรุงตาม แนวทาง ดังกล่าวได้	พิจารณารับ ไว้ศึกษา ต่อไป	พิจารณา เห็นว่ายังมี ความไม่ เหมาะสม	
	พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นกลไก สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้					
3.4 การรวมกลุ่มเป็น ชุมชนนักปฏิบัติ	<ul style="list-style-type: none"> การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับ COP อื่นๆ ทั้งภายในและภายนอกคณะฯ 	√				อาจส่งเสริมเพิ่มเติมในส่วนของการ แลกเปลี่ยนกับ COP ภายนอกคณะฯ
4. ด้านเทคโนโลยีการ จัดการความรู้	<ul style="list-style-type: none"> การใช้ website, blog และ Facebook เป็นช่องทางการส่งเสริมกิจกรรม การจัดการความรู้ 	√				หาวิธีการเพื่อพิจารณาเพิ่มเติมใน ประเด็น Facebook
	การนำเทคโนโลยี สารสนเทศมาใช้เป็น ส่วนหนึ่งของการ จัดการความรู้	<ul style="list-style-type: none"> การเก็บข้อมูล เอกสาร หรือองค์ ความรู้ต่างๆ ในฐานข้อมูลทาง คอมพิวเตอร์ เพื่อลดการจัดเก็บเป็น เอกสาร 			√	

ตารางที่ 4.8 การวิเคราะห์โอกาสของการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ในการนำไปใช้กับคณะวิศวกรรมศาสตร์ (ต่อ)

ประเด็น	แนวปฏิบัติที่ดี	ผลการพิจารณาจากผู้บริหารและหน่วยงานที่รับผิดชอบ				หมายเหตุ (ความคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้บริหาร)
		มีการ ดำเนินการอยู่ ในปัจจุบัน	พิจารณาเห็น ว่าสามารถ ปรับปรุงตาม แนวทาง ดังกล่าวได้	พิจารณารับ ไว้ศึกษา ต่อไป	พิจารณา เห็นว่ายังมี ความไม่ เหมาะสม	
5. ด้านการวัดผลการจัดการความรู้ 5.1 การกำหนดตัวชี้วัดด้านการจัดการความรู้	● ใช้ KMAT แบบประเมินมาตรฐานของสถาบันเพิ่มผลผลิตเพื่อประเมิน 5 องค์ประกอบที่สำคัญต่อการจัดการความรู้		√			นำมาใช้ประเมินในปีการศึกษาหน้า 2554
	● ตัวชี้วัดด้านการจัดการความรู้ควรมีทั้งการวัดในเชิงปริมาณและในเชิงคุณภาพ		√			กำหนดตัวชี้วัดใหม่เพื่อใช้ประเมินในปีการศึกษาหน้า 2554
	● กำหนดตัวชี้วัดด้านการจัดการความรู้เป็นหนึ่งในการประเมินผลการดำเนินงานของภาควิชา/หน่วยงานหรือรายบุคคล			√		เป็นประเด็นใหญ่ต้องหารือในทีมบริหารและพิจารณาผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อไป

ตารางที่ 4.7 การวิเคราะห์โอกาสของการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ในการนำไปใช้กับคณะวิศวกรรมศาสตร์ (ต่อ)

ประเด็น	แนวปฏิบัติที่ดี	ผลการพิจารณาจากผู้บริหารและหน่วยงานที่รับผิดชอบ				หมายเหตุ (ความคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้บริหาร)
		มีการ ดำเนินการอยู่ ในปัจจุบัน	พิจารณาเห็น ว่าสามารถ ปรับปรุงตาม แนวทาง ดังกล่าวได้	พิจารณารับ ไว้ศึกษา ต่อไป	พิจารณา เห็นว่ายังมี ความไม่ เหมาะสม	
5.2 การติดตามผลการ ดำเนินงานของ กิจกรรมการจัดการ ความรู้	● ประชุมเพื่อติดตามผลการดำเนินงานเป็นประจำทุกเดือน				√	การประชุมติดตามผลทุก 3-4 เดือน ในปัจจุบันมีความเหมาะสมคืออยู่แล้ว
	● อาศัยระบบประเมินผลการดำเนินงานในระดับหน่วยงาน และรายบุคคลที่มีตัวชี้วัดด้านการจัดการความรู้ช่วย เป็นกลไกติดตามผลการดำเนินงานและความสำเร็จ			√		เป็นประเด็นใหญ่ต้องหารือในทีมบริหาร และพิจารณาผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อไป

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย

5.1 สรุปผลการดำเนินงาน

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อนำหลักการการเปรียบเทียบสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงกิจกรรมการจัดการความรู้ของคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ให้เกิดประสิทธิภาพ โดยทำการศึกษา รวบรวม และวิเคราะห์แนวปฏิบัติของกลุ่มเปรียบเทียบในเรื่องของการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้เพื่อค้นหาแนวทางการปฏิบัติที่ดีมาปรับปรุงและประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนากิจกรรมการจัดการความรู้ของคณะฯต่อไป

ทั้งนี้ผลลัพธ์ของงานวิจัยจากการนำเสนอแนวทางให้กับผู้บริหารที่รับผิดชอบกิจกรรมการจัดการความรู้ของคณะฯ(ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายพัฒนาระบบคุณภาพ)ได้พิจารณาความเป็นไปได้ในการประยุกต์ใช้เพื่อปรับปรุงการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้สามารถสรุปได้ ดังตารางที่ 5.1

ตาราง 5.1 สรุปแนวทางของการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ในการนำไปประยุกต์ใช้กับคณะวิศวกรรมศาสตร์

แนวทาง	จำนวนแนวทาง
แนวทางที่นำเสนอคณะวิศวกรรมศาสตร์	49
แนวทางที่สามารถดำเนินการปรับปรุงได้	19
แนวทางที่รับไว้พิจารณาศึกษาต่อไป	11
แนวทางที่พิจารณาว่ามีความไม่เหมาะสมในการดำเนินการในคณะวิศวกรรมศาสตร์	2
แนวทางที่คณะวิศวกรรมศาสตร์มีการดำเนินการอยู่แล้ว	17

5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับงานในอนาคต

ข้อเสนอแนะในการดำเนินงานในอนาคต มีดังต่อไปนี้

(1) ควรนำแนวทางการเปรียบเทียบสมรรถนะไปใช้เป็นประจำอย่างต่อเนื่อง เช่น ทุก 3-5 ปี เพื่อศึกษาแนวปฏิบัติที่องค์กรอื่นๆ ได้มีการพัฒนาขึ้นมาใหม่ และอาจหาผู้เปรียบเทียบที่ดีใน

ระดับสูงขึ้น เช่น การเปรียบเทียบกับคณะของมหาวิทยาลัยอื่น ๆ หรือบริษัทภายนอกอื่น ๆ เพื่อให้ได้แนวทางปฏิบัติที่ดีที่มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น

(2) ควรนำเทคนิคการเปรียบเทียบสมรรถนะมาใช้ในการดำเนินกิจกรรมอย่างอื่นของคณะวิศวกรรมศาสตร์ เพื่อหาแนวปฏิบัติที่ดีมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาคณะวิศวกรรมศาสตร์ในด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้

บรรณานุกรม

- โกศล ดีศีลธรรม. 2546. การจัดการความรู้แห่งโลกธุรกิจใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 1. ปทุมธานี : ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ.
- กาญจนา คล้ายจินดา. ม.ป.ป. งานวิจัยเรื่องการพัฒนาการเห็นคุณค่าในตนเองโดยใช้ชุดกิจกรรมตามแนวการจัดการความรู้ (KM) ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 โรงเรียนสองพี่น้องวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี (ออนไลน์). สืบค้นจาก:
<http://www.sn.ac.th/group/Project/list2.htm> (1 มกราคม 2554)
- คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2544. รายงานการสัมมนาเรื่องหนึ่งทศวรรษไอทีจุฬาฯ : การเพิ่มศักยภาพการจัดการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ. กรุงเทพฯ : เทคโนโลยีสารสนเทศทางธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์ฯ
- จุมพล ระบอบ. 2549. การบริหารจัดการโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศแบบก้าวกระโดดด้วยการเทียบเคียงสมรรถนะตามแนวรางวัลคุณภาพแห่งชาติทางการศึกษาของโรงเรียนบ้านคงยางใต้ อำเภอเมืองอุทัยธานี จังหวัดอุทัยธานี (ออนไลน์). สืบค้นจาก :
http://dcms.thailis.or.th/dcms/browse.php?option=show&browse_type=title&titleid=2001&query=benchmarking&s_mode=all&d_field=&d_start=&d_end=&limit_lang=&limited_lang_code=&order=&order_by=&order_type=&result_id=1&maxid=41
 (28 มิถุนายน 2553)
- ชัชชญา โสณะมิตร. 2551. งานวิจัยเรื่องการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้สำหรับส่วนงานพัฒนาวิชาการโรงเรียนเทคโนโลยีสยาม (ออนไลน์). สืบค้นจาก :
http://dcms.thailis.or.th/tdc//browse.php?option=show&browse_type=title&titleid=29591&query=knowledgemanagement&s_mode=all&d_field=&d_start=00000&d_end=25512&limit_lang=&limited_lang_code=&order=&order_by=&order_type=&result_id=16&maxid=116 (3 กันยายน 2553)
- ชลธิชา โตลาภ. 2552. งานวิจัยเรื่องการศึกษาสภาพการดำเนินงาน ปัญหา และแนวทางแก้ไขในการจัดการความรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลในจังหวัดสุพรรณบุรี (ออนไลน์). สืบค้นจาก : http://dcms.thailis.or.th/dcms/browse.php?option=show&browse_type=title&titleid=4218&query=%e0%b8%81%e0%b8%b2%e0%b8%a3%e0%b8%88%e0%b8%b1%e0%b8%94%e0%b8%81%e0%b8%b2%e0%b8%a3%e0%b8%84%e0%b8%a7%e0%b8%b2%e0%b8%a1%e0%b8%a3%e0%b8%b9%e0%b9%89&s_mode=all&d_field=&d

_start=000000&d_end=255316&limit_lang=&limited_lang_code=&order=&order_by=
&order_type=&result_id=8&maxid=288 (3 กันยายน 2553)

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. 2544. ยอดกลยุทธ์การบริหารสำหรับองค์กรยุคใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 1.
กรุงเทพฯ: ด้านสุทธาการพิมพ์.

ดวงพร สืบแก้ว. 2546. การนำทฤษฎีวิธี BENCHMARKING มาประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรม
ก่อสร้างในประเทศไทย (ออนไลน์). สืบค้นจาก : [http://dcms.thailis.or.th/tdc/
browse.php?option=show&browse_type=title&titleid=24938&query=benchmarking&s
_mode=all&d_field=&d_start=&d_end=&limit_lang=&limited_langcode=&order=&or
der_by=&order_type=&result_id=31&maxid=41](http://dcms.thailis.or.th/tdc/browse.php?option=show&browse_type=title&titleid=24938&query=benchmarking&s_mode=all&d_field=&d_start=&d_end=&limit_lang=&limited_langcode=&order=&order_by=&order_type=&result_id=31&maxid=41) (18 กรกฎาคม 2553)

นาริรัตน์ ศิริพิกุลพันธุ์. ม.ป.ป. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมการผลิตแทนชุดเจาะ
ปิโตรเลียมนอกชายฝั่งในประเทศไทย (ออนไลน์). สืบค้นจาก :
<http://www.bus.rmutt.ac.th/thai/journal/bus-eco-review/january/6.pdf> (21 มิถุนายน 2553)

บดินทร์ วิจารณ์. 2549. การจัดการความรู้สู่ปัญญาปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 2. สถานที่พิมพ์ : ชรรคมล
การพิมพ์.

บวรรัตน์ ชัยสุริยา. 2550. การปรับปรุงกระบวนการต้อนรับของงานประชาสัมพันธ์โดยการเทียบ
รอย : ศึกษากรณีโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา (ออนไลน์). สืบค้นจาก :
[http://tdc.thailis.or.th/tdc//browse.php?option=show&browse_type=title&titleid=14972
&query=benchmark&s_mode=all&d_field=&d_start=0000-00-00&d_end=2554-02-
06&limit_lang=&limited_lang_code=&order=&order_by=&order_type=&result_id=13
&maxid=78](http://tdc.thailis.or.th/tdc/browse.php?option=show&browse_type=title&titleid=14972&query=benchmark&s_mode=all&d_field=&d_start=0000-00-00&d_end=2554-02-06&limit_lang=&limited_lang_code=&order=&order_by=&order_type=&result_id=13&maxid=78) (1 กุมภาพันธ์ 2554)

บุญดี บุญญากิจ และ กมลวรรณ ศิริพานิช. 2545. Benchmarking ทางลัดสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ.
พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ อินโนกราฟฟิกส์.

บุญส่ง หาญพานิช. ม.ป.ป. งานวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบัน
อุดมศึกษาไทย (ออนไลน์). สืบค้นจาก :
<http://visitsri.multiply.com/journal/item/18> (1 กุมภาพันธ์ 2554)

บุรชัย ศิริมหาสาร. 2550. จัดการความรู้สู่ความเป็นเลิศ. เล่มที่ 3. พิมพ์ครั้งที่ 1. สถานที่พิมพ์ :
สำนักพิมพ์แสงดาว.

เบิ่ง คาร์ลอฟ. 2544. คู่มือวิธีเทียบเคียง แข่งดี. แปลจาก Bench marking Workbook โดย ณัฐพงศ์
เทศมาริช. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ Be Bright Book.

