

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในองค์กร
หน่วยทหารส่วนภูมิภาคของกองทัพบก
ศึกษากรณีมณฑลทหารบกที่ 11

โดย

พลตรีชัยยุทธ หมั่นสายญาติ
ผู้ทรงคุณวุฒิกองทัพบก

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 56
ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช 2556 - 2557

บทคัดย่อ

เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในองค์กรหน่วยทหารส่วนภูมิภาคของ
กองทัพบกศึกษากรณีมณฑลทหารบกที่ 11

ลักษณะวิชา การทหาร

ผู้วิจัย พลตรีชัยยุทธ หมั่นสายญาติ หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 56

การศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมองค์กรและกลยุทธ์การทำงานที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในองค์กรหน่วยทหารส่วนภูมิภาคของกองทัพบกศึกษากรณีมณฑลทหารบกที่ 11 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มประชากรเป็นข้าราชการประจำการสังกัดมณฑลทหารบกที่ 11 จำนวน 951 นาย ทำการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางของเครจซ์และมอร์แกน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 300 นาย สถิติที่ใช้คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ผลการศึกษาพบว่า สภาพแวดล้อมองค์กรและกลยุทธ์การทำงาน มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม คือ การจัดการความรู้ในองค์กร อยู่ในระดับมาก ($R = .848$) และสามารถอธิบายความแปรผันที่เกิดขึ้นกับการจัดการความรู้ในองค์กรของมณฑลทหารบกที่ 11 ได้ร้อยละ 72.90 ($R^2 = .729$) อีกร้อยละ 27.10 เป็นผลมาจากตัวแปรอื่นๆ ที่ไม่ได้ศึกษา โดยสามารถสร้างสมการของความสัมพันธ์ ได้ดังนี้

สมการของความสัมพันธ์ ในรูปคะแนนดิบ

$$\hat{Y} = 690 + (.487) \text{สภาพแวดล้อมองค์กร} + (.351) \text{กลยุทธ์การทำงาน}$$

สมการของความสัมพันธ์ ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z = (.485) \text{สภาพแวดล้อมองค์กร} + (.397) \text{กลยุทธ์การทำงาน}$$

ข้อเสนอแนะที่สำคัญคือ การให้ความสำคัญกับ ตัวแปรสภาพแวดล้อมองค์กรด้านวัฒนธรรมองค์กรผู้บริหาร การสร้างแรงจูงใจ และ การกำหนดแผนงาน ตามลำดับ และตัวแปรกลยุทธ์การทำงาน ด้าน การพัฒนาระบบบริหารงาน การสร้างทีมงาน และการสร้างเครือข่ายความรู้ตามลำดับ ที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรการจัดการความรู้ในองค์กรของมณฑลทหารบกที่ 11

คำนำ

ปัญหาการจัดการความรู้ในองค์กร มีสาเหตุมาจาก ทักษะของกำลังพล ขาดรูปแบบ และกระบวนการ ตลอดจนขาดการรวบรวมองค์ความรู้ ซึ่งผู้วิจัยจึงได้สนใจศึกษาการจัดการความรู้ของมณฑลทหารบกที่ 11 โดยได้จัดทำเป็นเอกสารการวิจัยฉบับนี้ ซึ่งประกอบไปด้วย

บทที่ 1 กล่าวถึงปัญหาและสภาพของปัญหา วัตถุประสงค์การวิจัย ขอบเขต และวิธีดำเนินการวิจัย

บทที่ 2 กล่าวถึงแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ในเรื่องแนวคิด สภาพแวดล้อมองค์กร แนวคิดการจัดการความรู้ในองค์กร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย วิธีการการวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรและการวัดตัวแปร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การทดสอบเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมานเป็นการทดสอบสมมติฐาน

บทที่ 5 กล่าวถึงข้อสรุปและข้อเสนอแนะ ที่นำเอาผลการวิจัย มาสรุปและให้ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย เชิงปฏิบัติการและข้อเสนอแนะในการทำวิจัยในโอกาสต่อไป

พลตรี

(ชัยยุทธ หมื่นสายญาติ)

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 56

ผู้วิจัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
คำนำ	ข
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญแผนภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
ขอบเขตการวิจัย	3
สมมติฐานการวิจัย	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย	3
คำจำกัดความ	4
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	6
การจัดส่วนราชการมณฑลทหารบกที่ 11	6
แนวคิดการจัดการความรู้ในองค์กร	9
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	49
กรอบความคิดของการวิจัย	51
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	52
วิธีการวิจัย	52
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	53
ตัวแปรและการวัดตัวแปร	53
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	53
การทดสอบเครื่องมือ	54
การเก็บรวบรวมข้อมูล	56
วิเคราะห์ข้อมูล	57

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัย	60
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	60
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	60
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปจากผู้ตอบแบบสอบถาม	60
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความสำคัญของสภาพแวดล้อมองค์กร	62
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความสำคัญของกลยุทธ์การทำงาน	67
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์กร	68
ตอนที่ 5 ผลการทดสอบสมมติฐานของการวิจัย	72
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	86
สรุป	87
อภิปรายผล	93
ข้อเสนอแนะ	97
บรรณานุกรม	101
ภาคผนวก	103
แบบสอบถาม	104
ประวัติย่อผู้วิจัย	109

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า	
3-1	สถานภาพกำลังที่เป็นกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา	56
4-1	จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามชั้นยศทางทหาร ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ทำงาน และระดับการศึกษา	61
4-2	การวิเคราะห์ระดับความสำคัญของสภาพแวดล้อมองค์กร	62
4-3	การวิเคราะห์ระดับความสำคัญของกลยุทธ์การทำงาน	67
4-4	การวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์กร	68
4-5	สรุปการวิเคราะห์ตัวแปรอิสระสภาพแวดล้อมองค์กรและกลยุทธ์การจัดการความรู้กับตัวแปรตามความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์กร	70
4-6	Model Summary ^b สภาพแวดล้อมองค์กร โดยรวมต่อการจัดการความรู้ในองค์กรของมณฑลทหารบกที่ 11	74
4-7	ANOVA ^b ระบบกำลังสำรองต่อการมารายงานตัวเพื่อการเตรียมพล	75
4-8	Coefficients สภาพแวดล้อมองค์กรต่อการจัดการความรู้ในองค์กรของมณฑลทหารบกที่ 11	75
4-9	Model Summary ^b กลยุทธ์การทำงาน โดยรวมต่อการจัดการความรู้ในองค์กรของมณฑลทหารบกที่ 11	79
4-10	ANOVA ^b กลยุทธ์การทำงานต่อการจัดการความรู้ในองค์กรของมณฑลทหารบกที่ 11	80
4-11	Coefficients กลยุทธ์การทำงานต่อการจัดการความรู้ในองค์กรของมณฑลทหารบกที่ 11	80
4-12	Model Summary ^b สภาพแวดล้อมองค์กรและกลยุทธ์การทำงาน โดยรวมต่อการจัดการความรู้ในองค์กรของมณฑลทหารบกที่ 11	84
4-13	ANOVA ^b กลยุทธ์การทำงานต่อการจัดการความรู้ในองค์กรของมณฑลทหารบกที่ 11	84
4-14	Coefficients สภาพแวดล้อมองค์กรและกลยุทธ์การทำงานต่อการจัดการความรู้ในองค์กรของมณฑลทหารบกที่ 11	85

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่		หน้า
2-1	ผังการจัดหน่วยมณฑลทหารบก ตามอัตรากิจการจัดยุทโธปกรณ์ 51 - 200	9
2-2	เปรียบเทียบ ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit knowledge) กับ ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล (Tacit knowledge)	13
2-3	พีรามิดแสดงลำดับขั้นของความรู้	14
2-4	เกลียวความรู้(Knowledge spiral)	14
2-5	ผังกระบวนการจัดการความรู้	25
2-6	กระบวนการเปลี่ยนแปลง	28
2-7	รูปแบบการจัดการความรู้ของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม	30
2-8	การจัดการความรู้ตามรูปแบบ “ตัวปลา”	32
2-9	กรอบความคิดของการวิจัย	51
4-1	กราฟสภาพแวดล้อมองค์กรมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในองค์กรของมณฑลทหารบกที่ 11	72
4-2	กราฟความแปรปรวนของสภาพแวดล้อมองค์กรมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในองค์กรของมณฑลทหารบกที่ 11	73
4-3	กราฟกลยุทธ์การทำงานมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในองค์กรของมณฑลทหารบกที่ 11	77
4-4	กราฟความแปรปรวนของกลยุทธ์การทำงานมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในองค์กรของมณฑลทหารบกที่ 11	78
4-5	กราฟสภาพแวดล้อมองค์กรและกลยุทธ์การทำงานมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในองค์กรของมณฑลทหารบกที่ 11	82
4-6	กราฟความแปรปรวนของสภาพแวดล้อมองค์กรและกลยุทธ์การทำงานมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในองค์กรของมณฑลทหารบกที่ 11	83
5-1	ตัวแบบแสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมองค์กรและกลยุทธ์การทำงาน กับการจัดการความรู้ในองค์กรของมณฑลทหารบกที่ 11	92

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันการจัดการความรู้ในองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาการปฏิบัติขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ซึ่งในโลกยุค “สังคมแห่งความรู้, ยุคโลกาภิวัตน์, และยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง” หน่วยบริการสาธารณะ หรือที่เรียกว่าหน่วยราชการจะต้องปรับตัวเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ และเปลี่ยนวิธีทำงานใหม่ ในอันที่จะสามารถแข่งขันในสังคมโลกได้ (วิจารณ์ พานิช, ออนไลน์)

กองทัพบก เป็นองค์กรหนึ่งที่เป็นกลไกการทำงานที่มีความสำคัญต่อความมั่นคงของชาติ ได้ให้ความสำคัญต่อการจัดการความรู้ในองค์กร โดยกำหนดนโยบายสำคัญไว้ประการหนึ่งคือ การให้หน่วยขึ้นตรงของกองทัพบกดำเนินการจัดการเรียนการสอนภายในหน่วยทหารขึ้นภายใต้ชื่อ “โรงเรียนในหน่วยทหาร” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มพูนความรู้, ทักษะและขีดความสามารถของกำลังพลให้สามารถปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบอย่างมีประสิทธิภาพ ชดเชยจากการขาดแคลนงบประมาณการศึกษาตามวงรอบประจำปี ซึ่งได้รับการจัดสรรในจำนวนที่จำกัด ไม่เพียงพอต่อการเสริมสร้างขีดความสามารถของกำลังพลตามมาตรฐานที่กองทัพบกต้องการ การดำเนินการดังกล่าวกองทัพบกโดยกรมยุทธศึกษาทหารบก กำหนดให้แต่ละหน่วยส่งแผนการดำเนินงานโรงเรียนในหน่วยทหารของหน่วยในต้นปี และในปลายปีประเมินผล โดยให้หน่วยส่งสรุปผลการปฏิบัติพร้อมกับกรมยุทธศึกษาทหารบกจัดส่งคณะกรรมการไปดำเนินประเมินผลโครงการโรงเรียนในหน่วยทหาร ณ ที่ตั้งของหน่วยในทุกปี

มณฑลทหารบกที่ 11 เป็นหน่วยส่วนภูมิภาคที่ขึ้นตรงต่อกองทัพภาคที่ 1 รับผิดชอบพื้นที่ 6 จังหวัด ได้แก่ กรุงเทพมหานคร นนทบุรี ปทุมธานี สมุทรปราการ สมุทรสาคร และนครปฐม มีภารกิจที่สำคัญในการรักษาความสงบเรียบร้อยในเขตพื้นที่ ระดมสรรพกำลังในเขตพื้นที่รับผิดชอบ กรุงเทพมหานครและปริมณฑล สนับสนุนหน่วยทหารที่อยู่ในเขตพื้นที่รับผิดชอบ กรุงเทพมหานครและปริมณฑล ตลอดจน ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การต่อสู้เบ็ดเสร็จเพื่อรักษาความสงบภายใน และการป้องกันประเทศ จึงมีความจำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมให้กับหน่วย โดยได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งได้ดำเนินการโดย

ต่อเนื่องในทุกๆ ปี ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวเป็นการดำเนินการทั้งในรูปแบบการจัดการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกทบทวนในลักษณะรวมการ และดำเนินการแบบแยกการในการเปิดห้องเรียนทำการฝึกสอนกันเองของแต่ละหน่วย ผลการดำเนินการที่ผ่านมพบว่ายังไม่มีประสิทธิภาพมากเท่าที่ควร เนื่องจากทัศนคติของกำลังพลและหน่วยขึ้นตรง เห็นว่าเป็นการดำเนินการให้ลู่อ้างตามทีหน่วยเหนือสั่งการเท่านั้น ยังขาดความตระหนักในการที่จะกระทำเพื่อได้รับประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรและหน่วยของตนที่แท้จริง ตลอดจนยังขาดรูปแบบและกระบวนการที่เป็นมาตรฐานในการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพในการพัฒนาความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงานของกำลังพล ตลอดจนยังไม่มีรูปแบบการจดบันทึก รวบรวมความรู้ ที่ได้รับจากการดำเนินการโรงเรียนในหน่วยทหารเป็นคลังความรู้ของหน่วย เพื่อทำการเผยแพร่ให้กับกำลังพลที่สนใจได้ศึกษาค้นคว้า และพัฒนาความรู้ของหน่วยในอนาคตต่อไป

การจัดการความรู้ในองค์กร เป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด และกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) เป็นกรอบความคิดแบบหนึ่งเพื่อให้องค์กรที่ต้องการจัดการความรู้ภายในองค์กรได้มุ่งเน้นถึงปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร ที่จะมีผลกระทบต่อจัดการความรู้ การนำแนวคิดเรื่องกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) และกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) มาประยุกต์ใช้ จะทำให้การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ เกิดการพัฒนา ทำให้เกิดความสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

จากความจำเป็นดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ในองค์กรของมณฑลทหารบกที่ 11 ว่าจะมีปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ และจะสามารถพัฒนาปัจจัยนั้น ๆ ได้อย่างไร เพื่อให้การจัดการความรู้ของหน่วยมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการเตรียมความพร้อมของหน่วยเพื่อการปฏิบัติการกิจที่มีความสำคัญต่อความมั่นคงของชาติ ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมขององค์กรและกลยุทธ์การจัดการความรู้มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของมณฑลทหารบกที่ 11
2. เพื่อศึกษากลยุทธ์การทำงานที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของมณฑลทหารบกที่ 11

3. เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมขององค์กรและกลยุทธ์การทำงานมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของมณฑลทหารบกที่ 11

ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านพื้นที่

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของมณฑลทหารบกที่ 11 โดยกำหนดกลุ่มประชากรเป็นข้าราชการประจำการสังกัดมณฑลทหารบกที่ 11 จำนวน 951 นาย ทำการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970 อ้างใน ชีรวุฒิ เอกะกุล, 2543) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 300 นาย

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยนี้ได้กำหนดตัวแปรที่ศึกษาคือ

2.1 ตัวแปรอิสระได้แก่

2.1.1 สภาพแวดล้อมองค์กรประกอบด้วยผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร การสื่อสาร เทคโนโลยีการทำงาน การให้ความรู้ การกำหนดแผนงาน การประเมินผล และการสร้างแรงจูงใจ

2.1.2 กลยุทธ์การทำงาน ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ การสร้างทีมการจัดการความรู้ การสร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนความรู้ การพัฒนาคุณภาพงาน การสร้างพลังขับเคลื่อน การเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร และการสร้างเครือข่ายความรู้

2.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ การจัดการความรู้ ประกอบด้วย การพัฒนางาน การพัฒนาคน การพัฒนาองค์กร และการสร้างชุมชนในองค์กร

3. ขอบเขตด้านเวลา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการศึกษาในระหว่างห้วงปีงบประมาณ 2557

สมมุติฐานการวิจัย

1. สภาพแวดล้อมองค์กรมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของมณฑลทหารบกที่ 11
2. กลยุทธ์การทำงานมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของมณฑลทหารบกที่ 11

3. สภาพแวดล้อมองค์กรและกลยุทธ์การทำงานมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของ
มณฑลทหารบกที่ 11

ประโยชน์ที่จะได้รับการวิจัย

1. ทำให้ทราบถึงการดำเนินงานจัดการความรู้ของมณฑลทหารบกที่ 11
2. ทำให้ได้รูปแบบในการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กรในหน่วยทหารแบบใหม่ที่มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้นและมีความเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมวัฒนธรรมของมณฑลทหารบกที่ 11
3. ทำให้กำลังพลมณฑลทหารบกที่ 11 มีการรับรู้ และมีความตระหนักในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในโอกาสต่อไป

คำจำกัดความ

การจัดการความรู้	หมายถึง	การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้หน่วยปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
มณฑลทหารบกที่ 11	หมายถึง	หน่วยส่วนภูมิภาค เป็นหน่วยขึ้นตรงของกองทัพภาคที่ 1
สภาพแวดล้อมองค์กร	หมายถึง	ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ในองค์กร ในเรื่องผู้บริหาร วัฒนธรรม องค์กร การสื่อสาร เทคโนโลยีการทำงาน การให้ความรู้ การกำหนดแผนงาน การประเมินผล และการสร้างแรงจูงใจ

กลยุทธ์การทำงาน	หมายถึง	ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ในองค์กร ในเรื่องการสร้างวิสัยทัศน์ การสร้างทีมการจัดการความรู้ การสร้างบรรยากาศ แลกเปลี่ยนความรู้ การพัฒนาคุณภาพงาน การสร้างพลังขับเคลื่อน การเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร และการสร้างเครือข่ายความรู้
ความสำเร็จของการจัดการความรู้	หมายถึง	ระดับความสำเร็จการจัดการความรู้ในองค์กร ในเรื่องการพัฒนางาน การพัฒนาคน การพัฒนาองค์กร และการสร้างชุมชนในองค์กร

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรมและงานวิจัย

ในการศึกษารั้วนี้ ได้ศึกษาแนวความคิด ทฤษฎี เอกสารต่างๆ ตลอดจนผลงานที่ เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นพื้นฐานและแนวทางในการวิจัย ดังนี้

- 1.การจัดส่วนราชการของมณฑลทหารบกที่ 11
- 2.แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้
- 3.งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การจัดส่วนราชการของมณฑลทหารบกที่ 11

มณฑลทหารบกที่ 11 เป็นหน่วยขึ้นตรงกองทัพภาคที่ 1 ตั้งอยู่ที่ 145 ถนน พระราม 5 เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300 รับผิดชอบพื้นที่ 6 จังหวัด ได้แก่ กรุงเทพมหานคร นนทบุรี ปทุมธานี สมุทรปราการ สมุทรสาคร และ นครปฐม มีความรับผิดชอบในงานต่อไปนี้

1. การกิจ

- 1.1 บังคับบัญชาจังหวัดทหารบกกรุงเทพ และจังหวัดทหารบกกาญจนบุรี และ กำลังประจำถิ่นของกองทัพบก ตามที่กระทรวงกลาโหมกำหนด
- 1.2 รักษาความสงบเรียบร้อยในเขตพื้นที่ รวมทั้ง การศาลทหาร การคดี และ การเรือนจำ
- 1.3 ดำเนินการระดมสรรพกำลังในเขตพื้นที่รับผิดชอบ กรุงเทพมหานครและ ปริมณฑล
- 1.4 สนับสนุนหน่วยทหารที่อยู่ในเขตพื้นที่รับผิดชอบ กรุงเทพมหานครและ ปริมณฑล
- 1.5 ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การต่อสู้เบ็ดเสร็จเพื่อรักษาความสงบภายใน และการป้องกันประเทศ

2. การแบ่งมอบ : เป็นหน่วยในอัตรของกองทัพภาคที่ 1

3. ชีดความสามารถ

3.1 รักษาระเบียบวินัยและแบบธรรมเนียมของทหารภายนอกที่ตั้งหน่วยทหาร และมีอำนาจสั่งการแก่หน่วยทหารในเขตพื้นที่ ในกรณีเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมายและตามที่กระทรวงกลาโหมกำหนด

3.2 ใช้อำนาจตามกฎหมายในการสั่งการแก่หน่วยทหาร เกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัยให้กับบุคคลสำคัญ สถานที่ และอสังหาริมทรัพย์ของทหารในเขตพื้นที่รวมทั้งจัดการเฝ้าระวังรักษาสถานที่ตั้งสำคัญอย่างต่อเนื่อง

3.3 อำนาจการรักษาความปลอดภัย และสถานที่สำคัญทางทหารในเขตพื้นที่ในเรื่องการป้องกัน และปราบปราม การก่อความไม่สงบ การพิทักษ์พื้นที่ส่วนหลัง การรักษาสถานที่และตำบลสำคัญในสถานการณ์ฉุกเฉิน การข่าวกรอง และการต่อต้านการข่าวกรอง

3.4 ดำเนินการเกี่ยวกับการศาลทหาร การคดี และการเรือนจำ

3.5 ดำเนินการระดมสรรพกำลังทางด้านกำลังพล การสวัสดิการ การส่งกำลังบำรุง และการเกณฑ์ช่วยราชการทหาร

3.6 ดำเนินการกำลังพลในเรื่องการจัดทำประวัติรับราชการ การดำเนินการเกี่ยวกับบำเหน็จ บำนาญ สนับสนุนหน่วยทหารในเขตพื้นที่

3.7 บำรุงขวัญทหารในเขตพื้นที่ด้วยการสวัสดิการและการบำรุงขวัญอื่นๆ เช่น การร้านค้า การสหกรณ์ การสโมสรทหาร การสงเคราะห์ทางการเงิน การออกทรัพย์ การสงเคราะห์ทางฅาปนกิจ การพิธิทหาร การกีฬา การบันเทิง การพักผ่อนหย่อนใจ การไปรษณีย์ กิจการสงเคราะห์ ทหารผ่านศึก การอบรมจิตใจ และการบริการด้านการศึกษา

3.8 จัดการสนับสนุนการฝึกให้กับหน่วยทหารในเขตพื้นที่ ในเรื่องเครื่องช่วยฝึก การบริการสนามฝึกและสนามยิงปืน

3.9 รักษาและควบคุมอสังหาริมทรัพย์ของทหารในเขตพื้นที่ รวมทั้งการเก็บผลประโยชน์จากสถานที่หรืออสังหาริมทรัพย์เหล่านั้น

3.10 สนับสนุนทางการส่งกำลังให้แก่ตนเองและหน่วยทหารในเขตพื้นที่ ตามที่หน่วย เหนือกำหนด เช่น

3.10.1 การเคลื่อนย้ายและการขนส่งสิ่งอุปกรณ์

3.10.2 การดำเนินการเกี่ยวกับที่ดิน การก่อสร้าง การซ่อมแซมตบแต่งอาคารสถานที่ การติดตั้งและซ่อมแซมสิ่งอำนวยความสะดวก

3.10.3 การรักษาพยาบาลและการส่งกลับกำลังทหาร รวมทั้งครอบครัวในเขตพื้นที่

3.11 จัดการเก็บรักษาและบริการแบบธรรมเนียมแก่หน่วยทหาร และแจกจ่ายแบบธรรมเนียมของกองทัพบกแก่หน่วยทหารในเขตพื้นที่

3.12 ดำเนินการบริหารการเงินราชการ ทำการเบิกจ่าย เก็บรักษา จัดทำบัญชีเงินราชการให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ และรวบรวมจัดทำ บริหาร ควบคุมงบประมาณ ตลอดจนรายงานผลการใช้งบประมาณของหน่วย ทหาร ในเขตพื้นที่ที่ต้องรับการสนับสนุนงบประมาณจากมณฑลทหารบก

3.13 จัดการติดต่อสื่อสารระหว่างที่ตั้งหน่วยทหารในเขตพื้นที่

3.14 จัดการประชาสัมพันธ์เพื่อประโยชน์ทางทหาร ตลอดจนติดต่อกับหน่วยพลเรือนใน เขตพื้นที่

3.15 กำกับดูแล ประสานงาน และดำเนินงานกิจการพลเรือนในเขตพื้นที่

3.16 ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การต่อสู้เบ็ดเสร็จในยามปกติ เช่น

3.16.1 ทำหน้าที่เป็นกองบัญชาการ พลเรือน ดำรวจ ทหาร ควบคุมกองกำลัง เพื่อ การต่อสู้ เบ็ดเสร็จ เพื่อป้องกัน และต่อสู้เพื่อเอาชนะคอมมิวนิสต์ รวมทั้ง ขบวนการก่อการร้ายทุกรูปแบบ

3.16.2 จัดตั้งมวลชนในหมู่บ้านยุทธศาสตร์พัฒนา

3.16.3 ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์พัฒนา โดยการพัฒนาหมู่บ้านเป้าหมายในพื้นที่ยุทธศาสตร์พัฒนาเพื่อยกระดับความเป็นอยู่ของประชาชนให้ดีขึ้น ทำให้เกิดความรักและหวงแหนแผ่นดิน เสียสละ และอาสาสมัครเข้าต่อสู้กับข้าศึกเมื่อมีภัยมาคุกคาม

3.17 ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การต่อสู้เบ็ดเสร็จในยามสงคราม เช่น

3.17.1 ควบคุมบังคับบัญชาหน่วยกำลังประจำถิ่น ทั้งที่อยู่ในความควบคุมของกองทัพบก โดยตรง และขึ้นควบคุมทางยุทธการต่อกองทัพบก ได้แก่ หน่วยกองพันทหารราบเบา กองพันทหารม้าเบา ทหารพราน ตำรวจตระเวนชายแดน กองร้อยอาสาสมัคร หน่วยปฏิบัติการพิเศษและกำลังกึ่งทหารอื่นๆ รวมทั้งกำลังประชาชนในหมู่บ้านยุทธศาสตร์พัฒนา

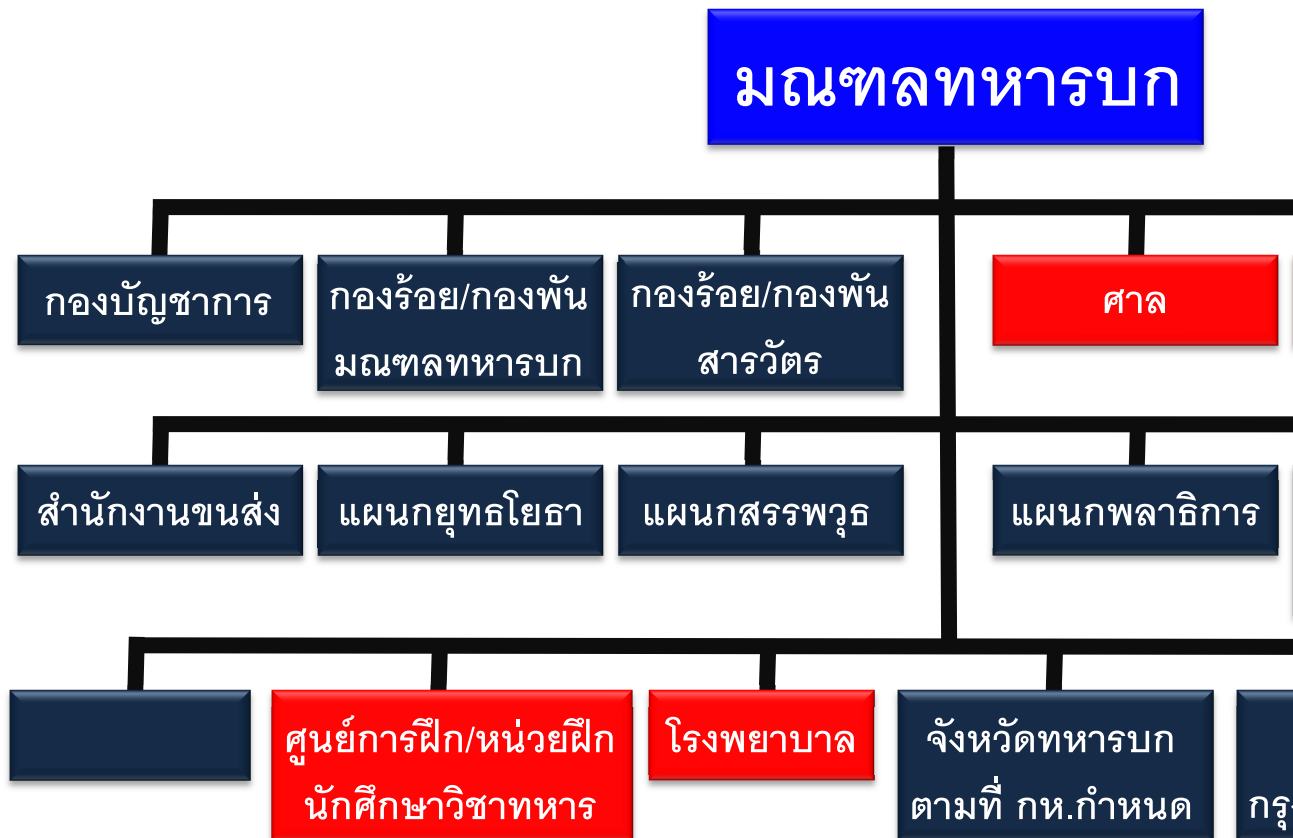
3.17.2 ควบคุมและอำนวยการกำลังประจำถิ่น ในการต่อสู้เพื่อเอาชนะคอมมิวนิสต์ในเขตพื้นที่รวมทั้งขบวนการก่อการร้ายทุกรูปแบบ

3.17.3 ควบคุมบังคับบัญชากำลังประจำถิ่น สนับสนุนการต่อสู้ของกำลังรบหลักในเรื่องการกำบังหรือรั้งหน่วง การป้องกันการแทรกซึม การปฏิบัติสงครามกองโจร การระวังป้องกันพื้นที่ส่วนหลัง การรักษาความสงบของท้องถิ่น การรักษาความปลอดภัยต่อที่ตั้ง และการควบคุมความเสียหายเป็นพื้นที่

3.17.4 ควบคุมและอำนวยความสะดวกกำลังประชาชนในหมู่บ้านยุทธศาสตร์พัฒนา ให้ปฏิบัติการในเรื่องการรวบรวมข่าวสาร การแจ้งเตือนการเข้ามาของข้าศึก การป้องกันการก่อวินาศกรรม และการบ่อนทำลายของข้าศึกเป็นแกนของประชาชนในเขตพื้นที่ การร่วมปฏิบัติการสงครามกองโจรการรักษาความปลอดภัยในหมู่บ้าน รวมทั้งการป้องกันชายแดนในขั้นต้น

3.18 ปกครองบังคับบัญชาจังหวัดทหารบกและกำลังประจำถิ่นของกองทัพบก ตามที่ ได้รับการแบ่งมอบ

แผนภาพที่ 2-1 ผังการจัดหน่วยมณฑลทหารบก ตามอัตราการจัดยุทธโปกรณ์ 51 - 200



แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการจัดความรู้

ความหมายของความรู้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (พ.ศ.2546 : 232) ได้ให้ความหมายของความรู้ไว้ว่า สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้า หรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติ และทักษะ ความเข้าใจหรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิดหรือการปฏิบัติ องค์กรวิชาในแต่ละสาขา เช่น ความรู้ เรื่องเมืองไทย ความรู้เรื่องสุขภาพ นอกจากนี้ ประสक्ति์ หอมสนิท และอรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์ : 1) ได้ให้นิยามของความรู้ในเชิงของการนำไปใช้ว่า สิ่งที่ได้จากการรับรู้จากประสบการณ์ จากความคิดที่บูรณาการขึ้นจากข้อมูล จากปัญหาหรือโดยการนำเอาข้อมูลข่าวสารมาคิดวิเคราะห์แล้วนำไปใช้ตัดสินใจในการดำรงชีวิตและในการทำงาน

คำว่า ความรู้ (Knowledge) นั้น ในทัศนะของฮอสเปอร์ (อ้างถึงใน มาโนช เวชพันธ์ 2532, หน้า 15-16) นับเป็นขั้นแรกของพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจดจำ ซึ่งอาจจะโดยการนึกได้ มองเห็น ได้ยิน หรือ ได้ฟัง ความรู้นี้ เป็นหนึ่งในขั้นตอนของการเรียนรู้ โดยประกอบไปด้วยคำจำกัดความหรือความหมาย ข้อเท็จจริง ทฤษฎี กฎ โครงสร้าง วิธีการแก้ปัญหา และมาตรฐาน เป็นต้น ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ความรู้เป็นเรื่องของการจำอะไรได้ ระลึกได้ โดยไม่จำเป็นต้องใช้ความคิดที่ซับซ้อนหรือใช้ความสามารถของสมองมากนัก ด้วยเหตุนี้การจำได้จึงถือว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญในทางจิตวิทยา และเป็นขั้นตอนที่นำไปสู่พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความเข้าใจ การนำความรู้ไปใช้ในการวิเคราะห์ การสังเคราะห์ การประเมินผล ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ได้ใช้ความคิดและความสามารถทางสมองมากขึ้นเป็นลำดับ ส่วนความเข้าใจ (Comprehension) นั้น ฮอสเปอร์ ชี้ให้เห็นว่าเป็นขั้นตอนต่อมาจากความรู้ โดยเป็นขั้นตอนที่จะต้องใช้ความสามารถของสมองและทักษะในขั้นที่สูงขึ้น จนถึงระดับของการสื่อความหมาย ซึ่งอาจเป็นไปได้โดยการใช้ปากเปล่า ข้อเขียน ภาษา หรือการใช้สัญลักษณ์ โดยมักเกิดขึ้นหลังจากที่บุคคลได้รับข่าวสารต่าง ๆ แล้ว อาจจะโดยการฟัง การเห็น การได้ยิน หรือเขียน แล้วแสดงออกมาในรูปของการใช้ทักษะหรือการแปลความหมายต่าง ๆ เช่นการบรรยายข่าวสารที่ได้ยินมาโดยคำพูดของตนเอง หรือการแปลความหมายจากภาษาหนึ่งไปเป็นอีกภาษาหนึ่ง โดยคงความหมายเดิมเอาไว้ หรืออาจเป็นการแสดงความคิดเห็นหรือให้ข้อสรุปหรือการคาดคะเนก็ได้

เบนจามิน บลูม (Benjamin S. Bloom อ้างถึงในอักษร สวัสดิ์, 2542, หน้า 26-28) ได้ให้ความหมายของความรู้ว่า หมายถึง เรื่องที่เกี่ยวกับการระลึกถึงสิ่งเฉพาะ วิธีการและกระบวนการต่างๆ โดยเน้นในเรื่องของกระบวนการทางจิตวิทยาของความจำ อันเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงเกี่ยวกับการจัดระเบียบ โดยก่อนหน้านั้นในปี ค.ศ.1965 บลูมและคณะ ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้หรือพุทธิพิสัย (cognitive domain) ของคน ว่าประกอบด้วยความรู้ตามระดับต่าง ๆ รวม 6

ระดับ ซึ่งอาจพิจารณาจากระดับความรู้ในขั้นต่ำไปสู่ระดับของความรู้ในระดับที่สูงขึ้นไป โดยบลูม และคณะ ได้แจกแจงรายละเอียดของแต่ละระดับไว้ดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง การเรียนรู้ที่เน้นถึงการจำและการระลึกได้ถึง ความคิด วัตถุ และปรากฏการณ์ต่าง ๆ ซึ่งเป็นความจำที่เริ่มจากสิ่งง่าย ๆ ที่เป็นอิสระแก่กัน ไปจนถึง ความจำในสิ่งที่ยุ่งยากซับซ้อนและมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน

2. ความเข้าใจหรือความคิดรวบยอด (Comprehension) เป็นความสามารถทางสติปัญญาในการขยายความรู้ ความจำ ให้กว้างออกไปจากเดิมอย่างสมเหตุสมผล การแสดงพฤติกรรมเมื่อเผชิญกับสื่อความหมาย และความสามารถในการแปลความหมาย การสรุปหรือการขยายความสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

3. การนำไปปรับใช้ (Application) เป็นความสามารถในการนำความรู้ (knowledge) ความเข้าใจหรือความคิดรวบยอด (comprehension) ในเรื่องใด ๆ ที่มีอยู่เดิม ไปแก้ไขปัญหาที่แปลกใหม่ของเรื่องนั้น โดยการใช้ความรู้ต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิธีการกับความความคิดรวบยอดมาผสมผสานกับความสามารถในการแปลความหมาย การสรุปหรือการขยายความสิ่งนั้น

4. การวิเคราะห์ (Analysis) เป็นความสามารถและทักษะที่สูงกว่าความเข้าใจ และการนำไปปรับใช้ โดยมีลักษณะเป็นการแยกแยะสิ่งที่จะพิจารณาออกเป็นส่วนย่อย ที่มีความสัมพันธ์กัน รวมทั้งการสืบค้นความสัมพันธ์ของส่วนต่างๆ เพื่อดูว่าส่วนประกอบปลีกย่อยนั้นสามารถเข้ากันได้หรือไม่ อันจะช่วยให้เกิดความเข้าใจต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดอย่างแท้จริง

5. การสังเคราะห์ (Synthesis) เป็นความสามารถในการรวบรวมส่วนประกอบย่อยๆ หรือส่วนใหญๆ เข้าด้วยกันเพื่อให้เป็นเรื่องราวอันหนึ่งอันเดียวกัน การสังเคราะห์จะมีลักษณะของการเป็นกระบวนการรวบรวมเนื้อหาสาระของเรื่องต่างๆ เข้าไว้ด้วยกัน เพื่อสร้างรูปแบบหรือโครงสร้างที่ยังไม่ชัดเจนขึ้นมาก่อน อันเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์ภายในขอบเขตของสิ่งที่กำหนดให้

6. การประเมินผล (Evaluation) เป็นความสามารถในการตัดสินใจเกี่ยวกับความคิด ค่านิยม ผลงาน คำตอบ วิธีการและเนื้อหาสาระเพื่อวัตถุประสงค์บางอย่าง โดยมีการกำหนดเกณฑ์ (criteria) เป็นฐานในการพิจารณาตัดสินใจ การประเมินผล จัดได้ว่าเป็นขั้นตอนที่สูงสุดของพุทธิลักษณะ (characteristics of cognitive domain) ที่ต้องใช้ความรู้ความเข้าใจ การนำไปปรับใช้ การวิเคราะห์และการสังเคราะห์เข้ามาพิจารณาประกอบกันเพื่อทำการประเมินผลสิ่งหนึ่งสิ่งใด

ระดับของความรู้ หากจำแนกระดับของความรู้ สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ระดับ คือ

1. **ความรู้เชิงทฤษฎี (Know-What)** เป็นความรู้เชิงข้อเท็จจริง รู้อะไร เป็นอะไร จะพบในผู้ที่สำเร็จการศึกษามาใหม่ๆ ที่มีความรู้โดยเฉพาะความรู้ที่จำมาได้จากความรู้ชัดแจ้งซึ่งได้จากการได้เรียนมาก แต่เวลาทำงาน ก็จะไม่มั่นใจ มักจะปรึกษารุ่นพี่ก่อน

