การวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในองค์กรภาครัฐด้านงานทาง

Action Research in Public Highway Organization for Developing a Learning Organization

วิสุทธิ์ สุขบำรุง[1*] ประสงค์ ตันพิชัย[2] และ ผ่องพรรณ ตรัยมงคลกูล[2]

Wisoot Sookbumroong[1*], Prasong Tanpichai[2] and Pongpan Traimongkolkul[2]

ABSTRACT

This action research aimed to develop a learning organization and enhance performance potential in a public highway organization. The concepts of organization development, learning in an organization, and knowledge management were integrated in the design of the research which was conducted based on the Uttaradit Highway District 1 organization.

In respect of the ***organizational context,*** the research findings identified that the organization's infrastructure in terms of its systems and structures, leadership, communication, and culture supported a desirable learning atmosphere in the workplace. However, knowledge management practices had never been implemented in this highway district. Regarding the ***organization development process,*** the director, personnel, and community of practice (CoP) all participated in the following learning processes. *1) On awareness building and planning*, the organization started knowledge management activities from a simple task by examining the work routine problems and explored the CoP in the office. *2) On action*, the CoP members collaborated in thinking, trying out, and putting knowledge into action. *3) Lastly, on conclusion and reflection,* the organization members viewed knowledge management as simple, practical, and applicable for enhancing organizational performance. With regard to ***research outcome***, their constructed knowledge on 'grass trimming' could be used to effectively resolve a problem and thus improve the job, as indicated by the CoP members' satisfaction.

Keywords: organization development, learning organization, knowledge management, public organization

[1] โครงการปริญญาเอกสาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และชุมชน คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน นครปฐม 73140

Doctoral Program in Human and Community Resource Development, Faculty of Education and Development Sciences, Kasetsart University, Kamphaeng Saen Campus, Nakhon Pathom 73140, Thailand.

[2] ภาควิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และชุมชน คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน นครปฐม 73140

Department of Human and Community Resource Development, Faculty of Education and Development Sciences, Kasetsart University, Kamphaeng Saen Campus, Nakhon Pathom 73140, Thailand.

* Corresponding author, e-mail: wisoot.s@hotmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยเชิงปฏิบัติการนี้มีเป้าหมายหลักเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้และเสริมสร้างศักยภาพการปฏิบัติงานในองค์กรภาครัฐด้านงานทาง โดยนำแนวคิดการพัฒนาองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ มาบูรณาการกำหนดเป็นแนวทางการศึกษาและดำเนินการวิจัยในแขวงการทางอุตรดิตถ์ที่ 1

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ ในด้าน***บริบทองค์กร*** แม้แขวงการทางอุตรดิตถ์ที่1ยังไม่เคยดำเนินการจัดการความรู้มาก่อน แต่เป็นหน่วยงานที่มีโครงสร้างพื้นฐานได้แก่ ระบบงานและโครงสร้างองค์กร ภาวะผู้นำ การสื่อสาร และวัฒนธรรมองค์กร ที่เอื้อต่อการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ในหน่วยงาน ส่วนด้าน***กระบวนการพัฒนาองค์กร*** ผู้บริหาร บุคลากร และชุมชนปฏิบัติการด้านการเรียนรู้ (CoP) มีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ตั้งแต่ *1) การสร้างความเข้าใจและวางแผน* องค์กรเริ่มต้นการจัดการความรู้จากสิ่งง่ายๆ โดยพิจารณาปัญหาจากการทำงานในภารกิจประจำวัน และค้นหา CoP ในหน่วยงาน *2) การปฏิบัติการ*ตามแผน สมาชิกใน CoP ได้ร่วมกันคิดร่วมกันทดลองและร่วมกันใช้องค์ความรู้ และ *3) การสรุปและสะท้อนผล* บุคลากรในหน่วยงานมองว่าการจัดการความรู้เป็นเรื่องง่ายปฏิบัติได้จริงและมีประโยชน์ต่อการพัฒนาศักยภาพการทำงานขององค์กร สำหรับด้าน***ผลผลิต*** องค์ความรู้ในงานตัดหญ้าที่สมาชิกกลุ่ม CoP สร้างขึ้น ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานเนื่องจากสามารถนำมาใช้แก้ปัญหา และพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: การพัฒนาองค์กร, องค์กรแห่งการเรียนรู้, การจัดการความรู้, องค์กรภาครัฐ

บทนำ

ปัญหาวิจัยและความสำคัญ

สภาวะแวดล้อมแห่งการแข่งขันในวิถีชีวิตแบบเศรษฐกิจยุคใหม่เป็นสิ่งที่ท้าทายองค์กรทุกภาคส่วนทั้งในด้านเศรษฐกิจและประชาสังคม หน่วยงานที่ต้องการพัฒนาตนเองให้อยู่รอดได้ จำเป็นต้องมีวิธีปฏิบัติหรือแนวทางที่มีประสิทธิภาพในการค้นหา ทำความเข้าใจ และประยุกต์ใช้ความรู้ความคิดใหม่ๆ (Garvey & Williamson, 2002) ดังนั้นสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ซึ่งเป็นองค์กรกลางในการพัฒนาระบบราชการ จึงมีนโยบายในการพัฒนาหน่วยงานภาครัฐให้เป็น“องค์กรแห่งการเรียนรู้” ด้วยกระบวนการ “การจัดการความรู้” ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 เป็นต้นมา (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ [สำนักงาน ก.พ.ร.], 2549)

อย่างไรก็ตาม จากรายงานสรุปผลการพัฒนาระบบราชการของสำนักงาน ก.พ.ร. ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 จนถึงปัจจุบัน พบว่าปัญหาและอุปสรรคสำคัญที่ทำให้หลายส่วนราชการไม่ประสบความสำเร็จในการดำเนินการจัดการความรู้ คือ การขาดความรู้ความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ และความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงบูรณาการ ประกอบกับมีภาระงานประจำมากและขาดความพร้อมในการวางแผนการจัดการความรู้ จึงมีผลกระทบต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรทั้งองค์กร (สำนักงาน ก.พ.ร., 2549)

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาถึงนโยบายการพัฒนาหน่วยงานภาครัฐให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะพบว่าองค์กรภาครัฐมุ่งเน้นไปที่การจัดการความรู้เป็นหลัก แต่ยังขาดแนวทางเชิงปฏิบัติที่จะทำให้ส่วนราชการสามารถพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควบคู่กับการจัดการความรู้ และเชื่อมโยงสู่การเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานของหน่วยงานได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งแนวทางดังกล่าวนี้น่าจะเป็นหนทางที่นำไปสู่การพัฒนาองค์กรราชการอย่างยั่งยืน