- ปารัช กาญจนกุล. 2548. งานวิจัยเรื่องการศึกษาเปรียบเทียบการจัดการองค์ความรู้ในภาครัฐและเอกชน (ออนไลน์). สืบค้นจาก :
<http://www.ocsc.go.th/ocscms/uploads/content/CNT0003658.pdf> (1 กุมภาพันธ์ 2554)
- ปรีชา อุยตระกูล. 2551. โครงการวิจัยการปฏิรูปการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ (ออนไลน์). สืบค้นจาก :
http://dcms.thailis.or.th/tdc//browse.php?option=show&browse_type=title&titleid=1380&query=กระบวนการจัดการความรู้&s_mode=all&d_field=&d_start=0000-00-00&d_end=255312&limit_lang=&limited_lang_code=&order=&order_by=&order_type=&result_id=1&maxid=20 (2 กันยายน 2553)
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. 2547. การจัดการความรู้พื้นฐานและการประยุกต์ใช้. พิมพ์ครั้งที่ 1. สถานที่พิมพ์ : ชรรคมงคลการพิมพ์.
- พีรศักดิ์ วรสุนทโรสถ. 2542. Benchmarking : ทฤษฎีบริหารที่กลมกลืน Benchmarking และ TQM. บริษัท พีระเชลแอนด์เซอร์วิศ จำกัด
- พอลล์ เจมส์ โรเบิร์ต. 2543. หลักการวิเคราะห์และเปรียบเทียบความสามารถอย่างเป็นระบบ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- มลิวัดย์ นิจผล. 2548. การปรับปรุงกระบวนการบริการอนามัยโรงเรียนโดยการเทียบรอยกรณีศึกษาโรงเรียนเทศบาลบ้านสนารังสรรค์ (ออนไลน์). สืบค้นจาก :
http://tdc.thailis.or.th/tdc//browse.php?option=show&browse_type=title&titleid=14763&query=benchmark&s_mode=all&d_field=&d_start=0000-00-00&d_end=2554-02-06&limit_lang=&limited_lang_code=&order=&order_by=&order_type=&result_id=11&maxid=78 (13 กันยายน 2553)
- มณรัตน์ สีมางษ์. 2548. การออกแบบกระบวนการจัดการหน่วยบริการปฐมภูมิโดยการเทียบรอยของโรงพยาบาลบางไทร จังหวัดพังงา (ออนไลน์). สืบค้นจาก :
http://dcms.thailis.or.th/tdc//browse.php?option=show&browse_type=title&titleid=9362&query=benchmark&s_mode=all&d_field=&d_start=&d_end=&limit_lang=&limited_lang_code=&order=&order_by=&order_type=&result_id=11&maxid=77 (28 มิถุนายน 2553)
- ยุทธนา แซ่เตียว. 2547. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ : สร้างองค์กรอัจฉริยะ. จำนวน 3,000 เล่ม. พิมพ์ครั้งที่ 1. สถานที่พิมพ์ : บริษัทอินโนกราฟฟิกส์จำกัด.

วงศ์เดือน จันทา. 2549. การศึกษาการพัฒนาอาจารย์โดยกระบวนการเทียบเคียงโรงเรียนอาชีวศึกษา
เอกชนจังหวัดเชียงใหม่ (ออนไลน์). สืบค้นจาก :

http://dcms.thailis.or.th/tdc//browse.php?option=show&browse_type=title&titleid=13613&ที่%20ย%20บ%20ค%20ย%20ง&s_mode=all&d_field=&d_start=&d_end=&limit_lang=&limited_lang_code=&order=&order_by=&order_type=&result_id=16&maxid=44 (28 มิถุนายน 2553)

ศัชชญาส์ ดวงจันทร์. ม.ป.ป. รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในองค์กร
(ออนไลน์). สืบค้นจาก : http://dcms.thailis.or.th/tdc/dccheck.php?Int_code=91&RecId=19992&obj_id=225936&showmenu=no (11 กันยายน 2553)

ศิริวรรณ สุทธิบูรณ์. 2540. งานวิจัยเรื่องการเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของเกษตรกรเรื่อง
การจัดการวัชพืชในนาข้าวระหว่างการเรียนจากเทปภาพแบบสารคดีกับเทปภาพแบบ
สัมภาษณ์ (ออนไลน์). สืบค้นจาก :

http://tdc.thailis.or.th/tdc/browse.php?option=show&browse_type=title&titleid=201813&query=แบบสัมภาษณ์&s_mode=all&d_field=&d_start=0000-00-00&d_end=2554-02-02&limit_lang=&limited_lang_code=&order=&order_by=&order_type=&result_id=9&maxid=1790 (1 กุมภาพันธ์ 2554)

ศิริสุภา เอมหยวก. ม.ป.ป. งานวิจัยเรื่องการจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นการทอผ้าบ้านคลองเตย
ตำบลบึงกอก อำเภอบางระกำ จังหวัดพิษณุโลก (ออนไลน์). สืบค้นจาก :

<http://visitsri.multiply.com/journal/item/18> (1 กุมภาพันธ์ 2554)

สัมฤทธิ์ โคตรโสภา. 2551. งานวิจัยเรื่องการจัดการความรู้ในกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์
โรงเรียนหัวเรือพิทยาคม อำเภอบ้านป่าสัก จังหวัดมหาสารคาม (ออนไลน์). สืบค้นจาก :

http://dcms.thailis.or.th/tdc//browse.php?option=show&browse_type=title&titleid=60470&query=การจัดการความรู้&s_mode=any&d_field=&d_start=0000-00-00&d_end=255312&limit_lang=&limited_lang_code=&order=&order_by=&order_type=&result_id55&maxid=72 (11 กันยายน 2553)

สุนันท์ สีพาย. ม.ป.ป. การพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วย Benchmarking (ออนไลน์). สืบค้นจาก :

<http://images.senarat.multiply.multiplycontent.com> (4 มีนาคม 2553)

วิจารณ์ พานิช. 2545. การจัดการความรู้. เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่องการจัดการความรู้ ณ
จังหวัดสุพรรณบุรี

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม. 2548. การจัดการความรู้ (ออนไลน์). สืบค้นจาก :

http://www.sc.psu.ac.th/units/sckm/document/1Introduce_KM.pdf (6 กรกฎาคม 2553)

- อุบลรัตน์ วิจิตรโต. 2549. การวัดประสิทธิภาพของระบบ E-Container และการวัดความพึงพอใจผู้รับบริการระบบ E-Container (ออนไลน์). สืบค้นจาก :
http://tdc.thailis.or.th/tdc/browse.php?option=show&browse_type=title&titleid=178809&query=benchmark&s_mode=all&d_field=&d_start=0000-00-00&d_end=2554-02-06&limit_lang=limited_lang_code=&order=&order_by=&order_type=&result_id=70&maxid=78 (21 ธันวาคม 2553)
- แอนนา พุ่มจันทร์. 2548. การปรับปรุงกระบวนการจัดการเรียนการสอนสาขาวิชาบัญชีโดยการเทียบรอย : กรณีศึกษาวิทยาลัยการอาชีพตะกั่วป่า จังหวัดพังงา (ออนไลน์). สืบค้นจาก :
http://tdc.thailis.or.th/tdc/browse.php?option=show&browse_type=title&titleid=14758&query=การเทียบรอย&s_mode=all&d_field=&d_start=0000-00-00&d_end=2554-02-06&limit_lang=&limited_lang_code=&order=&order_by=&order_type=&result_id=3&maxid=13 (21 ธันวาคม 2553)
- European Foundation for Quality Management. 2548. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) (ออนไลน์). สืบค้นจาก :
<http://www.farmrachan.com/MarineShrimp/Management3.html> (10 กันยายน 2553)
- Bacha. 2543. การจัดการความรู้ขององค์กรชาวบ้าน กรณีศึกษาสหกรณ์การเกษตรยังยืนแม่ทา จำกัด (ออนไลน์). สืบค้นจาก : <http://www.oknation.net/blog/print.php?id=164277> (17 กันยายน 2553)
- Choo, Chum Wei. 2000. Working Knowledge : How Organizations Manage What They Know. Paper presented at the 11th Congresses of Southeast Asian Librarians, Singapore.
- James Brian Quinn. 2537. ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ เรื่อง การจัดการความรู้ (ออนไลน์). สืบค้นจาก :
<http://www.km.nida.ac.th/home/images/pdf/t3.pdf> (10 กันยายน 2553)
- Kucza. 2001. Knowledge Management Process Model. Monday, January 01, 2001. Oulu, Finland
- Marquardt. 1996. องค์กรกับการจัดการความรู้ : ศึกษาองค์การที่ประสบความสำเร็จในภาคธุรกิจ (ออนไลน์). สืบค้นจาก : www.gspa.ru.ac.th/downloads/doc/d015.doc (5 มกราคม 2553)
- Trapp. 1999. Axonal pathology in multiple sclerosis : relationship to neurologic disability. Trapp, Bruce D. a; Ransohoff, Richard ab; Rudick, Richard ab
- Ryoko Toyama. 2548. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) (ออนไลน์). สืบค้นจาก :
<http://www.farmrachan.com/MarineShrimp/Management3.html> (10 กันยายน 2553)
- World Bank. 2543. World Development Report 2000/2001. New York : Oxford University Press.

๗

Yogesh Malhotra. 2548. การจัดการความรู้ (**Knowledge Management**) (ออนไลน์). สืบค้นจาก :
<http://www.farmrchan.com/MarineShrimp/Management3.html> (10 กันยายน 2553)

ภาคผนวก ก

วิเคราะห์คู่เปรียบเทียบการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ด้านกระบวนการจัดการความรู้

ตารางที่ ก.1 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ด้านกระบวนการจัดการความรู้

ประเด็นที่ใช้ในการเปรียบเทียบ	คู่เปรียบเทียบ					
	องค์กรภายใน			องค์กรภายนอก		
	คณะทรัพยากรธรรมชาติ	คณะเภสัชศาสตร์	คณะแพทยศาสตร์	คณะพยาบาลศาสตร์	สำนักงานที่ดินจังหวัดสงขลา	ฐานทัพเรือสงขลา ทัพเรือภาคที่ 2
1. องค์กรของท่านเริ่มมีการดำเนินกิจกรรมทางด้านการจัดการความรู้อย่างเป็นทางการเมื่อปีการศึกษาใด	คณะทรัพยากรธรรมชาติเริ่มดำเนินกิจกรรมเมื่อปีการศึกษา 2550 โดยให้บุคลากรคณะฯ ร่วมเขียนบันทึกผ่านเวทียูทูป http://share.psu.ac.th เริ่มตั้งแต่วันที่ 15 มกราคม 2551 เป็นต้นมา มีการบันทึกความรู้และนำเสนอประสบการณ์ของแต่ละคนมาร่วมกันเพื่อให้เกิดประโยชน์ในปัจจุบันและในอนาคต	คณะเภสัชศาสตร์มีการดำเนินกิจกรรมทางด้านการจัดการความรู้ในรูปแบบที่เป็นทางการเมื่อปี พ.ศ. 2552	เริ่มแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบบริหารความรู้ของคณะแพทยฯเมื่อวันที่ 16 กันยายน 2547	มีการดำเนินกิจกรรมทางด้านการจัดการความรู้ในรูปแบบที่เป็นทางการเมื่อปี พ.ศ. 2551	สำนักงานที่ดินจังหวัดสงขลาเริ่มมีกระบวนการจัดการความรู้ในรูปแบบที่เป็นทางการ เมื่อปี พ.ศ. 2546	ทัพเรือภาคที่ 2 เริ่มมีกระบวนการจัดการความรู้ในรูปแบบที่เป็นทางการเมื่อปี พ.ศ. 2549 ซึ่งเป็นไปตามแผนพัฒนาระบบราชการของ กพร.(สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ)
2. องค์กรของท่านมีกระบวนการในการจัดการความรู้ อย่างไร	กระบวนการในการจัดการความรู้เริ่มที่ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญ ซึ่งผู้นำจะมีบทบาทในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้โดยเป็นทั้งผู้นำและผู้ทำ มีส่วนในการกระตุ้นและผลักดันให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม	มีการแต่งตั้งผู้ช่วยคณบดีฝ่ายการจัดการความรู้ เริ่มจากการนำผู้บริหารไปเข้ารับการอบรม ไปดูงาน แล้วให้หัวหน้ากลุ่ม CoP เข้ารับการอบรมในระดับมหาวิทยาลัย มีการปูพื้นฐานเกี่ยวกับการจัดการความรู้ มีการวางแผนการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้แล้วนำมาลงมือปฏิบัติ	การดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของคณะแพทยฯ จะเริ่มจากการจัดการในส่วนของภายในคณะแพทยฯก่อนแล้วจึงให้ความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกในการแลกเปลี่ยนความรู้ แลกเปลี่ยนความคิด แลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน	รูปแบบในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้มีลักษณะเป็น world cafe มีการพูดคุยเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้แล้วจัดเป็นเวทีคุณภาพขึ้น	กระบวนการในการจัดการความรู้เริ่มต้นจากการใช้ SWOT เพื่อให้รู้จักตนเองก่อน เป็นการทบทวนว่าตนเองมีจุดเด่น จุดด้อยอย่างไร เริ่มมีการกำหนดแผนการดำเนินกิจกรรมซึ่งจะมีการกำหนดเวลา ขั้นตอนกิจกรรม และเครื่องมือที่นำมาใช้ หลังจากนั้นเริ่มดำเนินการตามแผนที่วางไว้โดยหลังจากการทำกิจกรรมก็จะมีการรวบรวมจัดเก็บเป็นองค์ความรู้	กระบวนการในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้มีลักษณะคล้ายกับเอกสารที่นำมาอ้างอิงของ 7 ขั้นตอนของ กพร. ซึ่งประกอบด้วย 1).การบ่งชี้ความรู้ 2).การสร้างและแสวงหาความรู้ 3).การจัดความรู้ให้เป็นระบบ 4).การประมวลและกลั่นกรองความรู้ 5).การเข้าถึงความรู้ 6).การแลกเปลี่ยนความรู้ และ7).การเรียนรู้
3. การดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ในองค์กรของท่านมีการกำหนดนโยบายและเป้าหมายการดำเนินงานหรือไม่ อย่างไรบ้าง	มีดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของคณะฯ โดยมีการกำหนดนโยบายและเป้าหมายการดำเนินงานอย่างชัดเจน	มีดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของคณะฯ โดยมีการกำหนดนโยบายและเป้าหมายการดำเนินงานอย่างชัดเจน	มีดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของคณะฯ โดยมีการกำหนดนโยบายและเป้าหมายการดำเนินงานอย่างชัดเจน	มีดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของคณะฯ โดยมีการกำหนดนโยบายและเป้าหมายการดำเนินงานอย่างชัดเจน	มีดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของคณะฯ โดยมีการกำหนดนโยบายและเป้าหมายการดำเนินงานอย่างชัดเจน	มีดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของคณะฯ โดยมีการกำหนดนโยบายและเป้าหมายการดำเนินงานอย่างชัดเจน
4. องค์กรของท่านมีการวางแผนการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ตามปีปฏิทิน, ปีการศึกษา หรือปีงบประมาณ เพราะเหตุใดจึงวางแผนเช่นนั้น	มีการวางแผนการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ตามปีการศึกษาเพื่อประกอบการรายงาน SAR ของคณะฯ ในขณะเดียวกันได้มีการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติราชการ	มีการวางแผนการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ตามปีงบประมาณเพราะจำเป็นต้องใช้เงินในการดำเนินกิจกรรม	มีการวางแผนการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ตามปีปฏิทิน เนื่องจากคิดค่าใช้จ่ายในการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เล่าสู่กันฟัง (knowledge Sharing Day) และมีการประชุมคณะกรรมการ KM ทุกๆเดือน	มีการวางแผนการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ตามปีปฏิทิน เนื่องจากคณะพยาบาลมีการทำกิจกรรม KM ใส่เข้าไปในปีปฏิทินในปฏิทินของคณะ	มีการวางแผนการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ตามปีปฏิทินเพราะว่าจะได้มีต้องใช้จ่ายเงินในการดำเนินกิจกรรม	มีการวางแผนการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ตามปีปฏิทินเพราะว่าจะได้มีเป้าหมายในแต่ละปี

