

ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการจัดการความรู้กับผลสัมฤทธิ์ การดำเนินงานขององค์กร : กรณีศึกษากรมคุมประพฤติ

ชนิดา สุทธิคณะ*

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการจัดการความรู้กับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานของกรมคุมประพฤติ โดยศึกษาจากตัวแปรกระบวนการจัดการความรู้ 7 ด้าน ได้แก่ (1) การบ่งชี้ความรู้ (2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (5) การเข้าถึงความรู้ (6) การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ (7) การเรียนรู้ และศึกษาจากตัวแปรผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานขององค์กร 4 ด้าน ได้แก่ (1) ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประโยชน์ (2) กระบวนการดำเนินงานภายใน (3) ความคุ้มค่าทางการบริหาร (4) บุคลากรและความสามารถขององค์กร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ ข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำของกรมคุมประพฤติ จำนวน 288 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือการวิจัย และใช้สถิติในการวิเคราะห์ผลข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ, ค่าเฉลี่ย, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า 1. กระบวนการจัดการความรู้ของกรมคุมประพฤติโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($X = 3.36$) 2. ผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานของกรมคุมประพฤติโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($X = 3.38$) 3. กระบวนการจัดการความรู้กับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานของกรมคุมประพฤติมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับค่อนข้างสูง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.748 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

คำสำคัญ : กระบวนการจัดการความรู้ / ผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานขององค์กร / กรมคุมประพฤติ

* นักศึกษา หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

ABSTRACT

This research aimed at examining the relationship between knowledge management and performance results of the Department of Probation. The variables employed for knowledge management were: (1) knowledge identification (2) knowledge creation and acquisition (3) knowledge organization (4) knowledge codification and refinement (5) knowledge access (6) knowledge sharing and (7) learning. The variables of performance results of the organization were studied from 4 perspectives: (1) service recipients and stakeholders (2) internal organization process (3) managerial values and (4) learning and growth of personnel. The sample for this research was 288 government officers, staff members and employees of the Department of Probation. A questionnaire was used as a research tool. The data were analyzed by percentage, mean, standard deviation, and Pearson's Product Moment Correlation.

The results showed that 1) the overall knowledge management of the Department of Probation was at a moderate level, 2) the overall performance results of the Department of Probation were at a moderate level, and 3) the relationship between knowledge management and performance results was strongly and significantly positive at the statistical test level of 0.05.

KEY WORDS : KNOWLEDGE MANAGEMENT / PERFORMANCE RESULTS IN AN ORGANIZATION / THE DEPARTMENT OF PROBATION

บทนำ

ความเจริญของประเทศในยุคโลกาภิวัตน์ ได้มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่การพัฒนาของประเทศต่างๆ ทั้งทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และสิ่งแวดล้อม โดยผ่านระบบการสื่อสารที่มีสมรรถนะสูง นอกจากนี้การค้นคว้าข้อมูล ข่าวสาร และองค์ความรู้ต่างๆ ที่เป็นไปอย่างกว้างขวางได้ส่งผลให้เกิดวิทยาการและการประดิษฐ์คิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ที่ปรับเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว สถานการณ์การแข่งขันระหว่างองค์กรจึงเข้มข้นขึ้น องค์กรจะอยู่รอดได้จะต้องมีการเรียนรู้และปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยคนในองค์กรจะต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อผลักดันองค์กรให้มุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรสามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้นก็คือ การจัดการความรู้ (Knowledge Management) (ปณิตา พันภัย, 2544 : 5) ปัจจุบันการจัดการความรู้มีความสำคัญมากขึ้น ซึ่งถือเป็นแนวทางการบริหารจัดการองค์การยุคใหม่ เพื่อเพิ่มศักยภาพขององค์กรและเพิ่มขีดได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์การภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน ภาคการศึกษา และภาคประชาคม ประกอบกับ

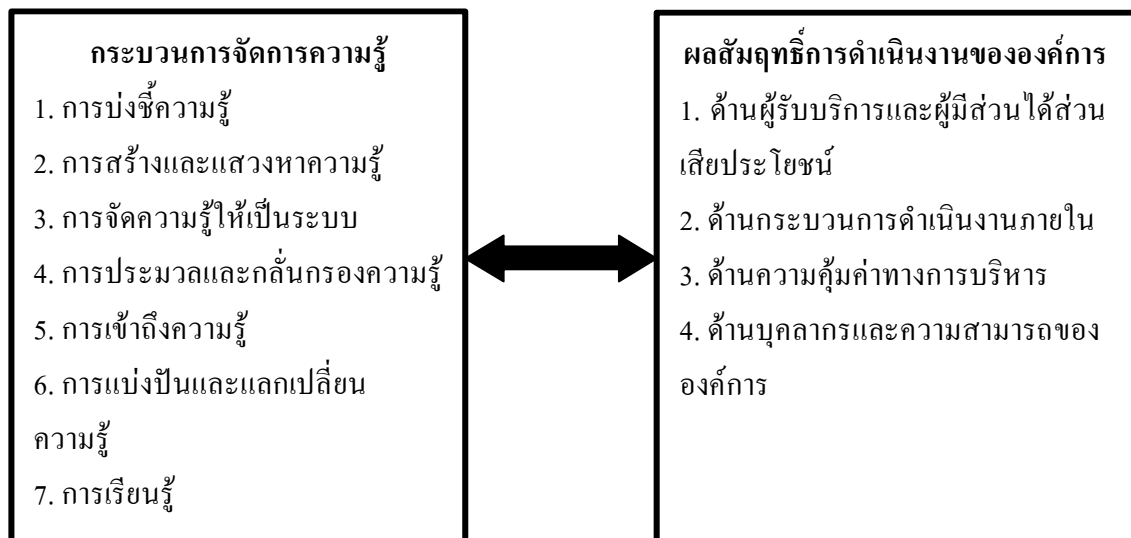
การที่รัฐบาลได้มีนโยบายให้การสนับสนุนและส่งเสริมเรื่อง การจัดการความรู้โดยเฉพาะหน่วยงานราชการ ซึ่งได้ประกาศในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 หมวด 3 มาตรา 11 ได้บัญญัติว่า "ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการ ในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการ ของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้" ดังนั้น องค์การภาครัฐและหน่วยงานราชการต่างก็ต้องหันมาให้ความสนใจและให้ความสำคัญกับการจัดการ ความรู้ ซึ่งถือเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ต่อไปในอนาคต โดยใน ปีพ.ศ.2549 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้กำหนดให้ทุกส่วนราชการต้องมีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการโดยมีตัวชี้วัดด้านการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ ขององค์การ ทำให้ทุกส่วนราชการต้องมีการนำประเด็นด้านการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็น ยุทธศาสตร์ขององค์การ ดังนั้นหน่วยงานราชการจึงต้องมีการนำประเด็นด้านการจัดการความรู้ เข้ามาเป็นหนึ่งในแผนปฏิบัติราชการของหน่วยงานอย่างเป็นรูปธรรม (พิณพร ศิริสุขไพบูลย์, 2549 : 2)

