

บทที่ 5

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

การค้นคว้าแบบอิสระเรื่อง การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคู่มือปฏิบัติงานสำหรับการดำเนินการในการเสนองบประมาณและรายงานผลการใช้งบประมาณของมูลนิธินิคมเอเชีย มีวัตถุประสงค์เพื่อทำการจัดการความรู้ด้านการดำเนินการในกิจกรรมการเสนองบประมาณและรายงานผลการใช้งบประมาณ โดยใช้กระบวนการ CommonKADS ในการสกัดความรู้และสังเคราะห์ออกมาเป็นองค์ความรู้ เพื่อเรียบเรียงออกมาเป็นคู่มือปฏิบัติงาน สำหรับใช้ในการถ่ายทอดแก่ผู้ปฏิบัติงาน การศึกษาค้นคว้าจึงทำการจัดการความรู้ จัดเก็บความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ และสร้างชุดความรู้ในรูปแบบของคู่มือ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสะดวกในการเรียนรู้กระบวนการดำเนินงานการเสนองบประมาณและรายงานผลการใช้งบประมาณของมูลนิธิฯ โดยมีรายละเอียดดังนี้

5.1 สรุปผลการศึกษา

มูลนิธินิคมเอเชียแห่งประเทศไทยเป็นองค์กรคริสเตียน ดำเนินการเพื่อการกุศลด้วยพันธกิจการพัฒนาคุณภาพชีวิตของเด็ก ครอบครัวผู้ยากไร้ด้วยโอกาสให้ความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นจนสามารถพึ่งพาตนเองได้ในที่สุด โดยมุ่งเน้นการพัฒนาเด็กและเยาวชนเป็นสำคัญ ซึ่งทางมูลนิธิฯ ได้รับการสนับสนุนจากคณะกรรมการพิจารณาทุนที่มีหน่วยงานระดมทุนในต่างประเทศ เพื่อใช้ในการดูแลสมาชิกของมูลนิธิฯ สนับสนุนการศึกษาเล่าเรียน กิจกรรมต่างๆ และการดำเนินงานของมูลนิธิฯ ในการได้มาของงบประมาณ ทางมูลนิธิฯ ต้องจัดทำแผนเสนองบประมาณและรายงานผลการใช้งบประมาณแก่คณะกรรมการพิจารณาทุน และงานทั้งปีของมูลนิธิฯ ประกอบไปด้วย การเสนอรายงานงบประมาณเปิดเทอม จัดทำรายงานผลการใช้งบประมาณสมาชิกของมูลนิธิฯ กระจายงานให้เจ้าหน้าที่เดินเรื่องโรงเรียน เสนอรายงานงบทักพา คนตรี เพื่อจัดกิจกรรม จัดแข่งกีฬาและประกวดคนตรี เสนองบทสนศึกษา พาเด็กกำพร้าและเจ้าหน้าที่พนักงาน ไปทัศนศึกษา เสนอรายงานงบทเพื่อทำคริสต์มาสการ์ด ประชุมมอบหมายงาน ทำคริสต์มาสการ์ด เสนอรายงานงบทจัดวันคริสต์มาส จัดงานวันคริสต์มาส เสนอรายงานงบทวันปีใหม่ จัดงานปีใหม่ จัดทำรายงานประจำปีและภาษีส่งอำเภอ และจัดทำประกันสังคมขึ้นศาลากลาง ทั้งนี้ที่ผ่านมาในการทำการเสนองบประมาณและรายงานผลการใช้งบประมาณของมูลนิธิฯ ทุกฝ่ายจะต้องมีส่วนร่วมเข้ามาเกี่ยวข้องในการรวบรวมข้อมูลจัดทำแผนเสนองบประมาณ ซึ่งในส่วนของพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญก็จะสามารถทำงานได้เร็ว แต่ในส่วนของ

