

การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยใช้องค์ความรู้
เพื่อช่วยกระบวนการตัดสินใจ

โดย

พินเอก กิตติเชษฐ์ ศรดิษฐ์พันธ์
รองผู้อำนวยการสำนักวิทยาการความมั่นคง
วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 57
ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช 2557-2558

บทคัดย่อ

เรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยใช้องค์ความรู้เพื่อช่วยกระบวนการตัดสินใจ

ลักษณะวิชา วิทยาศาสตร์

ผู้วิจัย พ.อ. กิตติเชษฐ์ ศรีดิษฐ์พันธ์ **หลักสูตร** วปอ. รุ่นที่ 57

ในการดำเนินงานขององค์กรทั่วไป จะต้องอาศัยทรัพยากรพื้นฐานที่สำคัญเพื่อการขับเคลื่อนองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย บุคคล (Man) เงินทุน (Money) วัสดุคิบั (Material) และวิธีการ (Method) ซึ่งเรียกว่า 4 Ms ในทรัพยากรทั้ง 4 นี้ นับว่าทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญที่สุด ก็ว่าได้ เนื่องจากเป็นกลไกหลักในการสร้างสรรค์ทรัพยากรที่เหลือทั้ง 3 เพื่อให้องค์กรบรรลุภารกิจ การวางแผนมีลักษณะที่สำคัญมากคือ การมุ่งสู่นาคต และเป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมาย และวิธีการ ดังนั้นจึงเป็นการตัดสินใจล่วงหน้าในการเลือกทางเลือก การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานขององค์กร เพราะกว่าองค์กรขาดบุคคลากรที่ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติที่ดีแล้ว ก็จะส่งผลให้องค์กรขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ขาดศักยภาพในการพัฒนา และส่งผลกระทบต่อกระบวนการตัดสินใจในการทำงานด้วย โลกปัจจุบันอยู่ในยุคกระแสโลกาภิวัตน์ ซึ่งในแต่ละวันมีการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ เกิดขึ้นมากมาย ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้ย่นโลกให้เล็กลง การติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลและเรียนรู้ซึ่งกันและกัน สามารถทำได้โดยไม่มีขอบเขตจำกัดด้วยความเร็วเวลาเพียง เสี้ยววินาทีเท่านั้น กระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลกระทบต่อให้เกิดความจำเป็น ที่ต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ด้านบริหารองค์กร จากเดิมไปสู่กระบวนการทัศน์ใหม่ เช่น จากแนวคิดแบบยุคอุตสาหกรรม ไปสู่ยุคสารสนเทศ จากเดิมองค์กรเน้นความมั่นคง ไปมุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จากที่เคยใช้วิธีควบคุมที่ศูนย์อำนาจ ไปสู่การมุ่งกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจ ให้แก่พนักงาน ระดับล่าง จากแนวคิดขององค์กรที่มุ่งการแข่งขัน ไปเป็นการมุ่งแสวงหาความร่วมมือ จากที่เคยให้ความสำคัญของวัตถุเป็นหลักไปเป็นการยึดความสำคัญของคน และความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และ จากการเน้นความเหมือนกัน ไปสู่การเน้นให้มีความแตกต่างที่หลากหลายเป็นต้น ผู้นำองค์กรเป็นผู้มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร สอดรับกับโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงองค์กรจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้เลยหากผู้นำไม่เป็นผู้ริเริ่มโดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งจะต้องทำให้นุคลากรในองค์กรยอมรับ และมีความรู้สึกร่วมกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งถือเป็นภารกิจที่ทำทายสำคัญของผู้นำองค์กรในปัจจุบัน ดังนั้น ผู้นำองค์กรในฐานะ ผู้มีบทบาทสำคัญในระดับองค์กรจึงต้องแสดงบทบาทที่ชัดเจนในการส่งเสริมและสนับสนุน การขับเคลื่อนพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่ง

การเรียนรู้ และให้กำลังพลนำองค์ความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน โดยเน้นการสร้างแรงจูงใจทั้งทางบวกและทางลบ โดยสร้างฐานความรู้ (Base Information) และเชื่อมโยงทรัพยากรความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร เพื่อเพิ่มอำนาจการตัดสินใจตามลำดับขั้นตามหลักการมอบอำนาจความรับผิดชอบ และมีระบบตรวจสอบการใช้อำนาจดังกล่าวอย่างชัดเจน พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการสนับสนุน การจัดการความรู้

คำนำ

การพัฒนาระบบสนับสนุนการตัดสินใจเพื่อพัฒนาองค์กร จะต้องคำนึงถึงเทคโนโลยี อุปกรณ์ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ต่างๆ ที่จะต้องสามารถทำงานร่วมกันได้กับโครงสร้างพื้นฐานเดิมที่มีอยู่แล้วขององค์กร โดยเสียค่าใช้จ่ายในระดับที่ผู้บริหารพอใจแล้ว หากมองในด้านของการพัฒนาระบบ ในระดับองค์กร นักพัฒนาระบบยังจะต้องตระหนักถึงการทำงานในระดับองค์กรที่มีส่วนงานต่างๆ แยกกันออกไป แต่มีความเกี่ยวข้องกันและสามารถทำงานร่วมกันได้ ด้วยการใช้สารสนเทศร่วมกัน จึงจะทำให้การบริหารจัดการองค์กร และการตัดสินใจในระดับองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้น จึงต้องทำความเข้าใจในแนวทางหรือขั้นตอนการพัฒนาระบบเป็นอย่างดีก่อนลงมือดำเนินการต่อไป และเนื่องจากความแตกต่างของประเภทธุรกิจขององค์กร ผู้ตัดสินใจ และประเภทของปัญหาที่จะต้องตัดสินใจเพื่อการแก้ไข ระยะเวลาในการใช้งาน จึงทำให้แนวทางในการพัฒนาระบบสนับสนุน การตัดสินใจดังกล่าวมีอยู่หลายแนวทางแตกต่างกันออกไปตามวัตถุประสงค์ของผู้คิดค้น จึงไม่มีแนวทางใดที่นับได้ว่าดีที่สุดสำหรับองค์กรใดๆ สิ่งที่ต้องพัฒนาต่อไปคือการพัฒนาการเชื่อมโยงความรู้ กระบวนการทำงานแบบเก่าเน้นการทำผลงาน แต่กระบวนการทำงานแบบใหม่เน้นการสัมฤทธิ์ผลงาน ที่มีเป้าหมาย และตัวชี้วัด เครื่องมือหรือแรงขับเคลื่อนหลัก จะต้องยกระดับข้อมูล (Data) และ สารสนเทศ (Information) ให้กลายเป็นความรู้ (Knowledge) และต้องพัฒนาความรู้ให้เชี่ยวชาญให้เพียงพอแก่การปฏิบัติงาน มีการวางแผน และการปรับเปลี่ยนให้บรรลุเป้าหมาย และ สร้างการมีส่วนร่วมของคนในองค์กรให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน จนกลายเป็น พลังวิคุณ (Synergy)

พ.อ.

(กิตติเชษฐ์ ศรีดิษฐ์พันธ์)

นักศึกษาวិทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 57

ผู้วิจัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
คำนำ	ข
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญ	ง
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
ขอบเขตของการวิจัย	3
วิธีดำเนินการวิจัย	3
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	3
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	4
ทฤษฎีแนวคิด เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรความรู้	4
ความหมายของความรู้	4
ประเภทของความรู้	4
แนวคิดเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยใช้องค์ความรู้	5
องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้	6
แนวคิดเรื่องขบวนการจัดการความรู้	6
องค์ประกอบของวงจรความรู้	7
ทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการความรู้	7
รูปแบบการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กรการทำงาน	8
ประโยชน์ของการจัดการความรู้ภายในองค์กร	9
ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ และปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาการจัดการความรู้ภายใน องค์กร	10
ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้	11
อุปสรรคในการจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร	12

การใช้เครื่องมือด้านเทคโนโลยี และสารสนเทศที่นำมาใช้ในการบริหาร และจัดการ ความรู้	13
ตารางการเปรียบเทียบความแตกต่างวัฒนธรรมองค์กรระหว่างสังคมไทยกับสังคม ต่างประเทศ	14
ทฤษฎีแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจ	15

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 การบริหารทรัพยากรความรู้ในองค์กรทหาร	21
ทรัพยากรความรู้ภายในกองทัพ	21
ผลการวิจัย และการสัมภาษณ์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ทางทหาร	22
การเชื่อมต่อองค์ความรู้ภายในองค์กร	25
แนวทางการจัดการความรู้ในองค์กรทหารของไทย	30
สรุป	36
บทที่ 4 ระบบสนับสนุนการตัดสินใจโดยใช้ฐานข้อมูลจากองค์ความรู้	38
บทที่ 5 สรุปและข้อเสนอแนะ	48
สรุป	48
ข้อเสนอแนะ	49
บรรณานุกรม	54
ประวัติย่อผู้วิจัย	55

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2-1 ตารางการเปรียบเทียบความแตกต่างวัฒนธรรมองค์กรระหว่างสังคมไทยกับสังคมต่างประเทศ	14
3-1 ตารางแสดงการจัดการพัฒนาภาวะผู้นำแต่ละระดับ	17

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่	หน้า
2-1 กระบวนการตัดสินใจการใช้องค์ความรู้	20
3-1 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ต้องควบคู่ไปกับการพัฒนาคน	32
3-2 Model การจัดการความรู้ทางทหาร	33
3-3 องค์ประกอบทางความรู้	33
3-4 ชีตความสามารถของบุคลากรการทำงานกับเครื่องมือ	34
3-5 ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ความรู้กับกระบวนการตัดสินใจ	35
4-1 Model การบริหารทรัพยากรความรู้เพื่อช่วยการตัดสินใจ	39

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

นโยบายสร้างความมั่นคงแห่งชาติ ด้านที่สำคัญด้านหนึ่งที่ละเลยมิได้คือทรัพยากรความรู้ ที่มีทั้ง ในตัวบุคคล และสิ่งที่สร้างสมกันมายาวนาน สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญต่อกระบวนการตัดสินใจ ของผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างมาก ซึ่งเมื่อผู้บริหารมองคนเข้ามาทำงานในองค์กร มักเลือกหาคนเก่ง เป็นอันดับแรก ด้วยความเชื่อมั่นว่าจะทำงานให้สำเร็จ เรามักจะได้ยินคำว่า Put the right man in the right job องค์กรต้องการความผูกพันและสัญญาใจกับงานและองค์กร สัญญาใจกับงานนั้น หมายถึง คนที่ทำงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างทุ่มเทสุดความสามารถ แต่อาจต้องการเปลี่ยนงาน ไปเรื่อยๆ ในองค์กรต่างๆ พวกนี้มักจะเป็น Specialists ชอบขายความสามารถ และชอบความท้าทาย ซึ่งจะมีทรัพยากรความรู้มากมายที่ได้สั่งสมไว้ ส่วนผู้ที่มีสัญญาใจกับองค์กรนั้นคือ คนที่ทำงานแล้วยอมที่จะเปลี่ยนงานที่ทำ เปลี่ยนหน้าที่รับผิดชอบไปเรื่อยๆ แต่จะไม่เปลี่ยนองค์กรคนเหล่านี้รักองค์กรอยากทำงานเพื่อทุ่มเทให้องค์กรประสบความสำเร็จ ให้ทำอะไรก็ทำ เพราะรักที่จะอยู่กับองค์กร

เพื่อให้เกิดความสำเร็จระยะยาวองค์กรต้องการบุคลากรที่มีสัญญาใจทั้งสองแบบที่กล่าวมา องค์กรในอนาคตจึงต้องมีวัตถุประสงค์ที่เด่นชัด สำนักแห่งทิศทางและแนวความคิด ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและชี้นำองค์กร พัฒนาบุคลากร ควบคู่ไปกับการพัฒนาทรัพยากรความรู้ ให้มีการปรับกลยุทธ์ในการทำงานอยู่เสมอ องค์กรจึงจะมีชัยชนะเหนือการเปลี่ยนแปลงด้วยการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ แผนที่ยุทธศาสตร์จึงจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับทุกคนในองค์กรที่จะต้องทำความเข้าใจ และปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกันเปรียบเสมือนทหารที่มีกำลังพลที่เข้าใจแผนการรบย่อมได้เปรียบในทุกสมรภูมิ

นโยบายชาติที่จะพัฒนาประเทศไทยด้วยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้ถูกริเริ่มขึ้นมาหลายปีแล้วซึ่งเป็นนิมิตหมายอันดี เพราะการมีรากฐานขององค์กรที่แข็งแกร่ง และเติบโตอย่างยั่งยืนได้นั้นก็ต้องมาจากการบริหารและพัฒนาคนในองค์กรให้มีความสามารถเหนือคู่แข่งอีกทั้งยังต้องมีการบริหารทรัพยากรความรู้ในมิติต่างๆ อีกด้วย ยังอดนึกถึงประเทศเพื่อนบ้านของเรา

ในอีกหลายประเทศ ไม่ว่า มาเลเซีย เกาหลี อินเดีย ที่ต่างก็มีกระทรวงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ทำการวางนโยบาย และแผนการพัฒนาคอนอย่างองค์รวม

การมีเครื่องมือที่เหมาะสมจะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาจัดการกับปัญหาภายในองค์กรง่ายขึ้น มองภาพรวมขององค์กรชัดขึ้น “การบริหารทรัพยากรความรู้เพื่อช่วยกระบวนการตัดสินใจ” เป็นเครื่องมือที่พัฒนาขึ้น เพื่อให้การบริหารงานเชิงกลยุทธ์สัมฤทธิ์ผล องค์กรและผู้บริหารที่คิด และกระทำในเชิงกลยุทธ์ เป็นผู้มองไปข้างหน้า ด้วยข้อเท็จจริงที่ว่า การสัมฤทธิ์ผล จะต้องมีการบวนการที่ดำเนินไปได้ด้วยดี ในปัจจุบันเพื่อความสำเร็จในอนาคต การบริหารทรัพยากรความรู้เพื่อช่วยกระบวนการตัดสินใจ ประกอบไปด้วยกระบวนการสำคัญ 7 ขั้นตอน คือ การระบุปัญหา การระบุข้อจำกัดของปัจจัย การพัฒนาทางเลือก การวิเคราะห์ทางเลือก วิธีการหาหนทางเลือกที่ดีที่สุด การนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ และท้ายสุด การสร้างระบบควบคุมและการประเมินผลงานพื้นฐานของการบริหารเชิงกลยุทธ์ จะประกันได้ว่าพันธกิจได้รับการอธิบาย และเหมาะสม ต่อวัตถุประสงค์เบื้องต้นขององค์กร ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง การสื่อสารเพื่อเข้าถึงปัญหาที่แท้จริงภายในองค์กร และพัฒนาไปเป็นแนวทางในตัดสินใจและแก้ไขจะช่วยอธิบายวิสัยทัศน์ของภาพองค์กร ในเวลา 2-3 ปี ข้างหน้าได้ ดังนั้นเราจึงสามารถสร้างมโนภาพของแนวความคิดในทาง ที่องค์กรจะมุ่งไป แต่ต้องถูกแปลให้เป็นผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในแต่ละส่วนขององค์กร ซึ่งจะกำหนดวิธีไปถึงจุดหมายได้ เครื่องมือบริหารที่มีการนำไปใช้มากที่สุดจากองค์กรทั่วโลกในช่วงปีที่ผ่านมา คือ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) กลยุทธ์เป็นเรื่องของทุกคนในองค์กร ที่ต้องรับทราบและนำไปปฏิบัติให้ได้

การพัฒนาทรัพยากรความรู้เพื่อช่วยกระบวนการตัดสินใจ มีวัตถุประสงค์ในการพัฒนา บนพื้นฐานของความสำเร็จ ของกำลังพล และองค์กร โดยที่ผู้บังคับบัญชาได้มีข้อมูลที่ต้องؤمنยำ ในการช่วยตัดสินใจเรื่องต่างๆ ซึ่งในที่สุดจะครอบคลุมความรับผิดชอบ ต่อสังคมและประเทศชาติ และ จะสร้างสมดุลในการพัฒนาองค์กรได้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษากระบวนการในการตัดสินใจ โดยใช้องค์ความรู้จากทรัพยากรมนุษย์ที่มีในองค์กร เพื่อนำผลแห่งการตัดสินใจไปใช้ปฏิบัติ โดยที่ผู้บังคับบัญชาได้ทำการประเมินทางเลือกต่างๆ แล้วซึ่งจะทำให้ผลการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
2. เพื่อสร้างโมเดลกระบวนการช่วยการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา แบบอ้างอิงทรัพยากรความรู้ที่เชื่อถือได้ เพื่อหลีกเลี่ยงการตัดสินใจแบบใช้อคติ หรือข้อมูลเท็จที่มีอยู่ทั่วไปในวงราชการ

3. สร้างรากฐานการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดการบูรณาการกระบวนการเรียนรู้ของบุคลากรทั้งภายนอกและภายในองค์กร เพื่อเป็นรากฐานที่มั่นคงสำหรับการพัฒนาองค์กรให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตลอดจนนำไปพัฒนาให้เกิดการแสวงหาความรู้ และพัฒนาตัวเองในรูปแบบใหม่ๆ

ขอบเขตของการวิจัย

1. การวิจัยเฉพาะกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยใช้องค์ความรู้ในองค์กร กระบวนการนำทรัพยากรความรู้ช่วยในการตัดสินใจ
2. ปรับปรุงบทบาทและโครงสร้างในการทำงาน และทางเลือกโดยใช้องค์ความรู้ในองค์กร
3. ศึกษากระบวนการตัดสินใจ ตีความ เข้าใจเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น หลักฐานต่างๆ และนำมาสร้างเป็นฐานความรู้ จากทรัพยากรบุคคล และ เอกสาร ให้เป็นกระบวนการที่มีมาตรฐาน เชื่อถือได้ และนำไปใช้ได้จริง

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยศึกษาวิเคราะห์กระบวนการ รูปแบบ ลักษณะในการตัดสินใจ และการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งข้อจำกัดต่างๆ โดยใช้ประโยชน์ จากองค์ความรู้ในองค์กรอย่างสูงสุด พร้อมทั้งมีการพัฒนาทางเลือกต่างๆ ซึ่งทางเลือกเหล่านั้นล้วนมีศักยภาพและความเป็นไปได้ และเนื่องจากผู้บังคับบัญชาได้ทำการพัฒนาทางเลือกต่างๆ มามากมายแล้วเหล่านั้นล้วนสร้างเป็นทรัพยากรความรู้ที่มีมูลค่ามหาศาล

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ได้เป็นข้อมูลเบื้องต้นให้ระดับผู้บังคับบัญชาเลือกใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ประเด็นปัญหาต่างๆ ในอดีตได้ถูกรวบรวมเป็นหนทางแก้ไข เพื่อให้ผู้ปฏิบัติรุ่นหลังได้เลือกใช้เป็นอีกหนึ่งทางเลือก ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยและสถานการณ์
2. ลดระยะเวลาการทำงาน ได้โครงสร้างการทำงาน และนวัตกรรมใหม่ๆ
3. ลดระยะเวลาในการตัดสินใจ ซึ่งเป็นกระบวนการสำคัญที่ผู้บริหารต้องใช้ในการแก้ไขปัญหาในองค์กร
4. สร้างทางเลือกที่ถูกต้อง บนข้อมูลที่เชื่อถือได้

บทที่ 2

ทฤษฎีแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรความรู้

ความหมายของความรู้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้กำหนดไว้ว่า “ความรู้” คือ สิ่งที่ตั้งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้า หรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ ความเข้าใจหรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิดหรือการปฏิบัติองค์วิชาในแต่ละสาขา

ความรู้ หมายถึงการใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่มีคุณค่าซึ่งมีการนำประสบการณ์ วิเคราะห์ วิจารณ์ ความคิด ค่านิยม และปัญหาของมนุษย์มาวิเคราะห์ เพื่อนำไปใช้ในการทำงานหรือการแก้ปัญหา ความรู้จะช่วยตอบคำถามว่า “อย่างไร” (How Questions) ทำให้เข้าใจรูปแบบ ของความสัมพันธ์

ความรู้ คือ ภูมิปัญญา หรือ Wisdom เมื่อความรู้ก็นำไปใช้เพื่อการตัดสินใจ และนี่เองที่เป็นประเด็นที่เราควรศึกษาเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยใช้องค์ความรู้ต่างๆ เพื่อช่วยในกระบวนการตัดสินใจ ในประเด็นที่สำคัญ หรือ ระบุว่าความรู้ที่ผ่านการปฏิบัติและพิสูจน์ว่าได้ผลมาอย่างยาวนาน ซึ่งการนำเอาข้อมูลมากรวมกันไม่ได้ทำให้เกิดข่าวสารมากรวมกันไม่ได้เป็นความรู้ การนำเอาความรู้มากรวมกันไม่ได้เป็นปัญญา เพราะข่าวสาร ความรู้ ปัญญา มีอะไรที่มากกว่าการนำเอาส่วนประกอบต่าง

ความรู้ (Knowledge) ที่ชัดเจนหรือที่เขียนระบุไว้ หมายถึง ความรู้ที่สามารถ ถ่ายโอนในภาษาที่เป็นทางการและเป็นระบบ ในทางกลับกันความรู้ฝังลึกนั้นมีลักษณะที่ขึ้นกับบุคคล ซึ่งทำให้การระบุอย่างเป็นทางการและการสื่อสารทำได้ลำบาก

ความรู้ หมายถึง เรื่องที่เกี่ยวกับการระลึกถึงสิ่งเฉพาะ วิธีการและกระบวนการต่างๆ โดยเน้นในเรื่องของกระบวนการทางจิตวิทยาของความจำ อันเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงเกี่ยวกับการจัดระเบียบ

ประเภทของความรู้

แนวคิดในการแบ่งประเภทความรู้ที่น่าสนใจ และได้รับความนิยมนอย่างแพร่หลาย เป็นของ *Michel Polanyi* และ *Ikujiro Nonaka* โดยเป็นแนวคิดที่แบ่งความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ความรู้ทั่วไป หรือความรู้ชัดแจ้ง (*Explicit Knowledge*) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวมถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่างๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่างๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม การจัดการความรู้เด่นชัด จะเน้นไปที่การเข้าถึงแหล่งความรู้ตรวจสอบ และตีความได้เมื่อนำไปใช้แล้วเกิดความรู้ใหม่ ก็นำมาสรุปไว้ เพื่อใช้อ้างอิง หรือให้ผู้อื่นเข้าถึงได้ต่อไป

2. ความรู้เฉพาะตัว หรือความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (*Tacit Knowledge*) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์ หรือ สัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่างๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ การจัดการความรู้ซ่อนเร้น จะเน้นไปที่การจัดเวทีเพื่อให้มีการแบ่งปันความรู้ที่อยู่ในตัวผู้ปฏิบัติทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันอันนำไปสู่การสร้างความรู้ใหม่ที่แต่ละคนสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ต่อไป

ซึ่งความรู้ 2 ประเภทนี้จะเปลี่ยนสถานภาพ สลับปรับเปลี่ยนไปตลอดเวลาบางครั้ง *Tacit* ก็ออกมาเป็น *Explicit* และบางครั้ง *Explicit* ก็เปลี่ยนไปเป็น *Tacit* จากความรู้ทั้ง 2 ประเภท สัดส่วนของความรู้ในองค์กรจะพบว่าส่วนใหญ่เป็นความรู้แบบฝังลึกมากกว่าความรู้แบบชัดแจ้ง สัดส่วนได้ประมาณ 80:20 ซึ่งเปรียบเทียบกับได้กับภูเขาน้ำแข็ง ส่วนที่พ้นเหนือน้ำสามารถมองเห็นชัดเจนเปรียบได้กับความรู้แบบชัดแจ้งซึ่งเป็นส่วนน้อยมากเมื่อเทียบกับส่วนที่จมอยู่ใต้น้ำเปรียบได้กับความรู้ฝังลึก

แนวคิดเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยใช้องค์ความรู้

องค์การเรียนรู้ (*Learning Organization*) เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์การโดยเน้นการพัฒนาการเรียนรู้สภาวะของการเป็นผู้นำในองค์การ (*Leadership*) และการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์การ (*Team Learning*) เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะร่วมกัน และพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลง และการแข่งขันการมีองค์การแห่งการเรียนรู้นี้จะทำให้องค์การและบุคลากร มีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล โดยมีการเชื่อมโยงรูปแบบของการทำงานเป็นทีม (*Team working*) สร้างกระบวนการในการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจเตรียมรับกับความเปลี่ยนแปลงเปิดโอกาสให้ทีมงานและมีการให้อำนาจในการตัดสินใจ (*Empowerment*) เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่ม (*Initiative*) และการสร้างนวัตกรรม (*Innovation*)

ซึ่งจะทำให้เกิดองค์การที่เข้มแข็ง พร้อมเผชิญกับสถานะการแข่งขัน *Learning Organization* หรือ การทำให้องค์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นคำที่ใช้เรียกการรวมชุดของความคิดที่เกิดขึ้นมา จากการศึกษาเรื่องขององค์การ *Chris Argyris* ได้ให้แนวคิดทางด้าน *Organization Learning* ร่วมกับ *Donald Schon* ไว้ว่า เป็นกระบวนการที่สมาชิกขององค์การให้การตอบสนองต่อการ เปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ด้วยการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาด ที่เกิดขึ้นเสมอๆ ในองค์การ *Chris Argyris* และ *Donald Schon* ได้ให้คำนิยามการเรียนรู้ สอง รูปแบบที่มีความสำคัญในการสร้าง *Learning Organization* คือ *Single Loop Learning (First Order / Corrective Learning)* หมายถึง การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นแก่องค์การเมื่อการทำงานบรรลุผลที่ต้องการ ลักษณะการเรียนรู้แบบที่สองเรียกว่า *Double Loop Learning (Second Order/Generative Learning)* หมายถึงการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเมื่อสิ่งที่ต้องการให้บรรลุผลหรือเป้าหมายไม่สอดคล้องกับผลการ กระทำ

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้

Peter Senge (1990) ได้กล่าวถึงวินัย 5 ประการที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของการ สร้างให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยวินัย 5 ประการนั้นมีดังนี้

วินัยประการที่ 1 : การคิดอย่างเป็นระบบ (*Systematic thinking*) ทุกสิ่งนั้นมีความ เกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน ดังนั้นให้มองทุกอย่างในภาพรวม ไม่มองอย่างจับจดหรือมองแค่ภายใน องค์กรของเรา แต่ต้องมองออกไปนอกกรอบ ไปถึงสภาพแวดล้อมภายนอกด้วย

วินัยประการที่ 2 : ความรอบรู้แห่งตนเอง (*Personal mastery*) การเรียนรู้ของ องค์กรจะเกิดขึ้นได้เมื่อเกิดการเรียนรู้ระดับบุคคลในองค์กรขึ้นก่อน คนใน องค์กรต้องพัฒนา ตนเองอยู่ตลอดเวลาไม่ว่าจะเป็นเรื่องที่ตัวเองถนัดอยู่แล้วหรือไม่ก็ตาม ยิ่งเรื่องที่ตัวเองถนัดหรือ สนใจนั้นยิ่งต้องพัฒนา

วินัยประการที่ 3 : แบบแผนความคิดอ่าน (*Mental models*) คนเราเกิดมา ใน สถานที่ที่ต่างกัน การเลี้ยงดูก็ต่างกัน สภาพแวดล้อมที่เติบโตขึ้นมา ก็ต่างกัน ล้วนแล้วแต่เป็นเหตุ ให้แบบแผนแนวความคิดอ่านของแต่ละคนนั้นมีความแตกต่างกัน การที่องค์กรจะมุ่งไปในทิศทาง ไหนนั้นขึ้นอยู่กับแบบแผนความคิดอ่านของคนส่วนใหญ่ในองค์กร ดังนั้นจำเป็นต้องบริหาร แนวคิดให้มีความเหมาะสม เพื่อนำพาให้องค์กรไปในทิศทางที่ดี

วินัยประการที่ 4 : การเสริมสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (*Building shared vision*) การจะทำให้ทั้งองค์กรสามารถมองภาพใน อนาคตที่องค์กรจะไปให้เป็นภาพเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

นั้น ในส่วนนี้ต้องอาศัยผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะต้องคอยสื่อสารให้ทั้งองค์กรนี้รับรู้ร่วมกัน เกิดการยอมรับร่วมกัน และพร้อมใจร่วมมือมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน

วินัยประการที่ 5 : การเรียนรู้เป็นทีม (*Team Learning*) ความรู้บางอย่างนั้นไม่สามารถคิดขึ้นมาได้ หากปราศจากการร่วมมือร่วมใจคิดค้นขึ้นมาร่วมกัน และนอกจากนั้น การเรียนรู้เป็นทีมยังส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ที่เร็วยิ่งขึ้นกว่าการเรียนรู้โดยลำพัง ซึ่งสิ่งเหล่านี้ผู้บริหารสามารถเข้ามามีบทบาทที่จะคอยผลักดันให้ เกิดการทำงานเป็นทีมส่งผลต่อการเรียนรู้เป็นทีม

แนวคิดเรื่องขบวนการจัดการความรู้

นพ.วิจารณ์ พานิช (2557) ได้กล่าวไว้ว่า “การจัดการความรู้” หมายถึง การยกระดับความรู้ขององค์กรเพื่อสร้างผลประโยชน์จากต้นทุนทางปัญญา โดยเป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและกว้างขวาง ไม่สามารถให้นิยามด้วยถ้อยคำสั้น ๆ ได้ ดังนั้นต้องให้นิยามหลายข้อจึงจะครอบคลุมความหมาย ได้แก่

1. การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างความรู้โดยมีเทคโนโลยีด้านข้อมูลและคอมพิวเตอร์เป็นตัวช่วย
2. การจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนความรู้พฤติกรรมในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับสังคม วัฒนธรรมและวิธีปฏิบัติมีผลต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งมีความสำคัญต่อการจัดการความรู้เป็นอย่างยิ่ง
3. การจัดการความรู้ต้องอาศัยผู้รู้ในการตีความและประยุกต์ใช้ความรู้ ดังนั้นกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับคน การพัฒนาคน การดึงดูดคนที่มีความรู้ไว้ในองค์กร ถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้
4. การเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรการจัดการความรู้มีขึ้นมาเพื่อที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จการประเมินต้นทุนทางปัญญาและผลสำเร็จของการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้เป็นดัชนีที่บอกว่าองค์กรใช้การจัดการความรู้ได้ผลหรือไม่ *The SECI Model*

องค์ประกอบของวงจรความรู้

1. คน (*People*) ในองค์กรจึงมีความสำคัญเป็นอันดับแรก การจัดการความรู้เป็น กลยุทธ์ กระบวนการ และเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กรเพื่อแสวงหา สร้าง จัดแลกเปลี่ยน และทำให้ความรู้ที่ต้องการได้รับผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่องค์กรต้องการ เป็นการผสมผสานความรู้

จาก หลายศาสตร์ เช่น การบริหารจัดการ (*Management science*) ปัญญาประดิษฐ์ (*Artificial intelligence*) และพฤติกรรมองค์กร (*Organization behavior*)

2. ด้านกระบวนการ (*Process*) กระบวนการของการจัดการความรู้ ประกอบด้วย แนวทางและขั้นตอนของการจัดการความรู้ โดยต้องระบุประเภทของสารสนเทศที่ต้องการ ทั้งจาก แหล่งข้อมูลภายในและภายนอกเป็นการแยกแยะว่าความรู้ชนิดใดที่ควรนำมาใช้ในองค์กร แล้วนำ ความรู้นั้นมากำหนดโครงสร้างรูปแบบ และตรวจสอบความถูกต้อง ก่อนที่จะนำมาผลิตและ เผยแพร่โดยการบริหารกระบวนการนั้น จะต้องเข้าใจวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนขององค์กรว่าต้องการให้ บรรลุเป้าหมายอะไร

3. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (*Technology*) การจัดการความรู้มีการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศเป็นเครื่องมือ เพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของความรู้ในองค์กรให้เป็นความรู้ที่เกิด ประโยชน์ต่อบุคคลนั้น ในเวลาและรูปแบบที่แต่ละองค์กรต้องการ เทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดการ ความรู้มีความหมายกว้างกว่าเทคโนโลยีและความรู้ของบุคคล โดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือ เพื่อให้บุคลากรทุกคนในองค์กรสามารถสื่อสารและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

ทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการความรู้ (Knowledge Process)

เป็นแนวความคิดของกระบวนการความรู้ที่สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (บุญดี บุญญา กิจ และคณะ, /2547 : 54-59) ได้สรุปไว้เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถสร้างและจัดการความรู้ภายใน องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งรายละเอียดต่างๆ สรุปได้ดังนี้

1. การค้นหาความรู้ (*Knowledge Identification*) เป็นการค้นหาว่าองค์กรของเรามี ความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้ อะไรที่องค์กรจำเป็นต้องมีเพื่อทำให้ บรรลุเป้าหมาย การค้นหาความรู้สามารถใช้เครื่องมือที่เรียกว่า *Knowledge mapping* หรือการทำ และแผนที่ความรู้ เพื่อจัดอันดับความสำคัญ ทำให้มองเห็นภาพรวมของคลังความรู้ขององค์กร บุคลากรทราบว่ามีความรู้ อะไร และสามารถหาได้จากที่ไหน นอกจากนี้ยังใช้เป็นพื้นฐานในการต่อ ยอดความรู้ในเรื่องต่างๆ อย่างเป็นระบบ

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (*Knowledge Creation and Acquisition*) องค์กร จะต้องมียุทธศาสตร์ดึงความรู้จากแหล่งต่าง ๆ รวบรวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสม มีการสร้าง ความรู้ใหม่การนำความรู้จากภายนอกมาใช้ มีการพิจารณากำจัดความรู้ที่ไม่ได้ใช้หรือล้าสมัยทิ้ง ไป เพื่อประหยัดทรัพยากรในการจัดเก็บ หัวใจสำคัญคือ การกำหนดเนื้อหาของความรู้ที่ต้องการและ แสวงหาความรู้ดังกล่าวให้ได้

3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (*Knowledge Organization*) องค์กรต้องจัดความรู้ที่มีอยู่ให้เป็นระบบ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้ และเข้าถึงได้ง่าย และรวดเร็วมีการแบ่งประเภทของความรู้ อย่างเหมาะสมตามลักษณะของงาน วางโครงสร้างของความรู้ขององค์กร

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (*Knowledge Codification and Refinement*) ต้องมีการประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่าย ใช้ภาษาเดียวกันปรับปรุงเนื้อหาให้มีความสมบูรณ์สอดคล้องต้องการของผู้ใช้

5. การเข้าถึงความรู้ (*Knowledge Access*) ความรู้ที่ได้มานั้นต้องถูกนำออกมาใช้ประโยชน์ การเข้าถึงข้อมูลของผู้ใช้นั้นสามารถทำได้ 2 ลักษณะ คือ การป้อนความรู้ (*Push*) คือ การส่งข้อมูลความรู้ให้กับผู้รับ โดยที่ผู้รับไม่ได้ร้องขอหรือเรียกว่า *Supply - based* เช่น หนังสือเวียน การฝึกอบรม อีกประการหนึ่งคือ การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้ (*Pull*) คือ การที่ผู้รับสามารถเลือกใช้แต่เฉพาะความรู้ที่ตนต้องการซึ่งช่วยให้ลดปัญหาการได้รับข้อมูลที่ไม่ต้องการใช้ เรียกอีกอย่างว่า *Demand - based* เช่น *Web board*

รูปแบบการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ในองค์กรการทำงาน (*Knowledge Sharing in Organization*)

องค์กรสามารถนำเครื่องมือในการจัดการความรู้มาใช้เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งสามารถนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้เพื่อช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ได้อย่างรวดเร็ว แต่สิ่งที่จะเกิดการแลกเปลี่ยนได้ยากหรือง่ายขึ้นอยู่กับทัศนคติและวัฒนธรรมขององค์กร และต้องเลือกใช้วิธีที่เหมาะสม

การเรียนรู้ (*Learning*) การที่คนในองค์กรสามารถเรียนรู้จากสิ่งต่างๆ และสามารถนำความรู้นั้นไปใช้ตัดสินใจในการทำงานโดยการเรียนรู้และสร้างความรู้ใหม่ขึ้นมาอย่างต่อเนื่อง เป็นการเพิ่มพูนความรู้ขององค์กรให้มากขึ้นเรื่อยๆ และถูกนำไปใช้สร้างความรู้ใหม่ๆ เป็นวงจรที่ไม่มีที่สิ้นสุด ที่เรียกว่า วงจรแห่งการเรียนรู้ เช่นการส่งเสริมให้สร้างบรรยากาศเพื่อสนับสนุนบุคลากรที่ซ่องค้ความรู้ กระตุ้นและเอื้อให้คนในองค์กรเกิดความใฝ่เรียนรู้ และใช้องค์ความรู้เพื่อให้เกิดผลในทางพัฒนาองค์กร รวมทั้งมีการสร้างเสริมการเชื่อมโยงคนในองค์กรให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันอยู่เสมอ โดยใช้กระบวนการที่ไม่เป็นทางการ (*informal*) และจุดเน้นที่สำคัญคือ “การเชื่อมโยงคน” ไม่ใช่ “การรวบรวมข้อมูล” (*KM is not “Collecting Data” but “Connecting People”*) นอกจากนี้ ต้องเปิดโอกาสให้ทุกคนที่มีความคิด (*ideas*) สามารถเริ่มต้นทำ

สิ่งใหม่ได้เสมอ และผู้บริหารระดับสูงของบริษัทต้องเห็นความสำคัญขององค์ความรู้และมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์กรโดยใช้ความรู้

โมเดลที่ใช้ในขั้นตอนในการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 6 โมเดลดังต่อไปนี้

1. การจัดการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม (*Transition and Behavior Management*) เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญเป็นการกำหนดทิศทาง นโยบายตั้งแต่ระดับผู้บริหารการวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินการการสร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อมให้เกิดวัฒนธรรมการจัดการความรู้ที่ทีมผู้รับผิดชอบการบริหารจัดการความรู้แผนสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง

2. การสื่อสาร (*Communication*) เป็นการกำหนดว่ามีปัจจัยหลักๆ ในการสื่อสารที่จะต้องคำนึงถึง ได้แก่ช่องทางในการสื่อสารสู่กลุ่มเป้าหมายเนื้อหาและกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการสื่อสารถึง

3. กระบวนการและเครื่องมือในการสื่อสาร (*Process and Tool*) สามารถเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานหรือองค์กร เช่น บางองค์กรสนับสนุนให้เกิดความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง (*Tacit Knowledge*) มากขึ้น โดยการสร้างกระบวนการด้านชุมชนแนวปฏิบัติ (*Community of Practice :Cop*) บางองค์กรสนับสนุนให้นำความรู้ไม่ชัดแจ้งมาเป็นความรู้ชัดแจ้ง

4. การเรียนรู้ (*Learning*) ส่งเสริมให้กลุ่มเป้าหมายได้มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น การจัดประชุมวิชาการ การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้อการแลกเปลี่ยนความรู้บนเว็บไซต์ เป็นต้น

5. การวัดผล (*Measurement*) การวัดผลจะเปลี่ยนตามพัฒนาการของการจัดการความรู้ เช่น ระยะเวลาอาจวัดผลจากระบบหรือกิจกรรมต่างๆที่ทำ เช่น จำนวนสมาชิกผู้เข้าร่วมกิจกรรม จำนวนครั้งกิจกรรม ระยะทำยอาจวัดที่ผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดการความรู้ เช่น จำนวนผลิตผลคุณภาพของผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (*Recognition and Rewards*) เป็นการสร้างแรงจูงใจและเป็นกำลังใจ ให้ผู้ปฏิบัติหรือผู้เข้าร่วมมีความกระตือรือร้นในการดำเนินการ แต่ท้ายสุดต้องชี้ให้เห็นเข้าใจว่าประโยชน์ของการจัดการความรู้อยู่ที่การทำให้ทำงานดี

ประโยชน์ของการจัดการความรู้ภายในองค์กร

1. ช่วยลดขั้นตอนในการทำงานได้ เช่นเมื่อมีปัญหาในการทำงานเกิดขึ้น ผู้ปฏิบัติงานก็จะสามารถหาแนวทางหรือวิธีการแก้ปัญหาได้รวดเร็ว โดยค้นคว้าจากผลการจัดการความรู้ในเรื่องนั้น ๆ ทางสื่อ (*Internet*) ได้

2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานไม่ต้องทำงานด้วยการลองผิดลองถูก

3. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถจัดปัญหาที่ตนกำลังเผชิญได้ โดยวิธีเรียนรู้แนวทางแก้ปัญหาจากผู้ที่มีประสบการณ์มาก่อน
4. ช่วยให้ผู้ที่จะแสวงหาความรู้มีช่องทางการเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้อย่างรวดเร็ว
5. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้ปฏิบัติเป็นการสร้างนวัตกรรม ใหม่ (*Innovation*) โดยการเรียนรู้ต่อยอดจากความรู้ที่ฝังในตัวคนของผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานมาก่อน
6. หน่วยงานไม่ต้องเสียเวลาทำวิจัยและพัฒนาในเรื่องบางเรื่อง
7. ช่วยให้เกิดแหล่งความรู้ในองค์กรที่สามารถเรียกใช้ประโยชน์ได้อย่างรวดเร็ว และเผยแพร่ให้หน่วยงานอื่นได้รับรู้และได้ศึกษาค้นคว้าต่อไป
8. ช่วยย่นระยะเวลาและระยะทางในการสื่อสารได้มากขึ้น
9. วัฒนธรรมการทำงานของคนในองค์กรปรับเปลี่ยนจากเดิมมาสู่การมีวินัยในตนเอง มีการศึกษาค้นคว้า เรียนรู้ตลอดชีวิต ยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น มีพลังในการคิดสร้างสรรค์ มีความขยัน อดทน มีจิตสำนึกของการเป็น “ผู้ให้” และมีจิตใจเป็นประชาธิปไตย

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จและปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาการจัดการความรู้ภายในองค์กร

1. ภาวะผู้นำ (*Leadership*) ภาวะผู้นำที่แสดงความเชื่อในคุณค่าของภารกิจขององค์กร และจัดกระบวนการให้เกิด “ความมุ่งมั่นร่วม” (*Shared Purpose*) ภายในองค์กร เป็นสิ่งมีค่าสูงสุดที่ผู้นำจะพึงให้แก่องค์กร
2. วัฒนธรรม พฤติกรรม และการสื่อสาร วัฒนธรรมคุณภาพ วัฒนธรรมการเรียนรู้ การมองการเปลี่ยนแปลงเป็นสภาพความเป็นจริง และเป็นโอกาสเปิดเผยแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในองค์กร เป็นปัจจัยส่งเสริมการจัดการความรู้
3. เทคโนโลยีและกระบวนการ เทคโนโลยีและกระบวนการที่องค์กรใช้ในการดำเนินการภารกิจหลักขององค์กร ถ้ามีความเหมาะสมจะช่วยในการจัดการความรู้
4. การให้รางวัลและการยอมรับ เป็นการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เช่น พฤติกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ ไม่ปกปิดความรู้
5. การวัดและประเมินผล เป็นเครื่องมือในการบันทึก ติดตาม และตรวจสอบการปฏิบัติงานและผลงานของบุคคล ส่วนงาน และองค์กรในภาพรวม
6. ความรู้ ทักษะ ซึ่ดความสามารถ สำหรับใช้ปฏิบัติงานหลักขององค์กร

7. การจัดการเป็นกระบวนการที่ทำให้กิจกรรมขององค์กรดำเนินไปตามแผนการจัดการในลักษณะ *Empower* หน่วยย่อย หรือที่เรียกว่า “นำจากข้างหลัง” (*Lead From Behind*) จะส่งเสริมการจัดการความรู้อย่างทรงพลังยิ่ง

8. การจัดโครงสร้าง (*Organize*) ภายในองค์กร เป็นกลุ่มงาน ทีมงาน สายงาน ภายในองค์กรและเชื่อมออกไปภายนอกองค์กร โครงสร้างควรมีความยืดหยุ่น เพื่อให้เกิดการรวมตัวกันเป็นกลุ่มเฉพาะกิจได้ง่าย มีการสื่อสารและร่วมมือข้ามสายงานในแนวราบอย่างคล่องตัว การจัดโครงสร้างองค์กรให้สามารถเชื่อมโยงกับภายนอกองค์กรเรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่า “ชุมชนนักปฏิบัติ” (*Community of Practice – Cop*) ซึ่งการเกิดขึ้นของชุมชนนักปฏิบัตินั้นจะสะท้อนให้เห็นถึงความสัมพันธ์ทางสังคมในแนวราบเพื่อเอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พัฒนาและจัดการยกระดับองค์ความรู้ในองค์กร สถาบัน และสังคม

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ (Key Success Factors) ของการจัดการความรู้

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ (*Key Success Factors*) ของการจัดการความรู้ในองค์กร อาจได้จากการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้จากประสบการณ์ของหน่วยงานต่าง ภายในองค์กรและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับบริบทของหน่วยงานตนเองได้ โดยอาจมีวิธีการดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหาร การจัดการความรู้ในองค์กร ผู้บริหารควรมีบทบาทหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย สนับสนุน และมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น กิจกรรมระดมสมองผู้บริหาร หรือการประชุมจัดทำแผนยุทธศาสตร์

2. จิตอาสา การดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร องค์กรควรส่งเสริมและพัฒนาการทำงานแบบจิตอาสาโดย เปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีความตั้งใจและสนใจในการการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เข้ามามีบทบาทในการดำเนินงานจัดการความรู้

3. สร้างทีมขับเคลื่อน เพื่อให้การดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร มีการขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างต่อเนื่อง องค์กรควรจัดกิจกรรมฝึกอบรม เพื่อปูพื้นฐานการจัดการความรู้ในองค์กรและพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ที่สามารถดำเนินการจัดการความรู้ได้ เช่น การอบรมบุคลากรเพื่อทำหน้าที่เป็น คุณอำนวย (*Knowledge Facilitator*) คอยอำนวยความสะดวกและกระตุ้นการดำเนินการจัดการความรู้ เป็นต้น ซึ่งจะทำให้องค์กรเกิดการก้าวกระโดดจนถึงระดับการนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

4. กระบวนการคุณภาพ PDCA (*Plan Do Check Act*) เพื่อให้การดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กรเกิดการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและพัฒนาอย่างมีคุณภาพ ควรทำหลักการ PDCA (*Plan Do Check Act*) มาใช้ในการดำเนินการกิจกรรมต่าง ๆ ของการจัดการความรู้ในองค์กร เริ่มตั้งแต่มีกระบวนการวางแผนการจัดการความรู้ มีการปฏิบัติตามแผน มีการนำองค์ความรู้สู่การปฏิบัติ มีการวิเคราะห์ปรับปรุงการดำเนินงาน มีคณะทำงานติดตามอย่างจริงจัง มีการรายงานต่อผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับอย่างทั่วถึง และมีคณะกรรมการประสานงาน เพื่อแก้ไขปัญหา

5. การเปิดหู เปิดตาบุคลากรในองค์กร เพื่อสร้างความเข้าใจถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ในองค์กรของบุคลากรในองค์กร ซึ่งอาจดำเนินการได้หลายรูปแบบ เช่น การจัดกิจกรรมการประชุมชี้แจงแก่บุคลากร เป็นต้น

6. การเปิดใจยอมรับ เพื่อให้บุคลากรเปิดใจยอมรับการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ องค์กรอาจดำเนินการได้โดย การทำกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ การสอดแทรกกิจกรรมการยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เช่น *Before Action Review (BAR)* และ *After Action Review (AAR)* เป็นต้น

7. การมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้จากหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร และหน่วยงานภายนอก องค์กรควรจัดกิจกรรมเปิดโอกาสให้หน่วยงานที่สนใจเข้ามาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมทั้งเปิดรับฟังความคิดเห็น

8. การสร้างบรรยากาศ การดำเนินการกิจกรรมการจัดการความรู้ ควรมีการสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมต่อกระบวนการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ การยอมรับความคิดเห็นของบุคลากร ซึ่งอาจทำได้ในรูปแบบต่างๆ เช่น กิจกรรมสภากาแฟ การเปลี่ยนสถานที่ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ การทำเทคนิค *Edutainment* มาใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือการเสริมสร้างบรรยากาศใหม่ให้เร้าใจ เป็นต้น

9. การจัดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในการจัดการความรู้ องค์กรควรส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ (*Knowledge Forum*) เพื่อสกัดขุมความรู้ออกมาจากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และบันทึกไว้ใช้งานต่อ และเกิดการตื่นตัวในการเรียนรู้ ซึ่งสามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ เช่น ชุมชนแห่งการเรียนรู้หรือ ชุมชนนักปฏิบัติ (*Communities of Practice Cop*) การเล่าเรื่องแบบ *SST (Success Story Telling)* กระบวนการสุนทรียสนทนา (*Dialogue*) เป็นต้น

10. การให้รางวัล ยกย่องชมเชย เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุก ระดับ โดยข้อควรพิจารณาได้แก่ คำนึงหาความต้องการของบุคลากร, แรงจูงใจระยะสั้นและระยะยาว, บูรณาการกับระบบที่มีอยู่, ปรับเปลี่ยนให้

เข้ากับกิจกรรมที่ทำในแต่ละช่วงเวลา การให้รางวัล ชกย่องชมเชย อาจทำได้โดย การประเมินผลพนักงาน การประกวดเรื่องเล่าเร้าพลัง การประกวด Cop ดีเด่น การมอบโล่รางวัลหรือเกียรติบัตร หรือจัดให้มีเงินรางวัลพิเศษ เป็นต้น

11. การจัดการประกันคุณภาพ (QA) เพื่อให้การดำเนินงานการจัดการความรู้ในองค์กร สามารถตรวจสอบและประกันคุณภาพได้ องค์กรควรเก็บรวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ เช่น จดหมายเวียน ประกาศใช้ แผนดำเนินงาน การถอดบทเรียน คู่มือการจัดการความรู้ การจัดเก็บเอกสารที่เป็นคลังความรู้ ทั้งนี้อาจใช้ ซอฟต์แวร์มาช่วยในการบริหารจัดการ

12. การสื่อสารภายในองค์กร เพื่อให้บุคลากรในองค์กรทุกคน ทุกระดับสามารถติดตามข้อมูลข่าวสาร การดำเนินการจัดการความรู้ในหน่วยงานได้อย่างต่อเนื่อง ควรทำการสื่อสารกับบุคลากร ซึ่งอาจดำเนินการได้โดย การจัดทำวารสาร/จุลสารการจัดการความรู้ การจัดทำเว็บไซต์ การจัดการความรู้ การจัดทำบันทึกบทความของตนเอง (*Personal Journal*) ลงบนเว็บไซต์ หรือ *web blog* ซึ่งมีเครื่องมือหรือซอฟต์แวร์ที่ใช้ในการเขียน *Blog* ได้มากมาย เช่น *Word Press* หรือ *Movable Type* เป็นต้น

อุปสรรคในการจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร

องค์กรไม่มีการสร้างแรงจูงใจ หรือแรงกระตุ้นที่เหมาะสม หรือมากเพียงพอให้บุคลากรเกิดความสนใจ

การจัดทำโครงการ การบริหารและจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร ไม่สอดคล้องกับภารกิจหลักหรือเป้าหมายขององค์กร รวมถึงขาดการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรเข้าใจ และเห็นความจำเป็น และความสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกัน

ผู้นำระดับสูงในองค์กรไม่เห็นความสำคัญ ไม่เข้าใจ และไม่ให้การสนับสนุน ทำให้การสร้าง *KM* ในองค์กรเป็นไปได้ยาก

ในองค์กรยังไม่มีค่านิยม และการปลูกฝังวัฒนธรรมการเรียนรู้ และการแลกเปลี่ยนความรู้ การจัดการองค์ความรู้ในองค์กร ไม่ได้เชื่อมโยงไปสู่เป้าหมายเชิงธุรกิจขององค์กร

ไม่มีการวัดผลการดำเนินการจัดการองค์ความรู้ ทำให้ไม่สามารถปรับปรุงพัฒนาได้

ไม่มีระบบที่เอื้อต่อการสร้างบรรยากาศ การเรียนรู้ และการสร้างองค์ความรู้ในองค์กร เช่น การให้รางวัลทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน

การใช้เครื่องมือด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศที่นำมาใช้ในการบริหารและจัดการความรู้

เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร หรือไอซีที (*Information and communication Technology*) หมายถึง เทคโนโลยีที่เกี่ยวกับการนำระบบคอมพิวเตอร์ ระบบสื่อสารโทรคมนาคม และความรู้อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง มาผนวกเข้าด้วยกัน เพื่อใช้ในกระบวนการจัดหา จัดเก็บ สร้างและเผยแพร่สารสนเทศในรูปแบบต่าง ๆ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศนั้นอาจกล่าวได้ว่าประกอบขึ้นจากเทคโนโลยีสองสาขาหลักคือ เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคม กล่าวได้ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นปัจจัยสำคัญตัวหนึ่งที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ช่วยให้การแลกเปลี่ยนความรู้สามารถทำได้ง่ายขึ้นนอกจากนี้ระบบฐานข้อมูลที่ทันสมัยก็มีส่วนช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารที่เกี่ยวข้องและมีบทบาทในการจัดการความรู้ออกเป็น 3 รูปแบบ คือ

เทคโนโลยีการสื่อสาร (*Communication Technology*) ช่วยให้บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ต่าง ๆ ได้ง่ายขึ้น สะดวกขึ้น รวมทั้งสามารถติดต่อสื่อสารกับผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่าง ๆ ค้นหาข้อมูล สารสนเทศและความรู้ที่ต้องการ ได้ผ่านทางเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เอ็กซ์ทราเน็ต หรือ อินเทอร์เน็ต

เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานร่วมกัน (*Collaboration Technology*) ช่วยให้สามารถประสานการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดอุปสรรคในเรื่องของระยะทางตัวอย่างเช่น โปรแกรมกลุ่ม *groupware* ต่างๆ หรือระบบ *Screen Sharing* เป็นต้น

เทคโนโลยีในการจัดเก็บ (*Storage technology*) ช่วยในการจัดเก็บและจัดการความรู้ต่าง ๆ จะเห็นได้ว่าเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการจัดการความรู้ขององค์กรนั้นประกอบด้วยเทคโนโลยี ที่สามารถครอบคลุมกระบวนการต่าง ๆ ในการจัดการความรู้ได้มากที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ ดังนั้นไอซีที จึงมีบทบาทสำคัญในเรื่องของการจัดการความรู้โดยเฉพาะอย่างยิ่งอินเทอร์เน็ตที่เป็นเทคโนโลยีที่เชื่อมคนทั่วโลกเข้าด้วยกันทำให้กระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ (*knowledge Transfer*) ทำได้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งไอซีทียังช่วยให้การนำเสนอสามารถเลือกได้หลายรูปแบบเช่น ตัวอักษร รูปภาพ แอนิเมชันเสียง วิดีโอ ซึ่งช่วยให้การเรียนรู้ทำได้ง่ายยิ่งขึ้น นอกจากนี้ไอซีทียังช่วยในการจัดเก็บและดูแลปรับปรุงความรู้และสารสนเทศต่าง ๆ (*knowledge storage and maintenance*) อีกทั้งช่วยลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการในกระบวนการจัดการความรู้ด้วย จึงนับได้ว่าไอซีทีเป็นเครื่องมือสนับสนุนและเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการจัดการความรู้

สังคมเครือข่าย (*Social Networking*) ปัจจุบันเครื่องมือด้านเทคโนโลยีได้มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว และมีการปรับเปลี่ยนพัฒนาตามพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปของผู้บริโภค ปัจจุบัน

ระบบสังคมเครือข่ายบนโลกออนไลน์กำลังเป็นที่นิยมอย่างสูง เนื่องจากการพัฒนาระบบอินเทอร์เน็ตที่ตอบสนอง ตรงต่อความต้องการของผู้บริโภค ดังนั้นการพัฒนาเครื่องมือสำหรับใช้ในการบริหารและจัดการระบบองค์ความรู้ภายในองค์กร ถ้าสามารถนำเครื่องมือดังกล่าวมาดัดแปลงเพื่อให้เข้ากับพฤติกรรมของผู้ใช้ได้ ก็จะเป็นจุดแข็งอีกหนึ่งส่วนหลักการพื้นฐานของสังคมทั่วไป ที่จะทำให้สังคมนั้นๆ น่ายั่งยืน ได้นานๆ และขยายตัวได้ มีการเจริญเติบโตตามสมควร นั่นคือ พื้นฐานของการให้และรับ (*Give & Take*) การแบ่งปัน (*Sharing & Contribution*) เป็นหลักการพื้นฐานของจิตวิทยาด้านสังคม (*Social Psychology*) และสามารถอธิบายได้ด้วยทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ สังคมไทย

ตารางการเปรียบเทียบความแตกต่างวัฒนธรรมองค์กรระหว่างสังคมไทยกับสังคมต่างประเทศ

ตารางนี้จะช่วยให้เราเข้าใจสถานะแวดล้อมก่อนลงมือออกแบบการบริหารทรัพยากรความรู้ เพื่อให้เหมาะกับองค์กรของเรา ซึ่งในแต่ละองค์กรก็อาจมีรายละเอียดต่างกันไป แต่ในที่สุดการบริหารทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานของการใช้ความรู้ ก็จะต้องใช้ข้อมูลที่เชื่อถือได้ และสากลยอมรับก่อนลงมือตัดสินใจในทุกๆ ประเด็น

ตารางที่ 2 - 1 ตารางการเปรียบเทียบความแตกต่างวัฒนธรรมองค์กรระหว่างสังคมไทยกับสังคมต่างประเทศ