2. **ความรู้เชิงทฤษฎีและเชิงบริบท (Know-How)** เป็นความรู้เชื่อมโยงกับโลกของความเป็นจริง ภายใต้อสภาพความเป็นจริงที่ซับซ้อนสามารถนำเอาความรู้ชัดแจ้งที่ได้มา ประยุกต์ใช้ตามบริบทของตนเองได้ มักพบในคนที่ทำงานไปหลายๆ ปี จนเกิดความรู้ฝังลึกที่เป็นทักษะหรือประสบการณ์มากขึ้น

3. **ความรู้ในระดับที่อธิบายเหตุผล (Know-Why)** เป็นความรู้เชิงเหตุผลระหว่างเรื่องราวหรือเหตุการณ์ต่างๆ ผลของประสบการณ์แก้ปัญหาที่ซับซ้อน และนำประสบการณ์มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น เป็นผู้ทำงานมาระยะหนึ่งแล้วเกิดความรู้ฝังลึก สามารถถอดความรู้ฝังลึกของตนเองมาแลกเปลี่ยนกับผู้อื่นหรือถ่ายทอดให้ผู้อื่นได้ พร้อมทั้งรับเอาความรู้จากผู้อื่นไปปรับใช้ในบริบทของตนเองได้

4. **ความรู้ในระดับคุณค่า ความเชื่อ (Care-Why)** เป็นความรู้ในลักษณะของความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ที่ขับเคลื่อนมาจากภายในตนเองจะเป็นผู้ที่สามารถสกัด ประมวล วิเคราะห์ความรู้ที่ตนเองมีอยู่ กับความรู้ที่ตนเองได้รับมาสร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่ขึ้นมาได้ เช่น สร้างตัวแบบหรือทฤษฎีใหม่หรือนวัตกรรม ขึ้นมาใช้ในการทำงานได้

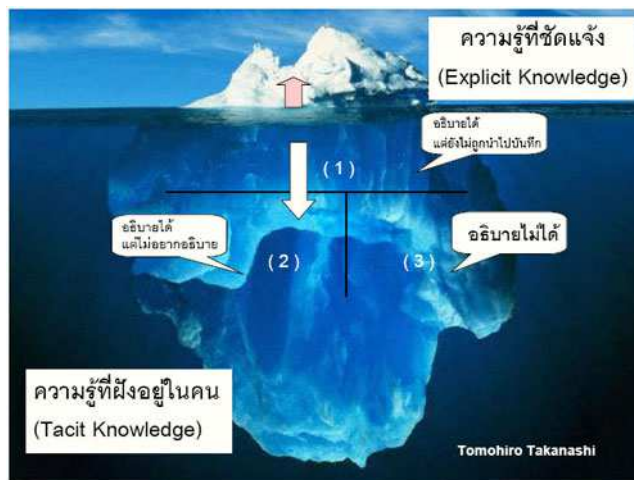
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548 : 16) ได้ให้ความหมายของความรู้ว่า ความรู้คือสารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด เปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่น จนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้เป็นประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ ได้โดยไม่จำกัดช่วงเวลาหรือกล่าวได้ว่า เป็นสารสนเทศที่ก่อให้เกิดประโยชน์กับเราในการนำไปใช้งานและ “ปัญญา”คือความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคนก่อให้เกิดประโยชน์ในการนำไปใช้โดยในที่นี้ความรู้แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. **ความรู้ที่อยู่ในตัวของแต่ละบุคคล (Tacit knowledge)** เป็นความรู้หรือทักษะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคลที่เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ การได้พบเห็น พุดคุย จนเกิดเป็นความเชื่อ หรือความคิดสร้างสรรค์ จากการปฏิบัติงานหรือปฏิบัติหน้าที่ ความรู้ประเภทนี้จะฝังอยู่ในตัวคน ทั้งที่ตนเองรู้ และไม่รู้ว่ามีความรู้ในเรื่องนั้น ต้องมีวิธีสกัดออกมา

2. **ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit knowledge)** เป็นความรู้หรือทักษะที่มีการบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษรและมีการใช้ร่วมกันในรูปแบบต่าง ๆ สามารถสื่อสารและเผยแพร่ได้อย่างสะดวก ทั้งนี้อาจอยู่ในรูปของหนังสือเอกสาร บทความ จดหมายข่าว website บทเรียน E – Learning เป็นต้น

เมื่อพิจารณาสัดส่วนความรู้ทั้ง 2 ประเภท พบว่าความรู้ในองค์กรส่วนใหญ่เป็นความรู้ประเภทความรู้ที่อยู่ในตัวคนมากกว่าความรู้ที่ชัดเจนเป็นหลายเท่า โดยอาจเปรียบเทียบเป็นอัตราส่วนความรู้ที่อยู่ในตัวคน : ความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล เป็น 80 : 20 หรือเช่นเดียวกับที่ผู้เชี่ยวชาญหลายท่านกล่าวไว้ว่า ถ้าจะเปรียบเทียบกับปรากฏการณ์ธรรมชาติ เช่น ภูเขาน้ำแข็งที่โผล่พ้นน้ำขึ้นมา ซึ่งเป็นส่วนที่น้อยมาก(ประมาณ 20% ของทั้งหมด) เมื่อเปรียบเทียบกับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำ(มากถึง 80%) ดังแผนภาพที่ 2-2

แผนภาพที่ 2-2 เปรียบเทียบ ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit knowledge) กับ ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล (Tacit knowledge)



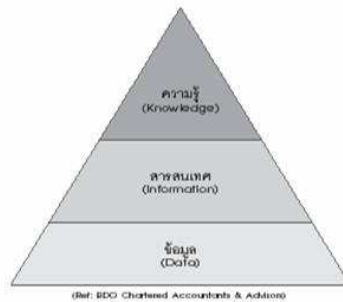
ที่มา : บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ (2547:12)

ความรู้ทั้ง 2 ประเภทนี้ สามารถเปลี่ยนสถานะระหว่างกันได้ตลอดเวลาขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ

ฮิดิโอะ ยามาซากิ(Hideo Yamazaki : 2004 อ้างถึงใน สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2548 : 13) ผู้เชี่ยวชาญชาวญี่ปุ่นได้ให้ความหมายของความรู้ในรูปของปิรามิด ดังภาพที่ 2 โดยให้ความหมายของ “ข้อมูล” ว่าเป็นข้อเท็จจริง ข้อมูลดิบ หรือตัวเลขต่างๆ ที่ยังไม่ได้ผ่านการแปลความ ส่วน “สารสนเทศ” เป็นข้อมูลที่ผ่านกระบวนการสังเคราะห์ วิเคราะห์ เพื่อใช้ประโยชน์ใน

การบริหารจัดการและตัดสินใจ มีบริบทที่เกิดจากความเชื่อ สามัญสำนึก หรือประสบการณ์ของผู้ใช้สารสนเทศนั้นๆ โดยมีมักจะอยู่ในรูปของข้อมูลที่วัดได้หรือจับต้องได้ อย่างไรก็ตามสารสนเทศอาจมีข้อจำกัดในเรื่องช่วงเวลาที่ใช้และขอบข่ายของงานที่จะนำมาใช้ ในขณะที่ “ความรู้” คือสารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิดเปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่น จนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ ได้โดยไม่จำกัดช่วงเวลา หรือกล่าวได้ว่าสารสนเทศก่อให้เกิดประโยชน์กับเราในการนำไปใช้งานและ “ปัญญา” คือความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวตน ก่อให้เกิดประโยชน์ในการนำไปใช้

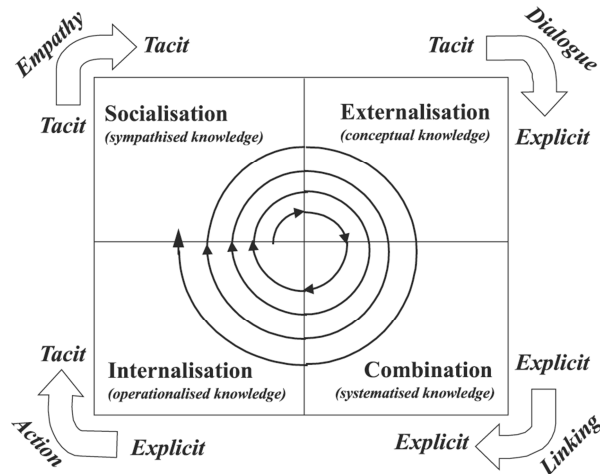
แผนภาพที่ 2-3 พีระมิดแสดงลำดับขั้นของความรู้



ที่มา : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2548 : 14)

อีกหนึ่งความคิดที่น่าสนใจเป็นของ มิเชล โพลันยี และ อิกุจิโร โนนากะ (Michael Polaanyi and Ikujiro Nonaka ; อ้างถึงใน บุญดี บุญญาภิกิจและคณะ. 2547 : 12) ซึ่งเริ่มจากความคิดในเรื่องของการจำแนกความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ ความรู้ที่อยู่ในตัวของแต่ละบุคคลและความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล ซึ่งได้รับความนิยมและนำมาใช้อย่างแพร่หลาย ความรู้ทั้ง 2 ประเภท สามารถเปลี่ยนสถานะระหว่างกันได้ตลอดเวลาขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ โดยผ่านกระบวนการที่เรียกว่า เกลียวความรู้(Knowledge spiral) หรือ เซ ซี โมเดล(SESI Model) ซึ่งคิดค้นโดย อิกุจิโร โนนากะ(Ikujiro Nonaka)และทาเคอูชิ(Takeuchi) (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547 : 12) ดังแสดงในแผนภาพที่ 2-3

แผนภาพที่ 2-4 เกลียวความรู้(Knowledge spiral)



ที่มา : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547 : 12)

จากกระบวนการข้างต้นการปรับเปลี่ยนและสร้างความรู้จะเกิดขึ้นได้ 4 รูปแบบคือ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ (Socialization) ความรู้ภายนอก (Externalization) การหลอมรวมความรู้ (Combination) และความรู้ภายใน (Internalization)

1. การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ (Socialization) คือ การจัดให้คนมาปฏิบัติสัมพันธ์ (socialize) กันในรูปแบบต่าง ๆ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้แฝงเร้น (tacit knowledge) หรือ ประสบการณ์ เพื่อให้เกิดกระบวนการคิดและทักษะใหม่ๆ ขึ้น การถ่ายโอนความรู้โดยตรงระหว่างกลุ่มคนหรือบุคคล โดยไม่ผ่านการเขียน เรียกว่า “ การเสวนาธรรม ” กลุ่มคนที่มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากคนหนึ่งไปอีกคนหนึ่ง กลุ่มคนที่มาเสวนาแลกเปลี่ยนความรู้กันนี้มักจะมีพื้นฐานความรู้ที่สอดคล้องกันหรือเคยมีประวัติอดีตที่คล้ายคลึงกัน จะมีคลื่นความถี่ที่ใกล้เคียงกันสามารถสื่อสารและทำความเข้าใจกันได้โดยง่าย การแบ่งปันและความรู้ที่อยู่ในตัวของแต่ละบุคคลจากความรู้ที่อยู่ในตัวของแต่ละบุคคลของผู้ที่สื่อสารระหว่างกัน โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรง เช่น ผู้จัดการฝ่ายขายของทีมเอ (A) ได้เรียนรู้เทคนิคการขายใหม่ๆ จากผู้จัดการฝ่ายขายของทีมบี (B) ที่ประสบความสำเร็จในการขาย โดยการพูดคุยปฏิบัติสัมพันธ์ระหว่างกันก็จะได้รับความรู้จากผู้จัดการฝ่ายขายทีมบี มาเป็นความรู้ของตนเองเพื่อใช้ในการทำงาน (Tacit K ⇒ Tacit K)

2. ความรู้ภายนอก (Externalization) เป็นกระบวนการสื่อความรู้จากประสบการณ์ในการทำงานออกมาเป็นภาษาพูดหรือภาษาเขียน เท่ากับเป็นการเปลี่ยนความรู้แฝงเร้นเป็นความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่สามารถแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดกันได้โดยง่าย ผ่านวิธีการด้านเทคโนโลยี สื่อสารและสารสนเทศ รวมทั้งสามารถเก็บเป็นความรู้ขององค์กรได้ เป็นการถ่ายโอนความรู้จากผู้เชี่ยวชาญที่มีความสามารถในการสอนผ่านสื่อต่างๆ จากประสบการณ์ในสมองของเขากลับมาสู่ภายนอกแก่ผู้อื่น (Tacit K ⇒ Explicit K)

3. การหลอมรวมความรู้ (Combination) เป็นกระบวนการผนวกรวมความรู้ชัดแจ้งเข้าด้วยกัน ก็จะได้ความรู้ชัดแจ้งที่กว้างขวางและลึกซึ้งขึ้น ก่อให้เกิดความรู้ใหม่ การเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง และมีการศึกษาเรียนรู้จากความรู้ภายนอก ซึ่งแนวคิดจะมีความหลากหลายมาก ต้องสร้างความเข้าใจและเชื่อมโยงความรู้อันหลากหลายให้ได้และถ่ายทอดความรู้ใหม่ๆ ให้กับองค์กรของตน (Explicit K \leftrightarrow Explicit K)

4. ความรู้ภายใน (Internalization) เป็นการจารึกความรู้ชัดแจ้ง โดยการนำความรู้ใหม่มาปฏิบัติจริง ผู้ปฏิบัติจะเกิดการเรียนรู้ให้เกิดเป็นความรู้ประสบการณ์และปัญญาเป็นประสบการณ์อยู่ในสมองในเชิง Tacit Knowledge เป็นกระบวนการเรียนรู้จากการกระทำและเปลี่ยนให้อยู่ในรูปของทักษะหรือความสามารถที่ซึมลึกในตัวบุคคลหรือองค์กร ผั่งเข้าไปในกระบวนการทำงาน ซึ่งผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการนี้จะไปสัมพันธ์กับลูกค้าหรือผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ และเกิด “ข้อมูล” ความพึงพอใจหรือประสบการณ์ในการใช้ผลิตภัณฑ์หรือใช้กระบวนการทำงานนั้น เป็นข้อมูลใหม่หรือเพิ่มเติม เข้ามาในกระบวนการจัดการความรู้ ยกระดับเกลียวความรู้ขึ้นไปอีก วงจร SECI จะดำเนินการต่อเนื่องเรื่อยไปไม่มีสิ้นสุดต่อไป (Explicit K \leftrightarrow Tacit K)

ความหมายของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ เป็นแนวคิดของการบริหารจัดการสมัยใหม่ ที่เห็นคุณค่าของบุคลากรในองค์กรว่าเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่า ทั้งนี้เนื่องจากกระแสของการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก ซึ่งเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว อีกทั้งยุคนี้ยังเป็นยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ดังนั้นองค์กรสมัยใหม่ จึงจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ และบุคลากรทุกคนในองค์กรจะต้องสามารถ ทำงานได้ครอบคลุมงานหลักขององค์กรที่ดี และสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้ เพื่อที่จะผลักดันให้องค์กรมีประสิทธิภาพ และสามารถอยู่รอดได้ในโลกของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกๆ ด้าน

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2547: 63) อธิบายว่า การจัดการความรู้ คือความรู้เกิดจากการประมวล สังเคราะห์ และจำแนกแยกแยะสารสนเทศ เพื่อนำไปสู่การตีความและทำความเข้าใจสารสนเทศเหล่านั้นจนกลายเป็นความรู้ ซึ่งความรู้นี้ครอบคลุมทั้งส่วนของความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) ที่ซ่อนอยู่ในความคิดของพนักงาน และแฝงตัวอยู่ในองค์กรกับความรู้แจ้งชัด (Explicit Knowledge) ที่ปรากฏในเอกสารบันทึก หรือรายงานต่างๆ ขององค์กร การจัดการความรู้ทั้งสองประเภทนี้ให้เป็นระบบระเบียบ เพื่อให้คนที่ต้องการเข้าถึงได้ง่ายและดึงออกมาใช้งานได้โดยสะดวก การจัดการความรู้จะเกิดขึ้นในระดับทีมงาน หรือระดับกลุ่มในองค์กรที่ต้องการปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจเจกแต่ละคน เพราะการจัดการความรู้จะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีการปฏิสัมพันธ์

เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน ซึ่งอาจเป็นปฏิสัมพันธ์บนเครือข่าย Cyber Space หรือ อาจผ่านการพบปะพูดคุยกันหน้าต่อหน้าก็ได้

บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2547: 23) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยน และใช้ความรู้ เป็นต้น

Arthur Anderson Business Consulting (อ้างถึงในบุญดี บุญญากิจ และคณะ 2547: 21) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นการสนับสนุนให้พนักงานในองค์กร รวบรวม ค้นหา แลกเปลี่ยน ความรู้และนำมาใช้ เพื่อวัตถุประสงค์ทางธุรกิจขององค์กร

Carta O Dell และ Jackson Grayson อ้างถึงในบุญดี บุญญากิจ และคณะ 2547: 21) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ในการที่จะทำให้คนได้รับความรู้ที่ต้องการ ภายในเวลาที่เหมาะสม รวมทั้งช่วยทำให้เกิด การแลกเปลี่ยน และนำความรู้ไปปฏิบัติ เพื่อยกระดับและปรับปรุง การดำเนินงานขององค์กร

Ryoko Toyama การจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการเพื่อเอื้อให้เกิดความรู้ใหม่ โดยใช้ความรู้ที่มีและประสบการณ์ของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนานวัตกรรมที่จะทำให้มีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งทางธุรกิจ ทั้งนี้การจัดการความรู้ไม่ใช่เครื่องมือที่จัดการกับตัวของคน ความรู้โดยตรงแต่เป็นวิธีการที่ส่งเสริมให้คนได้แลกเปลี่ยนความรู้ที่มีระหว่างกัน

การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) เป็นการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการที่จะทำให้ได้มาเก็บรักษาและนำไปใช้ประโยชน์ ซึ่งข้อมูลข่าวสารข่าวกรองความรู้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ (ประศักดิ์ หอมสนิท, อรรถิย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์ : 1 – 2) หรือเราอาจกล่าวได้ว่า การจัดการความรู้เป็นระบบการบริหารจัดการขององค์กรที่มุ่งเน้นกระบวนการพัฒนาผลผลิตและการบริหารอย่างต่อเนื่อง โดยพึ่งพาองค์ความรู้และความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล สำหรับคำว่า “การจัดการความรู้” อาจเรียกได้หลายชื่อ คือ การบริหารความรู้, การบริหารภูมิปัญญา, การจัดการองค์ความรู้

คู่มือการจัดการความรู้ : จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติของสำนักงาน ก.พ.ร.และ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548 : 4) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ในองค์กร หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด

วิจารณ์ พานิช (2547: 63) อธิบายแนวคิดของการจัดการความรู้ไว้ว่า การจัดการความรู้ เป็นการเรียนรู้แบบใหม่ที่เรียนจากการปฏิบัติเป็นตัวนำ เป็นตัวเดินเรื่องไม่ใช่แค่เรียนจากครู

หรือ คำรา คำรานั้นเป็นการเรียนรู้แบบเก่า ซึ่งเน้นเรียนทฤษฎี ขณะที่การเรียนรู้แบบ KM ก็เป็นทฤษฎี แต่ว่าเน้นที่การเรียนรู้แบบปฏิบัติ เพราะการปฏิบัติทำให้เกิดประสบการณ์ การจัดการความรู้ไม่ใช่ เรื่องของคนๆ เดียว เป็นเรื่องของหลายคนทำงานร่วมกัน เพราะฉะนั้นเวลาปฏิบัติแต่ละคนจะมีประสบการณ์ไม่เหมือนกัน เมื่อนำมาแลกเปลี่ยนกันแล้วอาจเห็นส่วนที่เหมือนกัน ซึ่งจะเป็นการยืนยันว่าเข้าใจตรงกันเมื่อเอามาแลกเปลี่ยนกันมากๆ จะทำให้ยกระดับความรู้ความเข้าใจขึ้นไปอีกจะเห็นว่าจัดการความรู้เราจะเน้นที่การเรียนรู้จากการปฏิบัติแล้วก็เน้นตัวความรู้ที่เป็นความรู้

ในคนหรือที่เรียกว่า Tacit Knowledge ทั้งนี้ ความรู้จากเอกสาร คำรา หรือที่เรียกว่า Explicit Knowledge นั้นก็สำคัญ เพียงแต่เรามักจะละเลยความรู้ที่อยู่ในคน วิจารย์ พานิช ได้ให้ความหมายโดยสรุป ดังนี้

การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บและการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างความรู้ โดยมีเทคโนโลยีด้านข้อมูลและคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มพลังในการบริหารความรู้

การจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยที่วัฒนธรรม พฤติกรรมภายในองค์กร พลวัตรและวิธีปฏิบัติมีผลต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

การบริหารความรู้ ต้องอาศัยผู้รู้ในการตีความและประยุกต์ใช้ความรู้ ในการสร้างนวัตกรรมและเป็นผู้นำในแต่ละองค์กร รวมทั้งต้องการผู้เชี่ยวชาญในสาขาใดสาขาหนึ่งแนะนำวิธีการประยุกต์ใช้ดังนั้นกิจกรรมเกี่ยวกับคน เช่น การดึงผู้คนเก่งและดี การพัฒนาคน การติดตามความก้าวหน้าของคนและการรักษาคณมีควมรู้ไว้ในองค์กร ถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความรู้

การบริหารความรู้เกิดขึ้น เพราะมีความเชื่อว่าจะช่วยเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร ช่วยสร้างควมมีชีวิตชีวาและความสำเร็จในองค์กร การประเมินต้นทุนทางปัญญาและผลสำเร็จของการประยุกต์ใช้บริหารความรู้เป็นตัวชี้วัดว่าองค์กรมีการบริหารความรู้ได้อย่างได้ผลหรือไม่

นพ.วิจารย์ พานิช(http://www.sciplanet.org/download/kmDoc/what_is_KM.doc)ได้ให้ความหมายเพิ่มเติมของคำว่า “การจัดการความรู้” ไว้คือ สำหรับนักปฏิบัติ การจัดการความรู้คือ เครื่องมือ เพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการไปพร้อมๆ กัน ได้แก่

1. บรรลุเป้าหมายของงาน
2. บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน
3. บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรเรียนรู้ และ
4. บรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน

การจัดการความรู้เป็นการดำเนินการอย่างน้อย 6 ประการต่อความรู้ ได้แก่

1. การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นหรือสำคัญต่องานหรือกิจกรรมของกลุ่มหรือองค์กร
2. การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ
3. การปรับปรุง คัดแปลง หรือสร้างความรู้บางส่วน ให้เหมาะต่อการใช้งานของตน
4. การประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจการงานของตน
5. การนำประสบการณ์จากการทำงานและการประยุกต์ใช้ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสกัด “ขุมความรู้” ออกมาบันทึกไว้

6. การจดบันทึก “ขุมความรู้” และ “แก่นความรู้” สำหรับไว้ใช้งาน และปรับปรุงเป็นชุดความรู้ที่ครบถ้วน ลุ่มลึกและเชื่อมโยงมากขึ้น เหมาะต่อการใช้งานมากยิ่งขึ้น

โดยที่การดำเนินการ 6 ประการนี้บูรณาการเป็นเนื้อเดียวกัน ความรู้ที่เกี่ยวข้องเป็นทั้งความรู้ที่ชัดเจน อยู่ในรูปของตัวหนังสือหรือรหัสอย่างอื่นที่เข้าใจได้ทั่วไป (Explicit Knowledge) และความรู้ฝังลึกอยู่ในสมอง (Tacit Knowledge) ที่อยู่ในคน ทั้งที่อยู่ในใจ (ความเชื่อ ค่านิยม) อยู่ในสมอง (เหตุผล) และอยู่ในมือ และส่วนอื่นๆ ของร่างกาย (ทักษะในการปฏิบัติ) การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่คนจำนวนหนึ่งทำร่วมกัน ไม่ใช่กิจกรรมที่ทำโดยคนเดียว เนื่องจากเชื่อว่า “จัดการความรู้” จึงมีคนเข้าใจผิด เริ่มดำเนินการโดยรีเข้าไปที่ความรู้ คือ เริ่มที่ความรู้ นี่คือการผิดพลาดที่พบบ่อยมาก การจัดการความรู้ที่ถูกต้องจะต้องเริ่มที่งานหรือเป้าหมายของงาน เป้าหมายของงานที่สำคัญคือ การบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินการตามที่กำหนดไว้ ที่เรียกว่า Operation Effectiveness และนิยามผลสัมฤทธิ์ ออกเป็น 4 ส่วน คือ

1. การสนองตอบ (Responsiveness) ซึ่งรวมทั้งการสนองตอบความต้องการของลูกค้า สนองตอบความต้องการของเจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้น สนองตอบความต้องการของพนักงาน และสนองตอบความต้องการของสังคมส่วนรวม

2. การมีนวัตกรรม (Innovation) ทั้งที่เป็นนวัตกรรมในการทำงาน และนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์หรือบริการ

3. ชีตความสามารถ (Competency) ขององค์กร และของบุคลากรที่พัฒนาขึ้น ซึ่งสะท้อนสภาพการเรียนรู้ขององค์กร และ

4. ประสิทธิภาพ (Efficiency) ซึ่งหมายถึงสัดส่วนระหว่างผลลัพธ์ กับต้นทุนที่ลงไป การทำงานที่ประสิทธิภาพสูง หมายถึง การทำงานที่ลงทุนลงแรงน้อย แต่ได้ผลมากหรือคุณภาพสูง เป้าหมายสุดท้ายของการจัดการความรู้ คือ การที่กลุ่มคนที่ดำเนินการจัดการความรู้ร่วมกัน มีชุดความรู้ของตนเอง ที่ร่วมกันสร้างเอง สำหรับใช้งานของตน คนเหล่านี้จะสร้างความรู้ขึ้นใช้เองอยู่ตลอดเวลา โดยที่การสร้างนั้นเป็นการสร้างเพียงบางส่วนเป็นการสร้างผ่านการทดลองเอาความรู้

จากภายนอกมาปรับปรุงให้เหมาะกับสภาพของตน และทดลองใช้งาน จัดการความรู้ไม่ใช่กิจกรรมที่ดำเนินการเฉพาะหรือเกี่ยวกับเรื่องความรู้ แต่เป็นกิจกรรมที่แทรก/แฝง หรือในสาขาวิชาการ เรียกว่า บูรณาการอยู่กับทุกกิจกรรมของการทำงาน และที่สำคัญตัวการจัดการความรู้เองก็ต้องการจัดการด้วย

สรุปการจัดการความรู้หมายถึง การรวบรวมความรู้ที่เน้นการปฏิบัติ (Tacit Knowledge) ซึ่งเกิดจากประสบการณ์การทำงานจากทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของแต่ละบุคคลในองค์กร ซึ่งปฏิบัติงานในเรื่องเดียวกันหรือทีมงานที่ทำงานร่วมกัน แล้วมีการจัดการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยการปฏิสัมพันธ์ระหว่างปฏิบัติ เมื่อรวบรวมแล้วก็มีการนำความรู้ที่ได้มาสังเคราะห์ จำแนกหรือจัดระบบใหม่เพื่อสร้างเป็นองค์ความรู้ มีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ เพื่อนำไปสู่การเผยแพร่ความรู้ โดยวิธีเผยแพร่ด้วยสื่อทั้ง 2 ประเภท คือ สื่อทางอิเล็กทรอนิกส์ และสื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ เพื่อทำให้เกิดการต่อยอดความรู้หรือสร้างประโยชน์จากความรู้และนำไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ยิ่งขึ้นไป

ความสำคัญของการจัดการความรู้

วิจารณ์ พานิช (2547: 3) กล่าวว่า การเรียนรู้เรื่องการจัดการความรู้ ด้วยการอ่านหนังสือหรือฟัง “ผู้รู้” บรรยาย การกระทำเช่นนั้นจะไม่มีทางช่วยให้รู้จักการจัดการความรู้ได้เลย เนื่องจาก การจัดการความรู้เป็นทักษะ (Skill) ไม่ใช่ความรู้เชิงทฤษฎีหรือกล่าวให้ชัดเจนขึ้น การจัดการความรู้ มีส่วนที่เป็นทักษะสืบส่วนและส่วนที่เป็นทฤษฎีเพียงส่วนเดียว(คล้ายพุทธศาสนา) การเรียนรู้โดยการท่องทฤษฎีจึงแทบจะไม่มีประโยชน์ ต้องลงมือทำจึงจะทำได้และเกิดความรู้ความเข้าใจและการจัดการความรู้ที่แท้จริง เป็นการจัดการความรู้โดยกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน เป็นการดำเนินกิจกรรมร่วมกันในกลุ่มผู้ทำงานเพื่อช่วยกันดึง “ความรู้ในคน” และ “คว่า” ความรู้ภายนอกองค์กรมาใช้ในการทำงาน และค่อย “คว่า” ความรู้ที่เกิดขึ้นจากการทำงานเอามายกระดับความรู้และนำกลับไปใช้ในการทำงานเป็นวงจรต่อเนื่องไม่จบสิ้น

ประพนธ์ ภาสขยัค (2548: 2) กล่าวว่า การจัดการความรู้จะเป็น “ตัวต่อ หรือ Jigsaw” ชิ้นสำคัญที่จะทำให้เกิดการบริหารคุณภาพ จะทำให้เป้าหมายของผู้บริหารทั้งหลายที่ต้องการจะสร้าง “องค์กรแห่งการเรียนรู้” เป็นจริงแนวคิดเรื่องการจัดการความรู้จะมีต้นตอมาจากโลกตะวันตก แต่มีประโยชน์น่าจะนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของไทยของเรา การจัดการความรู้ทางตะวันตกเริ่มเห็นว่าในปัจจุบันการที่องค์กรหรือบริษัทเอาชนะกันได้นั้น มันไม่ได้ ขึ้นอยู่กับผลผลิตเท่านั้น แต่เป็นการเอาชนะกันด้วยเรื่องของความคิด เป็นเรื่องการนำเอาสิ่งที่อยู่ในตัวคนมาใช้ มาทำให้เกิดเป็นสิ่งใหม่ขึ้นมา ที่เรามักเรียกกันว่า “นวัตกรรม”

เหตุผลที่องค์กรนำการจัดการความรู้มาใช้

1. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

- 1.1 ความผิดพลาดซ้ำๆ ของผู้ปฏิบัติงานทำให้งานขาดประสิทธิภาพ
- 1.2 ความรู้ของผู้เชี่ยวชาญ เมื่อลาออกความรู้ก็จะไปกับผู้เชี่ยวชาญคนนั้นด้วย ทำให้องค์กรขาดความรู้กันไป
- 1.3 องค์กรมี Best Practice แต่ไม่เคยนำมาใช้ และบางครั้งองค์กรก็ไม่รู้ว่า Best Practice ของตนคืออะไร
- 1.4 บุคลากรมีความคิดริเริ่มซ้ำซ้อนในเรื่องเดียวกันบ่อยๆ

2. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

- 2.1 ภาวะของการแข่งขันในปัจจุบันและอนาคต
- 2.2 กระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเศรษฐกิจยุคใหม่
- 2.3 ความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี
- 2.4 ความรู้ที่เพิ่มขึ้นเป็นสองเท่าในทุก 2 – 3 ปี การเรียนรู้ที่เร็วกว่าทำให้ได้เปรียบในการแข่งขัน

ความรู้ในองค์กรหรือความรู้ที่อยู่ในตัวบุคลากรขององค์กร หากไม่มีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ ความรู้นั้นก็จะไม่ถูกนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้อย่างที่ควรจะเป็น ยกตัวอย่างเช่น เมื่อพนักงานผู้เชี่ยวชาญงานมีความรู้เรื่องระบบการทำงานของแผนกเป็นอย่างดี ลาออกหรือปลดเกษียณไป องค์กรจะทำอย่างไรจึงจะสามารถนำความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลนั้นออกมาถ่ายทอดให้แก่พนักงานใหม่ที่รับหน้าที่แทน ให้สามารถสานต่องานในตำแหน่งนั้นได้อย่างราบรื่นหรือเมื่อองค์กรส่งพนักงานไปเข้ารับการอบรมหรือเข้าร่วมการสัมมนาต่าง ๆ ความรู้ที่พนักงานได้รับมานั้นจะทำอย่างไรจึงจะสามารถนำมาถ่ายทอดสู่ผู้ที่ไม่ได้เข้ารับการอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หากองค์กรไม่มีกระบวนการจัดการความรู้ที่ดี องค์กรจะไม่สามารถนำความรู้ที่มีอยู่กระจัดกระจาย หรืออยู่ที่ตัวบุคคลใดบุคคลหนึ่งออกมาเพื่อเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมได้อย่างเต็มที่ ส่งผลให้การทำงานสะดุดติดขัดในขั้นตอนการถ่ายทอดความรู้ หรือการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ ไม่สามารถเกิดขึ้นได้ เนื่องจากไม่มีการแบ่งปัน หรือการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ ในทางตรงกันข้ามหากความรู้ที่จำเป็นสำหรับการทำงานถูกจัดเก็บอย่างเป็นระบบ เมื่อพนักงานลาออกไป พนักงานใหม่เข้ามาแทน จะได้รับการถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นระบบและสามารถเรียนรู้งานได้อย่างรวดเร็ว หรือความรู้ที่พนักงานได้จาก การเข้ารับการอบรม หรือสัมมนา ก็มีการนำมาถ่ายทอดให้ผู้ที่ไม่ได้รับการอบรมเกิดความรู้ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้เช่นเดียวกับผู้เข้ารับการอบรม

ถ้ามองในแง่ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง สาเหตุสำคัญกล่าวคือการเปลี่ยนแปลงในระดับโลก ได้แก่ การเปลี่ยนผ่านของสังคมโลก จากสังคมเกษตรกรรมเป็นสังคมอุตสาหกรรม สังคมสารสนเทศ และสังคมความรู้ในปัจจุบัน ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การแปลงความรู้ให้เป็นนวัตกรรม สินค้าและบริการใหม่ๆ อีกทั้งยังมีการให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้ส่งผลกระทบไปยังระดับองค์กรทำให้การทำงานเปลี่ยนแปลงไปงานไร้อัตโนมัติเปลี่ยนเป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ การทำงานที่ซ้ำซากจำเจเปลี่ยนเป็นงานที่สร้างสรรค์ การทำงานแบบแบ่งเป็นหน้าที่รับผิดชอบส่วนบุคคลเปลี่ยนเป็นการทำงานเป็นทีม การทำงานตามหน้าที่เปลี่ยนเป็นการทำงานตามโครงการที่ทีมได้กำหนดคฯและส่งผลไปถึงระดับบุคคล เช่น กระบวนการทำงานที่มุ่งเน้นคุณภาพ ความเป็นเลิศ และการแข่งขันในระดับโลก สิ่งเหล่านี้ส่งผลกระทบกันเป็นทอดๆ การจัดการความรู้จึงเกิดขึ้น

1. เพื่อเก็บความทรงจำขององค์กรไว้ เช่น องค์กรที่มีวิศวกรที่มีประสบการณ์สูงอายุเฉลี่ย 55 ปี อีกไม่กี่ปีก็จะเกษียณกันหมด ทำให้ความทรงจำขององค์กร ประสบการณ์ จิตใจสามารถในการทำงาน ที่อยู่ในสมองของคนหายๆไปด้วย หรือองค์กรมีคนทำงาน เป็นคนหนุ่มสาว ซึ่งจะกระโดดเปลี่ยนงาน เมื่อมีโอกาส ต้องมีการจัดการความรู้ เพื่อเก็บความรู้ไว้ในองค์กร

2. เพื่อสงวนสมองขององค์กร ทำให้คนมีความสุข มีคุณค่า ไม่ออกไปจากองค์กร

3. เพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งประสิทธิผลในที่นี้ ครอบคลุมการตอบสนอง (ความต้องการของลูกค้า เป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายของสังคม) นวัตกรรม จิตใจสามารถ และประสิทธิภาพ

4. เพิ่มทุนปัญญาให้แก่องค์กร คนมีความสำคัญ แต่ความสัมพันธ์ระหว่างคนมีความสำคัญมากกว่า

ผลของการจัดการความรู้มีอย่างน้อย 4 ประการ

1. ผลสัมฤทธิ์ของงาน เกิดผลสำเร็จในระดับดีมากขึ้นไปถึงขั้นน่าภาคภูมิใจ หรือระดับนวัตกรรม

2. พนักงาน เกิดการพัฒนาการเรียนรู้ เกิดความมั่นใจตนเอง เกิดความเป็นชุมชนในหมู่ผู้ร่วมงาน เป็นบุคคลเรียนรู้

3. ความรู้ของบุคคลและองค์กรได้รับการยกระดับ มีการแลกเปลี่ยนและจัดระบบให้ "พร้อมใช้"

4. องค์กร หรือหน่วยงาน มีสภาพเป็นองค์กรเรียนรู้

สรุปได้ว่า การจัดการความรู้ โดยเฉพาะความรู้ที่ฝังลึกในตัวคน (Tacit Knowledge) ซึ่งเป็นสินทรัพย์ทางปัญญาที่มีค่ายิ่ง เกิดมาจากประสบการณ์ในการทำงานจากค่านิยม ทักษะคิด ที่

ได้มา จากการปฏิบัติงานในองค์กรหรืออาจจะได้จากการมีพรสวรรค์ เมื่อนำมาผ่านกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อนำความรู้ที่ได้ผ่านกระบวนการจัดการความรู้ไปยกระดับความรู้ และนำไปใช้ในการทำงานใหม่ก็จะทำให้เกิดประโยชน์มากมาย ถ้าองค์กรใดมีการจัดการความรู้เช่นนี้ได้ ก็จะทำให้องค์กรนั้นสามารถพัฒนาไปสู่ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ได้ในที่สุด

องค์ประกอบของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน ได้แก่

1. **คน (People)** เป็นแหล่งความรู้ และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์
2. **เทคโนโลยี (Technology)** เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้ได้อย่างง่ายและรวดเร็วขึ้น
3. **กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)** เป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้ผู้ใช้ เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพ ในการทำงานและเกิดนวัตกรรม

องค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้ จะต้องเชื่อมโยงและบูรณาการอย่างสมดุล การจัดการความรู้จากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 กำหนด ให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว เหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัด ให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน กำหนดขอบเขต KM ที่เหมาะสมชัดเจน กำหนดเป้าหมาย (Desired State) ของ KM ที่จะดำเนินการในแต่ละปี โดยมีหน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม จัดให้มีกิจกรรมกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) และกิจกรรมกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) ควบคู่กันไป แผนการจัดการความรู้จะเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญสู่การปฏิบัติราชการในขอบเขต KM และเป้าหมาย KM และนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนต่อไป