พนักงานที่ขาดประสบการณ์หรือมีความรู้ในการจัดทำน้อยกว่านั้น จะต้องทำการเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ที่มีประสบการณ์เดิมมาก่อน ทำให้ในบางครั้งก็เกิดความผิดพลาด และหากพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญต้องย้ายไปทำงานในส่วนงานอื่น เกษียณงานหรือลาออก ก็ทำให้องค์ความรู้ต่าง ๆ ขาดตอน ส่งผลกระทบต่อกระบวนการในการเสนองบประมาณและรายงานผลการใช้งบประมาณ ปัญหาดังกล่าวเกิดจากทางมูลนิธิฯ ไม่มีการรวบรวมองค์ความรู้ในการเสนองบประมาณและรายงานผลการใช้งบประมาณให้ออกมาเป็นรูปธรรม ไม่มีการถ่ายทอดองค์ความรู้จากผู้เชี่ยวชาญไปสู่ผู้ปฏิบัติงานรุ่นต่อไป และหลายครั้งทำให้การดำเนินกิจกรรมมีปัญหา เช่น ต้องตัดกิจกรรมใด กิจกรรมหนึ่งออกเพราะงบประมาณที่เสนอไม่สอดคล้องต่อความเป็นจริงในการจัดกิจกรรม เป็นต้น การศึกษาครั้งนี้จึงมีเป้าหมายเพื่อรวบรวมองค์ความรู้การเสนองบประมาณและรายงานผลการใช้งบประมาณที่จำเป็นที่สุดของมูลนิธิฯ ให้เสมือนผู้เชี่ยวชาญทำด้วยตนเองออกมาในรูปแบบคู่มือปฏิบัติงานที่มีเอกสารองค์ความรู้ประกอบการดำเนินงาน

การศึกษานี้ จึงทำการจัดการความรู้ด้านการดำเนินการในกิจกรรมการเสนองบประมาณ และรายงานผลการใช้งบประมาณ โดยการนำทฤษฎีวงจรความรู้มาประยุกต์ใช้ในการศึกษาที่แสดงให้เห็นถึงกระบวนการในการจัดการความรู้ตามทฤษฎีวงจรความรู้ (SECI Model) ของ Nonaka ตามที่ได้แสดงในตารางที่ 9 ซึ่งใช้กระบวนการ CommonKADS มาทำการสกัดความรู้ และสังเคราะห์ ออกมาเป็นองค์ความรู้ ซึ่งการจัดเก็บองค์ความรู้เรื่องการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคู่มือปฏิบัติงานสำหรับการดำเนินการในการเสนองบประมาณและรายงานผลการใช้งบประมาณของมูลนิธิฯ มีรายละเอียดดังนี้

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

ตารางที่ 5.1 การนำทฤษฎีวงจรความรู้มาประยุกต์ใช้ในการศึกษาวิจัย

ขั้นตอน	กิจกรรม	เครื่องมือ
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">Socialization</div> <div style="text-align: center;">↓</div>	การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 9 ท่าน	บทสัมภาษณ์แบบมีวาระ
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">Externalization</div> <div style="text-align: center;">↓</div>	การวิเคราะห์และสังเคราะห์ความรู้จากบทสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญแบบมีวาระ	CommonKADS
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">Combination</div> <div style="text-align: center;">↓</div>	ผลิตสื่อความรู้เพื่อเสนองบประมาณและรายงานผลการใช้งบประมาณ	คู่มือ
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">Internalization</div>	การตรวจสอบความถูกต้องของความรู้ (Knowledge Validation)	การสอนกลับ (Teach Back)

5.1.1 Socialization เป็นการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้จากความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge) ผู้ความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge) โดยผู้วิจัยใช้บทสัมภาษณ์แบบมีวาระเป็นเครื่องมือในการสัมภาษณ์จับความรู้ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 9 ท่าน โดยคัดเลือกจากงานที่ทางมูลนิธิฯ ต้องทำตลอดทั้งปี พบว่าผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มองว่ามี 4 งาน คือ 1) งานเสนองบประมาณของเด็กแต่ละรายก่อนเปิดเทอม 2) งานเสนองบประมาณจัดกิจกรรมสันตนาการ 3) งานการเสนองบประมาณทัศนศึกษา และ 4) การรายงานผลการใช้งบประมาณของมูลนิธิฯ ผ่านการจัดทำรายงานผลการใช้งบประมาณ ทั้งนี้องค์ความรู้สำคัญสำหรับงานทั้ง 4 ประกอบด้วย ความรู้ 5 ประเด็น คือ 1. การรวบรวมข้อมูลรายการที่จำเป็นต้องซื้อ 2. ตรวจสอบราคาสินค้าตามรายการ 3. การวางแผนจัดซื้อ 4. ขอความอนุเคราะห์ในการทัศนศึกษา 5. การวางแผนจัดทำรายงานผลการใช้งบประมาณ เพื่อนำประเด็นความรู้ที่ได้จากบทสัมภาษณ์ไปสู่การถอดองค์ความรู้ที่ฝังลึกในตัวผู้เชี่ยวชาญออกเป็นความรู้ที่ชัดเจนต่อไป