จากความสำคัญของการจัดการความรู้ดังกล่าวจึงถือได้ว่า การจัดการความรู้ในระบบราชการ เป็นเรื่องที่สำคัญ ซึ่งเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่สามารถเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการและนำไป สู่ผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานได้ สามารถสร้างให้เกิดนวัตกรรมหรือแนวความคิดใหม่ๆ ให้กับองค์การ ช่วยเพิ่มผลผลิต ลดความผิดพลาดที่เกิดจากการทำงาน ส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีมและพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถของบุคลากร และส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อการพัฒนาไปสู่องค์การ แห่งการเรียนรู้ ดังนั้นการจัดการความรู้จึงมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์การ และเป็นปัจจัย สำคัญประการหนึ่งในการก่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีขององค์การได้ นอกจากนี้ผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน ขององค์การยังสามารถก่อให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพด้วย กล่าวคือ ผลการดำเนินงาน ขององค์การที่ดี ก็จะส่งผลให้กระบวนการจัดการความรู้สามารถจัดการทรัพยากรความรู้อันมีค่าที่อยู่ใน ตัวบุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผลการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับทิศทางและ เป้าหมายขององค์การ และมุ่งไปสู่ผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานขององค์การได้

ดังนั้นผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาความก้าวหน้าในการจัดการความรู้ขององค์การภาครัฐในปัจจุบัน เพื่อต้องการหาคำตอบเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานขององค์การที่นำเรื่องการจัดการความรู้มาใช้ ตลอดจนต้องการทราบความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการจัดการความรู้กับผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงาน ขององค์การ ผู้วิจัยจึงได้เลือกกรมคุมประพฤติ เป็นองค์การที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เนื่องจาก กรมคุมประพฤติ เป็นองค์การภาครัฐแห่งหนึ่งที่มีการนำเรื่องการจัดการความรู้มาใช้ โดยได้ดำเนินการ มาตั้งปี พ.ศ. 2549 นอกจากนี้ภารกิจงานของกรมคุมประพฤติ ซึ่งมีหน้าที่ในการศึกษา และพัฒนา องค์ความรู้ด้านการส่งเสริม สอดส่อง แก้ไขฟื้นฟูและสงเคราะห์ผู้กระทำผิดในชุมชน ถ่ายทอดองค์ความรู้

และเทคโนโลยีด้านการพัฒนาระบบ รูปแบบ และวิธีการปฏิบัติต่อผู้กระทำผิดในชุมชน และเป็นสถานที่เก็บรวบรวมเอกสารข้อมูลของประชาชนและเอกสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานเป็นจำนวนมาก เช่น เอกสารที่เกี่ยวข้องกับคดีความของผู้กระทำผิด เป็นต้น ซึ่งหากหน่วยงานไม่สามารถจัดการความรู้ได้อย่างเป็นระบบ และไม่มีการจัดเก็บข้อมูล องค์ความรู้ต่างๆ ขององค์กร หรือจัดระเบียบข้อมูลให้เป็นระเบียบเพื่อความสะดวกในการตรวจสอบและการค้นหาได้ง่าย ก็จะส่งผลกระทบต่อประชาชน และสิทธิส่วนบุคคลของประชาชนได้ อีกทั้งกรมคุมประพฤติยังต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาการ ด้านกฎหมายและกระบวนการยุติธรรมกับประชาชน รวมทั้งได้มีการพัฒนาเครือข่ายชุมชนให้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ดังนั้นภารกิจของกรมคุมประพฤติจึงจำเป็นต้องใช้การจัดการความรู้มาช่วยสนับสนุนภารกิจของกรมเพื่อมุ่งไปสู่ผลสัมฤทธิ์ขององค์กร ดังนั้นการเลือกศึกษาการจัดการความรู้ของกรมคุมประพฤติจึงเป็นงานวิจัยที่จะสามารถสร้างสรรค์งานวิชาการที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงหน่วยงานแห่งนี้ การวิจัยยังได้มีการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการจัดการความรู้กับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานของกรมคุมประพฤติ ซึ่งจะทำให้ผลการวิจัยอธิบายได้ว่ากระบวนการจัดการความรู้ขั้นตอนใดที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้กับบุคลากร งาน และองค์กร และเพื่อช่วยให้พบแนวทางในการพัฒนาไปสู่การบริหารจัดการที่ดีให้กับกรมคุมประพฤติ และหน่วยงานราชการอื่นๆ ที่ส่งเสริมให้องค์กรเกิดผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานได้ต่อไป

กรอบแนวคิดการวิจัย



แหล่งที่มา :

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
(2550)

แหล่งที่มา : แนวคิด Balanced Scorecard

ประยุกต์จาก Kaplan และ Norton (อ้างอิง
ใน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบ
ราชการ : 2547)