ตารางที่ ก.1 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ด้านกระบวนการจัดการความรู้ (ต่อ)

ประเด็นที่ใช้ในการเปรียบเทียบ	คู่เปรียบเทียบ					
	องค์กรภายใน				องค์กรภายนอก	
	คณะทรัพยากรธรรมชาติ	คณะเกษตรศาสตร์	คณะแพทยศาสตร์	คณะพยาบาลศาสตร์	สำนักงานที่ดินจังหวัดสงขลา	ฐานทัพเรือสงขลา ทัพเรือภาคที่ 2
5. องค์กรของท่านมีวัตถุประสงค์ในการจัดการความรู้เพื่ออะไรและเพื่อใคร เช่น เพื่อต้องการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร, เพื่อต้องการพัฒนาและปรับปรุงการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร, เพื่อต้องการใช้ประโยชน์จากความรู้ของบุคลากรให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานอย่างสูงสุด	คณะฯ มีวัตถุประสงค์ในการจัดการความรู้เพื่อนำประสบการณ์และความรู้ที่ได้จากการทำงานมาบันทึกไว้หรือที่เรียกว่า tacit knowledge (ความรู้ฝังลึก) แล้วนำมาจัดเป็นองค์ความรู้ จัดเป็นระบบจากข้อมูลที่มีผู้เข้ามาเสนอความคิดเห็น	เพื่อให้บุคลากรสายสนับสนุนใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรต่อไป ในส่วนของอาจารย์ไม่ได้เป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงแต่ส่วนใหญ่แล้วจะเรียนเชิญเป็นวิทยากรในการจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ แลกเปลี่ยนผลงาน และประสบการณ์ ซึ่งจะมีการเผยแพร่ข้อมูลผ่านทางเว็บไซต์ให้กับสาธารณชน	เพื่อรวบรวมและนำเอาองค์ความรู้ที่คิดค้นในด้านต่างๆ ของหน่วยงานต่างๆ ภายในคณะฯ มาเผยแพร่ให้หน่วยงานในองค์กรได้รับรู้และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ปฏิบัติเพื่อพัฒนาหน่วยงานของตนเอง	เพื่อทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดที่ได้จากการแก้ไขปัญหา นำไปสู่การสร้างนวัตกรรม ลดขั้นตอนในการทำงาน สร้างระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	- เพื่อต้องการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร - เพื่อต้องการพัฒนาและปรับปรุงการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร-เพื่อต้องการใช้ประโยชน์จากความรู้ของบุคลากรให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานอย่างสูงสุด - เพื่อพัฒนาหน่วยงานและพัฒนาองค์กรให้สามารถเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน - เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและภาครัฐ	เพื่อให้กำลังพลในทัพเรือภาคที่ ๒ มีความเข้าใจในการสร้างการจัดการความรู้และวิธีการจัดการความรู้ให้เป็นรูปธรรม เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน สร้างการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นทุกหน่วยในทุกระดับ มุ่งเน้นให้กำลังพลสามารถจัดการความรู้ได้ด้วยตนเองโดยนำการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ลงสู่ระดับบุคคล มีระบบการตรวจสอบประเมินผลการปฏิบัติงานและมีผู้รับผิดชอบตามลำดับชั้นที่ชัดเจน ซึ่งในปี ๒๕๕๔ นี้ยังมุ่งเน้นการจัดการความรู้ระดับบุคคลเพื่อให้กำลังพลมีความรู้ความเข้าใจการถอดความรู้และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ตนเองนำมาจัดเก็บและบันทึกไว้ในสื่อต่างๆ แบ่งตามประเภทขององค์ความรู้ที่จัดทำโดยจะรวบรวมองค์ความรู้นำมาจัดเก็บไว้ในรูปแบบของสื่ออิเล็กทรอนิกส์และนำมาเผยแพร่ทางเว็บไซต์การจัดการความรู้ต่อไป
6. องค์กรของท่านมีการจัดอบรมเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมทางด้านการจัดการความรู้หรือไม่ มีการจัดอบรมมากน้อยแค่ไหน มีวัตถุประสงค์ของการอบรมแต่ละครั้งเป็นอย่างไร มีใครเป็นผู้จัดอบรมและผู้ร่วมอบรมบ้าง	คณะฯ มีการจัดอบรมเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมทางด้านการจัดการความรู้โดยมีคณะทำงานจัดการความรู้กำหนดแผนการดำเนินงาน สรุปผลการจัดกิจกรรมและนำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการประจำคณะฯ แจ้งเพื่อทราบ และมีผู้รับผิดชอบดำเนินกิจกรรมโดยกลุ่มงานบริการวิชาการผู้ร่วมอบรมคือบุคลากรคณะฯ และผู้สนใจ	มีการจัดโครงการ 5 โครงการตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนการดำเนินงาน สำหรับการอบรม มีการเรียกประชุมคณะกรรมการการจัดการความรู้ปีละไม่น้อยกว่า 5 ครั้ง	การจัดอบรมรวมอยู่ในการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เส้าสู่กันฟัง (Knowledge Sharing Day) ที่จัดเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง	มีการเชิญวิทยากรทั้งจากภายในและภายนอกมาให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ปีละหนึ่งครั้ง	- มีการจัดอบรมบรรยายพื้นฐานปีละประมาณ 2 ครั้ง - มีการสร้างเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ปีละ 1 ครั้ง - มีการจัดสัมมนาปีละ 2 ครั้ง	- มีการจัดอบรมบรรยายพื้นฐานปีละประมาณ 2 ครั้ง - มีการจัดสัมมนามากกว่า 10 ครั้ง/ปี

ตารางที่ ก.2 เปรียบเทียบจุดเด่น จุดด้อยของคู่เปรียบเทียบในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ด้านกระบวนการจัดการความรู้

ประเด็นด้านกระบวนการจัดการความรู้	คู่เปรียบเทียบ					
	องค์กรภายใน				องค์กรภายใน	
	คณะทรัพยากรธรรมชาติ	คณะเภสัชศาสตร์	คณะแพทยศาสตร์	คณะพยาบาลศาสตร์	สำนักงานที่ดินจังหวัดสงขลา	ฐานทัพเรือสงขลา ทัพเรือภาคที่ 2
จุดเด่น	<ol style="list-style-type: none"> มีการกำหนดนโยบายและเป้าหมายในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ บุคลากรทุกระดับให้ความสำคัญกับกิจกรรมการจัดการความรู้ นักศึกษามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ โดยการเปิดโอกาสให้บัณฑิตศึกษา ปริญญาโทและปริญญาเอกได้ถ่ายทอดประสบการณ์ของตนเองหลังจากที่ได้มีการไปศึกษาในต่างประเทศให้กับบุคคลอื่น มีการกระตุ้นให้เกิดกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง มีกิจกรรมขยายผลทุกครั้งที่มีการสัมมนาหรือศึกษาดูงานของบุคลากร มีการแบ่งหมวดหมู่ขององค์ความรู้ที่ชัดเจน มีการสกัดงานวิจัยให้เป็นภาษาที่อ่านง่ายก่อนเผยแพร่ออกสู่ชุมชน จัดตั้งทีมงานเพื่อไปสัมภาษณ์บุคลากรที่ใกล้ชิดเกษียณอายุหรือผู้ที่มีงานวิจัยมากเพื่อให้องค์ความรู้นั้นยังอยู่กับองค์กร สนับสนุนให้บุคลากรมีคู่มือการปฏิบัติงานเป็นของตัวเอง การจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ของคณะทรัพยากรธรรมชาติมีหลายรูปแบบ เช่น ให้บุคลากรร่วมกันเขียนบันทึก (Blog) ทางระบบ share และมีการบันทึกความรู้และนำเสนอประสบการณ์ของแต่ละคนมาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันเพื่อให้เกิดประโยชน์ในปัจจุบันและในอนาคต การจัดกิจกรรมขยายผลจากการไปศึกษาดู 	<ol style="list-style-type: none"> มีการกำหนดนโยบายและเป้าหมายในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ มีการใช้เทคนิค mind map ในการทำคู่มือปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็วในการทำงานและสามารถลดขั้นตอนการปฏิบัติงานลงได้ มีการจัดกิจกรรมประกวดนวัตกรรมของคณะฯ และส่งเสริมการประกวดในระดับมหาวิทยาลัยเพื่อสนับสนุนการคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรในคณะฯ สนับสนุนการเขียน Blog โดยมีการแข่งขันภายในคณะฯ การจัดอบรมและสัมมนาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ปีละประมาณ 5 โครงการ 	<ol style="list-style-type: none"> มีการกำหนดนโยบายและเป้าหมายในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ มีการทบทวนความรู้ใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา บุคลากรให้ความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างหน่วยงาน มีการจัดประกวดการจัดการความรู้เป็นเรื่องๆ มีการใช้เครื่องมือต่างๆ ในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ที่หลากหลาย เช่น ระบบที่เลี้ยง การใช้การเล่าเรื่อง และการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการประกวดการจัดการความรู้ในเรื่องต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ การอบรมการจัดการความรู้ในรูปแบบกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่จัดขึ้นเป็นประจำ มีการส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมโดยจะดำเนินการส่งเสริมให้มีการจัดเวทีการประกวดนวัตกรรมขึ้นเป็นประจำทุกปี ปีละ 3 ครั้ง 	<ol style="list-style-type: none"> มีการกำหนดนโยบายและเป้าหมายในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ ประเด็นที่ใช้แลกเปลี่ยนเรียนรู้จะดึงมาจากทุกคนในหน่วยงาน เทคนิค World café โดยจะจัดให้มีกิจกรรมการพูดคุยแลกเปลี่ยนกันอย่างเปิดใจ มีห้องที่บุคลากรสามารถพูดคุยออกมาได้ทุกๆ เรื่อง มานั่งจับน้ำชาจับเข่าคุยกันในบรรยากาศสบายๆ ต้องมีการนิเทศทั้งภาคทฤษฎีหรือภาคปฏิบัติและจะต้องมีอาจารย์ที่เลี้ยงให้แก่พนักงานใหม่ มีการใช้สมุดความดี สมุดความสามรถ เพื่อช่วยให้สามารถปฏิบัติงานได้รวดเร็วขึ้น มีการใช้เทคนิค work instruction work procedure โดยการส่งเสริมให้บุคลากรของคณะพยาบาลจัดทำสมุดคู่มือการปฏิบัติงานของตนเองขึ้น เพื่อให้บุคลากรท่านอื่นสามารถเข้าใจงานของตนได้และสามารถที่จะปฏิบัติงานแทนกันได้เมื่อศึกษาจากคู่มือนี้ มีการใช้เทคนิค AAR (After Action Review) ในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของคณะพยาบาลศาสตร์ มีการใช้เทคนิค morning brief และ evening brief โดยเทคนิคนี้เป็นการเดินเข้าไปพบปะพูดคุยเกี่ยวกับเรื่องของการทำงาน งานที่ตนเองรับผิดชอบ มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานให้กับคนอื่นๆ การวางแผนการทำงาน ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน เทคนิค Learning by doing คือ สนับสนุนให้บุคลากรรู้จักการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติงานจริงพร้อมทั้งมี 	<ol style="list-style-type: none"> มีการกำหนดนโยบายและเป้าหมายในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ มีกระบวนการดำเนินกิจกรรมในการจัดการความรู้ที่อ้างอิงจาก 7 กระบวนหลักของ กพร. มีการนำการจัดการความรู้มาบูรณาการกับการดำเนินกิจกรรมและการปฏิบัติงาน มีการใช้เทคนิคต่างๆ เช่น มีการใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง, มีการใช้ระบบที่เลี้ยง, การสับเปลี่ยนงาน, การฝึกอบรมและสัมมนา, การสร้างเวทีแห่งการค้นพบเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้, เทคนิค 5 minute concept และเทคนิค AAR (After Action review) เป็นต้น การใช้เทคนิค 5 minute concept โดยการให้บุคลากรของสำนักงานที่ดินจังหวัดสงขลาเขียนสิ่งที่ตนเองได้เจอจากการทำงานใส่กระดาษ เช่น ปัญหาและวิธีการแก้ปัญหา หรือข้อสงสัยต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานในแต่ละวันและมีการนำกระดาษนั้นมาแลกเปลี่ยนกันอ่านเพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน ทำให้ได้ข้อคิดเห็นและแนวทางในการทำงานมากขึ้น ประเด็นใดที่ถูกเขียนขึ้นมาบ่อยๆ ก็จะนำมาจัดเป็นเวทีการสนทนาขึ้น มีการนำเทคนิคการสับเปลี่ยนงานมาใช้ ทำให้มีนวัตกรรมใหม่ๆ เกิดขึ้น มีการจัดสัปดาห์แห่งการเรียนรู้และเวทีแห่งการค้นพบเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือการสัมมนาอื่นๆ ที่เป็นเชิงการพัฒนาใน 	<ol style="list-style-type: none"> มีการกำหนดนโยบายและเป้าหมายในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ มีการรวบรวมผลงานที่ผ่านมาทั้งหมดใน 1 ปีมาจัดเป็นนิทรรศการเพื่อให้ผู้ที่สนใจได้เข้าร่วมชมกิจกรรมของฐานทัพเรือ มุ่งเน้นการจัดการความรู้ในระดับบุคคล มีการกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้คือมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยเน้นรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้องรวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน มีการใช้เทคนิคการเขียน job description ของงานในหน้าที่ที่ตนเองปฏิบัติอยู่เพื่อเป็นการสกัดเอาความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลมาเขียนไว้ให้เกิดประโยชน์โดยสามารถลดขั้นตอนการปฏิบัติงานลงได้และสามารถนำไปใช้ได้อย่างแพร่หลาย มีกิจกรรมการร่วมวงสนทนาแลกเปลี่ยนกันเป็นประจำอย่างต่อเนื่องทั้งก่อนการปฏิบัติงานและหลังการปฏิบัติงาน คือ มานั่งคุยนั่งแลกเปลี่ยนกันว่าวันนี้มีอะไรบ้าง เป็นอย่างไร ซึ่งนอกจากจะเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้กันแล้วยังเป็นการ

ตารางที่ ก.2 เปรียบเทียบจุดเด่น จุดด้อยของคู่มือเปรียบเทียบในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ด้านกระบวนการจัดการความรู้ (ต่อ)