5.1.2 Externalization เมื่อได้ประเด็นความรู้ที่สำคัญจากกระบวนการแรก ขั้นตอนต่อมาการศึกษาครั้งนี้ได้ทำการถอดองค์ความรู้โดยใช้กระบวนการ CommonKADS เข้ามาช่วยในการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ความรู้ที่ฝังลึกในตัวผู้เชี่ยวชาญออกมาเป็นความรู้ที่ชัดเจน ข้อดีคือการศึกษาครั้งนี้ได้เทคนิคการรวบรวมสิ่งที่จำเป็นต้องซื้อเพื่อความสะดวกต่อการรวบรวมข้อมูลรายการ

สินค้าที่จำเป็นต้องซื้อ เทคนิคในการเจรจาต่อรองสินค้า เพื่อให้ได้ราคาที่ดีที่สุดในการเสนอไปยัง คณะกรรมการผู้พิจารณาอนุมัติงบประมาณในต่างประเทศ เทคนิคการจัดซื้อ เพื่อง่ายต่อการตรวจสอบ และติดตามการดำเนินการจัดซื้อสินค้า เทคนิคการเสนอ โครงการทัศนศึกษาต่อสถานที่ เพื่อให้ได้รับ สิทธิและบริการพิเศษจากสถานที่ทัศนศึกษา เทคนิครายงานผลการใช้งบประมาณของสมาชิกใน มูลนิธิฯ เพื่อให้ได้วันนัดหมายในการเข้าจัดทำ วิธีการถ่ายภาพตามที่คณะกรรมการกำหนด วิธีถาม ตอบให้ได้คำตอบที่มาจากเด็กอย่างแท้จริง และวิธีการกรอกข้อมูลตามที่คณะกรรมการกำหนด เพื่อให้ทั้ง 2 ฝ่ายเข้าใจที่ตรงกัน ซึ่งเทคนิคทั้งหมดนี้เป็นองค์ความรู้สำคัญของมูลนิธิฯ ที่ได้ภายหลังจากการใช้ กระบวนการ CommonKADS ในการถอดความรู้ที่ฝังลึกในตัวผู้เชี่ยวชาญออกเป็นความรู้ที่ชัดเจน