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการจัดการความรู้ของกรมคุมประพฤติ
2. เพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานของกรมคุมประพฤติ
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการจัดการความรู้กับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานของกรมคุมประพฤติ

ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา

(1) ศึกษากระบวนการจัดการความรู้ โดยศึกษาผ่านองค์ประกอบ 7 ด้าน ได้แก่ การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้

(2) ศึกษาผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานขององค์การ โดยศึกษาผ่านองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประโยชน์ ด้านกระบวนการดำเนินงานภายใน ด้านความคุ้มค่าทางการบริหาร และด้านบุคลากรและความสามารถขององค์การ

ขอบเขตด้านพื้นที่และประชากร

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้ศึกษาเฉพาะหน่วยงานในสังกัดกรมคุมประพฤติ โดยแบ่งประชากรที่ใช้ในการศึกษาออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ประชากรของกรมคุมประพฤติที่อยู่ในหน่วยงานกลาง ประชากรที่อยู่ในสำนักงานคุมประพฤติเขตกรุงเทพมหานคร และประชากรที่อยู่ในสำนักงานคุมประพฤติเขตธนบุรี จำนวน 1,031 คน

ขอบเขตด้านระยะเวลา

ช่วงระยะเวลาในการศึกษาค้นคว้าและเก็บข้อมูลเดือนเมษายน 2552 - มีนาคม 2553 (เริ่มเก็บข้อมูลหลังจากได้รับการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน)

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการวิจัย เพื่อศึกษาระดับการจัดการความรู้ของกรมคุมประพฤติ เพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานของกรมคุมประพฤติ และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการจัดการความรู้กับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานของกรมคุมประพฤติ และใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In Depth Interview) กับผู้บริหารและทีมงานผู้ดำเนินการจัดการความรู้ในกรมคุมประพฤติ ซึ่งวิธีการสัมภาษณ์ จะทำการสัมภาษณ์หลังการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม เพื่อนำไปสู่การอภิปรายผลการวิจัยต่อไป เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามมี 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปซึ่งข้อความมีลักษณะเลือกตอบและเติมคำ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่งหน้าที่ในงาน สังกัดหน่วยงาน/กลุ่มงาน ความถี่ในการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ ความถี่ในการเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ และความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้ขององค์กร จำนวน 9 ข้อ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับ "กระบวนการจัดการความรู้" จำนวน 35 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เท่ากับ 0.966

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับ "ผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานขององค์กร" ประกอบด้วยคำถามจำนวน 20 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เท่ากับ 0.972

ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อเสนอแนะ และแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ และผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานขององค์กร

การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยใช้โปรแกรมประมวลผลสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ SPSS for Windows (Statistical Package for the Social Science) ประมวลผลและจัดทำตารางวิเคราะห์ทางสถิติ เพื่อนำเสนอและสรุปผลการวิจัย ส่วนสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) โดยกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิจัยและการอภิปรายผล

(1) การศึกษาระดับการจัดการความรู้ของกรมคุมประพฤติ

ผลการวิจัยระดับการจัดการความรู้ของกรมคุมประพฤติ พบว่า กระบวนการจัดการความรู้ของกรมคุมประพฤติโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.36$) ซึ่งค้นพบข้อเท็จจริงในประเด็นนี้จากข้อมูลและเอกสารของกรมคุมประพฤติว่า กรมคุมประพฤติได้นำการจัดการความรู้มาใช้ในปีงบประมาณ 2549 ซึ่งถือว่าอยู่ในช่วงเริ่มต้นของการดำเนินการ กระบวนการจัดการความรู้ในบางเรื่องยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรม ประกอบกับการประชาสัมพันธ์การจัดการความรู้เพื่อให้บุคลากรได้เข้าใจในกระบวนการและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ยังไม่ทั่วถึง บุคลากรจึงไม่เห็นความสำคัญและเห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้เท่าที่ควร ผลการวิจัยระดับการจัดการความรู้จึงอยู่ในระดับปานกลางแทบทั้งสิ้นทั้งในด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเรียนรู้ การเข้าถึงความรู้ การบ่งชี้ความรู้ และการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ มีเพียง 2 ด้านเท่านั้นที่อยู่ในระดับมาก ซึ่งได้แก่ ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ และด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ ผลการวิจัยดังกล่าวชี้ให้เห็นว่ากรมคุมประพฤติให้ความสำคัญกับวิธีการสร้างองค์ความรู้ขององค์กรมากกว่าการเน้นในเรื่องการนำไปปฏิบัติและการนำผลลัพธ์จากการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์