ประเด็นด้านกระบวนการจัดการความรู้	คู่มือเปรียบเทียบ					
	องค์กรภายใน				องค์กรภายใน	
	คณะทรัพยากรธรรมชาติ	คณะเภสัชศาสตร์	คณะแพทยศาสตร์	คณะพยาบาลศาสตร์	สำนักงานที่ดินจังหวัดสงขลา	ฐานทัพเรือสงขลา ทัพเรือภาคที่ 2
	<p>งาน ประชุม อบรม หรือนำเสนอ เทคนิคแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน</p> <p>11. มีการให้ความรู้หรือสัมมนาโดยใช้กิจกรรมทางด้านการจัดการความรู้ เช่น การจัดอบรมในเรื่องที่เป็นปัญหาเร่งด่วน การถ่ายทอดความรู้ในเรื่องที่เป็นเรื่องใกล้ตัว</p> <p>12. มีการจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ โดยมีคณะทำงานจัดการความรู้เป็นผู้กำหนดแผนการดำเนินงาน สรุปผลการจัดกิจกรรมและนำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการประจำ ซึ่งผู้เข้าร่วมอบรมคือบุคลากรคณะและผู้สนใจ</p>			<p>ระบบที่เลี้ยงให้กับบุคลากรใหม่</p> <p>10. มีการจัดอบรมให้ความรู้แก่บุคลากร โดยการเชิญวิทยากรจากทั้งภายในและภายนอกมาเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ โดยปกติแล้วจะมีการจัดอบรมให้ความรู้ทุกปี ปีละ 1 ครั้ง</p> <p>11. มีการส่งคณะกรรมการไปอบรมศึกษาดูงานต่างๆ</p>	<p>หัวข้อต่างๆที่เกี่ยวกับงานปีละ 2 ครั้ง</p> <p>9. แผนการจัดการความรู้มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาสมรรถนะสู่ความเป็นสำนักงานที่ดินแห่งความพอเพียงของประชาชนตามนโยบายของหน่วยงาน (7 ด้าน คือ ด้านกระบวนการบริหาร การให้บริการประชาชน การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี การพัฒนาบุคลากร การมีส่วนร่วม การเข้าถึงความต้องการของประชาชน และความรับผิดชอบต่อสังคม)</p> <p>10. นำหลักการจัดการความรู้มาใช้เพื่อมุ่งเป้าหมายให้เกิดการสร้างนวัตกรรมในทุกด้าน โดยเฉพาะด้านการลดขั้นตอนการทำงาน ส่งเสริมการคิดนอกกรอบเพื่อให้เกิดความคิดที่หลากหลายและสร้างสรรค์ แล้วนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันทั้งสำนักงาน</p> <p>11. มีการใช้ SWOT ANALYSIS เพื่อวิเคราะห์ผลการดำเนินการจัดการความรู้ของสำนักงานที่ดินจังหวัดสงขลาในปีที่ผ่านมา</p> <p>12. จัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ปีละประมาณ 2 ครั้ง</p>	<p>กระชับความสัมพันธ์กันในหมู่คณะด้วย</p> <p>7. มีการให้ความสำคัญของการจัดอบรม โดยจัดอบรมให้ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการจัดการความรู้ทุกปีอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง ซึ่งวิทยากรที่ให้การอบรมเป็นบุคลากรที่มีความรู้ในด้านจัดการความรู้หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก ได้แก่ คณาจารย์จากมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์</p> <p>8. การจัดสัมมนาในหัวข้อต่างๆที่เกี่ยวกับการพัฒนางาน โดยใช้การจัดการความรู้ปีละมากกว่า 10 ครั้ง</p>
จุดด้อย		จัดอบรมหรือศึกษาดูงานจากภายนอกไม่ได้เพราะมีงานอยู่ตลอดเวลา	มองว่าเทคนิคสมุดหน้าเหลืองไม่จำเป็นเพราะว่าแพทย์แต่ละท่านก็รู้กันอยู่แล้วว่าใครเก่งเรื่องอะไร จะต้องถามใครเมื่อเกิดข้อสงสัย	การดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้เป็นไปในภาคบังคับว่าทุกคน ทุกหน่วยงานต้องทำ		

ภาคผนวก ข

วิเคราะห์คู่เปรียบเทียบการดำเนินงานกิจกรรมการจัดการความรู้ด้านภาวะผู้นำ

ตารางที่ ข.1 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในการดำเนินงานกิจกรรมการจัดการความรู้ด้านภาวะผู้นำ

ประเด็นที่ใช้ในการเปรียบเทียบ	คู่เปรียบเทียบ					
	องค์กรภายใน				องค์กรภายนอก	
	คณะทรัพยากรธรรมชาติ	คณะเภสัชศาสตร์	คณะแพทยศาสตร์	คณะพยาบาลศาสตร์	สำนักงานที่ดินจังหวัดสงขลา	ฐานทัพเรือสงขลา ทัพเรือภาคที่ 2
1. Chief Knowledge Officer-CKO ในองค์กรของท่านดำรงตำแหน่งใดในองค์กร	คณบดีและรองคณบดีฝ่ายบริหาร	คณบดีและรองคณบดีฝ่ายบริหาร	รศ.นพ.กิตติ ล้อมภิชาติ เป็นประธานในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้โดยมีคณบดีคณะแพทยศาสตร์เป็นที่ปรึกษา	คณบดีมอบหมายให้รองคณบดีเป็นประธานในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้	เจ้าพนักงานที่ดินจังหวัดสงขลา	ผู้บัญชาการทัพเรือภาคที่ 2
2. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้หรือไม่ ถ้ามีคณะกรรมการนั้นดำรงตำแหน่งใดในองค์กรบ้าง และมีคณะกรรมการทั้งหมดกี่ชุด	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ 1 ชุด โดยมี - คณบดี เป็นที่ปรึกษา - รองคณบดีฝ่ายบริหารเป็นประธานคณะทำงาน - มีคณะทำงาน 14 คน - คณะทำงานและเลขานุการอีก 1 คน	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ 1 ชุด โดยมี - รองคณบดีฝ่ายพัฒนาบุคลากรและสารสนเทศเป็นที่ปรึกษา - ประธานอนุกรรมการ - อนุกรรมการอีก 16 คน - อนุกรรมการและเลขานุการ - อนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ	คณะกรรมการการจัดการความรู้เป็นตัวแทนจากบุคลากรทุกภาคส่วนในคณะฯ - กรรมการคณะ(คณบดี ที่ปรึกษาคณบดี รองคณบดีฝ่ายพัฒนาบุคลากร รองคณบดีฝ่ายวิชาการ และรองคณบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพ) - ฝ่ายการศึกษา(รองคณบดีฝ่ายวิชาการและแพทยศาสตร์ศึกษา) - ฝ่ายรักษาพยาบาล(ฝ่ายเภสัชกรรมฝ่ายทันตกรรม) - บริการพยาบาล - ฝ่ายอำนวยการและสำนักงาน - เลขานุการภาควิชา	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ 1 ชุด ซึ่งมีวาระในการทำงาน 2 ปี	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้เป็นชุดใหญ่โดยผู้ที่ดำเนินการในเรื่องกิจกรรมการจัดการความรู้จะค่อนข้างชัดเจนในตัวบุคคล ยังไม่มีการขยายตัวบุคคลในการขับเคลื่อนกิจกรรม	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ 1 ชุด โดยมี - ผบ.ทรก.๒ เป็นผู้นำการจัดการความรู้ - รอง เสธ.ทรก.๒(๒) เป็นประธานกรรมการ - มีกรรมการในการจัดการความรู้อีก 27 ท่าน

ตารางที่ ข.2 เปรียบเทียบจุดเด่น จุดด้อยของคู่มือเปรียบเทียบในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ด้านภาวะผู้นำ

ประเด็นด้านภาวะผู้นำ	คู่มือเปรียบเทียบ						
	องค์กรภายใน				องค์กรภายใน		
	คณะทรัพยากรธรรมชาติ	คณะเภสัชศาสตร์	คณะแพทยศาสตร์	คณะพยาบาลศาสตร์	สำนักงานที่ดินจังหวัดสงขลา	ฐานทัพเรือสงขลา ทัพเรือภาคที่ 2	
จุดเด่น	<p>1. คณะบดีและรองคณบดีฝ่ายบริหารทำหน้าที่เป็นผู้นำหลักโดยการทำให้เห็นเป็นประจักษ์และการเข้าร่วมประชุมทุกครั้ง</p> <p>2. มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการการจัดการความรู้</p>	<p>1. คณะบดีให้การส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างเต็มที่ เข้าร่วมกิจกรรมทุกครั้ง คณะกรรมการเสนอโครงการอะไรมาก็อนุมัติทุกเรื่อง และมีส่วนผลักดันให้กิจกรรมดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง</p> <p>2. มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการการจัดการความรู้</p>	<p>1. ที่ปรึกษาคณะบดีเป็นผู้นำหลักในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้โดยมีคณบดีคอยเป็นที่ปรึกษา ทั้งนี้ยังมีการปฏิบัติให้เห็นเป็นตัวอย่างและเข้าร่วมประชุมทุกครั้ง รวมทั้งยังส่งเสริมและสนับสนุน ให้มีการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง</p> <p>2. มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการการจัดการความรู้</p>	<p>1. รองคณบดีเป็นผู้นำหลักและมีส่วนผลักดันให้การดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง โดยผลักดันให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมทั้งสายอาจารย์และสายสนับสนุน และเข้าร่วมกิจกรรมหรือเข้าร่วมประชุมทุกครั้ง</p> <p>2. มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการการจัดการความรู้</p> <p>3. คณะกรรมการมาจากทุกภาควิชาและหน่วยงานส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพในการประสานงาน</p> <p>4. ใช้คณะทำงานที่มีความรู้เรื่องการจัดการความรู้มาผลักดันให้การดำเนินกิจกรรมเป็นไปได้ต่อเนื่อง</p>	<p>1. รองคณบดีเป็นผู้นำหลักและมีส่วนผลักดันให้การดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง โดยผลักดันให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมทั้งสายอาจารย์และสายสนับสนุน และเข้าร่วมกิจกรรมหรือเข้าร่วมประชุมทุกครั้ง</p> <p>2. มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการการจัดการความรู้</p> <p>3. คณะกรรมการมาจากทุกภาควิชาและหน่วยงานส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพในการประสานงาน</p> <p>4. ใช้คณะทำงานที่มีความรู้เรื่องการจัดการความรู้มาผลักดันให้การดำเนินกิจกรรมเป็นไปได้ต่อเนื่อง</p>	<p>1. เจ้าหน้าที่สำนักงานที่ดินจังหวัดสงขลาให้ความสำคัญกับการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้เป็นอย่างมาก โดยตัวผู้นำเองมีการนำการจัดการความรู้มาใช้ทั้งในส่วนตัวและส่วนของงาน</p> <p>2. เจ้าหน้าที่สำนักงานที่ดินจังหวัดสงขลาเฝ้าติดตามว่าการจัดการความรู้เป็นสุดยอดของการพัฒนา</p> <p>3. เจ้าหน้าที่สำนักงานที่ดินจังหวัดสงขลาเป็นผู้นำในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้</p> <p>4. มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการการจัดการความรู้</p> <p>5. เจ้าหน้าที่สำนักงานที่ดินจังหวัดสงขลา มีการใช้การจัดการความรู้ที่บูรณาการไปกับเนื้องานโดยไม่ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชารู้สึกว่าเป็นภาระงานที่เพิ่มเข้ามา</p> <p>6. ในปี พ.ศ. 2540 ผู้นำของสำนักงานที่ดินจังหวัดสงขลาได้ผลักดันและเริ่มเสนอตัวเข้าไปเป็นหน่วยงานนำร่องการเปลี่ยนแปลงตามโครงการหน่วยงานนำร่องของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) รวมทั้งกรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทยก็ได้คัดเลือกสำนักงานที่ดินจังหวัดสงขลาที่เสนอตัวเข้าไปเป็นหน่วยงานต้นแบบการส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงาน การเสนอตัวดังกล่าวแสดงถึงความเอาใจจริงเอาใจในการพัฒนาองค์กร</p> <p>7. ผู้นำองค์กรมีการกำหนดคู่แข่งหรือเทียบเคียงเพื่อให้เกิดการพัฒนาให้ดีขึ้นต่อไปในสำนักงานที่ดินจังหวัดสงขลา</p>	<p>1. ผู้บัญชาการกองทัพอากาศที่ 2 ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้และมองว่าเป็นหน้าที่ของหน่วยงาน</p> <p>2. มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการการจัดการความรู้</p> <p>3. มีการกำหนดให้ผู้นำหน่วยมีส่วนร่วมและผลักดันหน่วยให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยผู้นำหน่วยมีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ของหน่วยมากกว่าร้อยละ 70</p>
จุดด้อย		กรรมการมีจำนวนมากทำให้เกิดปัญหาในการเรียกประชุมและไม่ค่อยออกความคิดเห็น		คณบดีไม่มีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้โดยจะมอบหมายให้รองคณบดีดำเนินการแทน			

ภาคผนวก ก

วิเคราะห์คู่เปรียบเทียบการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ด้านวัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้

ตารางที่ ก.1 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ด้านวัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้