5.1.3 Combination หลังจากการถอดองค์ความรู้ด้วยกระบวนการ CommonKADS เพื่อให้ ง่ายในการถ่ายทอดองค์ความรู้ที่ได้ไปยังพนักงานของมูลนิธิฯ การศึกษาครั้งนี้จึงได้จัดทำคู่มือ ปฏิบัติงานที่มีเอกสารความรู้ประกอบ โดยเอกสารนั้นได้มีการจำแนกประเภทเอกสารเป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) เอกสาร Work Instruction (WI) ที่อยู่ในรูปแบบแผนผังการไหลของกระบวนการ (Workflow) พร้อมกับคำอธิบายขั้นตอนการทำงานตามแผนผังการไหลของกระบวนการ (Workflow) เพื่อให้ ผู้ใช้งานเข้าใจในลำดับของงานได้อย่างเป็นระบบ 2) เอกสารในการกรอกข้อมูลที่เป็นของมูลนิธิฯ (Form) ที่ใช้ในการทำงานเกี่ยวกับงบการเงิน เพื่อช่วยรวบรวมข้อมูล โดยในเอกสารนี้จะมีรายการที่ได้ ซื้อซ้ำเป็นประจำของทุกปีปรากฏในรายการแล้ว และง่ายต่อการรวบรวมข้อมูลรายการสินค้าที่ จำเป็นต้องซื้อ รวมทั้งประหยัดเวลาของผู้ทำการรวบรวมรายการสินค้าที่จำเป็นต้องซื้อด้วย 3) แบบ ข้อมูลมาตรฐานที่มูลนิธิฯ นิยามโดยมี Standard (Std.) ได้จากการเก็บข้อมูลจากเอกสารที่ผ่านมาของ มูลนิธิฯ เกี่ยวกับชื่อร้านค้าร้านค้าประจำของมูลนิธิฯ จะปรากฏข้อมูลร้านค้าที่มูลนิธิฯ ได้ทำการซื้อ ด้วยเป็นประจำในเอกสารนี้ทั้งหมด เพื่อความสะดวกในการสืบค้นข้อมูลในเบื้องต้นก่อนทำการจัดซื้อ สินค้าต่าง ๆ และ 4) เอกสารกรณีศึกษา Case (CA) มาจากการสรุปเทคนิคและประสบการณ์ต่าง ๆ ของผู้เชี่ยวชาญที่ได้พบกับปัญหาต่าง ๆ แล้ววิธีการหรือแนวทางการแก้ไขปัญหาที่นำมาทำการ รวบรวมแล้วสรุปลงในเอกสารนี้ ซึ่งเป็นองค์ความรู้ที่ฝังลึกในตัวผู้เชี่ยวชาญ เพื่อเอื้อประโยชน์ต่อการ ทำงานหรืออาจเป็นแนวทางในการแก้ไขและป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นได้ การศึกษาครั้งนี้ได้คำนึงถึง การใช้งานจริงของผู้ใช้ให้สามารถดำเนินการได้เสมือนผู้เชี่ยวชาญ จึงได้คู่มือปฏิบัติการที่มีเอกสาร ความรู้ใหม่ประกอบในกระบวนการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนของแผนผังการไหลของกระบวนการ (Work flow) ซึ่งเอกสารความรู้ทั้ง 4 ประเภทที่ประกอบอยู่ในการดำเนินงานแต่ละขั้นตอนนี้ มี รายละเอียดข้อมูลดังนี้

เนื้อหาในกลุ่มมือปฏิบัติงานประกอบด้วย

ก) เอกสารการไหลของกระแสนงาน (Work flow)

- WI001 กระบวนการและเอกสารที่เกี่ยวข้องในการเสนองบประมาณเปิดเทอม
- WI002 กระบวนการและเอกสารที่เกี่ยวข้องในการเสนองบประมาณสันทนการ
- WI003 กระบวนการและเอกสารที่เกี่ยวข้องในการเสนองบประมาณทัศนศึกษา
- WI004 กระบวนการและเอกสารที่เกี่ยวข้องในการจัดทำรายงานผลการใช้งบประมาณ

ข) เอกสารในการกรอกข้อมูลที่เป็นของมูลนิธิฯ

- Form001 เอกสารตรวจสอบรายการที่จำเป็นเพื่อเสนองบประมาณเปิดเทอม
- Form002-1 เอกสารตรวจสอบรายการที่จำเป็นงานสันทนการ (ดนตรี)
- Form002-2 เอกสารตรวจสอบรายการที่จำเป็นงานสันทนการ (กีฬา)
- Form002-3 เอกสารตรวจสอบรายการที่จำเป็นงานสันทนการ (ศิลปะ)
- Form003 เอกสารตรวจสอบรายการที่จำเป็นเพื่อเสนองบประมาณทัศนศึกษา
- Form004 ตารางวางแผนและมอบหมายงานการจัดซื้อสินค้า
- Form005 โครงร่างโครงการเสนอทัศนศึกษา เพื่อให้ผู้จัดทำใช้เป็น โครงร่าง ในการยื่นเสนอ โครงการติดต่อสถานที่ทัศนศึกษา
- Form006 ตารางสรุปนัดหมายการจัดทำรายงานผลการใช้งบประมาณ
- Form007 ตารางบันทึกข้อมูลในการสอบถามที่ต้องมีในรายงานผลการใช้งบประมาณ