กรมทางหลวงเป็นหน่วยงานภาครัฐด้านงานทางที่ให้บริการสาธารณะด้านการคมนาคมขนส่งทางบกที่เอื้อประโยชน์ในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และความมั่นคงของประเทศ จำเป็นต้องมีแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถยกระดับ

คุณภาพการปฏิบัติงานขององค์กร โดยเริ่มต้นจากส่วนเล็กๆ ในหน่วยงานแล้วค่อยๆ ขยายไปทั่วทั้งองค์กร ซึ่งกรมทางหลวงยังไม่เคยมีแผนการดำเนินงานเช่นนี้มาก่อน ประกอบกับที่ผ่านมายังไม่มีงานวิจัยที่นำแนวคิดเรื่องการพัฒนาองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ และการจัดการความรู้มาบูรณาการกำหนดเป็นแนวทางในการพัฒนาหน่วยงานและนำไปใช้ดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้นผู้วิจัยจึง *มุ่งศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผ่านกระบวนการจัดการความรู้ และการพัฒนาองค์กรเพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการปฏิบัติงานสำหรับองค์กรภาครัฐด้านงานทาง* ให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนในการใช้เส้นทางได้อย่างรวดเร็ว และปลอดภัย ตลอดจนเป็นโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการพัฒนาประเทศในด้านต่างๆ ต่อไป

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนาองค์กร (Organization Development: OD)

ต้นแบบแนวคิดการพัฒนาองค์กรที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย คือ รูปแบบการเปลี่ยนแปลงของ Kurt Lewin (1951 cited in Cummings & Worley, 2005) ซึ่งมี 3 ขั้นตอน คือ

1. การละลาย (Unfreezing) หมายถึง การลดแรงที่พยายามรักษาพฤติกรรม ณ ปัจจุบันขององค์กร โดยการแสดงข้อมูลให้สมาชิกในองค์กรเห็นถึงช่องว่างระหว่างพฤติกรรมในปัจจุบันกับพฤติกรรมที่ต้องการให้เกิดขึ้น

2. การขับเคลื่อน (Moving) เป็นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคล กลุ่มงาน หรือองค์กรไปสู่ระดับใหม่ที่สูงขึ้น ด้วยวิธีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและกระบวนการทำงานต่างๆ ในองค์กร

3. การทำให้การเปลี่ยนแปลงมีความมั่นคง (Refreezing) คือ การรักษาสถานภาพใหม่ขององค์กรให้สมดุล โดยการสนับสนุนให้เกิดพฤติกรรมที่พึงปรารถนาสำหรับองค์กร

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO)

หน่วยงานที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีความสามารถในการเตรียมรับมือกับผลกระทบที่จะเกิดจากการเปลี่ยนแปลงภายนอก มีการพัฒนากระบวนการทำงาน ผลิตภัณฑ์ และ การให้บริการที่รวดเร็ว รู้จักเรียนรู้จากองค์กรพันธมิตรหรือคู่แข่งขัน รวมถึงเรียนรู้จากข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี มีความตื่นตัวในการถ่ายโอนความรู้ไปทั่วทั้งองค์กร ช่วยดึงศักยภาพของสมาชิกในองค์กรทุกระดับมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานได้ และสามารถนำกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงไปปรับใช้ได้จริงในระยะเวลาอันสั้น อีกทั้งยังช่วยกระตุ้นให้ทุกกลุ่ม ฝ่าย งานในองค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Marquardt, 1996)

การพัฒนาองค์กรเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงต้องให้ความสำคัญกับบทบาทในการพัฒนาคนหรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อนำไปสู่การพัฒนาหน่วยงานในด้านอื่นๆ โดยเฉพาะการพัฒนาคนให้เกิดการเรียนรู้เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางความคิดและการกระทำที่นำไปสู่การปฏิบัติการใหม่ของบุคคล กลุ่มคนหรือสมาชิกในหน่วยงาน และส่งผลไปถึงการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในที่สุด (ยุรพร, 2552)

การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM)

การจัดการความรู้ในองค์กร มีลักษณะเหมือนเกลียวแห่งการสร้างความรู้ (Spiral of knowledge creation) ที่เกี่ยวข้องกับการสร้าง แบ่งปัน และใช้ความรู้ในสิ่งแวดล้อมหรือบริบทของหน่วยงานซึ่งเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องไม่มีจุดสิ้นสุด ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน (Takeuchi & Nonaka, 2004) ได้แก่

1. การปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Socialization) มีการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ซ่อนเร้น (Tacit knowledge) และประสบการณ์ตรงจากการทำงานใน

แต่ละวันระหว่างบุคคลสู่บุคคล

2. การปรับเปลี่ยนสู่ภายนอก(Externalization) คือ การเชื่อมโยงและถ่ายโอนความรู้ซ่อนเร้นของบุคคลไปสู่ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) โดยการสนทนาและการสะท้อนความคิดในระดับกลุ่มคน

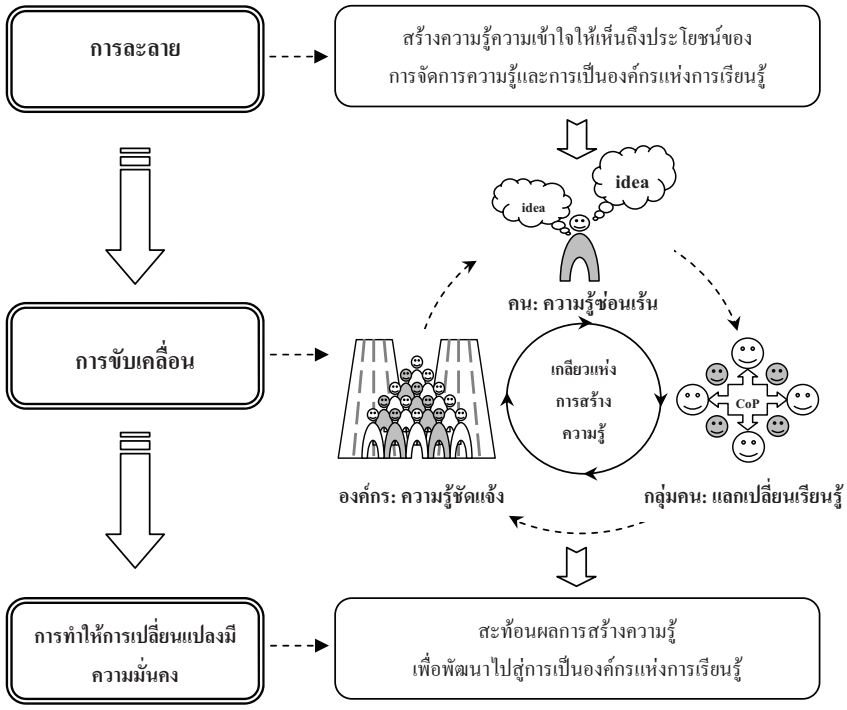
3. การผสมผสาน (Combination) เป็นจัดระบบความรู้ด้วยการรวบรวมแก้ไขและประมวลความรู้ชัดแจ้งของระดับกลุ่มคนให้อยู่ในรูปแบบเอกสารหรือคู่มือที่องค์กรสามารถนำไปใช้ได้