ประเด็นที่ใช้ในการเปรียบเทียบ	คู่เปรียบเทียบ					
	องค์กรภายใน				องค์กรภายนอก	
	คณะทรัพยากรธรรมชาติ	คณะเภสัชศาสตร์	คณะแพทยศาสตร์	คณะพยาบาลศาสตร์	สำนักงานที่ดินจังหวัดสงขลา	ฐานทัพเรือสงขลา ทัพเรือภาคที่ 2
1. บุคลากรคณะมีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้มากน้อยเพียงใด (คิดเป็นร้อยละของจำนวนบุคลากรในองค์กรทั้งหมด โดยกิจกรรมดังกล่าวอาจวัดจากผู้เข้าร่วมกิจกรรม ผู้เข้าอบรมว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่จัดกิจกรรมขึ้นหรือไม่)	บุคลากรคณะมีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้มากในกลุ่มสายสนับสนุน 20 คนคิดเป็น 9.80% ของบุคลากรสายสนับสนุนทั้งหมด 204 คนหรือคิดเป็น 7.35% ของบุคลากรทั้งหมด 272 คน สำหรับกิจกรรมที่มีกรอบนโยบายการปฏิบัติที่ชัดเจน คือ การบันทึกความรู้ของตนเอง	บุคลากรคณะมีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ส่วนใหญ่แล้วเป็นกลุ่มสายสนับสนุนคิดเป็น 90% ของบุคลากรทั้งหมด โดยกิจกรรมเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้	บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมทุกครั้ง ซึ่งหัวข้อที่จะจัดหมุนเวียนไปทุกด้าน เช่น รักษาพยาบาล ด้านพัฒนาบุคลากร โดยจะมีตัวแทนจากหน่วยงานต่างๆ มาเข้าร่วมทุกครั้ง	บุคลากรคณะมีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ส่วนใหญ่แล้วเป็นกลุ่มสายสนับสนุนค่อนข้างเยอะ แต่ในสายอาจารย์พบว่าเข้าร่วมกิจกรรมบ้างเหมือนเป็นภาคบังคับซะส่วนใหญ่	บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม 100%	บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม 100 %
2. องค์กรความรู้ที่องค์กรของท่านมีอยู่ได้มีการเผยแพร่ให้กับสาธารณชนหรือไม่ หรือมีการเผยแพร่เฉพาะบุคลากรภายในองค์กรหรือผู้ที่เกี่ยวข้องเท่านั้น	มีการเผยแพร่ให้กับสาธารณชนโดยใช้ - ระบบ http://share.psu.ac.th ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ - เว็บไซต์ KM ของคณะ http://natres.psu.ac.th/website/km2/main.php - เว็บไซต์กลุ่มงานบริการวิชาการ http://natres.psu.ac.th/Service/sweb/index.htm - facebook เครือข่ายชาวทรพยา ม.อ. และ NR PSU. ม.อ.	มีการเผยแพร่ให้กับสาธารณชนโดยผ่านทางเว็บไซต์ของคณะเภสัชศาสตร์ การเขียน Blog share ของมหาวิทยาลัย	มีการเผยแพร่ Power Point การนำเสนอผลงานกิจกรรมฯ ทุกหัวข้อในเว็บไซต์คณะฯ	องค์กรความรู้ที่คณะฯ มีในอดีตได้มีการเผยแพร่ให้กับสาธารณชน แต่ปัจจุบันไม่ได้เผยแพร่ให้กับสาธารณชนเนื่องจากการปรับปรุงเว็บไซต์การจัดการความรู้ของคณะฯ	องค์กรความรู้ที่สำนักงานที่ดินจังหวัดสงขลามีอยู่ได้มีการเผยแพร่ให้กับสาธารณชนอย่างชัดเจน นอกจากนี้สำนักงานที่ดินจังหวัดสงขลาเป็นสำนักงานที่ดินต้นแบบของ กพร.	องค์กรความรู้ของทัพเรือภาคที่ 2 ไม่สามารถเปิดเผยต่อสาธารณชนได้ทั้งหมดเนื่องจากข้อมูลบางส่วนเป็นความลับทางราชการ
3. หน่วยงานของท่านมีการจัดตั้งกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) หรือไม่ หากมีการจัดตั้งมีด้วยกันทั้งสิ้นกี่กลุ่ม อะไรบ้าง แต่ละกลุ่มมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเพื่ออะไร	ไม่มีการจัดตั้งกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)	มีการจัดตั้งกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ 5 กลุ่มเดิมมี 6 กลุ่ม ซึ่งถูกจ้างสัมพันธ CoP ได้ยกเลิกไปแล้ว (1)เพื่อนช่วยเพื่อน มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในการทำงาน เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงงานอย่างเป็นระบบ (2) พัสตุ 360 องศา มีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่องการบริหารจัดการเกี่ยวกับงานด้าน พัสตุ (3) Science-CoP มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างองค์ความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน แก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็ว ความปลอดภัยใน	มีการจัดตั้งกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ CoP ซึ่งให้แต่ละ CoP บริหารจัดการเอง คณะฯ ไม่ได้ควบคุมการดำเนินงานโดยตรง เช่น CoP โรคเบาหวาน CoP ผู้ไร้กล่องเสียง CoP กิน ใ ให้ เป็น รู้ ใ ให้ ท้น ของ งาน โภชนาการ	มีการจัดตั้งกลุ่ม CoP 2 กลุ่ม คือ CoP รุรการ และ CoP เอกสาร มีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และแก้ไขปัญหาในการทำงาน ซึ่งในกลุ่ม CoP จะมีการนำนวัตกรรมมาใช้โดยอาศัยรูปแบบของ Lean ในส่วนของนวัตกรรมนี้ได้มองไปถึงขั้นการจดสิทธิบัตร	CoP ของสำนักงานที่ดินจังหวัดสงขลามีลักษณะเป็นกลุ่มที่เกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติของสำนักงาน ส่งผลให้ทำงานได้ถูกต้อง มีเป้าหมายและทิศทางในการทำงานทำให้สามารถทำงานได้รวดเร็วช่วยลดความสูญเสียที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน	CoP ของทัพเรือภาคที่ 2 เป็นกลุ่ม CoP เกิดขึ้นโดยธรรมชาติ มีจำนวนมากกว่า 20 กลุ่ม แต่ละกลุ่มมีเป้าหมายที่แตกต่างกันไปทั้งนี้เป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในกลุ่ม CoP ด้วยกัน

ตารางที่ ก.1 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ด้านวัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้ (ต่อ)

ประเด็นที่ใช้ในการเปรียบเทียบ	คู่เปรียบเทียบ					
	องค์กรภายใน				องค์กรภายนอก	
	คณะทรัพยากรธรรมชาติ	คณะเภสัชศาสตร์	คณะแพทยศาสตร์	คณะพยาบาลศาสตร์	สำนักงานที่ดินจังหวัดสงขลา	ฐานทัพเรือสงขลา ทัพเรือภาคที่ 2
		ห้องปฏิบัติการ (4) mini-IT CoP มีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้การใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเบื้องต้น เช่น Microsoft Word (5) IT-CoP มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับสายงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และร่วมกันถ่ายทอดเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของตนเองและภาพรวมขององค์กร				
4. หน่วยงานของท่านมีการจัดการดำเนินกิจกรรมที่เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้อะไรบ้าง	แผนและผลการดำเนินการจัดการความรู้คณะฯ นำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการประจำคณะฯ เพื่อทราบ	การถ่ายทอดความรู้จากภายในและภายนอกองค์กรโดยมีการประชาสัมพันธ์ผ่านทาง e-mail เป็น phramacist ของคณะ คือ เป็นการถ่ายทอดความรู้โดยถ้ามีข่าวสารเกี่ยวกับของการจัดการความรู้ก็จะส่ง e-mail ไปประชาสัมพันธ์ว่ามีโครงการนี้เกิดขึ้น เพื่อให้คนที่สนใจได้เข้าร่วมอบรม สำหรับเบอร์เซ็นต์การเข้าร่วมกิจกรรมก็เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้วางแผนไว้ มีการจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ประมาณ 5 ครั้งต่อปี	- มีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เล่าสู่กันฟัง (Knowledge Sharing Day) เป็นประจำ 3 ครั้ง/ปี โดยมีรูปแบบเป็นการคัดเลือกหน่วยงานที่มีการดำเนินงานดีเด่นในแต่ละด้าน(ขึ้นอยู่กับเรื่องที่จัด)มาพูดคุยเล่าประสบการณ์ วิธีการทำงาน ซึ่งเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนเข้าร่วมได้ - มีผู้เข้าร่วมกิจกรรมประมาณ 300 คน/ครั้ง	- มีการสร้างเวทีคุณภาพเพื่อใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - มีการใช้ระบบพี่เลี้ยงในการสอนงาน - มีการสับเปลี่ยนงาน มีการใช้ work instruction work procedure มาใช้ในการดำเนินงาน - มีการใช้กระดาษโน้ตในการบันทึกความภาคภูมิใจในงานของตนเอง - มีแผนการจัดทำสมุดหน้าเหลือง เช่น สมุดความดี - มีการนำเทคนิค AAR มาใช้	- มีการใช้เทคนิค AAR (After Action review) - มีการใช้เทคนิค 5 minute concept - มีการใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง - มีการใช้ระบบพี่เลี้ยง - การสับเปลี่ยนงาน - มีการฝึกอบรมและสัมมนา - มีการสร้างเวทีแห่งการค้นพบเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้	- มีการใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง - สมุดหน้าเหลือง - การสร้างนวัตกรรม - ชุมชนนักปฏิบัติ - ระบบพี่เลี้ยง - การสับเปลี่ยนงานในข้าราชการระดับสูง ทุกๆ 2 ปี - การยืมตัวบุคลากร - การสร้างเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - มีการจัดนิทรรศการการจัดการความรู้
5. องค์กรมีการถ่ายทอดหรือให้ความรู้ในส่วนของงานที่รับผิดชอบอย่างไร หรือมีการให้ความรู้ในเรื่องของกิจกรรมทางด้านการจัดการความรู้อย่างไรเมื่อมีพนักงานเข้ามาปฏิบัติงานใหม่	มีการให้ความรู้ในเรื่องของกิจกรรมทางด้านการจัดการความรู้ เช่น การจัดอบรมในเรื่องที่เป็นปัญหาเร่งด่วน การถ่ายทอดความรู้ในเรื่องที่เป็นเรื่องใกล้ตัว นอกจากนี้จัดโดยคณะกรรมการจัดการความรู้ซึ่งทำหน้าที่เป็นคุณอำนวย ทำหน้าที่ให้คำปรึกษากันภายในหน่วยงาน ทั้งนี้องค์กรยังได้จัดกิจกรรมในลักษณะที่สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างรุ่นพี่และรุ่นน้อง โดยจัดกิจกรรมในการนำไปศึกษาดูงานร่วมกันและระหว่างการเดินทางให้มีการเรียนรู้จากรุ่นพี่และให้รุ่นน้องได้มีโอกาสแสดงความสามารถ ซึ่งผลจากการจัดกิจกรรมครั้งที่ผ่านมาเป็นที่พึงพอใจเป็น	ในกรณีที่มีพนักงานเข้ามาใหม่ในหน่วยงานหรือองค์กรจะดำเนินการสอนงานให้ซึ่งเป็นไปโดยอัตโนมัติ โดยจะต้องมีการสอนงานให้รุ่นน้อง มีการใช้ระบบพี่เลี้ยง	มีการจัดอบรมเรื่องเครื่องมือคุณภาพ Lean KM 5ส และ Kaizen โดยมีเป้าหมายให้บุคลากรใหม่ที่ปฏิบัติงานไม่เกิน 3 ปีและผู้สนใจเข้าร่วม	ทางคณะฯ มีระบบพี่เลี้ยงที่คอยสอนงานพนักงานเข้าใหม่	มีการใช้เทคนิค coaching and mentoring คือ มีการฝึกและให้คำปรึกษาโดยมีการจัดอบรมให้ความรู้ การสัมมนา การไปศึกษาดูงาน ซึ่งวิธีนี้จะนำมาบูรณาการกับเนื้องานประจำ และนอกจากนี้ยังมีเทคนิค AAR , 5 minute concept และเทคนิค story telling ซึ่งทั้ง 3 เทคนิคนี้มีความเหมาะสมกับสำนักงานที่ดินจังหวัดสงขลา	มีการใช้ระบบพี่เลี้ยงในการสอนงานให้กับพนักงานที่เข้ามาใหม่ นอกจากนี้ยังมีการส่งเสริมให้มีการเขียนคู่มือการปฏิบัติในหน้าที่ของตนเองด้วย

ตารางที่ ก.1 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ด้านวัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้ (ต่อ)

ประเด็นที่ใช้ในการเปรียบเทียบ	คู่เปรียบเทียบ					
	องค์กรภายใน				องค์กรภายนอก	
	คณะทรัพยากรธรรมชาติ	คณะเกษตรศาสตร์	คณะแพทยศาสตร์	คณะพยาบาลศาสตร์	สำนักงานที่ดินจังหวัดสงขลา	ฐานทัพเรือสงขลา ทัพเรือภาคที่ 2
	อย่างมากและผลทางอ้อมที่เกิดขึ้น คือ การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และทุกคนมาร่วมกิจกรรมกันที่สัมพันธ์ที่ดีต่อกัน					
6. บุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กรของท่านคิดว่า การดำเนินกิจกรรมทางด้านการจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของงานประจำที่ทำอยู่ หรือเป็นภาระงานที่เพิ่มเข้ามา	บุคลากรคณะฯ มีการดำเนินกิจกรรมทางด้านการจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของงานประจำที่ทำอยู่ในระดับปานกลาง	คณะฯ มองว่าการดำเนินกิจกรรมทางด้านการจัดการความรู้ไม่ได้เป็นภาระงานที่เพิ่มเข้ามาแต่มองว่าเป็นการแก้ไขปัญหาปรับปรุงและพัฒนางานให้ดีขึ้น	คณะฯ ได้ผลักดันให้มีการจัดการความรู้จากงานประจำที่ทำอยู่เพื่อเป็นการลดภาระ/ขั้นตอนในการทำงาน โดยส่งผลงานจากงานประจำที่ทำอยู่ เช่น - มีการสนับสนุนให้หน่วยงานส่งเรื่องเล่าที่ประทับใจจากการปฏิบัติงานต่อผู้พี่โดยมีคณะกรรมการ KM ร่วมกันคัดเลือกเรื่องเด่น - ส่งแบบสอบถามไปหน่วยงานต่างๆ เพื่อสำรวจความสุขจากการทำงานของบุคลากรในหน่วยงาน คณะกรรมการสรุปผลการสำรวจเพื่อคัดเลือกหน่วยงานที่บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีความสุขมากที่สุดและเชิญหัวหน้าหน่วยงานมานำเสนอวิธีบริหารงานในหน่วยงาน เรื่อง Happiness in Workplace	การดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของคณะฯ ยังไม่ได้นำมาบูรณาการกับเนื้องานประจำ บุคลากรอาจคิดว่าเป็นภาระงานที่เพิ่มเข้ามาแต่ทางคณะฯ กำลังพยายามให้การดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้กลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร	บุคลากรของสำนักงานที่ดินจังหวัดสงขลา มองว่าการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของงานประจำที่ทำอยู่ไม่ได้เป็นภาระงานที่เพิ่มเข้ามา	ในอดีตที่ผ่านมามองว่าการจัดการความรู้เป็นภาระงานที่เพิ่มเข้ามาแต่ในปัจจุบันมองว่าเป็นงานประจำ เนื่องจากมีการนำการจัดการความรู้มาเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี
7. การดำเนินกิจกรรมทางด้านการจัดการความรู้ในองค์กรของท่านถือได้ว่าเป็นวัฒนธรรมขององค์กรแล้วหรือไม่	การดำเนินกิจกรรมทางด้านการจัดการความรู้ถือได้ว่าเป็นวัฒนธรรมขององค์กรอยู่ในระดับปานกลาง และนำไปบูรณาการกับงานประจำเพียงแต่ไม่ครอบคลุมทุกหน่วยงาน ซึ่งทำเฉพาะหน่วยงานในสำนักงานเลขานุการคณะฯ เท่านั้นเอง สำหรับหน่วยงานในระดับภาควิชาจะขอความร่วมมือให้มาร่วมกิจกรรม สำหรับกิจกรรมในคณะฯ ที่เป็นระบบมากขึ้นเกิดจากผู้นำองค์กรให้ความสำคัญและปฏิบัติให้เห็นเป็นตัวอย่าง ในขณะที่เดียวกันทีมการจัดการความรู้บุคลากรในทีมส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในด้าน IT เป็นจำนวนมากจึงเป็นเรื่องง่ายที่องค์กรจะจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	คณะเกษตรศาสตร์มองว่าการจัดการความรู้ นั้นเป็นวัฒนธรรมในองค์กรเพราะได้อยู่ในสายเลือดของบุคลากรในคณะฯ และได้มีการดำเนินการจัดการความรู้มาเป็นเวลานานแล้วเพียงแต่ไม่รู้ว่าเป็นส่วนที่คนกำลังปฏิบัติอยู่นั้นคือการจัดการความรู้ซึ่งไม่ได้มีการจัดเก็บหรือรวบรวมข้อมูลให้เป็นระบบ	การดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของคณะแพทยศาสตร์ถือได้ว่าเป็นวัฒนธรรมขององค์กรโดยมีการผลักดันการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องคือเน้นเรื่อง “ทำเออะ ทำนาน ทำจริงจัง และทำสม่ำเสมอ”	พยายามทำให้การดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้เป็นวัฒนธรรม เช่น morning brief และ evening brief ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนพูดคุยกันก่อนการปฏิบัติงาน	กิจกรรมการจัดการความรู้ของสำนักงานที่ดินจังหวัดสงขลาถือเป็นวัฒนธรรมขององค์กรโดยนำมาบูรณาการกับเนื้องานประจำ และมีปฏิบัติกันอย่างเป็นธรรมชาติ ทั้งนี้การดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของสำนักงานที่ดินจังหวัดสงขลาจะเป็นวัฒนธรรมขององค์กรหรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้นำองค์กรด้วยว่าให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้หรือไม่	การดำเนินกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ถือได้ว่าเป็นวัฒนธรรมขององค์กร มีการร่วมกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ในเรื่องที่สนใจร่วมกันอย่างเป็นธรรมชาติ