สังคมต่างประเทศ	สังคมไทย
สื่อสารหลายทาง และให้ความสำคัญกับการอ่านด้วย	เน้นการพูดคุยมากกว่าการอ่าน
เน้นความเป็นตัวของตัวเอง(<i>Independent</i>) เมื่อพบปัญหาจนค้นคว้าหาคำตอบด้วยตนเอง จากอินเทอร์เน็ต หรือหนังสือคู่มือ	เน้นการพึ่งพา(<i>Dependent</i>) เมื่อพบปัญหาที่ไม่รู้ มักหาคนที่สอบถามได้มากกว่าการค้นคว้าเอง
มีการสื่อสาร(<i>Chat</i>) ผ่านทางคอมพิวเตอร์ในหน่วยงานจนเป็นปกตินิสัย แม้บางครั้งจะนั่งอยู่ในห้องทำงานห้องเดียวกันก็ยังสื่อสารผ่านช่องทางนี้	แม้จะมีการใช้คอมพิวเตอร์ในหน่วยงานมากขึ้น แต่การสื่อสารภายในหน่วยงาน มักใช้วิธีโทรศัพท์กันหรือคุยแบบตัวต่อตัวมากกว่า

แสวงหาข้อมูลก่อนการตัดสินใจ	อิทธิพลของข่าวลือมีผลกระทบมากกว่าข้อเท็จจริง
-----------------------------	--

ที่มา : ww.human.cmu.ac.th/lib/informationsquare/info

ทฤษฎีแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจ (Decision Theory)

ความหมายของ กระบวนการตัดสินใจ (Process of decision making)

กระบวนการตัดสินใจ (*Process of decision making*) หมายถึง การกำหนดขั้นตอนของการตัดสินใจตั้งแต่ขั้นตอนแรกไปจนถึงขั้นตอนสุดท้าย การตัดสินใจโดยมีลำดับขั้นของกระบวนการ ดังกล่าว เป็นการตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผลและมีกฎเกณฑ์ ซึ่งเป็นการตัดสินใจโดยใช้ระเบียบวิธีทางวิทยาศาสตร์เป็นเครื่องมือช่วยในการหาข้อสรุปเพื่อการตัดสินใจ ขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจมีอยู่หลายรูปแบบ แล้วแต่ความคิดเห็นของนักวิชาการ พลันเกต และแอ็ดเนอร์ (*Plunkett and Attner, 1994:162*) ได้เสนอลำดับขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจเป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การระบุปัญหา (*Define the problem*) เป็นขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญอย่างมาก เพราะการระบุปัญหาได้ถูกต้องหรือไม่ ย่อมมีผลต่อการดำเนินการในขั้นต่อ ๆ ไปของกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพของการตัดสินใจด้วย ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรระมัดระวังมิให้เกิดความผิดพลาดในการระบุปัญหาขององค์กร ทั้งนี้ ผู้บริหารควรแยกแยะความแตกต่างระหว่างอาการแสดง (*symptom*) ที่เกิดขึ้นกับตัวปัญหาที่แท้จริงเสียก่อน ยกตัวอย่างเช่น กรณีที่ยอดขายของบริษัทลดลง ซึ่งมีสาเหตุมาจากคุณภาพสินค้าต่ำ จะเห็นว่ากรณียอดขายลดลง เป็นอาการแสดง และปัญหาที่ต้องแก้ไขได้แก่ การที่คุณภาพสินค้าต่ำ ดังนั้นผู้บริหารที่ชาญฉลาดต้องคอยสังเกตอาการแสดงต่าง ๆ ทั้งต้องรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นต่อการค้นหาสาเหตุของอาการแสดงเหล่านั้น ซึ่งจะนำไปสู่การระบุปัญหาที่แท้จริงได้อย่างถูกต้องแม่นยำ

ขั้นที่ 2 การระบุข้อจำกัดของปัจจัย (*Identify limiting factors*) เมื่อสามารถระบุปัญหาได้ถูกต้องแล้ว ผู้บริหารควรพิจารณาถึงข้อจำกัดต่าง ๆ ขององค์กร โดยพิจารณาจาก

ทรัพยากรซึ่งเป็นองค์ประกอบของกระบวนการผลิต ได้แก่ กำลังคน เงินทุน เครื่องจักร สิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ รวมทั้งเวลาซึ่งมักเป็นปัจจัยจำกัดที่พบอยู่เสมอ ๆ การรู้ถึงข้อจำกัดหรือเงื่อนไขที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ จะช่วยให้ผู้บริหารกำหนดขอบเขตในการพัฒนาทางเลือกให้แก่คงได้ ตัวอย่างเช่น ถ้ามีเงื่อนไขว่าต้องส่งสินค้าให้แก่ลูกค้าภายในเวลา 1 เดือน ทางเลือกของการแก้ไขปัญหาการผลิตสินค้าไม่เพียงพอที่มีระยะเวลาดำเนินการมากกว่า 1 เดือน ก็ควรถูกตัดทิ้งไป

ขั้นที่ 3 การพัฒนาทางเลือก (*Develop potential alternatives*) ขั้นตอนต่อไป ผู้บริหารควรทำการพัฒนาทางเลือกต่าง ๆ ขึ้นมา ซึ่งทางเลือกเหล่านั้นควรเป็นทางเลือกที่มีศักยภาพและมีความเป็นไปได้ ในการแก้ปัญหาให้น้อยลงหรือให้ประโยชน์สูงสุด ตัวอย่างเช่น กรณีที่องค์กรประสบปัญหาเวลาการผลิตไม่เพียงพอ ผู้บริหารอาจพิจารณาทางเลือกดังนี้ 1) เพิ่มการทำงานกะพิเศษ 2) เพิ่มการทำงานล่วงเวลาโดยใช้ตารางปกติ 3) เพิ่มจำนวนพนักงาน หรือ 4) ไม่ทำอะไรเลย ในการพัฒนาทางเลือกผู้บริหารอาจขอความคิดเห็นจากนักบริหารอื่น ๆ ที่ประสบความสำเร็จทั้งภายในและภายนอกขององค์กร ซึ่งอาจใช้วิธีการปรึกษาหารือเป็นรายบุคคล หรือจัดการประชุมกลุ่มย่อยขึ้น ข้อมูลที่ได้รับจากบุคคลเหล่านั้นเมื่อผนวกรวมกับสติปัญญา ความรู้ ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์และประสบการณ์ของตนเองจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาทางเลือกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นที่ 4 การวิเคราะห์ทางเลือก (*Analyze the alternatives*) เมื่อผู้บริหารได้ทำการพัฒนาทางเลือกต่าง ๆ โดยจะนำเอาข้อดีและข้อเสียของแต่ละทางเลือกมาเปรียบเทียบกับกันอย่างรอบคอบ และควรวิเคราะห์ทางเลือกในสองแนวทาง คือ 1) ทางเลือกนั้นสามารถนำมาใช้จะเกิดผลต่อเนื้ออะไรตามมา ตัวอย่างเช่น ถ้าโควต้าปกติในการผลิตมอเตอร์ของแผนกผลิตเท่ากับ 500 เครื่องต่อเดือน แต่แผนกผลิตต้องผลิตมอเตอร์ให้ได้ 1,000 เครื่อง ภายในสิ้นเดือนนี้ โดยมีข้อจำกัดด้านต้นทุนขององค์กรว่าจะจ่ายค่าจ้างพนักงานเพิ่มขึ้นไม่เกิน 10,000 บาทเท่านั้น ทางเลือกหนึ่งของการแก้ปัญหาอาจทำได้โดยการจ้างพนักงานทำงานล่วงเวลาในวันหยุดและเวลา กลางคืน แต่เมื่อ ประเมินได้แล้วพบว่าวิธีนี้จะต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นถึง 17,000 บาท ผู้บริหารก็ควรตัดทางเลือกนี้ทิ้งไป เพราะไม่สามารถนำมาใช้ได้ภายใต้ข้อจำกัดด้านต้นทุน

อย่างไรก็ตามทางเลือกบางทางเลือกที่อยู่ภายใต้ข้อจำกัดขององค์กรก็อาจทำให้เกิดผลต่อเนื้อที่ไม่พึงประสงค์ตามมา เช่น ทางเลือกหนึ่ง ของการเพิ่มผลผลิต ได้แก่การลงทุนติดตั้งระบบคอมพิวเตอร์ ซึ่งจะช่วยให้แก้ปัญหาได้ แต่อาจมีปัญหากับการลดลงของขวัญกำลังใจของพนักงานในระยะต่อมา เป็นต้น

ขั้นที่ 5 การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด (*Select the best alternative*) เมื่อผู้บริหารได้ทำการวิเคราะห์และประเมินทางเลือกต่าง ๆ แล้ว ผู้บริหารควรเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียของแต่ละ

ทางเลือกอีกครั้งหนึ่ง เพื่อพิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุดเพียงทางเดียว ทางเลือกที่ดีที่สุดควรมีผลเสียต่อเนื่องในภายหลังน้อยที่สุด และให้ผลประโยชน์มากที่สุด แต่บางครั้งผู้บริหารอาจตัดสินใจเลือกทางเลือกแบบประนีประนอม โดยพิจารณาองค์ประกอบที่ดีที่สุดของแต่ละทางเลือกนำมาผสมผสานกัน

ขั้นที่ 6 การนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ (*Implement the decision*) เมื่อผู้บริหารได้ทางเลือกที่ดีที่สุดแล้ว ก็ควรมีการนำผลการตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรกำหนดโปรแกรมของการตัดสินใจ โดยระบุถึงตารางเวลาการดำเนินงาน งบประมาณ และบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติ ควรมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน และจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่จะช่วยให้การตัดสินใจเป็นที่ยอมรับ นอกจากนี้ผู้บริหารควรกำหนดระเบียบวิธี กฎ และนโยบาย ซึ่งมีส่วนสนับสนุนให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นที่ 7 การสร้างระบบควบคุมและประเมินผล (*Establish a control and evaluation system*) ขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการตัดสินใจ ได้แก่ การสร้างระบบการควบคุมและการประเมินผล ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ข้อมูลย้อนกลับจะช่วยให้ผู้บริหารแก้ปัญหาหรือทำการตัดสินใจใหม่ได้โดยได้ผลลัพธ์ของการปฏิบัติที่ดีที่สุด

ลักษณะของการตัดสินใจ

1. การตัดสินใจเป็นกระบวนการของการเปรียบเทียบผลตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่จะได้รับจากทางเลือกหลาย ๆ ทาง โดยที่ผู้ตัดสินใจจะเลือกทางเลือกที่ให้ประโยชน์สูงสุด
2. การตัดสินใจเป็นหน้าที่ที่จำเป็นอย่างยิ่ง เพราะทรัพยากรมีจำกัด และมนุษย์มีความต้องการไม่จำกัด จึงจำเป็นต้องมีการตัดสินใจเพื่อให้ได้รับประโยชน์และความพอใจจากการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ
3. ในการปฏิบัติงานของฝ่ายต่าง ๆ ในองค์การ อาจมีการขัดแย้งกัน เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายบุคคล ฝ่ายการเงินการบัญชี ฝ่ายการบริหารงานบุคคล แต่ละฝ่ายอาจมีเป้าหมายของการทำงานขัดแย้งกัน ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้ตัดสินใจชี้ขาด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การโดยส่วนรวม

4. กระบวนการตัดสินใจประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนแรกเป็นเรื่องเกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ข้อจำกัด การกำหนดทางเลือก ส่วนที่สอง เป็นการเลือกทางเลือก หรือ กลยุทธ์ที่ดีที่สุดตามสภาวะการณ์

5. การตัดสินใจมีหลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายและลักษณะของปัญหา เช่น อาจแบ่งออกได้เป็นการตัดสินใจตามลำดับขั้น ซึ่งมักเป็นงานประจำ เช่น การจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ ตารางการทำงาน เป็นต้น และการตัดสินใจที่ไม่เป็นไปตามลำดับขั้น เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาที่ไม่ได้เกิดขึ้นประจำ เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นนาน ๆ ครั้ง เช่น การตัดสินใจเกี่ยวกับการริเริ่มงานใหม่ เช่น ตั้งคณะใหม่ หรือขยายโรงงานใหม่ เป็นต้น

ทฤษฎีการตัดสินใจ

ทฤษฎีการตัดสินใจ เป็นวิธีการเชิงระบบและเชิงวิเคราะห์เพื่อใช้ศึกษาการตัดสินใจ
วิธีการเชิงระบบ คือ มีปัจจัย (*Input*) มีกระบวนการ (*Process*) และ ผลลัพธ์ (*output*)

วิธีการเชิงวิเคราะห์ คือ การใช้เหตุผล (*logic*) พิจารณาตัวแปรทุกตัวที่หาได้หรือ ข้อมูลที่มีอยู่ พิจารณาทางเลือกที่เป็นไปได้โดยใช้เครื่องมือหรือ เทคนิคเชิงปริมาณ

6 ขั้นตอนในทฤษฎีการตัดสินใจ (กระบวนการตัดสินใจ)

1. กำหนดปัญหาให้ชัดเจน
2. กำหนดทางเลือกที่เป็นไปได้
3. ในแต่ละทางเลือกชี้ผลลัพธ์ที่ได้
4. แสดงผลได้ - ผลเสีย ในแต่ละส่วนผสมของทางเลือกรวมทั้งผลได้ - ผลเสีย
ของผลลัพธ์
5. เลือกเทคนิคการตัดสินใจเชิงคณิตศาสตร์อย่างใดอย่างหนึ่งที่เหมาะสมมาใช้
6. นำเทคนิคมาใช้ และทำการตัดสินใจ

รูปแบบของการตัดสินใจ

- | | |
|----------|-----------------------------|
| แบบที่ 1 | การตัดสินใจภายใต้ความแน่นอน |
| แบบที่ 2 | การตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยง |

แบบที่ 3 การตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอน

การตัดสินใจภายใต้ความแน่นอน

1. สภาวะการณ์ผู้ตัดสินใจทราบผลที่แน่นอนของทุกๆ ทางเลือก
2. ผู้ตัดสินใจจะเลือกทางเลือกที่ให้ผลได้สูงสุด
3. ผู้มีสภาวะการณ์เดียว อาจมีหลายทางเลือกสามารถตัดสินใจได้โดยวิธีการทาง

คณิตศาสตร์

การตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยง

1. ผู้ตัดสินใจทราบโอกาสของเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น (ทราบความน่าจะเป็นของการเกิดขึ้นของผลลัพธ์)
2. ใช้วิธีการตัดสินใจโดยการหาค่าคาดหวังของผลตอบแทน (*Expected Value of the pay off*) (ตำราภาษาอังกฤษบางเล่มจะใช้ *Expected Monetary Value : EMV*)

การตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอน

1. ผู้ตัดสินใจไม่ทราบความน่าจะเป็นของผลลัพธ์ต่าง ๆ
2. วิธีการเพื่อใช้ตัดสินใจในกรณีภายใต้ความไม่แน่นอนจะได้กล่าวต่อไป

การตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยง

1. *Expected Value of the Payoff ; EOP* หรือ *Expected Monetary Value ;*

EMV

2. *Expected Value of Perfect Information ; EVPI*

3. *Expected Opportunity Loss ; EOL*

(ล้านบาท)

ทางเลือก	สภาวะการณ์(สภาพแวดล้อม)			ผลลัพธ์(EMV)
	แย่	ปานกลาง	ดี	
1. ทำงานปกติ	20	50	80	53
2. สร้างสรรค์งาน	10	80	50	57
ความน่าจะเป็น	0.2	0.5	0.3	

Σ เลือกสร้างสรรค์งาน

การตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอน

- เทคนิคที่นำมาใช้ เมื่อไม่ทราบความน่าจะเป็นของสภาวะการณ์

1. *Maximax* (maximizing maximum)
2. *Maximin* (maximizing minimum)
3. *Equally likely* (Laplace Criterion)
4. *Criterion of realism* (Hurwicz Alpha Criterion)
5. *Minimax* (minimizing maximum)

เมื่อผู้บังคับบัญชามีนโยบายสร้างโปรเจกพัฒนาองค์ความรู้ในกองทัพ

ทางเลือก	สภาวะการณ์	
	การตอบรับดี	การตอบรับไม่ดี
1. สร้างโปรเจกใหญ่	X1	Y1
2. เริ่มโปรเจกขนาดเล็ก	X2	Y2
3. อยู่เฉย ๆ ไม่ทำอะไร	XX	YY

1. *Maximax* ก็คือ หาผลลัพธ์ที่ดีที่สุดในทุกทางเลือก แล้วเลือกที่มากที่สุด (มองโลกในแง่ดีทั้งหมด)*

X และ Y เป็นค่าสมมติ

2. *Maximin* ก็คือ หาผลลัพธ์ที่ต่ำที่สุดในทุกทางเลือก แล้วเลือกค่าที่มากที่สุด (มองโลกในแง่ร้ายไว้ก่อน)*

3. *Minimax* ก็คือ หาทางเลือกที่มีโอกาสสูญเสียมากที่สุดในแต่ละทางเลือก แล้วเลือกที่มีค่าต่ำที่สุด

ใช้คำนวณ *OLE* มาพิจารณา แล้วเลือกค่าที่ต่ำที่สุด

(H คำถาม “คุณเป็นคนแบบไหน” ถ้าหากต้องตัดสินใจ)

4. *Laplace Criterion*. คือ หาทางเลือกที่มีผลลัพธ์เฉลี่ยสูงที่สุดในแต่ละทางเลือก แล้วเลือกที่ให้ค่ามากที่สุด

วิธีการคือ รวมผลลัพธ์ทั้งหมดหารด้วย จำนวนของผลลัพธ์ (ในแต่ละทางเลือก)

* วิธีการของ *Laplace* แสดงถึง การให้ความน่าจะเป็นในแต่ละสภาวะการณ์เท่าๆ กัน

5. *Hurwicz Alpha Criterion* เป็นการเปรียบเทียบการตัดสินใจระหว่างมุมมองโลกในแง่ร้ายกับแง่ดี

- ถ้ามองว่า - อนาคตจะดี จะกำหนด มีค่าเข้าใกล้ 1
 - อนาคตไม่ดี จะกำหนด มีค่าเข้าใกล้ 0

* วิธีการนี้ให้อิสระแก่ผู้ตัดสินใจ เป็น “*personal feelings*”

(โดยใช้ความรู้สึกส่วนตัวมาตัดสินใจ)

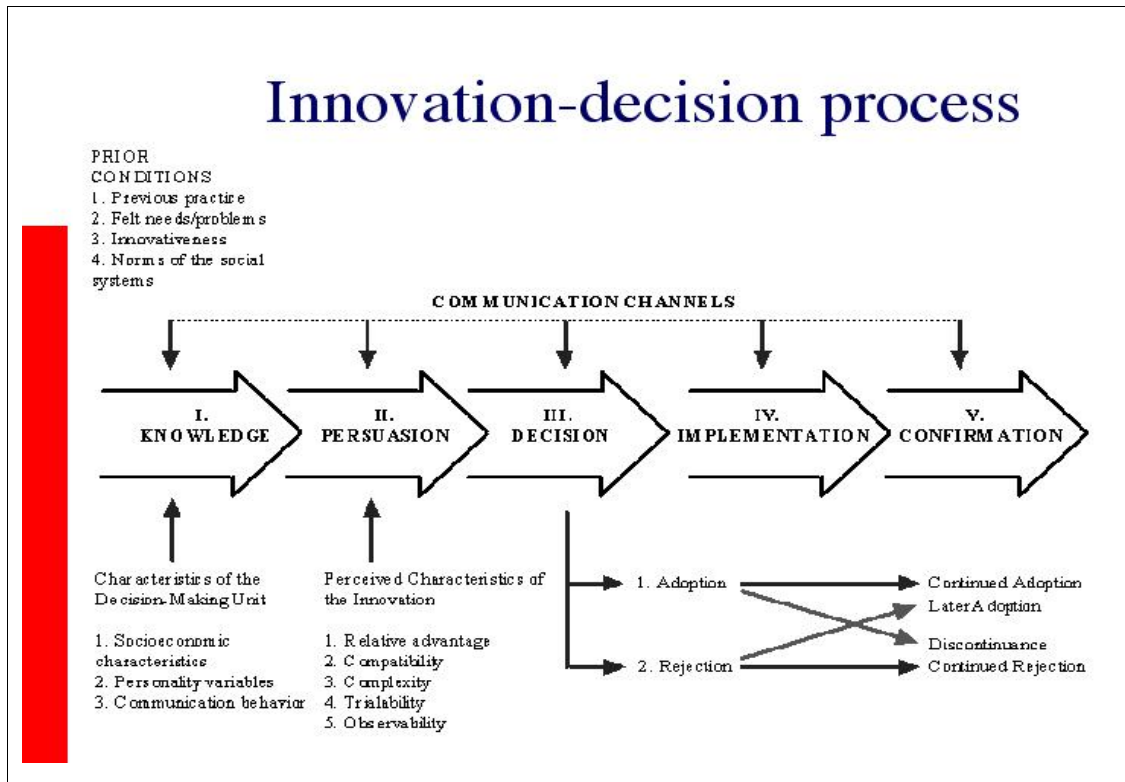
ข้อสังเกต กรณีเช่นนี้

ความน่าจะเป็นของสภาวะการณ์จะมีได้ตั้งแต่ 0 ถึง 1 แต่ผลรวมของความน่าจะเป็นทุกสภาวะการณ์ต้องเท่ากับ 1

คำถาม “จากหลักเกณฑ์ในการตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอนในรูปแบบต่างๆ จะทำให้ได้ทางเลือก ที่ดีที่สุดในแต่ละรูปแบบนั้นแตกต่างกัน ท่านมีความคิดเห็นเป็นอย่างไร”

บางกรณีเราทราบความน่าจะเป็นของสภาวะการณ์ต่าง ๆ แต่ในการตัดสินใจเราต้องการ ข้อมูล ของความน่าจะเป็นในแต่ละสภาวะการณ์เพิ่มเติม โดยนำความน่าจะเป็นของสภาวะการณ์ต่างๆ จากข้อมูลมาปรับปรุงความน่าจะเป็นก่อนสุ่มตัวอย่าง

แผนภาพที่ 2 - 1 กระบวนการตัดสินใจการใช้องค์ความรู้



จากรูปจะเห็นว่าในกระบวนการตัดสินใจ การใช้องค์ความรู้จะเป็นกระบวนการเริ่มต้นที่ช่วยให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพหรือไม่ซึ่งจะกล่าวในรายละเอียดต่อไป

บทที่ 3

การบริหารทรัพยากรความรู้ในองค์กรทหาร

ทรัพยากรความรู้ภายในกองทัพ

การศึกษาวิจัย เรื่อง การจัดการความรู้ขององค์กรทหาร : ศึกษากรณี กองทัพบกไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบ ปัญหาและอุปสรรคการจัดการความรู้ของกองทัพบกไทย โดยรวบรวมการสัมภาษณ์ และพูดคุยกับหัวหน้าหน่วยงานสำคัญๆต่าง ๆ เช่น กรมข่าวทหาร กรมกิจการพลเรือนทหาร กรมยุทธการทหาร ศูนย์ประสานงานอันเนื่องมาจากโครงการพระราชดำริ สำนักงานรองผู้บัญชาการทหารสูงสุด และสำนักงานผู้บัญชาการทหารสูงสุด ผลการศึกษาวิจัยพบว่าองค์ประกอบ การทำกิจกรรมการจัดการความรู้ที่เหมาะสม ต่อการพัฒนารูปแบบกองทัพ ประกอบด้วย การอบรมให้ความรู้กับบุคลากร การสร้างทีมงาน การสื่อสาร กระบวนการการจัดการความรู้ทั้งหมด แบ่งออกเป็น 9 ขั้นตอนได้แก่

- 1 กระบวนการจัดการความรู้ทั้งหมด
- 2 การสร้างความรู้
- 3 การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ
- 4 การประมวลและการกลั่นกรองความรู้
- 5 การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้
- 6 การเรียนรู้ การมีส่วนร่วมของบุคลากรความสามารถของบุคลากร
- 7 การเปลี่ยนแปลงค่านิยม และพฤติกรรมการทำงาน
- 8 เทคโนโลยีสารสนเทศที่เอื้ออำนวย
- 9 การวัดผล การยกย่อง ชมเชยและการให้รางวัล

ภายหลังการดำเนินการการทำกิจกรรมการจัดการความรู้มากกว่า 5 ปีของกองทัพบกเกิด ปัญหา และอุปสรรคในด้านการรับรู้ และการปรับทัศนคติ ของบุคลากร เนื่องจากไม่เห็นความสำคัญและประโยชน์ที่จะได้รับจากการทำกิจกรรมการจัดการความรู้ที่แทรกลงในงานประจำ และ การจัดการความรู้ในระดับหน่วยขึ้นตรง และสายวิทยาการยังไม่ดีเพียงพอเทียบกับการสื่อสาร และประชาสัมพันธ์ ที่จะทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคน ภายใต้การส่งเสริม

สนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาในทุกระดับที่จริงจังกับการทำกิจกรรมการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติที่เป็นจริง หรือการทำให้เป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ในบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมที่ดี

กองทัพไทยได้นำการจัดการความรู้มาใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการพัฒนาองค์กรมากกว่า 5 ปี ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีปี 2546 หมวด 3 มาตรา 11 ที่ว่าด้วยเรื่องให้หน่วยราชการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผ่านการทำกิจกรรมการจัดการความรู้ของกองทัพไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่ามีปัญหา และอุปสรรค มากมาย โดยเฉพาะด้านวัฒนธรรมที่มีการเรียนรู้แบบเดิมที่เป็นไปในแนวตั้ง (Vertical) หรือเรียกว่า วัฒนธรรม แห่งอำนาจ ของหน่วยราชการ ที่มีความจงรักภักดีต่อผู้บังคับบัญชา ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาต้องฟัง คำสั่งแต่เพียงอย่างเดียว และไม่ข้ามหน้าการปฏิบัติ ต่อผู้บังคับบัญชา โดยเน้นการสื่อสารทางเดียวในลักษณะแนวตั้งทั้งการเรียนรู้ การสร้างกรอบความคิด การสร้างวิสัยทัศน์รวมถึงการคิดอย่างเป็นระบบของบุคคล และการเรียนรู้เป็นทีมของ กลุ่ม บุคลากร ที่เป็นข้าราชการทหารชั้นสัญญาบัตร ประทวน ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการ

จากวัฒนธรรมการเรียนรู้ตามแนวตั้งขององค์กรกองทัพ ทำให้การสื่อสารติดขัดไม่ครบวงจรไปสู่บุคลากรทุกระดับ โดยเฉพาะ ผู้ปฏิบัติในระดับล่าง ซึ่งเป็นผลต่อการนำกิจกรรมการจัดการความรู้ต่างคนต่างทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำในการปฏิบัติ ขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน ความรู้ได้กระจุกกระจายอยู่ตามหน่วยขึ้นตรง และสายราชการ ทั้งที่เป็นความรู้โดยชัดแจ้ง และความรู้ที่เป็นซ่อนเร้น (Explicit and Tacit Knowledge) อีกทั้งกองทัพเป็นองค์กรทหารขนาดใหญ่มีหน่วยงานอยู่ทั่วประเทศ จึงทำให้การสื่อสารติดขัดไม่ง่าย สะดวก ต่อการทำกิจกรรม ยิ่งกว่านั้นในการบริหารจัดการสำหรับการจัดทำกิจกรรมการจัดการความรู้ ของหน่วยขึ้นตรง และสายวิชาการ ทำไม่ดีเท่าที่ควร

อย่างไรก็ตามการทำกิจกรรมการจัดการความรู้สำหรับองค์กรทหารให้ประสบผลสำเร็จนั้นมีอยู่หลายๆ องค์ประกอบหรือไม่ได้อยู่ที่องค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งแต่ที่ผู้วิจัยได้ศึกษาองค์ประกอบต่างๆ ของการทำกิจกรรมการจัดการความรู้ของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ รวมถึงองค์กร ในภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน ที่ประสบความสำเร็จมาแล้วพบว่ามียุทธศาสตร์องค์ประกอบทางด้านการอบรมและให้ความรู้ การสร้างทีมงาน การสื่อสาร ความสมัครใจ ความสามารถของบุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศ การวางแผน การจัดการความรู้ การเปลี่ยนแปลง ค่านิยมและพฤติกรรมการทำงาน การยกย่อง ชมเชย และการให้รางวัล จากองค์ประกอบทั้งหมดผู้วิจัยมีความสนใจ และแรงบันดาลใจ ที่จะทำการศึกษาว่าองค์ประกอบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในแนวราบให้กับ กองทัพประสบผลสำเร็จเป็นองค์กร

แห่งการเรียนรู้ได้ในปี 2560 รวมถึงการศึกษาปัญหา และอุปสรรคทางด้านการทำกิจกรรมการจัดการความรู้ พร้อมกับการสร้างรูปแบบการพัฒนา การจัดการความรู้ ให้กับกองทัพต่อไป

ผลการวิจัยและการสัมภาษณ์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ทางทหาร

ผลของการศึกษาวิจัยเรื่องการจัดการความรู้ของกองทัพบก มีปัญหาและอุปสรรคการจัดการความรู้ของกองทัพ ดังนี้

1. การอบรมให้ความรู้ (*Training and learning*) กองทัพได้จัดให้มีการฝึกอบรมกระบวนการจัดการความรู้ ให้กับบุคลากรตั้งแต่ปี 2551 มาอย่างต่อเนื่อง การจัดการความรู้สามารถบูรณาการการอบรมให้ความรู้ กับการฝึกปฏิบัติจริง ควบคู่กันไป กับการให้ความรู้บุคลากรในการรับรู้เพื่อนำนโยบายไปปฏิบัติโดยเฉพาะผู้บริหารทุกระดับ ที่ต้องให้คำแนะนำ ส่งเสริมสนับสนุน และควบคุมการทำกิจกรรมการจัดการความรู้ได้เน้นไปที่การฝึกอบรมให้ความรู้กับบุคลากรผู้ปฏิบัติในระดับล่าง เพื่อนำไปทำกิจกรรมการจัดการความรู้ โดยตรงกับองค์กร แต่การฝึกอบรมการทำกิจกรรมการจัดการความรู้ ในกองทัพยังไม่ครอบคลุม ลงไปถึงผู้ปฏิบัติในระดับล่างเท่าที่ควรจะเป็น เนื่องจากการทำงานร่วมกันของบุคลากรทุกระดับ

2. การสร้างทีมงาน (*Team Building*) การทำกิจกรรมการจัดการความรู้ ของกองทัพได้มีการสร้างทีมงานทั้งหมดมี 3 ระดับ ได้แก่ ระดับกองทัพ ระดับหน่วยขึ้นตรง และสายวิทยาการ รวมถึงการสร้างทีมงานการเรียนรู้ หรือที่เรียกว่ากลุ่ม *CoP* ทีมงานการทำกิจกรรมการจัดการความรู้ต้องมี ผู้สนับสนุนโครงการ ผู้จัดการความรู้ ผู้ประสานงานของโครงการ ผู้อำนวยการ ความสะดวกโครงการ และตำแหน่งอื่นๆ ที่จำเป็นกับการทำกิจกรรม โดยเฉพาะผู้บริหารในระดับสูง และผู้สนับสนุนโครงการ ต้องมีภาวะผู้นำในการทำกิจกรรมการจัดการความรู้

3. การวางแผน (*Planniug*) ทีมงานที่ได้รับการแต่งตั้งทั้งสามระดับของกองทัพได้มีการวางแผนการทำกิจกรรมการจัดการความรู้ กล่าวคือ ทีมงานระดับกองทัพได้วางแผนกลยุทธ์ ให้หน่วยขึ้นตรงและสายวิทยาการ นำแผนดังกล่าวไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม โดยการสร้างทีมงานการเรียนรู้หรือกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ (*COP*) ของทุกๆ หน่วยงานเพื่อการทำกิจกรรมประสบความสำเร็จตามแผนที่ได้วางไว้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ไอร์มา เบซเซอร์รา เฟอานา เดซ (*Irma Becerra-Fernandez and others, 2004 p-74*) ที่กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้ เป็นปัจจัยสำคัญในการทำกิจกรรมพร้อมทั้งการวัดผลที่ดีมีมาตรฐานก็จะสามารถพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าทางด้านนวัตกรรมได้ แต่การวางแผนการจัดการความรู้ของหน่วยขึ้นตรง และสายวิทยาการ ยังมีความชัดเจนน้อยไปไม่เป็นรูปธรรมเท่าที่ควร

4. การสื่อสาร (*communication*) กองทัพอากาศใช้การสื่อสารในการทำกิจกรรมการจัดการความรู้โดยใช้เอกสารทางราชการ เอกสารอิเล็กทรอนิกส์ แผ่นประกาศ ตามลำดับ นอกจากนี้ยังมีการใช้การสนทนา การประชุม การทำกิจกรรมการจัดการความรู้ของบุคคล กลุ่มบุคคลในหน่วยขึ้นตรงและสายวิทยาการโดยเฉพาะ การใช้การสื่อสารตามแนวดิ่ง (*Vertical*) หรือการสื่อสารจากบนลงล่าง (*Top-down*) ไปตามโครงสร้างตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบ ไปตามลำดับชั้นของการบังคับบัญชา แต่การทำกิจกรรมการจัดการความรู้ในกองทัพที่ผ่านมาร่วมทศวรรษติดขัดไม่ไหลลื่นไปเท่าที่ควร เนื่องจากการสื่อสารไม่ครบวงจรทั้งแนวดิ่งที่จะไปสู่การปฏิบัติในระดับล่าง และในแนวราบที่จะขยายการรับรู้ในการทำกิจกรรมเกิดความหลากหลาย ทั้งภายในและภายนอกกองทัพอากาศ

5. กระบวนการจัดการความรู้ (*KM-process*) กองทัพอากาศ ได้มีการเตรียมกระบวนการจัดการความรู้ให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดเพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติได้อย่างเต็มความสามารถ ดังนี้

5.1 การกำหนดความรู้ (*Knowledge identification*) กองทัพมีการกำหนด ความรู้ตามภารกิจ พันธกิจ หน้าที่ความรับผิดชอบ ของหน่วยขึ้นตรง และสายวิทยาการ รวมถึงการบรรยายลักษณะงานของบุคคล ที่จะเป็นแนวทางต่อไป การทำกิจกรรมการจัดการความรู้ นอกจากนั้นการกำหนดความรู้ ที่อยู่ในตัวบุคคลของผู้รู้ หรือผู้เชี่ยวชาญ ในสายวิทยาการต่างๆ ก็มีความสำคัญ แต่ยังไม่มีการระบุชัดเจน เกี่ยวกับความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของบุคคลของหน่วยงาน

5.2 การสร้างและแสวงหาความรู้ (*knowledge creation and acquisition*) กองทัพมีการสร้างและแสวงหาความรู้ในรูปแบบ กล่าวคือ การหล่อหลอมทางสังคม (*socialization*) การเรียนรู้ในสายวิทยาการต่างๆ ของบุคลากร และทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ ไปสู่บุคคล กลุ่มบุคคลและองค์การรวมถึงการเขียนตำรา คู่มือ กระบวนการทำงาน มาตรฐานงานในรูปแบบของเอกสาร สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งเป็นการผสมผสานความรู้ชัดเจน ในการพัฒนาความรู้และอื่นๆ (*Combination*) ไปสู่บุคคลจากการเริ่มการเรียนการสอนในแต่ละสายวิทยาการต่างๆ การเรียนรู้จากการทำงาน การอบรม การสัมมนา การฝึกงานในหน้าที่

5.3 การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ (*knowledge organization*) กองทัพอากาศ มีการจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ เช่น คู่มือการปฏิบัติงาน กระบวนการทำงาน และมาตรฐานงาน เพื่อให้เกิดความสะดวกต่อการสืบค้นสำหรับการค้นหา ของบุคลากรในกองทัพ แต่ยังไม่ได้จัดระบบผู้รู้หรือผู้เชี่ยวชาญรวมถึงความรู้บางส่วนยังกระจัดกระจายอยู่ตามสายวิทยาการต่างๆ โดยเฉพาะความรู้ที่มีอยู่ภายในตัวบุคคล

5.4 การประมวลและการกลั่นกรองความรู้ (*knowledge Codification and refinement*) กองทัพอากาศมีการประมวลและการกลั่นกรองความรู้ ของคู่มือปฏิบัติงาน กระบวนการการทำงาน มาตรฐานงาน ตำรา เอกสารวิชา และอื่นๆ ที่มีอยู่ตามหน่วยขึ้นตรงและสายวิทยาการ ตำราซึ่งมีรูปแบบเฉพาะของหน่วยงานนั้นๆ ด้วยภาษาที่เข้าใจได้ง่ายยกเว้นเมื่อเป็นภาษาต่างประเทศ และศัพท์เทคนิค ที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้รู้ หรือผู้เชี่ยวชาญ รวมถึงผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นของหน่วยงานนั้นๆ แต่มีลักษณะรูปแบบที่แตกต่างกัน และไม่เหมือนกันหรือรูปแบบเดียวกันทั่วกองทัพ

5.5 การเข้าถึงความรู้ (*knowledge Access*) ในปัจจุบันมีแหล่งความรู้มากมาย เช่น ตำรา คู่มือการปฏิบัติงานต่างๆ ที่อยู่ในรูปแบบของหนังสือที่มีอยู่ในห้องสมุดตามหน่วยงานต่างๆ และนอกจากนั้นอยู่ในเว็บไซต์ (*website*) ของหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกกองทัพที่มีให้บุคลากร สามารถเข้าใจความรู้ได้โดยเฉพาะการเรียนรู้จากการทำงานที่ได้ความรู้ต่างๆ ที่ได้มานั้นมาประยุกต์ใช้พร้อมการยกระดับการสร้างเกี่ยวกับความรู้อย่างต่อเนื่อง

5.6 การแบ่งปันและการแลกเปลี่ยนความรู้ (*knowledge sharing*) บุคลากรกองทัพ มีการแบ่งปัน และแลกเปลี่ยนความรู้จากการทำงานประจำที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน การอบรม การสัมมนา การเรียนการสอนในหลักสูตรต่างๆ การฝึกงานในหน้าที่ของสายวิทยาการต่างๆ ของทุกๆ ปีงบประมาณเพื่อต้องเกิดผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานตามภารกิจของหน่วยขึ้นตรง และสายวิทยาการ แต่ขาดการสร้างระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการบันทึกจากการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ของกองทัพ

5.7 การเรียนรู้ (*Learning*) บุคลากรกองทัพมีการเรียนรู้จากการทำงาน การเรียนการสอนในหลักสูตรต่างๆ การอบรม การสัมมนา การฝึกงานในหน้าที่ของบุคลากร กรณี ศึกษาต่างๆ โดยเฉพาะการเรียนรู้จากกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ นอกจากนั้นยังมีการเรียนรู้ ภายหลังจากการปฏิบัติงานต่างๆ จากการเรียนรู้ความที่กล่าวมาหรือที่เรียกว่า “*After Action Review And Retrospect*” สำหรับการสร้างนวัตกรรมความรู้ ผลผลิต และบริการ เพื่อการแก้ไขปัญหา ทั้งในปัจจุบันและอนาคตของกองทัพต่อไป

6. การเปลี่ยนแปลงค่านิยม และพฤติกรรมการทำงาน (*Culture Change*) ภายหลักการทำกิจกรรมการจัดการความรู้ของกองทัพมากกว่า 5 ปี บุคลากรมีการเปลี่ยนแปลงในวิธีการทำงานมากขึ้นประกอบกับให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้มากขึ้น โดยบุคลากรทุกคนมีการเรียนรู้งานในหน้าที่พร้อมกับการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ งานในหน้าที่ความรับผิดชอบเดียวกัน และการข้ามสายงาน เกิดการยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกันควบคู่การ

ทำงานเป็นทีม โดยเฉพาะผู้บังคับบัญชาในทุกระดับชั้นที่ต้องปรับตัวตามการเรียนรู้แนวราบของ
ชั้นตรง และสายวิทยาการกองทัพมากขึ้น แต่ยังไม่ครอบคลุมลงไปในบุคลากรระดับล่างมากนัก

7. เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) กองทัพมีการใช้เทคโนโลยี
สารสนเทศ เป็นฐานข้อมูลในการใช้งานประจำของหน่วยชั้นตรง และสายวิทยาการ ที่มี ข้อมูล
ข่าวสาร ความรู้ต่างๆ เกี่ยวกับหน่วยงานพื้นฐาน เช่น ระบบสารสนเทศในการจัดการ การส่ง
กำลังบำรุง (Logistics management Information System) ระบบสารสนเทศเกี่ยวกับการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource information system) ระบบสารสนเทศเกี่ยวกับการจัดการด้าน
การเงินขององค์การภาครัฐ (Government Financial managemenet information system)ระบบการ
บัญชาการและควบคุม (Command And Control) ซึ่งทั้งหมดนี้ ผสมผสาน และบูรณาการไปสู่การ
ใช้ระบบเครือข่ายเป็นศูนย์กลาง (network Centric Operation) ที่มีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่
ระบบการบัญชาการและควบคุม (c2) ระบบตรวจจับ (Sensor) ระบบยุทธโศปกรณ์ (Shooter)
เครือข่าย (Network) กำลังพล (Human Resource) และระบบการสนับสนุน ในการบริการ
(Support system)

8. การจัดและประเมินผล (Assessment) กองทัพมีการวัดผลการทำกิจกรรมการ
จัดการความรู้ โดยการสร้างตัวชี้วัดการสร้างกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติหรือกลุ่ม CoP การทำกิจกรรม
การจัดการความรู้จากความรู้ที่จำเป็นของภารกิจ พันธกิจ คู่มือการปฏิบัติงาน กระบวนการทำงาน
มาตรฐานงาน และแผนปฏิบัติการประจำปี แต่การวัด และประเมินผลยังไม่ชัดเจนเป็นรูปธรรม
มากนัก ยกเว้น การวัดผลจากการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ หรือกลุ่ม CoP ที่มีการวัดและประเมินผล
ที่ชัดเจนจากแผนกลยุทธ์ และการวัดผลการดำเนินการเมื่อการทำกิจกรรมเสร็จสิ้นลงเพื่อการ
ประเมินผลสำหรับการนำไปปรับปรุงครั้งต่อไป

9. การยกย่อง ชมเชยและการให้รางวัล (Recognition and Rewards) กองทัพมีการยก
ย่อง ชมเชย และการให้รางวัลการทำกิจกรรมการจัดการความรู้ในระดับหน่วยชั้นตรง เพื่อสร้าง
แรงจูงใจให้บุคลากรมีความสำเร็จมากขึ้น

การเชื่อมต่อองค์ความรู้ภายในองค์กร

ในสังคมแห่งความรู้ (Knowledge Society) “ความรู้” ถือเป็นทรัพยากรหลักที่มีค่า
ยิ่งซึ่งแตกต่างจากปัจจัยการผลิตอื่นๆ เนื่องจากความรู้เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงและสร้างขึ้นใหม่ได้
ตลอดเวลา สภาวะดังกล่าวก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคม
เศรษฐกิจที่อาศัยฐานแห่งความรู้ (Knowledge-Base Economy) ความรู้ได้กลายมาเป็น แรง
ขับเคลื่อนที่สำคัญ ด้วยเหตุนี้ แนวความคิดและหลักการจัดการความรู้จึงมีบทบาทสำคัญ ยิ่ง

ต่อองค์การในทุกระดับ สำหรับองค์การทหารแล้ว แม้ว่าวัตถุประสงค์ของการจัดและลักษณะของการปฏิบัติขององค์การอาจแตกต่างกันไปจากองค์การโดยทั่วไป แต่องค์ความรู้สำหรับองค์การทหารก็สามารถอาศัยวิธีการจัดการความรู้ขององค์การทางธุรกิจทั่วไปโดยอาศัยการประยุกต์ใช้งานให้เหมาะสมกับองค์การทหารได้ ทั้งนี้ก็เนื่องมาจากกระแสแห่งโลกาภิวัตน์ที่ส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก ทำให้ทุกสังคมจำเป็นต้องเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถและโอกาสในการเรียนรู้ให้มากยิ่งขึ้น รวมถึงมีการพัฒนากำลังคนและองค์การให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

ขอบเขตของเนื้อหาในบทความนี้ ผู้เขียนมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้อ่านได้เข้าใจได้อย่างถ่องแท้ว่า กระบวนการจัดการความรู้คืออะไร ลักษณะขององค์การทหารและองค์การที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพนั้นเป็นอย่างไร และท้ายที่สุด เราจะพัฒนาองค์การทหารให้เป็นองค์การที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพโดยอาศัยกระบวนการจัดการความรู้ได้อย่างไร ทั้งนี้และทั้งนี้ในบทความนี้จะมุ่งเน้นไปที่การใช้กระบวนการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การทหารหรือกำลังพลของกองทัพให้ถึงพร้อมด้วยความรอบรู้ และองค์การทหารหรือกองทัพให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้งในระดับยุทธศาสตร์หรือในระดับกระทรวงกลาโหมและกองทัพ และในระดับยุทธวิธี ซึ่งปัจจุบันกองทัพได้มีเครื่องมือเครื่องมือต่างๆ ที่เข้ามาช่วยในการจัดการความรู้ดังนี้

1. ห้องสมุดและสารสนเทศ (*Library and information science*) ห้องสมุดและสารสนเทศจะช่วยให้เราสามารถค้นหาหนังสือเล่มที่ถูกต้องในยามที่เราต้องการ ดังนั้น องค์ความรู้ของการวิจัยและการปฏิบัติงานในองค์การที่อาศัยการแบ่งหมวดหมู่และความรู้ จะมีงานของห้องสมุดเป็นงานที่จำเป็นยิ่งเพื่อการจัดการกับสารสนเทศที่ไหลเข้ามาในธุรกิจ นอกจากนี้แล้วห้องสมุดยังเป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับการสร้างพจนานุกรม และการควบคุมคำศัพท์ต่างๆ ซึ่งจะเป็นตัวช่วยให้เราพร้อมที่จะจัดการความรู้ได้

2. เทคนิคการเขียน (*Technical Writing*) เทคนิคของการเขียนนั้น เป็นกิจกรรมที่แสดงถึงความเป็นมืออาชีพ บ่อยครั้งที่ผู้ปฏิบัติงานมักเรียกเทคนิคของการเขียนว่าเป็นเทคนิคการติดต่อสื่อสาร (*Technical Communication*) ที่ก่อให้เกิดองค์ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎี และการปฏิบัติงานซึ่งเกี่ยวข้องกับการนำเสนอ และการถ่ายทอดสารสนเทศที่มีประสิทธิผลโดยตรง

3. ระบบช่วยตัดสินใจ (*Decision support systems*) ตามความเห็นของแดเนียล เจเพาเวอร์ ผู้ซึ่งทำงานวิจัยเกี่ยวกับระบบช่วยตัดสินใจได้นำความเข้าใจลึกซึ้งซึ่งร่วมกันมาจากศาสตร์ว่าด้วยพุทธิปัญญา การจัดการ คอมพิวเตอร์ การวิจัยเชิงปฏิบัติการ และการวิศวกรรมระบบ เพื่อที่จะสร้างทั้งสิ่งประดิษฐ์ที่ใช้คอมพิวเตอร์เพื่อช่วยเหลือผู้ทำงานด้านความรู้สามารถบรรลุกิจ

ในเรื่องการรับรู้ และการบูรณาการสิ่งประดิษฐ์ดังกล่าวให้อยู่ในกระบวนการตัดสินใจขององค์กรสมัยใหม่ 3 ซึ่งดูเหมือนกับว่ามีลักษณะคล้ายกันกับการจัดการความรู้ แต่ในทางปฏิบัติแล้วระบบช่วยตัดสินใจจะมุ่งเน้นในเรื่องการวิเคราะห์เชิงปริมาณมากกว่าการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ และเน้นในเรื่องของเครื่องมือสำหรับผู้จัดการมากกว่าทุกๆ คนในองค์กร

4. เครือข่ายทางด้านความหมายหรือสัญลักษณ์ (*Semantic networks*) เครือข่ายทางด้านความหมายหรือสัญลักษณ์กำเนิดขึ้นจากแนวความคิดและความสัมพันธ์ตามแบบที่อยู่ในท่ามกลางความคิด (เป็นการจัดเรียงข้อความชั้นสูง (*Hypertext*) โดยปราศจากเนื้อหาสาระ) แต่ก็มีโครงสร้างที่เป็นระบบสอดคล้องกับความหมายมากขึ้น บ่อยครั้งที่งานนี้เป็นการประยุกต์ใช้งานที่ลึกลับซับซ้อน เช่น การวิเคราะห์ข้อความ (*Textual Analysis*) ปัจจุบันนี้เครือข่ายด้านความหมายหรือ สัญลักษณ์เป็นระบบของการประยุกต์ใช้งานมีอาชีพที่อยู่ในกระแสหลักรวมทั้งงานทางการแพทย์ด้วย ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะแสดงให้เห็นว่าขอบเขตของความรู้มีวิถีทางที่ชัดเจนซึ่งสามารถแบ่งปันกันได้

5. ฐานข้อมูลที่เป็นรูปธรรมและที่เกี่ยวข้อง (*Relational and object databases*) แม้ว่าฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องและใช้อยู่ในปัจจุบันจะเป็นเครื่องมือหลักสำหรับการจัดการข้อมูลที่มีโครงสร้าง (ฐานข้อมูลที่เป็นรูปธรรมได้รับการพิจารณาแล้วว่ามีเหมาะสมมากกว่าเนื้อหาสาระ ที่ไม่มีโครงสร้าง) อย่างไรก็ตาม เรายังคงอยู่ในช่วงที่เพิ่งเริ่มประยุกต์ใช้รูปแบบที่ได้สร้างขึ้นเพื่อที่จะใช้เป็นตัวแทนและการจัดการทรัพยากรเกี่ยวกับความรู้เท่านั้น

6. การจำลอง (*Simulation*) คาร์ล-เอริก สไวบี (*Karl-Erik Sveiby*) ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า “การจำลอง” ควรเป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งของเทคโนโลยีการจัดการความรู้ ทั้งนี้ก็โดยอ้างถึงการจำลองโดยอาศัยคอมพิวเตอร์ การจำลองโดยอาศัยคู่มือ รวมทั้งการปฏิบัติตามบทบาท และการแข่งขันเทคโนโลยีขนาดเล็ก (*Micro Arenas*) ทั้งนี้ก็เพื่อใช้ทดสอบทักษะต่างๆ นั้นเอง

7. ศาสตร์เกี่ยวกับองค์กร (*Organizational science*) ศาสตร์ของการจัดการองค์กรได้เริ่มมีการเชื่อมติดกับความต้องการเพื่อการจัดการความรู้มากยิ่งขึ้น (ส่วนใหญ่เป็นความรู้ที่เป็นทางการ) จึงไม่ประหลาดใจเลยว่า สมาคมการจัดการของชาวอเมริกัน (*APQC*) ได้เป็นผู้สนับสนุนหลักในเรื่องของการจัดการความรู้

7.1 ระดับความรู้ของบุคคล (*Individual Knowledge Level*)

ระดับความรู้ของบุคคลมีอยู่หลายระดับด้วยกัน ตามความเห็นของ เจมส์ เบรนควินน์ (*Jame Brain Quinn*) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับระดับความรู้ของบุคคลว่ามีอยู่ 4 ระดับด้วยกัน ดังต่อไปนี้

ระดับที่ 1 : รู้ว่าคืออะไร (*Know-what*) เป็นความรู้ในเชิงการรับรู้

ระดับที่ 2 : รู้วิธีการ (*Know-how*) เป็นความสามารถในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติ

ระดับที่ 3 : รู้เหตุผล(*Know-why*) เป็นความเข้าใจอย่างลึกซึ้งและมีเหตุผลที่สลับซับซ้อน อันอยู่ภายใต้เหตุการณ์และสถานการณ์ต่างๆ ความรู้นี้สามารถพัฒนาได้บนพื้นฐานของประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหาและการอภิปรายเกี่ยวกับประสบการณ์ร่วมกับผู้อื่น

ระดับที่ 4 : ใส่ใจกับเหตุผลและหาวิธีแก้ไข (*Care-why*) เป็นความรู้ในลักษณะการสร้างสรรค์ที่มาจากตัวเอง บุคคลที่มีความรู้ในระดับนี้จะมีเจตจำนง แรงจูงใจ และการปรับตัวเพื่อความสำเร็จ

7.2 การแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กรทหาร

7.2.1 การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (*Socialization*) เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้โดยนัย ผ่านการแบ่งปันประสบการณ์อันเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมเดียวกัน โดยที่บุคคลสามารถรับความรู้ได้จากการสังเกต การลอกเลียนแบบ หรือการลงมือปฏิบัติ

7.2.2 การสร้างความรู้ใหม่ที่บันทึกเป็นข้อมูลได้ (*Externalization*) เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้โดยนัยไปเป็นความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง ขั้นตอนนี้นับว่าเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการเรียนรู้ เพราะเป็นขั้นตอนที่ความรู้โดยนัยถูกทำให้มีความชัดเจนโดยการเปรียบเทียบ ยกตัวอย่าง หรือตั้งสมมติฐาน

7.3.3 การผสมผสาน (*Combination*) เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง นั่นคือ ทำให้ความคิดต่างๆ เป็นระบบจนกลายเป็นความรู้ ความรู้ที่ได้นี้เกิดจากการแลกเปลี่ยนของบุคคลเป็นหลัก รวมกับความรู้จากสื่อหรือช่องทางความรู้อื่นๆ เช่น การประชุม การแลกเปลี่ยนเอกสาร การสนทนาทางโทรศัพท์ หรือเครือข่ายติดต่อสื่อสารทางคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

7.3.4 การเกิดทักษะใหม่ (*Internalization*) เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้งไปเป็นความรู้โดยนัยจากความรู้ต่างๆ ที่บุคคลได้รับ ทั้งที่เป็นความรู้โดยนัย และความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง ก็จะรวมกลับไปเป็นความรู้โดยนัยที่ฝังตัวอยู่ในบุคคลนั้นๆ อีกครั้ง ซึ่งจะกลายเป็นทรัพย์สินที่แต่ละต้องไม่ได้แต่ก็มีค่าอย่างยิ่งต่อการ

8. วิวัฒนาการขององค์กรทหาร ต่อการพัฒนาความรู้ (Military Organization Evolution)

การสิ้นสุดของยุคสงครามเย็นได้นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญยิ่งภายในกองทัพของสังคมตะวันตก การทหารยุคหลังทันสมัยได้ตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้โดยการนำเสนอตัวแบบทางทฤษฎีทั่วไปของการปฏิรูปกิจการทหารในระดับประเทศ (เป็นสิ่งที่พวกเขาเรียกว่าเป็น “การทหารยุคหลังทันสมัย” (Postmodern Military) การทหารยุคทันสมัยเกิดขึ้นในศตวรรษที่ 19 พร้อมๆกันกับการก่อกำเนิดขึ้นของชาติ การทหารยุคทันสมัยจะมีกองทัพขนาดใหญ่ที่อาศัยการเรียกเกณฑ์กำลังคนและทรัพยากรเข้ามาในกองทัพ มีภารกิจที่มุ่งเน้นไปที่การทำสงคราม กำลังทหารเป็นผู้ชายและมีชาติพันธุ์เดียวกัน และมีโครงสร้าง และวัฒนธรรมที่ค่อนข้างแตกต่างกันมากกับสังคมพลเรือน อย่างไรก็ตาม การทหารในยุคหลังทันสมัยกลับมีลักษณะที่ตรงกันข้าม กล่าวคือมีความผูกพันกับรัฐชาติอย่างหลวมๆ มีภารกิจที่หลากหลาย และมุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงเป็นกำลังอาสาสมัครขนาดเล็ก มีลักษณะหลากหลายทางเพศและกลุ่มชาติพันธุ์มากขึ้น และมีการซึมผ่านระหว่างสังคมทหารกับสังคมพลเรือนมากขึ้น อย่างไรก็ตาม เนื้อหาในส่วนนี้จะได้ตรวจสอบแนวโน้มของกิจการทหารพลเรือนร่วมสมัยโดยมุ่งไปที่กิจการทางทหารของสหรัฐและประเทศประชาธิปไตยตะวันตกอีก 12 ประเทศ โดยนักสังคมวิทยาการทหารชั้นนำในระดับนานาชาติประเทศได้ประเมินข้อสมมุติฐานยุคหลังทันสมัยจากประเทศออสเตรเลีย แคนาดา เดนมาร์ก ฝรั่งเศส อิสราเอล อิตาลี เนเธอร์แลนด์ นิวซีแลนด์ แอฟริกาใต้ สวิตเซอร์แลนด์ สหราชอาณาจักร และสหรัฐอเมริกา การทหารยุคหลังทันสมัยจะช่วยให้นักศึกษาและผู้เชี่ยวชาญทางทหารได้มีพื้นฐานเกี่ยวกับนโยบายทางด้านกำลังพลและองค์การ รวมทั้งให้ผู้อ่านได้มีโอกาสที่จะเรียนรู้ว่าชีวิตทางด้านการทหารเป็นเช่นไรในปัจจุบัน และรวมถึงบอกด้วยว่ามีสิ่งใดที่เหมือนกันและแตกต่างกันเกี่ยวกับกิจการทหารทั่วทุกมุมโลก

จากทฤษฎีของคลาร์ก เคอร์รี่ (Clark Kerr) ได้กล่าวอ้างว่าสังคมอุตสาหกรรมมีลักษณะที่คล้ายคลึงกันและมีวิวัฒนาการในภาพรวมมากขึ้น ทั้งนี้ก็เนื่องมาจากลักษณะเด่นชัดของเทคโนโลยีได้บีบบังคับให้องค์การทางสังคม วิธีชีวิตทางด้านการเมือง รูปแบบของวัฒนธรรม ความประพฤติประจำวัน รวมถึงความเชื่อ และทัศนคติมีรูปแบบที่เป็นลักษณะเฉพาะ 9 จากแนวความคิดดังกล่าวนี้สามารถนำมาใช้เพื่อแสดงให้เห็นได้ว่า องค์การทหารได้รับผลสะท้อนจากรัฐและสังคมมาอย่างต่อเนื่องและยาวนาน อีกทั้งวิวัฒนาการระหว่างองค์การพลเรือนและองค์การทหารต่างก็มีความคล้ายคลึงกันจนถึงกับมีสมมุติฐานที่เรียกขานกันโดยทั่วไปว่า “สมมุติฐานการสร้างความเป็นพลเรือน” (Civilization Hypothesis) ซึ่งเจมส์ เบิร์ก ได้อธิบายไว้ว่า “เส้นแบ่งเขตที่แบ่งแยกทหารออกจากสังคมพลเรือนกำลังเลือนหายไปอย่างต่อเนื่องนับตั้งแต่เปลี่ยนศตวรรษ โดย

อธิบายได้ว่า องค์การทหารจะถูกบังคับให้มีส่วนร่วมในวิถีชีวิตของสังคมที่มีขนาดใหญ่ขึ้นอย่างจริงจัง แม้ว่าจะยังคงรักษาความมีอิสระ ความพอเพียง และความร่วมมือในกลุ่มอยู่ก็ตาม” เนื่องจาก องค์การทหาร มีวิวัฒนาการมาจากกองทัพขนาดใหญ่ในยุคทันสมัยไปสู่กองทัพของทหารอาชีพ ดังนั้น นักสังคมวิทยาการทหารจึงมักขยายขอบเขตและขีดความสามารถความคิดเกี่ยวกับกองทัพทหาร อาชีพ (*Professional Armed Forces*) และสร้างเป็นต้นแบบของกองทัพยุคหลังทันสมัยขึ้นในเวลาต่อมา

องค์การทหารยุคหลังทันสมัยมีวิวัฒนาการ ไปพร้อมกันกับวิวัฒนาการขององค์การราชการไปสู่องค์การราชการยุคหลัง องค์การทหารของประเทศตะวันตกจึงมีวิวัฒนาการที่คล้ายกัน รูปแบบขององค์การยุคทันสมัย (หรือกองทัพขนาดใหญ่) มีวิวัฒนาการสืบเนื่องกัน ไปจนเป็น องค์การทหารยุคหลังทันสมัย ลักษณะขององค์การทหารยุคหลังทันสมัยมีลักษณะที่แตกต่างจาก องค์การทหารยุคก่อน ดังต่อไปนี้

- ความรับผิดชอบปรับเปลี่ยนไปสู่ระดับล่าง แม้แต่ทหารแต่ละนายในระดับต่ำสุดก็ต้องสามารถตัดสินใจได้ด้วยตัวเอง ถึงแม้ว่าการตัดสินใจดังกล่าวอาจมีผลสืบเนื่องที่สำคัญ ทางด้านการเมืองก็ตาม

- งานด้านการทหาร แม้ว่าเป็นงานที่มีความรุนแรงและมีข้อเรียกร้องสูง แต่ก็ให้ผลตอบแทนสูงด้วย เช่น ให้ความรับผิดชอบต่อยุทธโศภรณ์ กำลังคน และผลสำเร็จจากการปฏิบัติเพิ่มมากขึ้น เป็นต้น

- ความอ่อนตัว หมายถึง การเน้นย้ำในเรื่องการดำเนินการเกี่ยวกับอาวุธ ยุทธโศภรณ์ที่หลากหลาย และความตึงเครียดที่ติดตามมาจากการเข้ารับราชการและการรักษายอดกำลังพลให้สามารถปฏิบัติงานในบทบาทที่หลากหลาย การสรรสร้างและการบังคับให้กำลังงาน มีลักษณะที่อ่อนตัวมากยิ่งขึ้นในทุกระดับของสายการบังคับบัญชาและผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

- มีการผสมผสานและปรับแต่งองค์ประกอบย่อยของหน่วยที่มาจากเหล่าทัพและประเทศต่างๆ กันได้ ทั้งนี้ก็โดยการกำหนดเป็นปัญหาเกี่ยวกับการเชื่อมโยงการบังคับบัญชา และการควบคุมที่มีประสิทธิภาพทั้งทางระดับและทางข้าง

- ระบบนี้จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงหลักมูลฐานในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่าง ศูนย์กลางทหาร/พลเรือนกับผู้บังคับหน่วยทหารเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การควบคุมจากผู้มีอำนาจทางการเมืองจะมีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่องการใช้อุบายพิจารณาได้ ข้อจำกัดของวัตถุประสงค์ในระดับยุทธศาสตร์โดยจะไม่ปรับเปลี่ยนการควบคุมในรายละเอียด

- การใช้อำนาจอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม รูปแบบของการใช้อำนาจแบบนี้จึงอาศัยการอธิบาย ความสามารถของผู้นำหน่วย และความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน

ของหมู่คณะ แทนที่จะใช้วิธีการลงโทษอย่างรุนแรง ผู้นำหน่วยทหารจะใช้การกระตุ้นอย่างสร้างสรรค์แทน ด้วยเหตุนี้ ผู้นำหน่วยทหารจึงต้องมีความเข้าใจในเรื่องการจูงใจ และการสร้างขวัญกำลังใจให้กับกำลังพลด้วย

- มีความหลากหลายมากขึ้น ตรงกันข้ามกับลักษณะที่เหมือนกัน องค์การทหารยุคหลังทันสมัยจะมีลักษณะของกำลังอาสาสมัครทั้งหมด ตัวอย่างของแนวโน้มนี้นี้เห็นได้จากมีการนำสตรีและกลุ่มชาติพันธุ์ที่เป็นชนกลุ่มน้อยเข้ารับราชการทหารมากขึ้น นอกจากความอดทนแล้ว ความอ่อนตัวก็เป็นผลสืบเนื่องมาจากการจัดองค์การประเภทนี้อีกด้วย

แนวทางการจัดการความรู้ในองค์การทหารของไทย (The Knowledge Management Guideline for Thai Armed Force)

การจัดการความรู้ขององค์การทหารในระดับเหล่าทัพ (*Armed Force Knowledge Management*) การจัดการความรู้ขององค์การทหารในระดับเหล่าทัพเป็นการบุกเบิกแนวความคิดทางยุทธศาสตร์เพื่อเปลี่ยนรูปเหล่าทัพไปสู่เหล่าทัพที่มีฐานแห่งความรู้และมีเครือข่ายแบบรวมศูนย์ ดังนั้น การจัดการความรู้ของเหล่าทัพจึงเป็นการปฏิวัติสารสนเทศให้กับเหล่าทัพในศตวรรษที่ 21 ด้วยการจัดการความรู้มีรากฐานทางแนวความคิดอยู่ในการปฏิรูปเหล่าทัพ ตัวแบบธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ระดับโลก และข้อบังคับจากการควบคุมด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์โดยอาศัยแนวทางการจัดการความรู้ของกองทัพสหรัฐเป็นหลัก แม้ว่าการบ่มเพาะเมล็ดพันธุ์ของการจัดการความรู้ยังมีได้เคยเป็นระบบความรู้ทางสาย (*On-line*) และเป็นช่องทางสำหรับการเข้าถึงกิจการของเหล่าทัพจากภายนอก แต่จากประสบการณ์ของการจัดการความรู้ของกองทัพสหรัฐในช่วงหลายปีที่ผ่านมา การจัดการความรู้ของกองทัพสหรัฐได้เป็นตัวเร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมิใช่เพียงแต่โลกของเทคโนโลยีสารสนเทศของกองทัพสหรัฐเท่านั้น แต่ยังก่อให้เกิดสังคมด้านการบังคับบัญชาและพันธกิจที่จะใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสร้างพลังอำนาจทางทหารได้อีกด้วยการจัดการความรู้ของเหล่าทัพจำเป็นต้องมียุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ของเหล่าทัพก่อน และยุทธศาสตร์ของการจัดการความรู้จะต้องใช้เป็นศูนย์กลางของการปฏิวัติสารสนเทศของกองทัพด้วย ทั้งนี้และทั้งนั้น การกำหนดยุทธศาสตร์ดังกล่าวจะช่วยให้เหล่าทัพสามารถปฏิบัติภารกิจ สร้างความรู้ นำส่งสารสนเทศ และ สร้างนวัตกรรมทางเทคโนโลยีขึ้นมาได้ ด้วยเหตุนี้ เหล่าทัพจึงจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ด้วย ถึงแม้ว่าเหล่าทัพจะต้องถูกปฏิรูปให้มีขีดความสามารถที่จับใจและอยู่ในกระบวนการที่จำเป็นต้องปรับตัวก็ตาม เหล่าทัพโดยกองบัญชาการทหารสูงสุด และกระทรวงกลาโหมจึงจำเป็นต้อง กำหนดยุทธศาสตร์ระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ เพื่อสร้าง

ความเหนือกว่าทางด้านสารสนเทศ และบูรณาการแนวความคิดเกี่ยวกับเทคโนโลยี ธุรกิจ อิเล็กทรอนิกส์ และการจัดการความรู้เข้าไว้ด้วยกัน

โครงสร้างของการจัดการองค์ความรู้ของเหล่าทัพ ควรประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 อย่างซึ่งจำเป็นต้องมีความสัมพันธ์กัน คือ 1) ทูทางปัญญา 2) โครงสร้างของระบบสารสนเทศ 3) ตัวเร่งที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

1. ทูทางปัญญา คือ ความชำนาญ ประสบการณ์ และการมองเห็นไกล ซึ่งจะเป็นแรงขับเคลื่อนการทำงาน (ทหาร พลเรือน และหุ้นส่วนอุตสาหกรรม) ร่วมกับยุทธศาสตร์ใหม่เพื่อใช้ควบคุมทุนมนุษย์ โครงสร้างสารสนเทศจึงเป็นทั้งเทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านฮาร์ดแวร์ ซอร์ฟแวร์ และการติดต่อสื่อสาร และเกี่ยวข้องกับสถาปัตยกรรมและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการเข้าถึงความเป็นสากล การรักษาความปลอดภัย ความเป็นส่วนตัว และความเชื่อถือได้ของเครือข่ายของแต่ละเหล่าทัพ กองบัญชาการทหารสูงสุด และกระทรวงกลาโหมได้อย่างมั่นใจ ตัวเร่งที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจึงควรกำหนดเป็นนโยบายที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม โครงสร้างการปกครอง และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมซึ่งจะสรรค์สร้างสภาพแวดล้อมที่มีศูนย์กลางอยู่ที่เครือข่ายแห่งหนึ่ง และมีแรงขับเคลื่อนการทำงานที่ตั้งอยู่บนฐานขององค์ความรู้ แนวความคิดระดับยุทธศาสตร์จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง วิสัยทัศน์ โครงสร้าง และเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ของการจัดการองค์ความรู้จะเป็นเป้าหมายที่มั่นคง ในขณะที่วัตถุประสงค์เฉพาะของแต่ละเป้าหมายก็อาจจะเปลี่ยนแปลงไปเมื่อการปฏิบัติไปได้เสร็จสิ้นลงแล้ว หรือมีความริเริ่มใหม่เกิดขึ้นแล้ว การจัดการความรู้ของเหล่าทัพจึงมิใช่เป็นเพียงแค่โครงการจัดการความรู้โดยทั่วไปเท่านั้น แต่การจัดการความรู้ของเหล่าทัพจะต้องครอบคลุมตั้งแต่นักปฏิรูปในระดับยุทธศาสตร์ ทั้งนี้ก็เพื่อใช้จัดการในเรื่องการแบ่งปันสารสนเทศ การยอมรับสารสนเทศทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมถึงการประมวลผลสารสนเทศดังกล่าวอีกด้วย

2. โครงสร้างของระบบสารสนเทศ หมายถึง เทคโนโลยีสารสนเทศ (คอมพิวเตอร์ ซอร์ฟแวร์ สถาปัตยกรรม การรักษาความปลอดภัย การติดต่อสื่อสาร โปรแกรม และสิ่งอำนวยความสะดวก) ซึ่งมีความจำเป็นต่อกองทัพที่มุ่งเน้นเครือข่ายแบบรวมศูนย์

3. ตัวเร่งที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หมายถึง นโยบาย ทรัพยากร การจัดการ วัฒนธรรม กระบวนการ และการให้การศึกษาที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์กรที่ปรับตัวและสภาพแวดล้อมของเครือข่ายแบบรวมศูนย์ของวิสาหกิจ ในหลายๆ องค์การ ความสนใจของชุมชนได้เริ่มมีการแบ่งปันสารสนเทศเพื่อให้ได้งานที่ดีกว่า ตัวอย่างเช่น ในปลายทศวรรษที่ 1990 นั้น กองทัพบกสหรัฐได้จัดตั้งชุมชนระดับรากหญ้าไว้มากมาย ได้แก่ ชุมชนด้านการแพทย์ ด้านกำลังพล การค้นหาเป้าหมายและการสังหาร การควบคุม การติดต่อสื่อสาร และคอมพิวเตอร์ โดยชุมชน

เหล่านี้ได้พัฒนาเว็บไซต์และใช้เครื่องมือที่สามารช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อการเข้าถึง การจัดการระเบียบ และการแบ่งปันความรู้ได้ อย่างไรก็ตาม เพียงแค่ความสนใจของชุมชนคงไม่เพียงพอต่อการดำรงความอยู่รอดได้ นอกเสียจากว่า พวกเขาจะบูรณาการรวมหน่วยใน สภาพแวดล้อมที่ใหญ่มากยิ่งขึ้นจนกระทั่งสามารถดำรงสภาพอยู่ได้เท่านั้น

ด้วยเหตุนี้ การสร้างการจัดการความรู้ของเหล่าทัพจึงจำเป็นต้องอาศัยแนวความคิดใน ระดับยุทธศาสตร์และเชื่อมโยงไปสู่การปฏิรูปเหล่าทัพ รวมถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการ จัดการความรู้ของเหล่าทัพจะต้องบูรณาการให้อยู่ยุทธศาสตร์หรือแผนการปฏิรูปเหล่าทัพด้วย การ เชื่อมโยงระหว่างการจัดการความรู้กับยุทธศาสตร์หรือแผนการปฏิรูปเหล่าทัพจึงจะนำมาซึ่งผลแห่ง พลังอำนาจและการประสานสอดคล้องที่ครอบคลุมขอบเขตของการปฏิบัติของเหล่าทัพได้ทั้งหมด

กล่าวโดยสรุปแล้ว รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม ผู้บัญชาการทหารสูงสุด และ ผู้บัญชาการแต่ละเหล่าทัพจะต้องเป็นผู้นำและผู้ริเริ่มในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงใดๆ ของเหล่าทัพ สำหรับการจัดการความรู้ขององค์การทหารในกองทัพไทยในระดับยุทธศาสตร์นั้น มีแนวทาง สำหรับการดำเนินงานที่สำคัญดังต่อไปนี้

Model ด้านการบริหารทรัพยากรความรู้ภายในกองทัพ

1. ให้เปลี่ยนแปลงหลักการว่าด้วยโลกของเทคโนโลยีสารสนเทศต่อการจัดการระบบ กิจการ เครือข่าย และการเข้าถึงสารสนเทศของเหล่าทัพ
2. ให้จัดตั้งศูนย์สารสนเทศของกองทัพไทย โดยให้ขึ้นอยู่กับกองบัญชาการทหาร สูงสุด และงบประมาณทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทั้งหมดของกองทัพจะต้องอยู่ภายใต้ความ รับผิดชอบของผู้อำนวยการศูนย์สารสนเทศดังกล่าวนี้ ทั้งนี้ก็เพื่อให้กองทัพสามารถจัดการ มอง การณ์ไกลในอนาคต และจัดลำดับความเร่งด่วนให้กับสารสนเทศทั้งปวงของกองทัพได้
3. แต่ละเหล่าทัพควรมีนายทหารความรู้ของแต่ละเหล่าทัพ ทั้งนี้ก็เพื่อใช้เป็นช่อง ทางผ่านสำหรับการเข้าถึงสารสนเทศเกี่ยวกับกิจการต่างๆ ของกองทัพ
4. ให้แต่ละเหล่าทัพดำเนินการเสริมสร้างความมั่นคงในกิจการโครงสร้างสารสนเทศ ของแต่ละเหล่าทัพ
5. ขั้นตอนที่มีความสำคัญที่สุดของการพัฒนากองทัพให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยจะต้องพัฒนาองค์ประกอบที่สำคัญของกองทัพ 6 ด้านดังต่อไปนี้
 - 5.1 การพัฒนาหลักนิยมและวัฒนธรรม เพื่อสร้างค่านิยมของการเรียนรู้
 - 5.2 การพัฒนาการศึกษา เพื่อสร้างวินัยแห่งการเรียนรู้
 - 5.3 การพัฒนาผู้นำ เพื่อสร้างผู้นำยุคใหม่

5.4 การพัฒนาโครงสร้างการจัดและระบบการดำเนินงาน เพื่อให้เอื้อต่อการเรียนรู้

5.5 การพัฒนาเครื่องมือและยุทธศาสตร์ เพื่อใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสมัยใหม่ในการเรียนรู้

5.6 การพัฒนากำลังพล เพื่อสร้างจิตสำนึกของการเรียนรู้

ในด้านทรัพยากรมนุษย์ และการทหารองค์ที่ต้องตระหนักถึงบทบาทที่สำคัญของทุนทางปัญญา ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วหมายความว่า การฝึกอบรมจะต้องเร็วขึ้นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น เวลาสำหรับการเรียนรู้จะลดลง นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงทางด้านประชากร บุคลากรทางทหารจะต้องหมุนผ่านตำแหน่ง รวมทั้งต้องมีการวางแผนสำหรับทั้งประสบการณ์การดำเนินงานและการพัฒนาอาชีพ พวกเขาจะได้รับทรัพยากรที่หลากหลายของความรู้ผ่านประสบการณ์ของพวกเขา

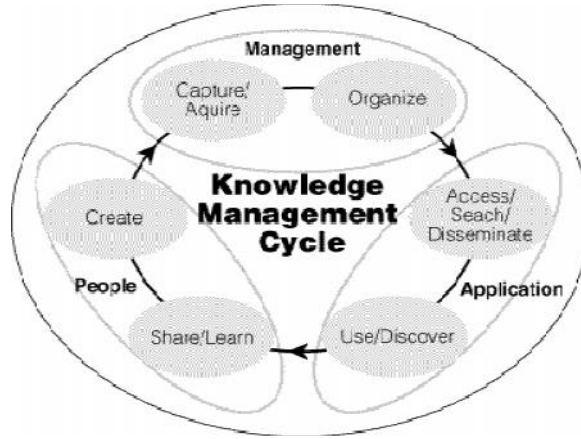
รูปภาพที่ 3 – 1 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ต้องควบคู่ไปกับการพัฒนาคน



Model การจัดการความรู้ทางทหาร

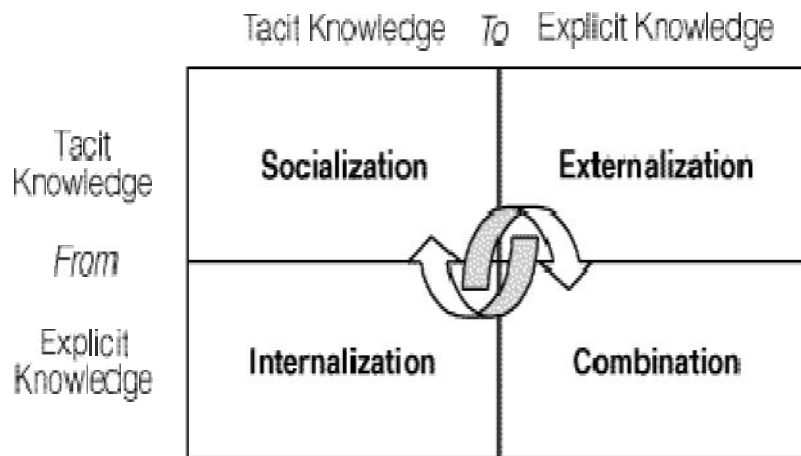
การจัดการความรู้เป็นวินัยส่วนหนึ่งที่ใช้กันอยู่ขณะนี้ กองทัพอเมริกัน เขียนว่าการจัดการความรู้เป็นรากฐานในการเสริมธุรกิจและความจำเป็นในการเพิ่มผลผลิตและนวัตกรรมทฤษฎีทางเศรษฐกิจการผลิตที่ดีขึ้นผ่านการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องเกิดขึ้นผ่าน การแบ่งปันความรู้ โดย สังคมวิทยามีความเข้าใจเป็นเครือข่ายทางสังคมและ โครงสร้างที่พวกเขาเกี่ยวข้องกับ การแลกเปลี่ยนความรู้ ให้ความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยของมนุษย์และกระบวนการรับรู้คือวิธีการที่คนเรียนรู้ร่วมกัน ใช้และสร้างองค์ความรู้และปรัชญาวิธีวิธีการทำความเข้าใจธรรมชาติของความรู้ของตัวเอง

กองทัพอเมริกัน ยืนยันว่าการสร้างความรู้ขององค์กรที่มีประสิทธิภาพที่ดีที่สุดที่เกิดขึ้นผ่านกระบวนการจัดการความรู้ซึ่งถูกแปลงจากต่อไปอย่างชัดเจน ในวงรอบอย่างต่อเนื่องและเป็นแบบไดนามิกที่แสดงในรูปภาพที่ 3 – 2 Model การจัดการความรู้ทางทหาร



เมื่อเป็นความรู้และความรู้อย่างชัดเจนนวัตกรรมที่จะเกิดขึ้น การสร้างความรู้จำเป็นต่อการจัดการวงจร การสร้างความรู้ขององค์กรเริ่มต้นด้วยการจัดเวลาทางสังคมที่มีประสพการณ์ร่วมกันของบุคคล

โหมคของความรู้ของการแปลง รูปภาพที่ 3 – 3 องค์กรประกอบทางความรู้



ข้อแตกต่างในการจัดการความรู้ทางทหาร กับ พลเรือน

การจัดการความรู้สำหรับทหารในทางทหารอาจมีข้อแตกต่างเล็กน้อยกับองค์กรทั่วไป เช่น ต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ ควบคุมกับการความรู้และ ต้องมีความชัดเจนในการดำเนินการ โดยการสร้างบริบทโครงสร้างพื้นฐานและการเรียนรู้วงจรที่ช่วยให้คนที่ทำงานง่ายและใช้ความรู้ร่วมกันได้อย่างเป็นหนึ่งเดียว เป็นองค์กรสร้างความรู้ทางปัญญาจากความรู้เดิม หรือการปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา

การศึกษาล่าสุดภายในกระทรวงกลาโหมแห่งชาติชี้ให้เห็นว่าการจัดการความรู้ในทางทหารที่แตกต่างกัน ไม่ได้อยู่ในสถานที่หรือทฤษฎีจากฐานองค์กร แต่ในแง่ของบริบทเนื้อหาขึ้นกับการดำเนินงานที่จำเป็นต้องใช้หนทางปฏิบัติที่สอดคล้องกันของการรักษาความปลอดภัย, และความน่าเชื่อถือ และต้องมุ่งสู่เป้าหมายมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อการดำเนินงาน ในที่สุดสถานการณ์ที่องค์กรส่วนใหญ่ไม่จำเป็นต้องเปรียบเทียบเวลาการเกิดปฏิกิริยาอย่างรวดเร็วจำเป็นต้องใช้ในสถานการณ์ความขัดแย้ง

กระบวนการ *knowledge* ที่มีประสิทธิภาพและเชื่อถือได้ภายในบริบทการปฏิบัติงาน เนื้อหา *knowledge* และทรัพย์สินทางปัญญาที่มีความสำคัญได้อย่างแม่นยำและเชื่อถือได้ที่มีระดับที่เหมาะสม *knowledge* และกระบวนการแปลงที่ตรงกับการก้าวของการดำเนินงาน

การจัดการความรู้ในการรับรู้สถานการณ์ฉุกเฉินหรือภาวะวิกฤต

ภาพแบบโต้ตอบที่จะช่วยให้การประเมินผลในเวลาที่เหมาะสมและถูกต้องของการดำเนินงานทั้งหมดภายใน *Battlespace* ช่วยให้การตัดสินใจหรือกลุ่มที่จะได้รับความเข้าใจที่ชัดเจนของสถานการณ์ในปัจจุบันที่เกี่ยวข้องกับกองกำลังฝ่ายตรงข้ามและสิ่งแวดล้อมเช่นเดียวกับที่จะเห็นภาพที่ต้องการ

รูปภาพที่ 3 – 4 จิตความสามารถของบุคลากรการทำงานกับเครื่องมือ



การจัดการความรู้ในข่าวกรองทางทหาร

ในการทำงานเดียวกันในสนามรบต้องใช้ KM ที่ถูกต้องและทันเวลาเพื่อ "ตรวจสอบศัตรู หรือองค์ประกอบของศัตรูที่มีศักยภาพ, ตำแหน่ง, ความสามารถ ขณะที่การลดศักยภาพในการกลยุทธ์ การดำเนินงานทางยุทธวิธีหรือเทคโนโลยีที่

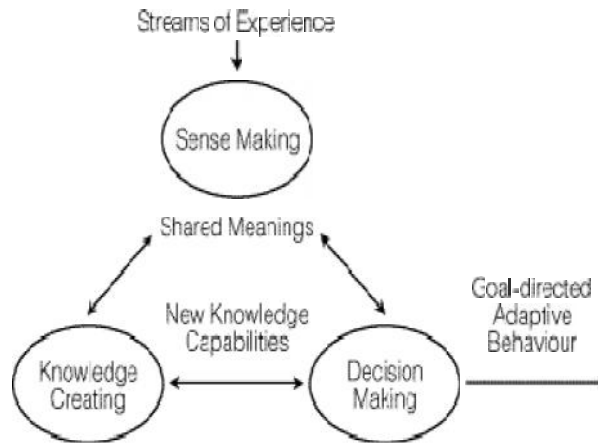
กระบวนการ 4 ขั้นตอนสำหรับการจัดการความรู้ด้านข่าวกรอง

1. อย่างแรกทิศทางคือเมื่อผู้บัญชาการตรวจสอบความต้องการของพวกเขาจะสื่อสารกับเจ้าหน้าที่ที่ในการเปิดเก็บข้อมูลที่มีอยู่และเก็บรวบรวมจากแหล่งอื่น ๆ

2. ขั้นตอนที่สองผลการประมวลจะเกิดขึ้นเมื่อการลาดตระเวนและเฝ้าระวังข้อมูลที่ถูกรวบรวมจากแหล่งและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3. การประมวลผลขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการเปรียบเทียบการประเมินผลการวิเคราะห์บูรณาการ ขั้นตอนนี้เป็นการแปลงข้อมูลลงในหน่วยสืบราชการลับ ในรอบสุดท้ายในการเผยแพร่ความรู้และในขั้นตอนนี้จะมีการกระจายไปยังผู้ที่จำเป็นต้องใช้งาน

รูปภาพที่ 3 – 5 ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ความรู้กับกระบวนการตัดสินใจ



KM จะถูกนำไปใช้กับวงจรข้อมูลที่ต้องใช้ในสนามรบเพื่อการเฝ้าระวังข่าวกรองที่ได้มาเป็นเป้าหมายและเทคโนโลยีขั้นสูงที่มีนัยสำคัญและสามารถเพิ่มกระบวนการทำงานให้ดีขึ้น ปัจจุบันการให้ผู้บัญชาการสร้างภาพสนามรบจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น วัตถุประสงค์คือการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อเพิ่มความสามารถในการผลิตหน่วยสืบราชการลับผ่าน การบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกิดขึ้นใหม่สนับสนุนการจัดการการเก็บรวบรวมจัดเก็บ ข้อมูล ที่มีอิทธิพลต่อแนวความคิดความเชื่อและความสามารถในอนาคตของกองทัพ และการควบคุมที่มีเสถียรภาพ

การจัดการความรู้และการทำงานร่วมกัน การทำงานร่วมกันซึ่งหมายถึงความสามารถของ "ระบบหน่วยหรือกองกำลัง เพื่อให้บริการ หรือรับบริการจากกองกำลังอื่นๆ ที่จะช่วยให้พวกเขาในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยกัน" ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเนื้อหาที่ซับซ้อนมากขึ้นเพราะมันอยู่ที่ระบบปฏิบัติการร่วมกันระหว่างทหารต่างๆ นอกจากนี้ยังต้องใช้ระบบที่แข็งแกร่งและความสามารถในการทำงานในสภาพแวดล้อมแบบ *real-time* ระบบความรู้ของสถาปัตยกรรมการออกแบบสำหรับข้อมูลที่มีประสิทธิภาพและการแบ่งปันความรู้ที่จะช่วยให้การสร้างความรู้และ บูรณาการข้ามขั้นตอนการทำงานและระบบการกระจายข้อมูลที่แตกต่างกันเป็นสิ่งจำเป็น ความเข้าใจร่วมกันและ การแปลในรูปแบบระดับพื้นฐานให้มากที่สุดเป็นสิ่งจำเป็น ของการทำงานร่วมกันในระบบการจัดการความรู้กลไกพื้นฐานสำหรับการพัฒนาความเข้าใจร่วมกันนี้คือ การรักษาความปลอดภัย,การรักษาความลับความสมบูรณ์และความพร้อม

โปรแกรมเหล่านี้แสดงให้เห็นว่าหลักการ KM สามารถนำการรับรู้สถานการณ์ การทำ และการตัดสินใจทางทหารได้เป็นอย่างดี ในฐานะที่เป็นวิธีการเชิงกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ของการป้องกันทหาร KM จะมีบทบาทที่สำคัญในการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่มีอยู่ และการแปลงความรู้ใหม่ในการดำเนินการผ่านวงจร KM ที่มีประสิทธิภาพได้อย่างแม่นยำและทันเวลา KM ทางทหารจะต้องใช้เทคโนโลยีและองค์ความรู้ทางสังคมวัฒนธรรมที่มุ่งเน้น

การแก้ปัญหา ข้อมูลและความรู้เทคโนโลยีการจัดการคำสั่งและการควบคุมและโดเมนที่เกี่ยวข้อง จะต้องกำหนดระบบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ

สรุป

การพัฒนาองค์ประกอบทั้ง 6 ของกองทัพให้เอื้ออำนวยต่อการทำให้กองทัพเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นขั้นตอนที่ต้องพิจารณาอย่างรอบคอบโดยให้กำลังพลมีส่วนร่วม และมีรายละเอียดมาก สามารถสรุปได้ดังนี้

1. การพัฒนาหลักนิยม เป้าหมายเพื่อสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในกองทัพ งานสำคัญ ได้แก่ การกำหนดความเร่งด่วนไว้ในแผนพัฒนาเสริมสร้างกำลังกองทัพ กำหนดขั้นตอนการบันทึกบทเรียนจากการปฏิบัติอย่างเป็นระบบในทุกภารกิจ และกำหนดให้มีการวิจัยพัฒนาหลักนิยมต่างๆ อย่างต่อเนื่อง

2. การพัฒนาการฝึกและการศึกษา เป้าหมายคือ การพัฒนาวินัยแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ประการให้แก่กำลังพล ผ่านทางระบบการศึกษาที่มีอยู่แล้ว งานที่สำคัญ ได้แก่ การกำหนดหลักสูตรตามแนวทางรับราชการให้ครบถ้วนทุกระดับ จัดให้มีหลักสูตรผู้นำและฝ่ายอำนวยการอย่างกว้างขวาง เชื่อมโยงการศึกษาเข้ากับฝ่ายพลเรือน ประเมินผลการเรียนรู้อย่างมีมาตรฐาน ปรับการฝึกโดยเน้นการพัฒนาแนวความคิดอย่างเป็นระบบ มีการเรียนรู้ร่วมกัน และถ่ายทอดแลกเปลี่ยนบทเรียน ซึ่งกันและกัน

3. การพัฒนาผู้นำ เป้าหมายคือ การทำให้ผู้นำเห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องพัฒนากองทัพให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พัฒนาวินัยแห่งการเรียนรู้แก่ผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการคิดอย่างเป็นระบบ และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม งานที่สำคัญคือ การจัดหลักสูตรพัฒนาผู้นำอย่างต่อเนื่องทุกระดับ หมุนเวียนตำแหน่งหน้าที่อย่างเป็นระบบ ให้โอกาสนำเสนอวิสัยทัศน์ และมีการกระจายอำนาจแก่หน่วยรอง

4. การพัฒนาการจัดและระบบการดำเนินงาน เป้าหมายเพื่อปรับโครงสร้างการจัดและระบบการดำเนินงานให้เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ งานที่สำคัญคือ ปรับให้มีการกระจายอำนาจมากขึ้น กำหนดให้มีการรายงานผลการปฏิบัติแบบเครือข่าย กำหนดแนวทางรับราชการที่สอดคล้องกับกระบวนการเรียนรู้ กำหนดให้ใช้กระบวนการแสวงงข้อตกลงใจทางทหารในการตกลงใจทุกเรื่องของกองทัพ เว้นงานยุทธวิธี พัฒนาระบบฝ่ายอำนวยการให้มีการรายงานและวิเคราะห์ผลการปฏิบัติด้วยทุกครั้ง

5. การพัฒนาเครื่องมือและสิ่งอุปกรณ์ เป้าหมายเพื่อให้มีระบบเทคโนโลยีสมัยใหม่สำหรับการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ทั้งระบบงานที่สำคัญคือ การพัฒนาเครือข่ายระบบสารสนเทศของกองทัพ การสร้างแบบการรายงานผลการปฏิบัติงานเพื่อสร้างองค์ความรู้

6. การพัฒนากำลังพล เป้าหมายเพื่อสร้างจิตสำนึกของกำลังพลในการเรียนรู้และพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง งานที่สำคัญคือ การจัดกำลังพลเข้ารับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง การใช้ผลการเรียนรู้เป็นปัจจัยหลักในการบรรจุตำแหน่ง การจัดระบบหมุนเวียนหน้าที่ การส่งเสริมกิจกรรมวิชาการและการเรียนรู้ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ

สรุปองค์ประกอบสำคัญ 6 ด้านที่กองทัพต้องพัฒนาการดำเนินงานตามขั้นตอนทั้ง 6 ขั้นตอนอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การพัฒนาผู้นำ การจัดแนวทางรับราชการที่สอดคล้องกับกระบวนการเรียนรู้ และการใช้แบบบันทึกการรายงาน รวมทั้งการประเมินผลอย่างครบถ้วน จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การพัฒนากองทัพเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้โดยเร็วสำหรับการพัฒนาผู้นำซึ่งเป็นการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ในระดับบุคคล ผู้นำจะต้องได้รับการพัฒนาความรู้แห่งตน แบบแผนความคิด และการคิดอย่างเป็นระบบ เช่น ในระดับผู้นำหน่วยขนาดเล็ก ผู้นำจะได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมในเรื่อง การคิดอย่างเป็นระบบ การเรียนรู้ร่วมกัน และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม โดยอาศัยเนื้อหาของกระบวนการแสวงข้อตกลงใจและการแก้ไขปัญหาทางทหาร ในระดับผู้บริหารระดับต้นจะได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมในเรื่อง ภาวะผู้นำ และหลักการบริหารงาน ซึ่งจะเป็นการเตรียมความพร้อมผู้นำในระดับนี้สำหรับจะเป็นผู้พัฒนาองค์การต่อไป (30) ระดับ

ตารางที่ ๓ - ๑ ตารางแสดงการจัดการพัฒนาภาวะผู้นำแต่ละระดับ

ระดับ	ภารกิจ	การวัดผล	ทักษะที่ต้องมี	กระบวนการ
ผู้บริหาร ระดับกลาง (พ.อ.-พ.อ.(พ))	การกำหนด ยุทธศาสตร์ทหาร การวางแผนการทัพ	การประเมิน ยุทธศาสตร์ชาติ	ภาวะผู้นำการ บริหารการ เปลี่ยนแปลง	หลักการบริหาร องค์การ การบริหารภูมิ ปัญญา
ผู้บริหาร ระดับต้น (พ.ต.-พ.ท.)	กระบวนการแสวง ข้อตกลงใจ และ การวางแผนทาง ทหาร	การวิเคราะห์ และการประเมิน ยุทธศาสตร์ชาติ	ภาวะผู้นำ	หลักการ บริหารงาน
ผู้นำหน่วย	งานในหน้าที่	วัฒนธรรม และ	การกำหนด	กระบวนการ

ขนาดเล็ก (ระดับกองร้อย ลงไป)		ค่านิยมของ กองทัพ	วิสัยทัศน์ ความคิด สร้างสรรค์	แสวงข้อดกลงใจ และการแก้ไข ปัญหาทางทหาร
ระดับบุคคล	งานในหน้าที่	วัฒนธรรม และ ค่านิยมของกองทัพ	ทักษะการคิดอย่าง เป็นระบบการ รวบรวมข้อมูล	ทักษะการนำเสนอ การกำหนด วิสัยทัศน์
ระดับ	ภารกิจ	การวัดผล	ทักษะที่ต้องมี	กระบวนการ
ผู้บริหาร ระดับสูง (พล.ต.-พล.ท.)	การกำหนด ยุทธศาสตร์ทหาร กองทัพการบัญชาการ ยุทธในสนาม	การกำหนด ยุทธศาสตร์ใน กองทัพ	ภาวะผู้นำการ บริหารการ เปลี่ยนแปลง	หลักการบริหาร องค์กร การบริหารภูมิ ปัญญา
ผู้นำกองทัพ (พล.อ.)	การกำหนด ยุทธศาสตร์ กองทัพ ยุทธศาสตร์ชาติ การบัญชาการรบ	การกำหนด ยุทธศาสตร์ กองทัพชาติ	ภาวะผู้นำผู้บริหาร การเปลี่ยนแปลง	หลักการบริหาร องค์กร การบริหารภูมิ ปัญญา

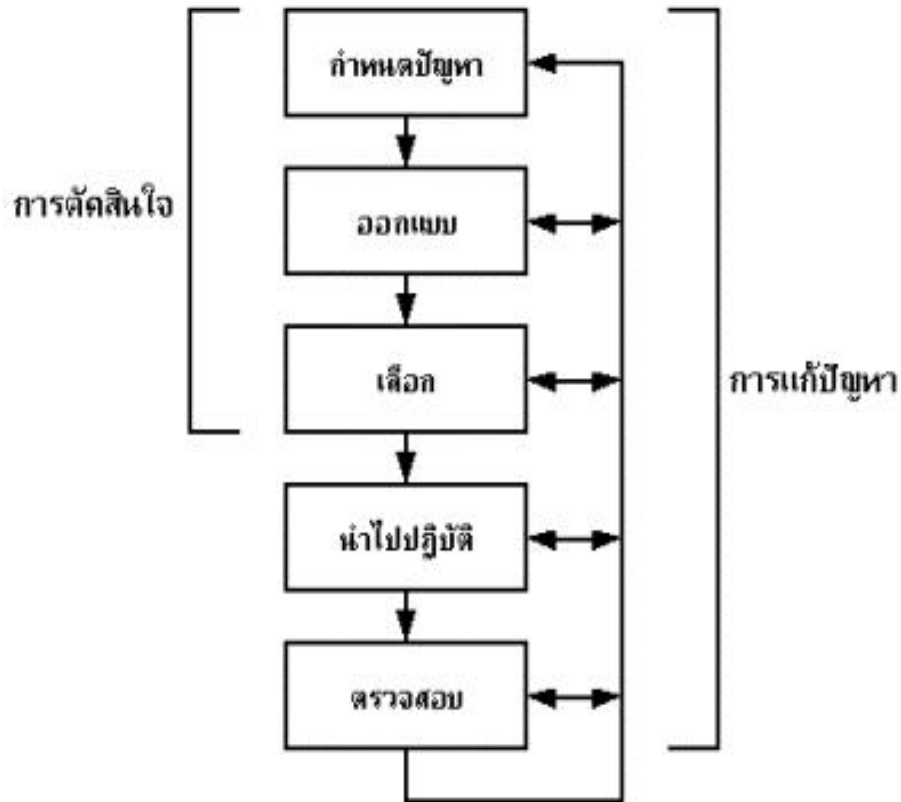
บทที่ 4

ระบบสนับสนุนการตัดสินใจโดยใช้ฐานข้อมูลจากองค์ความรู้ (Decision Support System:DSS)

ทรัพยากรความรู้ภายในกองทัพ

การตัดสินใจเป็นบทบาทสำคัญของผู้บริหารที่มีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร การมีสารสนเทศที่ดี และเครื่องมือในการเข้าถึงข้อมูล รวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลที่ดีนั้น จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถพิจารณาทางเลือกต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว อีกทั้งสามารถคาดการณ์และแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในบทนี้จะกล่าวถึงระบบสนับสนุนการตัดสินใจ โดยเริ่มจากการจัดการ กับการตัดสินใจ ระดับการตัดสินใจภายในองค์กร ประเภทของการตัดสินใจ และกระบวนการ การตัดสินใจ ซึ่งจะนำไปสู่วิธีการแก้ปัญหาเป็นไปตามโมเดลภาพล่าง และกระบวนการจัดการความรู้ทั้งหมด

แผนภาพที่ 4 – 1 Model การบริหารทรัพยากรความรู้เพื่อช่วยการตัดสินใจ



การจัดการกับการตัดสินใจ

การจัดการ (*Management*) หมายถึงการบริหารอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วยกิจกรรมของกลุ่มบุคคลที่ร่วมมือกันดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยใช้กระบวนการและทรัพยากรอย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุดการจัดการเป็นศาสตร์และศิลป์ซึ่งกระบวนการจัดการประกอบด้วย การวางแผน (*Planning*), การจัดองค์การ (*Organizing*), การสั่งการหรืออำนวยการ (*Leading/Directing*) และการควบคุม (*Controlling*) โดยการจัดการที่มีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารจะต้องสามารถนำเอาความรู้ ความเข้าใจในศาสตร์ด้านการบริหารมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับการทำงาน สถานการณ์ และสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง ผู้บริหารจะต้องรู้จักเลือกและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้สารสนเทศในรูปแบบที่ง่ายต่อความเข้าใจและเป็นประโยชน์ต่อการบริหารและการตัดสินใจ

ระดับการจัดการการจัดการภายในองค์กร โดยทั่วไปแบ่งออกเป็น 3 ระดับ การจัดการระดับสูง (*Upper lever management*) การจัดการระดับกลาง (*Middle-level Management*) การจัดการระดับต้น (*Lower-level Management*) ซึ่งผู้บริหารแต่ละระดับมีหน้าที่และความรับผิดชอบที่ต่างกัน

1. การจัดการระดับสูง (*Upper-level Management*) ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ รวมถึงวางแผนกลยุทธ์และแผนระยะยาวขององค์กร จึงมีความต้องการสารสนเทศที่มีขอบเขตกว้างและสารสนเทศเกี่ยวกับแนวโน้มต่างๆ จากทั้งภายในองค์กรและสิ่งแวดล้อมภายนอก

2. การจัดการระดับกลาง (*Middle-level Management*) ผู้บริหารระดับกลางมีหน้าที่วางแผนยุทธวิธี (*Tactical Planning*) และประสานงานระหว่างผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารงานระดับต้นหรือหัวหน้างานเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นและสามารถปฏิบัติงานตามนโยบายหรือแผนงานที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง

3. การจัดการระดับต้น (*Lower-level Management*) ผู้บริหารงานระดับต้นหรือหัวหน้างานมีหน้าที่ควบคุม ดูแลการปฏิบัติงานประจำวัน (*Operational Control*) ซึ่งขั้นตอนการทำงานมีรูปแบบที่แน่นอนและทำงานใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้การทำงานเป็นไปตามแผนที่กำหนด โดยผู้บริหารระดับกลาง การจัดการในระดับนี้ต้องอาศัยข้อมูลจากการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องอย่างละเอียดนำมาวิเคราะห์เพื่อสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานและควบคุมให้สามารถดำเนินงานตามแผนระยะสั้นที่วางไว้

การตัดสินใจ (Decision Making) กระบวนการตัดสินใจประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1. การใช้ความคิดประกอบเหตุผล หรือการกำหนดปัญหา (*Intelligence*) เป็นขั้นตอนที่รับรู้และตระหนักถึงปัญหาหรือโอกาสที่เกิดขึ้น ทำการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหา นำข้อมูลมาวิเคราะห์และตรวจสอบเพื่อแยกแยะและกำหนดรายละเอียดของปัญหาหรือโอกาส

2. การออกแบบ (*Design*) เป็นขั้นตอนของการพัฒนาและวิเคราะห์ทางเลือกในการปฏิบัติที่เป็นไปได้ รวมถึงการตรวจสอบและประเมินทางเลือกในการแก้ปัญหา ซึ่งอาจใช้ตัวแบบเพื่อสร้างทางเลือกต่าง ๆ ในการแก้ปัญหา หรือออกแบบหนทางแก้ปัญหาที่ดีที่สุด

3. การคัดเลือก (*Choice*) ผู้ตัดสินใจจะเลือกแนวทางเลือกที่เหมาะสมกับปัญหาและสถานการณ์มากที่สุด โดยอาจใช้เครื่องมือมาช่วยวิเคราะห์ คำนวณค่าใช้จ่ายและผลตอบแทนของแต่ละแนวทางเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้เลือกแนวทางที่ดีที่สุด

4. การนำไปใช้ (*Implementation*) เป็นขั้นตอนที่นำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติและติดตามผลของการปฏิบัติเพื่อตรวจสอบว่าการดำเนินงานมีประสิทธิภาพหรือมีข้อขัดข้องประการใด จะต้องแก้ไขหรือปรับปรุงให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์อย่างไร

ระดับของการตัดสินใจภายในองค์กร

1. การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (*Strategic Decision Making*) การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เป็นการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง ที่ให้ความสนใจในอนาคต เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร การกำหนดนโยบายและการวางแผนระยะยาว เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดโดยทั่วไปสิ่งแวดล้อมในการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงจะมีการเปลี่ยนแปลงหรือมีความไม่แน่นอน และไม่สามารถกำหนดขั้นตอนการตัดสินใจที่ชัดเจนไว้ล่วงหน้าได้

2. การตัดสินใจเชิงยุทธวิธี (*Tactical Decision Making*) การตัดสินใจเชิงยุทธวิธีเป็นการตัดสินใจของผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งจะเกี่ยวกับการจัดการเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนดไว้ การตัดสินใจในระดับนี้จะเกี่ยวข้องกับปัญหาในลักษณะแบบกึ่งโครงสร้าง เช่น การจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การจัดสรรงบประมาณ การกำหนดการผลิต การกำหนดยุทธวิธีทางการตลาด การวางแผนงบประมาณระยะกลาง และการทำโครงการต่าง ๆ เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

3. การตัดสินใจเชิงปฏิบัติการ (*Operational Decision Making*) การตัดสินใจเชิงปฏิบัติการเป็นการตัดสินใจของผู้บริหารระดับปฏิบัติการหรือหัวหน้างานซึ่งเกี่ยวข้องกับงานประจำหรือการปฏิบัติงานเฉพาะด้านต่างๆ ที่เกิดขึ้นเป็นกิจวัตรเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าสามารถปฏิบัติงานเหล่านั้นได้ตามแผนที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การตัดสินใจในกระบวนการสั่งซื้อการควบคุมสินค้าคงคลัง การตัดสินใจในระดับนี้เป็นการตัดสินใจเกี่ยวข้องกับปัญหาลักษณะแบบมีโครงสร้าง ซึ่งหลักเกณฑ์และวิธีการต่าง ๆ สามารถกำหนดไว้ล่วงหน้าและทำการตัดสินใจได้โดยอัตโนมัติเนื่องจากจะเป็นปัญหาในเรื่องที่ซ้ำ ๆ กัน ตัวอย่างของการตัดสินใจ เช่น การกำหนดเวลาตั้งสินค้าคงคลังจำนวนวัตถุดิบที่จะสั่งซื้อแต่ละครั้ง การวางแผนเบิกจ่ายวัสดุ และการมอบหมายงานให้พนักงานเป็นรายบุคคล

ลักษณะของสารสนเทศและการตัดสินใจของผู้บริหารแต่ละระดับ

ประเภทของการตัดสินใจมี 3 ประเภท ได้แก่

1. การตัดสินใจแบบโครงสร้าง (*Structure Decision*) บางครั้งเรียกว่าแบบกำหนดไว้ล่วงหน้าแล้ว (*programmed*) เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นประจำ จึงมีมาตรฐานในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาอยู่แล้ว โดยวิธีการในการแก้ปัญหาที่ดีที่สุดจะถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจนตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เช่น การหาระดับสินค้าคงคลังที่เหมาะสม หรือการเลือกกลยุทธ์ในการลงทุนที่เหมาะสมที่สุดเมื่อมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดกำไรสูงสุด หรือเพื่อให้เกิดกำไรสูงสุด การตัดสินใจแบบนี้จึงมักใช้แบบจำลองทางคณิตศาสตร์ (*Mathematical Model*) หรือศาสตร์

ทางด้านวิทยาการ การจัดการ (*Management Science*) หรือการวิจัยดำเนินงาน (*Operation Research*) เข้ามาใช้ โดยในบางครั้งอาจนำระบบสนับสนุนการตัดสินใจและระบบผู้เชี่ยวชาญเข้ามาใช้ร่วมด้วย ตัวอย่างของการตัดสินใจแบบโครงสร้าง ได้แก่ การตัดสินใจเกี่ยวกับระดับสินค้าคงคลัง จะต้องสั่งของเข้า(*Order Entry*) ครั้งละเท่าไร เมื่อใด การวิเคราะห์งบประมาณ (*Budget Analysis*) ที่ต้องใช้ในการจัดการต่างๆ การตัดสินใจเรื่องการลงทุน จะลงทุนอะไร ที่ตั้งโกดังเก็บสินค้า (*Warehouse Location*) ควรตั้งที่ไหน, ระบบการ จัดส่ง/การจำหน่าย (*Distribution System*)

ค ว ร เ ป็ น อ ย่ า ง ไ ร

2. การตัดสินใจแบบไม่เป็นโครงสร้าง (*Unstructured Decision*) บางครั้งเรียกว่าแบบไม่เคยกำหนดล่วงหน้ามาก่อน (*Nonprogrammed*) เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาซึ่งมีรูปแบบไม่ชัดเจน หรือมีความซับซ้อน จึงไม่มีแนวทางในการแก้ปัญหาแน่นอน เป็นปัญหาที่ไม่มีวิธีการแก้ไขอย่างชัดเจนว่าต้องทำอะไรบ้าง การตัดสินใจกับปัญหาลักษณะนี้จะไม่มีเครื่องมืออะไรมาช่วยมักเป็นปัญหาของผู้บริหารระดับสูง ต้องใช้สัญชาตญาณ ประสบการณ์ และความรู้ของ ผู้บริหารในการตัดสินใจ ตัวอย่างของการตัดสินใจแบบไม่เป็นโครงสร้าง เช่น การวางแผนการบริการใหม่, การว่าจ้างผู้บริหารใหม่เพิ่ม หรือการเลือกกลุ่มของโครงการวิจัยและพัฒนาเพื่อนำไปใช้ในปีหน้า

3. การตัดสินใจแบบกึ่งโครงสร้าง (*Semi-Structure Decision*) เป็นการตัดสินใจแบบผสมระหว่างแบบโครงสร้าง และแบบไม่เป็นโครงสร้าง คือบางส่วนสามารถตัดสินใจแบบโครงสร้างได้ แต่บางส่วนไม่สามารถทำได้ โดยปัญหาแบบกึ่งโครงสร้างนี้จะใช้วิธีแก้ปัญหาแบบมาตรฐาน และการพิจารณาโดยมนุษย์ร่วมเข้าไว้ด้วยกัน คือมีลักษณะเป็นกึ่ง โครงสร้าง แต่มีความซับซ้อนมากขึ้น ขั้นตอนจึงไม่ชัดเจนว่าจะมี

ระบบสนับสนุนการตัดสินใจ(*Decision Support System*)

ระบบสนับสนุนการตัดสินใจ (*Decision Support System*) เป็น ระบบย่อยหนึ่งในระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ โดยที่ระบบสนับสนุนการตัดสินใจจะช่วยผู้บริหารในเรื่องการตัดสินใจในเหตุการณ์หรือกิจกรรมทางธุรกิจที่ไม่มีโครงสร้างแน่นอน หรือกึ่งโครงสร้าง ระบบสนับสนุนการตัดสินใจอาจจะใช้กับบุคคลเดียวหรือช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ เป็นกลุ่ม นอกจากนั้นยังมีระบบสนับสนุนผู้บริหาร เพื่อช่วยผู้บริหาร ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ระบบสนับสนุนการตัดสินใจ ได้เริ่มขึ้นในช่วง ปี ค.ศ. 1970 โดยมีหลายบริษัทเริ่มที่จะพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อที่จะช่วยผู้บริหารในการ ตัดสินใจปัญหาที่ไม่มีโครงสร้างที่แน่นอน หรือกึ่งโครงสร้างโดยข้อมูลมีการเปลี่ยนแปลงตลอด ซึ่งระบบสารสนเทศเดิมที่ใช้ในลักษณะระบบการประมวลผลรายการ (*Transaction processing system*) ไม่สามารถกระทำได้นอกจากนั้นยังมีวัตถุประสงค์ เพื่อลดแรงงาน ต้นทุนที่ต่ำลงและยังช่วยในเรื่องการวิเคราะห์การสร้างความแบบ

(Model) เพื่ออธิบายปัญหาและตัดสินใจปัญหาต่างๆ จนกระทั่งปี ค.ศ. 1980 ความพยายามในการใช้ระบบนี้เพื่อ ช่วยในการสนับสนุนการตัดสินใจได้แพร่ออกไปยังกลุ่มและองค์กรต่างๆ ความหมายของระบบสนับสนุนการตัดสินใจ DSS เป็นซอฟต์แวร์ที่ช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการ การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการสร้างตัวแบบที่ซับซ้อน ภายใต้ออฟต์แวร์เดียวกัน นอกจากนั้น DSS ยังเป็นการประสานการทำงานระหว่างบุคลากรกับเทคโนโลยีทางด้านซอฟต์แวร์ โดยเป็นการกระทำโต้ตอบกัน เพื่อแก้ปัญหาแบบไม่มีโครงสร้าง และอยู่ภายใต้การควบคุมของผู้ใช้ตั้งแต่เริ่มต้นถึงสิ้นสุดขั้นตอนหรือ อาจกล่าวได้ว่า DSS เป็นระบบที่ได้ตอบกันโดยใช้คอมพิวเตอร์ เพื่อหาคำตอบที่ง่าย สะดวก รวดเร็วจากปัญหาที่ไม่มีโครงสร้างที่แน่นอน ดังนั้นระบบการสนับสนุนการตัดสินใจ จึงประกอบด้วยชุดเครื่องมือ ข้อมูล ตัวแบบ (Model) และทรัพยากรอื่นๆ ที่ผู้ใช้หรือนักวิเคราะห์นำมาใช้ในการประเมินผลและแก้ไขปัญหา ดังนั้นหลักการของ DSS จึงเป็นการให้เครื่องมือที่จำเป็นแก่ผู้บริหาร ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีรูปแบบที่ซับซ้อน แต่มีวิธีการปฏิบัติที่ยืดหยุ่น DSS จึงถูกออกแบบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ไม่เพียงแต่การตอบสนองในเรื่องความต้องการของข้อมูลเท่านั้น

ส่วนประกอบของระบบ DSS ระบบ DSS ประกอบด้วยส่วนประกอบหลัก

3 ส่วน โครงสร้างระบบสนับสนุนการตัดสินใจ

1. ส่วนจัดการข้อมูล (Data Management Subsystem) ประกอบด้วยฐานข้อมูล ระบบจัดการฐานข้อมูล ส่วนสอบถามข้อมูล สารบัญข้อมูล ส่วนการดึงข้อมูล และข้อมูลที่ได้รับจากแหล่งต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ระบบ DSS อาจเชื่อมต่อกับฐานข้อมูลขององค์กรหรือคลังข้อมูล (Data Warehouse) เพื่อดึงหรือกรองข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ในการตัดสินใจมาใช้

2. ส่วนจัดการโมเดลหรือส่วนจัดการแบบ (Model Management Subsystem) ประกอบด้วยแบบจำลอง (Model Base) ระบบจัดการฐานแบบจำลอง (Model Base Management System : MBMS) ภาษาแบบจำลอง (Model Language) สารบัญแบบจำลอง (Model Directory) ส่วนดำเนินการแบบจำลอง (Model Execution) ฐานแบบจำลอง (Model Base) จัดเก็บแบบจำลองต่าง ๆ ที่มีความสามารถในการวิเคราะห์ เช่น แบบจำลองทางการเงิน ทางคณิตศาสตร์ ทางสถิติ หรือแบบจำลองเชิงปริมาณ เป็นต้น และมีระบบจัดการฐานแบบจำลอง ซึ่งเป็นซอฟต์แวร์ในการสร้างและจัดการแบบจำลองรวมถึงอำนวยความสะดวกให้ผู้ใช้สามารถเรียกใช้แบบจำลองที่เหมาะสม โดยระบบจัดการฐานแบบจำลองมีหน้าที่หลัก ดังนี้

- สร้างแบบจำลองของระบบสนับสนุนการตัดสินใจได้อย่างง่ายและรวดเร็ว
- ให้ผู้ตัดสินใจสามารถจัดการหรือใช้แบบจำลองสำหรับการทดลองหรือวิเคราะห์ถึง

การเปลี่ยนแปลงตัวแปรด้านปัจจัยนำเข้าว่า จะส่งผลต่อตัวแปรด้านผลผลิตอย่างไร (*Sensitivity Aalysis*)