การจัดการความรู้ให้บรรลุผลสำเร็จควรมีการดำเนินการตามองค์ประกอบต่อไปนี้ 6 ขั้นตอน คือ (บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2547: 46)

1. การเปลี่ยนแปลงค่านิยมและพฤติกรรมการทำงาน
2. การสื่อสารให้เข้าใจว่าทำไมจึงต้องมีการจัดการความรู้
3. กระบวนการและเครื่องมือในการจัดการความรู้
4. การฝึกอบรมและการเรียนรู้ในเรื่อง “การจัดการความรู้”
5. การวัดผล “การจัดการความรู้”
6. การยกย่องชมเชยและการให้รางวัลเพื่อเป็นแรงจูงใจในการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ในองค์กร จึงเป็นเรื่องที่มีคุณค่าสมควรที่องค์กรจะบริหารจัดการให้มีการความรู้ขึ้นมา เพื่อแสดงให้เห็นว่าบุคลากรภายในองค์กรเป็นผู้ที่มีคุณค่า เป็นการมองคนว่าเป็น “ทรัพย์สินทางปัญญา” ทั้งนี้เพราะการจัดการความรู้เป็นการเรียนรู้ที่เรียนจากการปฏิบัติเป็นตัวนำเพราะการปฏิบัติทำให้เกิดประสบการณ์และเกิดวิธีการทำงานที่เป็นตัวอย่างที่ดี (Best Practice) เพื่อให้คนรุ่นหลังนำไปศึกษา นำไปใช้ประโยชน์ และนำไปต่อยอด ความรู้ให้แตกฉานต่อไป

การจัดการความรู้ เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับ การแปรข้อมูล (Data) เป็น ข้อสนเทศ (Information) แปรข้อสนเทศ เป็น ความรู้ (Knowledge) และใช้การจัดการความรู้เพื่อปฏิบัติการ (Action) โดยที่ไม่หยุดอยู่แค่ระดับการจัดการความรู้ แต่จะยกระดับไปถึงปัญญา (Wisdom) คุณค่า ความดี ความงาม ในระดับของข้อมูล มีการบันทึกข้อมูลจากการทำงาน มีการค้นหาหรือขุดค้น (Mining) รวบรวมข้อมูล นำมาตรวจสอบกรองเอาไว้เฉพาะข้อมูลที่น่าเชื่อถือและสำคัญต่องานขององค์กร นำมาจัดหมวดหมู่เพื่อให้ประมวลเป็นข้อมูลได้ง่าย จัดเก็บเป็นฐานข้อมูลได้อย่างเป็นระบบให้ค้นหาได้ง่าย นำไปสู่การจัดบริการข้อมูล มีกิจกรรมเพื่อถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อมูล มีการยกระดับการจัดการความรู้ให้ลึกซึ้งหรือเชื่อมโยงยิ่งขึ้น อาจยกระดับขึ้นไปถึงความเข้าใจในกระบวนการทัศน์ตามบริบทขององค์กร เป้าหมายขององค์กร และสิ่งแวดล้อมขององค์กร

กระบวนการในการจัดการความรู้

คู่มือการจัดการความรู้ : จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติของสำนักงาน ก.พ.ร.และ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548 : 4) ได้อธิบายถึงกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) ว่าเป็นกระบวนการแบบหนึ่ง ที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอน ที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การบ่งชี้ความรู้ – เช่นพิจารณาว่า วิสัยทัศน์/ พันธกิจ/ เป้าหมาย คืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องรู้อะไร, ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง, อยู่ในรูปแบบใด, อยู่ที่ใคร
2. การสร้างและแสวงหาความรู้ – เช่นการสร้างความรู้ใหม่, แสวงหาความรู้จากภายนอก, รักษาความรู้เก่า, กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว
3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ – เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้ อย่างเป็นระบบในอนาคต
4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ – เช่นปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน, ใช้ภาษาเดียวกัน, ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์
5. การเข้าถึงความรู้ – เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT), Web board , บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น
6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ – ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็น เอกสาร, ฐานความรู้, เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge อาจจัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน, กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม, ชุมชนแห่งการเรียนรู้, ระบบพี่เลี้ยง, การสับเปลี่ยนงาน, การยืมตัว, เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น
7. การเรียนรู้ – ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่นเกิดระบบการเรียนรู้ จาก สร้างองค์ความรู้>นำความรู้ไปใช้>เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

แผนภาพที่ 2-5 ผังกระบวนการจัดการความรู้



ที่มา : คู่มือการจัดการความรู้ : จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติของสำนักงาน ก.พ.ร.และ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548 : 4)

ทั้ง 7 ขั้นตอน จะช่วยให้องค์กร สามารถสร้างและจัดการความรู้ ที่มีอยู่เดิม ภายใน องค์กรและความรู้ใหม่ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นแต่ละองค์กร สามารถ เลือกรับขั้นตอนกระบวนการให้เหมาะสมกับองค์กรของตน เนื่องจากความพร้อมของแต่ละ องค์กร ไม่เหมือนกัน โดยวิเคราะห์ว่าองค์กรของตนมีขั้นตอนใดที่ยังขาดอยู่ มีขั้นตอนใดที่เป็น ส่วน สำคัญที่จะนำมาเป็น Model หลักของตน เพื่อทำให้กระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร เป็น ระบบถูกฝังแทรกซึมเข้าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานประจำ

กระบวนการสำคัญของการจัดการความรู้ ประกอบด้วยกิจกรรม 3 ขั้นตอน (พิเศษฐ บัญญัติ, 2548 อ้างใน สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2548: 4) ได้แก่

1. การกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ หรือการมองว่าเราจะไปทางไหน หรือ พยายามว่า จะทำไปทำไม
2. การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) คือการเอาความรู้ที่ฝังลึกในตัวคน (Tacit Knowledge) มาถ่ายทอด เล่าสู่กันฟัง หรือการจัดเวทีให้มีการแบ่งปันความรู้หรือแลกเปลี่ยน

เล่าสู่กันฟัง โดยวิธีการเช่นนี้อาจเรียกว่าเป็นชุมชนของการปฏิบัติที่ดี (Community of Best Practices)

3. การนำความรู้ที่ได้มาเก็บไว้เป็นแหล่งความรู้ หรือ มีทรัพย์สินความรู้ (Knowledge Assets)

นฤมล พุกษาศิลป์ และพัชรา หาญเจริญกิจ (2543: 66) อธิบายว่ากระบวนการหรือขั้นตอนการพัฒนา Knowledge Management ประกอบด้วย

1. การจัดหาหรือการสร้างความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)
2. การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Organization Storage)
3. การเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Distribution)
4. การใช้โปรแกรมการจัดการความรู้ (Knowledge Application)

กานต์สุดา มาณะศรานนท์ (2546, อ้างในอนงค์ ปันทะโชติ และอรวรรณ ปราบสูงเนิน, 2550: 29-30) ได้สรุปขั้นตอนหลักของกระบวนการจัดการความรู้ไว้ 5 ขั้นตอน โดยแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

1. กำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ (Knowledge Identification) คือ การกำหนด/นิยามสิ่งที่องค์กรต้องการให้พนักงานเรียนรู้เพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมายต่างๆ ขององค์กร เช่น การนิยามขีดความสามารถหลัก กำหนดและจัดตั้งคณะทำงาน กำหนดขีดความสามารถเขียนคาปรณนกระบวนการหลัก ส่วนแบ่งการตลาด สักยภาพ ของหุ้นส่วน คู่ค้า ผู้จัดส่งวัตถุดิบ หรือผู้จัดจำหน่าย เป็นต้น

2. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) คือ การแสวงหาความรู้ที่องค์กร จำเป็นต้องมี ถ้ามีแล้วองค์กรก็จะต้องหาวิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่างๆ ที่อาจอยู่กระจัด กระจายมารวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้

3. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) คือ การสร้างสรรค์ความรู้ให้เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล โดยผ่านการผลักดัน การหยั่งรู้ และความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างลึกซึ้ง ซึ่งทุกคนสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ใหม่ๆ

4. การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ (Knowledge Storage & Retrieval) ความหมายของการเก็บและสืบค้นความรู้ว่าเป็นการจัดเก็บความรู้ไว้เพื่อให้พนักงานเข้ามาสืบค้นได้ตามความต้องการ โดยต้องคำนึงถึงวิธีการเก็บรักษา ซึ่งแต่ละองค์กรจะต้องเก็บรักษาข้อมูลสารสนเทศและความรู้ไว้อย่างดีที่สุด ในการจัดเก็บนั้นสามารถบันทึกเป็นฐานข้อมูลหรือบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจนได้ รวมทั้งในการจัดโครงสร้างความรู้ องค์กรจำเป็นต้อง

พิจารณาความหลากหลายของกลุ่มคนที่แตกต่างกันในการสืบค้นข้อมูล ดังนั้นระบบการเก็บข้อมูลสารสนเทศและความรู้ ที่มีประสิทธิผลขององค์การจึงควรจัดหมวดหมู่ตามองค์ประกอบดังนี้

4.1 ความจำเป็นของการเรียนรู้

4.2 วัตถุประสงค์ของงาน

4.3 ความชำนาญของผู้ใช้

4.4 หน้าที/การใช้สารสนเทศ

4.5 สถานที่ตั้งที่สารสนเทศถูกเก็บไว้ในส่วนของการสืบค้นความรู้ (Retrieval)

เป็นลักษณะของการเข้าถึงสิ่งที่ผู้ใช้ต้องการ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน องค์การจึงควรทำให้พนักงานทราบถึงช่องทางหรือวิธีการสำหรับการค้นหาความรู้ต่างๆ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การทำสมุดจัดเก็บรายชื่อและทักษะของผู้เชี่ยวชาญ (Directories) การทำสมุดหน้าเหลือง (Yellow Pages) ขององค์การหรือในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น เครือข่ายการทำงานตามระดับชั้น การประชุม การฝึกอบรม เป็นต้น ซึ่ง สิ่งเหล่านี้เองที่จะนำไปสู่การถ่ายโอนความรู้ในองค์การ

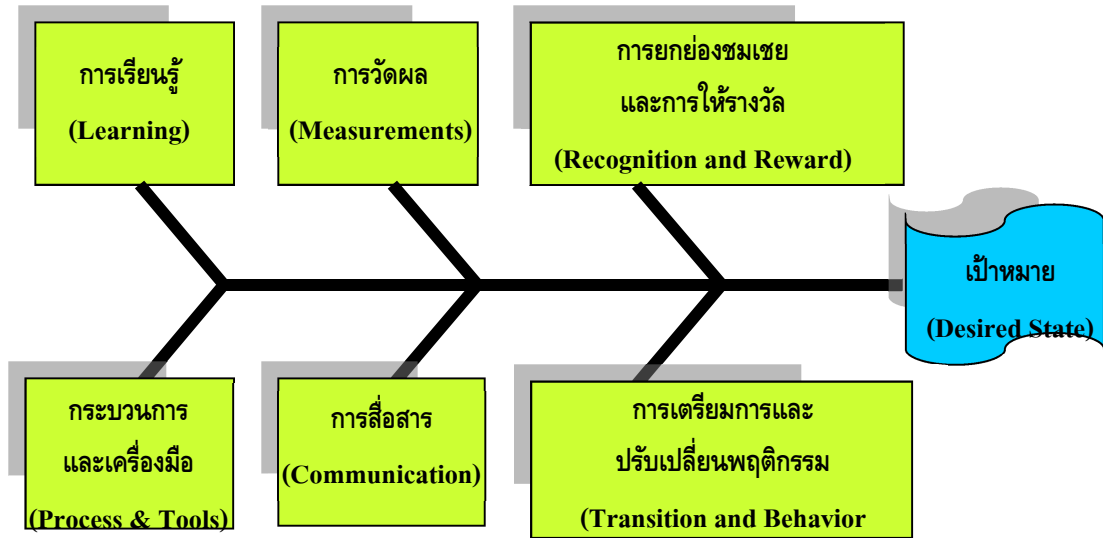
5. การถ่ายโอนความรู้และใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer & Utilization) การถ่ายโอนและการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ ว่าเป็นการกระจายความรู้และถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วทั้งองค์การ โดยอาศัยกลไกอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ เป็นไปโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ

5.1 การถ่ายโอนความรู้โดยตรงนั้นมีวิถีทางต่างๆ เช่น การสื่อสารด้วยการเขียน (การบันทึก รายงาน จดหมาย ข่าวประกาศ) การฝึกอบรม การประชุมภายใน การสรุปข่าวสาร การสื่อสารภายในองค์การ (วิดิทัศน์ สิ่งพิมพ์ เครื่องเสียง) การเข้าเยี่ยมชมงาน การหมุนเวียน/เปลี่ยนงาน การสอนงานในระบบพี่เลี้ยง (Mentoring)

5.2 การถ่ายโอนความรู้โดยไม่ตั้งใจ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยอาจจะไม่รู้ตัวหรือเป็นการ เรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นตามหน้าที่ที่ทำอยู่ทุกวันอย่างไม่มีแบบแผน เช่น การหมุนเวียน งาน เรื่องราวต่างๆ ที่เล่าต่อกันมา การทำงานแต่ละที่มี และเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งองค์การ จะเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลได้นั้น กระบวนการในระบบย่อยด้านความรู้ ต้องดำเนินไปอย่างสัมพันธ์กัน รวมถึงข้อมูลสารสนเทศภายในองค์การควรจะได้รับ การกลั่นกรอง ซึ่งการจัดการความรู้นั้นต้องการทั้งวิธีที่เป็นเชิงรุก (Proactive) และเชิงรับ (Reactive)

กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)

แผนภาพที่ 2-6 กระบวนการเปลี่ยนแปลง



Robert Osterhoff

ที่มา : คู่มือการจัดการความรู้ : จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติของสำนักงาน ก.พ.ร.และ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548 : 6)

กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) เป็นกรอบความคิดแบบหนึ่งเพื่อให้องค์กรที่ต้องการจัดการความรู้ภายในองค์กร ได้มุ่งเน้นถึงปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร ที่จะมีผลกระทบต่อการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เช่น กิจกรรมการมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากผู้บริหาร (ที่ทุกคนมองเห็น), โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร, ทีม/ หน่วยงานที่รับผิดชอบ, มีระบบการติดตามและประเมินผล , กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จชัดเจน

2. การสื่อสาร เช่น กิจกรรมที่ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรจะทำ, ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับทุกคน, แต่ละคนจะมีส่วนร่วมได้อย่างไร

3. กระบวนการและเครื่องมือช่วยให้การค้นหา เข้าถึง ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้สะดวกรวดเร็วขึ้น โดยการเลือกใช้กระบวนการและเครื่องมือ ขึ้นกับชนิดของความรู้, ลักษณะขององค์กร (ขนาด, สถานที่ตั้ง ฯลฯ), ลักษณะการทำงาน, วัฒนธรรมองค์กร, ทรัพยากร

4. การเรียนรู้เพื่อสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหลักการของการจัดการความรู้ โดยการเรียนรู้ต้องพิจารณาถึง เนื้อหา กลุ่มเป้าหมาย วิธีการประเมินผลและปรับปรุง

5. การวัดผล เพื่อให้ทราบว่าผลการดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่, มีการนำผลของการวัดมาใช้ในการปรับปรุงแผนและการดำเนินการให้ดีขึ้น, มีการนำผลการวัดมาใช้ในการสื่อสารกับบุคลากรในทุกระดับให้เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ และการวัดผลต้องพิจารณาด้วยว่าจะวัดผลที่ขั้นตอนไหนได้แก่ วัดระบบ (System), วัดที่ผลลัพธ์ (Out put) หรือวัดที่ประโยชน์ที่จะได้รับ (Out come)

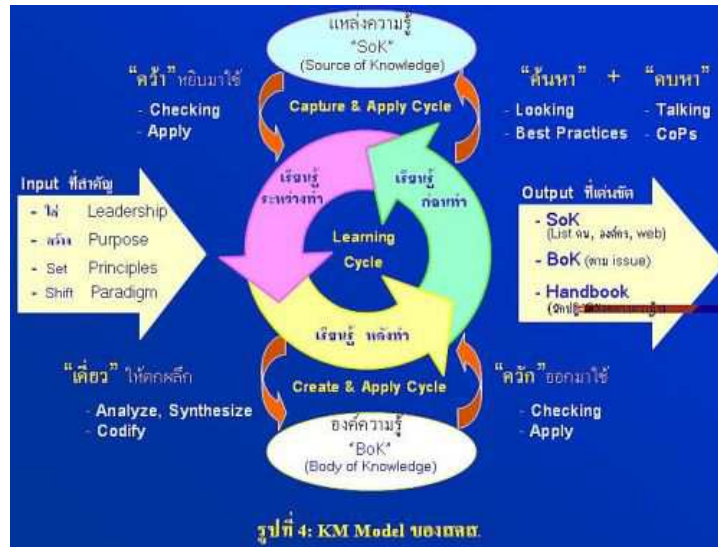
6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ โดยข้อควรพิจารณาได้แก่ ค้นหาความต้องการของบุคลากร, แรงจูงใจระยะสั้นและระยะยาว, บูรณาการกับระบบที่มีอยู่, ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกิจกรรมที่ทำในแต่ละช่วงเวลา

รูปแบบการจัดการความรู้

1. รูปแบบการจัดการความรู้ ตามแนวทางของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม(สคส.)

สคส. ได้ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติจริง (Learning by Doing) เป็นการเรียนรู้ในทุกขั้นตอนของการทำงาน เช่น ก่อนเริ่มงานจะต้องมีการศึกษาทำความเข้าใจในสิ่งที่กำลังจะทำ มีการศึกษาวิธีการและเทคนิคต่างๆ ที่ใช้ได้ผลพร้อมทั้งค้นหาเหตุผลด้วยว่าเป็นเพราะอะไร และจะสามารถนำสิ่งที่ได้เรียนรู้นั้น มาใช้กับงานที่กำลังจะทำนี้ได้อย่างไร ในระหว่างที่ทำงานอีกเช่นกันจะต้องมีการทบทวน(Review)การทำงานอยู่ตลอดเวลา เรียกได้ว่าเป็นการเรียนรู้ที่ได้จากการทบทวนกิจกรรมย่อยในทุกๆ ขั้นตอน หรือใช้เครื่องมือที่เรียกว่า After Action Review (AAR) คือ หมั่นตรวจสอบอยู่เสมอว่าจุดมุ่งหมายของงานที่ทำอยู่นี้คืออะไร กำลังเดินไปถูกทางหรือไม่ เพราะเหตุใด มีปัญหาอะไรหรือไม่ และนอกจากนั้นเมื่อเสร็จสิ้นการทำงานหรือเมื่อจบโครงการ (ไม่ควรเกิน 2-3 สัปดาห์) ก็จะต้องมีการทบทวนสิ่งต่างๆ ที่ได้ทำมาแล้ว โดยใช้เครื่องมือที่เรียกว่า Retrospect ว่ามีอะไรบ้างที่ทำได้ดี มีอะไรบ้างที่ต้องปรับปรุงแก้ไขหรือรับไว้เป็นบทเรียน (Lesson Learned) ซึ่งการเรียนรู้ทั้ง 3 ขั้นตอนนี้ถือว่าเป็นหัวใจของกระบวนการเรียนรู้ที่เป็นวงจรอยู่ตรงส่วนกลางของโมเดลการจัดการความรู้นั่นเอง (ประพนธ์ ฝาสุขยี่ด, 2550: ออนไลน์)

แผนภาพที่ 2-7 รูปแบบการจัดการความรู้ของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม



รูปที่ 4: KM Model ของ กสศ.

ที่มา: ประพนธ์ ฝาสุขยี่ด, 2550: ออนไลน์

วงจรที่สอง เป็นวงจรที่อยู่ด้านบนของวงจรการเรียนรู้ เป็นการเน้นให้เห็นถึงความจำเป็นในการ “ค้นหา” แหล่งความรู้ต่าง ๆ (Source of Knowledge: SoK) ที่อยู่ข้างนอก ซึ่งอาจจะเป็นตัวบุคคล (ผู้ชำนาญการ) วิธีปฏิบัติชั้นเยี่ยม (Best Practice ข้อมูลที่ได้จาก Website หรือ ความรู้ที่ได้จากการ “คบหา” แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งต่อหน้า (Face to Face) หรือผ่าน Virtual Community โดยที่จะต้องสามารถ “คว้า” เอาความรู้ที่ต้องการมาใช้โดยไม่ลืมนั่นคือการ ตรวจสอบความถูกต้อง และการนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมด้วย วงจรนี้จึงเป็นวงจรของการ “หา-คว้า-นำมาปรับใช้” สำหรับวงจรที่สามที่อยู่ส่วนล่างสุดของรูปเป็นการมีองค์ความรู้ส่วน ที่มีอยู่เดิมเรียกได้ว่าเป็น Knowledge Assets หรือเป็นองค์ความรู้ (Body of Knowledge : BoK) ที่มีอยู่ ซึ่งต้องพร้อมที่จะ “ควัก” ออกมาใช้โดยผ่านการตรวจสอบและปรับใช้ให้เหมาะสมเช่นเดียวกันกับความรู้ที่มาจากแหล่งภายนอก และนอกจากนั้นเมื่อวงจรการเรียนรู้หมุนไปได้ในที่สุดแล้วจะต้องมีขั้นตอนการ “เคี้ยว” สิ่งที่ได้เรียนรู้ให้ตกผลึกเกิดเป็นองค์ความรู้ที่เพิ่มพูนขึ้นมาอีกด้วย

กระบวนการจัดการความรู้ที่สมบูรณ์ จึงต้องประกอบด้วยวงจรทั้งสาม ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว โดยที่วงจรทั้งสามนี้จะต้องมีความเป็นพลวัต (Dynamics) คือ มีการเคลื่อนที่อยู่ตลอดเวลา ผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการจัดการความรู้ นอกจากจะเป็น Outcome เชิง Performanceตามที่ต้องการแล้ว ผลพลอยได้หรือ By-product อื่นๆ ที่สามารถเห็นได้เป็นรูปธรรมก็ได้แก่ แหล่งความรู้ (SoK) และเครือข่ายที่แพร่ขยายกว้างขวาง

ยิ่งขึ้น ปริมาณองค์ความรู้ (BoK) ที่เพิ่มพูนขึ้น ซึ่งทั้งสองส่วนนี้ถือว่าเป็น Output ที่ค่อนข้างจะเห็นได้ชัดและสามารถวัดได้ในเชิงปริมาณ สำหรับส่วนที่เป็นกระบวนการ (Process) หรือ Know-how ของนักปฏิบัติ ทำให้อัจฉริยะทั้งสามหมุนไปได้อย่างต่อเนื่องก็จะถูกถ่ายทอดไว้จัดทำเป็น คู่มือนักจัดการความรู้ ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปแบบของการเล่าเรื่องจัดทำเป็นกรณีศึกษาหรือเป็นการอธิบายกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ และการเอื้ออำนวยในรูปแบบต่างๆ ที่สามารถนำมาใช้เผยแพร่เป็นประโยชน์ในวงกว้างต่อไป

สำหรับปัจจัยนำเข้า ที่ถือได้ว่าสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนกระบวนการดังกล่าวให้สำเร็จลุล่วงไปได้ก็คือเรื่อง “ภาวะผู้นำ” เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับ “คน” และเป็นที่ยอมรับกันคืออยู่แล้วว่าโดยเนื้อแท้แล้ว คนจะไม่ยอม “ถูกจัดการ” แต่จะต้องอาศัยใช้สิ่งที่เรียกว่าภาวะผู้นำเท่านั้น ซึ่งหมายถึง การเริ่มต้นตั้งแต่การสร้าง ความมุ่งมั่นร่วมกัน (Shared Purpose) การกำหนดหลักการสำคัญ (Set Principles) ไว้ เพื่อให้แนวทางตลอดจนการปรับมุมมองหรือกรอบแนวความคิดให้อยู่ภายใต้ฐานความคิดที่ถูกต้อง

รูปแบบการจัดการความรู้ตามที่เสนอนี้เป็นเพียงโครงร่างคร่าวๆ สำหรับใช้สื่อสาร เพื่อให้สามารถเริ่มดำเนินงานไปได้ โดยได้ให้ความสำคัญอย่างเต็มที่ เพื่อให้องค์การสามารถปรับแต่งใช้ได้ภายใต้บริบทและโจทย์ของปัญหาที่ต่างกัน

2. การจัดการความรู้ตามรูปแบบ “ตัวปลา”

รูปแบบตัวปลาของ ประพนธ์ ผาสุขยืด (2548: ออนไลน์) ได้เสนอรูปแบบการจัดการความรู้ซึ่งเปรียบเทียบกับตัวปลา ซึ่งมีส่วนประกอบอยู่ 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนหัว ส่วนตัว และส่วนหาง ส่วนแรกคือ หัวปลา เป็นส่วนที่เรียกว่า Knowledge Vision (KV) หมายถึง ส่วนที่เป็น วิสัยทัศน์หรือเป็นทิศทางของการจัดการความรู้ กล่าวคือ ก่อนที่จะเริ่มกระบวนการนี้ต้องตอบให้ได้ ก่อนว่า “เรากำลังมุ่งหน้าไปทางใด หรือจะจัดการความรู้เพื่ออะไร” กลุ่มคนต้องร่วมกันพิจารณาหา คำตอบเพื่อกำหนดจุดมุ่งหมายและทิศทางการทำงานให้ชัดเจนก่อน ดังนั้นบทบาทที่แท้จริงของการจัดการความรู้จึงเป็นเพียงเครื่องมือที่จะนำไปสู่จุดหมายเท่านั้น

ส่วนแรกคือ หัวปลา เป็นส่วนที่เรียกว่า Knowledge Vision (KV) หมายถึง ส่วนวิสัยทัศน์หรือเป็นทิศทางของการจัดการความรู้ กล่าวคือ ก่อนที่จะเริ่มกระบวนการนี้ต้องตอบให้ได้ ก่อนว่า “เรากำลังมุ่งหน้าไปทางใด หรือจะจัดการความรู้เพื่ออะไร” กลุ่มคนต้องร่วมกันพิจารณาหา คำตอบเพื่อกำหนดจุดมุ่งหมายและทิศทางการทำงานให้ชัดเจนก่อน ดังนั้น

บทบาทที่แท้จริงของ การจัดการความรู้จึงเป็นเพียงเครื่องมือที่จะนำไปสู่จุดหมายเท่านั้น

ภาพที่ 8 การจัดการความรู้ตามรูปแบบ “ตัวปลา”



ที่มา: ประพนธ์ ภาสุขยัต (2548: ออนไลน์)

ส่วนที่สอง คือ ส่วนตัว เป็นส่วนตรงกลางของตัวปลา เรียกว่า Knowledge Sharing (KS) ซึ่งส่วนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้(Share and Learn)ที่เป็นหัวใจเป็นส่วนที่ยากที่สุดในกระบวนการอื่นจะเกิดขึ้นผ่านเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างคน องค์กร ซึ่งต้องอาศัยความพร้อมของจิตใจ เวลา พื้นที่ และบรรยากาศแห่งการแบ่งปัน

ส่วนที่สาม คือ ส่วนหางปลา ที่เรียกว่า Knowledge Assets (KA) อันหมายถึงตัวเนื้อความรู้ที่เก็บสะสมเป็นคลังความรู้ ซึ่งอาจอาศัยเครื่องมือทางสารสนเทศ มาจัดการด้วยกันได้ ทั้งนี้ทั้งนั้น ปลาแต่ละตัวอาจมีรูปร่างต่างกันไป นั่นหมายถึง การจัดการความรู้ในแต่ละองค์กรแตกต่างกัน ดังเช่น หน่วยงานที่เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ส่วนกลางของตัวปลาจะอ้วนกว่าส่วนอื่น ในขณะที่ หน่วยงานที่เน้นเป็นคลังความรู้และการใช้เทคโนโลยีส่วนของหางปลาจะใหญ่กว่าส่วนอื่น ดังนั้น รูปแบบการจัดการความรู้จึงเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละองค์กร

การจัดการความรู้ภายใต้แนวคิดหรือแนวทางการจัดการรูปแบบตัวปลา นี้ ได้ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติจริง(Learning by Doing) ซึ่งเป็นการเรียนรู้ในทุกขั้นตอนของการทำงาน เช่น ก่อนเริ่มงานจะต้องมีการศึกษาทำความเข้าใจในสิ่งที่กำลังจะทำการจะเป็นการศึกษาวิธีการและเทคนิคต่างๆที่ใช้ได้ผล พร้อมทั้งค้นหาเหตุผลด้วยว่าเป็นเพราะอะไรและจะสามารถนำสิ่งที่ได้เรียนรู้นั้นมาใช้กับงานที่กำลังจะทำได้อย่างไร ในระหว่างที่ทำงานอยู่ก็เช่นกันจะต้องมีการทบทวน (Review) การทำงานอยู่ตลอดเวลา เรียกได้ว่าเป็นการเรียนรู้ที่ได้จากการ

ทบทวนกิจกรรมย่อยในทุกขั้นตอน หรือใช้การมองที่เรียกว่า After Action Review (AAR) คือหมุนตรวจสอบอยู่เสมอว่า จุดมุ่งหมายของงานที่ทำอยู่นี้คืออะไร กำลังเดินไปถูกทางหรือไม่อย่างไร และนอกจากนั้นเมื่อเสร็จสิ้นการทำงานหรือเมื่อจบโครงการก็จะต้องมีการทบทวนสิ่งต่างๆ ที่ได้ทำมาแล้ว โดยใช้เครื่องมือที่เรียกว่า Retrospect ว่ามีอะไรบ้างที่ทำได้ดี มีอะไรบ้างที่ต้องปรับปรุงแก้ไขหรือรับไว้เป็นบทเรียน ซึ่งการเรียนรู้ทั้ง 3 ขั้นตอนนี้ ถือได้ว่าเป็นหัวใจของกระบวนการเรียนรู้ที่เป็นวงจรอยู่ในส่วนกลางของตัวปลา ตามแนวคิดการจัดการความรู้รูปแบบตัวปลานั้นเอง

แนวทางการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร

การดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร

Takeuchi & Nonaka (2000) ได้เสนอกิจกรรมสำคัญ 7 ประการในการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร ได้แก่

1. **สร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้** : ผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่สร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ที่เป็น “ความรู้แห่งชีวิต” หรือความรู้หลักขององค์กร สำหรับใช้เป็นเข็มทิศในการจัดการความรู้ขององค์กร การจัดการวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ ต้องไม่ใช่เพียงแค่สร้าง แต่จะต้องเรียงถ้อยคำให้กินใจ และเข้าใจได้ง่าย แล้วสื่อสารให้เป็นที่รับรู้และซาบซึ้งจนเกิดเป็นความเชื่อและค่านิยมร่วมกันทั่วทั้งองค์กร วิสัยทัศน์ดังกล่าวต้องมีความชัดเจนในระดับที่เหมาะสม คือ ชัดเจนในระดับที่มองเห็นทิศทางและขอบเขตร่วมกันได้อย่างชัดเจน แต่ถ้าไม่ชัดหรือมีรายละเอียดมากเกินไปจนทำให้ปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน วิสัยทัศน์ดังกล่าวจะต้องเปิดโอกาสให้พนักงานในแต่ละหน่วยย่อยร่วมกันตีความ นำไปสู่วิสัยทัศน์ และพันธกิจของหน่วยย่อยภายใต้ร่มของวิสัยทัศน์ภาพรวม ทำให้เกิดความรู้สึกผูกพัน ทุ่มเทที่จะทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์นั้น

2. **สร้างทีมจัดการความรู้ขององค์กร** : การจัดการความรู้เริ่มที่ตัวบุคคลเป็นคณาๆ แต่ในที่สุดแล้วต้องดำเนินการเป็นทีม และเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร จึงจะเกิดพลังของการจัดการความรู้อย่างเต็มที่และสมาชิกขององค์กรจะต้องเข้าใจบทบาทของตนเองในด้านการจัดการความรู้ ทีมจัดการความรู้ขององค์กรจะประกอบด้วยบุคคล 3 กลุ่ม คือ

ผู้ปฏิบัติการจัดการความรู้ ได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติการ

วิศวกรความรู้ ได้แก่ พนักงานที่เป็นผู้บริหารระดับกลาง

ผู้บริหารความรู้ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงสุด

ผู้ปฏิบัติการจัดการความรู้ (knowledge practitioner) คือผู้จัดการความรู้ตัวจริง ทำหน้าที่หลักเกี่ยวกับความรู้ 4 ประการคือ การเสาะหา (acquire) การสร้าง (create) การสั่งสม (accumulate) และการใช้ความรู้ (exploit) ผู้ปฏิบัติการจัดการความรู้ประกอบด้วยคน 2 กลุ่ม คือ ผู้

ปฏิบัติการความรู้ (knowledge operator) กับ ผู้เชี่ยวชาญความรู้ (knowledge specialist) ผู้ปฏิบัติการ เป็นผู้ทำงานหลักขององค์กร และสั่งสมประสบการณ์จากการปฏิบัติงานนั้น ความรู้ที่เกิดขึ้นในตัว พนักงานเหล่านี้อยู่ในรูปของทักษะ บทบาทหลักของการจัดการความรู้ในองค์กรของคนเหล่านี้จะ เกี่ยวข้องกับความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) ของตนเอง และขององค์กรเป็นส่วนใหญ่ การจัดการ ความรู้ของผู้ปฏิบัติเน้นที่ขั้นตอนการเอาความรู้ที่เปิดเผยชัดแจ้งมาปฏิบัติ (internalization) และ นำเอาความรู้ที่ฝังลึกของตนมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน (socialization) ผู้เชี่ยวชาญความรู้ ทำ หน้าที่เกี่ยวกับความรู้ที่เปิดเผยชัดแจ้ง (explicit knowledge) และสามารถนำไปเก็บไว้ใน คอมพิวเตอร์ให้ค้นหา จัดหมวดหมู่ และจัดส่งให้แก่ผู้ปฏิบัติได้ง่าย เนื่องจากการวิจัยและพัฒนาเป็น การสร้างความรู้ที่เปิดเผยชัดแจ้ง บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยและพัฒนาทั้งหมดจึงถืออยู่ในกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญความรู้ด้วย ผู้เชี่ยวชาญความรู้ทำหน้าที่สร้างความรู้ที่ชัดแจ้งจากความรู้ที่ฝังลึก (externalization) และนำความรู้ที่ชัดแจ้งมาสังเคราะห์จัดหมวดหมู่หรือสร้างเป็นความรู้ที่ยกระดับ ขึ้น (combination)

วิศวกรความรู้ (knowledge engineer) เป็นภารกิจของผู้บริหารระดับกลาง หน้าที่หลัก คือ การตีความและแปลงความรู้ฝังลึกให้เป็นความรู้ที่เปิดเผย จับต้องได้ และนำไปปฏิบัติได้ง่าย วิศวกรความรู้ทำหน้าที่เชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยตีความ วิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ขององค์กรที่ผู้บริหารระดับสูง “ยกร่าง” ขึ้น และอยู่ในสภาพที่เป็นความรู้ ฝังลึก ไม่ชัดแจ้ง ให้เป็นความรู้ที่เปิดเผยชัดแจ้ง สอดคล้องกับงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เอา มาพูดคุยทำความเข้าใจกับพนักงานระดับปฏิบัติการ เพื่อให้พนักงานระดับปฏิบัติการเกิดวิสัยทัศน์ ความรู้ตนเองในระดับบุคคลและในระดับทีมงานหรือหน่วยงานย่อย วิศวกรความรู้จึงแสดงบทบาท หลักในการ externalize ความรู้ที่ฝังลึกออกมาเป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง นอกจากนี้วิศวกรความรู้ยังมี หน้าที่หลักอีก 3 ประการ โดยทั้ง 3 หน้าที่เป็นเรื่องเกี่ยวกับการหมุนวงจรระดับความรู้ใน ลักษณะของ “เกลียวความรู้” (knowledge spiral) เกลียวความรู้แรกคือเกลียวของวงจร SECI (Socialization, Externalization, Combination และ Externalization) เกลียวที่สองคือ เกลียวความรู้ ระดับข้ามภายในองค์กร คือเชื่อมระหว่างระดับล่างระดับกลาง และระดับบนขององค์กร เกลียวที่ สามเป็นเกลียวความรู้ข้ามหน่วยงาน ข้ามภารกิจภายในองค์กร เช่น เชื่อมต่อระหว่างฝ่ายขาย ฝ่าย บริการหลังการขาย ฝ่ายบัญชี ฝ่ายวิจัยและพัฒนา ฝ่ายผลิต เป็นต้น

ผู้บริหารความรู้ ทำหน้าที่ 3 ประการ คือ (1) กำหนดเป้าหมายขององค์กร ในที่นี้ หมายถึงเป้าหมายภาพใหญ่ของการจัดการความรู้ขององค์กร คือ กำหนดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการ จัดการความรู้ขององค์กรนั่นเอง (2) สร้างบรรยากาศและกฎเกณฑ์ กติกาขององค์กรให้เอื้อต่อการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้และ (3) คอยจับ “ความรู้ที่ทรงคุณค่า” ที่พัฒนาขึ้นในกระบวนการเกลียวความรู้

(knowledge spiral) ขององค์กร ในลักษณะของการ “ผุดบังเกิด” (emergence) เป็น “ภาพใหม่” (new paradigm) ของความรู้และนำมาสื่อสาร เพื่อกระตุ้นให้เกิดการตีความต่อเนื่องเกิดบรรยากาศที่น่าตื่นเต้น เร้าใจ และภาคภูมิใจ

3. สร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเข้มข้นในกลุ่มพนักงานระดับล่าง : สำหรับบรรยากาศที่สำคัญที่สุดคือสภาพที่พนักงานสามารถหาประสบการณ์ตรงสำหรับใช้ในการทำงาน คือเน้นที่ความรู้จากประสบการณ์ตรง ไม่ใช่ความรู้จากตำรา (ไม่ปฏิเสธหรือละเลยความรู้จากตำรา แต่เน้นความรู้จากประสบการณ์ตรงมากกว่า) ประสบการณ์ตรงมาจากการสัมผัสโดยตรงด้วยตนเอง เช่น ไปดูงาน ไปพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และที่สำคัญที่สุดคือได้ทดลองหรือฝึกปฏิบัติด้วยตนเอง ดังนั้นความรู้ที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ต้องเน้นพิเศษ คือ ความรู้ฝังลึก และกระบวนการที่เน้นคือ socialization ความรู้ที่เกิดจากการสัมผัสกับภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ ผู้ทำธุรกิจกับองค์กร เป็นความรู้ที่สำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันและการดำรงอยู่ขององค์กร จึงเป็นความรู้จากประสบการณ์ตรงที่สำคัญยิ่ง ควบการจัดการความรู้ไปกับการพัฒนาสินค้า หรือรูปแบบการทำงานใหม่ๆ ในทางธุรกิจของต่างประเทศ การจัดการความรู้มักควบคู่หรือสัมพันธ์อย่างแนบแน่นอยู่กับการพัฒนาสินค้าตัวใหม่ หรือพัฒนาวิธีการผลิต ในองค์กรที่มีเป้าหมายเชิงสังคม หรือด้านการบริการ

4. การจัดการความรู้ควบคู่หรือแนบแน่นอยู่กับการพัฒนาคุณภาพงาน หรือพัฒนาประสิทธิผล (effectiveness) ของงาน : ในการจัดการสมัยใหม่เรานิยามคำว่าประสิทธิผลว่าหมายถึงเป้าหมาย 4 ประการ คือ

4.1 ตอบสนองตรงเป้าหมาย (responsiveness) ของลูกค้าและตรงเป้าหมายขององค์กร

4.2 มีนวัตกรรม (innovation)

4.3 มีการพัฒนาและใช้ศักยภาพ (competency) อย่างเต็มที่และ

4.4 มีประสิทธิภาพ (efficiency)

5. เน้นการจัดการองค์กรแบบ “ใช้พนักงานระดับกลางเป็นพลังขับเคลื่อน” หลัก (middle updown management) : ในตำราด้านการจัดการมักเอ่ยถึงวิธีการจัดการแบบ “บนลงล่าง” (top-down) กับแบบ “ล่างขึ้นบน” (bottom-up) แต่ Takeuchi & Nonaka แนะนำว่ารูปแบบของการจัดการองค์กรที่เหมาะสมต่อการจัดการความรู้คือแบบ “กลาง-ขึ้น-ลง” (middle-up-down) ซึ่งเน้นการใช้พนักงานหรือผู้บริหารระดับกลางเป็นพลังหลักในการขับเคลื่อน โดยที่พนักงานระดับกลางจะเป็นผู้เชื่อมโยงวิสัยทัศน์หรือความฝันของผู้บริหารระดับสูง เข้ากับความเป็นจริงหรือการปฏิบัติของพนักงานระดับล่าง ในตำราบริหารของโลกตะวันตกมักกล่าวว่าผู้บริหารระดับกลางเป็น

พนักงานกลุ่มที่เรียกว่า “เลี้ยงต่อการสูญพันธ์” แต่ Takeuchi & Nonaka เชื่อในทางตรงกันข้าม คือ ในยุคของการจัดการความรู้ ผู้บริหารระดับกลางจะเป็นกำลังหลักในการเชื่อมโยงให้เกิดการจัดการความรู้ที่ทรงพลัง และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

6. เปลี่ยนโครงสร้างองค์กรไปเป็นแบบ “พหุบาท” (hypertext) องค์กรแบบ “พหุบาท” (hypertext) หมายถึงองค์กรที่มีหลายบริบท (context) อยู่ในเวลาเดียวกัน (hyper + context) ในแต่ละบริบทมีพนักงานทำงานของตนเต็มเวลา และมีภารกิจอยู่ในบริบทเดียว ในที่นี้มี 3 บริบท หรือ 3 “ชั้น” อยู่ด้วยกัน มีการจัดการความรู้หมุนเวียนอยู่ระหว่างชั้น ทำให้เกิดการเกี่ยวเนื่องส่งเสริมซึ่งกันและกัน เกิดการจัดการความรู้ที่ทรงพลัง 3 ชั้น หรือ 3บริบทขององค์กรพหุบาท ได้แก่

6.1 ชั้นหรือบริบทของระบบงานตามปกติเป็นรูปแบบองค์กรแบบพีระมิด หรือ Bureaucracy

6.2 ชั้นหรือบริบทของ Project Team ซึ่งทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายใดอย่างหนึ่ง แล้วสลายตัวกลับสู่ระบบงานตามปกติ แต่ในช่วงของ Project Team สมาชิกของทีมทำงานเต็มเวลาให้แก่ Project Team (นี่คือจุดที่ต่างจาก Matrix Organization ซึ่งสมาชิกของทีมรายงานต่อหัวหน้าปกติด้วยและต่อหัวหน้าทีมด้วย) ในบริบทนี้การจัดการองค์กรจะเป็นรูปพีระมิดหัวกลับ

6.3 ชั้นหรือบริบทฐานความรู้ (knowledgebase)ทำหน้าที่คอยสกัด รวบรวม และสังเคราะห์ ขยะระดับความรู้ที่เกิดขึ้นจาก 2 บริบทข้างต้นให้มีความหมายต่อองค์กรยิ่งขึ้น และอำนวยความสะดวกในการดำเนินการจัดการความรู้ของพนักงานทุกระดับและทุกบริบท

7. สร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก : การสร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอกในเรื่องที่เกี่ยวกับงานหลักขององค์กรน่าจะมี 3 ประเด็นต่อไปนี้เป็นอย่างน้อย (1) การมีระบบการรับรู้และตรวจสอบข่าวสารความก้าวหน้าของความรู้ในลักษณะของ intelligence (2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับภาคี หรือเครือข่ายที่มุ่งทำประโยชน์หรือทำความดีให้แก่สังคม (3) การเชื่อมโยงและ “สกัด” ความรู้จากลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ โดยเฉพาะความรู้ฝังลึกที่เกิดจากการบริโภคหรือใช้บริการขององค์กร

คนสำคัญในการดำเนินการจัดการความรู้

องค์กรหลายแห่งได้มีการแต่งตั้งผู้ที่รับผิดชอบด้านสารสนเทศขององค์กร โดยเฉพาะซึ่งเรียกว่า ผู้บริหารด้านสารสนเทศ หรือ ซีไอโอ (Chief Information Officer – CIO) ซีไอโอ จะต้องมีความเข้าใจในธุรกิจหรือพันธกิจขององค์กรและเทคโนโลยี สามารถสร้างวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร ดูแลโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ฐานข้อมูล แหล่งความรู้ ตำแหน่ง ซีไอโอเริ่มประมาณ ต้นทศวรรษที่ 1980 เมื่อมีการเห็นความ

จำเป็นในเรื่องต้นทุนที่เพิ่มขึ้นด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่ง ซีไอโอในหลายองค์กรอยู่ในระดับบริหารที่ทำหน้าที่ตัดสินใจขององค์กรด้วย

อย่างไรก็ตามภารกิจของซีไอโอค่อนข้างสำคัญเกินกว่าที่คนเพียงคนเดียว จะสามารถทำได้สำเร็จหลายองค์กร ที่ใช้ระบบสารสนเทศในการดำเนินงานจำนวนมาก จึงมีการกำหนดตำแหน่งต่างๆ เพิ่มขึ้น เช่น ผู้บริหารด้านความรู้ (Chief Knowledge Officer – CKO) ผู้บริหารด้านเทคโนโลยี (Chief Technology Officer – CTO) ผู้บริหารด้านสื่อสารโทรคมนาคม (Chief Telecommunication Officer – CTO) ผู้บริหารเครือข่าย (Chief Network Officer – CNO) ผู้บริหารทรัพยากร (Chief Resource Officer – CRO) เป็นต้น

สำหรับบุคคลที่ทำหน้าที่รับผิดชอบการจัดการความรู้โดยเฉพาะ เรียกว่า ซีเคโอ จะรับผิดชอบในการกำหนดความรู้ที่ใช้ในองค์กร ลำดับกลยุทธ์ที่สำคัญในการจัดการความรู้ สร้างโครงสร้างพื้นฐานในการจัดการความรู้ สร้างวัฒนธรรมสำหรับการเรียนรู้ สร้างพันธะผูกพันจากระดับสูง สร้างกระบวนการในการจัดการทรัพยากรปัญหาและสิ่งแวดล้อมที่สนับสนุน ตลอดจนดูแลโครงการด้านการจัดการความรู้และประสานงานกับซีไอโอ ดังนั้นตำแหน่งซีเคโอจึงเป็นผู้มีพื้นฐานด้านเทคโนโลยีมาก่อนและมีประสบการณ์เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมและการเปลี่ยนแปลงองค์กรด้วยและจากโมเดลปลาหู ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานการจัดการความรู้ในองค์กร มีดังนี้

1. **ผู้บริหารสูงสุด (CEO)** สำหรับวงการจัดการความรู้ ถ้าผู้บริหารสูงสุดเป็นแชมเปียน (เห็นคุณค่า และดำเนินการผลักดัน KM) เรื่องที่ว่ายากทั้งหลายก็ง่ายขึ้น ผู้บริหารสูงสุดควรเป็นผู้ริเริ่มกิจกรรมจัดการความรู้ โดยกำหนดตัวบุคคลที่จะทำหน้าที่ “คุณเอื้อ (ระบบ)” ของ KM ซึ่งควรเป็นผู้บริหารระดับสูง เช่น รองอธิบดี, รองผู้อำนวยการใหญ่

2. **คุณเอื้อ (Chief Knowledge Officer, CKO)** ถ้าการริเริ่มมาจากผู้บริหารสูงสุด “คุณเอื้อ” ก็สบายไปเปลาะหนึ่ง แต่ถ้าการริเริ่มที่แท้จริงไม่ได้มาจากผู้บริหารสูงสุด บทบาทแรกของ “คุณเอื้อ” ก็คือนำ เป้าหมาย/หัวปลา ไปขายผู้บริหารสูงสุด ให้ผู้บริหารสูงสุดกลายเป็นเจ้าของ “หัวปลา” ให้ได้ บทบาทต่อไปของ “คุณเอื้อ” คือ การหา “คุณอำนวย” และร่วมกับ “คุณอำนวย” จัดให้มีการกำหนด “เป้าหมาย/หัวปลา” ในระดับย่อยๆ ของ “คุณกิจ/ผู้ปฏิบัติงาน”, คอยเชื่อมโยง “หัวปลา” เข้ากับวิสัยทัศน์ พันธกิจเป้าหมาย และยุทธศาสตร์ขององค์กร, จัดบรรยากาศแนวราบ และการบริหารงานแบบเอื้ออำนาจ(Empowerment), ร่วม Share ทักษะในการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการจัดการความรู้โดยตรง และเพื่อแสดงให้เห็นคุณค่าของทักษะดังกล่าว, จัดสรรทรัพยากรสำหรับใช้ในกิจกรรมจัดการความรู้ พร้อมคอยเชื่อมโยงการจัดการความรู้เข้ากับกิจกรรมสร้างสรรค์อื่นๆ ทั้งภายในและนอกองค์กร, ติดตามความเคลื่อนไหว

ของการดำเนินการให้คำแนะนำบางเรื่อง และแสดงท่าทีชื่นชมในความสำเร็จ อาจจัดให้มีการยกย่องในผลสำเร็จ และให้รางวัลที่อาจไม่เน้นสิ่งของแต่เน้นการสร้างภาคภูมิใจในความสำเร็จ

3. คุณอำนวย (Knowledge Facilitator , KF) เป็นผู้คอยอำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ ความสำคัญของ “คุณอำนวย” อยู่ที่การเป็นนักจุดประกายความคิดและการเป็นนักเชื่อมโยง โดยต้องเชื่อมโยงระหว่างผู้ปฏิบัติ (“คุณกิจ”) กับผู้บริหาร (“คุณเอื้อ”), เชื่อมโยงระหว่าง “คุณกิจ” ต่างกลุ่มภายในองค์กร, และเชื่อมโยงการจัดการความรู้ภายในองค์กรกับภายนอกองค์กร โดยหน้าที่ที่ “คุณอำนวย” ควรทำ คือ

ร่วมกับ “คุณเอื้อ” จัดให้มีการกำหนด “หัวปลา” ของ “คุณกิจ” อาจจัด “มหกรรมหัวปลา” เพื่อสร้างความเป็นเจ้าของ “หัวปลา”

จัดตลาดนัดความรู้ เพื่อให้ คุณกิจ นำความสำเร็จมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถอดความรู้ ออกมาจากวิธีทำงานที่นำไปสู่ความสำเร็จนั้น เพื่อการบรรลุ “หัวปลา”

จัดการคูงาน หรือกิจกรรม “เชิญเพื่อนมาช่วย” (Peer Assist) เพื่อให้บรรลุ “หัวปลา” ได้ง่าย หรือเร็วขึ้นโดยที่ผู้นั้นจะอยู่ภายในหรือนอกองค์กรก็ได้ เรียนรู้วิธีทำงานจากเขา เชิญเขามาเล่าหรือสาธิต

จัดพื้นที่เสมือนสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสำหรับเก็บรวบรวมขุมความรู้ที่ได้ เช่น ใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศซึ่งรวมทั้งเว็บไซต์ เว็บบอร์ด เว็บบล็อก อินทราเน็ต จดหมายข่าว เป็นต้น

ส่งเสริมให้เกิดชุมชนแนวปฏิบัติ (CoP-Community of Practice) ในเรื่องที่เป็นความรู้ หรือเป็นหัวใจในการบรรลุเป้าหมายหลักขององค์กร

เชื่อมโยงการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กร กับกิจกรรม จัดการความรู้ภายนอก เพื่อสร้างความคิดคึกคักและเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับภายนอก

4. คุณกิจ (Knowledge Practitioner, KP) “คุณกิจ” หรือผู้ปฏิบัติงาน เป็นพระเอกหรือนางเอกตัวจริง ของการจัดการความรู้ เพราะเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมจัดการความรู้ประมาณร้อยละ ๘๐-๘๕ ของทั้งหมด “คุณกิจ” เป็นเจ้าของ “หัวปลา” โดยแท้จริง และเป็นผู้ที่มีความรู้ (Explicit Knowledge) และเป็นผู้ที่ต้องมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ใช้ หา สร้าง แปลง ความรู้เพื่อการปฏิบัติให้บรรลุถึง “เป้าหมาย/หัวปลา”ที่ตั้งไว้

5. คุณประสาน (Network Manager) เป็นผู้ที่คอยประสานเชื่อมโยงเครือข่ายการจัดการความรู้ระหว่างหน่วยงาน ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในวงที่กว้างขึ้น เกิดพลังร่วมมือทางเครือข่ายในการเรียนรู้และยกระดับความรู้แบบทวีคูณ

เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการเรียนรู้

บุญดี บุญญาภิ และคณะ (2547: 151-155) ได้กล่าวถึงเครื่องมือที่นำมาใช้เพื่อให้องค์กรสามารถถ่ายทอดข้อมูลระหว่างหน่วยงานและบุคลากร รวมถึงอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูลต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล แบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

1. เครื่องมือที่ช่วยใน “การเข้าถึง” ความรู้

เหมาะสำหรับความรู้ประเภท Explicit ช่วยอำนวยความสะดวกให้คนสามารถเข้าถึงข้อมูลความรู้ประเภท Explicit ได้แก่

1.1 การจัดเก็บความรู้และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กรไว้ในรูปของเอกสาร เป็นการจัดเก็บความรู้หรือข้อมูลขององค์กรไว้ในรูปแบบง่ายๆ เพื่อความสะดวกในการค้นหาและนำไปใช้ เช่น งานวิจัย ผลการสำรวจ ผลงานประจำปี และข้อมูลทางการตลาด นอกจากนั้นแล้วองค์กรควรมีการจัดทำฐานความรู้ของวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อให้ผู้ที่สนใจสามารถเข้ามาเรียนรู้ได้ ซึ่งการรวบรวมวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศอาจได้จากการทำ Benchmarking ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากผู้ที่ทำได้ดีที่สุดทั้งภายในและภายนอกองค์กร

1.2 การใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง (Story Telling) การใช้เทคนิคการเล่าเรื่องนี้เป็นวิธีการเผยแพร่สิ่งที่เราได้เรียนรู้มาให้แก่ผู้สนใจ โดยต้องสร้างความสมดุลระหว่างความน่าสนใจในการบรรยายเรื่องและเนื้อหาที่ต้องการสื่อ ทำให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่นและกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ที่มีระหว่างกันได้

1.3 สมุดหน้าเหลือง (Yellow Pages) สมุดหน้าเหลืองสำหรับการจัดการความรู้จะเป็นการบันทึกแหล่งที่มาของความรู้ ประเภทของความรู้ และผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านขององค์กร รวมถึงข้อมูลส่วนบุคคลที่สำคัญๆ เช่น ผลงานที่ผ่านมาและเรื่องที่เกี่ยวข้องเฉพาะทาง เป็นต้น สมุดหน้าเหลือง ช่วยสร้างความเชื่อมโยงระหว่างคนที่ต้องการใช้ข้อมูลกับแหล่งข้อมูลที่มี คือ ทำให้บุคลากรในองค์กรรวมข้อมูลอยู่ที่ใดและจะสามารถเข้าถึงข้อมูลนั้นๆ ได้อย่างไร สำหรับการบันทึกข้อมูลต่างๆ ในสมุดหน้าเหลืองนั้น สามารถทำได้ทั้งในรูปแบบเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรหรือผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ โดยทั้งนี้สมุดหน้าเหลืองไม่จำเป็นต้องผูกติดกับเฉพาะข้อมูลในองค์กรเท่านั้น แต่ยังสามารถเชื่อมโยงกับข้อมูลภายนอกผ่านระบบเว็บไซต์ต่างๆ ได้ด้วย

1.4 ฐานความรู้ (Knowledge Bases) เป็นการเก็บข้อมูลความรู้ต่างๆ ที่องค์กรมีไว้ในระบบฐานข้อมูลและให้ผู้ต้องการใช้ค้นหาข้อมูลความรู้ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ตลอดเวลาผ่านระบบอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต หรือระบบอื่นๆ ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และถูกต้อง ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานเพื่อสนับสนุนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้วย

2. เครื่องมือที่ช่วยในการ“ถ่ายทอด”ความรู้ เหมาะสำหรับความรู้ประเภท Tacit k ได้แก่

2.1 การจัดทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) เป็นการจัดตั้งทีมเพื่อมาทำงานร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่กำหนดขึ้นภายใต้ความเชื่อที่ว่า การทำงานในแต่ละเรื่องต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญจากหลายๆ ด้านมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์และทำงานร่วมกันจึงจะประสบความสำเร็จ การแลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้ระหว่างทีม จะทำให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างกันมากขึ้น ทั้งนี้ในการแลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันนั้น เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด หัวหน้าทีมควรสร้างบรรยากาศที่ดี เพื่อช่วยให้เกิดความคุ้นเคยระหว่างกัน ทำให้ทุกคนเข้าใจและมุ่งไปที่วัตถุประสงค์เดียวกันสร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจต่อกัน และที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือระหว่างที่มีการพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันนั้นควรมีการจัดบันทึกรวบรวมความรู้ที่เกิดขึ้นไว้ด้วย

2.2 Innovation & Quality Circles (IQCs) เป็นกลุ่มที่พัฒนามาจากกลุ่ม Quality Circles (QCs) ซึ่งสมาชิกของกลุ่มจะมาจากต่างหน่วยงาน หรือต่างระดับขององค์กร หรืออาจจะมาจากต่างองค์กรก็ได้ กลุ่ม IQCs จะรวมตัวกันเพื่อค้นหาวิธีการเพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานต่างๆ การทำงานกลุ่ม IQCs นี้จะเป็นการระดมสมองเพื่อกำหนดแนวคิดต่างๆ ที่หลากหลายในการพัฒนาองค์กรตามหัวข้อเรื่องที่ตั้งไว้และค้นหาทางเลือกที่ดีที่สุด ช่วยแก้ปัญหาในการทำงานของหน่วยงานหรือองค์กร ทั้งนี้ในการพบปะแลกเปลี่ยนความรู้กันต้องมีการบันทึกข้อมูลหรือความรู้ที่เกิดขึ้น รวมทั้งปัญหาและความสำเร็จที่เกิดขึ้นไว้ด้วยเมื่อเปรียบเทียบกับ IQCs กับทีมข้ามสายงานแล้วจะมีความแตกต่างในเรื่องของสมาชิกกลุ่มที่สามารถมาร่วมได้จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร ในขณะที่สมาชิกของทีมข้ามสายงานจะมาเฉพาะคนในองค์กรเท่านั้น และเนื้อเรื่องของการทำทีมข้ามสายงานจะเป็นเรื่องที่เฉพาะคนในองค์กรเท่านั้น และเนื้อเรื่องของการทำทีมข้ามสายงานจะเป็นเรื่องที่เฉพาะเจาะจงมากกว่า แต่อย่างไรก็ตามทั้งสองวิธีต่างก็เป็นเทคนิคในการทำให้คนมาพบปะและแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน เพื่อช่วยพัฒนาและปรับปรุงองค์กร

2.3 ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Communities of Practice: CoP) เป็นอีกหนึ่งเทคนิคที่มีการใช้อย่างแพร่หลาย โดย CoP เป็นกลุ่มคนที่มารวมตัวกันอย่างไม่เป็นทางการ มีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ เพื่อช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีขึ้น ส่วนใหญ่การรวมตัวกันในลักษณะนี้มักจะมีคนมาจากคนที่อยู่ในกลุ่มงานเดียวกันหรือมีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกัน ซึ่งความไว้วางใจและความเชื่อมั่นในการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ระหว่างกันจะเป็นสิ่งที่สำคัญ โดย CoP จะมีความแตกต่างจากการจัดตั้งที่มีงาน เนื่องจาก

เป็นการรวมกันอย่างสมัครใจ เป็นการเชื่อมโยงสมาชิกเข้าด้วยกัน โดยกิจกรรมทางสังคมไม่ได้มีการมอบหมายงานเฉพาะหรือเป็นโครงการ แต่เลือกทำในหัวข้อเรื่องที่สนใจร่วมกันเท่านั้น

การทำ COP จะมีระยะเวลาในการเริ่มต้นและสิ้นสุด โดยหากสมาชิกในกลุ่มหมดความสนใจหรือบรรลุมิติวัตถุประสงค์ร่วมกันแล้ว กลุ่ม CoP ก็อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น เช่น เปลี่ยนหัวข้อของกลุ่มหรือการจัดตั้งกลุ่ม CoP ใหม่ๆ ขึ้นมา ทั้งนี้ระหว่างที่อยู่ร่วมกันควรมีการบันทึกสิ่งที่เรียนรู้ระหว่างกัน เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ด้วย อย่างไรก็ตาม แม้ CoP จะเกิดขึ้นโดยการรวมตัวของสมาชิกที่สนใจร่วมกันและจัดการกันเอง แต่ต้องมีการกำหนดบทบาทที่ชัดเจน เพื่อให้ ทำยั่งยืนในระดับหนึ่ง เช่น

ควรมีการยกย่องชมเชยและให้การยอมรับกลุ่ม CoP จากผู้บริหารขององค์กร
ช่วยสนับสนุนให้การสื่อสารระหว่างสมาชิก CoP เป็นไปอย่างสะดวก รวดเร็ว เช่น การลงทุนในเรื่องสื่อสารสนเทศ สถานที่ที่ใช้ประชุม เป็นต้น

พยายามชักจูงหรือทำให้สมาชิกเห็นประโยชน์ การพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน

ให้แรงจูงใจหรือรางวัลสำหรับสมาชิกที่ให้ความร่วมมือและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อเป็นตัวอย่างแก่คนอื่นๆ ต่อไป

ส่งเสริมให้ CoP มีการเติบโตและขยายตัว

2.4 ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) ระบบพี่เลี้ยงเป็นวิธีการในการถ่ายทอด Tacit Knowledge แบบตัวต่อตัวจากผู้มีความรู้และประสบการณ์มากกว่าไปยังบุคลากรรุ่นใหม่หรือผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์น้อยกว่า เป็นวิธีการหนึ่งในการสอนงานและให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด ผู้ที่เป็นพี่เลี้ยงมักจะมีตำแหน่งและอาวุโสกว่า ซึ่งอาจอยู่ในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงานก็ได้ หากอยู่ในหน่วยงานเดียวกันก็ไม่ควรเป็นผู้บังคับบัญชาและลูกน้องกัน โดยทั่วไประบบพี่เลี้ยงนี้จะใช้เวลาค่อนข้างนาน เพราะทั้ง 2 ฝ่ายจะต้องสร้างความคุ้นเคย ความสัมพันธ์ และความเข้าใจกัน ผู้ที่เป็นพี่เลี้ยงนั้นนอกจากจะให้คำปรึกษาด้านการงานแล้ว ยังเป็นที่ปรึกษาในเวลามีปัญหาหรือสับสน ที่สำคัญพี่เลี้ยงจะต้องเป็นตัวอย่างที่ดีในเรื่องพฤติกรรม จริยธรรม และการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

2.5 การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Secondment) การสับเปลี่ยนงานเป็นการย้ายบุคลากรไปทำงานในหน่วยงานต่างๆ ซึ่งอาจอยู่ภายในสายงานเดียวหรือข้ามสายงานเป็นระยะๆ เป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประสบการณ์ของทั้ง 2 ฝ่าย (ผู้ถูกย้ายและผู้ที่อยู่ในหน่วยงานต่างๆ) ทำให้ผู้ถูกย้ายเกิดการ พัฒนาทักษะที่หลากหลายมากขึ้น สำหรับการยืมตัวบุคลากรมาทำงานชั่วคราวนั้นเป็นการย้าย บุคลากรระดับบริหาร หรือบุคลากรที่มีความสามารถสูงไปช่วยทำงานในหน่วยงาน

ข้ามสายงาน หรือหน่วยงาน เพื่อให้ผู้ถูกยืมตัวถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ของตนเองให้หน่วยงาน เป็นการ กระจายความรู้ที่ได้ผลในระยะสั้น ในขณะที่เดียวกันผู้ถูกยืมตัวก็ได้เรียนรู้จากบุคลากรในหน่วยงานอื่น ซึ่งสามารถนำมาพัฒนางานของตนเองหรือสร้างความรู้ใหม่ๆ ได้

2.6 เวทีสำหรับแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Form) การจัดประชุมหรือกิจกรรมอย่างเป็นทางการเป็นลักษณะอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นเวทีให้บุคลากรในองค์กรมีโอกาสพบปะพูดคุยกัน ก็เป็นอีกวิธีหนึ่งซึ่งสามารถกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันได้ ซึ่งอาจทำได้หลายลักษณะ เช่น สัมมนาและประชุมทางวิชาการที่จัดอย่างสม่ำเสมอ การใช้เวลาก่อนและหลังการ

ประชุมต่างๆ เพื่อพูดคุยในเรื่องต่างๆ เป็นต้น นอกจากนี้วิธีการที่ได้กล่าวมาแล้ว การจัดสถานที่ทำงานและสร้างบรรยากาศในการทำงาน ก็มีส่วนช่วยเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร องค์กรสามารถผสมผสานวิธีการเหล่านี้เข้าด้วยกันเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการวิธีการทำงานและวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้เกิดการกระจายความรู้ และการเรียนรู้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

ปัจจัยเอื้อที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ (Key Enablers)

บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2543) ได้สรุปว่า ปัจจัยเอื้อสำคัญที่ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จมีดังนี้

1. ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ (Leadership and Strategy)

การจัดการความรู้จะไม่ประสบผลสำเร็จอย่างราบรื่นถ้าปราศจากการสนับสนุนจากผู้บริหารขององค์กร ผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการจัดการความรู้ เพื่อที่จะสามารถสื่อสารและผลักดันให้มีการจัดการความรู้ในองค์กรนอกเหนือจากการสนับสนุนจากผู้บริหารแล้ว อีกหนึ่งปัจจัยหลักที่จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ก็คือทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจนของการจัดการความรู้ องค์กรจะต้องสามารถตอบคำถามได้ว่าจะจัดการความรู้ภายในองค์กรเพื่ออะไร เพื่อที่จะนำเอาเป้าหมายของการจัดการความรู้นั้นมากำหนดเป็นแผนงานและกิจกรรมต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อที่จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ สิ่งสำคัญก็คือกลยุทธ์ของการจัดการความรู้จะต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับทิศทางในการดำเนินธุรกิจขององค์กร เพื่อที่จะช่วยให้องค์กรสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้

2. วัฒนธรรมองค์กร (Culture)

กล่าวได้ว่า 90% ของกิจกรรมทางด้านการจัดการความรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรโดยตรง สิ่งสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ก็คือวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคคลภายในองค์กร การเปลี่ยนแปลง

วัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างเต็มที่ เพื่อที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรตระหนักถึง ความสำคัญและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง

3. เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้ (Technology)

ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตและ อินทราเน็ตเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ช่วยให้การแลกเปลี่ยนความรู้สามารถทำได้ง่ายขึ้น ระบบฐานข้อมูลและ Knowledge Portal ที่ทันสมัยก็มีส่วนช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในภาพรวมแล้วเทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญในการช่วยให้คนในองค์กรสามารถค้นหาความรู้ ดึงเอาความรู้ไปใช้ ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ รวมถึงช่วยให้ข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ถูกจัดเก็บอย่างเป็นระเบียบองค์กรต้องมั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีนั้นๆ สามารถเชื่อมต่อหรือบูรณาการเข้ากับระบบเดิมที่องค์กรมีอยู่ได้ รวมถึงจะต้องตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้และใช้ได้ง่าย สิ่งที่องค์กรจะต้องตระหนักก็คือ เทคโนโลยีเป็นเพียงเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดการติดต่อ และเชื่อมโยงคนภายในองค์กรเข้าด้วยกันเท่านั้น เทคโนโลยีไม่ได้ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความรู้แต่ทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้เกิดได้รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น “คน” เป็นผู้ที่แลกเปลี่ยนความรู้ไม่ใช่เทคโนโลยี

4. การวัดผล (Measurement)

องค์กรจะไม่สามารถพัฒนาปรับปรุงได้เลยถ้าไม่ทราบถึงสถานะปัจจุบัน และองค์กรจะไม่มีทางทราบถึงสถานะปัจจุบัน ถ้าไม่มีการวัดผล ดังนั้นการวัดผลของการจัดการความรู้จะช่วยให้องค์กรสามารถทบทวน ประเมินผล และทำการปรับปรุงกลยุทธ์ และกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้ ผลจากการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้จะโน้มน้าวให้บุคลากรทุกระดับ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงสุดจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการ เห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการ และการแลกเปลี่ยนความรู้

5. โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure)

ถึงแม้ว่าองค์กรจะมีแผนกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ที่ดี ผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ และพนักงานในทุกระดับ ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ก็ตาม กิจกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้อาจดำเนินไปอย่างไม่ราบรื่นนัก ถ้าขาดโครงสร้างหรือระบบรองรับสำหรับบุคลากรในองค์กรให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างสะดวก นอกจากนั้นแล้วผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงโครงสร้างของหน่วยงาน หรือ บุคลากรที่จะรับผิดชอบ ในการจัดการความรู้ว่าควรเป็นไปในรูปแบบใด สุดท้ายคือระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น ระบบการประเมินผลงานและระบบการยกย่องชมเชย และให้รางวัลที่ต้องเอื้อต่อการจัดการความรู้ของ

องค์กร

ปัจจัยเอื้อที่สำคัญทั้ง 5 ประการนี้เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และต่างก็ส่งผลกระทบต่อซึ่งกันและกัน องค์กรจะไม่สามารถประสบผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ ถ้าขาดซึ่งสิ่งใดสิ่งหนึ่งใน 5 องค์ประกอบนี้ ไปในทางกลับกัน หากองค์กรสามารถบริหารจัดการปัจจัยเอื้อทั้ง 5 อย่างเป็นระบบ เป็นไปในทิศทางเดียวกันและมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันแล้ว การจัดการความรู้ก็จะไม่ใช่เรื่องยากแต่ประการใด

กลยุทธ์ในการจัดการความรู้

การทำความเข้าใจกับแก่นแท้ และประโยชน์ที่พึงได้ของการจัดการความรู้ นั้น เป็นเรื่องที่ไม่่ง่ายนัก ทั้งนี้เพราะในความเป็นจริงแล้วการจัดการความรู้เป็นศาสตร์และศิลป์ทางด้านการจัดการ มากกว่าเทคนิคทางด้านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ การให้ความสำคัญกับแนวคิดของการจัดการความรู้ น่าจะเป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการ หรือผู้บริหารขององค์กรต่าง ๆ พึงให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก เพื่อหาคำตอบว่าแท้ที่จริงแล้ว องค์กรของตนเองจำเป็นต้องลงทุนสร้างระบบการจัดการความรู้หรือไม่ หากจำเป็น จะมีกลยุทธ์ในการกำหนดกระบวนการบริหารจัดการระบบการจัดการความรู้อย่างไรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

กลยุทธ์ 10 ประการสำหรับการจัดการความรู้

Marquardt (1996 : 150-155) เสนอกลยุทธ์สำหรับการจัดการองค์ความรู้ไว้ 10 ประเภทดังต่อไปนี้

1. การสร้างความคาดหวังว่าทุกคน จะรับผิดชอบต่อการเก็บสะสมและการถ่ายทอดความรู้ พนักงานควรตระหนักถึงความรู้ที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร โดยต้องสามารถเชื่อมโยงความรู้เหล่านั้นเข้าด้วยกัน ซึ่งอาจจะบรรจุอยู่ในช่องทางที่เป็นทางการ หรือในช่องทางที่ไม่เป็นทางการ
2. การเปลี่ยนแปลงองค์ความรู้จากภายนอกที่เกี่ยวข้องกับองค์กรอย่างเป็นระบบ กลยุทธ์นี้เป็นการมองหาทรัพยากรที่จะเป็นข้อมูลข่าวสารให้กับองค์กรได้ ซึ่งอาจรวมถึงการศึกษาภารกิจหรือเปรียบเทียบภารกิจต่าง ๆ กับองค์กรอื่น
3. การจัดการเรียนรู้เพื่อนำความรู้มาแบ่งปันภายในองค์กร เช่น การจัดสัมมนา หรือจัดให้มีเวทีซึ่งนำลูกค้า คู่ค้า ผู้เชี่ยวชาญภายนอก หรือกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กรมาแลกเปลี่ยนแบ่งปันความคิดและการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน
4. การพัฒนาแนวทางต่าง ๆ ของความคิดและการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์ จินตนาการของบุคคล มีความสำคัญมากกว่าสารสนเทศ ดังนั้นการทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ จึงจำเป็นต้องจัดให้มี

กิจกรรมต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ จินตนาการ และความกล้าเสี่ยงเพื่อส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ที่หลากหลายให้รวมเป็นหนึ่งเดียว

5. การส่งเสริมและให้รางวัลกับนวัตกรรมและการประดิษฐ์คิดค้น เพื่อความอยู่รอด องค์กรต้องสร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ ในการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการต่อเนื่อง โดยเปิดโอกาส และสร้างแรงจูงใจให้พนักงานได้ทดลอง และเรียนรู้จากผลที่เกิดขึ้น ทั้งในรูปแบบของความสำเร็จ และความล้มเหลว

6. การฝึกพนักงานในด้านการเก็บสะสมและการสืบค้นความรู้ องค์กรต้องฝึกให้พนักงาน เรียนรู้เกี่ยวกับวิธีการติดต่อกับศูนย์กลางของความรู้ รวมทั้งการเข้าถึงข้อมูลที่จำเป็นจากที่ต่างๆ ด้วย

7. การส่งเสริมทีมงานแบบผสมผสาน และการหมุนเวียนไปสู่การถ่ายทอดความรู้ ข้ามพรมแดน ได้อย่างสูงสุด วิธีที่มีประสิทธิภาพในการถ่ายทอดองค์ความรู้ในองค์กร คือการถ่ายทอดไปสู่บุคคลหรือทีมงานมาว่าจะเป็นความรู้ทางด้านเทคนิค ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ประโยชน์ของทีมงานแบบผสมผสาน และการหมุนเวียนงานคือ ความสดใหม่ของวิธีการ และการรับรู้ของสมาชิก เพื่อเป็นมุมมองใหม่เกี่ยวกับการจัดการปัญหาในการปฏิบัติงาน

8. การพัฒนาพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับคุณค่าและความจำเป็นในการเรียนรู้ขององค์กร สิ่งที่พึงระวัง คือปริมาณข้อมูลที่มีมากเกินไป องค์กรต้องกำหนดว่า ข้อมูลใดใช้ได้ อันไหนใช้ไม่ได้ นอกจากนี้ทางองค์กรควรจัดโครงสร้างระบบคลังเก็บความรู้ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหา ข้อมูลข่าวสารได้ในเวลาอันรวดเร็ว และควรปรับปรุงให้มีความทันสมัยถูกต้อง และเที่ยงตรงเสมอ

9. การสร้างกลไกต่าง ๆ เพื่อการรวบรวมและเก็บสะสมการเรียนรู้ คุณค่าของการเรียนรู้นั้นได้มาจากทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว ซึ่งเกี่ยวข้องกับทั้งบุคคลและกลุ่ม องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องจับต้องการเรียนรู้เหล่านี้ให้ได้ ตลอดจนสร้างวิธีการที่หลากหลาย ทั้งเชิงบวก และลบเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้

10. การถ่ายโอนการเรียนรู้ ไปสู่การปฏิบัติงานองค์กรสามารถทำได้ โดยรวม ขั้นตอนที่เหมาะสม เจาะจงจากผู้บริหาร ผู้มีส่วนร่วม และผู้ฝึกอบรม ซึ่งอาจแทรกลงในหลักสูตรการฝึกอบรม เพื่อเป็นแนวทางสำหรับสิ่งที่คาดหวังว่าจะให้เกิดขึ้น

ขั้นตอน ของการนำ KM ไปสู่การปฏิบัติในองค์กร

ผู้จัดการรายสัปดาห์ (15 ตุลาคม 2547) ระบุถึง 8 ขั้นตอน ของการนำ KM ไปสู่การปฏิบัติในองค์กร (Steps KM-Implementation) ดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดและสร้างทีมงานจัดการความรู้ในองค์กร (Knowledge Management Team) ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบในการสร้าง KM ในองค์กร เชื่อมโยงกับเป้าหมายของผู้นำองค์กร

ผู้บริหาร โครงการมีทีมงานที่หลากหลายตามลักษณะการดำเนินงานขององค์กร โดยหลักการจะมีผู้ที่จัดการองค์ความรู้เฉพาะด้าน (Subject Manager), ผู้เชื่อมโยงองค์ความรู้จากหลายกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ไปยังผู้ใช้ที่ต้องการ (Knowledge Broker), ผู้เชี่ยวชาญกระบวนการ KM ซึ่งทำหน้าที่เป็นโค้ชในองค์กร (KM Coordinator), และที่ปรึกษา (KM Project Consultant)

ขั้นที่ 2 กำหนดกลยุทธ์ KM ขององค์กร โดยการศึกษากลยุทธ์ขององค์กรว่ามีสาระสำคัญด้านใดบ้าง ดำเนินการวิเคราะห์โอกาสและองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อความสำเร็จขององค์กรทั้งทางด้านธุรกิจและงานปฏิบัติการ เลือกองค์ความรู้ที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรสูงสุด เพื่อคัดเลือกมาดำเนินการเป็นโครงการนำร่อง

ขั้นที่ 3 ดำเนินการสำรวจระบบการจัดการองค์ความรู้ที่มีอยู่แล้วในองค์กร เช่น ระบบฐานข้อมูล ระบบ IT เพื่อทำการต่อยอดโดยไม่ต้องเสียเวลาสร้างขึ้นมาใหม่

ขั้นที่ 4 คัดเลือกโครงการนำร่อง (Quick Win-KM Projects) ให้เลือกโครงการนำร่อง ๒-๓ โครงการ ตามความเหมาะสมของระดับความยากง่ายของโครงการและความพร้อมของทีมงาน และความเชี่ยวชาญที่มีอยู่ การที่มุ่งเน้นเพียงโครงการนำร่องจะมีโอกาสสำเร็จสูง และสามารถสร้างความเชื่อมั่นและเห็นผลประโยชน์ของ KM ชัดเจนขึ้น จับต้องได้มากขึ้น

ขั้นที่ 5 สร้างโครงสร้างการจัดการ KM ในองค์กร การจัดการองค์ความรู้ในองค์กรจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้นำองค์กร และผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้าน เพื่อสร้างองค์ความรู้แลกเปลี่ยน และใช้องค์ความรู้ให้เกิดประโยชน์การเชื่อมโยงองค์ความรู้ในองค์กรจำเป็นต้องสร้างระบบพื้นฐาน เช่น ระบบ IT และเครือข่ายรองรับ เครือข่ายที่เกี่ยวข้องกับคนที่ จะเข้ามาใช้ และแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ อาจใช้หลักการชุมชนนักปฏิบัติ หรือ Community of Practice, COP ส่วนระบบโครงสร้าง IT จะช่วยเชื่อมโยงเครือข่ายและชุมชนเข้าด้วยกัน และจัดการระบบข้อมูลเพื่อสนับสนุนกระบวนการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร ปัจจัยแห่งความสำเร็จไม่ใช่อยู่ที่กระบวนการจัดการองค์ความรู้ที่ดี แต่อยู่ที่โครงสร้างการจัดการ วิธีบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) การปลูกฝังวัฒนธรรม การเรียนรู้และแบ่งปันความรู้ โดยมีระบบการบริหารงานบุคคล คือ การประเมินผลและการให้รางวัล ทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงินเมื่อมีการจัดตั้งระบบ KM แล้วเสร็จ อาจจะมีการโอนงานจากการบริหารงาน โครงการสู่การบริหารงานแบบกระบวนการ โดยการจัดตั้งศูนย์กลางความรู้ขององค์กรดำเนินการจัดการองค์ความรู้ในองค์กรต่อไป

ขั้นที่ 6 กำหนดเทคโนโลยีสนับสนุนการจัดการ KM ตั้งแต่การจัดเก็บ การจัดระบบ การสืบค้นและการค้นหาองค์ความรู้ที่ต้องการใช้ประโยชน์ ดังนั้น ระบบ IT และเครือข่ายจึงมี

สาระสำคัญในการสนับสนุน KM ทั้งอยู่ในรูปแบบ พอร์ทัล (Portal) ขององค์กร และของบุคคล (Personal Portal) และระบบสื่อสาร เช่น โทรศัพท์, เทเลคอนเฟอเรนซ์, อีเมลและระบบรองรับการทำงานร่วมกัน(Collaboration)

ขั้นที่ 7 กำหนดแผนปฏิบัติการหลัก เพื่อเป็นศูนย์กลางและเป็นวาระขององค์กรในการจัดการสร้าง KM ให้เกิดขึ้นจริงในองค์กร สามารถแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะหลักๆ คือ การบริหารโครงการ KM และการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร

ขั้นที่ 8 การติดตาม ควบคุม และเปิดโครงการ โดยธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงการจัดการองค์ความรู้ในองค์กรไม่มีวันจบสิ้น อย่างไรก็ตามการดำเนินการต้องมีการติดตามผลควบคุม จากตัวชี้วัดความสำเร็จ โดยเฉพาะ โครงการนำร่อง ว่า KM สามารถก่อให้เกิดประสิทธิผล (Effectiveness) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และผลิตผล (Productivity) ที่สูงขึ้นในองค์กรได้หรือไม่ และกระบวนการ KM เกิดขึ้นจริงในองค์กรหรือไม่ เช่น อัตราการเติบโตขององค์ความรู้ใหม่ในองค์กร การเข้ามาใช้ฐานข้อมูลความรู้ในองค์กรมีอัตราการใช้งานอย่างไร

เมื่อโครงการนำร่องบรรลุเป้าหมายจะมีการทบทวน กระบวนการทำงานทั้งหมด ทั้งในส่วนที่สำเร็จและบทเรียนที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาเป็นข้อมูลป้อนกลับ ปรับปรุงกระบวนการให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

แนวความคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

Peter Senge (1990) ได้ให้ความหมายของ Learning Organization ว่า “เป็นองค์การที่ซึ่งคนในองค์การได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ เพื่อนำไปสู่จุดหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์การที่ความคิดใหม่ ๆ และการแตกแขนงของความคิดได้รับการยอมรับเอาใจใส่ และเป็นองค์การที่ซึ่งบุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ในเรื่องของวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์การ”

กรอบความรู้ 5 สาขาวิชาการที่เรียกว่า The Fifth Discipline จะเป็นพื้นฐานหลักของการทำความเข้าใจเรื่องของ Learning Organization และเป็นแนวทางหลักในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น ประกอบด้วย

1. Personal Mastery หมายความว่า ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์การจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์การได้ สมาชิกขององค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีคุณลักษณะที่เรียกว่า Human Mastery คือ มีความเป็นนายของตนเอง มีความเป็นตัวของตัวเองสูง มีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่จุดหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

2. Mental Model คือ แบบแผนทางจิตสำนึกของคนในองค์กร ภาวะทางจิต ทัศนคติ การมองโลก ตลอดจนความเชื่อของคนซึ่งเป็นผลมาจากกระบวนการทางสังคม (Socialization) ซึ่งจะเป็นตัวสะท้อนต่อพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น ๆ ในการตั้งสมมติฐานเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

3. Share Vision คือ การสร้างทัศนคติของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของสมาชิกในองค์กรเพื่อพัฒนาภาพในอนาคตและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาของสมาชิกทั้งองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดหมายเดียวกันขององค์กร

4. Team Learning คือ การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกเป็นกลุ่มในองค์กร โดยอาศัยความรู้และความคิดของมวลสมาชิกในการแลกเปลี่ยน พัฒนาความฉลาดรอบรู้และความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งไปเสียว่าการอาศัยความสามารถของสมาชิกแต่ละบุคคล

5. Systems Thinking คือวิธีคิด อธิบายและทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ จะเป็นองค์ความรู้ที่จะช่วยให้เราสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ความคิดใหม่เป็นกรอบของการสร้างความกระจ่างในความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ เห็นแบบแผนเห็นขั้นตอนของการพัฒนา เห็นความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สามารถทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ทั้งในภาพรวมและในส่วนย่อย คือ เห็นทั้งป่าและเห็นต้นไม้ แต่ละต้นด้วย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สวรส บัณฑิตวิทยาลัย (2547) ได้ทำการศึกษาหลักการ, แนวคิด, ปัญหา และอุปสรรค ตลอดจนถึงแนวทางและแผนงานในการจัดการความรู้ในองค์กรรัฐวิสาหกิจ ผลที่ได้รับจากการศึกษาชี้ให้เห็นว่า การจัดการความรู้เป็นแนวคิดและการปฏิบัติที่มีความหมายและขอบเขตกว้างขวางทางการประปานครหลวง จึงได้กำหนดการปฏิบัติในการจัดการความรู้โดย มีองค์ประกอบในการปฏิบัติต่อความรู้ที่สำคัญ 4 ด้านได้แก่ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge accessibility) การซึมซับความรู้ (Knowledge assimilation) และการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge application) การจัดการความรู้ตามหลักดังกล่าว ทำให้องค์กรสามารถจับประเด็นความรู้ที่จำเป็น และสำคัญต่อการปฏิบัติงาน และมีความสำคัญต่อองค์กรมากที่สุด โดยได้มีการจำแนกความรู้หลักออกเป็น 7 หมวดใหญ่ๆ ด้วยกัน

หมวดความรู้ด้านวิศวกรรมการประปา
 หมวดความรู้ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการประปา
 หมวดความรู้ด้านการบัญชีการเงินและงบประมาณ
 หมวดความรู้ด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ
 หมวดความรู้ด้านการบริหาร
 หมวดความรู้ด้านงานสำหรับสำนักงานและงานบริการ
 หมวดความรู้ด้านอื่น ๆ

ซึ่งการพิจารณาองค์ความรู้หลักขององค์การ คือกิจกรรมอย่างหนึ่งในการจัดการความ
 จากนั้นจึงพิจารณำไปจัดการความรู้ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ อาทิเช่น การจัดให้มีการ
 ประชุมตามสายงาน การประชุมระดับผู้บริหาร รวมทั้งการจัดฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานตามกลุ่ม
 วิชาชีพต่างๆ แต่กิจกรรมที่สำคัญที่จะต้องมียกคือ การจัดทำบันทึกประเด็นที่เป็นข้อค้นพบในการ
 แก้ปัญหาการปฏิบัติงานที่ได้รับจากการประชุม โดยจัดทำในรูปความรู้ที่ชัดเจนหรือเปิดเผย เช่น
 รายงานการประชุม หรือการเก็บประเด็นความรู้เหล่านั้นด้วยสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น นอกจากนี้
 ควรที่จะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย เพื่อที่จะเป็นการกระตุ้นและชักจูงพนักงานให้สร้าง
 ความรู้ แบ่งปันแลกเปลี่ยนและใช้ความรู้โดยคำนึงถึงสิ่งจูงใจซึ่งมีลักษณะที่มีคุณค่าระยะยาว

มานิดา นันทไมตรี (2547) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบแนวคิด, แนวทาง และรูปแบบการ
 บริหารจัดการความรู้ขององค์การรัฐบาล, เอกชน และรัฐวิสาหกิจ จากที่ได้ทำการศึกษาทั้ง 3
 องค์การ ต่างมีแนวคิดไปในทางเดียวกันว่า การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการ พัฒนาองค์การ
 อย่างหนึ่งที่มีประโยชน์และสามารถเข้ามาช่วยให้ผลการปฏิบัติงานขององค์การไปในทางที่ต้องการ
 ได้ โดยจะต้องมีปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญคือ ทางองค์การต้องมีผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุน
 ในการบริหารความรู้ รวมทั้งในส่วนของวัฒนธรรมองค์การเองก็ต้องมีความเข้มแข็งในด้าน ความ
 สนใจใฝ่รู้ของคนในองค์การ สำหรับรูปแบบการดำเนินการจัดการความรู้ทั้ง 3 องค์การจะ
 ดำเนินการทำใน 2 ส่วนที่สำคัญคือ

กิจกรรมในส่วนการส่งเสริมการเรียนรู้ สร้างความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้
 การพัฒนาระบบเทคโนโลยีในการกักเก็บและเผยแพร่ความรู้ขององค์การ

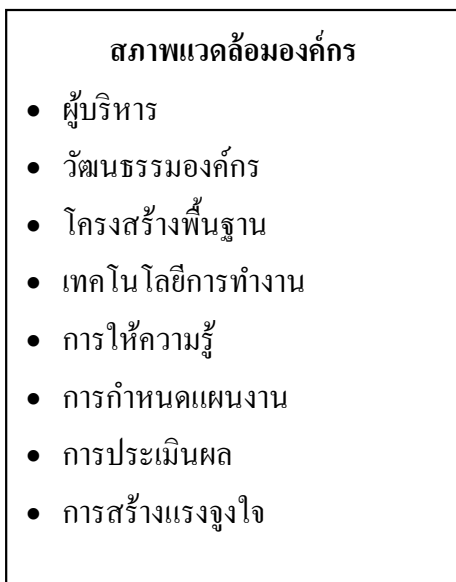
สำหรับในเรื่องของเครื่องอำนวยความสะดวกที่เป็นเทคโนโลยีนั้น หลายองค์การอาจให้
 ความสำคัญกับเทคโนโลยีเป็นสำคัญ แต่สำหรับบริษัทวิทยุการบินนั้น จะให้ความสำคัญกับองค์
 ความรู้หลักเทคโนโลยีจะเป็นเพียงระบบที่เข้ามาช่วยสนับสนุนการดำเนินการเท่านั้น ในส่วนของ
 ประเด็นปัญหาที่พบภายในหลังจากการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์การทั้ง 3 องค์การประสบ

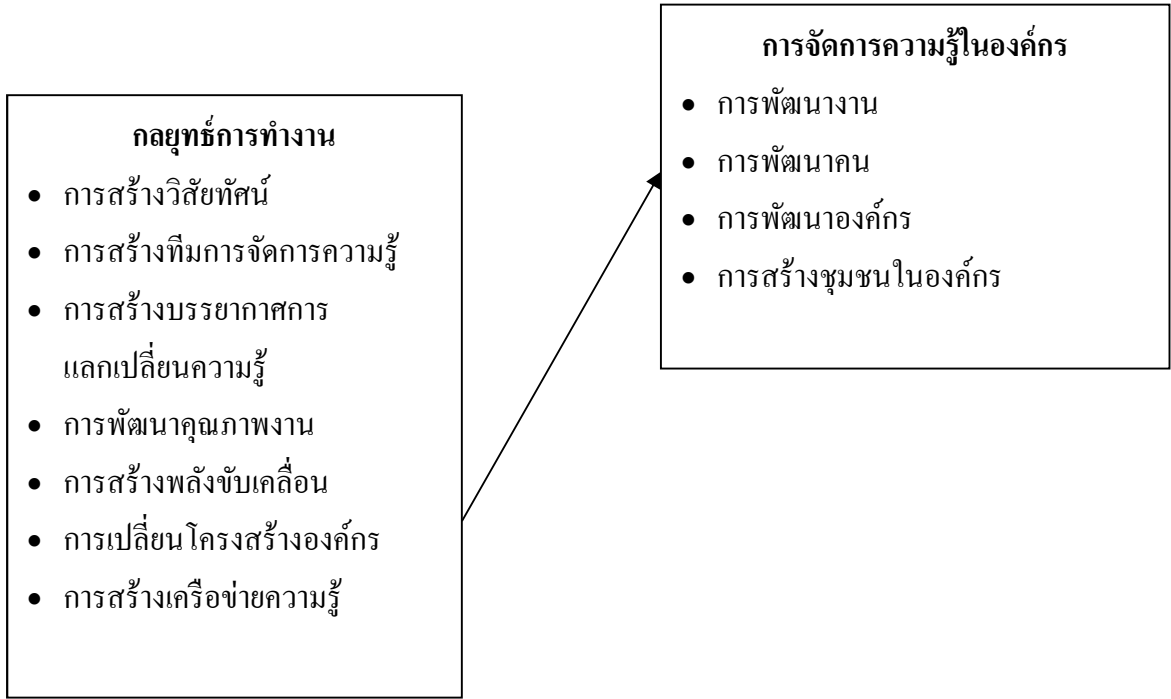
ปัญหาเช่นเดียวกัน ปัญหาด้านความไม่ทั่วถึงของระบบเทคโนโลยี ปัญหาด้านการมีส่วนร่วมของคนในองค์กรรวมทั้งความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน เกี่ยวกับการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ในท้ายที่สุดอาจสรุปได้ว่าการจัดการความรู้เป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลา ทั้ง 3 องค์กรที่เป็นกรณีศึกษา จึงให้ความสำคัญกับการถ่ายทอดความรู้ และการเรียนรู้ของคนมากกว่าจะมุ่งที่ผลลัพธ์สุดท้ายเพราะวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ไม่ใช่แค่ให้เกิดการเรียนรู้ แต่ต้องให้เกิดสิ่งใหม่ๆ และเกิดเป็นนวัตกรรมขึ้นมาด้วย

สุทธิมน ศรีโชติ และคณะ(2548) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบการจัดการความรู้ ขององค์กรในประเทศไทยระหว่างองค์กรราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน ในแง่ของรูปแบบการจัดการความรู้กระบวนการและกลยุทธ์ของการจัดการความรู้ในทางปฏิบัติ ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ตลอดจนปัญหา และอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการนำการจัดการความรู้มาใช้ ผลจากการศึกษาวิจัยพบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่สำคัญเกิดจาก การสนับสนุนจากผู้นำ วัฒนธรรมการเรียนรู้เทคโนโลยีที่ง่ายต่อการแสวงหาสืบค้นและเผยแพร่ความรู้ ความตระหนักใน ความสำคัญของการจัดการความรู้ รวมทั้งการจัดการให้มีการวัดผลสำเร็จของการจัดการความรู้ อย่างเป็นรูปธรรม สำหรับประเด็นปัญหา และอุปสรรคของการจัดการความรู้ นั้น คือความไม่เข้าใจ การจัดการความรู้ของบุคลากร ไม่มีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากรในองค์กร อีกทั้ง สภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศ อาจจะไม่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ทางด้านตัวผู้บริหารเองอาจจะยังมีนโยบายที่ไม่ชัดเจนเพียงพอเป็นต้น

กรอบความคิดของการวิจัย

แผนภาพที่ 2-9 กรอบความคิดของการวิจัย





จากแผนภาพที่ 2-9 จะเห็นได้ว่า ตัวแปรอิสระ คือ สภาพแวดล้อมองค์กร และกลยุทธการทำงาน เป็นตัวแปรที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม คือ การจัดการความรู้ในองค์กร จำแนกตาม การพัฒนางาน การพัฒนาคน การพัฒนาองค์กรและการสร้างชุมชนในองค์กร

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในองค์กร
หน่วยทหารส่วนภูมิภาคของกองทัพบกศึกษากรณีมณฑลทหารบกที่ 11 ” ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอน
การศึกษาค้นคว้า ดังต่อไปนี้

1. วิธีการวิจัย
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. ตัวแปรและการวัดตัวแปร
4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
5. การทดสอบเครื่องมือ
6. การเก็บรวบรวมข้อมูล
7. วิเคราะห์ข้อมูล

วิธีการวิจัย

สำหรับการศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ใน
องค์กร ของมณฑลทหารบกที่ 11 โดยพิจารณาในเรื่องสภาพแวดล้อมองค์กรและกลยุทธ์การทำงาน
ที่มีผลต่อระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของมณฑลทหารบกที่ 11

ผู้วิจัยได้นำประเด็นที่สนใจศึกษาในครั้งนี้ ปรึกษากับผู้เชี่ยวชาญเพื่อทราบความ
คิดเห็นและข้อเสนอแนะในประเด็นที่ต้องการศึกษา โดยมีผู้เชี่ยวชาญ ดังต่อไปนี้

พลตรี นิรันดร สมุทรสาคร	ผู้บัญชาการมณฑลทหารบกที่ 11
พันเอก วสุ เจียมกาย	เสนาธิการมณฑลทหารบกที่ 11
พันเอก สีนานาท เสวตเสรณี	หัวหน้ากองกำลังพลมณฑลทหารบกที่ 11

ซึ่งผู้วิจัยได้ประมวลความเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดแล้ว ได้
ประเด็นที่นำมาใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในองค์กร ของมณฑลทหารบกที่ 11 ว่ามีปัจจัย
ใดที่มีความสำคัญ และจะพัฒนาได้อย่างไร โดยพิจารณาในเรื่อง สภาพแวดล้อมองค์กรและกลยุทธ์
การทำงาน โดยทำการศึกษาในเชิงปริมาณ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการประจำการสังกัดมณฑลทหารบกที่ 11 จำนวน 951 นาย (บัญชีบรรจุกำลัง มทบ.11, 2557)

กลุ่มตัวอย่าง

การคัดเลือกขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970 อ้างใน ชนัญฐ์ ยังเฟื่องมนต์, 2554) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 274 นาย และเพื่อให้ งานวิจัยครั้งนี้ มีความน่าเชื่อถือมากขึ้น และง่ายต่อการคำนวณ ผู้วิจัยจึงขอกำหนดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 300 นาย ซึ่งเป็นตัวเลขที่มากกว่าค่าที่คำนวณได้

ตัวแปรและการวัดตัวแปร

ตัวแปรอิสระ (Independent Variable)

ตัวแปรอิสระที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมขององค์กรด้านปัจจัยแวดล้อม จำแนกตาม ผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างพื้นฐาน เทคโนโลยีการทำงาน การกำหนดแผนงาน การประเมินผล การสร้างแรงจูงใจ และ กลยุทธ์การทำงาน ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ การสร้างทีมการจัดการความรู้ การสร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนความรู้ การพัฒนาคุณภาพงาน การสร้างพลังขับเคลื่อน การเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร และการสร้างเครือข่ายความรู้ ทำการวัดในระดับตัวแปรที่คำนวณได้ (interval scale)

ตัวแปรตาม (Dependent Variable)

ตัวแปรตามที่ใช้ในการวิจัย คือ การจัดการความรู้ในองค์กรประกอบด้วย การพัฒนา งาน การพัฒนาคน การพัฒนาองค์กร และการสร้างชุมชนในองค์กรทำการวัดในระดับตัวแปรที่คำนวณได้ (interval scale)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามตรวจสอบรายการ (Check list) แบบสอบถามข้อคำถามแบบปิด (Close-Ended Question) แบบสอบถามข้อคำถามแบบเปิด (Open-Ended Question) ให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์และขอบเขตของงานวิจัย

สร้างแบบสอบถามจากกรอบการวิจัย เพื่อให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ นิยามศัพท์ กลุ่มตัวอย่าง และตัวแปร โดยแบ่งเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ยศ, ตำแหน่งงาน, ประสบการณ์ทำงาน และระดับการศึกษา ซึ่งมีลักษณะแบบสอบถามปลายปิด (Close-Ended Question) จำนวน 4 ข้อ ใช้แบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมองค์กรประกอบด้วยผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างพื้นฐาน เทคโนโลยีการทำงาน การกำหนดแผนงาน การประเมินผล และการสร้างแรงจูงใจ ซึ่งมีลักษณะแบบสอบถามชนิดปลายปิด (Close-Ended Question) ในแต่ละด้าน จำนวน 28 ข้อ ใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับกลยุทธ์การทำงาน ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ การสร้างทีมการจัดการความรู้ การสร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนความรู้ การพัฒนาคุณภาพงาน การสร้างพลังขับเคลื่อน การเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร และการสร้างเครือข่ายความรู้ ซึ่งมีลักษณะแบบสอบถามชนิดปลายปิด (Close-Ended Question) ในแต่ละด้าน จำนวน 28 ข้อ ใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในองค์กร ประกอบด้วย การพัฒนางาน การพัฒนาคน การพัฒนาองค์กร และการสร้างชุมชนในองค์กร ซึ่งมีลักษณะแบบสอบถามชนิดปลายปิด (Close-Ended Question) ในแต่ละประเภท จำนวน 16 ข้อ ใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

การทดสอบเครื่องมือ

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น ไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) และข้อบกพร่องของข้อคำถาม จำนวน 3 ท่าน

พันเอก ดร.ปิยะพงษ์ พันธุ์โกศล	รองผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก
พันเอก ดร.ชนนัฐ ยังเฟื่องมนต์	รองผู้บังคับการจังหวัดทหารบกกาญจนบุรี
พันเอกหญิง ดร.นพมาศศิริ วงศ์บา	นายทหารปฏิบัติการ อาจารย์ประจำวิทยาลัยการทัพบก

จากนั้นนำมาประมวลความเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด ที่ได้รับการพิจารณาแบบสอบถามเป็นรายข้อแล้ว นำมาปรับปรุงแบบสอบถามให้เป็นไปตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ มาทำการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์ของความสอดคล้อง (Index of Concordance : IOC)

$$\text{สูตร IOC} = \frac{\Sigma R}{N}$$

IOC แทน คำนีความสอดคล้อง

ΣR แทน ค่าคะแนนรวมที่ผู้เชี่ยวชาญให้

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดย ค่า IOC นี้ สามารถกำหนดได้จากการอ้างอิงบุคคล ทั้งนี้ค่าที่กำหนดให้ผู้เชี่ยวชาญให้คะแนนนั้น มีดังนี้

- 1 ข้อคำถามสอดคล้องกับงานวิจัย
- 0 ไม่มั่นใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับงานวิจัย แต่อาจจะใช้ได้
- 1 ข้อคำถามไม่สอดคล้องกับงานวิจัย

โดยที่ผู้เชี่ยวชาญจะแสดงความคิดเห็นต่อข้อคำถามเป็นรายข้อ ผู้วิจัยนำคะแนนที่ได้มารวมกันในแต่ละบุคคล จากนั้น รวมคะแนนของทุกคนเข้าด้วยกันหารด้วยจำนวนผู้เชี่ยวชาญ จะได้ ผลลัพธ์ที่เป็นตัวเลข ซึ่งค่าในการยอมรับ จะต้องไม่ต่ำกว่า .66 (ชนัญฐ ยังเฟื่องมนต์. 2554) จากการคำนวณได้ค่าสัมประสิทธิ์ของความสอดคล้อง ระหว่างข้อคำถามกับแบบสอบถามทั้งฉบับ มีค่าเท่ากับ .9491

ทดลองใช้ (Try-out) กับกลุ่มทดลอง ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ ไปทดลองใช้กับกลุ่มทดลองซึ่งเป็นข้าราชการประจำการสังกัดมณฑลทหารบกที่ 14 จำนวน 30 คน โดยสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ (Accidental sampling)

หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยทำการทดสอบด้วยสถิติ วิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น โดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (Statistic Package for Social Sciences หรือ SPSS Version 11.5) หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาช (Cronbach's Alpha Coefficient : α) โดยใช้เมนูคำสั่ง MENU : Analyze \rightarrow Scale \rightarrow Reliability Analysis และได้กำหนดค่าของความเชื่อมั่นไว้ไม่ต่ำกว่า .80 จากการคำนวณได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ มีค่าเท่ากับ .8471

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในองค์กรของมณฑลทหารบกที่ 11 โดยแบ่งลักษณะการแบ่งข้อมูลเป็น 2 ลักษณะ

แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) ได้มาจากข้อมูล que ผู้ศึกษาได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตอบแบบสอบถาม มีขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นกรอบในการศึกษาวิจัย แล้วนำมาสร้างเป็นแบบสอบถาม เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร ทำหนังสือขอความร่วมมือไปยังผู้บัญชาการมณฑลทหารบกที่ 11 เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม

การแจกส่งแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ขอความร่วมมือจากข้าราชการประจำการสังกัดมณฑลทหารบกที่ 11 ทำการส่งแบบสอบถามพร้อมหนังสือขออนุญาตให้กับกลุ่มตัวอย่างตอบโดยตรง และให้กลุ่มตัวอย่างและให้ส่งกลับคืน ส่วนวิธีการสุ่มตัวอย่างจะใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling) โดยกำหนดกลุ่มประชากรเรียงลำดับบัญชีกำลังพล และทำการสุ่มด้วยวิธีการจับฉลากให้ได้กลุ่มตัวอย่างครบตามจำนวน และแจกแบบสอบถามตามโควตาของหน่วยดังนี้

ตารางที่ 3-1 แสดงสถานภาพกำลังที่เป็นกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

หน่วย	ยอดกำลังพล	จำนวนสุ่มตัวอย่าง
บก.มทบ.11	228	72
พัน.ร.มทบ.11	197	62
สท.มทบ.11	485	153
รจ.มทบ.11	41	13
รวม	951	300

เมื่อผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถามได้ทั้งหมดแล้ว ทำการตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถาม เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนต่อไป

แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) ได้มาจากการศึกษาค้นคว้าจากตำราที่เกี่ยวข้องกับการทำวิจัย ข้อมูลจากเว็บไซต์ และสื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ประกอบการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย และใช้อ้างอิงในการเขียนรายงานผลการวิจัยในครั้งนี้

การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้แบบสอบถามคืนแล้ว ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่รวบรวมได้มาดำเนินการ ดังนี้
การตรวจสอบข้อมูล (Editing) ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถามแยกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออก

การลงรหัส (Coding) นำแบบสอบถามที่ถูกต้องเรียบร้อยแล้วมาลงรหัสตามที่ได้กำหนดรหัสไว้ล่วงหน้า สำหรับแบบสอบถามชนิดปลายเปิด (Close-Ended Question) ส่วนแบบสอบถามชนิดปลายเปิด (Open-Ended Question) ผู้วิจัยได้จัดกลุ่มตามคำตอบแล้วจึงนับคะแนนใส่รหัส

การประมวลผลข้อมูล ข้อมูลที่ลงรหัสแล้วได้นำมาบันทึกโดยใช้เครื่องไมโครคอมพิวเตอร์ เพื่อการประมวลผลข้อมูลซึ่งใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (Statistic Package for Social Sciences หรือ SPSS Version 11.5)

การคำนวณค่าสถิติแยกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

การวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) แบ่งเป็น 5 ตอน ดังนี้
 ตอนที่ 1 ลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ, ตำแหน่งงาน, ประสบการณ์ทำงานและระดับการศึกษา วิเคราะห์โดยใช้ค่าสถิติร้อยละ (Percentage) โดยใช้เมนูคำสั่ง

MENU : Analyze → Descriptive Statistics → Frequencies

ตอนที่ 2 สภาพแวดล้อมองค์กรประกอบด้วยผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างพื้นฐาน เทคโนโลยีการทำงาน การให้ความรู้ การกำหนดแผนงาน การประเมินผล และการสร้างแรงจูงใจ วิเคราะห์โดยใช้การแจกแจงความถี่ (Frequencies) และค่าสถิติร้อยละ (Percentage) โดยใช้เมนูคำสั่ง

MENU : Analyze → Descriptive Statistics → Frequencies

ตอนที่ 3 กลยุทธ์การทำงาน ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ การสร้างทีมการจัดการความรู้ การสร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนความรู้ การพัฒนาระบบบริหารงาน การสร้างพลัง

ขับเคลื่อน การเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร และการสร้างเครือข่ายความรู้ วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยใช้เมนูคำสั่ง

MENU : Analyze → Descriptive Statistics → Frequencies

การแปลผลการวิจัยของลักษณะแบบสอบถามที่ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภท
อันตรภาคชั้น (Interval Scale) ผู้วิจัยใช้เกณฑ์การประเมินผล โดยใช้เกณฑ์ประเมินจากสูตรต่อไปนี้
(วิเชียร เกตุสิงห์. 2538 : 8-11)

$$\begin{aligned} \text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{3} \\ &= 1.33 \end{aligned}$$

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าว ผู้วิจัยได้กำหนดการแปลความหมายของระดับความสำคัญ
ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้โดยใช้โรงเรียนของหน่วยของมณฑลทหารบกที่ 11 ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 2.33 หมายถึง ความสำคัญ ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 2.34 - 3.67 หมายถึง ความสำคัญ ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 3.68 – 5.00 หมายถึง ความสำคัญ ในระดับมาก

ตอนที่ 4 ความสำเร็จในการจัดการความรู้ในองค์กร ประกอบด้วย การพัฒนางาน
การพัฒนาคน การพัฒนาองค์กร และการสร้างชุมชนในองค์กร วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย
(Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยใช้เมนูคำสั่ง

MENU : Analyze → Descriptive Statistics → Frequencies

การแปลผลการวิจัยของลักษณะแบบสอบถามที่ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภท
อันตรภาคชั้น (Interval Scale) ผู้วิจัยใช้เกณฑ์การประเมินผล โดยใช้เกณฑ์ประเมินจากสูตรต่อไปนี้
(วิเชียร เกตุสิงห์. 2538 : 8-11)

$$\begin{aligned} \text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{3} \\ &= 1.33 \end{aligned}$$

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าว ผู้วิจัยได้กำหนดการแปลความหมายของปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ในองค์กรของมณฑลทหารบกที่ 11 ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 2.33 หมายถึง ระดับความสำเร็จน้อย

ค่าเฉลี่ย 2.34 – 3.67 หมายถึง ระดับความสำเร็จปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 3.68 - 5.00 หมายถึง ระดับความสำเร็จมาก

การวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่

สมมติฐาน สภาพแวดล้อมองค์กรมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในองค์กรของมณฑลทหารบกที่ 11 ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน คือ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยใช้เมนูคำสั่ง

MENU : Analyze → Regression → Linear

สมมติฐาน กลยุทธ์การทำงานมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในองค์กรมณฑลทหารบกที่ 11 ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน คือ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยใช้เมนูคำสั่ง

MENU : Analyze → Regression → Linear

สมมติฐาน สภาพแวดล้อมองค์กรและกลยุทธ์การทำงานมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในองค์กรมณฑลทหารบกที่ 11 ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน คือ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยใช้เมนูคำสั่ง

MENU : Analyze → Regression → Linear

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในองค์กรหน่วยทหารส่วนภูมิภาคของกองทัพบกศึกษากรณีมณฑลทหารบกที่ 11” ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 300 ชุด มาทำการวิเคราะห์ทางสถิติและประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์ ตามสมมติฐานการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ออกเป็น 5 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความสำคัญของสภาพแวดล้อมองค์กร

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความสำคัญของกลยุทธ์การทำงาน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์กร

ตอนที่ 5 ผลการทดสอบสมมติฐาน

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการสื่อความหมายที่ตรงกัน ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อต่างๆ ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

n แทน จำนวนกลุ่มประชากร

\bar{X} แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean)

SD แทน ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

p -value แทน ระดับนัยสำคัญทางสถิติ

r แทน ค่าสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Pearson Correlation)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการสร้างและวิเคราะห์ตารางแบบเชิงพรรณนา โดยใช้การแจกแจงความถี่ (Frequencies) และค่าสถิติร้อยละ (Percentage)

นำมาแจกแจงจำนวน (ความถี่) และหาค่าร้อยละ ของข้อมูล ได้แก่ ชั้นยศทางทหาร ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ทำงาน และ ระดับการศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4-1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม ชั้นยศทางทหาร ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ทำงาน และ ระดับการศึกษา

ข้อมูลลักษณะทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1.ชั้นยศทางทหาร		
นายทหารชั้นสัญญาบัตร	68	22.7
นายทหารชั้นประทวน	232	77.3
2.ตำแหน่งงาน		
ผู้บังคับหน่วย	9	3.0
ฝ่ายอำนวยการ	26	8.7
เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน	265	88.3
3.ประสบการณ์ทำงาน		
ต่ำกว่า 8 ปี	100	33.3
8 ปี ถึง 20 ปี	106	35.4
21 ปี ขึ้นไป	94	31.3
4.ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่า ปริญญาตรี	128	42.7
ปริญญาตรี	153	51.0
สูงกว่าปริญญาตรี	19	6.3
รวม	300	100.00

จากตารางที่ 4-1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้การแจกแจงความถี่ (Frequencies) และค่าสถิติร้อยละ (Percentage) นำมาแจกแจงจำนวน (ความถี่) และหาค่าร้อยละ พบว่า

ชั้นยศทางทหาร ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นกำลังพลสำรองระดับนายทหารชั้นประทวน ร้อยละ 77.3 และเป็นนายทหารชั้นสัญญาบัตร ร้อยละ 22.7

ตำแหน่งงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ตำแหน่งงาน เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน ร้อยละ 88.3 รองลงมา เป็นฝ่ายอำนวยการ ร้อยละ 8.7 ในขณะที่ เป็นผู้บังคับหน่วย ร้อยละ 3.0 ตามลำดับ

ประสบการณ์ทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงาน 8-20 ปี ร้อยละ 35.4 รองลงมาต่ำกว่า 8 ปีลงมา ร้อยละ 33.3 ในขณะที่ 21 ปีขึ้นไป ร้อยละ 31.3 ตามลำดับ

ระดับการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี ร้อยละ 93.7 รองลงมาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 42.7 ในขณะที่มีระดับสูงกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 6.3 ตามลำดับ

ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ข้าราชการประจำการของมณฑลทหารบกที่ 11 ส่วนใหญ่เป็นนายทหารชั้นประทวน มีตำแหน่งเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน มีประสบการณ์ทำงานในระหว่าง 8 – 20 ปี และมีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความสำคัญของสภาพแวดล้อมองค์กร

การวิเคราะห์ระดับความสำคัญของสภาพแวดล้อมองค์กร ประกอบด้วย ผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างพื้นฐาน เทคโนโลยีการทำงาน การให้ความรู้ การกำหนดแผนงาน การประเมินผล และการสร้างแรงจูงใจ โดยการใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4-2 การวิเคราะห์ระดับความสำคัญของสภาพแวดล้อมองค์กร

สภาพแวดล้อมองค์กร	\bar{X}	S.D.	ระดับความสำคัญ
ด้านผู้บริหาร	3.58	1.04	ปานกลาง
ความเข้าใจและทัศนคติที่ดีต่อการจัดการความรู้ในองค์กร	3.65	1.10	ปานกลาง
บทบาทในการกระตุ้นแรงเร้าและจูงใจให้เกิดการเรียนรู้	3.53	1.06	ปานกลาง
สนับสนุนและเปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ในองค์กร	3.60	1.15	ปานกลาง
ความกล้ายอมรับในความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ในองค์กร	3.60	1.25	ปานกลาง

ตารางที่ 4-2 การวิเคราะห์ระดับความสำคัญของสภาพแวดล้อมองค์กร (ต่อ)

สภาพแวดล้อมองค์กร	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความสำคัญ
ด้านวัฒนธรรมองค์กร	3.55	0.98	ปานกลาง
การแลกเปลี่ยนและการแบ่งปันความรู้ในองค์กร	3.54	1.11	ปานกลาง
การถ่ายทอดความรู้ในองค์กร	3.55	1.09	ปานกลาง
ความร่วมมือเพื่อการสร้างสรรค์ในองค์กร	3.53	1.07	ปานกลาง
การช่วยเหลือเกื้อกูลในการทำงานต่อกัน	3.59	1.05	ปานกลาง
ด้านโครงสร้างพื้นฐาน	3.50	1.25	ปานกลาง
สิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ใน องค์กร	3.45	1.02	ปานกลาง
โครงสร้างการบริหารที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ใน องค์กร	3.41	1.00	ปานกลาง
ระบบการทำงานเป็นทีมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ใน องค์กร	3.46	1.03	ปานกลาง
ระบบการจัดเก็บและแพร่กระจายความรู้ที่เอื้อต่อการ จัดการความรู้ในองค์กร	3.67	3.53	มาก
ด้านเทคโนโลยีการทำงาน	3.55	0.99	ปานกลาง
ระบบอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตที่เอื้อต่อการจัดการ ความรู้ในองค์กร	3.58	1.07	ปานกลาง
ระบบเครือข่ายสังคมออนไลน์ที่เอื้อต่อการจัดการ ความรู้ในองค์กร	3.57	1.12	ปานกลาง
ระบบการติดต่อสื่อสารที่มีความสะดวกที่เอื้อต่อการ จัดการความรู้ในองค์กร	3.57	1.05	ปานกลาง
ระบบการสืบค้นข้อมูลที่ง่ายและรวดเร็วที่เอื้อต่อการ จัดการความรู้ในองค์กร	3.46	1.07	ปานกลาง

ตารางที่ 4-2 การวิเคราะห์ระดับความสำคัญของสภาพแวดล้อมองค์กร (ต่อ)

สภาพแวดล้อมองค์กร	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความสำคัญ
ด้านการให้ความรู้	3.35	0.93	ปานกลาง
การเรียนรู้ซึ่งกันและกันระหว่างบุคคลในองค์กร	3.50	1.13	ปานกลาง
การจัดการอบรมและสัมมนาทั้งภายในและภายนอกองค์กร	3.38	1.01	ปานกลาง
การมีเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากรในองค์กร	3.19	1.04	ปานกลาง
การถ่ายทอดความรู้จากบทเรียนจากการปฏิบัติทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว	3.35	1.07	ปานกลาง
ด้านการกำหนดแผนงาน	3.36	0.87	ปานกลาง
เป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรมีความชัดเจนที่เอื้อต่อการจัดการความรู้	3.41	1.04	ปานกลาง
ระบบการสร้างนวัตกรรมในองค์กรที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้	3.37	0.94	ปานกลาง
แผนการรวบรวมความรู้ในองค์กรมาพัฒนาอย่างเป็นระบบ	3.33	0.97	ปานกลาง
การใช้องค์ความรู้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างเต็มที่	3.33	0.94	ปานกลาง
ด้านการประเมินผล	3.34	0.90	ปานกลาง
ระบบการวัดผลทางความรู้ของบุคลากร	3.35	1.01	ปานกลาง
ระบบการประเมินก่อน ระหว่างและหลังการดำเนินงาน	3.31	1.00	ปานกลาง
การติดตามและกำกับดูแลในองค์กร	3.35	0.99	ปานกลาง
การทบทวนหลังการปฏิบัติ	3.37	0.96	ปานกลาง

ตารางที่ 4-2 การวิเคราะห์ระดับความสำคัญของสภาพแวดล้อมองค์กร (ต่อ)

สภาพแวดล้อมองค์กร	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความสำคัญ
ด้านการสร้างแรงจูงใจ	3.32	0.95	ปานกลาง
การสนับสนุนทรัพยากรแก่บุคลากรที่มุ่งสนใจในการจัดการความรู้ในองค์กร	3.29	1.07	ปานกลาง
การส่งเสริมและให้รางวัลการสร้างนวัตกรรมและการประดิษฐ์คิดค้น	3.32	1.04	ปานกลาง
การสนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสและมองเห็นอนาคตการทำงานของตนเอง	3.31	1.07	ปานกลาง
การยกย่องชื่นชม การเห็นคุณค่าและความภาคภูมิใจแก่บุคลากรที่ประสบความสำเร็จจากการจัดการเรียนรู้ในองค์กร	3.33	1.05	ปานกลาง
	3.44	0.83	ปานกลาง

จากตารางที่ 4-2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ของสภาพแวดล้อมองค์กร พบว่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

ด้านผู้บริหาร พบว่ามีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.58 อยู่ในระดับปานกลาง โดยที่ ความเข้าใจ และทัศนคติที่ดีต่อการจัดการความรู้ในองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา ความกล้ายอมรับในความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ในองค์กร มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.60 การสนับสนุนและเปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ในองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 ในขณะที่ การมีบทบาทในการกระตุ้นเร่งเร้าและจูงใจให้เกิดการอยากเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ด้านวัฒนธรรมองค์กร พบว่ามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 อยู่ในระดับปานกลาง โดยที่ การช่วยเหลือเกื้อกูลในการทำงานต่อกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา การถ่ายทอดความรู้ในองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 การแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ในองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 ในขณะที่ความร่วมมือเพื่อการสร้างสรรค์ในองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ด้านโครงสร้างพื้นฐาน พบว่ามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 อยู่ในระดับปานกลาง โดยที่ การมีระบบการจัดเก็บและแพร่กระจายความรู้ในองค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา มีระบบการทำงานเป็นทีมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ใน องค์กรมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 สิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ในองค์กรมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.45 ในขณะที่ มีโครงสร้างการบริหารที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ในองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41 อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ด้านเทคโนโลยีการทำงาน พบว่ามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 อยู่ในระดับปานกลาง โดย ที่ การมีระบบอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ในองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา การมีระบบเครือข่ายสังคมออนไลน์ที่เอื้อต่อการจัดการ ความรู้ขององค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 การมีระบบการติดต่อสื่อสารที่มีความสะดวกที่เอื้อต่อ การจัดการความรู้ในองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 ในขณะที่ การมีระบบการสืบค้นข้อมูลที่ง่ายและ รวดเร็วที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ในองค์กรมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ด้านการให้ความรู้ พบว่ามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35 อยู่ในระดับปานกลาง โดยที่ การ เรียนรู้ซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากรในองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา การจัดการอบรมและสัมมนาทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38 การ ถ่ายทอดความรู้จากบทเรียนจากการปฏิบัติทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35 ในขณะที่การมีเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากรในองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.19 อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ด้านการกำหนดแผนงาน พบว่ามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36 อยู่ในระดับปานกลาง โดยที่ เป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรมีความชัดเจนที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41 อยู่ ในระดับมากที่สุด รองลงมา การมีระบบการสร้างนวัตกรรมในองค์กรที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ มี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 การมีแผนการรวบรวมองค์ความรู้ในองค์กรมาพัฒนาอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.33 ในขณะที่ การใช้องค์ความรู้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างเต็มที่ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33 อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ด้านการประเมินผล พบว่ามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34 อยู่ในระดับปานกลาง โดยที่ การ ทบทวนหลังการปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา การติดตามและ กำกับดูแลในองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35 ระบบการวัดผลทางความรู้ของบุคลากร มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.35 ในขณะที่ระบบการประเมินก่อน ระหว่างและหลังการดำเนินงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31 อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ด้านการสร้างแรงจูงใจ พบว่ามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32 อยู่ในระดับปานกลาง โดยที่การยกย่องชื่นชม การเห็นคุณค่าและความภาคภูมิใจแก่บุคลากรที่ประสบความสำเร็จจากการจัดการเรียนรู้ในองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา การส่งเสริมและให้รางวัลการสร้างนวัตกรรมและการประดิษฐ์คิดค้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32 การสนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสและมองเห็นอนาคตการทำงานของตนเอง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31 ในขณะที่การสนับสนุนทรัพยากรแก่บุคลากรที่มุ่งสนใจการจัดการความรู้ในองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29 อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความสำคัญของกลยุทธ์การทำงาน

การวิเคราะห์ระดับความสำคัญของกลยุทธ์การทำงาน โดยการใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4-3 การวิเคราะห์ระดับความสำคัญของกลยุทธ์การทำงาน

กลยุทธ์การทำงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับความสำคัญ
การสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กร	3.48	1.05	ปานกลาง
การสร้างทีมงานสำหรับการจัดการความรู้	3.37	1.06	ปานกลาง
การสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนความรู้	3.34	1.03	ปานกลาง
การพัฒนากระบวนการบริหารงานในองค์กร	3.43	1.04	ปานกลาง
การสร้างพลังขับเคลื่อนในองค์กร	3.38	1.08	ปานกลาง
การเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร	3.30	0.99	ปานกลาง
การสร้างเครือข่ายความรู้ในองค์กร	3.31	1.13	ปานกลาง
เฉลี่ย	3.37	0.95	ปานกลาง

จากตารางที่ 4-3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของสภาพแวดล้อมองค์กรด้านปัจจัยกิจกรรม พบว่า มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.37 อยู่ในระดับปานกลาง โดยที่ การสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา การพัฒนากระบวนการบริหารงานในองค์กร มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.43 การสร้างพลังขับเคลื่อนในองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38 ในขณะที่ การเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.30 อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์กร

การวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์กรประกอบด้วย การพัฒนางาน การพัฒนาคน การพัฒนาองค์กร และการสร้างชุมชนในองค์กร โดยการใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4-4 การวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์กร

ความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์กร	\bar{X}	S.D.	ระดับความสำคัญ
การพัฒนางาน	3.61	0.90	ปานกลาง
งานขององค์กรสำเร็จตามวัตถุประสงค์	3.57	1.00	ปานกลาง
งานมีคุณภาพเชื่อถือได้	3.60	0.98	ปานกลาง
งานเป็นความภาคภูมิใจของคนในองค์กร	3.62	1.03	ปานกลาง
งานมีความรวดเร็วทันตามเวลา	3.64	1.04	ปานกลาง
การพัฒนาคน	3.55	0.92	ปานกลาง
การพัฒนาด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถ	3.55	1.02	ปานกลาง
การสร้างความกระตือรือร้นต่องาน	3.59	1.02	ปานกลาง
การสร้างความสำนึกรับผิดชอบต่องาน	3.55	0.99	ปานกลาง
การพัฒนา แสวงหา ความคิดริเริ่มใหม่	3.52	1.05	ปานกลาง
การพัฒนาองค์กร	3.50	0.86	ปานกลาง
การพัฒนาปรับปรุงระบบบริหารจัดการองค์กร	3.45	1.00	ปานกลาง
สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีขององค์กร	3.49	0.99	ปานกลาง
การพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	3.46	0.95	ปานกลาง
การได้รับการยอมรับจากภายนอกองค์กร	3.59	0.99	ปานกลาง

ตารางที่ 4-4 การวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์กร (ต่อ)

การสร้างชุมชนในองค์กร	3.55	0.92	ปานกลาง
การเกิดความรู้สึกเป็นพวกเดียวกันในองค์กร	3.60	1.05	ปานกลาง
การเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร	3.55	1.04	ปานกลาง
การเกิดความรู้สึกเป็นครอบครัวเดียวกันในองค์กร	3.49	1.10	ปานกลาง
การเกิดการมีส่วนร่วมในทุกมิติในองค์กร	3.53	1.06	ปานกลาง
เฉลี่ย	3.55	0.84	ปานกลาง

จากตารางที่ 4-4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ขอความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์กร พบว่า มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.55 อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

ด้านการพัฒนางาน พบว่ามีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.61 อยู่ในระดับปานกลาง โดยที่ งานมีความรวดเร็วและทันเวลา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา งานเป็นความภาคภูมิใจของคนในองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 งานมีคุณภาพเชื่อถือได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 ในขณะที่ งานขององค์กรสำเร็จตามวัตถุประสงค์มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.57 อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ด้านการพัฒนาคน พบว่ามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 อยู่ในระดับปานกลาง โดยที่ การสร้างความกระตือรือร้นต่องาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา การพัฒนาด้านความรู้ ทักษะและความสามารถ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 การสร้างสำนึกรับผิดชอบต่องานมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.55 ในขณะที่ การแสวงหาความคิดริเริ่มใหม่ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ด้านการพัฒนาองค์กร พบว่ามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 อยู่ในระดับปานกลาง โดยที่ การได้รับการยอมรับจากภายนอก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีขององค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 การพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 ในขณะที่ การพัฒนาปรับปรุงระบบบริหารจัดการองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ด้านการสร้างชุมชนในองค์กร พบว่ามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 อยู่ในระดับปานกลาง โดยที่ เกิดความรู้สึกเป็นพวกเดียวกันในองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 เกิดการมีส่วนร่วมในงานทุกมิติ

ในองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 ในขณะที่ การเกิดความรู้สึกเป็นครอบครัวเดียวกันในองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 อยู่ในระดับน้อยที่สุด
 ตารางที่ 4-5 สรุปการวิเคราะห์ตัวแปรอิสระสภาพแวดล้อมองค์กรและกลยุทธ์การจัดการความรู้กับ
 ตัวแปรตามความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์กร

ตัวแปร	ระดับเหมาะสม			ระดับ ความสำคัญ
	\bar{X}	SD	การแปลผล	
ตัวแปรอิสระ:				
สภาพแวดล้อมองค์กร	3.44	0.83	ปานกลาง	
ผู้บริหาร	3.58	1.04	ปานกลาง	1
วัฒนธรรมองค์กร	3.55	0.98	ปานกลาง	3
โครงสร้างพื้นฐาน	3.50	1.25	ปานกลาง	4
เทคโนโลยีการทำงาน	3.55	1.00	ปานกลาง	2
การให้ความรู้	3.35	0.93	ปานกลาง	6
การกำหนดแผนงาน	3.36	0.87	ปานกลาง	5
การประเมินผล	3.34	0.90	ปานกลาง	7
การสร้างแรงจูงใจ	3.32	0.95	ปานกลาง	8
กลยุทธ์การจัดการความรู้	3.37	0.95	ปานกลาง	
การสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กร	3.48	1.05	ปานกลาง	1
การสร้างทีมงานสำหรับจัดการความรู้	3.37	1.06	ปานกลาง	4
การสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนความรู้	3.34	1.03	ปานกลาง	5
การพัฒนาระบบบริหารงานในองค์กร	3.43	1.04	ปานกลาง	2
การสร้างพลังขับเคลื่อนในองค์กร	3.38	1.08	ปานกลาง	3
การเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร	3.30	0.99	ปานกลาง	7
การสร้างเครือข่ายความรู้ในองค์กร	3.31	1.13	ปานกลาง	6
ตัวแปรตาม:	3.55	0.84	ปานกลาง	
ความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์กร				
การพัฒนางาน	3.61	0.90	ปานกลาง	1
การพัฒนาคน	3.55	0.92	ปานกลาง	3
การพัฒนาองค์กร	3.50	0.86	ปานกลาง	4
การสร้างชุมชนในองค์กร	3.55	0.96	ปานกลาง	2

จากตารางที่ 4-5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา พบว่า

ตัวแปรอิสระคือ สภาพแวดล้อมองค์กรโดยรวม มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.44 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาพบว่า ผู้บริหาร อยู่ในระดับความสำคัญที่สุด รองลงมา ได้แก่ เทคโนโลยีการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างพื้นฐาน การกำหนดแผนงาน การให้ความรู้ และการประเมินผล ตามลำดับ ในขณะที่ การสร้างแรงจูงใจ อยู่ในระดับความสำคัญน้อยที่สุด และเมื่อพิจารณากลยุทธ์การทำงาน โดยรวม มีค่าเฉลี่ย 3.37 โดยที่ การสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กร มีความสำคัญมากที่สุด รองลงมา การพัฒนาระบบบริหารงานในองค์กร การสร้างพลังขับเคลื่อนในองค์กร การสร้างทีมงานสำหรับจัดการความรู้ การสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนความรู้ และการสร้างเครือข่ายความรู้ในองค์กรตามลำดับ ในขณะที่การเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร มีความเหมาะสมน้อยที่สุด

ตัวแปรตาม คือ ความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์กรโดยรวม มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.55 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยที่ การพัฒนางาน มีความสำคัญมากที่สุด รองลงมา การสร้างชุมชนในองค์กร และการพัฒนาคน ตามลำดับ ในขณะที่ การพัฒนาองค์กร อยู่ในระดับความสำคัญน้อยที่สุด

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ทางสถิติจากสมมติฐานของการวิจัย

สมมติฐานข้อที่ 1 สภาพแวดล้อมองค์กรมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในองค์กรของมณฑลทหารบกที่ 11

ในการทดสอบสมมติฐาน สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก H_0 ก็ต่อเมื่อ ค่า Sig. ซึ่งน้อยกว่า .05

ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบตัวแปรตามเงื่อนไขหรือข้อตกลงเบื้องต้น สำหรับการวิเคราะห์การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ(Multiple Regression Analysis) ดังนี้

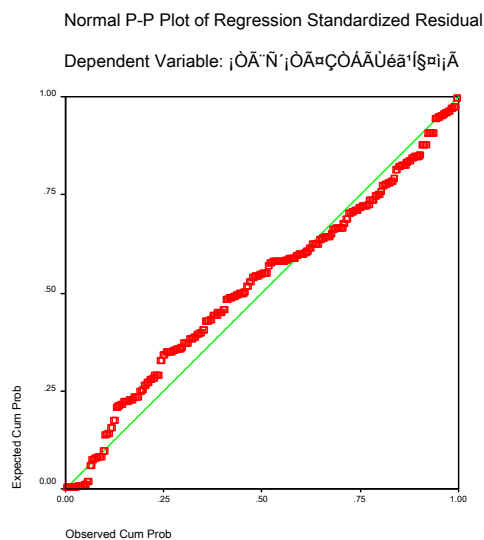
1. ตัวแปรไม่มีความคลาดเคลื่อนในการวัด

1.1 ตัวแปรอยู่ในระดับตัวแปรต่อเนื่อง คือ Interval Scale และ Rating Scale

1.2 ได้ทำการวัดค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เท่ากับ .8471 และค่าความตรง (Validity) เท่ากับ .9491

2. ตัวแปรมีการแจกแจงเป็นแบบปกติ

แผนภาพที่ 4-1 กราฟสภาพแวดล้อมองค์กรมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในองค์กรของมณฑลทหารบกที่ 11

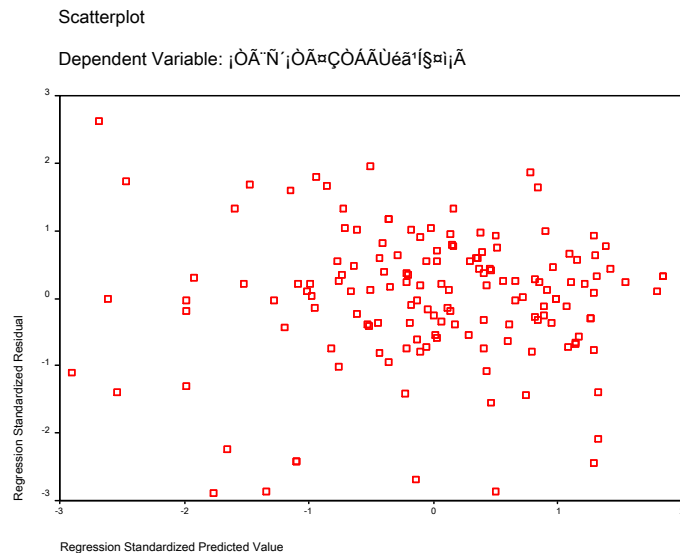


จากภาพที่ 4-1 พบว่ามีการกระจายตัวอยู่ในแนวเส้นตรง แสดงว่ามีการแจกแจงแบบปกติ

3. คุณสมบัติของความคลาดเคลื่อน

3.1 ค่าความแปรปรวนคงที่

แผนภาพที่ 4-2 กราฟความแปรปรวนของสภาพแวดล้อมองค์กรมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้
ในองค์กรของมณฑลทหารบกที่ 11



จากแผนภาพที่ 4-2 พบว่า ความคลาดเคลื่อนมีความแปรปรวนกระจายตัวอยู่รอบๆ ศูนย์ แสดงว่าความแปรปรวนมีค่าคงที่

3.2 ค่าความคลาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน (Autocorrelation) โดยพิจารณาจากค่าสถิติ Durbin – Watson ทดสอบ พบว่ามีค่าเท่ากับ 1.312 ซึ่งไม่ได้มีค่าอยู่ระหว่าง 1.5 ถึง 2.5 แสดงว่ามีปัญหาค่าคลาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน (No Autocorrelation) แต่สำหรับงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยไม่ได้นำมาพิจารณา เนื่องจากการเก็บข้อมูลภายในที่เป็นเฉพาะหน่วย

4. การทดสอบความสัมพันธ์ภายในกันเอง (Multicollinearity)

โดยพิจารณาจากค่า Tolerance จากการทดสอบ พบว่ามีค่า .361, .243, .546, .323, .241, .176, .271, และ .253 ซึ่งมีค่ามากกว่า .100 และค่า VIF จากการทดสอบ พบว่ามีค่า 2.766, 4.119, 1.832, 3.094, 4.154, 5.675, 3.685, และ 3.959 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 10 แสดงว่าไม่มีปัญหาด้าน Multicollinearity

จากผลการทดสอบข้อตกลงเบื้องต้น พบว่า อยู่ในเงื่อนไข ซึ่งเป็นไปตามข้อตกลงในการใช้วิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ผู้วิจัยจึงได้ใช้สถิติการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ในการทดสอบสมมติฐานต่อไป

และเพื่อให้เกิดความสะดวกในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจึงขอกำหนดการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 1 สภาพแวดล้อมองค์กรมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในองค์กรของมณฑลทหารบกที่ 11

H_0 : สภาพแวดล้อมองค์กรไม่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในองค์กรของมณฑลทหารบกที่ 11

H_1 : สภาพแวดล้อมองค์กรมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในองค์กรของมณฑลทหารบกที่ 11

ผลการทดสอบด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ตามสมมติฐานดังกล่าวข้างต้น ปรากฏผลดังตารางที่ 10 ถึง ตารางที่ 12 ตารางที่ 4-6 Model Summary^b สภาพแวดล้อมองค์กรโดยรวมต่อการจัดการความรู้ในองค์กรของมณฑลทหารบกที่ 11

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.861 ^a	.723	.716	.446

a. Predictors : (Constant), การสร้างแรงจูงใจ, โครงสร้างพื้นฐาน, เทคโนโลยีการทำงาน, ผู้บริหาร, การประเมินผล, วัฒนธรรมองค์กร, การให้ความรู้, การกำหนดแผนงาน

b. Dependent Variable : การจัดการความรู้ในองค์กร

จากตารางที่ 4-6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ตัวแปรอิสระ คือ สภาพแวดล้อมองค์กร มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม คือ การจัดการความรู้ในองค์กร อยู่ในระดับมาก ($R = .861$) และสภาพแวดล้อมองค์กรสามารถอธิบายความแปรผันที่เกิดขึ้นกับการจัดการความรู้ในองค์กรของมณฑลทหารบกที่ 11 ได้ร้อยละ 72.30 ($R^2 = .723$) อีกร้อยละ 27.70 เป็นผลมาจากตัวแปรอื่นๆ ที่ไม่ได้ศึกษา

ตารางที่ 4-7 ANOVA^b ระบบกำลังสำรองต่อการมารายงานตัวเพื่อการเตรียมผล

Model		SS	df	MS	F	Sig.
1	Regression	151.107	8	18.888	95.114	.000 ^a
	Residual	57.789	291	.199		
	Total	208.895	299			

a. Predictors : (Constant), การสร้างแรงจูงใจ, โครงสร้างพื้นฐาน, เทคโนโลยีการทำงาน, ผู้บริหาร, การประเมินผล, วัฒนธรรมองค์กร, การให้ความรู้, การกำหนดแผนงาน

b. Dependent Variable : การจัดการความรู้ในองค์กร

จากตารางที่ 4-7 ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัว สามารถทำนาย Y ได้ โดยการใช้สถิติ ANOVA พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก H_0 หมายความว่า สภาพแวดล้อมองค์กรมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในองค์กรของมณฑลทหารบกที่ 11 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($F = 95.114, df = 8, Sig. = .000$)

ตารางที่ 4-8 Coefficients สภาพแวดล้อมองค์กรต่อการจัดการความรู้ในองค์กรของมณฑลทหารบกที่ 11

Model		Unstandardized		Standardized	t	Sig.
		Coefficients		Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.648	.112		5.770	.000*
	ผู้บริหาร	.113	.041	.140	2.729	.007*
	วัฒนธรรมองค์กร	.234	.054	.273	4.361	.000*
	โครงสร้างพื้นฐาน	-.032	.028	-.048	-1.141	.255
	เทคโนโลยีการทำงาน	.074	.046	.087	1.612	.108
	การให้ความรู้	-.030	.057	-.034	-.534	.594
	การกำหนดแผนงาน	.321	.071	.334	4.546	.000*
	การประเมินผล	.051	.055	.055	.927	.355
	การสร้างแรงจูงใจ	.054	.054	.128	2.078	.039*

*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4-8 สามารถแสดงความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในองค์กรของมณฑลทหารบกที่ 11 โดยรวม คือ

ถ้าสภาพแวดล้อมองค์กรให้ความสำคัญกับผู้บริหาร เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้มีระดับความสำเร็จในการจัดการเรียนรู้ในองค์กรโดยรวมเพิ่มขึ้น .113 หน่วย

ถ้าสภาพแวดล้อมองค์กรให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กร เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้มีระดับความสำเร็จในการจัดการเรียนรู้ในองค์กรโดยรวมเพิ่มขึ้น .234 หน่วย

ถ้าสภาพแวดล้อมองค์กรให้ความสำคัญกับโครงสร้างพื้นฐาน เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้มีระดับความสำเร็จในการจัดการเรียนรู้ในองค์กรโดยรวมเพิ่มขึ้น -.032 หน่วย

ถ้าสภาพแวดล้อมองค์กรให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีการทำงาน เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้มีระดับความสำเร็จในการจัดการเรียนรู้ในองค์กรโดยรวมเพิ่มขึ้น .074 หน่วย

ถ้าสภาพแวดล้อมองค์กรให้ความสำคัญกับการให้ความรู้ เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้มีระดับความสำเร็จในการจัดการเรียนรู้ในองค์กรโดยรวมเพิ่มขึ้น -.030 หน่วย

ถ้าสภาพแวดล้อมองค์กรให้ความสำคัญกับการกำหนดแผนงาน เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้มีระดับความสำเร็จในการจัดการเรียนรู้ในองค์กรโดยรวมเพิ่มขึ้น .321 หน่วย

ถ้าสภาพแวดล้อมองค์กรให้ความสำคัญกับการประเมินผล เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้มีระดับความสำเร็จในการจัดการเรียนรู้ในองค์กรโดยรวมเพิ่มขึ้น .051 หน่วย

ถ้าสภาพแวดล้อมองค์กรให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้มีระดับความสำเร็จในการจัดการเรียนรู้ในองค์กรโดยรวมเพิ่มขึ้น .054 หน่วย

โดยสามารถสร้างสมการของความสัมพันธ์ ได้ดังนี้

สมการของความสัมพันธ์ ในรูปคะแนนดิบ

$$\hat{Y} = .648 + (.113) \text{ผู้บริหาร} + (.234) \text{วัฒนธรรมองค์กร} + (.321) \text{การกำหนดแผนงาน} + (.054) \text{การสร้างแรงจูงใจ}$$

สมการของความสัมพันธ์ ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z = (.140) \text{ผู้บริหาร} + (.273) \text{วัฒนธรรมองค์กร} + (.334) \text{การกำหนดแผนงาน} + (.128) \text{การสร้างแรงจูงใจ}$$

สมมติฐานข้อที่ 2 กลยุทธ์การทำงานมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในองค์กรของมณฑลทหารบกที่ 11

ในการทดสอบสมมติฐาน สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก H_0 ก็ต่อเมื่อ ค่า Sig. ซึ่งน้อยกว่า .05

ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบตัวแปรตามเงื่อนไขหรือข้อตกลงเบื้องต้น สำหรับการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ดังนี้

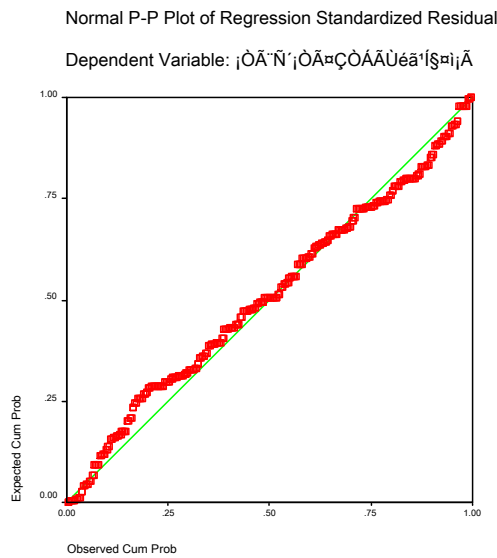
1. ตัวแปรไม่มีความคลาดเคลื่อนในการวัด

1.1 ตัวแปรอยู่ในระดับตัวแปรต่อเนื่อง คือ Interval Scale และ Rating Scale

1.2 ได้ทำการวัดค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เท่ากับ .8471 และค่าความตรง (Validity) เท่ากับ .9491

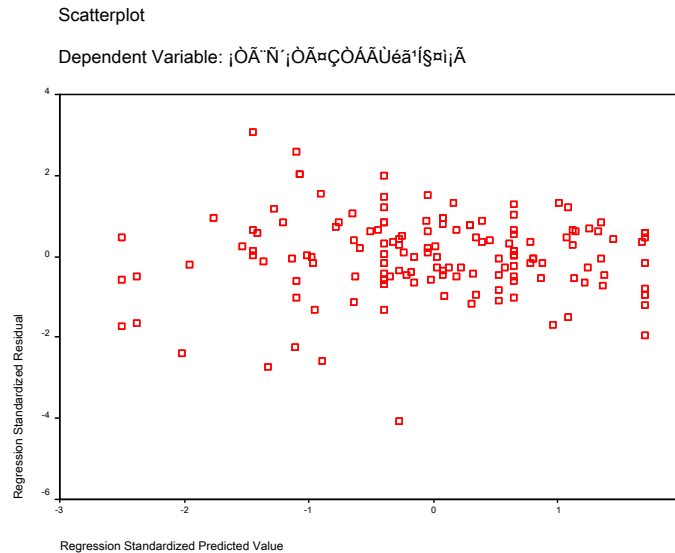
2. ตัวแปรมีการแจกแจงเป็นแบบปกติ

แผนภาพที่ 4-3 กราฟพลูทซ์การทำงานมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในองค์กรของมณฑลทหารบกที่ 11



จากภาพที่ 4-3 พบว่ามีการกระจายตัวอยู่ในแนวเส้นตรง แสดงว่ามีการแจกแจงแบบปกติ

แผนภาพที่ 4-4 กราฟความแปรปรวนของกลยุทธ์การทำงานมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ใน
องค์กรของมณฑลทหารบกที่ 11



จากแผนภาพที่ 4-4 พบว่า ความคลาดเคลื่อนมีความแปรปรวนกระจายตัวอยู่รอบๆ ศูนย์ แสดงว่าความแปรปรวนมีค่าคงที่

3. คุณสมบัติของความคลาดเคลื่อน

3.1 ค่าความแปรปรวนคงที่

3.2 ค่าความคลาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน (Autocorrelation) โดยพิจารณาจากค่าสถิติ Durbin – Watson ทดสอบ พบว่ามีค่าเท่ากับ 1.482 ซึ่งไม่ได้มีค่าอยู่ระหว่าง 1.5 ถึง 2.5 แสดงว่ามีปัญหาค่าคลาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน (No Autocorrelation) แต่สำหรับงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยไม่ได้นำมาพิจารณา เนื่องจากการเก็บข้อมูลภายในที่เป็นเฉพาะหน่วย

4. การทดสอบความสัมพันธ์ภายในกันเอง (Multicollinearity)

โดยพิจารณาจากค่า Tolerance จากการทดสอบ พบว่ามีค่า .293, .223, .187, .252, .214, .182, และ .199 ซึ่งมีค่ามากกว่า .100 และค่า VIF จากการทดสอบ พบว่ามีค่า 3.416, 4.486, 5.360, 3.972, 4.676, 5.501, และ 5.016 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 10 แสดงว่าไม่มีปัญหาด้าน Multicollinearity

จากผลการทดสอบข้อตกลงเบื้องต้น พบว่า อยู่ในเงื่อนไข ซึ่งเป็นไปตามข้อตกลงในการใช้วิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ผู้วิจัยจึงได้ใช้สถิติการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ในการทดสอบสมมติฐานต่อไป

และเพื่อให้เกิดความสะดวกในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจึงขอกำหนดการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 1 กลยุทธ์การทำงานมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในองค์กรของมณฑลทหารบกที่ 11

H_0 : กลยุทธ์การทำงานไม่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในองค์กรของมณฑลทหารบกที่ 11

H_1 : กลยุทธ์การทำงานมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในองค์กรของมณฑลทหารบกที่ 11

ผลการทดสอบด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ตามสมมติฐานดังกล่าวข้างต้น ปรากฏผลดังตารางที่ 4-9 ถึง ตารางที่ 4-11

ตารางที่ 4-9 Model Summary^b กลยุทธ์การทำงานโดยรวมต่อการจัดการความรู้ในองค์กรของมณฑลทหารบกที่ 11

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.816 ^a	.666	.658	.489

a. Predictors : (Constant), การสร้างเครือข่ายความรู้, การพัฒนาระบบบริหารงาน, การสร้างวิสัยทัศน์, การสร้างทีมงาน, การสร้างพลังขับเคลื่อน, การสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนความรู้, การเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร

b. Dependent Variable : การจัดการความรู้ในองค์กร

จากตารางที่ 4-9 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ตัวแปรอิสระ คือ กลยุทธ์การทำงาน มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม คือ การจัดการความรู้ในองค์กร อยู่ในระดับมาก ($R = .816$) และกลยุทธ์การทำงานสามารถอธิบายความแปรผันที่เกิดขึ้นกับการจัดการความรู้ในองค์กรของมณฑลทหารบกที่ 11 ได้ร้อยละ 66.60 ($R^2 = .666$) อีกร้อยละ 33.40 เป็นผลมาจากตัวแปรอื่นๆ ที่ไม่ได้ศึกษา

ตารางที่ 4-10 ANOVA^b กลยุทธ์การทำงานต่อการจัดการความรู้ในองค์กรของมณฑลทหารบกที่ 11

Model		SS	df	MS	F	Sig.
1	Regression	139.211	7	19.887	83.335	.000 ^a
	Residual	69.684	292	.239		
	Total	208.895	299			

a. Predictors : (Constant), การสร้างเครือข่ายความรู้, การพัฒนาระบบบริหารงาน, การสร้างวิสัยทัศน์, การสร้างทีมงาน, การสร้างพลังขับเคลื่อน, การสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนความรู้, การเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร

b. Dependent Variable : การจัดการความรู้ในองค์กร

จากตารางที่ 4-10 ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวสามารถทำนาย Y ได้ โดยการใช้สถิติ ANOVA พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก H_0 หมายความว่า กลยุทธ์การทำงานมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในองค์กรของมณฑลทหารบกที่ 11 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($F = 83.335$, $df = 7$, $Sig. = .000$)

ตารางที่ 4-11 Coefficients กลยุทธ์การทำงานต่อการจัดการความรู้ในองค์กรของมณฑลทหารบกที่ 11

Model		Unstandardized		Standardized	t	Sig.
		Coefficients		Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.123	.108		10.434	.000*
	การสร้างวิสัยทัศน์	.084	.050	.105	1.680	.094
	การสร้างทีมงาน	.160	.057	.202	2.822	.005*
	การสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนความรู้	.088	.063	.108	1.385	.167
	การพัฒนาระบบบริหารงาน	.242	.054	.300	4.458	.000*
	การสร้างพลังขับเคลื่อน	-.029	.057	-.037	-.510	.610
	การเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร	.017	.067	.020	.250	.803
	การสร้างเครือข่ายความรู้	.156	.056	.210	2.780	.006*

*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4-11 สามารถแสดงความสัมพันธ์ของกลยุทธ์การทำงานที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในองค์กรของมณฑลทหารบกที่ 11 โดยรวม คือ

ถ้ากลยุทธ์การทำงานให้ความสำคัญกับการสร้างวิสัยทัศน์ เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้มีระดับความสำเร็จในการจัดการเรียนรู้ในองค์กรโดยรวมเพิ่มขึ้น .084 หน่วย

ถ้ากลยุทธ์การทำงานให้ความสำคัญกับการสร้างทีมงาน เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้มีระดับความสำเร็จในการจัดการเรียนรู้ในองค์กรโดยรวมเพิ่มขึ้น .160 หน่วย

ถ้ากลยุทธ์การทำงานให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนความรู้ เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้มีระดับความสำเร็จในการจัดการเรียนรู้ในองค์กรโดยรวมเพิ่มขึ้น .088 หน่วย

ถ้ากลยุทธ์การทำงานให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบบริหารงาน เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้มีระดับความสำเร็จในการจัดการเรียนรู้ในองค์กรโดยรวมเพิ่มขึ้น .242 หน่วย

ถ้ากลยุทธ์การทำงานให้ความสำคัญกับการสร้างพลังขับเคลื่อน เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้มีระดับความสำเร็จในการจัดการเรียนรู้ในองค์กรโดยรวมเพิ่มขึ้น -.029 หน่วย

ถ้ากลยุทธ์การทำงานให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้มีระดับความสำเร็จในการจัดการเรียนรู้ในองค์กรโดยรวมเพิ่มขึ้น .017 หน่วย

ถ้ากลยุทธ์การทำงานให้ความสำคัญกับการสร้างเครือข่ายความรู้ เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้มีระดับความสำเร็จในการจัดการเรียนรู้ในองค์กรโดยรวมเพิ่มขึ้น .156 หน่วย

โดยสามารถสร้างสมการของความสัมพันธ์ ได้ดังนี้

สมการของความสัมพันธ์ ในรูปคะแนนดิบ

$$\hat{Y} = 1.123 + (.160) \text{ การสร้างทีมงาน} + (.242) \text{ การพัฒนาระบบบริหารงาน} + (.156) \text{ การสร้างเครือข่ายความรู้}$$

สมการของความสัมพันธ์ ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z = (.202) \text{ การสร้างทีมงาน} + (.300) \text{ การพัฒนาระบบบริหารงาน} + (.210) \text{ การสร้างเครือข่ายความรู้}$$

สมมติฐานข้อที่ 3 สภาพแวดล้อมองค์กรและกลยุทธ์การทำงานมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในองค์กรของมณฑลทหารบกที่ 11

ในการทดสอบสมมติฐาน สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก H_0 ก็ต่อเมื่อ ค่า Sig. ซึ่งน้อยกว่า .05

ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบตัวแปรตามเงื่อนไขหรือข้อตกลงเบื้องต้น สำหรับการวิเคราะห์การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ(Multiple Regression Analysis) ดังนี้

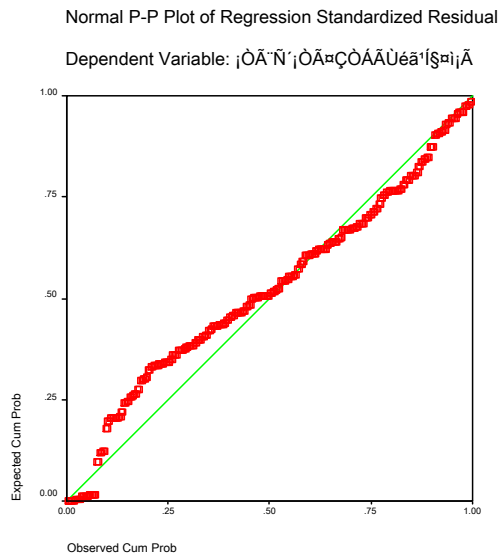
1. ตัวแปรไม่มีความคลาดเคลื่อนในการวัด

1.1 ตัวแปรอยู่ในระดับตัวแปรต่อเนื่อง คือ Interval Scale และ Rating Scale

1.2 ได้ทำการวัดค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เท่ากับ .8471 และค่าความตรง (Validity) เท่ากับ .9491

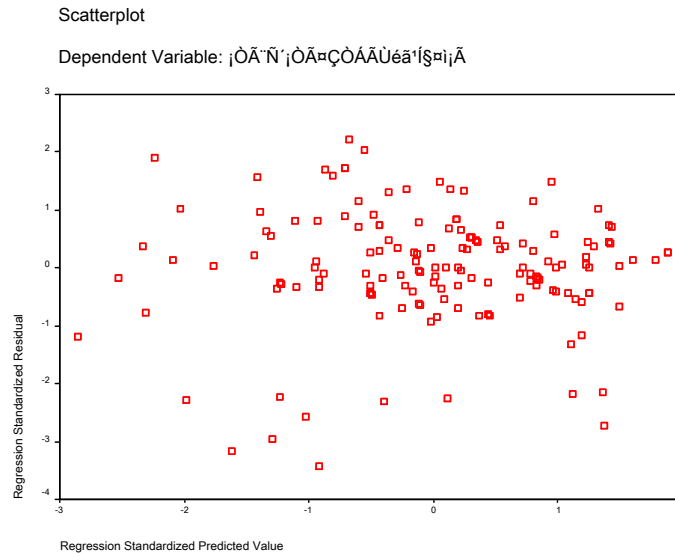
2. ตัวแปรมีการแจกแจงเป็นแบบปกติ

แผนภาพที่ 4-5 กราฟสภาพแวดล้อมองค์กรและกลยุทธ์การทำงานมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในองค์กรของมณฑลทหารบกที่ 11



จากภาพที่ 4-5 พบว่ามีการกระจายตัวอยู่ในแนวเส้นตรง แสดงว่ามีการแจกแจงแบบปกติ

แผนภาพที่ 4-6 กราฟความแปรปรวนของสภาพแวดล้อมองค์กรและกลยุทธ์การทำงานมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในองค์กรของมณฑลทหารบกที่ 11



จากแผนภาพที่ 4-6 พบว่า ความคลาดเคลื่อนมีความแปรปรวนกระจายตัวอยู่รอบๆ ศูนย์ แสดงว่าความแปรปรวนมีค่าคงที่

3. คุณสมบัติของความคลาดเคลื่อน

3.1 ค่าความแปรปรวนคงที่

3.2 ค่าความคลาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน (Autocorrelation) โดยพิจารณาจากค่าสถิติ Durbin – Watson ทดสอบ พบว่ามีค่าเท่ากับ 1.319 ซึ่งไม่ได้มีค่าอยู่ระหว่าง 1.5 ถึง 2.5 แสดงว่ามีปัญหาค่าคลาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน (No Autocorrelation) แต่สำหรับงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยไม่ได้นำมาพิจารณา เนื่องจากการเก็บข้อมูลภายในที่เป็นเฉพาะหน่วย

4. การทดสอบความสัมพันธ์ภายในกันเอง (Multicollinearity)

โดยพิจารณาจากค่า Tolerance จากการทดสอบ พบว่ามีค่า .278 ซึ่งมีค่ามากกว่า .100 และค่า VIF จากการทดสอบ พบว่ามีค่า 3.596 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 10 แสดงว่าไม่มีปัญหาด้าน Multicollinearity

จากผลการทดสอบข้อตกลงเบื้องต้น พบว่า อยู่ในเงื่อนไข ซึ่งเป็นไปตามข้อตกลงในการใช้วิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ผู้วิจัยจึงได้ใช้สถิติการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ในการทดสอบสมมติฐานต่อไป และเพื่อให้เกิดความสะดวกในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจึงขอกำหนดการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 1 สภาพแวดล้อมองค์กรและกลยุทธ์การทำงานมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในองค์กรของมณฑลทหารบกที่ 11

H_0 : สภาพแวดล้อมองค์กรและกลยุทธ์การทำงานไม่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในองค์กรของมณฑลทหารบกที่ 11

H_1 : สภาพแวดล้อมองค์กรและกลยุทธ์การทำงานมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในองค์กรของมณฑลทหารบกที่ 11

ผลการทดสอบด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ตามสมมติฐานดังกล่าวข้างต้น ปรากฏผลดังตารางที่ 10 ถึง ตารางที่ 12

ตารางที่ 4-12 Model Summary^b สภาพแวดล้อมองค์กรและกลยุทธ์การทำงานโดยรวมต่อการจัดการความรู้ในองค์กรของมณฑลทหารบกที่ 11

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.848 ^a	.729	.718	.444

a. Predictors : (Constant), กลยุทธ์การทำงาน, สภาพแวดล้อมองค์กร

b. Dependent Variable : การจัดการความรู้ในองค์กร

จากตารางที่ 4-12 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ตัวแปรอิสระ คือ สภาพแวดล้อมองค์กรและกลยุทธ์การทำงาน มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม คือ การจัดการความรู้ในองค์กร อยู่ในระดับมาก ($R = .848$) และสภาพแวดล้อมองค์กรและกลยุทธ์การทำงานสามารถอธิบายความแปรผันที่เกิดขึ้นกับการจัดการความรู้ในองค์กรของมณฑลทหารบกที่ 11 ได้ร้อยละ 72.90 ($R^2 = .729$) อีกร้อยละ 27.10 เป็นผลมาจากตัวแปรอื่นๆ ที่ไม่ได้ศึกษา

ตารางที่ 4-13 ANOVA^b กลยุทธ์การทำงานต่อการจัดการความรู้ในองค์กรของมณฑลทหารบกที่ 11

Model		SS	df	MS	F	Sig.
1	Regression	150.322	2	75.161	381.113	.000 ^a
	Residual	58.573	297	.197		
	Total	208.895	299			

a. Predictors : (Constant), กลยุทธ์การทำงาน, สภาพแวดล้อมองค์กร

b. Dependent Variable : การจัดการความรู้ในองค์กร

จากตารางที่ 4-13 ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวสามารถทำนาย Y ได้ โดยการใช้สถิติ ANOVA พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก H_0 หมายความว่า สภาพแวดล้อมองค์กรและกลยุทธ์การทำงานมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในองค์กรของมณฑลทหารบกที่ 11 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($F = 381.113, df = 2, Sig. = .000$)

ตารางที่ 4-14 Coefficients สภาพแวดล้อมองค์กรและกลยุทธ์การทำงานต่อการจัดการความรู้ในองค์กรของมณฑลทหารบกที่ 11

Model		Unstandardized		Standardized	t	Sig.
		Coefficients		Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.690	.109		6.305	.000*
	สภาพแวดล้อมองค์กร	.487	.059	.485	8.317	.000*
	กลยุทธ์การทำงาน	.351	.051	.397	6.817	.000*

*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4-14 สามารถแสดงความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมองค์กรและกลยุทธ์การทำงานที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในองค์กรของมณฑลทหารบกที่ 11 โดยรวม คือ

ถ้าสภาพแวดล้อมองค์กรและกลยุทธ์การทำงานให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมองค์กร เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้มีระดับความสำเร็จในการจัดการเรียนรู้ในองค์กร โดยรวมเพิ่มขึ้น .487 หน่วย

ถ้าสภาพแวดล้อมองค์กรและกลยุทธ์การทำงานให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การทำงาน เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้มีระดับความสำเร็จในการจัดการเรียนรู้ในองค์กร โดยรวมเพิ่มขึ้น .351 หน่วย

โดยสามารถสร้างสมการของความสัมพันธ์ ได้ดังนี้

สมการของความสัมพันธ์ ในรูปคะแนนดิบ

$$\hat{Y} = 690 + (.487) \text{ สภาพแวดล้อมองค์กร} + (.351) \text{ กลยุทธ์การทำงาน}$$

สมการของความสัมพันธ์ ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z = (.485) \text{ สภาพแวดล้อมองค์กร} + (.397) \text{ กลยุทธ์การทำงาน}$$

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในองค์กรหน่วยทหารส่วนภูมิภาคของกองทัพภาคศึกษากรณิณฑลทหารบกที่ 11”เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมองค์กรและกลยุทธ์การทำงานที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในองค์กรของหน่วยของมณฑลทหารบกที่ 11

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับ สภาพแวดล้อมองค์กร และกลยุทธ์การทำงาน การจัดการความรู้ในองค์กร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นกรอบแนวคิด และได้กำหนดสมมติฐานในการวิจัยไว้ดังนี้

สภาพแวดล้อมองค์กรและกลยุทธ์การทำงานมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในองค์กร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ เป็นข้าราชการประจำการสังกัดมณฑลทหารบกที่ 11 จำนวน 951 นาย ทำการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางของเกรจซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970 อ้างถึงใน ธนัญฐ์ ยังเฟื่องมนต์, 2554) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 300 นาย

วิธีการใช้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) สร้างโดยใช้ สอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ แบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมองค์กร ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับกลยุทธ์การทำงาน และตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กร

นำแบบสอบถามที่ตรวจสอบความถูกต้องแล้ว ไปวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์ SPSS for Windows version 11.5 มีเกณฑ์การให้คะแนนตามประเภทมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) อธิบายข้อมูล ด้วย สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) สถิติเชิงอนุมาน (Inference Statistics)

สถิติที่ใช้การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการวิเคราะห์ โดยใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

สรุป

จากผลการศึกษาเรื่องการจัดการความรู้ในองค์กรของมณฑลทหารบกที่ 11 สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากผลการวิจัย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี ร้อยละ 93.7 รองลงมาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 42.7 ในขณะที่มีระดับสูงกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 6.3 ตามลำดับ สรุปได้ว่า ข้าราชการประจำการของมณฑลทหารบกที่ 11 ส่วนใหญ่เป็นนายทหารชั้นประทวน มีตำแหน่งเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน มีประสบการณ์ทำงานในระหว่าง 8 – 20 ปี ย่อมมีความชำนาญต่องานในหน้าที่จากประสบการณ์ของตนเองและมีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี

ปัจจัยที่มีอิทธิพล ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาใน 2 ปัจจัยคือ สภาพแวดล้อมองค์กร และกลยุทธ์การทำงาน สามารถสรุป ตามปัจจัยที่ศึกษา ได้ดังนี้

สภาพแวดล้อมองค์กร พบว่ามีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.44 อยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงตามลำดับความสำคัญ ดังนี้

ด้านผู้บริหาร พบว่ามีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.58 อยู่ในระดับปานกลาง โดยที่ ความเข้าใจและทัศนคติที่ดีต่อการจัดการความรู้ในองค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา ความกล้ายอมรับในความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ในองค์กร การสนับสนุนและเปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ในองค์กร ในขณะที่ การมีบทบาทในการกระตุ้นแรงจูงใจให้เกิดการอยากเรียนรู้ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ด้านเทคโนโลยีการทำงาน พบว่ามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 อยู่ในระดับปานกลาง โดยที่ การมีระบบอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ในองค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา การมีระบบเครือข่ายสังคมออนไลน์ที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร การมีระบบการติดต่อสื่อสารที่มีความสะดวกที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ในองค์กร ในขณะที่ การมีระบบการสืบค้นข้อมูลที่ง่ายและรวดเร็วที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ในองค์กร อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ด้านวัฒนธรรมองค์กร พบว่ามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 อยู่ในระดับปานกลาง โดยที่ การช่วยเหลือเกื้อกูลในการทำงานต่อกัน อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา การถ่ายทอดความรู้ในองค์กร การแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ในองค์กร ตามลำดับ ในขณะที่ความร่วมมือเพื่อการสร้างสรรค์ในองค์กร อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ด้านโครงสร้างพื้นฐาน พบว่ามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 อยู่ในระดับปานกลาง โดยที่ การมีระบบการจัดเก็บและแพร่กระจายความรู้ในองค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา มีระบบการทำงานเป็นทีมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ในองค์กร สิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ในองค์กร ตามลำดับ ในขณะที่ มีโครงสร้างการบริหารที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ในองค์กร อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ด้านการกำหนดแผนงาน พบว่ามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36 อยู่ในระดับปานกลาง โดยที่ เป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรมีความชัดเจนที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา การมีระบบการสร้างนวัตกรรมในองค์กรที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ การมีแผนการรวบรวมองค์ความรู้ในองค์กรมาพัฒนาอย่างเป็นระบบ ตามลำดับ ในขณะที่ การใช้องค์ความรู้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างเต็มที่ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ด้านการให้ความรู้ พบว่ามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35 อยู่ในระดับปานกลาง โดยที่ การเรียนรู้ซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากรในองค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา การจัดการอบรมและสัมมนาทั้งภายในและภายนอกองค์กร การถ่ายทอดความรู้จากบทเรียนจากการปฏิบัติทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว ตามลำดับ ในขณะที่การมีเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากรในองค์กร อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ด้านการประเมินผล พบว่ามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34 อยู่ในระดับปานกลาง โดยที่ การทบทวนหลังการปฏิบัติ อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา การติดตามและกำกับดูแลในองค์กร ระบบการวัดผลทางความรู้ของบุคลากร ตามลำดับ ในขณะที่ระบบการประเมินก่อน ระหว่างและหลังการดำเนินงาน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ด้านการสร้างแรงจูงใจ พบว่ามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32 อยู่ในระดับปานกลาง โดยที่ การยกย่องชื่นชม การเห็นคุณค่าและความภาคภูมิใจแก่บุคลากรที่ประสบความสำเร็จจากการจัดการเรียนรู้ในองค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา การส่งเสริมและให้รางวัลการสร้างนวัตกรรมและการประดิษฐ์คิดค้น การสนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสและมองเห็นอนาคตการทำงานของตนเอง ตามลำดับ ในขณะที่การสนับสนุนทรัพยากรแก่บุคลากรที่มุ่งสนใจการจัดการความรู้ในองค์กร อยู่ในระดับน้อยที่สุด

กลยุทธ์การทำงาน พบว่ามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับตามความสำคัญ ดังนี้

การสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา การพัฒนาระบบบริหารงานในองค์กร การสร้างพลังขับเคลื่อนในองค์กร การสร้างทีมงานสำหรับจัดการความรู้

การสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนความรู้ การสร้างเครือข่ายความรู้ในองค์กร ตามลำดับ ในขณะที่ การเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร อยู่ในระดับน้อยที่สุด

การจัดการความรู้ในองค์กร

การจัดการความรู้ในองค์กร จากผลการวิจัย พบว่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 มีระดับความสำเร็จ ปานกลาง สามารถสรุป ตามลำดับความสำคัญ ได้ดังนี้

ด้านการพัฒนางาน พบว่ามีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.61 อยู่ในระดับความสำเร็จปานกลาง โดยที่ งานมีความรวดเร็วและทันเวลา อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา งานเป็นความภาคภูมิใจของคนในองค์กร งานมีคุณภาพเชื่อถือได้ ตามลำดับ ในขณะที่ งานขององค์กรสำเร็จตามวัตถุประสงค์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ด้านการสร้างชุมชนในองค์กร พบว่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 อยู่ในระดับระดับความสำเร็จปานกลาง โดยที่ เกิดความรู้สึกเป็นพวกเดียวกันในองค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร เกิดการมีส่วนร่วมในงานทุกมิติในองค์กร ตามลำดับ ในขณะที่ การเกิดความรู้สึกเป็นครอบครัวเดียวกันในองค์กร อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ด้านการพัฒนาคน พบว่ามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 อยู่ในระดับระดับความสำเร็จปานกลาง โดยที่ การสร้างความกระตือรือร้นต่องาน อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา การพัฒนาด้านความรู้ ทักษะและความสามารถ การสร้างสำเนียงรับผิดชอบต่องาน ตามลำดับ ในขณะที่ การแสวงหาความคิดริเริ่มใหม่ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ด้านการพัฒนาองค์กร พบว่ามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 อยู่ในระดับระดับความสำเร็จปานกลาง โดยที่ การได้รับการยอมรับจากภายนอก อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีขององค์กร การพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามลำดับ ในขณะที่ การพัฒนาปรับปรุงระบบบริหารจัดการองค์กร อยู่ในระดับน้อยที่สุด

การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 1 สภาพแวดล้อมองค์กรมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในองค์กร ของมณฑลทหารบกที่ 11

ผลการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้สถิติ Multiple regression analysis :MRA พบว่าตัวแปรอิสระ คือ สภาพแวดล้อมองค์กร มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม คือ การจัดการความรู้ในองค์กร อยู่ในระดับมาก ($R = .861$) และสภาพแวดล้อมองค์กรสามารถอธิบายความแปรผันที่เกิดขึ้นกับการจัดการความรู้ในองค์กรของมณฑลทหารบกที่ 11 ได้ร้อยละ 72.30 ($R^2 = .723$) อีกร้อยละ 27.70 เป็นผลมาจากตัวแปรอื่นๆ ที่ไม่ได้ศึกษา

ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัว สามารถทำนาย Y ได้ โดยการใช้สถิติ ANOVA พบว่า สภาพแวดล้อมองค์กรมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในองค์กรของมณฑลทหารบกที่ 11 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($F = 95.114, df = 8, Sig. = .000$)

การแสดงความสัมพันธ์ของ สภาพแวดล้อมองค์กร ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในองค์กรมณฑลทหารบกที่ 11 โดยรวม โดยสามารถสร้างสมการของความสัมพันธ์ ได้ดังนี้

สมการของความสัมพันธ์ ในรูปคะแนนดิบ

$$\hat{Y} = .648 + (.113) \text{ ผู้บริหาร} + (.234) \text{ วัฒนธรรมองค์กร} + (.321) \text{ การกำหนดแผนงาน} + (.054) \text{ การสร้างแรงจูงใจ}$$

สมการของความสัมพันธ์ ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z = (.140) \text{ ผู้บริหาร} + (.273) \text{ วัฒนธรรมองค์กร} + (.334) \text{ การกำหนดแผนงาน} + (.128) \text{ การสร้างแรงจูงใจ}$$

สมมติฐานข้อที่ 2 กลยุทธ์การทำงานมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในองค์กรของมณฑลทหารบกที่ 11

ผลการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้สถิติ Multiple regression analysis :MRA พบว่าตัวแปรอิสระ คือ กลยุทธ์การทำงาน มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม คือ การจัดการความรู้ในองค์กรอยู่ในระดับมาก ($R = .816$) และกลยุทธ์การทำงานสามารถอธิบายความแปรผันที่เกิดขึ้นกับการจัดการความรู้ในองค์กรของมณฑลทหารบกที่ 11 ได้ร้อยละ 66.60 ($R^2 = .666$) อีกร้อยละ 33.40 เป็นผลมาจากตัวแปรอื่นๆ ที่ไม่ได้ศึกษา

ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัว สามารถทำนาย Y ได้ โดยการใช้สถิติ ANOVA พบว่า กลยุทธ์การทำงานมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในองค์กรของมณฑลทหารบกที่ 11 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($F = 83.335, df = 7, Sig. = .000$)

การแสดงความสัมพันธ์ของ กลยุทธ์การทำงานมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในองค์กรมณฑลทหารบกที่ 11 โดยรวม โดยสามารถสร้างสมการของความสัมพันธ์ ได้ดังนี้

สมการของความสัมพันธ์ ในรูปคะแนนดิบ

$$\hat{Y} = 1.123 + (.160) \text{ การสร้างทีมงาน} + (.242) \text{ การพัฒนาระบบบริหารงาน} + (.156) \text{ การสร้างเครือข่ายความรู้}$$

สมการของความสัมพันธ์ ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z = (.202) \text{ การสร้างทีมงาน} + (.300) \text{ การพัฒนาระบบบริหารงาน} + (.210) \text{ การสร้างเครือข่ายความรู้}$$

สมมติฐานข้อที่ 3 สภาพแวดล้อมองค์กรและกลยุทธ์การทำงานมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในองค์กรของมณฑลทหารบกที่ 11

ผลการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้สถิติ Multiple regression analysis :MRA พบว่าตัวแปรอิสระ คือ สภาพแวดล้อมองค์กรและกลยุทธ์การทำงาน มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม คือ การจัดการความรู้ในองค์กร อยู่ในระดับมาก ($R = .848$) และสภาพแวดล้อมองค์กรและกลยุทธ์การทำงานสามารถอธิบายความแปรผันที่เกิดขึ้นกับการจัดการความรู้ในองค์กรของมณฑลทหารบกที่ 11 ได้ร้อยละ 72.90 ($R^2 = .729$) อีกร้อยละ 27.10 เป็นผลมาจากตัวแปรอื่นๆ ที่ไม่ได้ศึกษา

ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัว สามารถทำนาย Y ได้ โดยการใช้สถิติ ANOVA พบว่า สภาพแวดล้อมองค์กรและกลยุทธ์การทำงานมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในองค์กรของมณฑลทหารบกที่ 11 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($F = 381.113$, $df = 2$, Sig. = .000)

การแสดงความสัมพันธ์ของ สภาพแวดล้อมองค์กรและกลยุทธ์การทำงานมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในองค์กรมณฑลทหารบกที่ 11 โดยรวม โดยสามารถสร้างสมการของความสัมพันธ์ ได้ดังนี้

สมการของความสัมพันธ์ ในรูปคะแนนดิบ

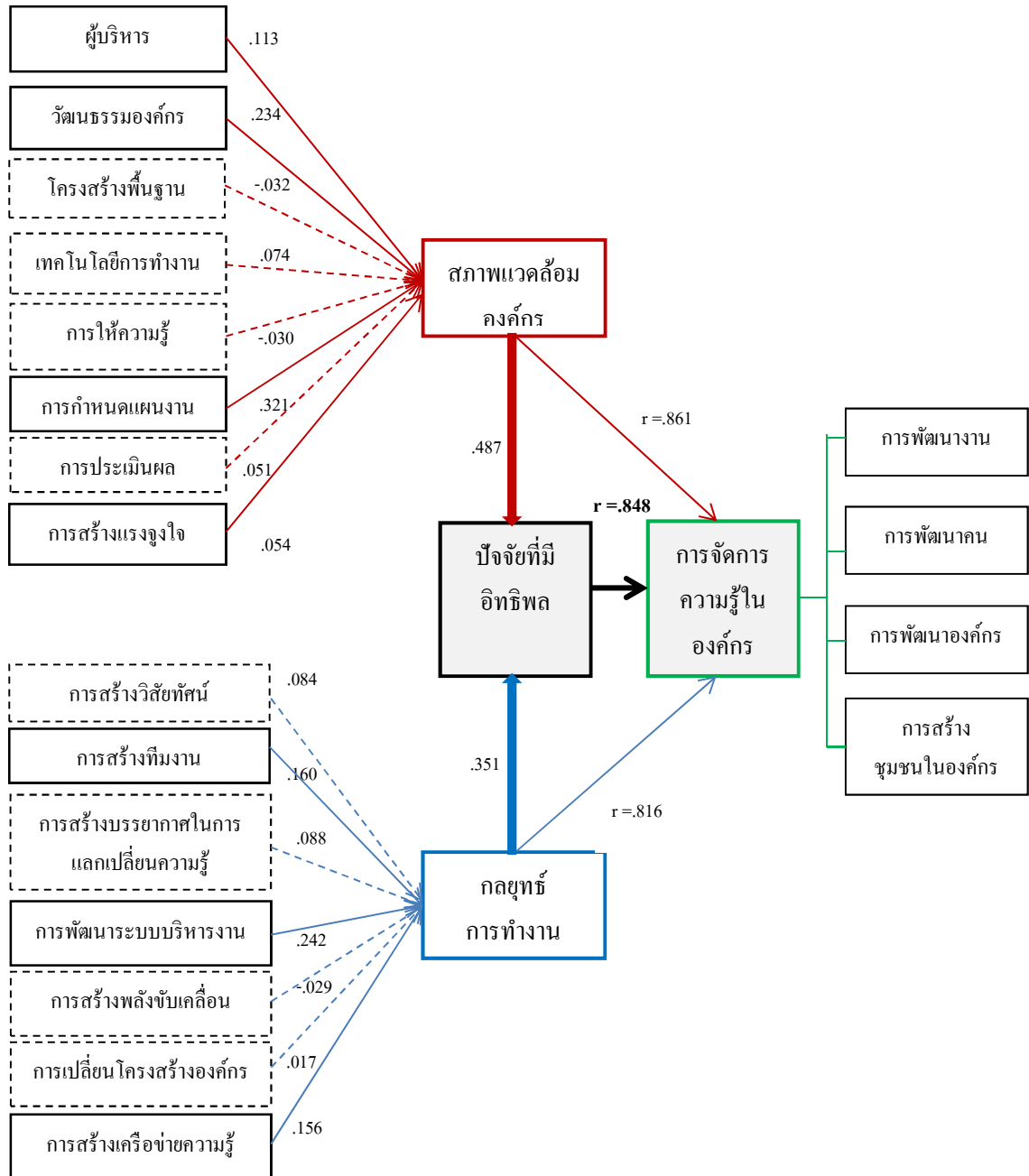
$$\hat{Y} = 690 + (.487) \text{สภาพแวดล้อมองค์กร} + (.351) \text{กลยุทธ์การทำงาน}$$

สมการของความสัมพันธ์ ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z = (.485) \text{สภาพแวดล้อมองค์กร} + (.397) \text{กลยุทธ์การทำงาน}$$

จากผลการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ค้นพบผลการวิจัยที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์กรของมณฑลทหารบกที่ 11 โดยได้นำมาสร้างเป็นตัวแบบในการสร้างผลงานและสรุปผลการวิจัยในครั้งนี้ ดังนี้

แผนภาพที่ 5-1 ตัวแบบแสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมองค์กรและกลยุทธ์การทำงานกับการจัดการความรู้ในองค์กรของมณฑลทหารบกที่ 11



จากแผนภาพที่ 5-1 จะเห็นได้ว่าตัวแปรสภาพแวดล้อมองค์กรด้าน วัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหาร การสร้างแรงจูงใจ และ การกำหนดแผนงาน ตามลำดับ และตัวแปรกลยุทธ์การทำงาน

ด้าน การพัฒนาระบบบริหารงาน การสร้างทีมงาน และการสร้างเครือข่ายความรู้ ตามลำดับ มีอิทธิพลต่อตัวแปรการจัดการความรู้ในองค์กรของมณฑลทหารบกที่ 11

ในขณะที่ ตัวแปร สภาพแวดล้อมองค์กร ด้านโครงสร้างพื้นฐาน เทคโนโลยีการทำงาน การให้ความรู้ การประเมินผล และตัวแปร กลยุทธ์การทำงาน ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ การสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนความรู้ การสร้างพลังขับเคลื่อนและการเปลี่ยน โครงสร้างองค์กร ไม่มีอิทธิพลต่อตัวแปรการจัดการความรู้ในองค์กรของมณฑลทหารบกที่ 11

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่องการจัดการความรู้ในองค์กรของมณฑลทหารบกที่ 11 ผู้วิจัยได้ค้นพบประเด็นที่เป็นผลจากการวิจัย ซึ่งสามารถอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมขององค์กรและกลยุทธ์การจัดการความรู้มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของมณฑลทหารบกที่ 11

ผลการศึกษาพบว่า สภาพแวดล้อมองค์กร ซึ่งประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหาร การสร้างแรงจูงใจ และ การกำหนดแผนงานนั้น ถือได้ว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการจัดการความรู้ในองค์กร ซึ่งหากได้มีการพัฒนาสภาพแวดล้อมองค์กรให้มีความสมบูรณ์ ชัดเจน ย่อมส่งผลต่อการจัดการความรู้ในองค์กร อย่างชัดเจน ซึ่งสามารถอภิปรายเป็นรายชื่อได้ดังนี้

วัฒนธรรมองค์กร ถือเป็นสภาพแวดล้อมองค์กรที่มีความสำคัญต่อการจัดการเรียนรู้ในองค์กรมากที่สุด ซึ่งวัฒนธรรมองค์กร สามารถให้ การช่วยเหลือเกื้อกูลในการทำงานต่อกัน มีการถ่ายทอดความรู้ในองค์กร แลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ในองค์กร และมีความร่วมมือเพื่อการสร้างสรรค์ในองค์กร สอดคล้องกับ บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ (2547: 46) ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและพฤติกรรมการทำงาน การสื่อสารที่สร้างความเข้าใจต่อการจัดการความรู้ การมีคุณค่าในตัวของการจัดการเรียนรู้เอง เพื่อแสดงให้เห็นว่าบุคลากรภายในองค์กรเป็นผู้ที่มีคุณค่า เป็นการมองคนว่าเป็น “ทรัพย์สินทางปัญญา” ทั้งนี้เพราะการจัดการความรู้เป็นการเรียนรู้ที่เรียนจากการปฏิบัติเป็นต้นมาเพราะการปฏิบัติทำให้เกิดประสบการณ์และเกิดวิธีการทำงานที่เป็นตัวอย่างที่ดี (Best Practice) เพื่อให้คนรุ่นหลังนำไปศึกษา นำไปใช้ประโยชน์ และนำไปต่อยอดความรู้ให้แตกฉานต่อไป และกล่าวว่า 90% ของกิจกรรมทางด้านการจัดการความรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรโดยตรง เช่นเดียวกับ ประพนธ์ ฝาสุขยัต (2548: ออนไลน์) ได้กล่าวถึง ส่วนที่สอง คือ ส่วนตัว เป็นส่วนตรงกลางของตัวปลา เรียกว่า Knowledge Sharing (KS) ซึ่ง

ส่วนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้(Share and Learn) ที่เป็นหัวใจเป็นส่วนที่ยากที่สุดในกระบวนการอื่นจะเกิดขึ้นผ่านเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างคน องค์กร ซึ่งต้องอาศัยความพร้อมของจิตใจ เวลา พื้นที่ และบรรยากาศแห่งการแบ่งปัน

ผู้บริหาร เป็นอีกส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อมองค์กร ที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนการจัดการเรียนรู้ในองค์กร เนื่องจากผู้บริหารย่อมต้องเป็นบุคคลที่เป็นผู้ตัดสินใจให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรนั่นเอง แม้ว่าผู้บริหารอาจจะไม่ได้คิดริเริ่ม หรือริเริ่มด้วยตนเองก็ตาม ก็ย่อมจะต้องตัดสินใจว่าจะให้มีการเรียนรู้ในองค์กรหรือไม่ และหากเมื่อได้ตัดสินใจให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรแล้ว ย่อม มีความเข้าใจและทัศนคติที่ดีต่อการจัดการความรู้ในองค์กร มีความกล้ายอมรับในความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ในองค์กร ให้การสนับสนุนและเปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ในองค์กร และมีบทบาทในการกระตุ้นเร่งเร้า และจูงใจให้เกิดการอยากเรียนรู้ สอดคล้องกับ ทาเคชิ และ โนนากะ (Takeuchi & Nonaka, 2000) ได้กล่าวถึง ผู้บริหารความรู้ ต้องทำหน้าที่ 3 ประการ คือ กำหนดเป้าหมายขององค์กร สร้างบรรยากาศและกฎเกณฑ์ กติกาขององค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และ คอยจับ “ความรู้ที่ทรงคุณค่า” ที่พัฒนาขึ้นในกระบวนการเกลียวความรู้ (knowledge spiral) ขององค์กร ในลักษณะของการ “ผุดบังเกิด” (emergence) เป็น “ภาพใหม่” (new paradigm) ของความรู้และนำมาสื่อสารเพื่อกระตุ้นให้เกิดการตีความต่อเนื่องเกิดบรรยากาศที่นำตื่นเต้น เร้าใจ และภาคภูมิใจ เช่นเดียวกับ บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2543) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ในองค์กรคือการจัดการความรู้จะไม่ประสบความสำเร็จอย่างราบรื่นถ้าปราศจากการสนับสนุนจากผู้บริหารขององค์กร ผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการจัดการความรู้ เช่นเดียวกับ สุทธิมน ศรีโชติ และคณะ(2548) ได้ให้ความสำคัญต่อการสนับสนุนจากผู้บริหารเช่นเดียวกัน

การสร้างแรงจูงใจ มีความสำคัญต่อการจัดการความรู้ในองค์กรที่จะต้องได้รับการกระตุ้น จากทุกฝ่ายไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อนร่วมงาน ตลอดจนสภาพแวดล้อมภายนอกที่เข้ามามีอิทธิพลต่อการจัดการเรียนรู้ในองค์กรอันได้แก่ การเปลี่ยนแปลงความรู้จากภายนอก นวัตกรรมที่เกิดขึ้นใหม่ สังคมเครือข่ายออนไลน์ ทั้งนี้ การสร้างแรงจูงใจจะต้อง มีการยกย่องชื่นชม การเห็นคุณค่าและความภาคภูมิใจแก่บุคลากรที่ประสบความสำเร็จจากการจัดการเรียนรู้ในองค์กร ส่งเสริมและให้รางวัลการสร้างนวัตกรรมและการประดิษฐ์ สนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสและมองเห็นอนาคตการทำงานของตนเอง มีการสนับสนุนทรัพยากรแก่บุคลากรที่มุ่งสนใจการจัดการความรู้ในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ Marquardt (1996 : 150-155) ได้เสนอแนะถึงการกระตุ้นพนักงานให้เห็นคุณค่าของตนเองต่อการรวมพลังสร้างองค์ความรู้ให้เกิดขึ้น จัดให้มี

กิจกรรมต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ จินตนาการ และความกล้าเสี่ยงเพื่อส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ที่หลากหลายให้รวมเป็นหนึ่งเดียว เช่นเดียวกับ บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ (2547: 151-155) ที่กล่าวถึง วิธีการ แนวทาง ต่อการจัดการเรียนรู้ และการให้รางวัลและการลงโทษที่มาจากผลการให้ความร่วมมือของพนักงานด้วย

การกำหนดแผนงาน ถือเป็นส่วนสำคัญอีกประการหนึ่งที่จะต้องให้ความสำคัญต่อการจัดการเรียนรู้ในองค์กร ซึ่งการกำหนดแผนงาน ถือเป็น การวางแผนเพื่อกำหนดแนวทางในการดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรที่มีต่อการจัดการความรู้ในองค์กร โดยจะต้องกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรมีความชัดเจนที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ มีระบบการสร้างนวัตกรรมในองค์กรที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ มีการแผนการรวบรวมองค์ความรู้ในองค์กรมาพัฒนาอย่างเป็นระบบ ตลอดจนการใช้องค์ความรู้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างเต็มที่ ทั้งนี้ ทาเคชิ และ โนนากะ (Takeuchi & Nonaka, 2000) ได้กล่าวถึง การวางแผนงาน ที่เริ่มจากผู้บริหารงาน วิธีการดำเนินงาน ระบบสนับสนุน ตลอดจนกลไกที่สร้างพลังในการขับเคลื่อน โดยจะต้องมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ เช่นเดียวกับ มานิดา นันทไมตรี (2547) และ สวรรศ บัวมีรูป (2547) ที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนดแผนงาน โดยการสร้างกิจกรรม ให้เกิดในองค์กร

จากประเด็นการอภิปรายดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยต่างๆ ที่ได้จากผลการวิจัยในเรื่องสภาพแวดล้อมองค์กร สามารถส่งผลต่อการจัดการเรียนรู้ในองค์กรของมณฑลทหารบกที่ 11 ได้ ตามที่มีนักวิชาการ ต่างๆ ได้เสนอแนวคิดที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ในองค์กรได้จริง

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษากลยุทธ์การทำงานมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของมณฑลทหารบกที่ 11

ผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์การทำงาน ซึ่งประกอบด้วย การสร้างทีมงาน การพัฒนาระบบบริหารงานและ การสร้างเครือข่ายความรู้ นั้น ถือได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญต่อการจัดการความรู้ในองค์กร ซึ่งหากได้มีการพัฒนากลยุทธ์การทำงาน ให้มีความสมบูรณ์ชัดเจน ย่อมส่งผลต่อการจัดการความรู้ในองค์กร ซึ่งสามารถอภิปรายเป็นรายชื่อได้ดังนี้

การสร้างทีมงานเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกันในองค์กร นอกจากจะมีการเรียนรู้ซึ่งกันและกันแล้วยังมีการปฏิสัมพันธ์เพื่อสร้างองค์ความรู้ให้เกิดขึ้นมาใหม่ โดยที่ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547 : 12) กล่าวว่า การสร้างความรู้จะเกิดขึ้นมาได้ต้องอาศัย การจัดให้คนมาปฏิสัมพันธ์กัน เช่นเดียวกับ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2547: 63) กล่าวถึงการพูดคุยกันระหว่างพนักงานแบบหน้าต่อหน้า สอดคล้องกับ ประพนธ์ ฝาสุชยัค (2548: 2) และ สุทธิมน ศรี โขติ และคณะ(2548) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับสนทนาของคนในองค์กรเช่นเดียวกัน

การพัฒนากระบวนการบริหารงาน ถือเป็นสิ่งที่สร้างความใหม่ในการทำงานให้เกิดขึ้นในองค์กร ทั้งนี้การพัฒนากระบวนการบริหารงานจะเกิดขึ้นได้ก็ต้องอาศัยผลของการจัดการความรู้ในองค์กร ที่เกิดมาจากกระบวนการทำงานที่มีการส่งผ่านระหว่างพนักงานในทุกระดับ จนเกิดประสบการณ์มองเห็นปัญหาในเชิงระบบบริหารจัดการในองค์กร จึงเกิดเป็นแรงสนับสนุนให้มีการพัฒนากระบวนการบริหารงานในองค์กรขึ้นมา สอดคล้องกับ บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2543) ได้กล่าวถึงความสำเร็จจากการจัดการเรียนรู้คือเกิดใหม่ขึ้นในองค์กร ที่ไม่จำเจ ซ้ำซาก เป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงาน เช่นเดียวกับ ทาคะชิ และ โนนากะ (Takeuchi & Nonaka, 2000) ที่กล่าวถึง การปรับปรุงระบบการบริหาร ที่อาศัยพนักงานระดับกลางขับเคลื่อนกลไกขององค์กร