ตารางที่ ค.1 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ด้านวัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้ (ต่อ)

ประเด็นที่ใช้ในการเปรียบเทียบ	คู่เปรียบเทียบ					
	องค์กรภายใน				องค์กรภายนอก	
	คณะทรัพยากรธรรมชาติ	คณะเภสัชศาสตร์	คณะแพทยศาสตร์	คณะพยาบาลศาสตร์	สำนักงานที่ดินจังหวัดสงขลา	ฐานทัพเรือสงขลา ทัพเรือภาคที่ 2
8. องค์กรมีการจัดกิจกรรมจูงใจให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้หรือไม่อย่างไร และใช้อะไรในการจูงใจ (เงินรางวัล/ของที่ระลึก)	การจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ในคณะฯ มีหลายรูปแบบ เช่น จัดเวทีให้มีการขยายผลในรูปแบบของการจัดประชุมหรือบรรยายในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงาน การจัดการความรู้ขยายผลจากการไปศึกษาดูงาน ประชุมอบรม หรือนำเสนอเทคนิคแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน โดยกิจกรรมที่จัดจะมีการบันทึกข้อมูลจากการดำเนินการกิจกรรมใส่ในระบบ http://share.psu.ac.th นอกจากนี้ให้มีการบันทึกการจัดการความรู้ของตนเองผ่านระบบ http://share.psu.ac.th โดยการบอกเล่าเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานหรือเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรหรือเรื่องที่ตนเองสนใจ สำหรับทุกๆ กิจกรรมที่เกิดขึ้นจะมีระบบสร้างแรงจูงใจและประกาศให้รางวัลทุก 3 เดือนให้กับผู้เขียนบันทึกผ่านระบบ http://share.psu.ac.th และในการจำแนกประเภทรางวัลจะเปิดโอกาสให้กับผู้บันทึกหน้าใหม่ ผู้บันทึกต่อเนื่อง ผู้บันทึกมากที่สุด รวมทั้งบันทึกแนะนำ เพื่อกระจายให้ได้รับรางวัลกันอย่างทั่วถึง สิ่งที่มีได้คือจะมีการยกย่องชมเชยกระตุ้นการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง ที่สำคัญในทุกกิจกรรมจะมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	มีการจัดการประกวดนวัตกรรมโดยใช้เงินเสีย และเกียรติบัตรเป็นแรงจูงใจ	มีการจัดกิจกรรม knowledge Sharing Day ปีงบประมาณละ 3 ครั้ง การให้รางวัล/ของที่ระลึกขึ้นอยู่กับรูปแบบหรือหัวข้อในการจัดกิจกรรม เช่น มีการให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมตอบคำถาม/ตั้งคำถามและมีการจับฉลากเพื่อมอบของที่ระลึก/รางวัล ส่งแบบสอบถามไปทุกหน่วยงานเพื่อเก็บข้อมูลประกอบการจัดกิจกรรม	มีการสร้างแรงจูงใจในการทำกิจกรรม KM โดยการพยายามให้ทุกภาควิชาและทุกหน่วยงานได้มีส่วนร่วม โดยให้การสนับสนุนงบประมาณปีละ 5,000 บาทต่อหนึ่งหน่วยงาน มีการสร้างเวทีคุณภาพเพื่อให้มีการประกวดผลงาน มีการให้รางวัล เกียรติบัตร และเงินแก่หน่วยงานที่ได้รับรางวัล	สำนักงานที่ดินจังหวัดสงขลา จะให้ความสำคัญกับการสื่อสารโดยพยายามสื่อให้บุคลากรเข้าใจถึงความสำคัญ หลักการวิธีการ และประโยชน์ของ KM มีการสร้างเวทีแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาเป็นตัวกระตุ้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมซึ่งไม่ได้เน้นการให้รางวัลเป็นสำคัญแต่เป็นการสร้างความภาคภูมิใจให้กับบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้	ฐานทัพเรือภาคที่ 2 มีการจัดตั้งหน่วยงานนำร่อง 10 หน่วยงานจากทั้งหมด 35 หน่วยงาน มาเป็นต้นแบบในการดำเนินกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ มีการให้รางวัลเป็นโล่ประกาศเกียรติคุณ มีการประกาศชมเชย มีบำเหน็จพิเศษให้ มีการให้งบประมาณสนับสนุนการทำกิจกรรมเพิ่มมากขึ้น

ตารางที่ ค.1 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ด้านวัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้ (ต่อ)

ประเด็นที่ใช้ในการเปรียบเทียบ	คู่เปรียบเทียบ					
	องค์กรภายใน				องค์กรภายนอก	
	คณะทรัพยากรธรรมชาติ	คณะเภสัชศาสตร์	คณะแพทยศาสตร์	คณะพยาบาลศาสตร์	สำนักงานที่ดินจังหวัดสงขลา	ฐานทัพเรือสงขลา ทัพเรือภาคที่ 2
9. บุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมทางด้านการจัดการความรู้โดยรวมแล้วส่วนใหญ่เป็นสายอาจารย์หรือสายสนับสนุนและคิดเป็นที่เปอร์เซ็นต์ของจำนวนบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมทั้งหมด	การเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ของบุคลากรในคณะฯ จะแบ่งออกเป็น 2 แบบตามลักษณะงานเช่น งานด้านวิชาการ และงานด้านสายสนับสนุน ดังนั้นบุคลากรที่เข้าจะขึ้นอยู่กับลักษณะกิจกรรมที่จัดสำหรับกิจกรรมที่มีอาจารย์เข้าร่วมโดยตรง เช่น กิจกรรมการเสวนางานวิจัย โดยในปีงบประมาณ 2553 มีสัดส่วนบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมเสวนางานวิจัยคิดเป็นสัดส่วนการเข้าร่วมกิจกรรมในสายสนับสนุน 41.18% อาจารย์ 35.29% และนักศึกษา 23.53% นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมที่มีกลุ่มอาจารย์ สายสนับสนุน และนักศึกษา เข้าร่วม คือ กิจกรรมการขยายผลทางวิชาการ เช่น ผลจากการประชุมวิชาการ ผลจากการดำเนินงานโครงการงานวิจัย โครงการแลกเปลี่ยนทางวิชาการ และเทคนิคการบริหารจัดการนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา เป็นต้น โดยในปีงบประมาณ 2553 มีสัดส่วนการเข้าร่วมกิจกรรมเสวนางานวิจัย คิดเป็นสัดส่วนการเข้าร่วมในกลุ่มสายสนับสนุน 48.22% อาจารย์ 24.37% และนักศึกษา 27.41% สำหรับกิจกรรมการจัดการความรู้ด้านอื่นๆ เช่น การบันทึกบอกเล่าผ่านระบบ http://share.psu.ac.th ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มสายสนับสนุน 20 คนคิดเป็น 9.80% ของบุคลากรสายสนับสนุนทั้งคณะฯ 204 คนหรือคิดเป็น 7.35% ของบุคลากรทั้งคณะฯ 272 คน (ไม่ได้นับรวมผู้บริหารคณะฯเพียง 2 คน)	การเข้าร่วมกิจกรรมทางด้านการจัดการความรู้ส่วนใหญ่แล้วจะเป็นสายสนับสนุน โดยอาจารย์ทำหน้าที่เป็นกรรมการ ที่ปรึกษา ในส่วนของบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้คิดเป็น 90 เปอร์เซ็นต์ของบุคลากร	บุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรม KM ส่วนใหญ่เป็นบุคลากรสายสนับสนุน ได้แก่ สายบริการพยาบาล สายงานบริหาร นักวิชาการ โดยมีบุคลากรเข้าร่วมประมาณ 300 คน	บุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้มีจำนวนผู้เข้าร่วมทั้งสายอาจารย์และสายสนับสนุนในจำนวนที่ใกล้เคียงกัน แต่สายสนับสนุนค่อนข้างเยอะกว่า โดยสายอาจารย์จะมีลักษณะเป็นภาคบังคับ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะกิจกรรมที่จัด	บุคลากรเข้าร่วมหมดทุกหน่วยงานย่อยแทบจะเรียกได้ว่าคือการบังคับแต่เป็นการบังคับโดยใช้เครื่องมือในการทำงาน เพราะเป็นกรอบของการประเมินที่ใช้ประเมินหน่วยงาน บุคลากรจึงเข้าร่วมกิจกรรม 100 %	บุคลากรทุกคนสามารถเข้าร่วมกิจกรรมในการจัดการความรู้ได้อย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่มีการจำกัดเรื่องยศของผู้เข้าร่วมกิจกรรม และในการจัดนิทรรศการมีการเชิญบุคลากรภายนอก นักศึกษา รวมถึงผู้ที่สนใจ สามารถเข้าชมนิทรรศการได้ โดยบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมของฐานทัพเรือภาคที่ 2 เข้าร่วมกิจกรรม 100 % เนื่องจากเป็นการบังคับให้ทุกหน่วยต้องนำผลงานมาแสดงและมีการเชื่อมโยงกับการประเมินรายบุคคล

ตารางที่ ก.2 เปรียบเทียบจุดเด่น จุดด้อยของคู่เปรียบเทียบในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ด้านวัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้