จากการแสดงความคิดเห็นในแบบสอบถามปลายเปิด พบว่า บุคลากรของกรมคุมประพฤติ ไม่เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ร่วมกันอย่างยั่งยืน ดำเนินการเพียงเพื่อหวังให้ตัวชีวิตของหน่วยงานสำเร็จเท่านั้น ซึ่งคล้ายกับข้อค้นพบในงานวิจัยของ อีรารัตน์ มหาทรัพย์ (2551) ที่ได้ศึกษาการจัดการความรู้ของหน่วยบริหาร กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า การจัดการความรู้เป็นกระแสที่ถูกปลูกให้บุคลากรในภาครัฐได้เล็งเห็นความสำคัญในการจัดการความรู้มากขึ้น โดย ก.พ.ร. เป็นแรงหลักในการผลักดันให้ทุกส่วนราชการได้รู้จักและจัดทำการจัดการความรู้ขึ้น ในช่วงแรกที่มีการนำการจัดการความรู้มาใช้หลายคนมองว่าเป็นสิ่งที่ทุกหน่วยงานต้องมีและต้องทำ เนื่องจากเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินตัวชีวิต บุคลากรจึงไม่ได้ให้ความสำคัญและเล็งเห็นถึงประโยชน์มากนัก นอกจากนี้ยังพบว่า งานประจำที่ทำอยู่ในปัจจุบันมีเพิ่มมากขึ้นจึงทำให้ไม่มีเวลาเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ ดังนั้นข้อค้นพบดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า “เวลา” เป็นปัจจัยที่สำคัญ การจัดกิจกรรมการจัดการความรู้แล้ว แต่ต้องใช้เวลาในการเข้าร่วมกิจกรรม จึงส่งผลให้บุคลากรที่มีภาระหน้าที่และงานประจำอยู่แล้ว เกิดความรู้สึกว่า การจัดการความรู้เป็นการเพิ่มภาระ ไม่ตระหนักว่าการจัดการความรู้เป็นสิ่งสำคัญและต้องทำ คิดว่าหากเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้แล้วจะทำให้เสียเวลา งาน การจัดการความรู้ของกรมคุมประพฤติจึงอยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาเพิ่มเติมจากผลการวิจัยการจัดการความรู้ของกรมคุมประพฤติ ซึ่งบุคลากรมีความคิดเห็นว่าการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ทำให้มีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานมากขึ้น และการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้มีประโยชน์กับงานที่ปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก แต่ประเด็นการมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้ของบุคลากรกรมคุมประพฤติ กลับอยู่ในระดับปานกลาง ผลการวิจัยดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า ถึงแม้บุคลากรจะรู้ว่าการจัดการความรู้มีประโยชน์ แต่บุคลากรไม่มีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้จึงส่งผลให้การจัดการความรู้ไม่อาจนำไปพัฒนาคน พัฒนางาน และพัฒนาองค์กรได้ และเมื่อพิจารณาจากการที่กรมคุมประพฤติเป็นหน่วยงานราชการที่มีคนรุ่นเก่าค่อนข้างมาก ยึดติดอยู่กับระบบอาวุโส บุคลากรอาจไม่สนใจที่จะเรียนรู้เพิ่มเติม เพราะคิดว่าอยู่ในองค์กรมานานและมีประสบการณ์การทำงานมากพอแล้ว สิ่งเหล่านี้จึงเป็นสิ่งที่ขัดขวางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร ดังนั้น การสร้างทัศนคติของผู้บริหารและบุคลากรที่มีต่อการจัดการความรู้ การสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้จึงเป็นเรื่องสำคัญที่จะช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ หากบุคลากรไม่รู้สึกว่ามีระดับและเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ด้วยความสมัครใจ และถือว่าการจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของงานประจำที่ทำอยู่ก็จะทำให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพและส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากรได้มากขึ้น

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยหลายเรื่องที่มีผลการวิจัยคล้ายกับการวิจัยครั้งนี้ เช่น ของสุพรรณามงคลวิวัฒน์ (2551) ที่ได้ศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรกรมสุขภาพจิตต่อกระบวนการจัดการความรู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า กระบวนการจัดการความรู้โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ของพิณพร ศิริสุขไพบูลย์ (2549) ศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการจัดการความรู้ตาม Balanced Scorecard

ศึกษากรณีการรับรู้ของบุคลากรในกรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย พบว่า บุคลากรของกรมการพัฒนาชุมชนมีความเห็นต่อกระบวนการจัดการความรู้โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า บุคลากรมีความเห็นต่อกระบวนการจัดการความรู้ในระดับปานกลางทุกกระบวนการ และของ วลีรัตน์ ตันกุลเศรษฐ์ (2552) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ของการจัดการความรู้และผลการดำเนินงานองค์กร กรณีศึกษา โรงพยาบาลพนมสารคาม จังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรมีความเห็นต่อกระบวนการจัดการความรู้ในระดับปานกลาง อย่างไรก็ตามงานวิจัยของ กนกนารถ ผดุงชัย (2550) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ของบุคลากรกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข กลับมีผลการวิจัยว่า การจัดการความรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า บุคลากรมีความเห็นต่อกระบวนการจัดการความรู้ในระดับมากทุกกระบวนการ จากผลการวิจัยดังกล่าวผู้วิจัยวิเคราะห์ได้ว่า ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ในองค์กรของรัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน จะมีความแตกต่างกัน โดยขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการ การสนับสนุนจากผู้บริหาร การมีส่วนร่วมของบุคลากร งบประมาณ และการติดตามประเมินผลการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอของแต่ละองค์กร

(2) ผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานของกรมคุมประพฤติ

จากการศึกษาเพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานของกรมคุมประพฤติ พบว่า ผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานของกรมคุมประพฤตินี้มีคะแนนเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.38$) โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประโยชน์ และด้านกระบวนการดำเนินงานภายในมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านบุคลากรและความสามารถขององค์กร และด้านความคุ้มค่าทางการบริหาร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งค้นพบข้อเท็จจริงในประเด็นนี้จากเอกสารและข้อมูลของกรมคุมประพฤติว่า กรมคุมประพฤตินี้มีผลการดำเนินงานในด้านการควบคุมและสอดส่องผู้กระทำผิดให้ปฏิบัติตามเงื่อนไขการคุมความประพฤติจำนวน 1,776,829 คดี มีคดีที่เสร็จสิ้นไปจำนวน 1,499,679 คดี และยังอยู่ระหว่างคุมประพฤติจำนวน 202,809 คดี โดยพบว่าร้อยละ 89.27 ของผู้กระทำผิดในงานคุมประพฤติไม่หวนไปกระทำผิดซ้ำ ในขณะที่เดียวกันอัตราการกระทำผิดซ้ำก็จะอยู่ที่ร้อยละ 10.73 ซึ่งต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ไม่เกินร้อยละ 30 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานของกรมคุมประพฤตินั้นอยู่ในระดับเป็นที่น่าพึงพอใจ ทั้งนี้ภารกิจของกรมคุมประพฤติไม่ได้มุ่งเน้นด้านการสืบเสาะและพินิจแสวงหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับตัวจำเลย และนำเสนอต่อศาลว่าจำเลยมีพฤติกรรมอย่างไรเท่านั้น แต่จะต้องแก้ไขฟื้นฟูผู้กระทำผิดให้กลับตนเป็นพลเมืองดีของสังคมด้วย และต้องเปิดโอกาสให้บุคคลเหล่านั้นได้ดำรงชีวิตอยู่ในชุมชนเป็นปกติสุขและบำเพ็ญประโยชน์ต่อสังคม ซึ่งจะส่งผลดีคือช่วยลดภาระค่าใช้จ่ายของภาครัฐ เพราะบุคคลเหล่านั้นไม่กระทำความผิดโดยวิสัย เช่น คดีเมาแล้วขับ ถ้าจับกุมแล้วลงโทษจำคุกก็จะทำให้เกิดปัญหาคดีล้นศาล นักโทษล้นคุก งานคุมประพฤตินี้จึงเป็นทางเลือกหนึ่งในการแก้ไขปัญหา โดยมีอาสาสมัครคุมประพฤติและเครือข่ายยุติธรรมชุมชนเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญ

ของกรมคุมประพฤติมาโดยตลอด แต่อย่างไรก็ตามกรมคุมประพฤดียังประสบปัญหาเกี่ยวกับปริมาณงานคุมประพฤติมีเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และงบประมาณมีจำกัด และจากการสัมภาษณ์และแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมของบุคลากรพบว่า การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูงส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานและส่งผลกระทบต่อจัดการความรู้ขององค์กรด้วย เนื่องจาก ทำให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงทีมจัดการความรู้รวมทั้งต้องทำความเข้าใจและทบทวนในประเด็นการจัดการความรู้ใหม่ และจากที่ผ่านมาก็พบว่าไม่ได้มีการผลักดันการจัดการความรู้อย่างจริงจัง โดยในงานวิจัยของพรพิมล ھرรัชกริมย์โชค (2550) ที่ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ ได้กล่าวถึงประเด็น "ผู้บริหาร" ไว้ว่า ผู้บริหารที่เข้าใจเกี่ยวกับการเรียนรู้จะทำให้ได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการความรู้ภายในหน่วยงาน เพราะปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญในการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานคือ ผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุน ดังนั้นประเด็นดังกล่าวจึงอาจส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานของกรมคุมประพฤติ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

(3) ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการจัดการความรู้กับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานของกรมคุมประพฤติ

การอภิปรายผลเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการจัดการความรู้กับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานของกรมคุมประพฤติ เป็นการอภิปรายผลเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยและสมมติฐานการวิจัย ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการจัดการความรู้กับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานของกรมคุมประพฤติมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับค่อนข้างสูง ($r = .748^{**}$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย ทั้งนี้จากการแสดงความคิดเห็นในแบบสอบถามพบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าการจัดการดำเนินงานของกรมคุมประพฤติเกิดจากการจัดการความรู้จริง เนื่องจากการจัดการความรู้ของกรมคุมประพฤติได้มีการดำเนินงานตามประเด็นยุทธศาสตร์ มีการกำหนดองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการ การจัดการความรู้จึงสอดคล้องกับบทบาทและหน้าที่ของกรม นอกจากนี้หน่วยงานภายในกรมคุมประพฤดียังได้รับนโยบายการจัดการความรู้จากส่วนกลางไปปฏิบัติ ทำให้สามารถติดตามผลการดำเนินงานได้ชัดเจนขึ้น อีกทั้งบุคลากรยังให้ความคิดเห็นว่าการจัดการดำเนินงานของกรมคุมประพฤติจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ เช่น กระบวนการจัดการความรู้ บุคลากร เทคโนโลยี และงบประมาณ เป็นต้น นอกจากนี้มีความคิดเห็นว่าการจัดการความรู้ทำให้มีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานมากขึ้น มีประโยชน์กับงานที่ปฏิบัติ ทำให้มีความเข้าใจในงานมากขึ้น สามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ ลดระยะเวลาและขั้นตอนในการปฏิบัติงานได้ จึงอาจกล่าวได้ว่าการจัดการความรู้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์กรได้เป็นอย่างดี ในงานวิจัยของ Klaus North and other (2004) ได้ศึกษาเรื่อง ประโยชน์ของการจัดการความรู้ : ศึกษาจากหลักฐานเชิงประจักษ์ ผลการศึกษาพบว่า การจัดการความรู้จะเกิดประโยชน์ ด้านกระบวนการ เช่น ช่วยเพิ่มผลผลิต ลดความผิดพลาดที่เกิดจากการทำงาน ลดขั้นตอนการผลิต ลดต้นทุนจากกระบวนการผลิต

ด้านพนักงาน เช่น ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม พัฒนาทักษะความรู้ความสามารถ ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านลูกค้า เช่น สร้างความรู้ความเข้าใจให้กับลูกค้า เพิ่มความพึงพอใจให้กับลูกค้า เพิ่มคุณภาพสินค้าและบริการ ลดเวลาในการโต้ตอบลูกค้า ด้านการเงิน เช่น ลดต้นทุนในการบริหารจัดการ ลดความเสี่ยงในการบริหารจัดการ และด้านนวัตกรรม เช่น ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาและการบริการรูปแบบใหม่ๆ ส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ นอกจากนี้ Carla O'Dell, Jackson Grayson และ Singapore Productivity and Standards Board (อ้างอิงในสิริรัตน์ ตันทุลเศรษฐ์, 2552) ได้กล่าวด้วยว่า การจัดการความรู้จะส่งผลทำให้สามารถยกระดับและปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น และชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ (2548) ที่ได้อธิบายถึงวิวัฒนาการของเครื่องมือทางการจัดการขององค์กรตั้งแต่อดีตมาจนถึงปัจจุบัน โดยให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ในฐานะที่เป็นศาสตร์หรือทฤษฎีในกลุ่มทางการจัดการ (Management Theory) ซึ่งใช้สำหรับพัฒนาองค์กรสมัยใหม่ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กรควบคู่กับการพัฒนาคน และพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของคนที่อยู่ในองค์กร ดังนั้นจึงสามารถกล่าวได้ว่าการจัดการความรู้มีความสำคัญ สามารถเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานขององค์กรได้ ซึ่งจะเห็นได้ว่าเป็นจริงตามสมมติฐานการวิจัยที่ผู้วิจัยได้ตั้งไว้

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยหลายเรื่องที่เป็นเครื่องยืนยันว่ากระบวนการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน เช่น Boumarafi, Behdja ; Jabnoun and Naceur (2008) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้และผลการดำเนินงานในองค์การธุรกิจสหรัฐอาหรับเอมิเรสต์ United Arab Emirates (UAE) ผลการวิจัยพบว่าตัวแปรการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์การจริง ส่วน Al - Hawari, Maen (2004) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบของการจัดการความรู้และผลการดำเนินงาน : ตัวแบบช่องว่างของความรู้จากทฤษฎีและมุมมองจากประสบการณ์ โดยผลการวิจัยยืนยันว่า การจัดการความรู้สามารถปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรได้ บังอร ลีตะไพศาลผล และ พนารัตน์ ทรัพย์สอาด (2548) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ในองค์การ : กรณีศึกษา บริษัทที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนและได้ไปรับรองระบบคุณภาพและมาตรฐาน ISO 9000 พบว่า กระบวนการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ในองค์การ เสาวดี คุณานุสรณ์ชัย (2548) ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ การสนับสนุนจากองค์การ กับประสิทธิผลของห่วงโซ่อุปทานการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ผลการศึกษาพบว่า การจัดการความรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของห่วงโซ่อุปทานการรับรู้ของพยาบาลประจำการ ปิยะรัตน์ กาญจนะจิตตรา (2550) ทำการศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ในระบบราชการไทย : กรณีศึกษา กรมส่งเสริมการเกษตร กรมอนามัย และกรมสุขภาพจิต ผลการศึกษาลักษณะของผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดการความรู้ ด้านผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า การจัดการความรู้มีผลต่อผลการปฏิบัติที่ช่วยให้้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายหรือพันธกิจที่ตั้งไว้ได้มากที่สุด รองลงมาคือ

ทำให้มีความรู้ความสามารถในการทำงานมากขึ้น และงานวิจัยของวสิรัตน์ ตัณฑุลเศรษฐ์ (2552) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ของการจัดการความรู้และผลการดำเนินงานองค์กร กรณีศึกษา โรงพยาบาลพนมสารคาม จังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการศึกษาพบว่า กระบวนการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานองค์กร โดยที่การนำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กร จะส่งผลให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดการความรู้จึงมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานองค์กร และเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งในการก่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กรได้ จากการสังเคราะห์งานวิจัยดังกล่าวชี้ให้เห็นว่ากระบวนการจัดการความรู้มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งการจัดการความรู้เป็นกระบวนการในการสร้างจัดระบบเก็บรักษา และถ่ายทอดความรู้ ของบุคคลากรภายในองค์กร เพื่อจัดการทรัพยากรความรู้อันมีค่าที่อยู่ในตัวบุคคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผลการดำเนินงาน บุคลากร และองค์กร รวมทั้งทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งจะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ขององค์กร สามารถตอบสนองความต้องการให้แก่ประชาชนได้เป็นอย่างดี

เมื่อพิจารณาผลการวิจัยในเรื่องกระบวนการจัดการความรู้ของกรมคุมประพฤติและผลการวิจัยผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานของกรมคุมประพฤติที่อยู่ในระดับปานกลาง และผลการวิจัยกระบวนการจัดการความรู้กับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานของกรมคุมประพฤติมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับค่อนข้างสูง ดังนั้น หากกรมคุมประพฤติประสงค์ที่จะทำให้ผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานอยู่ในระดับที่มากขึ้น จะต้องมีการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ทั้งในด้านการบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้ให้อยู่ในระดับที่เท่ากัน เมื่อการจัดการความรู้มีประสิทธิภาพสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรแล้ว ผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานของกรมคุมประพฤติก็จะอยู่ในระดับที่มากขึ้นตามไปด้วยเช่นกัน

ข้อเสนอแนะจากการศึกษา (Recommendations)

(1) ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 การจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จได้จะต้องได้รับความสนใจและเอาใจใส่อย่างจริงจังจากผู้บริหารและบุคลากร เพื่อให้การจัดการความรู้ได้นำไปปฏิบัติอย่างจริงจังในหน่วยงาน กรมคุมประพฤติควรกำหนดการจัดการความรู้ไว้ในแผนงานหนึ่งในแผนกลยุทธ์ของกรมโดยให้มีการจัดทำและเสนอโครงการที่จำเป็นต่อการพัฒนาหน่วยงานและบุคลากรเพื่อขอรับการจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสมต่อการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ แผนงานการจัดการความรู้ในแผนกลยุทธ์ของกรมจักต้องกำหนดตัวชี้วัดหรือค่าเป้าหมายความสำเร็จของโครงการหรือกิจกรรมการจัดการความรู้ที่ต้องการจะบรรลุเป้าประสงค์ในแต่ละปีอย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้มีอำนาจในการจัดสรรงบประมาณจะได้เห็นความสำคัญและประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้ อีกทั้งกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ ที่อยู่ในแผนกลยุทธ์