4. การปรับเปลี่ยนสู่ภายใน (Internalization) หมายถึง การที่บุคคลนำความรู้ขององค์กร ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน มีการสะท้อนความคิด และเกิดเป็นความเข้าใจจากการปฏิบัติงานจริง ส่งผลให้ความรู้ชัดแจ้งขององค์กรถูกแปรเปลี่ยนเป็นความรู้ซ่อนเร้นในระดับบุคคล

ทั้งนี้เครื่องมือสำคัญในการจัดการความรู้และการพัฒนาหน่วยงานไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ชุมชนปฏิบัติการด้านการเรียนรู้ (Community of Practice: CoP) ที่สมาชิกแต่ละคนในชุมชนมีความสนใจและมีวัตถุประสงค์ร่วมกันที่จะเข้ามาแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน (บดินทร์, 2550) ดังที่ วิจารณ์ (2549; อ้างอิงใน ประพนธ์, 2550) ได้อธิบายว่า การจัดการความรู้ กับ องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นสองหน้าของเหรียญเดียวกัน แนวคิดทั้งสองเรื่องนี้มาบรรจบกันที่การปฏิบัติและการเรียนรู้ร่วมกันในระดับกลุ่มคนหรือทีมงานที่เรียกว่า Team learning

กรอบแนวคิดของการวิจัย

การพัฒนาองค์กรให้มีลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องใช้แนวคิดการเปลี่ยนแปลงผสมผสานกับเกลียวแห่งการสร้างความรู้ โดยการดึงศักยภาพและความรู้ซ่อนเร้นในตัวคนออกมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชนปฏิบัติการด้านการเรียนรู้เพื่อให้ได้องค์ความรู้ชัดแจ้งในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานที่สามารถนำไปถ่ายทอดเรียนรู้ได้ทั่วทั้งองค์กร



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

วัตถุประสงค์

การวิจัยนี้มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้และเสริมสร้างศักยภาพการปฏิบัติงานในองค์กรภาครัฐด้านงานทาง โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษา

1. บริบทและสภาพการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ในองค์กรภาครัฐด้านงานทาง
2. แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในองค์กรภาครัฐด้านงานทาง
3. ผลการสร้างความรู้ของชุมชนปฏิบัติการด้านการเรียนรู้ในองค์กรภาครัฐด้านงานทาง

วิธีการวิจัย

พื้นที่วิจัย

พื้นที่วิจัยเชิงปฏิบัติการ ได้แก่ แขวงการทางอุตรดิตถ์ที่ 1 ในสังกัดกรมทางหลวง ซึ่งเป็นองค์กรภาครัฐด้านงานทางที่มีความพร้อมในการวิจัยตามเกณฑ์การคัดเลือก คือ เป็นแขวงการทางที่ผู้บริหารเห็นความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการความรู้ มีความต้องการพัฒนาหน่วยงานของตนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และแสดงความพร้อมที่จะให้ผู้วิจัยเข้าไปศึกษาในพื้นที่

กระบวนการวิจัย ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 การศึกษาบริบทที่สนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กรในมิติต่างๆ ได้แก่ ระบบงานและโครงสร้างองค์กร ภาวะผู้นำ การสื่อสาร วัฒนธรรมองค์กร และสภาพการดำเนินการจัดการความรู้ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหาจากเอกสารหลักฐานต่างๆ ของหน่วยงาน และการสัมภาษณ์เจาะลึก ร่วมกับการสังเกตสภาพจริงในระหว่างเดือนกรกฎาคม – สิงหาคม พ.ศ. 2553 โดยสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงตามโครงสร้างการบริหารงานขององค์กร ได้ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วยผู้อำนวยการแขวงการทาง และบุคลากรในหน่วยงาน จำนวนทั้งสิ้น 10 คน

ส่วนที่ 2 การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดำเนินการในระหว่างเดือนสิงหาคม – กันยายน พ.ศ. 2553 แบ่งเป็น 3 ระยะ ตามแนวคิดการเปลี่ยนแปลงและวงจรการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ดังนี้

1) ระยะสร้างความเข้าใจและวางแผน ดำเนินการสร้างความรู้ความเข้าใจกับผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้รวมถึงค้นหาประเด็นในการจัดการความรู้และชุมชนปฏิบัติการด้านการเรียนรู้ ตลอดจนวางแผนการจัดการความรู้ของหน่วยงาน

2) ระยะปฏิบัติการ ชุมชนปฏิบัติการด้านการเรียนรู้ร่วมกันดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้เพื่อสร้างองค์ความรู้ในการเสริมสร้างศักยภาพการทำงานขององค์กร

3) ระยะสรุปและสะท้อนผล ดำเนินการสรุปผลการปฏิบัติการตามแผนการจัดการความรู้ และเปิดโอกาสให้ชุมชนปฏิบัติการด้านการเรียนรู้ ผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงานสะท้อนความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

การวิจัยในส่วนที่ 2 ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหาจากเอกสารหลักฐานต่างๆ ของหน่วยงาน การสัมภาษณ์เจาะลึก และการสนทนากลุ่ม ร่วมกับการสังเกตสภาพจริง และการสังเกตแบบมีส่วนร่วมกับผู้ให้ข้อมูล 2 กลุ่ม คือ 1) ชุมชนปฏิบัติการด้านการเรียนรู้ จำนวน 7 คน ซึ่งสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงตามภารกิจงานที่เกี่ยวข้องกับประเด็นในการจัดการความรู้ และ 2) ผู้อำนวยการแขวงการทาง และบุคลากรในหน่วยงาน จำนวน 10 คน โดยสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงตามโครงสร้างการบริหารงานขององค์กร

ผลการวิจัยและอภิปราย

ข้อค้นพบจากการศึกษาบริบทและสภาพการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ รวมถึงแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของแขวงการทางอุตรดิตถ์ที่ 1 มีดังนี้

บริบทและสภาพการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของแขวงการทางอุตรดิตถ์ที่ 1

การพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องศึกษาโครงสร้างพื้นฐานของหน่วยงานที่เป็นปัจจัยเกื้อหนุนให้การเรียนรู้ขององค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยบริบทของแขวงการทางอุตรดิตถ์ที่ 1 ในมิติต่างๆ มีรายละเอียดดังนี้

1. ระบบงานและโครงสร้างองค์กร

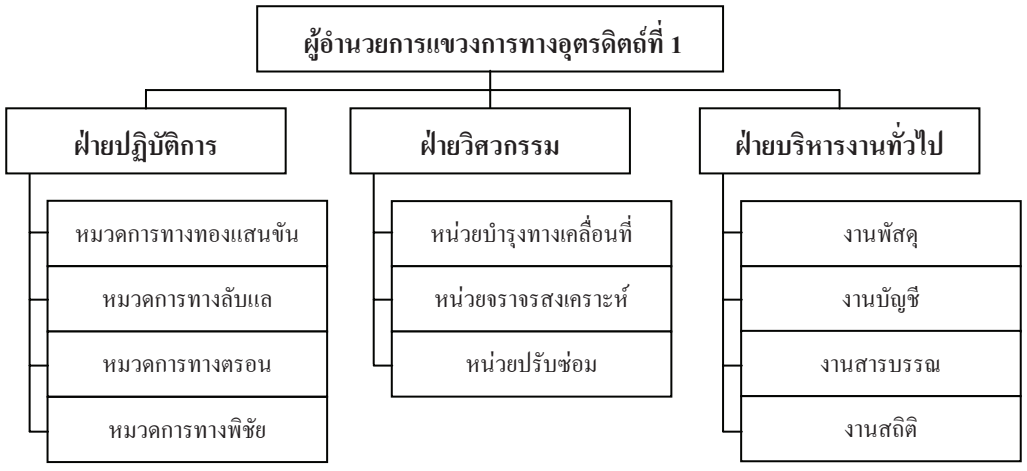
แขวงการทางอุตรดิตถ์ที่ 1 มีหน้าที่ในการดูแลรักษา และซ่อมแซมทางหลวง เพื่อให้สายทางอยู่ในสภาพสมบูรณ์สามารถอำนวยความสะดวกและปลอดภัยแก่ผู้ใช้เส้นทาง มีบุคลากรในสังกัดประกอบด้วย ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว รวมทั้งสิ้น 229 คน แบ่งโครงสร้างการบังคับบัญชาเป็น 3 ลำดับชั้น (ภาพที่ 2) โดยผู้อำนวยการแขวงการทางเป็นผู้บริหารระดับสูง มีฝ่ายปฏิบัติการรับผิดชอบภารกิจหลักขององค์กรในการดูแลบำรุงรักษาสายทาง โดยมีฝ่ายวิศวกรรมและฝ่ายบริหารงานทั่วไปให้การสนับสนุนในด้านงานเครื่องจักร-สัญญาณจราจรและงานธุรการ ตามลำดับ

2. ภาวะผู้นำ

ผู้อำนวยการแขวงการทางอุตรดิตถ์ที่ 1 เป็นผู้นำที่ใช้หลักการบริหารองค์กรด้วยการพัฒนาคนและพัฒนางานไปพร้อมๆ กัน รวมทั้งส่งเสริมบรรยากาศในการเรียนรู้ในหน่วยงาน โดยการมอบหมายอำนาจการตัดสินใจ และให้อิสระในการทำงานภายใต้ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบและยึดถือประโยชน์ของทางราชการเป็นสำคัญ

3. การสื่อสาร

ลักษณะการติดต่อสื่อสารภายในแขวงการทางอุตรดิตถ์ที่ 1 มี 3 รูปแบบ คือ 1) การสื่อสารจากบนลงล่าง ในลักษณะการให้นโยบายหรือออกคำสั่ง 2) การสื่อสารจากล่างขึ้นบนเป็นการรายงานผลการปฏิบัติงาน และ 3) การสื่อสารตามแนวนอน หรือข้ามโครงสร้างองค์กร โดยการประชุมประจำเดือนเพื่อติดตามความก้าวหน้าและแก้ปัญหาในการทำงาน นอกจากนี้แขวงการทางอุตรดิตถ์ที่ 1 ยังมีการสื่อสารกับประชาชนหรือหน่วยงานภายนอกในลักษณะของการร้องทุกข์ ขอความช่วยเหลือ ชี้แจงให้ข้อมูล และติดต่อประสานงานกัน โดยช่องทางและเทคโนโลยี



ภาพที่ 2 โครงสร้างองค์กรแขวงการทางอุตรดิตถ์ที่ 1
ที่มา: ปรับจาก แขวงการทางอุตรดิตถ์ที่ 1 (2553)

การสื่อสารขององค์กร มี 2 ประเภท คือ 1) การสื่อสารด้วยวาจา ได้แก่ การประชุม การพูดแบบเผชิญหน้า และการใช้โทรศัพท์ และ 2) การสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษร ได้แก่ บันทึก รายงาน จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ และโทรสาร

4. วัฒนธรรมองค์กร

รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของแขวงการทางอุตรดิตถ์ที่ 1 มีการผสมผสานกันระหว่าง วัฒนธรรมแบบราชการ วัฒนธรรมแบบญาติมิตร และวัฒนธรรมแบบปรับตัว กล่าวคือ เป็นหน่วยงานที่มีวัฒนธรรมแบบราชการ มีการกำหนดสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนปฏิบัติงานโดยเน้นกฎระเบียบข้อบังคับ ในขณะเดียวกัน คนในองค์กรมีความสัมพันธ์กันแบบญาติมิตร มีการร่วมมือ ให้ความช่วยเหลือ และพึ่งพาอาศัยกันแบบพี่น้อง นอกจากนี้ จุดเด่นของแขวงการทางอุตรดิตถ์ที่ 1 คือ การที่บุคลากรในหน่วยงานมีมุมมองที่ดีต่อความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน โดยถือว่าเป็นเรื่องปกติธรรมดาสำหรับการทำงานทั่วไป ไม่มีการซ้ำเติมหรือกล่าวโทษ แต่จะให้ความสำคัญกับการร่วมมือกันแก้ไขปัญหาซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ดีของวัฒนธรรมแบบปรับตัวในการส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรรู้สึกถึงความมีอิสระในการรายงานความผิดพลาดและกล้าคิดกล้าทำในสิ่งใหม่

5. สภาพการจัดการความรู้

แขวงการทางอุตรดิตถ์ที่ 1 ยังไม่เคยมีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบตามนโยบายที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดให้ทุกส่วนราชการปฏิบัติ ซึ่งปัญหาอุปสรรคสำคัญที่ทำให้องค์กรนี้ยังไม่มีการดำเนินการจัดการความรู้ คือ การมีภาระงานประจำมาก ประกอบกับคิดว่า KM เป็นเรื่องยากจึงมองว่าการจัดการความรู้ขององค์กรเป็นการเพิ่มภาระงาน