ประเด็นด้านวัฒนธรรมในเรื่องการจัดการเรียนรู้	คู่เปรียบเทียบ					
	องค์กรภายใน				องค์กรภายนอก	
	คณะทรัพยากรธรรมชาติ	คณะเภสัชศาสตร์	คณะแพทยศาสตร์	คณะพยาบาลศาสตร์	สำนักงานที่ดินจังหวัดสงขลา	ฐานทัพเรือสงขลา ทัพเรือภาคที่ 2
จุดเด่น	<ol style="list-style-type: none"> บุคลากรส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในด้าน IT จึงเป็นเรื่องง่ายที่องค์กรจะจัดการความรู้ได้ องค์ความรู้ทั้งหมดเปิดเผยสู่ภายนอก เพราะมองว่าถึงมีความรู้แต่ไม่ได้นำไปใช้ก็ไม่เกิดประโยชน์ใดๆ มีการเขียนแบ่งปันเรื่องราวต่างๆ ผ่าน blog share อยู่เป็นประจำต่อเนื่อง โดยจะมีเป็นกลุ่มๆ มีวัฒนธรรมในการถ่ายทอดโดยผ่านทางเวทีกิจกรรมขยายผล การดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของคณะมีการกระจายไปยังทุกภาควิชา/หน่วยงาน โดยมีสำนักงานเลขานุการคณะเป็นหน่วยงานนำร่องในการบันทึกเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ของหน่วยงาน เช่น กฎระเบียบวิธีการทำงาน การลดขั้นตอนการทำงาน การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การพัฒนาการทำงานร่วมกัน โดยบันทึกผ่านระบบ share การเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ของบุคลากรในคณะแบ่งเป็น 2 แบบตามลักษณะงาน เช่น งานด้านวิชาการและงานด้านสายสนับสนุน ซึ่งจำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรมจะขึ้นอยู่กับลักษณะกิจกรรมที่จัด สำหรับกิจกรรมที่มีสายอาจารย์เข้าร่วมโดยตรง เช่น กิจกรรมการเสวนางานวิจัย มีการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ที่สามารถให้นักศึกษาเข้าร่วมแลกเปลี่ยน เช่น การจัดเวทีกิจกรรมจากนักศึกษาที่ไปเรียนต่อต่างประเทศมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การจัดเวทีเสวนาร่วมกันระหว่างอาจารย์ 	<ol style="list-style-type: none"> มีการสร้างเครือข่ายการจัดการความรู้ของคณะเภสัชศาสตร์ร่วมกับสถาบันอื่น มีการศึกษาดูงานจากเครือข่ายคณะเภสัชศาสตร์ของสถาบันต่างๆ ทั้ง 16 แห่ง มีการหมุนเวียนสลับเปลี่ยนตัวบุคลากรในการปฏิบัติงานที่ไม่ละเอียดมากนัก มีการเชิญกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติจากคณะอื่นๆ มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน บุคลากรส่วนใหญ่ที่ดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้จะเป็นสายสนับสนุน แต่ก็มีบุคลากรสายอาจารย์ร่วมเป็นกรรมการหรือที่ปรึกษาต่างๆ และเข้าร่วมกิจกรรมตามความเหมาะสมของหัวข้อที่จัด เช่น การประกวดนวัตกรรม มีการสร้างค่านิยมหรือการรับรู้ของการจัดการความรู้ คือ การพัฒนางานของตน ส่งผลให้มีการรวมกลุ่มกันเพื่อหาข้อบกพร่องของงานและหาแนวทางพัฒนางาน มีแรงจูงใจสำหรับทุกคนที่ร่วมกิจกรรม เช่น กิจกรรมการประกวดนวัตกรรมมีการให้เงินรางวัลแก่ผู้เข้าร่วมทุกคนแม้ว่าจะไม่ได้รางวัลชนะเลิศหรือรองชนะเลิศก็ตาม เพื่อเป็นการปลอบใจและจูงใจให้เข้าร่วมกิจกรรมในครั้งต่อไป 	<ol style="list-style-type: none"> มีการจัดเวทีให้บุคลากรที่มีผลงานดีเด่นมานำเสนอเพื่อถ่ายทอดประสบการณ์และเป็นการสร้างความภาคภูมิใจให้กับเจ้าของผลงาน ดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง คือ ทำเยอะ ทำนาน ทำจริงและทำสม่ำเสมอ บุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ส่วนใหญ่จะเป็นสายสนับสนุน ได้แก่ สายบริการพยาบาลสายงานบริหาร และนักวิชาการ แต่เนื่องจากคณะแพทยศาสตร์เป็นคณะใหญ่จึงมีบุคลากรเข้าร่วมประมาณ 300 คน ส่งผลให้กิจกรรมต่างๆ ดำเนินอย่างคล่องแคล่วต่อเนื่อง บุคลากรใช้การจัดการความรู้เชื่อมโยงกับงานประจำได้เป็นอย่างดีรวมทั้งเน้นการนำการจัดการความรู้ไปปรับปรุงงานในด้านต่างๆ เช่น ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ลดเวลาในการทำงาน เป็นต้น มีการใช้แรงจูงใจให้บุคลากรในคณะเข้าร่วมกิจกรรม Sharing Day โดยใช้เป็นเงินรางวัล, USB, เกียรติบัตร, เสื้อ เป็นต้น มีการแจกของที่ระลึกและของรางวัลให้แก่บุคลากรที่ร่วมตอบคำถามในกิจกรรมต่างๆ 	<ol style="list-style-type: none"> มีการใช้เทคนิค Learning by doing ช่วยสอนงานให้แก่น้องใหม่ที่เพิ่งเข้ามาปฏิบัติงาน ให้อาจารย์ที่ประสบความสำเร็จในการเป็นหัวหน้าภาคในการบริหารงานในเชิง KPIs มาร่วมแลกเปลี่ยนความรู้ มีการสร้างกระแส ประชาสัมพันธ์ เข้าชวนให้บุคลากรสนใจเข้าร่วมกิจกรรม ส่งเสริมบุคลากรให้ร่วมอบรมโดยให้รางวัลแก่บุคคลที่มาก่อนหรือเข้าอบรมครบตามหลักสูตร จัดเวทีให้บรรยายความรู้สึกรังสรรค์ทั้งสายอาจารย์และสายสนับสนุนให้สามารถเปิดกว้างทางความคิด ใช้เทคนิค morning brief และ evening brief จนเป็นวัฒนธรรมการจัดการเรียนรู้ขององค์กร จัดเวทีคุณภาพร่วมกับคณะพยาบาลศาสตร์ในเครือข่าย ผลักดันให้บุคลากรสามารถนำการจัดการความรู้มาบูรณาการกับงานประจำได้ บุคลากรมีความรักในองค์กรทำให้พยายามพัฒนาอยู่ตลอดเวลา การให้รางวัลหรือการสร้างแรงจูงใจจะเป็นหน่วยงานไม่ได้ให้เป็นตัวบุคคล ซึ่งเป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม มีการกระจายกิจกรรมการจัดการความรู้ไปยังหน่วยงานต่างๆ หน่วยงานคือ บังคับให้ทุกหน่วยงานต้องทำ มีการทำเป็นลักษณะกลุ่มใหญ่ในภาพรวมของคณะซึ่งจะมีสายสนับสนุนเข้าร่วมค่อนข้างมาก 	<ol style="list-style-type: none"> บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมและมีการกระจายไปยังทุกหน่วยงานย่อยเป็นไปในรูปแบบของการบังคับโดยไว้ในกรอบของการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานนั้นๆ บุคลากรทุกคนจะมีงานในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบอยู่แล้วซึ่งมีเวลาให้กับการทำกิจกรรมการจัดการความรู้น้อยจึงมีการผลักดัน 3 เทคนิค ได้แก่ AAR, 5 minute concept และ story telling ผ่านการพิจารณาแล้วว่าเหมาะกับบริบทของงาน มีวัฒนธรรมในการถามคำถามเกิดขึ้นอยู่เสมอ มีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระดับประเทศ ไม่มีมีการใช้เงินรางวัลเป็นแรงจูงใจแต่ใช้การจัดการกิจกรรมเป็นกลุ่มย่อยๆ ออกไปตามลักษณะงานแล้วแต่ละกลุ่มนำข้อสรุปจากการสกัดความรู้มาแลกเปลี่ยนโดยใช้เวทีแลกเปลี่ยน ซึ่งจะทำให้เกิดการเปรียบเทียบซึ่งจะทำให้รู้ทันที่ว่ามีมองครบทุกด้านหรือไม่ มองชัดเจนหรือไม่ สกัดความรู้ออกมาครบหรือไม่ ทำให้เกิดการพัฒนางานขึ้นมา กล่าวได้ว่าเป็นการเอาเครื่องมือในการจัดการความรู้มาเป็นแรงจูงใจ คือ การสร้างเวทีแห่งการแลกเปลี่ยนเป็นตัวกำหนดให้บุคลากรเกิดความรู้ สึกว่าต้องตื่นตัวตลอดเวลา ต้องมองรอบด้าน ไม่ได้เน้นการให้รางวัลหรือของที่ระลึกกับผู้เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้แต่รางวัลที่ผู้เข้าร่วมได้รับคือความภาคภูมิใจ 	<ol style="list-style-type: none"> เกิดชุมชนนักปฏิบัติที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างเป็นธรรมชาติ เป็นชุมชนที่มีความสนใจและมีวัตถุประสงค์ร่วมกันทั้งในหลายรูปแบบ บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้จากการบังคับโดยการใช้อำนาจของกรรมการปฏิบัติงานรายบุคคล มีการจัดตั้ง 10 หน่วยงานนำร่อง (จากทั้งหมด 35 หน่วยงาน) เพื่อเป็นหน่วยงานต้นแบบในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ มีการให้รางวัลเป็นโล่ประกาศเกียรติคุณ ประกาศชมเชย และงบประมาณสนับสนุน มีการส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมให้แก่หน่วยและส่งเสริมให้กำลังพลถ่ายทอดความรู้หรือประสบการณ์สู่หน่วยโดยให้กำลังพลหมุนเวียนปฏิบัติงานด้านต่างๆภายในหน่วย มีการสร้างประชาคมและเครือข่ายความรู้ในด้านการรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเลและการป้องกันประเทศเพื่อเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับหน่วยงานภายนอกทัพเรือซึ่งจะเป็นการแสวงหาองค์ความรู้เพิ่มเติมในส่วนที่ทัพเรือต้องการจำนวนกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานภายนอกซึ่งทุกหน่วยจะจัดกิจกรรมปีละ 2 ครั้ง

ตารางที่ ก.2 เปรียบเทียบจุดเด่น จุดด้อยของกลุ่มเปรียบเทียบในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ด้านวัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้ (ต่อ)

ประเด็นด้านวัฒนธรรมในเรื่องการจัดการเรียนรู้	คู่เปรียบเทียบ						
	องค์กรภายใน				องค์กรภายนอก		
	คณะทรัพยากรธรรมชาติ	คณะเภสัชศาสตร์	คณะแพทยศาสตร์	คณะพยาบาลศาสตร์	สำนักงานที่ดินจังหวัดสงขลา	ฐานทัพเรือสงขลา ทัพเรือภาคที่ 2	
	<p>สายสนับสนุน และนักศึกษา เช่น เทคนิคการบริหารจัดการนักศึกษา ระดับบัณฑิตศึกษา</p> <p>8. มีระบบการสร้างแรงจูงใจและมีการประกาศผลให้รางวัลทุกๆ 3 เดือน ให้กับผู้ที่เขียนบันทึกผ่านระบบ share และในการจำแนกประเภทรางวัลจะเปิดโอกาสให้กับผู้บันทึกหน้าใหม่ ผู้บันทึกต่อเนื่อง ผู้บันทึกมากที่สุด รวมทั้งบันทึกแนะนำ เพื่อเป็นการกระจายให้ได้รับรางวัลกันอย่างทั่วถึง</p> <p>9. มีการยกย่องชมเชยให้การดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้สามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง และทุกกิจกรรมจะต้องมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน</p>				<p>12. การให้รางวัลหรือสร้างแรงจูงใจจะเป็นหน่วยงานไม่ได้ให้เป็นตัวบุคคล ซึ่งเป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม</p> <p>13 สนับสนุนงบประมาณหน่วยงานละ 5,000 บาทสำหรับจัดกิจกรรมการจัดการความรู้</p>	<p>7. สร้างค่านิยมของการเรียนรู้ร่วมกันและค่านิยมของการยอมรับการเปลี่ยนแปลง สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เข้มแข็ง มุ่งสร้างผลงาน สร้างคุณภาพ สร้างนวัตกรรม และมีการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง</p> <p>8. เสริมสร้างการทำงานเป็นทีมด้วยการบริหารแบบแนวราบและสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดและข้อมูลข่าวสารได้มากที่สุด มีการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ มีการเรียนรู้ผลการทำงานเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง</p> <p>9. มุ่งเน้นพัฒนานุคลากรในสำนักงานด้วยการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานเพื่อพัฒนาขีดความสามารถให้บุคลากรสามารถทำงานได้ทุกหน้าที่ ทุกประเภท เพื่อเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้เกิดผลสูงสุด</p> <p>10. มีการเสริมสร้างให้สำนักงานที่ดินเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยการใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในลักษณะที่เป็นธรรมชาติจากประสบการณ์จริงเพื่อให้เกิดองค์ความรู้และเก็บรวบรวมเป็นคลังความรู้ที่สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงรวมทั้งพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ</p>	
จุดด้อย	<p>1. การดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ไม่ครอบคลุมทุกหน่วยงานซึ่งทำเฉพาะหน่วยงานในสำนักงานเลขานุการคณะเท่านั้น</p> <p>2. ยังไม่มีการตั้งกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ</p> <p>3. มีการนำกิจกรรมการจัดการความรู้ไปบูรณาการ ในเนื้อหางานแค่บางหน่วยงานเท่านั้น</p>		ขาดการติดตามการทำงานของกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ	<p>1. บุคลากรยังมีปัญหาในการเข้าอบรม เพราะบางครั้งวิทยากรใช้คำศัพท์ที่ลึกเกินไป</p> <p>2. กิจกรรมจัดขึ้นได้อายกเพราะบุคลากรว่างไม่ตรงกันและประสานงานได้ยาก</p> <p>3. สายอาจารย์ยังไม่มีการรวมกลุ่มเป็นชุมชนนักปฏิบัติ</p> <p>4. การดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ยังไม่ต่อเนื่อง</p>		ลักษณะในการดำเนินกิจกรรม เช่น การจัดอบรมหรือสัมมนายังเป็นเชิงบังคับ มีผู้ที่เข้าร่วมกิจกรรมเองโดยสมัครใจหรืออาสาจำนวนน้อย (แรงจูงใจเทียม)	

ตารางที่ ง.2 เปรียบเทียบจุดเด่น จุดด้อยของกลุ่มเปรียบเทียบในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ด้านเทคโนโลยีการจัดการความรู้

ประเด็นด้านเทคโนโลยี การจัดการเรียนรู้	คู่เปรียบเทียบ					
	องค์กรภายใน				องค์กรภายนอก	
	คณะทรัพยากรธรรมชาติ	คณะเกษตรศาสตร์	คณะแพทยศาสตร์	คณะพยาบาลศาสตร์	สำนักงานที่ดินจังหวัดสงขลา	ฐานทัพเรือสงขลา ทัพเรือภาคที่ 2
จุดเด่น	<ol style="list-style-type: none"> มีการจัดระบบสารสนเทศเพื่อช่วยส่งเสริมการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ เช่น เว็บไซต์ เว็บบล็อกหรือ Facebook เกี่ยวกับการจัดการความรู้ ให้แต่ละหน่วยงานย่อยหรือแต่ละกลุ่มเข้าไปแลกเปลี่ยน มีการสกัดเอาความรู้จากการวิจัยของอาจารย์และนักวิชาการมาเผยแพร่ผ่านทางสื่อวิทยุ หนังสือพิมพ์ และเว็บไซต์ มีการเก็บรวบรวมข้อมูลด้านการจัดการความรู้ในรูปแบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ 	<ol style="list-style-type: none"> มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ขึ้นมาเพื่อลดการเก็บเอกสารต่างๆ เป็นการลดการใช้ทรัพยากรและเพิ่มความสะดวกรวดเร็ว ในการสืบค้นข้อมูลหรือความรู้ต่างๆ มีการเก็บรวบรวมข้อมูลด้านการจัดการความรู้ในรูปแบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ 	<ol style="list-style-type: none"> มีการจัดระบบสารสนเทศเพื่อช่วยส่งเสริมการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ เช่น เว็บไซต์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้แต่ละหน่วยงานย่อยหรือแต่ละกลุ่มเข้าไปแลกเปลี่ยน มีการเก็บรวบรวมข้อมูลด้านการจัดการความรู้ในรูปแบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ 	มีการเก็บรวบรวมข้อมูลด้านการจัดการความรู้ในรูปแบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์	<ol style="list-style-type: none"> มีการจัดระบบสารสนเทศเพื่อช่วยส่งเสริมการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ เช่น เว็บไซต์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้แต่ละหน่วยงานย่อยหรือแต่ละกลุ่มเข้าไปแลกเปลี่ยน มีการเก็บรวบรวมข้อมูลด้านการจัดการความรู้ในรูปแบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ 	<ol style="list-style-type: none"> มีการจัดระบบสารสนเทศเพื่อช่วยส่งเสริมการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ เช่น เว็บไซต์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้แต่ละหน่วยงานย่อยหรือแต่ละกลุ่มเข้าไปแลกเปลี่ยน มีการเก็บรวบรวมข้อมูลด้านการจัดการความรู้ในรูปแบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์
จุดด้อย				เว็บไซต์เกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของคณะพยาบาลศาสตร์อยู่ในช่วงที่กำลังปรับปรุงแก้ไข		

ภาคผนวก จ

วิเคราะห์คู่เปรียบเทียบการดำเนินงานกิจกรรมการจัดการความรู้ด้านการวัดผลการจัดการความรู้

ตารางที่ จ.1 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในการดำเนินงานกิจกรรมการจัดการความรู้ด้านการวัดผลการจัดการความรู้