ค) เอกสารที่ใช้ประกอบการทำงานแต่ละขั้นตอนแบบมาตรฐาน

- Std001 รายชื่อร้านค้าที่มูลนิธิฯทำการจัดซื้อเป็นประจำ

ง) เอกสารเกี่ยวกับกรณีปัญหาที่ผู้เชี่ยวชาญพบและวิธีการแก้ไขปัญหา

- CA001 กรณีศึกษาในการทำการต่อรองราคาสินค้า
- CA002 วิธีกรอกข้อมูลราคางบประมาณในโปรแกรม Microsoft Office Excel
- CA003 กรณีศึกษาหากเกิดการคัดลอก
- CA004 กรณีศึกษาวิธีถ่ายภาพแบบสแน็ปช็อต
- CA005 กรอบการเติมข้อมูลเพื่อรายงานผลการใช้งบประมาณ

5.1.4 Internalization เป็นขั้นตอนที่ผู้ใช้องค์ความรู้ (Knowledge Worker) ทดลองใช้องค์ความรู้ที่ได้จากคู่มือที่สร้างขึ้น หรือเป็นการตรวจสอบองค์ความรู้จากคู่มือที่ได้สร้างขึ้น เพื่อให้้องค์ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) จากคู่มือปฏิบัติการวนกลับมาเป็น้องค์ความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge) ของผู้ใช้องค์ความรู้ (Knowledge Worker) จนนำไปสู่้องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามเป้าหมาย

ของทฤษฎี SECI Model โดยนำคู่มือปฏิบัติงานไปทำการสอนกลับ (Teach back) กับผู้เกี่ยวข้องต่อ งานทั้ง 4 ซึ่งแบ่งเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มแรกคือกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ วัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความครบถ้วน สมบูรณ์ของคู่มือที่มีเอกสารความรู้ประกอบตลอดจนความยากง่ายในการใช้ถ่ายทอดความรู้ไปยังผู้ ปฏิบัติการ กับกลุ่มที่สองคือกลุ่มผู้ปฏิบัติงานจริง เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของความรู้ (Knowledge Validation) และสรุปผลความพึงพอใจของผู้ถูกสอนกลับทุกท่านที่มีต่อคู่มือปฏิบัติงานที่สร้างขึ้นครั้งนี้

การศึกษาในครั้งนี้ทำให้ได้มาซึ่งสื่อองค์ความรู้ในการจัดการความรู้เพื่อใช้เสนองบประมาณ และรายงานผลการใช้งบประมาณของมูลนิธิชินนิมิตรเอเชียในรูปแบบคู่มือที่เหมาะสมต่อผู้ใช้้องค์ความรู้ (Knowledge Worker) ตามเกณฑ์การใช้งาน ดังนี้

- จากคู่มือที่พัฒนาขึ้นมาพบว่าง่ายต่อการเรียนรู้ โดยในคู่มือจะมีผังการไหลของกระบวนการที่ บอกกระบวนการทำงานของงานทั้ง 4 ในทุกขั้นตอนพร้อมอธิบายความ เพื่อผู้ใช้้องค์ความรู้สามารถ เรียนรู้ด้วยตัวเองได้ และเข้าใจในกระบวนการที่จะได้มาของการอนุมัติงบประมาณมูลนิธิฯ โดยไร้ข้อ สงสัยในแต่ละขั้นตอนของงาน

- ในคู่มือที่ได้ทำการพัฒนาขึ้นมาเน้นให้ความสำคัญต่อการใช้งาน คือผู้ใช้้องค์ความรู้ สามารถนำเอกสารตรวจสอบต่าง ๆ และเอกสารวางแผนหรือมอบหมายงานที่ผู้วิจัยได้ทำการถอด ความรู้จากผู้เชี่ยวชาญออกไปใช้ได้ทันทีเมื่อต้องการดำเนินงานนั้นๆ หากผู้เชี่ยวชาญเกษียณงาน หรือไม่สามารถจัดทำงานใดงานหนึ่งใน 4 งานนั้น ผู้ที่มีความเกี่ยวข้องสามารถจัดทำงานได้เสมือน ผู้เชี่ยวชาญทำ

- และคู่มือที่ได้ทำการพัฒนาขึ้นมาสามารถเพิ่มโอกาสได้งบประมาณตามที่เสนอ เนื่องจาก การศึกษาครั้งนี้ได้ทำการถอดองค์ความรู้การแก้ปัญหาของผู้เชี่ยวชาญออกมาเป็นเอกสารกรณีศึกษาต่าง ๆ ที่ผู้เชี่ยวชาญประสบอยู่บ่อยครั้งในงานนั้นๆ เพื่อให้ผู้ใช้้องค์ความรู้สามารถศึกษาเป็นแนวทาง ประกอบองค์ความรู้ในตัว และสามารถประยุกต์ใช้้องค์ความรู้จากกรณีศึกษานี้ได้ในอนาคต หากประสบ ปัญหาเช่นเดียวกัน เช่น เอกสารกรณีการต่อรองราคาสินค้าเพื่อให้ได้ราคาที่ดีที่สุดในการเสนอต่อ คณะกรรมการ สามารถทำให้คณะกรรมการทราบถึงราคาที่แตกต่างจากท้องตลาดในขณะที่เป็นสินค้า เดียวกัน จึงเป็นการเพิ่มโอกาสมากขึ้นในการรับอนุมัติงบประมาณจากคณะกรรมการ เป็นต้น

จากผลความพึงพอใจที่ผู้ถูกสอนได้ให้ความเห็นออกมา พบว่าเอกสารที่ได้พัฒนาขึ้นสามารถ ตอบโจทย์วัตถุประสงค์ของการทำเอกสารคู่มือปฏิบัติงานได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ กล่าวคือ ประการ ที่ 1 ง่ายต่อการเรียนรู้ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อพนักงานใหม่ที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในมูลนิธิฯ ความสะดวก ต่อการใช้งานเพราะเอกสารคู่มือที่มีการจัดรูปแบบการอธิบายให้เข้าใจได้ง่าย และสามารถเอาไปใช้ งานได้จริง ทั้งนี้เมื่อเอกสารเข้าใจง่ายและใช้งานได้จริงแล้ว ก็ช่วยลดความผิดพลาดหรือการประมาณ การงบประมาณที่ไม่แม่นยำลงได้ ส่งผลดีต่อการดำเนินงานด้านการเสนองบประมาณและรายการผล ประกอบการ ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินงานของมูลนิธิฯ การศึกษาครั้งนี้สามารถนำผลที่

ได้มาประยุกต์ใช้ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการจัดการความรู้ ให้เกิดประโยชน์ต่อมูลนิธินิคมิต เอเชียต่อการเสนองบประมาณและรายงานผลการใช้งบประมาณอย่างเป็นทางการ โดยได้เอกสาร ข้อมูลและองค์ความรู้ที่จำเป็นเพื่อสนับสนุนการดำเนินการด้านการเสนองบประมาณและรายงานผลการใช้งบประมาณของมูลนิธินิคมิตเอเชียที่เป็นขั้นเป็นตอน ถือเป็นต้นแบบสื่อการจัดการความรู้เพื่อการเสนองบประมาณและรายงานผลการใช้งบประมาณของมูลนิธินิคมิตเอเชีย โดยคู่มือปฏิบัติงานที่มี เอกสารความรู้ในกระบวนการดำเนินการทุกขั้นตอนที่มียังมีองค์ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) และง่ายต่อการเรียนรู้ ทั้งนี้ คู่มือยังมีเอกสารความรู้ที่เป็นต้นแบบสื่อการให้ข้อมูลในการเสนองบประมาณแบบมาตรฐานของทุกสาขาที่สะดวกต่อการใช้งานของผู้ใช้ ประกอบกับการได้แนวทาง ในการ พัฒนาการจัดการความรู้ที่เกิดการสร้างความรู้จากการแปลงความรู้แบบฝังลึกในตัวตน ให้เป็น ความรู้ที่เปิดเผยในงานอื่นของมูลนิธิฯ ต่อไป

5.2 อภิปรายผล

จากการเก็บรวบรวมองค์ความรู้ในกระบวนการศึกษาวิจัยครั้งนี้สามารถอภิปรายผลที่ได้รับ จากการจัดการความรู้ดังนี้