ตารางที่ 1 บริบทและสภาพการจัดการความรู้ขององค์กรจากความคิดเห็นของบุคลากรในแขวงการทางอุตรดิตถ์ที่ 1

ประเด็นพิจารณา	ตัวอย่างเสียงสะท้อนจากผู้เกี่ยวข้อง
ระบบงานและโครงสร้างองค์กร	😐 ผู้อำนวยการแขวงการทาง: *"หน้าที่ของแขวงการทางนี่คือ ดูแลจากเขตทางข้างซ้ายไปถึงเขตทางข้างขวา มันก็รวมหมดทั้งตัวถนน ต้นไม้ ท่อระบายน้ำ คืออยู่ในเขตทางทั้งหมด รวมทั้งศาลาพักร้อนอะไรพวกนี้ ก็คือหน้าที่ของแขวงที่ต้องดูแล ที่รับผิดชอบมากที่สุดก็คือต้องดูผิวทางให้เรียบบำรุงรักษาผิวทางให้ใช้ได้ตลอด"* 😐 บุคลากรในหน่วยงาน: *"ในส่วนของแขวงการทางจริงๆ งานหมวดเป็นงานหลัก ... ส่วนใหญ่งาน ว. (ฝ่ายวิศวกรรม) งาน บ. (ฝ่ายบริหารงานทั่วไป) จะเป็นงานสนับสนุน"*
ภาวะผู้นำ	😐 ผู้อำนวยการแขวงการทาง: *"ความสำเร็จของงานก็ต้องมาจากความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าหากว่าลูกน้องไม่เอาด้วยนายก็ทำไม่ได้ ทีนี้นายไม่เอาด้วยลูกน้องก็ทำไม่ได้เหมือนกัน"* 😐 บุคลากรในหน่วยงาน: *"นายช่างแขวง (ผู้อำนวยการแขวงการทาง) ให้การสนับสนุนในเรื่องของการทำงานมาก ให้ชี้แจงเหตุผลข้อดีและข้อเสีย ก็จะสนับสนุนให้ในส่วนที่สนับสนุนได้ ไม่ได้ปิดกั้นจนถึงขั้นว่าตรงนั้นทำไม่ได้ตรงนี้ทำไม่ได้"* 😐 บุคลากรในหน่วยงาน: *"บางอย่างก็ประสานไม่ถึงนาย (ผู้อำนวยการแขวงการทาง) เป็นงานที่เราสามารถที่จะตัดสินใจได้เราก็แทงเรื่องเลย เพราะบางอย่างนายก็เปิดโอกาสในการทำงานให้เต็มที่"*

การสื่อสาร	😐 ผู้อำนวยการแขวงการทาง: *"เป็นการสั่งการจากนายช่ายแขวงไปและบางทีก็จากหมวด (หมวดการทาง) รายงานมา เพื่อขออนุมัติในการซ่อมถนน ซื้อพัสดุอะไรพวกนี้ มันก็คือจากบนไปล่างและจากล่างขึ้นมาบน ก็รายงานตามลำดับการบริหาร"* 😐 บุคลากรในหน่วยงาน: *"เรามีประชุมทุกเดือน ตรงนั้นดิสคัสกันได้ตลอด หัวหน้างานเกิดสงสัย หรือว่าต้องการแล้วทำไมไม่เป็นยังงั้น ทำไมไม่เป็นยังงี้ คือเราคุยกัน หาทางที่ดีที่สุดออกมาในแต่ละงาน"* 😐 บุคลากรในหน่วยงาน: *"รับเรื่องร้องเรียน เรารับทางอีเมล แล้วก็ทางโทรศัพท์ มันจะมีเซอร์วิช เซ็นเตอร์อยู่ข้างล่าง เขาก็จะรับเรื่องทางโทรศัพท์ อย่างไฟดับ ถนนมีปัญหาตรงไหน ป้ายไม่ดี เขาก็จะมีคนแจ้งมา"*
วัฒนธรรมองค์กร	😐 ผู้อำนวยการแขวงการทาง: *"ส่วนใหญ่เราก็จะมีภารกิจร่วมกันนะ กิจกรรมอย่างช่วงเมษาก็ให้ลูกน้องมาแข่งกีฬาภายในแขวง ก็มีการรดน้ำดำหัวกัน แล้วปลดเกษียณเดือนหน้านี่ก็ให้ลูกน้องมาร่วมกิจกรรมเลี้ยงส่งผู้ปลดเกษียณ"* 😐 บุคลากรในหน่วยงาน: *"ที่นี่อยู่กันแบบครอบครัว เขาก็จะอยู่แบบช่วยเหลือกัน สังคมที่นี่ดี เป็นสังคมการทำงานที่อบอุ่นมีอะไรก็ร่วมมือร่วมใจ"* 😐 บุคลากรในหน่วยงาน: *"คนเรามันก็ผิดพลาดกันบ้าง แต่เราก็ไม่ได้เอามาเป็นเรื่องเป็นเรื่องตาย เราถือว่าเป็นเรื่องง่ายๆ นิดหน่อยแก้ปัญหาได้ก็แก้ไป"* 😐 บุคลากรในหน่วยงาน: *"บางครั้งเมื่อผมทำอะไรผิดพลาดผมก็ไม่ได้ถือว่าคนอื่นจะมามองว่าผมพลาดนะ คนเราก็มีบ้างแต่พลาดแล้วก็ต้องแก้ไข ปัญหามันมีไว้แก้ถ้าแก้ไม่ได้ก็ช่วยกันแก้"*
สภาพการจัดการความรู้	😐 ผู้อำนวยการแขวงการทาง: *"ส่วนใหญ่แขวงเป็นงานบำรุง การทำความรู้อะไรใหม่ๆ มันไม่ค่อยมี"* 😐 บุคลากรในหน่วยงาน: *"ยังไม่เคยมีการจัดความรู้อย่างเป็นระบบ ส่วนใหญ่ก็ให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย แต่ยังไม่เคยนำความรู้ต่างๆ มารวบรวมจัดการให้เป็นระบบ"* 😐 บุคลากรในหน่วยงาน: *"ภารกิจเราเยอะอยู่แล้วในต่างจังหวัด มาเจอเรื่องนี้อีก (การจัดการความรู้) มันจะรอดมั้ยจะทำดีมั้ย อะไรมั้ยก็ต้องมาคิดอีก พอเริ่มจากยากก็กลายเป็นภาระแล้วทีนี้ มันต้องมาทำงานเพิ่มอีกมั้ย โอยคนไม่ชอบหรอก"*