ประเด็นที่ใช้ในการเปรียบเทียบ	คู่เปรียบเทียบ					
	องค์กรภายใน				องค์กรภายนอก	
	คณะทรัพยากรธรรมชาติ	คณะเภสัชศาสตร์	คณะแพทยศาสตร์	คณะพยาบาลศาสตร์	สำนักงานที่ดินจังหวัดสงขลา	ฐานทัพเรือสงขลา ทัพเรือภาคที่ 2
1. องค์กรของท่านมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ(KPIs)ในการดำเนินงานกิจกรรมการจัดการความรู้หรือไม่ ตัวชี้วัดในองค์กรของท่านมีอะไรบ้าง แต่ละตัวชี้วัดมีวัตถุประสงค์เพื่ออะไร	คณะฯได้กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จจากการดำเนินงานกิจกรรมการจัดการความรู้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงาน ถ่ายทอดประสบการณ์ แลกเปลี่ยนความรู้ และนำมาจัดระบบองค์ความรู้ในหน่วยงานของคณะฯ	คณะฯได้มีการกำหนดตัวชี้วัดไว้ในฝ่ายพัฒนานุเคราะห์ ซึ่งจะมีในส่วนของจำนวนโครงการที่เราจัดขึ้นและจำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรมโดยการวัดผลว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่วางแผนไว้หรือไม่	มีการตั้งเป้าหมายในการจัดกิจกรรม knowledge sharing day 3 ครั้งต่อปีและมีการใช้แบบประเมิน KMAT จากสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติในการวัดผลการดำเนินงานกิจกรรมการจัดการความรู้	ได้มีการกำหนดตัวชี้วัดอย่างเช่นผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีความพึงพอใจมากกว่า 80 เปอร์เซ็นต์	มีการกำหนดกรอบการประเมินและกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อวัด 2 รูปแบบ คือ วัดเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ	ตัวชี้วัดของทัพเรือภาคที่ 2 มีความสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์หลักขององค์กร มีการระบุนุ้คผลหรือหน่วยงานรับผิดชอบ เช่น ทุกหน่วยต้องมีการนำการบริหารกลยุทธ์มาถ่ายทอดไม่ต่ำกว่าร้อยละ 10 ถือว่าผ่านเกณฑ์ บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างน้อย 2 ครั้ง/ปีเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
2. ผลการดำเนินงานกิจกรรมการจัดการความรู้เป็นไปตามเป้าหมายหรือแผนการดำเนินงานที่วางไว้หรือไม่	ผลการดำเนินงานกิจกรรมการจัดการความรู้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	ผลการดำเนินงานกิจกรรมการจัดการความรู้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามแผนการดำเนินงานที่วางแผนไว้ซึ่งมีตัวแทนจากหน่วยงานต่างๆเข้าร่วมกิจกรรมทุกครั้ง	ผลการดำเนินงานกิจกรรมการจัดการความรู้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	ผลการดำเนินงานกิจกรรมการจัดการความรู้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	ผลการดำเนินงานกิจกรรมการจัดการความรู้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
3. กลุ่มชุมชนนักปฏิบัติที่มีการจัดตั้งขึ้นได้มีการของงบประมาณสนับสนุนจากที่ใดบ้าง	คณะฯไม่มีกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ เนื่องจากมองว่ากลุ่มชุมชนนักปฏิบัติเป็นเรื่องยากที่จะเกิดขึ้นและการดำเนินการต้องทำอย่างต่อเนื่องจึงไม่มีการจัดตั้งกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ ณ เวลานี้ แต่ต่อไปในอนาคตคิดว่าคงจะมีให้เกิดขึ้นเนื่องจากบุคลากรบางส่วนได้เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้แล้วในระดับหนึ่ง	มีการตั้งงบประมาณสำหรับการดำเนินงานกิจกรรมของกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ ซึ่งในส่วนของงบประมาณที่ไม่สามารถเบิกจากรายได้ของคณะฯซึ่งแต่ละ CoP เขียนของบประมาณมาแล้วคณะฯก็จะเป็นผู้อนุมัติตรง	ชุมชน CoP ที่ตั้งขึ้นโดยให้แต่ละ CoP บริหารจัดการเอง โดยใช้งบประมาณจากคณะฯ	ทางคณะได้มีการตั้งงบประมาณของคณะฯสำหรับกลุ่ม CoP ซึ่งงบประมาณจะแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ ในการจัดให้ความรู้, ในกลุ่มที่มีการแลกเปลี่ยน และในส่วนที่ภาควิชานำไปใช้	มีการของงบประมาณสนับสนุนจากสถาบันจัดการการบริหารบ้านเมืองที่ดี	ชุมชน CoP ที่ตั้งขึ้นโดยให้แต่ละ CoP บริหารจัดการเอง งบประมาณมาจากทัพเรือภาคที่ 2
4. องค์กรของท่านมีการจัดตั้งงบประมาณสำหรับเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดกิจกรรมทางด้านจัดการความรู้หรือไม่ และในปี พ.ศ. 2552 และปี พ.ศ. 2553 มีการตั้งงบประมาณเป็นจำนวนเท่าไร	มีการจัดตั้งงบประมาณสำหรับเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดกิจกรรมทางด้านจัดการความรู้โดยในปี พ.ศ. 2552 และปี พ.ศ. 2553 มีงบประมาณปีละ 10,000 บาท	มีการจัดตั้งงบประมาณสำหรับการดำเนินงานกิจกรรมทางด้านจัดการความรู้ ในปี พ.ศ. 2552 เป็นเงินทั้งสิ้นประมาณ 100,000 บาท ซึ่งจะค่อนข้างสูงเนื่องจากเป็นปีแรกที่เริ่มดำเนินงานกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างเป็นทางการ สำหรับปี พ.ศ. 2553 ได้รับงบประมาณเป็นเงิน 45,000 บาท	-มีการจัดตั้งงบประมาณสำหรับการประชุมคณะกรรมการ KM เป็นปีงบประมาณนั้นๆ เนื่องจากมีการประชุมคณะกรรมการ KM เป็นประจำทุกเดือน -งบประมาณในการจัดกิจกรรม KSD จะมีการของงบประมาณเป็นแต่ละครั้งที่จัด ซึ่งขึ้นอยู่กับรูปแบบและหัวข้อในการจัดกิจกรรมๆโดยมีงบในการดำเนินงานปีละประมาณ 1,000,000 บาท	มีการจัดตั้งงบประมาณสำหรับเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดกิจกรรมทางด้านจัดการความรู้โดยในปี พ.ศ. 2552 และปี พ.ศ. 2553 มีงบประมาณปีละ 200,000 บาท	สำนักงานที่ดินจังหวัดสงขลาไม่ได้มีการจัดสรรงบประมาณให้กับการดำเนินงานกิจกรรมการจัดการความรู้ของสำนักงานที่ดิน เงินงบประมาณที่เคยได้รับมาจากงบประมาณของ กพร. ที่เข้ามาทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความรู้เป็นเงิน 100,000 บาท	งบประมาณที่ได้รับในการดำเนินงานกิจกรรมการจัดการความรู้ ปี พ.ศ. 2552 เป็นเงิน 20,000 บาท และในปี พ.ศ.2553 เป็นเงิน 350,000 บาท

ตารางที่ จ.1 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ด้านการวัดผลการจัดการความรู้ (ต่อ)

ประเด็นที่ใช้ในการเปรียบเทียบ	คู่เปรียบเทียบ					
	องค์กรภายใน				องค์กรภายนอก	
	คณะทรัพยากรธรรมชาติ	คณะเกษตรศาสตร์	คณะแพทยศาสตร์	คณะพยาบาลศาสตร์	สำนักงานที่ดินจังหวัดสงขลา	ฐานทัพเรือสงขลา ทัพเรือภาคที่ 2
5. การดำเนินกิจกรรมทางด้านการจัดการความรู้ในองค์กรของท่านมีการชักชวนหรือบังคับให้หน่วยงานต่างๆมีการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้หรือไม่ และมีตัวชี้วัดการจัดการความรู้ในหน่วยงานย่อยๆหรือไม่	การดำเนินกิจกรรมทางด้านการจัดการความรู้ของคณะฯ ไปยังภาควิชา/หน่วยงาน และให้หน่วยงานในสำนักงานเลขานุการคณะฯ เป็นหน่วยงานนำร่องในการบันทึกเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ของงาน/หน่วยงาน เช่น กฎ ระเบียบ วิธีการทำงาน การลดขั้นตอนการทำงาน การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การพัฒนาการทำงานร่วมกัน โดยบันทึกผ่านระบบ http://share.psu.ac.th และ Website KM ของคณะฯ อย่างน้อย 12 เรื่อง/ปี พร้อมทั้งดำเนินการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรในคณะฯ ทราบทาง E-mail	กระจายไปยังทุกหน่วยงาน ภาควิชาโดยคณะกรรมการที่ดำเนินงานมาจากทุกหน่วยงานในรูปแบบของการจัดส่ง e-mail ประชาสัมพันธ์ผ่าน Blog หลังจากการดำเนินกิจกรรมจะมีการสรุปผลเป็น mind map	มีการจัดกิจกรรม knowledge Sharing Day ปีงบประมาณละ 3 ครั้ง โดยหัวข้อที่จัดจะเป็นไปตามแผนการดำเนินงานในแต่ละปี ซึ่งในการจัดกิจกรรมนั้นได้คัดเลือกบุคลากร/หน่วยงานที่มีการดำเนินงานดีเด่นมานำเสนอผลงานเพื่อถ่ายทอดประสบการณ์	การดำเนินกิจกรรมทางด้านการจัดการความรู้ของคณะฯ มีการกระจายไปยังหน่วยงานต่างๆ โดยจะอยู่ในรูปแบบเชิงนโยบายเป็นภาคบังคับว่าทุกภาค/ทุกหน่วยงานต้องดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ โดยที่องค์ประกอบของคณะกรรมการจะมาจากทุกภาคส่วนทั้งส่วนที่เป็นสายอาจารย์และสายสนับสนุน ซึ่งเป็นคณะกรรมการ KM เพราะฉะนั้นจะมีความชัดเจนในการที่นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ	การจัดการความรู้ของสำนักงานที่ดินจังหวัดสงขลา มีการกระจายไปยังสาขาย่อยต่างๆ โดยแทรกอยู่ในกรอบประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านการพัฒนาองค์กรจะมีการวิเคราะห์การจัดการความรู้ ทำให้ในแต่ละหน่วยงานนำการจัดการความรู้มาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนางานของตนเอง	การจัดการความรู้ของฐานทัพเรือภาคที่ 2 มีการกระจายการดำเนินกิจกรรมไปยังทุกภาคส่วน/ทุกหน่วยงาน ทั้ง 35 หน่วยงาน โดยจะแบ่งออกเป็น 3 ส่วนด้วยกัน คือ หน่วยงานใหญ่ หน่วยงานกลาง และหน่วยงานเล็ก ในแต่ละหน่วยก็จะได้เงินงบประมาณในการดำเนินกิจกรรมแตกต่างกันไป เช่น 500,000 300,000 และ 200,000 บาทตามลำดับรูปแบบในการดำเนินกิจกรรมเน้นการสัมมนาเป็นหลักเพื่อนำความรู้ที่ได้มาจัดเก็บเป็นองค์ความรู้ เมื่อครบ 1 ปีก็จะมีการนำมาแสดงเป็นนิทรรศการ

ตารางที่ จ.2 เปรียบเทียบจุดเด่น จุดด้อยของคู่มือเปรียบเทียบในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ด้านการวัดผลการจัดการความรู้

ประเด็นด้านการวัดผลการจัดการเรียนรู้	คู่มือเปรียบเทียบ					
	องค์กรภายใน				องค์กรภายใน	
	คณะทรัพยากรธรรมชาติ	คณะเภสัชศาสตร์	คณะแพทยศาสตร์	คณะพยาบาลศาสตร์	สำนักงานที่ดินจังหวัดสงขลา	ฐานทัพเรือสงขลา ทัพเรือภาคที่ 2
จุดเด่น	ประชุมสรุปผลการดำเนินงานกิจกรรมทุก 4 เดือนว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่เพื่อสามารถปรับแผนระหว่างปีได้	มีการจัดอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรทุกปี ปีละ 2 ครั้ง	1. มีการประชุมติดตามผลการดำเนินงานกิจกรรมการจัดการความรู้เป็นประจำทุกเดือน 2. มีการใช้ KMAT ในการประเมินผลการดำเนินงาน ซึ่ง KMAT เป็นระบบประเมินมาตรฐานใช้สำหรับประเมิน 5 องค์ประกอบที่สำคัญต่อการจัดการความรู้ ได้แก่ ด้านกระบวนการจัดการความรู้ ด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้ ด้านเทคโนโลยีการจัดการความรู้ และด้านการวัดผลการจัดการความรู้	งบประมาณการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้มีเพียงพอต่อความต้องการ	1. มีการนำกิจกรรมการจัดการความรู้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในกรอบการประเมินผลของสำนักงานที่ดินจังหวัดสงขลา เพื่อให้ทุกหน่วยงาน/สาขาย่อยได้นำการจัดการความรู้มาใช้ในหน่วยงานของตนเอง 2. ตัวชี้วัดด้านการจัดการความรู้มีทั้งประเภทการวัดเชิงปริมาณและการวัดเชิงคุณภาพ 3. กำหนดให้ตัวชี้วัดด้านการจัดการความรู้เป็นหนึ่งในตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน 4. มีการวางระบบการประเมินผลเพื่อติดตามผลการดำเนินงานและผลสำเร็จทั้งระดับกลุ่มงาน ฝ่าย ไปจนถึงระดับบุคคล เช่น ระดับความสำเร็จในการจัดกิจกรรม โครงการเกี่ยวกับความพอเพียง ร้อยละเรื่องร้องเรียนที่ลดลง จำนวนครั้ง ร้อยละของบุคลากรที่รับการฝึกอบรม ร้อยละความพึงพอใจของประชาชน จำนวนคน และกลุ่มบุคคลที่เข้ามามีส่วนร่วม เป็นต้น	1. มีการสัมมนามากกว่า 10 ครั้งต่อปี 2. มีการกำหนดให้ตัวชี้วัดด้านการจัดการความรู้เป็นตัวชี้วัดระดับบุคคล 3. มีระบบการประเมินผลเพื่อติดตามผลการดำเนินงานและผลสำเร็จพิจารณาที่ภาพใหญ่ หน่วยงานย่อย จนถึงระดับบุคคล 4. มีการใช้แบบสอบถามการดำเนินการจัดการความรู้ของหน่วยราชการที่ขึ้นตรงต่อกองทัพเรือโดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็นหน่วยนำร่องและหน่วยที่ไม่ใช่หน่วยนำร่องเพื่อให้ได้รับทราบการดำเนินการของหน่วยราชการขึ้นตรงต่อกองทัพเรือในภาพรวมและนำไปทบทวนแนวทางการจัดการความรู้และแผนการจัดการความรู้ต่อไป
จุดด้อย				1. การปล่อยอิสระทางความคิดให้แก่บุคลากรอาจทำให้เกิดการหลงทางในเรื่องการจัดการความรู้ 2. บุคลากรส่วนใหญ่ยังไม่ชัดเจนในเรื่องกระบวนการจัดการความรู้ 3. ไม่ค่อยมีการจัดบันทึกองค์ความรู้ที่มีอยู่		องค์กรดำเนินการจัดการความรู้เพียงมุ่งหวังให้ผ่านตัวชี้วัดเท่านั้นไม่ได้หวังให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง