

ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนองค์กรของกองทัพอากาศ  
สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

โดย

พลอากาศตรีสุรพล พุทธิมนต์  
ผู้ชำนาญการกองทัพอากาศ  
กองทัพอากาศ

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร  
หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๕๗  
ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช ๒๕๕๗ – ๒๕๕๘

## บทคัดย่อ

**เรื่อง** ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนองค์การของกองทัพอากาศสู่องค์การ  
แห่งการเรียนรู้

**ลักษณะวิชา** วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

**ผู้วิจัย** พลอากาศตรี สุรพล พุทธิมนต์ หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักรรุ่นที่ ๕๗

การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือสำคัญต่อการบริหารและจัดการองค์การในยุคปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นองค์การภาครัฐหรือเอกชนที่ต่างอยู่ในสภาวะการแข่งขันสูง และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงมีการปรับเปลี่ยนองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อความอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืน กองทัพอากาศเห็นความสำคัญในเรื่องดังกล่าวจึงสนับสนุนให้ทุกหน่วยงานดำเนินการจัดการความรู้อย่างจริงจังเพื่อขับเคลื่อนไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ แต่การขับเคลื่อนองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดได้นั้น จำเป็นต้องวิเคราะห์หายุทธศาสตร์เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และเกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่มุ่งศึกษาถึงรูปแบบและลักษณะของการจัดการความรู้ของกองทัพอากาศ รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน โดยมีขอบเขตการวิจัยเฉพาะกรณีการจัดการความรู้ของกรมช่างโยธาทหารอากาศเท่านั้น แล้วทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับแนวคิด หลักการ ทฤษฎีของการจัดการความรู้ และกรณีศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การภาครัฐและเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อเสนอแนะยุทธศาสตร์เสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

จากการวิจัยพบว่า ยุทธศาสตร์ในการจัดการความรู้ของกองทัพอากาศมีกลยุทธ์การจัดการความรู้ ๖ กลยุทธ์ ได้แก่ ๑. การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจจาก KM สู่ LO ๒. การสร้างทีมนำและเพิ่มศักยภาพชุมชนนักปฏิบัติ ๓. สร้างบรรยากาศสู่วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ ๔. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ๕. สร้างระบบพื้นฐานการจัดการความรู้ และ ๖. การสร้างองค์ความรู้ เพื่อให้การขับเคลื่อนกองทัพอากาศไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้รวดเร็วและยั่งยืน จึงควรนำการจัดการความรู้มาเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน ปรับรูปแบบของการดำเนินกิจกรรม การวัดการประเมินผลและการให้รางวัลให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับรูปแบบของการปฏิบัติงานจริง ซึ่งจะช่วยให้การจัดการความรู้กลายเป็นเครื่องมือที่ทรงพลังที่ทำให้องค์การเกิดการพัฒนาและมีความเจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องตลอดไป

## คำนำ

จากการที่รัฐบาลได้กำหนดนโยบายให้ส่วนราชการต่าง ๆ ปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารจัดการภาครัฐใหม่ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและเท่าทันต่อสถานการณ์แวดล้อมของโลก อันเป็นที่มาของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่มีมุ่งเน้นใช้ยุทธศาสตร์เป็นตัวนำในการบริหาร กองทัพอากาศถือเป็นหน่วยงานหนึ่งของรัฐบาล จึงมีความจำเป็นต้องปรับปรุงกระบวนการ โครงสร้างและวิธีการบริหารงาน ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่ทางรัฐบาลได้กำหนดไว้ ผ่าน ยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ นโยบายผู้บัญชาการทหารอากาศ และแผนแม่บทด้านการส่งกำลัง บำรุง การจัดการความรู้ถือเป็นเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่มีความสำคัญต่อการ บริหารจัดการองค์กรในยุคปัจจุบัน เพราะทุกองค์กรจะต้องอยู่รอดและเติบโตได้อย่างยั่งยืน ในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการแข่งขันเป็นอย่างสูง องค์กรต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กร หรือหน่วยงานที่สามารถเข้าใจสภาพแห่งการเปลี่ยนแปลง มีการทำงานเชิงรุก ทันสมัย และการ จัดการงานอย่างเป็นระบบ สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรให้ความสนใจ สนใจใน การใฝ่หาความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อการ เรียนรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดนวัตกรรมและแนวความคิดใหม่ ๆ ทั้งนี้ องค์กร จะต้องวางยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ไว้อย่างชัดเจนทุกชั้นตอน เพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์และความเป็นเลิศ ขององค์กร สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พลอากาศตรี

( สุรพล พุทธรนต์ )

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ ๕๗

ผู้ทำการวิจัย

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
คำนำ	ข
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ซ
<b>บทที่ ๑      บทนำ</b>	<b>๑</b>
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๒
ขอบเขตของการวิจัย/กรอบความคิดของการวิจัย	๓
วิธีการดำเนินการวิจัย	๓
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	๓
<b>บทที่ ๒      หลักการแนวความคิดทฤษฎีในการจัดการความรู้</b>	<b>๕</b>
แนวความคิดทั่วไปเกี่ยวกับการจัดการความรู้	๕
ความหมายของข้อมูล สารสนเทศ และความรู้	๑๑
สรุป	๑๖
คุณลักษณะของความรู้ (Knowledge Attributes)	๑๘
แนวคิดการจัดการความรู้	๒๓
กระบวนการจัดการความรู้	๓๘
กรอบความคิดของการวิจัย	๔๔

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ ๓</b>	
<b>การจัดการความรู้ในองค์กรและกรณีศึกษา</b>	<b>๔๕</b>
แผนแม่บทการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศ ให้เป็นองค์กร	๔๕
แห่งการเรียนรู้ ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๕๖ – พ.ศ.๒๕๖๐)	
แผนปฏิบัติการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศ ให้เป็นองค์กร	๕๕
แห่งการเรียนรู้ประจำปี (พ.ศ.๒๕๕๖ – พ.ศ.๒๕๕๗) โครงการพัฒนา	
กองทัพอากาศสู้องค์การแห่งการเรียนรู้	
กรณีศึกษาองค์กรแห่งความรู้	๖๖
กรณีศึกษาในต่างประเทศ	๘๖
ผลที่ได้จากกรณีศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้	๙๖
<b>บทที่ ๔</b>	
<b>การวิเคราะห์เปรียบเทียบและแนวทางปรับปรุงยุทธศาสตร์</b>	<b>๑๐๐</b>
<b>บทที่ ๕</b>	
<b>สรุป และข้อเสนอแนะ</b>	<b>๑๒๘</b>
สรุป	๑๒๘
ข้อเสนอแนะ	๑๓๑
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>๑๓๒</b>
<b>ประวัติย่อผู้วิจัย</b>	<b>๑๓๓</b>

## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า	
๒ - ๑	เปรียบเทียบข้อมูล สารสนเทศ และความรู้	๑๖
๒ - ๒	คุณลักษณะของความรู้	๑๕
๒ - ๓	แนวทางการจัดการความรู้ โดย Alavi & Leidner (๒๐๐๒)	๒๖
๒ - ๔	แนวทางการจัดการความรู้ โดย Swan ๒๐๐๓	๓๐
๒ - ๕	การจัดการความรู้แบบญี่ปุ่น vs. ตะวันตก	๓๕
๓ - ๑	แผนปฏิบัติการการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ (ปีงบประมาณ ๒๕๕๖ - ๒๕๕๗) โครงการพัฒนากองทัพอากาศสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	๖๒
๔ - ๑	เปรียบเทียบองค์กรแห่งความรู้ของหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ภายในประเทศ	๑๐๒
๔ - ๒	เปรียบเทียบองค์กรแห่งความรู้ของหน่วยงานต่างประเทศ	๑๐๓
๔ - ๓	เปรียบเทียบการจัดการความรู้ของกองทัพอากาศที่ผ่านมากับแผนแม่บท การจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศ ให้เป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้” ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๕๖ - พ.ศ.๒๕๖๐)	๑๑๑
๔ - ๔	เปรียบเทียบข้อสรุปองค์กรแห่งความรู้ของกองทัพอากาศกับข้อสรุป ตัวอย่างหน่วยงานภายในประเทศและต่างประเทศ	๑๑๕
๔ - ๕	ตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินการที่ผ่านมา ปัญหาข้อขัดข้อง ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และประเด็นกลยุทธ์	๑๒๔
๔ - ๖	เปรียบเทียบกลยุทธ์ที่ได้จากการวิจัยกับกลยุทธ์ของกองทัพอากาศตาม แผนแม่บทการจัดการความรู้ และกลยุทธ์ที่ควรเพิ่มเติม	๑๒๖