แม้ว่าแขวงการทางอุตรดิตถ์ที่ 1 ยังไม่เคยดำเนินการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบมาก่อน แต่เมื่อพิจารณาจากบริบทต่างๆ ขององค์กร พบว่า หน่วยงานนี้มีจุดเด่นของโครงสร้างองค์กรที่มีสายการบังคับบัญชาน้อย เอื้อให้เกิดความยืดหยุ่นในการบริหารงานสามารถปรับเปลี่ยนและจัดทีมงานได้ง่าย ผู้นำให้อำนาจและอิสระในการตัดสินใจสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน มีช่องทางและเทคโนโลยีการสื่อสารที่หลากหลายทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานช่วยให้การสื่อสารข้อมูลขององค์กรมีความสะดวกรวดเร็ว ประกอบกับมีวัฒนธรรมองค์กรแบบผสมผสานที่สามารถลดข้อจำกัดเรื่องความคล่องตัวในการทำงานของวัฒนธรรมแบบราชการได้อย่างกลมกลืน รวมทั้งมีค่านิยมในการมองความผิดผลาดในงานว่าเป็นโอกาสในการเรียนรู้และร่วมมือกันแก้ไขปัญหา เป็นการส่งเสริม

บรรยากาศแห่งความไว้วางใจต่อกันอีกทั้งยังสนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานกล้าที่ทดลองสิ่งใหม่ไม่ยึดติดกับรูปแบบหรือกรอบการทำงานแบบเดิมซึ่งจุดแข็งต่างๆ เหล่านี้ถือเป็นพื้นฐานที่ดีในการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ และพัฒนาหน่วยงานไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผลการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของแขวงการทางอุตรดิตถ์ที่ 1

การศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของแขวงการทางอุตรดิตถ์ที่ 1 พบว่ามีผลทั้งในด้านกระบวนการและผลผลิต ดังนี้

ผลด้านกระบวนการพัฒนาองค์กร: ขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

แขวงการทางอุตรดิตถ์ที่ 1 มีกระบวนการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังต่อไปนี้

1) การสร้างความเข้าใจและวางแผน มีการจัดประชุมเพื่อให้ความรู้กับผู้บริหารและบุคลากรทุกฝ่ายในหน่วยงานเกี่ยวกับความหมาย ประโยชน์ และแนวปฏิบัติในการจัดการความรู้ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จากนั้นที่ประชุมร่วมกันค้นหาประเด็นในการจัดการความรู้ ได้ข้อสรุปคือ การแก้ปัญหางานตัดหญ้าในสายทาง ซึ่งเป็นหนึ่งในภารกิจการบำรุงทางของฝ่ายปฏิบัติการ ดังนั้น **"ชุมชนปฏิบัติการด้านการเรียนรู้ หรือ CoP"** จึงเป็นบุคลากรในสายการบังคับบัญชาของฝ่ายปฏิบัติการ จำนวน 7 คน ประกอบด้วยรองผู้อำนวยการแขวงการทางฝ่ายปฏิบัติการ หัวหน้าหมวดการทางทองแสนขัน หัวหน้าหมวดการทางลับแล หัวหน้าหมวดการทางตรอน หัวหน้าหมวดการพิชัย ผู้ช่วยหัวหน้าหมวดการทางทองแสนขัน และผู้ช่วยหัวหน้าหมวดการทางตรอน ต่อมา CoP ได้ร่วมกันวางแผนเพื่อสร้างองค์ความรู้ โดยมีผู้อำนวยการแขวงการทาง รองผู้อำนวยการฯ ฝ่ายวิศวกรรม และรองผู้อำนวยการฯ ฝ่ายบริหารงานทั่วไปเป็นที่ปรึกษาและให้การสนับสนุนทรัพยากรในด้านต่างๆ

2) การปฏิบัติการ ชุมชนปฏิบัติการด้านการเรียนรู้ร่วมดำเนินการตามแผนที่วางไว้ เริ่มจากหมวดการทางพิชัยเป็นหน่วยงานนำร่องในการทดลองวิธีการตัดหญ้าแบบต่างๆ เพื่อค้นหาแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหางานตัดหญ้า จากนั้นหมวดการทางอื่นๆ ได้ร่วมกันนำแนวทางดังกล่าวไปทดลองใช้กับหน่วยงานของตนเอง ซึ่งการดำเนินงานของ CoP ในขั้นตอนนี้มีการประชุมเพื่อสะท้อนคิดและรายงานผลการปฏิบัติตามแผนอย่างต่อเนื่อง

3) การสรุปและสะท้อนผล มีการประชุมสรุปผลการสร้างองค์ความรู้ในการแก้ปัญหาและพัฒนางานตัดหญ้าของชุมชนปฏิบัติการด้านการเรียนรู้ โดยมีผู้บริหาร และบุคลากรในหน่วยงานร่วมกันแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้จากข้อมูลการสะท้อนผล พบว่า บุคลากรในหน่วยงานมองว่าการจัดการความรู้เป็นเรื่องง่ายสามารถปฏิบัติได้จริง และมีประโยชน์ต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของทุกฝ่ายในหน่วยงาน

เมื่อพิจารณาแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของแขวงการทางอุตรดิตถ์ที่ 1 พบว่าบุคลากรในหน่วยงานต่างมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนเพื่อพัฒนาองค์กร กล่าวคือ ผู้บริหารให้ความสำคัญและสนับสนุนการจัดการความรู้เพื่อส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ในองค์กร ชุมชนปฏิบัติการด้านการเรียนรู้ร่วมกันคิด ร่วมกันทดลอง และร่วมกันใช้องค์ความรู้ รวมถึงบุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อแนวทางการสร้างองค์ความรู้ของหน่วยงาน สอดคล้องกับแนวคิดการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Watkins and Marsick (1993 cited in Marquardt & Reynolds, 1994) ที่ระบุว่า บุคลากรต้องได้รับการสนับสนุนและสร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทีมงานต้องมีการร่วมมือ ร่วมใจ และแบ่งปันความรู้ประสบการณ์ที่ได้รับจากการเรียนรู้ร่วมกัน และองค์กรต้องมีการให้อำนาจการตัดสินใจและสร้างพื้นที่สำหรับการเรียนรู้ในหน่วยงาน

1. การสร้างความเข้าใจและวางแผน

ผู้อำนวยการแขวงการทาง: *"แขวงเห็นว่าโครงการนี้เป็นสิ่งที่ดีสำหรับหน่วยงานของเราในการสร้างเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ในองค์กร ได้มีการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ"*