- สามารถจัดเก็บและจัดการแบบจำลองต่างชนิดกัน
- สามารถเข้าถึงและทำงานร่วมกับแบบจำลองสำเร็จรูปอื่นได้
- สามารถจัดกลุ่มและแสดงสารบัญชของแบบจำลอง
- สามารถติดตามการใช้แบบจำลองและข้อมูล
- สามารถเชื่อมโยงแบบจำลองต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม โดยผ่านทาง

ฐานข้อมูลจัดการและบำรุง รักษาฐานแบบจำลอง

- แบบจำลองเพื่อการตัดสินใจมีหลายประเภท ระบบ *DSS* อาจถูกสร้างขึ้นมา โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะอย่าง ดังนั้น *DSS* ต่างระบบกันอาจประกอบด้วยแบบจำลองที่แตกต่างกันตามวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้ตัวอย่างของแบบจำลอง มีดังนี้

- แบบจำลองทางสถิติ(*Statistic Model*) ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลรูปแบบต่างๆ เช่น การวิเคราะห์ความถดถอย หรือการหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ

- แบบจำลองทางการเงิน (*Financial Model*) ใช้แสดงรายได้ รายจ่าย และกระแสการไหลของเงินสด ฯลฯ เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนทางการเงิน

- แบบจำลองเพื่อหาจุดเหมาะสมที่สุด (*Optimization Model*) เป็นการหาค่าเหมาะสมที่สุดของตัวแปรตามเงื่อนไขที่กำหนด เช่น การหาผลตอบแทนที่สูงที่สุดโดยคำนึงถึงค่าใช้จ่ายต่ำสุด

- แบบจำลองสถานการณ์ (*Simulation Model*) เป็นตัวแบบคณิตศาสตร์ที่ใช้การสร้างชุดของสมการเพื่อแทนสภาพของระบบที่จะทำการศึกษาแล้วทำการทดลองจากตัวแบบเพื่อศึกษาสิ่งที่จะเกิดขึ้นกับระบบส่วนการจัดการโต้ตอบ (*Dialogue Management Subsystem*) ส่วนจัดการโต้ตอบหรืออาจเรียกว่าส่วนจัดการประสานผู้ใช้(*User Interface Management*) ทำหน้าที่เป็นตัวกลางระหว่างผู้ใช้กับระบบ เพื่อให้การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ใช้กับระบบเป็นไปด้วยความสะดวกและง่ายต่อการใช้งาน ผู้ใช้สามารถควบคุมข้อมูลนำเข้าและรูปแบบจำลองรวมอยู่ใน การวิเคราะห์ได้ เช่น การใช้เมาส์ การใช้ระบบสัมผัสในการติดต่อกับระบบ การแสดงข้อมูลในลักษณะหน้าต่าง(*Window*), การนำเสนอข้อมูลในรายละเอียดเจาะลึก(*Drill-down*) และการนำเสนอข้อมูลด้วยสื่อประสมหรือมัลติมีเดีย เช่น กราฟิก หรือ รูปภาพชนิดหลักของส่วนต่อประสานผู้ใช้ ได้แก่ ส่วนต่อประสานแบบแสดงรายการเลือก (*Menu-driven Interface*) ส่วนต่อประสานโดยใช้คำสั่ง(*Command-driven Interface*) และส่วนต่อประสานกราฟิกกับผู้ใช้ (*Graphical-user Interface*)

สำหรับ DSS ชั้นสูง จะมีส่วนจัดการความรู้ (Knowledge-based Management Subsystem) เป็นอีกส่วนประกอบหนึ่งประเภทของระบบ DSS

ระบบสนับสนุนการตัดสินใจสามารถจำแนกออกเป็น 2 ประเภท คือ

- ระบบสนับสนุนการตัดสินใจที่ใช้รูปแบบเป็นหลัก (Model-driven DSS) เป็นระบบที่ใช้การจำลองสถานการณ์ (Simulation) และรูปแบบการวิเคราะห์ต่างๆ ซึ่งความสามารถในการวิเคราะห์ของระบบจะขึ้นอยู่กับเครื่องมือซอฟต์แวร์ที่ใช้

- ระบบสนับสนุนการตัดสินใจที่ใช้ข้อมูลเป็นหลัก (Data-driven DSS) เป็นระบบที่ช่วยให้ผู้ใช้สามารถดึงข้อมูลที่เป็นประโยชน์จากแหล่งต่างๆ เพื่อนำมาวิเคราะห์ เช่น ข้อมูลจากฐานข้อมูลขององค์กร ข้อมูลที่อยู่ในคลังข้อมูล (Data Warehouse) ซึ่งมีข้อมูลเก็บอยู่จำนวนมากศาสตร์ซึ่งอาจนำเอาระบบโอแลป (Online Analytical Processing : OLAP) มาใช้วิเคราะห์ข้อมูลและการทำเหมืองข้อมูล (Data Mining) มาช่วยในการค้นหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการวางแผนการตลาดหรือตัดสินใจและคาดการณ์ในอนาคต การทำเหมืองข้อมูลช่วยให้ค้นพบความสัมพันธ์แบบต่างๆ ของข้อมูล ดังนี้

- ความเกี่ยวข้อง (Association) จะบอกถึงความสัมพันธ์ของเหตุการณ์หนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการเกิดของเหตุการณ์อื่น เช่น จากการศึกษารูปแบบการซื้อสินค้าของลูกค้าในห้างสรรพสินค้าพบว่าเมื่อลูกค้าซื้อเกมคอมพิวเตอร์มักจะซื้อหนังสือการ์ตูนญี่ปุ่นด้วย

- การจัดลำดับ (Sequence) จะบอกถึงลำดับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เช่น เมื่อซื้อเครื่องออกกำลังกายชิ้นแรกแล้ว มักจะซื้อเครื่องออกกำลังกายแบบอื่นเป็นชิ้นที่สองภายใน 6 เดือน

- การจัดกลุ่ม (Clustering) เป็นการจำแนกประเภท เช่น จำแนกกลุ่มลูกค้าที่มาซื้อสินค้าบ่อย ออกเป็นกลุ่มที่มีที่พอกใกล้เคียงกับห้างสรรพสินค้า กับกลุ่มที่มีที่พอกห่างจากห้างสรรพสินค้า ลักษณะและความสามารถของระบบสนับสนุนการตัดสินใจ

1) ระบบสนับสนุนการตัดสินใจทั้งแบบกึ่งโครงสร้างและไม่มีโครงสร้าง โดยใช้วิธีการของผู้ตัดสินใจและสารสนเทศที่ได้จากระบบมาช่วยในการตัดสินใจ

2) ระบบสนับสนุนการทำงานของผู้บริหารได้หลายระดับ

3) ระบบสนับสนุนเฉพาะบุคคลและแบบกลุ่ม ตามปัญหาที่เกิดขึ้น

4) ระบบสนับสนุนการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกัน และปัญหาต่อเนื่อง

5) ระบบสนับสนุนทุกขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจ

6) ระบบสนับสนุนการตัดสินใจหลายรูปแบบ

7) สามารถปรับข้อมูลเพื่อจัดการกับเงื่อนไขต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงได้ มีความยืดหยุ่นสูง ผู้ใช้สามารถเพิ่ม ลบ รวม เปลี่ยนแปลง ค่าต่างๆ ได้

8) สามารถใช้งานได้ง่าย มีภาพประกอบ

9) เพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ ทั้งในด้านความถูกต้องแม่นยำ ความรวดเร็ว และคุณภาพของการตัดสินใจ

10) ผู้ทำการตัดสินใจสามารถควบคุมทุกขั้นตอนในการตัดสินใจ แก้ปัญหา

11) ผู้ใช้สามารถสร้างและปรับปรุงระบบ DSS ขนาดเล็กได้ที่มีระบบการทำงานแบบง่าย

12) มีการใช้แบบจำลองต่างๆ ช่วยในการวิเคราะห์สถานการณ์การตัดสินใจ

13) สามารถเข้าถึงข้อมูลจากหลายแหล่งได้ ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ความแตกต่างระหว่างระบบ DSS และระบบสารสนเทศอื่นระบบ DSS เป็นระบบสารสนเทศที่จัดทำให้ฝ่ายบริหาร ผู้เชี่ยวชาญ และนักวิเคราะห์ขององค์กร เพื่อสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการค้นหาข้อมูลและสารสนเทศสำหรับการทำงานแผนและตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับปัญหาแบบกึ่งโครงสร้างและไม่มีโครงสร้าง แต่ระบบ TPS มีการจัดการข้อมูลสำหรับงานประจำวัน มีกระบวนการใช้ระบบที่สอดคล้องกับขั้นตอนการปฏิบัติงานและกฎเกณฑ์การทำงานที่ชัดเจน และระบบ DSS จะให้สารสนเทศเพื่อควบคุม ตรวจสอบการปฏิบัติงานและสรุปผลการดำเนินงานและช่วยสนับสนุนการตัดสินใจในปัญหาแบบโครงสร้างได้ ระบบสนับสนุนการตัดสินใจ ส่ว น บุก ค ล เป็นระบบที่ได้รับการออกแบบมาเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของแต่ละบุคคล และกรองข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้ใช้สามารถปรับเปลี่ยนเงื่อนไขต่างๆ ได้ด้วยตัวเองเพื่อให้ระบบคำนวณช่วยในการตัดสินใจ

สรุป

เราสามารถสรุปว่า DSS จะแตกต่างจากระบบสารสนเทศสำหรับการปฏิบัติการที่แลกเปลี่ยนเก็บรวบรวม และประมวลผลข้อมูล คือ DSS จะจัดการกับข้อมูลให้เป็นสารสนเทศที่เหมาะสมกับการตัดสินใจของผู้ใช้ โดย DSS จะใช้ข้อมูลที่ประมวลผลจากระบบการปฏิบัติการมาจัดระเบียบ และวิเคราะห์ตามคำสั่งและความสนใจของปัญหา นอกจากนี้ DSS ยังช่วยเร่งพัฒนาการและความเข้าใจในศักยภาพในการทำงานของเทคโนโลยีสารสนเทศที่ครอบคลุมมากกว่าการปฏิบัติงานประจำวัน

ขั้นตอนการพัฒนา ระบบ DSS ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ระบบ (System Analysis) เป็นขั้นตอนแรกในการพัฒนา DSS โดยมีเป้าหมายเพื่อที่จะกำหนดถึงปัญหา ตลอดจนวิเคราะห์หาขั้นตอนที่สำคัญในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ โดยผู้ที่ใช้ระบบสมควรที่จะมีส่วนร่วมในขั้นตอนนี้เป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากผู้ที่จะรับทราบและเกี่ยวข้องกับปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงาน จึงสามารถกำหนดและสรุปปัญหาอย่างครอบคลุม จากนั้นกลุ่มผู้วิเคราะห์ระบบจะศึกษาถึงความเหมาะสมและความพอเพียงของข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์ ตลอดจนลักษณะของปัญหาว่าเหมาะกับการใช้ DSS ช่วยหรือไม่ ก่อนที่จะเข้าไปยังขั้นตอนต่อไป

2. การออกแบบระบบ (System Design) DSS จะเป็นระบบสารสนเทศที่มีความพิเศษในตัวเองที่สามารถเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปเรื่อยๆ ผู้ออกแบบควรออกแบบให้ระบบ มีความยืดหยุ่นสูงสามารถปรับตัวได้ตามความเหมาะสมและมีความสะดวกต่อผู้ใช้ ประการสำคัญ DSS จะเกี่ยวข้องกับปัญหาทั้งโครงสร้าง หรือไม่มีโครงสร้าง ซึ่งยากต่อการกำหนดรายละเอียดและกำหนดแนวทางการตัดสินใจล่วงหน้า โดยเฉพาะการกำหนดคุณสมบัติของระบบและตรรกะของการตัดสินใจ การพัฒนา DSS จึงนิยมใช้วิธี “การพัฒนาการจากต้นแบบ (Evolutionary Prototyping Approach)” โดยสร้างต้นแบบ (Prototype) ขึ้นเพื่อการศึกษาและทดลองใช้งานในขณะเดียวกัน จากนั้นจึงพัฒนาให้ระบบต้นแบบมีความสมบูรณ์ขึ้น ประการสำคัญการทำต้นแบบขึ้นมาทดลองใช้งานทำให้การออกแบบรัดกุม และช่วยลดความผิดพลาด เมื่อนำระบบไปประยุกต์ใช้งานจริง

3. การนำไปใช้ (Implementation) DSS จะแตกต่างจากระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการโดยทั่วไปที่ผู้ใช้งานมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบจากแรกเริ่มจนถึงสถานะปัจจุบันและจะพัฒนาต่อไปในอนาคต ดังนั้นนักพัฒนาระบบสมควรที่จะเก็บรายละเอียดและข้อมูลของระบบไว้อย่างดีเพื่อที่จะนำมาใช้อ้างอิงในอนาคต นอกจากนี้การติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการทำงานของระบบ นับเป็นสิ่งสำคัญในการตรวจสอบการทำงานของระบบหลังการนำไปใช้งาน โดยที่ผู้ออกแบบสมควรที่จะประเมินปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อจำไปใช้ปรับปรุงแก้ไขระบบในอนาคต ปัจจุบันความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยให้ผู้ใช้สามารถพัฒนา DSS บนคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล โดยใช้ชุดคำสั่งประเภท Spread Sheet เช่น Excel หรือ Lotus เป็นพื้นฐานโดยสร้างแบบจำลองการตัดสินใจและปรับเปลี่ยนข้อมูลของตัวแปรแต่ละตัว เพื่อทดสอบผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เช่น การปรับราคาสินค้าจะมีผลต่อยอดขายอย่างไร เป็นต้น ซึ่งผู้ใช้งานสามารถนำแบบจำลอง สำหรับการตัดสินใจมาทดสอบปฏิบัติในสถานการณ์จำลอง (Simulated Situation) จนกว่าจะสามารถให้ผลลัพธ์ที่พอใจ ซึ่งจะส่งผลต่อรูปแบบและพัฒนาการของ DSS สำหรับการใช้งานทางธุรกิจ

อนาคต

ระบบสนับสนุนการตัดสินใจสำหรับกลุ่ม

การพัฒนา DSS ในช่วงแรกมีจุดประสงค์ เพื่อช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ ของผู้ใช้แต่ละคนในการตัดสินใจปัญหาต่างๆ ต่อมาในช่วงทศวรรษ 1980 ได้มีนักวิชาการที่สนใจศึกษาเกี่ยวกับระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการหลายท่านริเริ่มแนวความคิดที่จะนำ DSS เข้ามาช่วยสนับสนุนการตัดสินใจของกลุ่มหรือองค์กร เนื่องจากในปัจจุบันการตัดสินใจปัญหาส่วนใหญ่ภายในแต่ละองค์กรมักจะใช้ความเห็นของคณะกรรมการหรือคณะทำงานเป็นหลัก เพราะปัญหาจะมีความซับซ้อน ทำให้บุคคลเพียงคนเดียวไม่สามารถพิจารณาอย่างรอบคอบและทำการตัดสินใจได้อย่างสมบูรณ์

เราสามารถกล่าว โดยสรุปว่า ระบบสนับสนุนการตัดสินใจสำหรับกลุ่ม (*Group Decision Support Systems*) หรือที่เรียกว่า *GDSS* เป็นระบบสนับสนุนการตัดสินใจที่ถูกพัฒนาขึ้นมา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการตัดสินใจของกลุ่ม

การที่ *GDSS* จะถูกนำมาใช้อย่างประสบความสำเร็จต้องขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ

1. อุปกรณ์ (*Hardware*) ที่ได้รับการออกแบบให้สอดคล้องกันตามหลัก “การยศาสตร์ (*Ergonomics*)” จะมีส่วนช่วยอย่างมากในการสร้างความสอดคล้องระหว่างอุปกรณ์และผู้ใช้ในการทำงาน โดยผู้ออกแบบควรคำนึงถึงรายละเอียดต่างๆ ตั้งแต่ ห้องประชุม โต๊ะ เก้าอี้ เครื่องฉายภาพ คอมพิวเตอร์

2. ชุดคำสั่ง (*Software*) ต้องมีลักษณะเหมาะสมในการรวบรวมและนำเสนอข้อมูลป้อนซึ่งความจำเป็นก่อนหลังในการตัดสินใจปัญหาต่างๆ ช่วยส่งเสริมการแสดงความคิดเห็น เพื่อที่จะหาข้อสรุปของปัญหา โดยที่เราอาจเรียกชุดคำสั่งสำหรับ *GDSS* แบบกลุ่มว่า “ชุดคำสั่งสำหรับกลุ่ม (*Group Ware*)” ซึ่งประกอบด้วย แบบสอบถามอิเล็กทรอนิกส์ (*Electronic Questionnaire*) ระบบรวบรวมและจัดระบบความคิด (*Idea Organizer*) เครื่องมือระดมความคิดทางอิเล็กทรอนิกส์ (*Electronic Brainstorming Tool*) เครื่องมือช่วยกำหนดนโยบาย (*Policy Formation Tool*) และพจนานุกรมสำหรับกลุ่ม (*Group Dictionaries*)

3. บุคลากร จะรวมถึงสมาชิกของกลุ่มตลอดจนผู้สนับสนุนในด้านต่างๆ ที่ทำให้การทำงานและการตัดสินใจของกลุ่มดำเนินไปอย่างเรียบร้อย โดยบุคลากรเหล่านี้จะต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับ *DSS* และศักยภาพของเทคโนโลยีสารสนเทศในระดับหนึ่งพัฒนาการของเทคโนโลยี *GDSS* ได้ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร โดยช่วยขยายบทบาทของระบบคอมพิวเตอร์จาก

การเก็บรวบรวมและการประมวลผลข้อมูล เป็นการสนับสนุนการสื่อสาร และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างบุคคล ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อการประสานงาน และสร้างความมั่นใจว่าสมาชิกแต่ละคนมีความเข้าใจและมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กร ประการสำคัญ GDSS ช่วยพัฒนาให้การดำเนินงานขององค์กรก้าวหน้ากว่าในอดีต เช่น ช่วยให้สมาชิกที่อยู่ห่างไกลกันสามารถร่วมงานกัน ช่วยให้การรวบรวมและจัดองค์ความรู้ขององค์กรมีประสิทธิภาพ เป็นต้น

บทที่ 5

สรุปและข้อเสนอแนะ

สรุป

ปัจจุบัน คนไทยส่วนใหญ่มักจะคุ้นกับการได้ยินได้ฟังคำว่า AEC และมีหน่วยงานทั้งภาครัฐ และภาคธุรกิจเอกชน ตลอดจนสถาบันการศึกษา ต่างตื่นตัวให้ความสนใจ และมีการรณรงค์ เพื่อให้ความรู้ต่างๆ ในการเตรียมตัวของประเทศและคนไทย เพื่อการเข้าร่วมสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน รวมทั้งภาคทหารด้วย และมีหลายต่อหลายคน หน่วยงานราชการต่างๆ รวมถึงผู้บังคับบัญชา หรือ หัวหน้าหน่วยงานบางท่านยังสับสนว่า มันอะไร และเกี่ยวข้องกับหน่วยงานของเราอย่างไร และในฐานะอะไร

สิ่งที่กองทัพต้องทำอย่างเร่งด่วนเพื่อสร้างในองค์ความรู้ในหน่วยงานทางทหาร เชื่อมโยง และ เข้าถึงกันได้อย่างรวดเร็ว

งานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

การรวบรวมองค์ความรู้ต่างๆ ไม่แค่เพียงภายในกองทัพที่ต้องแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้กัน ในอนาคตเราจะต้องเชื่อมโยงข้อมูลทั้งหมดกับประชาคมอาเซียนอีกด้วย ประเทศไทยได้มีการเตรียมความพร้อมในด้านต่างๆ ทั้งภาครัฐและธุรกิจเอกชน เพื่อรองรับการเข้าร่วมสู่ประชาคมอาเซียน โดยเฉพาะในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารก็ได้มีการดำเนินการต่างๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว โดยกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ได้มีการจัดทำแผนงานและมาตรการต่างๆ ที่สำคัญ ดังนี้

1. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศ โดยให้ความสำคัญในด้านการเชื่อมต่อความเร็วสูง (High Speed Inter - Connection) และการเพิ่มศักยภาพด้านความมั่นคงปลอดภัยโครงข่าย (Cyber - Security Network)
2. การส่งเสริมการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดยส่งเสริมการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในเชิงบวก โดยเฉพาะการใช้งานอินเทอร์เน็ต
3. การสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในทุกระดับการศึกษา รวมถึงการสนับสนุนการเรียนรู้ทางอินเทอร์เน็ต
4. การเตรียมความพร้อมในการรับมือภัยพิบัติ
5. ด้านอาชญากรรมคอมพิวเตอร์ และการก่อการร้าย

กองทัพ ถือเป็นหน่วยงานหนึ่งที่มีความสำคัญ ด้านความมั่นคง ปัญหาภัยคุกคามรูปแบบใหม่ๆ เช่น การก่อการร้าย การลักลอบค้ายาเสพติด และอาชญากรรมข้ามชาติ เป็นต้น รวมถึงการแก้ไขปัญหาต่างๆ ทางสังคม เช่น ปัญหาความเดือดร้อนจากภัยพิบัติต่างๆ ปัญหาการบุกรุกทรัพยากรธรรมชาติ เป็นต้น ดังนั้น กองทัพ จำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อรองรับบทบาทของประเทศในการเข้าร่วมประชาคมอาเซียน ให้สอดคล้องกับกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ดังนี้

1. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศ โดยให้ความสำคัญในด้านการเชื่อมต่อความเร็วสูง (High Speed Inter - Connection) และการเพิ่มศักยภาพด้านความมั่นคงปลอดภัยโครงข่าย (Cyber - Security Network)

ปัจจุบัน โครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศของกองทัพบางเหล่าทัพยังขาดการพัฒนา โดยเฉพาะด้านโครงข่ายเชื่อมโยงระบบ (Network) ทั้งภายในและภายนอก ซึ่งอยู่ในสถานะภาพที่ไม่ครอบคลุมอย่างทั่วถึง และเพียงพอต่อความต้องการในการปฏิบัติการกิจต่างๆ ของหน่วย ซึ่งมีที่ตั้งกระจัดกระจายไปทั่วประเทศ รวมถึงประสิทธิภาพของโครงข่ายเชื่อมโยงส่วนใหญ่ยังไม่มีขีดความสามารถเพียงพอที่จะรองรับเทคโนโลยีปัจจุบัน ตลอดจนประสิทธิภาพด้านการรักษาความปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ยังไม่มีมาตรฐานเพียงพอ ทำให้การใช้ระบบสารสนเทศของกองทัพบางหน่วยงาน ไม่สามารถที่จะนำมาใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

ข้อเสนอแนะ

ดังนั้น การเตรียมการของกองทัพ เพื่อรองรับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศของประเทศ โดยเฉพาะด้านการเชื่อมต่อความเร็วสูง (High Speed Inter-Connection) และ การเพิ่มศักยภาพด้านความมั่นคงปลอดภัยโครงข่าย (Cyber - Security Network) ของกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อรองรับการเข้าร่วมสู่ประชาคมอาเซียน ในปี ๒๕๕๘ จึงควรพิจารณาดำเนินการต่างๆ ดังนี้

1.1 การศึกษาเส้นทางของการพัฒนาโครงข่ายการเชื่อมต่อความเร็วสูง (High Speed Inter-Connection) ของประเทศ และโครงข่ายอื่นๆ ที่มีอยู่ในประเทศ เพื่อการเชื่อมโยงและบูรณาการการใช้งานอย่างคุ้มค่า และเกิดประโยชน์ต่อกองทัพ โดยไม่เกิดการลงทุนซ้ำซ้อน

1.2 การจัดทำแผนบูรณาการการพัฒนาและปรับปรุงโครงข่ายเชื่อมโยงระบบ (Network) ของกองทัพ เพื่อการเชื่อมโยงกับโครงข่ายการเชื่อมต่อความเร็วสูงของประเทศ และโครงข่ายอื่นๆ ที่มีอยู่ในประเทศ เพื่อพัฒนาต่อยอดโครงข่ายต่างๆ ที่มีอยู่ในด้านปริมาณและด้านประสิทธิภาพ ให้ครอบคลุมความต้องการในการปฏิบัติการกิจ

1.3 การจัดทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือหรือบันทึกความเข้าใจ (MOU) กับส่วนราชการและองค์กรที่เกี่ยวข้อง ในการเชื่อมโยงและบูรณาการการใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า และเกิดประโยชน์ต่อกองทัพ

1.4 การพัฒนาศักยภาพและประสิทธิภาพด้านความมั่นคงปลอดภัยโครงข่าย (Cyber - Security Network) ของกองทัพ ที่มีอยู่ปัจจุบันและในอนาคต ให้มีมาตรฐานสากล

1.5 การพัฒนาศักยภาพและประสิทธิภาพของหน่วยงานด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (Cyber Force) ของกองทัพ ด้านเครื่องมือและบุคลากรให้มีขีดความสามารถเพียงพอต่อการรับมือภัยคุกคามด้านไซเบอร์ (Cyber Threat)

2. การส่งเสริมการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดยการส่งเสริมการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในเชิงบวก โดยเฉพาะการใช้งานอินเทอร์เน็ต กองทัพได้มีนโยบายส่งเสริมและสนับสนุนการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาอย่างต่อเนื่อง โดยได้ดำเนินการติดตั้งระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เพื่อให้การบริการด้านสารสนเทศแก่หน่วยงานและกำลังพล แต่เนื่องจากปัญหาข้อจำกัดด้านงบประมาณรวมถึงความรวดเร็วในการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ทำให้ประสิทธิภาพการใช้งานอินเทอร์เน็ตของกองทัพ ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควรเมื่อเปรียบเทียบกับภาคธุรกิจเอกชน โดยเฉพาะปัญหา Lead Line ซึ่งบางเหล่าทัพยังต้องอาศัยเส้นทางและงบประมาณผ่านองค์กรอื่น จึงทำให้บางหน่วยงานนิยมใช้บริการอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง ประเภท ADSL หรือ ISDN ซึ่งทำให้เกิดปัญหาด้านการรักษาความปลอดภัยสารสนเทศ

ดังนั้น เพื่อให้การส่งเสริมการใช้งานอินเทอร์เน็ตของหน่วยและกำลังพลของกองทัพเกิดประสิทธิภาพ และเป็นไปอย่างครอบคลุมทั่วถึง จึงเห็นควรพิจารณาดำเนินการเข้า Lead Line เป็นการเฉพาะ เพื่อให้สามารถบริหารจัดการและควบคุมกำกับดูแลการบริการอินเทอร์เน็ตและด้านการรักษาความปลอดภัยหน่วยต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการจัดสรรงบประมาณประจำปีอย่างเหมาะสม เพื่อให้หน่วยและกำลังพลสามารถเข้าถึงการบริการด้านสารสนเทศอย่างมีคุณภาพและทั่วถึง

3. การสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในทุกระดับการศึกษา รวมถึงการสนับสนุนการเรียนรู้ทางอินเทอร์เน็ต กองทัพได้มีนโยบายส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ผ่านทางอินเทอร์เน็ต โดยเฉพาะการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management ; KM) ของหน่วยต่างๆ รวมถึงระบบการเรียนการสอนแบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) ของหน่วยจัดการศึกษาและหน่วยสายวิทยาการของกองทัพ แต่เนื่องจากการดำเนินการดังกล่าว ยังขาดการ

บริหารจัดการอย่างมีคุณภาพเท่าที่ควร ทำให้การนำผลผลิตไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานและกำลังพลยังไม่ได้ผลสัมฤทธิ์อย่างเต็มที่

ดังนั้น เพื่อให้การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในทุกระดับการศึกษารวมถึงการเรียนรู้ทางอินเทอร์เน็ตของกองทัพ เกิดประสิทธิภาพ จึงเห็นควรพิจารณาดำเนินการ ดังนี้

3.1 การสร้างแรงจูงใจให้กับหน่วยงานและบุคลากรในดำเนินการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management ; KM) ของหน่วยต่างๆ เพื่อให้มีเนื้อหาสาระเชิงคุณภาพ มีมาตรฐานและเกิดประโยชน์ต่อกองทัพ ตลอดจนกำลังพลที่เข้ามาเรียนรู้ผ่านทางอินเทอร์เน็ต

3.2 การรณรงค์ ปลุกฝัง และสร้างแรงจูงใจให้กับกำลังพลทุกระดับชั้นเห็นความสำคัญในการเข้ามาเรียนรู้ผ่านทางอินเทอร์เน็ต โดยเฉพาะการใช้ภาษาอังกฤษ เพื่อพัฒนาตนเองให้สามารถสื่อสารกับชาวต่างประเทศได้ รวมถึงการนำไปใช้ในการฝึกร่วมผสม และการปฏิบัติการร่วมกับกองทัพต่างประเทศ

3.3 การบริหารจัดการระบบการเรียนการสอนแบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) อย่างมีคุณภาพ มีมาตรฐาน และมีความเป็นเอกภาพ ไม่เกิดความซ้ำซ้อนในด้านข้อมูลและการทำงาน โดยกำหนดหน่วยงานเจ้าภาพหลัก รับผิดชอบดำเนินการในเนื้อหาแต่ละเรื่องให้ชัดเจน และให้หน่วยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องมีหน้าที่นำไปใช้ให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน

3.4 กำหนดมาตรฐานศึกษาของระบบการเรียนการสอนแบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) ให้เป็นการศึกษาตามแนวทางการรับราชการ และผู้สำเร็จการศึกษาจะมีโอกาสความเจริญก้าวหน้า ตลอดจนการนำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์ในการเทียบโอนหน่วยกิตการศึกษาของสถาบันการศึกษาอื่นๆ ได้

4. การเตรียมความพร้อมในการรับมือภัยพิบัติ กองทัพถือเป็นหน่วยงานหนึ่งที่มีความสำคัญในการรับมือภัยพิบัติของประเทศ รวมถึงการให้ความช่วยเหลือผู้ประสบภัย โดยเฉพาะภัยพิบัติที่เกิดจากภัยธรรมชาติ อาทิเช่น อุทกภัย วาตภัย เป็นต้น กองทัพได้ดำเนินการปรับปรุงภารกิจของหน่วยและมีการฝึกซ้อมกำลังพลเพื่อรองรับภารกิจพิเศษนี้ ซึ่งการเตรียมการดังกล่าวเป็นการเตรียมความพร้อมในด้านกำลังพลและยุทธโศปกรณ์ เพื่อการช่วยเหลือผู้ประสบภัยเป็นหลัก ยังขาดการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย การจัดตั้งหน่วยปฏิบัติงานเป็นการเฉพาะเพื่อไม่ให้มีผลกระทบกับภารกิจด้านการป้องกันประเทศ ซึ่งเป็นภารกิจหลักตามรัฐธรรมนูญ และการนำ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มาประยุกต์ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่

ดังนั้น เพื่อให้การเตรียมความพร้อมในการรับมือภัยพิบัติของกองทัพ เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น จึงเห็นควรพิจารณาดำเนินการ ดังนี้

4.1 การจัดตั้ง หน่วยบรรเทาสาธารณภัย ในหน่วยกำลังระดับกองพันหรือเทียบเท่า ในพื้นที่เสี่ยงซึ่งมีภัยพิบัติเกิดขึ้นเป็นประจำและซ้ำซาก ให้มียานพาหนะ เครื่องมือ และกำลังพลอย่างเหมาะสม เพื่อให้มีความคล่องตัวในการปฏิบัติภารกิจโดยตรง และไม่มีผลกระทบต่อภารกิจด้านการป้องกันประเทศ

4.2 การนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาประยุกต์ใช้ประโยชน์ในด้านการเตรียมการระดมสรรพกำลัง การแจ้งเตือนภัยประชาชนในพื้นที่ การประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร การบริหารจัดการภัยพิบัติ และการติดต่อสื่อสารในกรณีที่ระบบโทรคมนาคมปกติเสียหาย

4.3 การเชื่อมโยงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กับหน่วยงานราชการและองค์กรที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน เพื่อเกิดประสิทธิภาพและความรวดเร็วในการทำงาน ตลอดจนไม่เกิดความคับคั่งและความซ้ำซ้อนในการทำงาน

5. ด้านอาชญากรรมคอมพิวเตอร์และการก่อการร้าย ปัจจุบันปัญหาอาชญากรรมคอมพิวเตอร์ และการก่อการร้าย นับวันจะเพิ่มทวีคูณมากขึ้น ตามความเจริญก้าวหน้าด้านการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กองทัพบกเป็นหน่วยงานสำคัญที่มีบทบาทสำคัญหน่วยหนึ่งด้านปัญหาอาชญากรรมคอมพิวเตอร์ โดยเฉพาะกรณีหมิ่นสถาบันพระมหากษัตริย์ และปัญหาการ ก่อการร้ายในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งได้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มาใช้อย่างกว้างขวาง และมีการพัฒนารูปแบบการประยุกต์ใช้งาน เพื่อสร้างความเสียหายและความสูญเสียต่อประเทศชาติ เจ้าหน้าที่ และประชาชนในพื้นที่ ทั้งทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคมจิตวิทยา และการทหาร

ดังนั้น กองทัพบกจะต้องเร่งพัฒนาศักยภาพและประสิทธิภาพด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อให้พร้อมรับมือกับภัยคุกคามดังกล่าว ซึ่งได้คุกคามด้านความมั่นคงและความเชื่อมั่นของประเทศมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ทำให้ประเทศเพื่อนบ้าน ประเทศสมาชิกประชาคมอาเซียน และนานาชาติขาดความเชื่อมั่นในการบริหารประเทศ ขาดความเชื่อมั่นในการค้าการลงทุน รวมถึงประชาชนในพื้นที่ขาดความมั่นใจในความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน จึงควรพิจารณาดำเนินการ ดังนี้

5.1 การพัฒนาศักยภาพและประสิทธิภาพด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ของกองทัพบก เพื่อให้มีขีดความสามารถเพียงพอต่อการรับมือภัยคุกคามดังกล่าว

5.2 การพัฒนาศักยภาพและประสิทธิภาพด้านบุคลากรของกองทัพบกอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีขีดความสามารถเพียงพอต่อการติดตาม เฝ้าระวัง การป้องกัน และการตอบโต้

5.3 การพัฒนาเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่ไม่เป็นภาระต่อผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่มาประยุกต์ใช้งานในด้านการรักษาความปลอดภัยบุคคลและสถานที่ รวมถึงการปฏิบัติการของ

เจ้าหน้าที่ฯ เช่น ระบบ Sensor , ระบบ Scan , ระบบ X-Ray , ระบบ Micro ship ฯลฯ เพื่อสร้างพื้นที่ปลอดภัย (Safety Zone)

5.4 การกำหนดมาตรการการใช้งานอุปกรณ์ ICT ของผู้ใช้งานในพื้นที่ที่กำหนดเป็นพื้นที่ความมั่นคงพิเศษ เพื่อควบคุมและจำกัดเสรีในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของฝ่ายตรงข้าม

งานด้านพัฒนาศักยภาพกำลังพล

มีข้อมูลอ้างอิงจากเว็บไซต์ GlobalFirepower.com ที่วิเคราะห์ความแข็งแกร่งของกองทัพทั่วโลก โดยพิจารณาจากความพร้อมทางทหาร อาวุธ และเทคโนโลยี และ ทำการจัดอันดับ ไม่ต้องบอกก็รู้ว่าสหรัฐฯ อยู่อันดับ 1 ตามด้วยจีน รัสเซีย อินเดีย และอังกฤษ ที่น่าแปลกใจคือความแข็งแกร่งของไทยอยู่อันดับที่ 28 ของโลก อันดับ 6 ของเอเชีย และเป็นที 2 ในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เป็นรองก็แต่อินโดนีเซีย เรียกได้ว่าเกินความคาดหมายความแข็งแกร่งนี้มีที่มาอย่างไร และเมื่อแข็งแกร่ง แล้วเหตุใดจึงมีข่าวคราวไม่ค่อยดีเกี่ยวกับอาวุธยุทโธปกรณ์และการสูญเสียอยู่บ่อยๆ ไทยมีทหารพร้อมรบ 314,000 นาย มีกองกำลังสำรอง 200,000 นาย นอกจากนี้ยังลงรายละเอียดไว้หลายเรื่อง เช่น กองทัพบกมีรถถัง 1,380 คัน ปืนครก 1,900 กระบอก ปืนต่อต้านอากาศยาน 334 กระบอก กองทัพอากาศมีเครื่องบิน 260 ลำ หรือกองทัพเรือมีเรือ ทั้งสิ้น 74 ลำ เป็นต้น ศักยภาพกองทัพไทยถือว่าไม่แพ้ประเทศเพื่อนบ้านจริง อีกทั้งยังมีประสบการณ์การสู้รบมาตลอด แม้จะว่างเว้นไปในช่วงหลังๆ บ้าง แต่ก็มีการพัฒนาต่อเนื่อง ทั้งในด้านเสนาธิการและในด้านอาวุธที่ขณะนี้กองทัพมีความพยายามที่จะพัฒนาอาวุธขึ้นใช้เอง เพียงแต่คุณภาพอาจจะยังไม่เทียบเท่าของตะวันตก แน่แน่นอนว่า กองทัพบกคือกองทัพที่ทรงอำนาจภาพที่สุด ขณะที่ในความเห็นของเขา กองทัพอากาศถือว่าเป็นหน่วยรบที่มีอาวุธค่อนข้างล้ำสมัยที่สุด ส่วนราชนาวีไทยมีเพียงศักยภาพในการปกป้องน่านน้ำเท่านั้น อย่างไรก็ตาม หากต้องสู้รบกับเพื่อนบ้าน กองทัพไทยมีศักยภาพมากพอที่จะหยุดการคุกคาม เรื่องความเข้มแข็งของกองทัพ ไม่เกี่ยวกับอาวุธเพียงอย่างเดียว แต่ยังขึ้นอยู่กับบุคลากร และขวัญกำลังใจด้วย บางประเทศกำลังคนน้อยกว่าอาจจะสู้ชนะก็ได้ เช่น ตอนที่จีนทำสงครามกับเวียดนาม ซึ่งแม้เวียดนามจะมีคนน้อยกว่า แต่ก็สามารถทำให้ทหารจีนตายมากกว่าได้ หรืออย่างกรณีที่ไทยรบกับลาวที่บ้านร่มเกล้าก็เอาชนะไม่ได้ ซึ่งเรื่องพวกนี้ต้องพิจารณาหลายอย่าง ทั้งปัจจัยเรื่องยุทธศาสตร์และชัยภูมิต่างๆ ด้วย เพราะฉะนั้นการที่คุณมีแสนยานุภาพ ก็ไม่ได้หมายความว่าความจะมีดุลอำนาจทางทหารมากกว่าแต่อย่างใด"

จุดแข็งของกองทัพคือ มีการฝึกประสบการณ์งานชำนาญ มั่นใจ ซึ่งการรบปัจจุบันแตกต่างจากอดีตคือรบแบบกองโจร ซึ่งฝั่งตรงข้ามมีกำลังพลน้อยกว่า ไม่เหมือนเมื่อก่อนที่รบกันแบบปะทะ” และเมื่อให้เปรียบเทียบศักยภาพทางการทหารของไทยกับประเทศเพื่อนบ้าน ประเทศ

ไทยมีศักยภาพเพียงพอเมื่อเทียบกับเพื่อนบ้าน “เรามีการเข้าร่วมฝึกรับกับประเทศอื่นๆ เรามีอาวุธ ยุทโธปกรณ์ครบมือ แสนยานุภาพที่ดี ศักยภาพดีกว่า แต่ทั้งนี้กองทัพควรรวบรวมองค์ความรู้ทั้งที่มี อยู่ในตัวบุคคล และตามประสบการณ์ต่างๆ รวบรวมเป็นหมวดหมู่ และใช้เทคโนโลยีปัจจุบัน ที่เอื้ออำนวยเชื่อมโยงทั้งหมด เพื่อเปิดโอกาสให้คนเข้าถึงมากขึ้น จากข้อเสนอแนะดังกล่าว ในการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศของกองทัพ จะทำให้เราสามารถเชื่อมโยงข้อมูลทั้งภายใน และ ภายนอกองค์กรได้อย่างสมบูรณ์

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

บดินทร์ วิจารณ์.การจัดการความรู้สู่ปัญญาปฏิบัติ.กรุงเทพฯ:บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด,2553.

วรภัทร์ ภูเจริญ.องค์การแห่งการเรียนรู้และการบริหารความรู้.กรุงเทพฯ:อริยชน,2548.

วิจารณ์ พานิช.การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ.กรุงเทพฯ:ตลาดา,2549.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ(ก.พ.ร.).การใช้กระบวนการจัดการความรู้พัฒนา
องค์กร-

ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.กรุงเทพฯ:2556.

ภาษาต่างประเทศ

Becerra - Fernandez, Irma; & Stevenson, Joseph M.2001. Spring.Knowledge

Management System & Solutions for School Principal as Chief Learning
Officer.Education. 121(3) : 508 –518.

Bercerra - Fernandez & Rajiv Sabherwal.2010. KNOWLEDGE MANAGEMENT: SYSTEMS
AND PROCESSES: M. E. Sharpe, Inc.

Kaiser,S.M.2000.Mapping the Learning Organization:Exploring a Model of Organizational

Learning.Ph.D.Dissertation, Louisiana State University, U.S.A. Marquardt, M.J. (2002).

Building the Learning Organization : A Systems Approach to
Quantum Improvement and Global Success. New York : McGraw-Hill.

Investigating barriers to knowledge management implementation in the U.S. military:
a focus on managerial influences. The southern association for

บรรณานุกรม

information systems conference, Atlanta, GA, USA March 25th -26th 2010,
23-28.

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ	พินเอก กิตติเชษฐ์ ศรีดิษฐ์พันธ์
การศึกษา	โรงเรียนเตรียมทหาร รุ่นที่ 20 โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า (จปร.31) วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 57
ประวัติการทำงาน	ผู้อำนวยการกองอำนวยการ วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาทัน ป้องกันประเทศ ผู้อำนวยการกองวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การพลังงาน และสิ่งแวดล้อม วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ
ตำแหน่งปัจจุบัน	รองผู้อำนวยการสำนักวิทยาการความมั่นคง วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

สรุปย่อ

ลักษณะวิชา วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี

เรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยใช้องค์ความรู้เพื่อช่วยกระบวนการตัดสินใจ

ผู้วิจัย พ.อ. กิตติเชษฐ์ ศรีดิษฐ์พันธ์

ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักวิทยาการความมั่นคง วปอ.สปท.

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

นโยบายสร้างความมั่นคงแห่งชาติ ด้านที่สำคัญด้านหนึ่งที่ละเลยมิได้คือทรัพยากรความรู้ ที่มีทั้ง ในตัวบุคคล และสิ่งที่สร้างสมกันมายาวนาน สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญต่อกระบวนการตัดสินใจ ของผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างมาก ซึ่งเมื่อผู้บริหารมองคนเข้ามาทำงานในองค์กร มักเลือกหาคนเก่ง เป็นอันดับแรก ด้วยความเชื่อมั่นว่าจะทำงานให้สำเร็จ สำเร็จ เรามักจะได้ยินคำว่า Put the right man in the right job องค์กรต้องการความผูกพันและสัญญาใจกับงานและองค์กร สัญญาใจกับงานนั้น หมายถึง คนที่ทำงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างทุ่มเทสุดความสามารถ แต่อาจต้องการเปลี่ยนงาน ไปเรื่อยๆ ในองค์กรต่างๆ พวกนี้มักจะเป็น Specialists ชอบขายความสามารถ และชอบความท้าทาย ซึ่งจะมีทรัพยากรความรู้มากมายที่ได้สั่งสมไว้ ส่วนผู้ที่มีสัญญาใจกับองค์กรนั้นคือ คนที่ทำงานแล้วยอมที่จะเปลี่ยนงานที่ทำ เปลี่ยนหน้าที่รับผิดชอบไปเรื่อยๆ แต่จะไม่เปลี่ยนองค์กรคนเหล่านี้รักองค์กรอยากทำงานเพื่อทุ่มเทให้องค์กรประสบความสำเร็จ ให้ทำอะไรก็ทำ เพราะรักที่จะอยู่กับองค์กร

เพื่อให้เกิดความสำเร็จระยะยาวขององค์กรต้องการบุคลากรที่มีสัญญาใจทั้งสองแบบที่กล่าวมา องค์กรในอนาคตจึงต้องมีวัตถุประสงค์ที่เด่นชัด สำนักแห่งทิศทางและแนวความคิด ผู้บริหารต้องเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงและชี้นำองค์กร พัฒนาคู่มือควบคู่ไปกับการพัฒนาทรัพยากรความรู้ ให้มีการปรับกลยุทธ์ในการทำงานอยู่เสมอ องค์กรจึงจะมีชัยชนะเหนือการเปลี่ยนแปลงด้วยการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ แผนที่ยุทธศาสตร์จึงจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับทุกคนในองค์กรที่จะต้องทำความเข้าใจ และปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกันเปรียบเสมือนทหารที่มีกำลังพลที่เข้าใจแผนการรบย่อมได้เปรียบในทุกสมรภูมิ

นโยบายชาติที่จะพัฒนาประเทศไทยด้วยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้ถูกริเริ่มขึ้นมาหลายปีแล้วซึ่งเป็นนิมิตหมายอันดี เพราะการมีรากฐานขององค์กรที่แข็งแกร่ง และเติบโตอย่างยั่งยืนได้นั้นก็ต้องมาจากการบริหารและพัฒนาคนในองค์กรให้มีความสามารถเหนือคู่แข่งอีก

ทั้งยังต้องมีการบริหารทรัพยากรความรู้ในมิติต่างๆ อีกด้วย ยังอดนึกถึงประเทศเพื่อนบ้านของเรา ในอีกหลายประเทศ ไม่ว่าจะเป็น มาเลเซีย เกาหลี อินเดีย ที่ต่างก็มีกระทรวงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ทำการวางนโยบาย และแผนการพัฒนาคอนอย่างองคร่วม

การมีเครื่องมือที่เหมาะสมจะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาจัดการกับปัญหาภายในองค์กรง่ายขึ้น มองภาพรวมขององค์กรชัดขึ้น “การบริหารทรัพยากรความรู้เพื่อช่วยกระบวนการตัดสินใจ” เป็นเครื่องมือที่พัฒนาขึ้น เพื่อให้การบริหารงานเชิงกลยุทธ์สัมฤทธิ์ผล องค์กรและผู้บริหารที่คิด และกระทำในเชิงกลยุทธ์ เป็นผู้มองไปข้างหน้า ด้วยข้อเท็จจริงที่ว่า การสัมฤทธิ์ผล จะต้องมีการบวนการที่ดำเนินไปได้ด้วยดี ในปัจจุบันเพื่อความสำเร็จในอนาคต การบริหารทรัพยากรความรู้เพื่อช่วยกระบวนการตัดสินใจ ประกอบไปด้วยกระบวนการสำคัญ 7 ขั้นตอน คือ การระบุปัญหา การระบุข้อจำกัดของปัจจัย การพัฒนาทางเลือก การวิเคราะห์ทางเลือก วิธีการหาหนทางเลือกที่ดีที่สุด การนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ และท้ายสุด การสร้างระบบควบคุมและการประเมินผลงานพื้นฐานของการบริหารเชิงกลยุทธ์ จะประกันได้ว่าพันธกิจได้รับการอธิบาย และเหมาะสม ต่อวัตถุประสงค์เบื้องต้นขององค์กร ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง การสื่อสารเพื่อเข้าถึงปัญหาที่แท้จริงภายในองค์กร และพัฒนาไปเป็นแนวทางในตัดสินใจและแก้ไขจะช่วยอธิบายวิสัยทัศน์ของภาพองค์กร ในเวลา 2-3 ปี ข้างหน้าได้ ดังนั้นเราจึงสามารถสร้างมโนภาพของแนวความคิดในทาง ที่องค์กรจะมุ่งไป แต่ต้องถูกแปลให้เป็นผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในแต่ละส่วนขององค์กร ซึ่งจะกำหนดวิธีไปถึงจุดหมายได้ เครื่องมือบริหารที่มีการนำไปใช้มากที่สุดจากองค์กรทั่วโลกในช่วงปีที่ผ่านมา คือ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) กลยุทธ์เป็นเรื่องของทุกคนในองค์กร ที่ต้องรับทราบและนำไปปฏิบัติให้ได้

การพัฒนาทรัพยากรความรู้เพื่อช่วยกระบวนการตัดสินใจ มีวัตถุประสงค์ในการพัฒนา บนพื้นฐานของความสำเร็จ ของกำลังพล และองค์กร โดยที่ผู้บังคับบัญชาได้มีข้อมูลที่ถูกต้องแม่นยำ ในการช่วยตัดสินใจเรื่องต่างๆ ซึ่งในที่สุดจะครอบคลุมความรับผิดชอบ ต่อสังคมและประเทศชาติ และ จะสร้างสมดุลในการพัฒนาองค์กรได้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษากระบวนการในการตัดสินใจ โดยใช้องค์ความรู้จากทรัพยากรมนุษย์ที่มีในองค์กร เพื่อนำผลแห่งการตัดสินใจไปใช้ปฏิบัติ โดยที่ผู้บังคับบัญชาได้ทำการประเมินทางเลือกต่างๆ แล้วซึ่งจะทำให้ผลการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2. เพื่อสร้างโมเดลกระบวนการช่วยการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา แบบอ้างอิงทรัพยากรความรู้ที่เชื่อถือได้ เพื่อหลีกเลี่ยงการตัดสินใจแบบใช้อคติ หรือข้อมูลที่จำกัดที่มีอยู่ทั่วไปในวงราชการ

3. สร้างรากฐานการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดการบูรณาการกระบวนการเรียนรู้ของบุคลากรทั้งภายนอกและภายในองค์กร เพื่อเป็นรากฐานที่มั่นคงสำหรับการพัฒนาองค์กรให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตลอดจนนำไปพัฒนาให้เกิดการแสวงหาความรู้ และพัฒนาตัวเองในรูปแบบใหม่ๆ

ขอบเขตของการวิจัย

1. การวิจัยเฉพาะกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยใช้องค์ความรู้ในองค์กร
กระบวนการนำทรัพยากรความรู้ช่วยในการตัดสินใจ

2. ปรับปรุงบทบาทและโครงสร้างในการทำงาน และทางเลือกโดยใช้องค์ความรู้ในองค์กร

3. ศึกษากระบวนการตัดสินใจ ทัศนคติ ความเข้าใจเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น หลักฐานต่างๆ และนำมาสร้างเป็นฐานความรู้ ทั้งจากทรัพยากรบุคคล และ เอกสาร ให้เป็นกระบวนการที่มีมาตรฐาน เชื่อถือได้ และนำไปใช้ได้จริง

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยศึกษาวิเคราะห์กระบวนการ รูปแบบลักษณะในการตัดสินใจ และการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งข้อจำกัดต่างๆ โดยใช้ประโยชน์ จากองค์ความรู้ในองค์กรอย่างสูงสุด พร้อมทั้งมีการพัฒนาทางเลือกต่างๆ ซึ่งทางเลือกเหล่านั้นล้วนมีศักยภาพและความเป็นไปได้ และเนื่องจากผู้บังคับบัญชาได้ทำการพัฒนาทางเลือกต่างๆ มามากมายแล้วเหล่านี้ล้วนสร้างเป็นทรัพยากรความรู้ที่มีมูลค่ามหาศาล

ผลของการวิจัย

ปัจจุบันทรัพยากรข้อมูลทางการทหารมีอยู่อย่างมากมาย แต่ยังไม่ได้รับการเชื่อมโยงให้เป็นระบบที่สามารถสืบค้นง่าย และระหว่างหน่วยงานก็ยังไม่มีการเชื่อมที่ดี องค์กรที่ทันสมัยต้องมีเครื่องมือที่ช่วยให้อินเทอร์เน็ตข้อมูลถูกต้องแม่นยำ และสามารถตัดสินใจได้อย่าง

ถูกต้อง โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดยมีโมเดลกระบวนการตัดสินใจทางทหาร ดังนี้

Military Decision Making Process

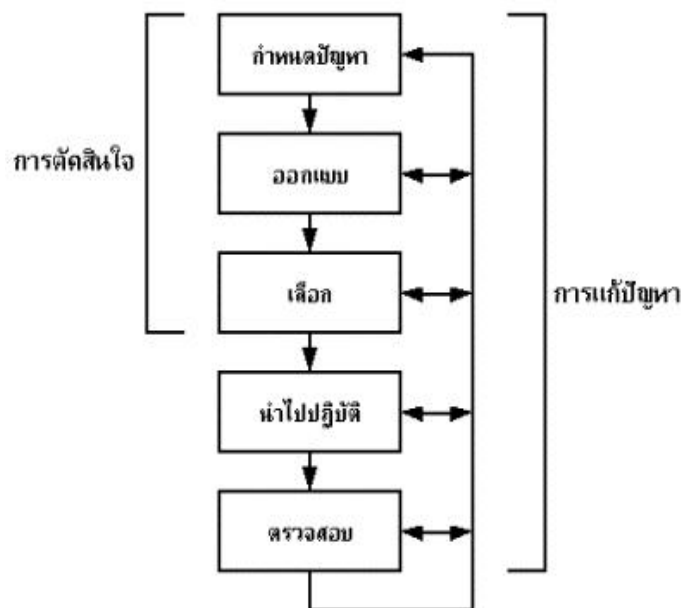


การจัดการความรู้ในองค์กรทหาร ประกอบด้วยสองส่วนสำคัญคือ แผนการจัดการความรู้ในส่วน
ของกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) และ แผนการจัดการความรู้ในส่วนของการ
จัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ทั้งสองส่วนสำคัญมากในเรื่องการขับเคลื่อน
ยุทธศาสตร์ของหน่วย และเป้าหมายขององค์กรให้บรรลุผล ขณะเดียวกันหน่วยงานทุกหน่วยงาน
ต้องเชื่อมข้อมูลพื้นฐาน (Base Information) ให้สามารถสืบค้นง่าย และอยู่ในระบบเดียวกัน อีกทั้ง
เป็นงานที่ต้องการพลังของการมีส่วนร่วมของกำลังพลทุกระดับ ทั้งผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติ และเป็น
ก้าวหนึ่งที่สำคัญที่จะก่อให้เกิดการรวบรวมและสะสมองค์ความรู้ และต่อยอดองค์ความรู้ ซึ่งข้อมูล
ที่แม่นยำ และถูกต้องเหล่านี้ มักได้ใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจสำคัญ อาทิ ผู้บัญชาการทหาร มัก
ต้องเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจสำคัญๆเสมอ ซึ่งมีผลต่อความมั่นคงของชาติ และความอยู่รอดของ
ประเทศอีกด้วย ความหลากหลายของข้อมูล ข้อมูลที่จำเป็นและถูกต้องแม่นยำ และดำเนินการใน
เวลาที่ทันเวลา จะช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ ภายใต้สถานการณ์ที่เหมาะสม บนข้อจำกัดของ
งบประมาณ

การวิเคราะห์

การตัดสินใจเป็นบทบาทสำคัญของผู้บริหารที่มีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร การมีสารสนเทศที่ดี และเครื่องมือในการเข้าถึงข้อมูล รวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลที่ดีนั้น จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถพิจารณาทางเลือกต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว อีกทั้งสามารถคาดการณ์และแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในบทนี้จะกล่าวถึงระบบสนับสนุนการตัดสินใจ โดยเริ่มจากการจัดการ กับการตัดสินใจ ระดับการตัดสินใจภายในองค์กร ประเภทของการตัดสินใจ และกระบวนการ การตัดสินใจ ซึ่งจะนำไปสู่วิธีการแก้ปัญหาเป็นไปตามโมเดลภาพล่าง และกระบวนการจัดการความรู้ทั้งหมด

Model การบริหารทรัพยากรความรู้เพื่อช่วยการตัดสินใจ



ข้อเสนอแนะ

สิ่งที่กองทัพต้องทำอย่างเร่งด่วนเพื่อสร้างให้องค์ความรู้ในหน่วยงานทางทหารให้เชื่อมโยง และ เข้าถึงกันได้อย่างรวดเร็ว มีแนวทางดังนี้

1. นำการบริหารเชิงกลยุทธ์ในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ลงสู่ระดับบุคคลในทุกหน่วย มีการตรวจสอบ ประเมินผลการปฏิบัติงาน และมีผู้รับผิดชอบตามลำดับขั้นที่ชัดเจน

2. เสริมสร้างขีดสมรรถนะด้านการนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ให้แก่ผู้นำการจัดการความรู้ และนายทหารประสานงานการจัดการความรู้ของทุกหน่วยขึ้นตรง
3. เสริมสร้างวัฒนธรรมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และให้กำลังพลนำองค์ความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน โดยเน้นการสร้างแรงจูงใจทั้งทางบวกและทางลบ
4. สร้างฐานความรู้ (Base Information) และเชื่อมโยงทรัพยากรความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร
5. เพิ่มอำนาจการตัดสินใจตามลำดับขั้นตามหลักการมอบอำนาจความรับผิดชอบ และมีระบบตรวจสอบการใช้อำนาจดังกล่าวอย่างชัดเจน
6. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการสนับสนุนการจัดการความรู้
7. สร้างประชาคม/เครือข่ายความรู้ในองค์กรทหาร ต้องสร้างทีมซึ่งก็คือ กลุ่มคนที่ปฏิบัติงานร่วมกัน และต้องพึงพิงการปฏิบัติงานของกันและกัน และมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน (Alignment) ทีมต้องเรียนรู้ที่จะนำเอาศักยภาพที่มีอยู่อย่างหลากหลายมาเสริมกัน เพื่อให้เกิดความสามารถที่เหนือกว่าคนอื่นๆ เดี่ยว ด้วยความคิดสร้างสรรค์ และการประสานกันในการทำงาน