การสร้างเครือข่ายความรู้ ซึ่งเป็นการสร้างเข้าใจต่อคนในองค์กรให้เห็นว่า กระบวนการต่างๆ ในองค์กรนั้น ได้ผลักดันความรู้ในหลายๆ ด้านเข้ามารวมอยู่ด้วยกันในองค์กร ซึ่งจะต้องมีการส่งผ่านไปยังคนในองค์กรทุกคน โดยที่ทุกคนจะต้องเปิดรับและยอมรับ ที่จะเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการสร้างองค์ความรู้เหล่านั้น และเมื่อรวมกันมากขึ้น ๆ ก็จะเกิดเครือข่ายความรู้ในองค์กรขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ ประพนธ์ ผาสุขยัต (2548: 2) ที่กล่าวถึง ผลของการจัดการความรู้มีอย่างน้อย 4 ประการ คือ ผลสัมฤทธิ์ของงาน พนักงาน ความรู้ของบุคคลและองค์กร ซึ่งหากรวมกันเป็นหนึ่งแล้ว นั่นคือ เครือข่ายความรู้ในองค์กรนั่นเอง ทั้งนี้บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2547: 46) กล่าวว่าจะต้องสื่อสารให้เกิดความเข้าใจระหว่างคนในองค์กรก่อน ในขณะที่ สวรรส บัวมีรูป (2547) ได้ให้ความสำคัญต่อระบบสารสนเทศในองค์กร

จากประเด็นการอภิปรายดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยต่างๆ ที่ได้จากผลการวิจัยในเรื่องกลยุทธ์การทำงาน สามารถส่งผลต่อการจัดการเรียนรู้ในองค์กรของมณฑลทหารบกที่ 11 ได้ ตามที่มีนักวิชาการ ต่างๆ ได้เสนอแนวคิดที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ในองค์กรได้จริง

วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมขององค์กรและกลยุทธ์การทำงานมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของมณฑลทหารบกที่ 11

ผลการศึกษาพบว่า สภาพแวดล้อมและกลยุทธ์การทำงาน ถือได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญต่อการจัดการความรู้ในองค์กร ซึ่งหากได้มีการพัฒนาสภาพแวดล้อม และกลยุทธ์การทำงาน ให้มีความสมบูรณ์ชัดเจน ย่อมส่งผลต่อการจัดการความรู้ในองค์กร โดยที่ สภาพแวดล้อม เป็นตัวกำหนดให้เกิดการจัดการความรู้ในองค์กร และใช้กลยุทธ์การทำงาน เป็นกลไกในการขับเคลื่อนการจัดการเรียนรู้ในองค์กรให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ต้องการ โดยที่ นฤมล พุกษาศิลป์ และ พัชรา หาญเจริญกิจ (2543: 66) ได้อธิบายว่ากระบวนการหรือ ขั้นตอนการพัฒนา Knowledge Management ประกอบด้วย การจัดหาหรือการสร้างความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Organization Storage) การเผยแพร่ความรู้

(Knowledge Distribution) และ การใช้โปรแกรมการจัดการความรู้ (Knowledge Application) กานต์สุดา มาณะศรานนท์ (2546, อ่างโนนงศ์ ปันทะโชติ และอรรณพ ปราบสูงเนิน, 2550: 29-30) ได้สรุปขั้นตอนหลักของกระบวนการจัดการความรู้ไว้ 5 ขั้นตอน คือ กำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ (Knowledge Identification) การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ (Knowledge Storage & Retrieval) และการถ่ายโอนความรู้และใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer & Utilization) เช่นเดียวกับ ประพนธ์ ผาสุขยืด (2548: ออนไลน์) ได้เสนอรูปแบบการจัดการความรู้ซึ่งเปรียบเทียบกับตัวปลา ซึ่งมีส่วนประกอบอยู่ 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนหัว ส่วนตัว และส่วนหาง โดยกล่าวถึงส่วนหัว เป็นส่วนวิสัยทัศน์หรือเป็นทิศทางของการจัดการความรู้ ส่วนตัวปลา เป็น ส่วนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Share and Learn) ที่เป็นหัวใจเป็นส่วนที่ยากที่สุดในกระบวนการอื่นจะเกิดขึ้นผ่านเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างคน องค์กร ซึ่งต้องอาศัยความพร้อมของจิตใจ เวลา พื้นที่ และบรรยากาศแห่งการแบ่งปัน และส่วนหาง เป็นส่วนของตัวเอง ความรู้ที่เก็บสะสมเป็นคลังความรู้ ซึ่งอาจอาศัยเครื่องมือทางสารสนเทศ มาจัดการด้วยกันให้เกิดความสำเร็จในการจัดการความรู้ในองค์กร นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการอื่นๆ ที่ให้การสนใจและสนับสนุนการจัดการความรู้ในองค์กร คือ ทาเคชิ และ โนนากะ (Takeuchi & Nonaka, 2000), บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2547: 151-155), Marquardt (1996 : 150-155), ผู้จัดการรายสัปดาห์ (15 ตุลาคม 2547), Peter Senge (1990), สวรรส บัวมีรูป (2547), มานิดา นันทไมตรี (2547), และสุทธิ มน ศรีโชติ และคณะ(2548) เช่นกัน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

จากการศึกษาผู้วิจัยได้ค้นพบ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในองค์กรของ มณฑลทหารบกที่ 11 ซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ด้านสภาพแวดล้อมองค์กร

1.1 ควรให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กร โดยที่ต้องสร้างให้ทุกคนในองค์กรเกิดความรู้สึกร่วมกันเป็นพวกเดียวกัน และ สร้างความเข้าใจที่ว่า วัฒนธรรมองค์กร เป็นภาคประชาสังคม อย่างหนึ่ง ที่ต้องมีการพัฒนาไปสู่ความเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน ทั้งเพื่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน จนเกิดเป็นการจัดการเรียนรู้ในองค์กร โดยอัตโนมัติ

1.2 ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ และส่งเสริมให้เกิดการจัดการเรียนรู้ในองค์กร โดยผ่านวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ในทุกๆ เรื่อง

1.3 เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้โดยผ่านทางช่องทางการสื่อสารของหน่วย เช่น ทางกระดานสนทนาในเว็บไซต์ของหน่วย บอร์ดประชาสัมพันธ์ การฝึกเพื่อการแลกเปลี่ยน ในระหว่างหน่วย การดูงานในระหว่างหน่วย ตลอดจนการเสวนากลุ่มของกำลังพลทุกระดับ

1.4 สร้างสิ่งอำนวยความสะดวกในเรื่อง สถานที่ โอกาส งบประมาณ ในการจัดการ ความรู้ในองค์กรให้มากที่สุด

1.5 พัฒนาระบบฐานข้อมูล การเข้าถึงแหล่งข้อมูล ที่ง่ายและรวดเร็ว โดยจะต้อง พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กรให้มีประสิทธิภาพในรูปแบบของสำนักงานอัตโนมัติ

1.6 ให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจในแผนงานจัดการเรียนรู้และลงมือปฏิบัติได้พร้อมกัน

1.7 จัดกิจกรรมต่างๆ ที่เอื้ออำนวยต่อการจัดการเรียนรู้ภายในองค์กร เช่น การจัดตั้ง โรงเรียนของหน่วย (Unit school) จัดการเสวนา หรือ สนทนาแบบไม่เป็นทางการ เช่น ช่วงเวลาพักผ่อน กาแฟ หรือ เวลาวางจากการทำงาน

2. ด้านกลยุทธ์การทำงาน

2.1 ควรกำหนดให้มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยเปิดโอกาส และเวทีสำหรับ กระบวนการสร้างอย่างเป็นขั้นตอน และเป็นกันเอง

2.2 คัดเลือกกำลังพลที่มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ เพื่อสร้างทีมงานในการ ขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในองค์กร

2.3 ควรมีการสร้างข่ายความรู้ในองค์กร โดยการแสวงหาจากกำลังพลที่มีความรู้ ความสามารถ บุคคลที่อยู่ในสภาพแวดล้อมของกำลังพล และที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ การ แสวงหาเครือข่ายจากภายนอกเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กร

2.4 เปิดโอกาสให้กำลังพลทุกนายเป็นครู เพื่อพัฒนาความสามารถในการถ่ายทอด ของกำลังพล

2.5 ควรรณรงค์ให้กำลังพลได้เห็นถึงพลังของการจัดการความรู้ โดยการอบรมชี้แจง ประชาสัมพันธ์ และแสวงหาโอกาสในการทำงานร่วมกัน มองเห็นถึงผลสำเร็จของงานร่วมกัน

3. การจัดการความรู้ในองค์กร

3.1 ให้กำลังพลมีการเรียนรู้กันระหว่างกัน โดยการแลกเปลี่ยนการปฏิบัติงานใน หน้าที่ประจำระหว่างกัน ทั้งนี้จะต้องสร้างแรงจูงใจโดยการให้รางวัลแก่กำลังพลที่สนใจ และสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่อื่นได้มากขึ้น

3.2 ควรสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในองค์กรเพื่อให้เกิดบรรยากาศในการทำงาน ใน เรื่อง ความเป็นกันเอง การเปิดใจรับฟัง การช่วยเหลือระหว่างกัน ตลอดจน การมีทัศนคติที่ดีต่อกัน

3.3 ควรพัฒนาระบบการทำงาน ตามแนวคิดการให้บริการ One stop service และลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้ง่ายและรวดเร็วขึ้น โดยใช้ระบบสำนักงานอัตโนมัติ และให้มีการรับรู้งานพร้อมกันโดยการประชาสัมพันธ์ ประชุมอย่างไม่เป็นทางการ และสร้างเครื่องมือในการกระจายข่าวสารในองค์กร

3.4 สนับสนุนให้กำลังพลได้มีการพัฒนาความรู้ ของตนเองโดยการส่งตัวเข้ารับการศึกษาดูตามหลักสูตรต่างๆ ให้มีโอกาสศึกษาต่อสูงขึ้น

3.5 ควรนำเอาเรื่องที่มีความสนใจในช่วงเวลานั้น มากำหนดเป็นหัวข้อการสนทนาประจำวันของกำลังพล เพื่อให้เกิดความคิด แสดงความคิดเห็น และยอมรับในความคิดเห็นของบุคคล อื่น ๆ ในขณะสนทนา

3.6 ควรพัฒนาระบบห้องสมุดของหน่วยให้พัฒนาไปสู่ ห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ (Digital Library) เพื่อให้กำลังพลได้สืบค้นและพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

3.7 ควรสร้างกิจกรรมของหน่วยที่ให้กำลังพลสามารถรวมตัวกันเพื่อผลประโยชน์ของหน่วยเป็นส่วนรวม เช่น การแข่งขันกีฬาภายในองค์กร กิจกรรมที่ทำให้กำลังพลยอมรับในผลสำเร็จและความล้มเหลว เพื่อร่วมมือกันในการปรับปรุงพัฒนาใน โอกาสต่อไป

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ควรกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรที่สร้างความท้าทายแก่กำลังพล เพื่อให้กำลังพลเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน ไม่จำเจกับงานประจำที่ทำอยู่

2. สร้างการมีส่วนร่วมในองค์กรต่อการจัดการความรู้ในองค์กร

3. ควรกำหนดเป้าหมายในการดำเนินการ และกลยุทธ์ขององค์กรให้ชัดเจน

4. ควรให้มีหน่วยที่รับผิดชอบในเรื่องการจัดการความรู้ในองค์กรเฉพาะ โดยพิจารณา กำลังพลที่มีความรู้ ความสามารถ และที่สำคัญคือ มีจิตสาธารณะ สมควรใจทำ

5. ควรกำหนดนโยบายที่ให้การสนับสนุนกำลังพลที่มีความกระตือรือร้น ในการพัฒนาตนเอง และมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้แก่บุคคลอื่นๆ

6. แสวงหาเครือข่ายภายนอก โดยให้ความสำคัญกับองค์กร หน่วยงาน ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผูกพันกับองค์กร

7. ควรสร้างทีมงานเพื่อแสวงหาความรู้ใหม่ๆ และให้นำความรู้เหล่านั้นมาถ่ายทอดแก่กำลังพล

8. ควรมีการปรับปรุงแก้ไข กฎ ข้อบังคับ ระเบียบและคำสั่ง ที่เป็นอุปสรรคต่อการจัดการความรู้ในองค์กร

9. ควรจัดให้มีการประชุมสัมมนาในหน่วย เพื่อระดมความคิดเห็นและสร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนาจัดการความรู้ในองค์กร

ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

จากการศึกษาครั้งนี้ พบว่ายังมีข้อจำกัดบางประการจึงได้นำเสนอข้อเสนอแนะ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการทำวิจัยครั้งต่อไปให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ดังต่อไปนี้

1. ควรมีการประเมินผลการจัดการความรู้ในองค์กรในเรื่องต่างๆ เพื่อการพัฒนาปรับปรุง ให้เหมาะสม
2. ควรทำการศึกษาวิจัยด้านความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของกำลังพล รวมถึงกระแสตอบรับ ต่อการจัดการความรู้ในองค์กร
3. ควรศึกษางานวิจัยนี้ กับหน่วยทหารอื่น ๆ เพื่อนำข้อมูลมาเปรียบเทียบ และวิเคราะห์หาแนวทางในการพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์กรต่อไป

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันของภาคการผลิต
ไทย, ม.ป.ท. : ม.ป.พ., 2547.

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, คู่มือการจัดการความรู้ : จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติของสำนักงาน ก.พ.ร.และ
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548

ชนัญฐ์ ยังเฟื่องมนต์. Easy to learn....Research :Start to finish. เอกสารประกอบบรรยาย.

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์. มหาวิทยาลัยบูรพา, 2554

นฤมล พุกขศิลป์ และพัชรา หาญเจริญกิจ, การจัดการความรู้ (Knowledge management), รั้งสิต
สารสนเทศ, 6,1 (ม.ค.-มิ.ย.): (60 - 70), 2543.

บุญดี บุญญากิจ และคณะ, การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ, กรุงเทพฯ: จีรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส,
2547.

ประพนธ์ ผาสุขยี่ด, การจัดการความรู้ ฉบับมือใหม่หัดขับ, พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพฯ: ไยใหม่, 2548.

ประพนธ์ ผาสุขยี่ด, การจัดการความรู้...สู่อนาคตที่ใฝ่ฝัน, (ระบบออนไลน์), แหล่งที่มา: สถาบัน
ส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, <http://www.kmi.or.th/document/KM2Future.zip>,
(9 กันยายน 2550).

วิจารณ์ พานิช, KM วันละคำ “จากนักปฏิบัติ KM สู่ นักปฏิบัติ KM”, กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ, 2549

วิจารณ์ พานิช, การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพฯ: ตาปลา พับลิเคชั่น, 2548.

วิจารณ์ พานิช, สถานศึกษากับการจัดการความรู้เพื่อสังคม, กรุงเทพฯ: บริษัทพิมพ์ดี จำกัด, 2547.

วิทยานิพนธ์และเอกสารวิจัย

อภิพันธ์ ภคสกุลวงศ์, “แนวทางการจัดการความรู้ในฝ่ายเภสัชกรรมโรงพยาบาลร่มฉัตร อำเภอ
เมือง จังหวัดนครสวรรค์” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัย
ราชภัฏนครสวรรค์. 2550.

ลาวัลย์ สุขยิ่ง, “การจัดการความรู้ในองค์กร กรณีศึกษา :หน่วยงานธุรกิจ CDMA บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)” ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร) คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. 2550.

นฤมล แก้วป้อม, “วัฒนธรรมองค์การกับการบริหารจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้” การค้นคว้าแบบอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. 2551.

สุรศักดิ์ สันติสถิตพงศ์, “ระบบจัดการความรู้สำหรับโครงการศูนย์พัฒนาเด็กคริสตจักรเวียงทอง” การค้นคว้าแบบอิสระวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. 2551.

ภาษาอังกฤษ

หนังสือ

Chaleff, I., The courageous follower : Standing up to and for our leaders, San Francisco : Berrett-Koehler, 1995.

Bender, T., and Kruger, S. M., , Community and Social Change in America, Baltimore. : Johns Hopkins University Press., 1982

Davenport and Prusak., Working Knowledge: New Organization Manage What They Know Boston : New York: Harvard Business School Press., 1998

Gregory R., What is Knowledge Management. Available at 45H http://www.km-forum.org/what_is.html, 2005.

Henrie, Mogan & Hedgepeth, Oliver., Size is important in knowledge Management. Journal of Knowledge Management Practice November 7. , 2003.

Kucza, Timo, Knowledge Management Process Model. Available at : <http://www.inf.vtt.fi/pdf/publications/2001/p455.pdf>(2003, October 25), 2001.

Manville, B., Learning in the new economy. Leader to leader, Available at : <http://www.pfdf.org/knowledgecenter/L2L/spring2001/toc.html>, 2001

Marquardt, M., Building the Learning OrganiZation, New York : McGrawHill., 1996

Nonaka, Lkujiro and Takeuchi, Hirotaka, Classic work: Theory of Organization Knowledge Creation, New York: Oxford University Press, 2000.

Takeuchi H. & Nonaka I., Knowledge-Creating Company. : Harvard Business Review on Knowledge management. USA : Harvard Business School Press, 1995.

ภาคผนวก

แบบสอบถาม

เรื่อง การจัดการความรู้ในองค์กรของมณฑลทหารบกที่ 11

คำอธิบาย

1. แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องผูกพันต่อการจัดการความรู้ในองค์กรของมณฑลทหารบกที่ 11 โดยมีจุดมุ่งหมายทางวิชาการ การวิเคราะห์ข้อมูลจะทำในลักษณะส่วนรวม ไม่เกิดผลเสียต่อตัวผู้ตอบแบบสอบถามแต่ประการใด หากแต่จะเป็นประโยชน์ต่อตัวกำลังพลสำรองและระบบกำลังสำรองโดยรวมต่อไป

2. ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามฉบับนี้ ถือเป็นความลับ ผู้ตอบแบบสอบถามไม่ต้องเขียนชื่อ-สกุลลงในแบบสอบถาม ขอให้ผู้ตอบแบบสอบถามตอบตรงตามความเป็นจริงและครบทุกข้อ

3. คำตอบที่ได้ไม่มีผลลบต่อผู้ตอบแบบสอบถามแต่อย่างใด แต่จะเป็นประโยชน์และมีค่ายิ่งต่อการหาแนวทางการพัฒนาระบบที่สร้างความเข้าใจต่อการมารายงานตัวของกำลังพลสำรอง

4. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งเป็น 3 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามระดับความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมองค์กร

ตอนที่ 3 แบบสอบถามระดับความสำคัญต่อกลยุทธ์การทำงาน

ตอนที่ 4 แบบสอบถามระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์กร

ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามด้วยดี และขอให้อำนาจคุณพระศรีรัตนตรัยและสิ่งศักดิ์สิทธิ์ทั้งหลาย โปรดบันดาลให้ผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านให้มีความสุขความเจริญตลอดไป

พล.ต.ชัยยุทธ หมั่นสายญาติ

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร (วปอ.) รุ่นที่ 56

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. ชั้นยศทางทหาร
 1. นายทหารชั้นสัญญาบัตร 2. นายทหารชั้นประทวน
2. ตำแหน่งงาน
 1. ผู้บังคับหน่วย 2. ฝ่ายอำนวยการ
 3. เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน
3. ประสบการณ์ทำงาน.....ปี
4. การศึกษา
 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี 2. ปริญญาตรี
 3. สูงกว่าปริญญาตรี

ตอนที่ 2 ระดับความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมองค์กร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมองค์กรให้ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยเรียงลำดับจากน้อยไปหามากด้วยค่าคะแนน 1- 5 ตามลำดับ

สภาพแวดล้อมองค์กร	ระดับความสำคัญ				
	5	←			1
1. ผู้บริหาร					
1.1 มีความเข้าใจและทัศนคติที่ดีต่อการจัดการความรู้ในองค์กร					
1.2 มีบทบาทในการกระตุ้นเร่งเร้าและจูงใจให้เกิดการอยากเรียนรู้					
1.3 สนับสนุนและเปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ในองค์กร					
1.4 กล้ายอมรับในความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ในองค์กร					

สภาพแวดล้อมองค์กร	ระดับความสำคัญ			
	5	←	→	1
2. วัฒนธรรมองค์กร				
2.1 มีการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ในองค์กร				
2.2 มีการถ่ายทอดความรู้ในองค์กร				
2.3 มีความร่วมมือเพื่อการสร้างสรรค์ในองค์กร				
2.4 มีการช่วยเหลือเกื้อกูลในการทำงานต่อกัน				
3. โครงสร้างพื้นฐาน				
3.1 มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ในองค์กร				
3.2 มีโครงสร้างการบริหารที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ในองค์กร				
3.3 มีระบบการทำงานเป็นทีมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ในองค์กร				
3.4 มีระบบการจัดเก็บและแพร่กระจายความรู้ในองค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้				
4. เทคโนโลยีการทำงาน				
4.1 มีระบบอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ในองค์กร				
4.2 มีระบบเครือข่ายสังคมออนไลน์ที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร				
4.3 มีระบบการติดต่อสื่อสารที่มีความสะดวกที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ในองค์กร				
4.4 มีระบบการสืบค้นข้อมูลที่ง่ายและรวดเร็วที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ในองค์กร				
5. การให้ความรู้				
5.1 มีการเรียนรู้ซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากรในองค์กร				
5.2 มีการจัดการอบรมและสัมมนาทั้งภายในและภายนอกองค์กร				
5.3 มีเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากรในองค์กร				
5.4 มีการถ่ายทอดความรู้จากบทเรียนจากการปฏิบัติทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว				

สภาพแวดล้อมองค์กร	ระดับความสำคัญ			
	5	←	→	1
6. การกำหนดแผนงาน				
6.1 เป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรมีความชัดเจนที่เอื้อต่อการจัดการความรู้				
6.2 มีระบบการสร้างนวัตกรรมในองค์กรที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้				
6.3 มีแผนการรวบรวมองค์ความรู้ในองค์กรมาพัฒนาอย่างเป็นระบบ				
6.4 มีการใช้องค์ความรู้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างเต็มที่				
7. การประเมินผล				
7.1 มีระบบการวัดผลทางความรู้ของบุคลากร				
7.2 มีระบบการประเมินก่อน ระหว่างและหลังการดำเนินงาน				
7.3 มีการติดตามและกำกับดูแลในองค์กร				
7.4 มีการทบทวนหลังการปฏิบัติ				
8. การสร้างแรงจูงใจ				
8.1 มีการสนับสนุนทรัพยากรแก่บุคลากรที่มุ่งสนใจการจัดการความรู้ในองค์กร				
8.2 มีการส่งเสริมและให้รางวัลการสร้างนวัตกรรมและการประดิษฐ์คิดค้น				
8.3 มีการสนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสและมองเห็นอนาคตการทำงานของตนเอง				
8.4 มีการยกย่องชื่นชม การเห็นคุณค่าและความภาคภูมิใจแก่บุคลากรที่ประสบความสำเร็จจากการจัดการเรียนรู้ในองค์กร				

ตอนที่ 3 ระดับความสำคัญต่อกลยุทธ์การทำงาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความสำคัญต่อกลยุทธ์การทำงานให้ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยเรียงลำดับจากน้อยไปหามากด้วยค่าคะแนน 1-5 ตามลำดับ

กลยุทธ์การทำงาน	ระดับความสำคัญ				
	5	←			1
1. การสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กร					
2. การสร้างทีมงานสำหรับจัดการความรู้					
3. การสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนความรู้					
4. การพัฒนาระบบบริหารงานในองค์กร					
5. การสร้างพลังขับเคลื่อนในองค์กร					
6. การเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร					
7. การสร้างเครือข่ายความรู้ในองค์กร					

ตอนที่ 4 ระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ในองค์กร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์กรให้ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยเรียงลำดับจากน้อยไปหามากด้วยค่าคะแนน 1-5 ตามลำดับ

การจัดการความรู้ในองค์กร	ระดับความสำเร็จ				
	5	←			1
1. การพัฒนางาน					
1.1 งานขององค์กรสำเร็จตามวัตถุประสงค์					
1.2 งานมีคุณภาพเชื่อถือได้					
1.3 งานเป็นความภาคภูมิใจของคนในองค์กร					
1.4 งานมีความรวดเร็วทันตามเวลา					

การจัดการความรู้ในองค์กร	ระดับความสำเร็จ				
	5	←	—	—	1
2. การพัฒนาคน					
2.1 มีการพัฒนาด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถ					
2.2 เป็นการสร้างความกระตือรือร้นต่องาน					
2.3 มีการสร้างความสำนึกรับผิดชอบต่องาน					
2.4 มีการพัฒนา แสวงหา ความคิดริเริ่มใหม่					
3. การพัฒนาองค์กร					
3.1 มีการพัฒนาปรับปรุงระบบบริหารจัดการองค์กร					
3.2 สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีขององค์กร					
3.3 มีการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้					
3.4 การได้รับการยอมรับจากภายนอก					
4. การสร้างชุมชนในองค์กร					
4.1 เกิดความรู้สึกเป็นพวกเดียวกันในองค์กร					
4.2 เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร					
4.3 เกิดความรู้สึกเป็นครอบครัวเดียวกันในองค์กร					
4.4 เกิดการมีส่วนร่วมในงานทุกมิติในองค์กร					

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ	พลตรี ชัยยุทธ หมั่นสายญาติ
วัน เดือน ปีเกิด	21 มิถุนายน พ.ศ. 2502
การศึกษา	โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า รุ่นที่ 29 โรงเรียนเสนาธิการทหารบก หลักสูตรหลักประจำ ชุดที่ 69
ประวัติการทำงาน โดยย่อ	เสนาธิการกองพลที่ 1 รักษาพระองค์ เสนาธิการมณฑลทหารบกที่ 14 เสนาธิการมณฑลทหารบกที่ 11 รองผู้บัญชาการมณฑลทหารบกที่ 11
ตำแหน่งปัจจุบัน	ผู้ทรงคุณวุฒิกองทัพบก

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลคือ สภาพแวดล้อมองค์กรและกลยุทธ์การทำงาน ที่มีผลต่อการจัดการความรู้ในองค์กรของหน่วยของมณฑลทหารบกที่ 11

สมมติฐานการวิจัย

สภาพแวดล้อมองค์กรและกลยุทธ์การทำงาน ที่มีผลต่อการจัดการความรู้ในองค์กรของหน่วยของมณฑลทหารบกที่ 11

ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านพื้นที่

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาในมณฑลทหารบกที่ 11 ถนนพระราม 5 เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยนี้ได้กำหนดตัวแปรที่ศึกษาคือ

2.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่

- สภาพแวดล้อมองค์กรประกอบด้วยผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร การสื่อสาร เทคโนโลยีการทำงาน การให้ความรู้ การกำหนดแผนงาน การประเมินผล และการสร้างแรงจูงใจ

- กลยุทธ์การทำงาน ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ การสร้างทีมการจัดการความรู้ การสร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนความรู้ การพัฒนาคุณภาพงาน การสร้างพลังขับเคลื่อน การเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร และการสร้างเครือข่ายความรู้

2.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ความสำเร็จในการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การพัฒนางาน การพัฒนาคน การพัฒนาองค์กร และการสร้างชุมชนในองค์กร

3. ขอบเขตด้านเวลา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการศึกษาในระหว่างเดือน เม.ย.- พ.ค.57

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มประชากรเป็นข้าราชการประจำการสังกัดมณฑลทหารบกที่ 11 จำนวน 951 นาย คัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางของเครจซี่และมอร์แกนได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 300 นาย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือ ใช้แบบสอบถาม จำนวน 4 ตอน แบ่งเป็น สถานภาพผู้ตอบ แบบสอบถาม ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมองค์กรกลยุทธการทำงาน และความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์กร

การตรวจสอบเครื่องมือ หาค่าความสอดคล้องจากผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน (ตามภาพ) ได้ค่าเท่ากับ .9491 และ ทำการ try out จำนวน 30 ชุด ในพื้นที่มณฑลทหารบกที่ 14 เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาชได้ค่าเท่ากับ .8471

การเก็บรวบรวมข้อมูล แจกจ่ายแบบสอบถามโดยให้หน่วยขึ้นตรงดำเนินการตามสัดส่วนของประชากร ได้กลับคืนร้อยละ 100

การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์ (SPSS for windows version 11.5) ด้วยค่า ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ผลการวิจัย

ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากผลการวิจัย พบว่า ข้าราชการประจำการของมณฑลทหารบกที่ 11 ส่วนใหญ่เป็นนายทหารชั้นประทวน มีตำแหน่งเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน มีประสบการณ์ทำงานในระหว่าง 8 – 20 ปี และมีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี

ปัจจัยที่มีอิทธิพล

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาใน 2 ปัจจัยคือ สภาพแวดล้อมองค์กร และ กลยุทธการทำงาน สามารถสรุป ตามปัจจัยที่ศึกษา ได้ดังนี้

สภาพแวดล้อมองค์กร พบว่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 อยู่ในระดับปานกลาง

กลยุทธการทำงาน พบว่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง

การจัดการความรู้ในองค์กร พบว่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 มีระดับความสำเร็จ ปาน

กลาง

การทดสอบสมมติฐาน สภาพแวดล้อมองค์กรและกลยุทธ์การทำงานมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในองค์กรของมณฑลทหารบกที่ 11 พบว่าตัวแปรอิสระ คือ สภาพแวดล้อมองค์กรและกลยุทธ์การทำงาน มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม คือ การจัดการความรู้ในองค์กร อยู่ในระดับมาก ($R = .848$) และสามารถอธิบายความแปรผันที่เกิดขึ้นกับการจัดการความรู้ในองค์กรของมณฑลทหารบกที่ 11 ได้ร้อยละ 72.90 ($R^2 = .729$) อีกร้อยละ 27.10 เป็นผลมาจากตัวแปรอื่นๆ ที่ไม่ได้ศึกษา

ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัว สามารถทำนาย Y ได้ โดยการใช้สถิติ ANOVA พบว่าสภาพแวดล้อมองค์กรและกลยุทธ์การทำงานมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในองค์กรของมณฑลทหารบกที่ 11 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($F = 381.113, df = 2, Sig. = .000$)

การแสดงความสัมพันธ์ของ สภาพแวดล้อมองค์กรและกลยุทธ์การทำงานมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในองค์กรมณฑลทหารบกที่ 11 โดยรวม โดยสามารถสร้างสมการของความสัมพันธ์ ได้ดังนี้

สมการของความสัมพันธ์ ในรูปคะแนนดิบ

$$\hat{Y} = 690 + (.487) \text{ สภาพแวดล้อมองค์กร} + (.351) \text{ กลยุทธ์การทำงาน}$$

สมการของความสัมพันธ์ ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z = (.485) \text{ สภาพแวดล้อมองค์กร} + (.397) \text{ กลยุทธ์การทำงาน}$$

การอภิปรายผล

วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมขององค์กรและกลยุทธ์การทำงานมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของมณฑลทหารบกที่ 11

ผลการศึกษาพบว่า สภาพแวดล้อมและกลยุทธ์การทำงาน ถือได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญต่อการจัดการความรู้ในองค์กร ซึ่งหากได้มีการพัฒนาสภาพแวดล้อม และกลยุทธ์การทำงาน ให้มีความสมบูรณ์ชัดเจน ย่อมส่งผลต่อการจัดการความรู้ในองค์กร โดยที่ สภาพแวดล้อม เป็นตัวกำหนดให้เกิดการจัดการความรู้ในองค์กร และใช้กลยุทธ์การทำงาน เป็นกลไกในการขับเคลื่อนการจัดการเรียนรู้ในองค์กรให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ต้องการ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1. ด้านสภาพแวดล้อมองค์กร

1.1 ควรให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กร โดยที่ต้องสร้างให้ทุกคนในองค์กรเกิดความรู้สึกว่าเป็นพวกเดียวกัน และ สร้างความเข้าใจที่ว่า วัฒนธรรมองค์กร เป็นภาคประชาสังคมอย่างหนึ่ง ที่ต้องมีการพัฒนาไปสู่ความเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน ทั้งเพื่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน จนเกิดเป็นการจัดการเรียนรู้ในองค์กร โดยอัตโนมัติ

1.2 ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ และส่งเสริมให้เกิดการจัดการเรียนรู้ในองค์กร โดยผ่านวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ในทุกๆ เรื่อง

1.3 เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้โดยผ่านทางช่องทางการสื่อสารของหน่วย เช่น ทางกระดานสนทนาในเวบไซต์ของหน่วย บอร์ดประชาสัมพันธ์ การฝึกเพื่อการแลกเปลี่ยนในระหว่างหน่วย การดูงานในระหว่างหน่วย ตลอดจนการเสวนากลุ่มของกำลังพลทุกระดับ

1.4 เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้โดยผ่านทางช่องทางการสื่อสารของหน่วย เช่น ทางกระดานสนทนาในเวบไซต์ของหน่วย บอร์ดประชาสัมพันธ์ การฝึกเพื่อการแลกเปลี่ยนในระหว่างหน่วย การดูงานในระหว่างหน่วย ตลอดจนการเสวนากลุ่มของกำลังพลทุกระดับ

1.5 สร้างสิ่งอำนวยความสะดวกในเรื่อง สถานที่ โอกาส งบประมาณ ในการจัดการความรู้ในองค์กรให้มากที่สุด

1.6 พัฒนาระบบฐานข้อมูล การเข้าถึงแหล่งข้อมูล ที่ง่ายและรวดเร็ว โดยจะต้องพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กรให้มีประสิทธิภาพในรูปแบบของสำนักงานอัตโนมัติ

1.7 ให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจในแผนงานจัดการเรียนรู้ และลงมือปฏิบัติได้พร้อมๆ กัน

1.8 จัดกิจกรรมต่างๆ ที่เอื้ออำนวยต่อการจัดการเรียนรู้ภายในองค์กร เช่น การจัดตั้งโรงเรียนของหน่วย (Unit school) จัดการเสวนา หรือ สนทนาแบบไม่เป็นทางการ เช่น ช่วงเวลาพัก ดื่มกาแฟ หรือ เวลาว่างจากการทำงาน

2. ด้านกลยุทธ์การทำงาน

2.1 ควรกำหนดให้มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยเปิดโอกาส และเวทีสำหรับ กระบวนการสร้างอย่างเป็นขั้นตอน และเป็นกันเอง

2.2 คัดเลือกกำลังพลที่มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ เพื่อสร้างทีมงานในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในองค์กร

2.3 ควรมีการสร้างข่าวความรู้ในองค์กรโดยการแสวงหาจากกำลังพลที่มีความรู้ความสามารถ บุคคลที่อยู่ในสภาพแวดล้อมของกำลังพล และที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ การแสวงหาเครือข่ายจากภายนอกเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กร

2.4 เปิดโอกาสให้กำลังพลทุกนายเป็นครู เพื่อพัฒนาความสามารถในการถ่ายทอดของกำลังพล

2.5 ควรรณรงค์ให้กำลังพลได้เห็นถึงพลังของการจัดการความรู้ โดยการอบรมชี้แจงประชาสัมพันธ์ และแสวงหาโอกาสในการทำงานร่วมกัน มองเห็นถึงผลสำเร็จของงานร่วมกัน

3. การจัดการความรู้ในองค์กร

3.1 ให้กำลังพลมีการเรียนรู้กันระหว่างกัน โดยการแลกเปลี่ยนการปฏิบัติงานในหน้าที่ประจำระหว่างกัน ทั้งนี้ต้องสร้างแรงจูงใจโดยการให้รางวัลแก่กำลังพลที่สนใจ และสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่อื่นได้มากขึ้น

3.2 ควรสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในองค์กรเพื่อให้เกิดบรรยากาศในการทำงาน ในเรื่องความเป็นกันเอง การเปิดใจรับฟัง การช่วยเหลือระหว่างกัน ตลอดจน การมีทัศนคติที่ดีต่อกัน

3.3 ควรพัฒนาระบบการทำงาน ตามแนวคิดการให้บริการ One stop service และลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้ง่ายและรวดเร็วขึ้น โดยใช้ระบบสำนักงานอัตโนมัติ และให้มีการรับรู้งานพร้อมกันโดยการประชาสัมพันธ์ ประชุมอย่างไม่เป็นทางการ และสร้างเครื่องมือในการกระจายข่าวสารในองค์กร

3.4 สนับสนุนให้กำลังพลได้มีการพัฒนาความรู้ ของตนเองโดยการส่งตัวเข้ารับการศึกษิตตามหลักสูตรต่างๆ ให้มีโอกาสศึกษาต่อสูงขึ้น

3.5 ควรนำเอาเรื่องที่มีความสนใจในช่วงเวลานั้น มากำหนดเป็นหัวข้อการสนทนาประจำวันของกำลังพล เพื่อให้เกิดความคิด แสดงความคิดเห็น และยอมรับในความคิดเห็นของบุคคล อื่น ๆ ในขณะสนทนา

3.6 ควรพัฒนาระบบห้องสมุดของหน่วยให้พัฒนาไปสู่ ห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ (Digital Library) เพื่อให้กำลังพลได้สืบค้นและพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

3.7 ควรสร้างกิจกรรมของหน่วยที่ให้กำลังพลสามารถรวมตัวกันเพื่อผลประโยชน์ของหน่วยเป็นส่วนรวม เช่น การแข่งขันกีฬาภายในองค์กร กิจกรรมที่ทำให้กำลังพลยอมรับในผลสำเร็จและความล้มเหลว เพื่อร่วมมือกันในการปรับปรุงพัฒนาในโอกาสต่อไป

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ควรกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรที่สร้างความท้าทายแก่กำลังพล เพื่อให้กำลังพลเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน ไม่จำเจกับงานประจำที่ทำอยู่

2. สร้างการมีส่วนร่วมในองค์กรต่อการจัดการความรู้ในองค์กร
3. ควรกำหนดเป้าหมายในการดำเนินการ และกลยุทธ์ขององค์กรให้ชัดเจน
4. ควรให้มีหน่วยที่รับผิดชอบในเรื่องการจัดการความรู้ในองค์กรเฉพาะ โดยพิจารณากำลังพลที่มีความรู้ ความสามารถ และที่สำคัญคือ มีจิตสาธารณะ สมัครงาน
พิจารณากำลังพลที่มีความรู้ ความสามารถ และที่สำคัญคือ มีจิตสาธารณะ สมัครงาน
5. ควรกำหนดนโยบายที่ให้การสนับสนุนกำลังพลที่มีความกระตือรือร้น ในการพัฒนาตนเอง และมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้แก่บุคคลอื่นๆ
6. แสวงหาเครือข่ายภายนอก โดยให้ความสำคัญกับองค์กร หน่วยงาน ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผูกพันกับองค์กร
7. ควรสร้างทีมงานเพื่อแสวงหาความรู้ใหม่ๆ และให้นำความรู้เหล่านั้นมาถ่ายทอดแก่กำลังพล
8. ควรมีการปรับปรุงแก้ไข กฎ ข้อบังคับ ระเบียบและคำสั่ง ที่เป็นอุปสรรคต่อการจัดการความรู้ในองค์กร
9. ควรจัดให้มีการประชุมสัมมนาในหน่วย เพื่อระดมความคิดเห็นและสร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนาจัดการความรู้ในองค์กร