บุคลากรในหน่วยงาน: *"จากที่คุยปัญหากันหมวดเขาก็บ่นเครื่องมีน้อยก็ต้องมาบริหารจัดการ บางทีใช้งานมากเครื่องมันก็หนักก็ร้อนเครื่องก็พังเร็ว ก็มานั่งคุยกันทำยังไงจะไม่ให้เครื่องร้อน ทำไงเครื่องจะไม่หนักมาก"*

สมาชิก CoP: *"ที่ว่าประชุมกันครั้งก่อนผมก็เริ่มเก็บข้อมูลในลักษณะหลายๆ อย่าง ลองปล่อยเป็นคู่เดินไปอีกคนลับอีกคนตัด ผมก็ลองหลายอย่างอาจจะเป็นการส่งทุก 1 กิโล จากที่ครั้งแรกอาจจะไปด้วยกันมีคนลับมีดคน ก็คือลองทดลอง"*

สมาชิก CoP: *"เรื่องใบมีดมันใช้ได้ทุกหมวด เราก็ต้องทำก็ลองทดสอบร่วมกัน"*

2. การปฏิบัติการ

ผู้อำนวยการแขวงการทาง: *"แนวทางที่เราทำปัจจุบันก็อาจจะได้ผลแม้ประสิทธิภาพไม่ถึง 100 อาจจะ 90 ก็ดีกว่า 80 มันต้องทำมันต้องดีกว่าเดิม ผมว่าการนำเสนอนวัตกรรมอะไรใหม่ๆ มันก็ดี"*

3. การสรุปและสะท้อนผล

สมาชิก CoP: *"มีการจัดการความรู้ที่เป็นระบบก็ดีงานอื่นๆ จะได้ลองทำดูบ้าง เพราะเรื่องนี้ของเราเป็นงานด้านเทคนิค เผื่องานอื่นจะได้นำไปประยุกต์ใช้"*

บุคลากรในหน่วยงาน: *"ที่จริงมันก็เรื่องง่ายๆ คนเขาสามารถคิดได้นะเรื่องนี้ แต่เขาคงไม่แน่ใจว่าจะเอามาใช้ คือ ไม่คิดว่ามันเป็น KM"*

บุคลากรในหน่วยงาน: *"น่าจะเกิดประโยชน์ในหลักปฏิบัติจริงของหน่วยงานแขวงนี่ เพราะว่าจริงๆ แล้วเราสัมผัสกันอยู่ทุกหมวด ในเมื่อเรารวบรวมได้จากหลักทฤษฎีที่ว่าความรู้จาก 1 คนไปสู่กลุ่มเป็น CoP ออกมาเป็นองค์ความรู้ขององค์กร"*

ภาพที่ 3 ภาพกิจกรรมและตัวอย่างเสียงสะท้อนแสดงกระบวนการพัฒนาองค์กรสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ของแขวงการทางอุตรดิตถ์ที่ 1

นอกจากนี้ยังพบว่า แขวงการทางอุตรดิตถ์ที่ 1 เริ่มต้นดำเนินการจัดการความรู้จากสิ่งง่ายๆ ที่มีอยู่ในองค์กร โดยเริ่มจากการพิจารณาปัญหาและอุปสรรคในการทำงานตามภารกิจประจำวัน จากนั้นจึงแต่งตั้งบุคลากรที่เกี่ยวข้องในปัญหานั้นๆ เป็น CoP เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันแก้ปัญหาและพัฒนางานขององค์กร เช่นเดียวกับแนวทางการจัดการความรู้ของ วิจารณ์ (2548) ที่เสนอว่า "จงเริ่มต้นให้ง่ายที่สุด แต่สามารถบรรลุผลสำเร็จเบื้องต้นโดยเร็ว จงเริ่มจากสิ่งเล็กๆแล้วค่อยขยายใหญ่ขึ้นตามความสำเร็จที่บรรลุ จงเริ่มต้นด้วยความสำเร็จที่มีอยู่ภายในองค์กร จงเรียนรู้จากความสำเร็จที่มีอยู่ภายนอกองค์กร นำมาเรียนรู้และต่อยอด"

ผลผลิต: องค์ความรู้ในการพัฒนางานของชุมชนปฏิบัติการด้านการเรียนรู้

ตัวอย่างที่แสดงให้เห็นผลของการสร้างความรู้ของชุมชนปฏิบัติการด้านการเรียนรู้ ได้แก่การแก้ปัญหางานตัดหญ้าในสายทางในเรื่องการมีจำนวนเครื่องตัดหญ้าจำกัด เครื่องต้องทำงานหนักทำให้เครื่องร้อน ต้องหยุดพักบ่อย และได้ปริมาณงานน้อย คือ รูปแบบการตัดหญ้าแบบใหม่ที่เพิ่มใบมีดสำรอง 1 ใบต่อเครื่องตัดหญ้า 1 เครื่อง และเว้นระยะห่างการตัดหญ้าทุกๆ 500 เมตร ถึง 1 กิโลเมตร จากเดิมที่ใช้ใบมีดเพียงใบเดียวต่อเครื่องตัดหญ้า 1 เครื่อง และตัดหญ้าแบบรวมกันเป็นกลุ่ม (ภาพที่ 4) ซึ่งจากข้อมูลการใช้องค์ความรู้ของสมาชิก CoP พบว่า รูปแบบการตัดหญ้าแบบใหม่ทำให้ผลผลิตของงานเพิ่มขึ้นตั้งแต่ร้อยละ 60.00 ถึง 86.67 (ตารางที่ 2)

ภาพที่ 4 รูปแบบการตัดหญ้าของชุมชนปฏิบัติการด้านการเรียนรู้

ตารางที่ 2 การเปรียบเทียบผลผลิตการตัดหญ้าของชุมชนปฏิบัติการด้านการเรียนรู้

หมวดการทาง	ผลผลิตการตัดหญ้า (ตารางเมตร)		ผลผลิตการเปลี่ยนแปลง	
	แบบเดิม	แบบใหม่	ตารางเมตร	ร้อยละ
ทองแสนขัน	2000	3500	1500	75.00
ลับแล	3000	4800	1800	60.00
ตรอน	1500	2800	1300	86.67
พิชัย	2100	3520	1420	67.62

นอกจากนี้ชุมชนปฏิบัติการด้านการเรียนรู้ได้แสดงถึงความพึงพอใจต่อการนำองค์ความรู้ที่สร้างขึ้นมาใช้ โดยเห็นว่ารูปแบบการตัดหญ้าแบบใหม่สามารถแก้ปัญหาพร้อมทั้งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการตัดหญ้าในสายทางได้ ดังเสียงสะท้อนของสมาชิก CoP ดังนี้

"...ที่เห็นๆ ว่าปริมาณมันต้องเพิ่มอยู่แล้ว ยิ่งได้ใบมีดคมนี่ด้วยเครื่องจะเบาด้วยแล้วไม่ร้อนเครื่องก็จะไม่ร้อนมาก มันก็ทำให้เราเห็น"

"...เอาวิธีใหม่มาทำนะครับ ผมก็ว่าดี คือ ใบมีดเราได้เยอะ ได้เปลี่ยนมีความคมอยู่ตลอด"

"สิ่งที่ผมต้องการก็คือเพิ่มจากตัวกลางค่าเฉลี่ยของหมวด วันละ คนละ 1000 ตารางเมตร ขึ้นมาเป็น 1100 ตารางเมตรผมก็ดีใจแล้ว"

สรุปและเสนอแนะ

สรุป

งานวิจัยนี้แสดงให้เห็นตัวอย่างของการนำแนวคิดการพัฒนาองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ มาบูรณาการและปรับใช้ในองค์กรภาครัฐด้านงานทาง จะเห็นว่าแม้แขวงการทางอุตรดิตถ์ที่ 1 ยังไม่เคยดำเนินการจัดการความรู้มาก่อน แต่ก็มีบริบทขององค์กรในหลายด้านที่เอื้อต่อการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ในหน่วยงาน ประกอบกับบุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ตั้งแต่การสร้างความเข้าใจและวางแผนการจัดการความรู้ การปฏิบัติงานตามแผนโดยชุมชนปฏิบัติการด้านการเรียนรู้ และการสะท้อนผลการสร้างองค์ความรู้เพื่อพัฒนางาน นอกจากนี้องค์ความรู้ที่ชุมชนปฏิบัติการด้านการเรียนรู้ร่วมกันสร้างขึ้นสามารถนำมาใช้แก้ปัญหาและพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน รวมถึงสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

อนึ่ง สิ่งสำคัญในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การศึกษาบริบทพื้นฐานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ขององค์กร การเริ่มดำเนินการจัดการความรู้จากสิ่งที่มีอยู่ในหน่วยงานการมีชุมชนปฏิบัติการด้านการเรียนรู้เพื่อขับเคลื่อนการสร้างองค์ความรู้ และการสนับสนุนของผู้บริหารตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคลากรในหน่วยงาน

ข้อเสนอแนะ

แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในองค์กรภาครัฐด้านงานทาง เป็นตัวอย่างหนึ่งของการพัฒนาองค์กรภาครัฐให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การนำแนวทางดังกล่าวไปใช้จะต้องมีการศึกษาบริบทที่สนับสนุนการเรียนรู้ในองค์กรอย่างรอบด้าน และเริ่มดำเนินการจัดการความรู้จากเรื่องง่ายๆ ที่มีอยู่ในหน่วยงาน โดยมีผู้บริหาร และบุคลากรทุกฝ่ายโดยเฉพาะชุมชนปฏิบัติการด้านการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์กร ทั้งนี้พบว่า การจัดการความรู้ในงานเทคนิคเฉพาะด้านของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งทำให้บุคลากรฝ่ายอื่นไม่สามารถเข้ามามีส่วนร่วมในชุมชนปฏิบัติการด้านการเรียนรู้ได้อย่างเต็มที่ดังนั้นหากหน่วยงานสามารถค้นหาประเด็นในการจัดการความรู้ที่กลุ่ม ฝ่าย งานต่างๆ มีภารกิจรับผิดชอบร่วมกัน น่าจะช่วยให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น ดังที่ Marquardt and Reynolds (1994) ได้อธิบายถึงลักษณะสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า หน่วยงานควรมีโครงสร้างที่เหมาะสมไม่มีชั้นการบังคับบัญชามากเกินไป มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันโดยมองว่าความล้มเหลวเป็นสิ่งที่มีคุณค่าในการเรียนรู้ ให้อำนาจและเปิดโอกาสให้คนในองค์กรมีอิสระในการตัดสินใจสามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองได้เพื่อพัฒนาให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ และนำเทคโนโลยีการเรียนรู้ซึ่งรวมถึงเทคโนโลยีสารสนเทศมาปรับใช้ในองค์กรอย่างทั่วถึง

เอกสารอ้างอิง

แขวงการทางอุตรดิตถ์ที่ 1. (2553). *ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร*. สืบค้นจาก http://www.doh.go.th/WEB/hwyorg55700/Templates/index.html

บดินทร์ วิจารณ์. (2550). *การจัดการความรู้ สู่...ปัญญาปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: ธรรกมลการพิมพ์.

ประพนธ์ ผาสุขยืด. (2550). *การจัดการความรู้ (KM) ฉบับขับเคลื่อน LO*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ใยไหม.

ยุรพร ศุทธรัตน์. (2552). *องค์การเพื่อการเรียนรู้*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิจารณ์ พาณิช. (2548). *การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สุขภาพใจ.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2549). *4 ปี การพัฒนาระบบราชการไทย*. สืบค้นจาก http://www.opdc.go.th/content.php?menu_id=2&content_id=1304.

Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2005). *Organization development and change* (8th ed.). Ohio: South Western.

Garvey, B. & Williamson, B. (2002). *Beyond knowledge management: Dialogue, creativity and the corporate curriculum*. Harlow: Prentice Hall.

Marquardt, M. (1996). *Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement and global success*. New York: McGraw-Hill.

Marquardt, M. & Reynolds, A. (1994). *The global learning organization*. Illinois: Irwin Professional Publishing.

Takeuchi, H. & Nonaka, I. (Eds.). (2004). *Hitotsubashi on knowledge management*. Singapore: John Wiley & Sons (Asia).

Translated Thai References

Office of the Pubic Sector Development Commission. (2006). *Four years of public sector development in Thailand*. Retrieved from http://www.opdc.go.th/content.php?menu_id=2&content_id=1304 [in Thai]

Panich, V. (2005). *Knowledge management for practitioner*. Bangkok: Sukkhapabjai Publishing. [in Thai]

Phasukyud, P. (2007). *Knowledge management for driving learning organization*. (3rd ed.). Bangkok: YM Creative Publishing. [in Thai]

Sudharatna, Y. (2009). *Learning organization*. Bangkok: Chulalongkorn University Press. [in Thai]

Uttaradit Highway District 1. (2010). *Organizatonal information*. Retrieved from http://www.doh.go.th/WEB/hwyorg55700/Templates/index.html [in Thai]

Wijarn, B. (2007). *From knowledge management ... to practical wisdom* (3rd ed.). Bangkok: Thunkamol Press. [in Thai]