5.2.1 องค์ความรู้ใหม่จากการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ด้านการดำเนินการในกิจกรรมการเสนองบประมาณและรายงานผลการใช้งบประมาณ โดยใช้กระบวนการ CommonKADS มาใช้ในการสกัดความรู้ และสังเคราะห์ ออกมาเป็น องค์ความรู้ พบว่า การใช้คู่มือความรู้สำหรับเป็นแนวทางประกอบการดำเนินงาน ส่งผลให้ผู้ที่ไม่มี ประสบการณ์สามารถดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบ เข้าใจชัดเจนถึงสิ่งที่ต้องปฏิบัติทั้งก่อนและหลัง การเสนองบประมาณ รวมทั้งสามารถนำไปใช้ในการจัดทำเอกสารเสนองบประมาณ ในปีถัดไป ได้ ทั้งนี้ จากการศึกษาพบองค์ความรู้ใหม่จากการจัดการความรู้ คือ

- ก) เอกสารขั้นตอนการทำงานหรือ การไหลของกระแสนงาน (Work flow) 4 เรื่องคืองานการ เสนองของบประมาณก่อนเปิดเทอม, งานการเสนองบสันทนากการ, งานการของบทัศน ศึกษาและงานการรายงานผลลัพท์โดยรายงานผลการใช้งบประมาณ
- ข) วิธีการในการการเสนองบประมาณก่อนเปิดเทอม, เสนองบสันทนากการ, การของบ ทัศนศึกษา และการรายงานผลลัพท์โดยรายงานผลการใช้งบประมาณ
- ค) เทคนิควิธีการแก้ไขเมื่อพบปัญหา ไม่ว่าจะเป็นการต่อรองราคา การถ่ายภาพ เป็นต้น
- ง) แผนผังรายชื่อร้านค้าที่ติดต่อเป็นประจำซึ่งจะมีผลดีต่อการต่อรองราคา
- จ) เอกสารตรวจสอบรายการจัดซื้อเพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วน
- ฉ) ตารางการวางแผนและมอบหมายงานการจัดซื้อสินค้า

- ข) โครงร่าง โครงการเสนอทัศนศึกษา เพื่อให้ผู้จัดทำใช้เป็น โครงร่างในการยื่นเสนอโครงการต่อสถานที่ทัศนศึกษา
- ช) ตารางสรุปนัดหมายการจัดทำรายงานผลการใช้งบประมาณ
- ฅ) ตารางบันทึกข้อมูลในการสอบถามที่ต้องมีในรายงานผลการใช้งบประมาณ

5.2.2 คู่มือปฏิบัติงาน สำหรับใช้ในการถ่ายทอดแก่ผู้ปฏิบัติงาน

พบว่า จากการศึกษาครั้งนี้ที่ได้ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ความรู้ตามหลักการของทฤษฎีวิศวกรรมความรู้ (Knowledge Engineering) โดยใช้กระบวนการ CommonKADS ในการสังเคราะห์ความรู้ จากนั้นผู้วิจัยนำมารวบรวมความรู้จากผู้เชี่ยวชาญให้เป็นเนื้อหาเดียวกันในแผนที่ความรู้ (Knowledge map) และนำความรู้นั้นให้มีอยู่ในรูปแบบของคู่มือเพื่อให้ผู้ใช้หรือพนักงานในองค์กรสามารถใช้งาน ได้สะดวกและง่ายต่อความเข้าใจ โดยคู่มือความรู้ดังกล่าวมีจุดเด่นที่ต้องรักษามาตรฐานเอาไว้ และจุดค้อยที่ต้องได้รับการพัฒนา ดังนี้

จุดเด่น

- ก) เนื้อหาของคู่มือมีความครบถ้วนของขอบเขตข้อมูลในมิติต่าง ๆ
- ข) เนื้อหาของคู่มือมีการแยกหมวดหมู่ไว้เป็นการเฉพาะ ง่ายแก่การจำแนก
- ค) เนื้อหาของคู่มือครบถ้วนในกระบวนการและเอกสารที่เกี่ยวข้องในการเสนอของบประมาณ
- ง) คู่มือมีการระบุนิยามศึกษาสำหรับใช้เป็นแนวทางสำหรับปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน ผู้ปฏิบัติสามารถดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน ไม่ต้องใช้ดุลยพินิจซึ่งเสี่ยงแก่การเลือกปฏิบัติอย่างสองมาตรฐาน