จำเป็นต้องเป็นการจัดการความรู้ทั้งกับบุคลากร อาสาสมัคร และเครือข่ายยุติธรรมชุมชน เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน นอกจากนี้ควรมีการกำหนดโครงการหรือกิจกรรมที่ให้ความสำคัญตามลำดับต่อไปนี้ (1) การจัดกิจกรรมด้านการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ควรสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการรวบรวมองค์ความรู้ที่เป็นวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดในการทำงาน (best practices) และการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community of Practice หรือ CoP) รวมทั้งกำหนดให้มีการเทียบเคียง (Benchmarking) การจัดการความรู้ระหว่างกรมคุมประพฤติกลาง สำนักงานคุมประพฤติในเขตพื้นที่ หรือองค์กรภายนอก (2) ควรมีการสื่อสารและทำความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรอย่างทั่วถึง รวมทั้งจัดให้มีการฝึกอบรมในเรื่องการนำองค์ความรู้ไปใช้พัฒนากระบวนการทำงาน (3) ควรมีการกลั่นกรองความรู้ก่อนนำมาจัดเก็บไว้ในเอกสารหรือฐานข้อมูล ควรมีการพิจารณาปรับปรุงเนื้อหาให้ทันสมัยและมีคุณภาพอยู่เสมอ รวมทั้งควรมีการตรวจสอบหรือประเมินผลจากการที่บุคลากรนำความรู้จากเอกสารหรือฐานข้อมูลมาใช้ (4) ควรจัดให้มีเวทีการเรียนรู้ทั้งแบบทางการและแบบไม่เป็นทางการ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร เช่น การจัดเวทีระดมความคิดเห็นเพื่อแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากการทำงาน การจัดเวทีอภิปรายกลุ่มย่อย เพื่อให้บุคลากรได้พูดคุยในเรื่องต่าง ๆ ลดความตึงเครียดความเหนื่อยล้าที่เกิดจากการทำงาน และให้บุคลากรได้มีโอกาสในการปรึกษาหารือกัน เพื่อสร้างความรักและความผูกพันให้เกิดขึ้นภายในองค์กร

1.2 กำหนดนโยบายด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับคณะกรรมการจัดการความรู้ของกรมคุมประพฤติ โดยการจัดทำข้อเสนอผลผลิตที่เกิดจากการจัดการความรู้ในแต่ละด้านเพื่อนำมากำหนดเป็นภาระงาน การวัดและการประเมินผลผลิตและผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดการความรู้ของคณะกรรมการจะทำให้กรมคุมประพฤติได้รู้ถึงสถานะปัจจุบันของการดำเนินการ สามารถทบทวน เพื่อปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้

1.3 กรมคุมประพฤติควรมีการกำหนดนโยบายด้านการจัดสรรอัตรากำลังให้เพียงพอต่อปริมาณงานของกรมคุมประพฤติที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ด้วยวิธีการสำรวจอัตรากำลังกับปริมาณงานที่เป็นจริง วิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของโครงการและการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ กำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตรับผิดชอบของงานให้มีความชัดเจน พร้อมทั้งกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานเพื่อให้พนักงานระดับปฏิบัติการสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

(2) ข้อเสนอแนะในเชิงปฏิบัติ

2.1 ผู้บริหารต้องเข้าใจเป้าหมายของการจัดการความรู้ว่าเป็นการพัฒนาการเรียนรู้เพื่อยกระดับความสามารถของบุคลากรและเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร เพราะถ้าหากผู้บริหารไม่เข้าใจถึงเป้าหมายของการจัดการความรู้ ก็จะทำให้การจัดการความรู้ขององค์กรไม่ได้รับการสนับสนุนจนไม่สามารถบรรลุถึงความสำเร็จได้ อีกทั้งต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการสร้างบรรยากาศการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพราะการที่บุคลากรได้เห็นผู้บริหารลงมือปฏิบัติหรือลงมือทำอย่างจริงจัง จะเป็นการสร้างความเชื่อมั่นและเต็มใจที่จะปฏิบัติตาม และจะส่งผลให้เกิดการถ่ายทอด แบ่งปันและแลกเปลี่ยน

ความรู้ได้อย่างรวดเร็ว จนเกิดเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ขึ้นในองค์กร

2.2 ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการสำนัก/กอง ควรเป็นแกนหลักในการถ่ายทอดนโยบายและกำหนดกิจกรรมการจัดการความรู้ไปสู่พนักงานระดับปฏิบัติการ และควรส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้

2.3 ควรส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร ให้มีบรรยากาศการทำงานแบบมีส่วนร่วม สร้างบรรยากาศการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรโดยเพิ่มเวทีการแสดงความคิดเห็นแบบไม่เป็นทางการให้กับบุคลากรมากขึ้น ซึ่งอาจเริ่มจากการประชุมกลุ่มย่อยระหว่างพนักงานระดับปฏิบัติการเพื่อทุกคนมีโอกาสในการแสดงความคิดเห็นในการแก้ไขและปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน และรับเอาความรู้และประสบการณ์จากเพื่อนร่วมงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับการปฏิบัติงานของตนเอง

2.4 ควรมีการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรด้วยวิธีการให้รางวัล ผลตอบแทน หรือให้คำยกย่องชมเชยสำหรับผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ และเพื่อให้เกิดความรู้สึกว่าการจัดการความรู้ทำให้บุคลากรเป็นคนสำคัญขององค์กร ซึ่งจะเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากรคนอื่น ๆ เข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น

2.5 ควรให้ความสำคัญกับทักษะการทำงานเป็นทีมของบุคลากร ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเกิดทักษะต่าง ๆ เช่น การใฝ่รู้ การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นทักษะสำคัญในการพัฒนาการเรียนรู้และพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

2.6 ควรจัดทำห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์เพื่อให้บุคลากรที่ทำงานอยู่ที่สำนักงานคุมประพฤติได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้ได้เท่าเทียมกับบุคลากรที่ทำงานอยู่ในกรมคุมประพฤติกลาง ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรสามารถเข้าไปสืบค้นข้อมูลได้ง่ายและเกิดการพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

2.7 ควรมีการสร้างแบบฟอร์มบันทึกแนวทางการทำงานและการแก้ปัญหาที่เกิดจากการทำงาน เพื่ออำนวยความสะดวกในการบันทึกประสบการณ์ และความรู้ที่เกิดจากการทำงาน ซึ่งจะทำให้การจัดเก็บองค์ความรู้ในองค์กรมีมาตรฐานเดียวกัน