จุดค้อย

เอกสารความรู้ชุดนี้อาจยังไม่ใช่เอกสารชุดที่ดีที่สุด เนื่องจากการสอบถามนั้นได้ทำการสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญภายในองค์กรซึ่งอยู่ที่สาขาหลักเป็นส่วนใหญ่ หากสามารถทำการสอบถามกับบุคลากรท่านอื่น ๆ ในต่างสาขา ที่มีลักษณะงานคล้ายกันหรือหน่วยงานที่มีลักษณะงานคล้ายกัน เพื่อให้ได้องค์ความรู้และประสบการณ์ที่หลากหลายยิ่งขึ้น ก็จะนำไปสู่การค้นพบวิธีที่ดีกว่า ซึ่งกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ดังกล่าวจำเป็นต้องมีการสร้างพื้นที่ในการแลกเปลี่ยนความรู้ข้ามหน่วยงานไปยังมูลนิธิอื่นที่มีลักษณะงานคล้ายกัน รวมถึงจัดกิจกรรมเพื่อขยายวงของการสร้างความรู้ให้กว้างขวางได้มากยิ่งขึ้น

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะทั่วไป

ผู้วิจัยควรมีการตั้งคำถามในสัมภาษณ์ให้ครอบคลุมมากที่สุดเนื่องจากผู้เชี่ยวชาญมีเวลาในการให้สัมภาษณ์น้อย และเนื้อหาขององค์ความรู้ค่อนข้างจะมีรายละเอียดมากทำให้องค์ความรู้ที่ได้ยังไม่ครอบคลุมทั้งหมด และผู้วิจัยควรฝึกฝนทักษะในการสัมภาษณ์ให้อยู่ในประเด็นคำถามเนื่องจากผู้เชี่ยวชาญมีหลายประเภท เช่น ผู้เชี่ยวชาญที่ถ่ายทอดความรู้ได้ชัดเจนตรงประเด็นแต่ผู้เชี่ยวชาญบางท่านยังมีความยากลำบากในการถ่ายทอดความรู้ ประเด็นคำถามจึงมีส่วนสำคัญที่จะทำให้ผู้เชี่ยวชาญสามารถถ่ายทอดความรู้ได้ชัดเจน และตรงประเด็น

5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

5.3.2.1 ควรเพิ่มมิติในการถอดความรู้ให้มากขึ้น เช่น การสอบถามเพื่อถอดความรู้ความต้องการจากเด็กในมูลนิธิฯ บุคลากรในสาขาอื่น ๆ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือมีลักษณะงานคล้ายกัน เป็นต้น หรือทำการถอดความรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งทางตรงและทางอ้อมของมูลนิธิฯ

5.3.2.2 ควรนำชุดเครื่องมือในงานวิจัยไปทดลองใช้กับบุคลากรในองค์กรทั้ง 6 สาขาของมูลนิธิฯ

5.3.2.3 ควรสร้างชุดความรู้ให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้นตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ โดยการจัดเก็บความรู้จากผู้เชี่ยวชาญที่ได้สะสมประสบการณ์ ทั้งปัญหาที่พบและการแก้ปัญหาในแต่ละเรื่อง เพื่อให้ผู้ที่เข้ามาเรียนรู้สามารถนำไปปฏิบัติได้

5.3.2.4 นำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาปรับใช้ในองค์กรมากขึ้น เพราะความรู้มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การถ่ายโอนองค์ความรู้ต่าง ๆ ให้อยู่ในเทคโนโลยีสารสนเทศนั้นทำให้พนักงานแต่ละสาขาเข้าถึงได้ง่าย เนื่องจากพนักงานในแต่ละสาขาอยู่ห่างไกลจากสาขาใหญ่ทำให้มีโอกาสน้อยที่จะการเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ เช่น อาจตั้งกลุ่มแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างผู้เชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานกับพนักงานใหม่ในเว็บไซต์ราคาประหยัดต้นทุน ได้แก่ www.facebook.com เป็นต้น