2.8 ควรนำประโยชน์หรือผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดการความรู้มารวบรวมไว้อย่างเป็นระบบ โดยนำไปเผยแพร่ไว้ในเว็บไซต์ หรืออินทราเน็ต เพื่อให้บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้และสามารถนำไปใช้ได้อย่างถูกต้อง

2.9 ผลักดันและสนับสนุนให้บุคลากรเป็นผู้ที่กล้าแสดงออก และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ถึงแม้ว่าในการทำงานจะมีความแตกต่างทางความคิดเห็นและมีความขัดแย้งกับความคิดของตนเองก็จะต้องให้การสนับสนุนบุคลากรในเรื่องนี้ สิ่งที่สำคัญที่เป็นปัจจัยในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากร คือการเปิดใจและการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

(3) ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

3.1 การวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาเพิ่มเติมในเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้มีปัจจัยที่ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการความรู้ในองค์กรที่ควรนำไปศึกษาเพิ่มเติม เช่น การสนับสนุนของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์การ ความรู้และความเข้าใจในการจัดการความรู้ การมีส่วนร่วมของบุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศ การประเมินผล และระบบแรงจูงใจ เป็นต้น

3.2 ควรศึกษาการประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) ในการจัดการความรู้ขององค์กร ทั้งนี้เพื่อเป็นการวิเคราะห์ความแตกต่างของการจัดการความรู้ระหว่างสภาพในปัจจุบัน กับสภาพที่ควรจะเป็น ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจถึงสภาพการจัดการความรู้ขององค์กรที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และรู้ความต้องการขององค์กรว่าจำเป็นต้องได้รับการสนองตอบในการจัดการความรู้ด้านใด อันจะนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายและแนวทางในการตัดสินใจวางแผนหรือพัฒนาการจัดการความรู้เพื่อตอบสนองความต้องการที่แท้จริงขององค์กร

3.3 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบการจัดการความรู้ของสำนักงานคุมประพฤติในเขตพื้นที่ เนื่องจากกรมคุมประพฤติเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่และมีหน่วยงานย่อยที่มีการปฏิบัติอยู่ทั่วทุกภูมิภาค ซึ่งมีการรับนโยบายการจัดการความรู้ไปปฏิบัติและดำเนินการจัดการความรู้ในรูปแบบที่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงควรศึกษาเปรียบเทียบการจัดการความรู้ระหว่างสำนักงานคุมประพฤติ เพื่อค้นหาหน่วยงานที่เป็นเลิศด้านการจัดการความรู้ และเป็นตัวอย่างที่ดีแก่การนำไปปฏิบัติต่อไป

3.4 ควรมีการพัฒนาแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับกรมคุมประพฤติ รวมไปถึงหน่วยงานราชการและองค์กรอื่น ๆ โดยนำแนวคิดกระบวนการจัดการความรู้มาสังเคราะห์และกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสมกับบทบาทและภารกิจขององค์กร

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

กนกนารถ ผดุงชัย. (2550). การจัดการความรู้ของบุคลากรกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข.

วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการโครงการและการประเมินโครงการ,
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.

ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ. (2548). การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร :

บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.

ธีรรัตน์ มหาทรัพย์. (2551). การจัดการความรู้ของหน่วยบริหาร กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข.

วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

บังอร ฐิตะไพศาลผล และพนารัตน์ ทรัพย์สอาด. (2548). การจัดการความรู้ในองค์กร : กรณี

ศึกษา บริษัทที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุน และได้รับใบรับรองคุณภาพมาตรฐาน ISO 9000. สารนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร), โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

- ปณิตา พันภัย. (2544). การบริหารความรู้ : แนวคิดและกรณีศึกษา. เอกสารวิจัยหลักสูตร
รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์, คณะรัฐศาสตร์,
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรพิมล ทรราชภิรมย์โชค. (2550). การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ.
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา, ภาควิชาหลักสูตร
การสอนและเทคโนโลยีการศึกษา, คณะครุศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิณพร ศิริสุขไพบูลย์. (2549). ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการจัดการความรู้ตาม Balanced Scorecard
ศึกษากรณีการรับรู้ของบุคลากรในกรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย. วิทยานิพนธ์
รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขารัฐประศาสนศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วลีรัตน์ ตันทุลเศรชฐ์. (2552). ความสัมพันธ์ของการจัดการความรู้และผลการดำเนินงานโครงการ
กรณีศึกษา โรงพยาบาลพนมสารคาม จังหวัดฉะเชิงเทรา. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตร
มหาบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์), มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สุพรรณษา มงคลวิวัฒน์. (2551). ความคิดเห็นของบุคลากรกรมสุขภาพจิตต่อกระบวนการจัดการ
ความรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้. สารนิพนธ์หลักสูตรสังคมสงเคราะห์ศาสตร์มหาบัณฑิต,
สาขาการบริหารและนโยบายสวัสดิการสังคม, คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์, มหาวิทยาลัย
ธรรมศาสตร์.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2547). คู่มือการวางระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์
ระดับกระทรวง. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2550). คู่มือการ
ดำเนินงานตามตัวชี้วัดการจัดการความรู้ : การจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็น
ยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ ประจำปีงบประมาณ 2550.
- เสาวดี คุณานุสรณ์ชัย. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ การสนับสนุนจากองค์การ
กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัย
ของรัฐ. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล,
คณะพยาบาลศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภาษาอังกฤษ

Al-Hawari, Maen. (2004). **Knowledge management styles and performance :**

a knowledge space model from both theoretical and empirical perspectives.

Thesis Ph.D. The University of Wollongong.

Boumarafi, Behdja ; Jabnoun and Naceur. **Knowledge management and performance in UAE business organizations.** Journal of Knowledge Management Research & Practice 6 (2008) : 233-238.

Klaus North and other. **The Benefits of Knowledge Management : Some Empirical Evidence.** (Online). Available 25 August 2009 form <http://www.oftenhandwerk.com/oklc/pdf files / a-8North.pdf>.