## สารบัญแผนภาพ

<b>แผนภาพ</b>		<b>หน้า</b>
๒-๑	ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล สารสนเทศ และความรู้	๑๓
๒-๒	ความแตกต่างของข้อมูล สารสนเทศ และความรู้	๑๓
๒-๓	พัฒนาการของข้อมูล สารสนเทศ และความรู้	๑๕
๒ - ๔	ตัวแบบทวน้ำ	๓๔
๒ - ๕	กรอบแนวความคิดเรื่องพัฒนาการของการจัดการความรู้	๓๕
๒ - ๖	กรอบแนวความคิดการจัดการความรู้	๓๗
๒ - ๗	การสร้างความรู้	๔๐
๒ - ๘	กระบวนการ SECI	๔๒
๓ - ๑	กรอบแนวคิดแผนการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้	๕๑
๓ - ๒	รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ (Royal Thai Air Force Learning Organization Model : RTAFLO Model)	๕๒
๓ - ๓	กรอบแนวคิดในการดำเนินการจัดการความรู้ของโรงพยาบาลศิริราช	๖๘
๓ - ๔	แนวทางการบริหารและการประเมินผลสมรรถนะ	๗๓
๓ - ๕	การจัดการความรู้ที่เสนอ โดยพนักงาน	๘๔
๓ - ๖	แผนงานหลัก Master Plan โครงการการจัดการความรู้	๘๓
๓ - ๗	กิจกรรมการจัดการความรู้	๘๑
๓ - ๘	ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ของนาซ่า	๘๓
๓ - ๙	ระบบการไหลของความรู้เพื่อการเจริญเติบโตของบริษัท	๘๔

# บทที่ ๑

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๕๐ หมวด ๔ มาตรา ๓๘ (๔) พัฒนาระบบงานภาครัฐ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพ คุณธรรม และจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ควบคู่ไปกับการปรับปรุงรูปแบบและวิธีการทำงาน เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการ (๕) จัดระบบงานราชการและงานของรัฐอย่างอื่น เพื่อให้การจัดทำ และการให้บริการสาธารณะเป็นไปอย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖ มาตรา ๑๑ กำหนดให้ “ส่วนราชการต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และสามารถประมวลผลความรู้ ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้ถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริม และพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการ...” โดยการที่ส่วนราชการเสริมสร้างให้องค์กรของตนมีการพัฒนาความรู้ให้เหมาะสมแก่ภารกิจ มีความรู้ ความเข้าใจในระบบการบริหารงานภาครัฐ การส่งเสริมให้มีการหารือร่วมกันระหว่างข้าราชการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ และส่วนราชการเองจะต้องนำข้อมูลความรู้ที่มีการพัฒนาอยู่เสมอมาประยุกต์ใช้กับแผนการปฏิบัติราชการ

เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป อีกทั้งนโยบายของรัฐบาลที่ได้แถลงต่อรัฐสภาในวันอังคารที่ ๒๓ สิงหาคม ๒๕๕๔ นโยบายที่ ๘ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หัวข้อที่ ๘.๑.๒ กำหนดว่า “พัฒนาและส่งเสริมรูปแบบโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่น คล่องตัวสูง ปรับระบบบริการประชาชนเชิงรุกมุ่งเน้นการจัดการความรู้และพัฒนาส่วนราชการ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้”



กองทัพอากาศได้ตระหนักถึงความสำคัญดังกล่าว ผู้บัญชาการทหารอากาศจึงได้กำหนดนโยบายประจำปี พ.ศ.๒๕๕๖ นโยบายเฉพาะด้านกำลังพล ข้อ ๑.๓ เสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ในองค์กรให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเข้าถึงองค์ความรู้และสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งส่งเสริมชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice : CoP) ในการจัดการความรู้ขององค์กร สอดคล้องกับยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ ยุทธศาสตร์ที่ ๒ เสริมสร้างสมรรถนะและความพร้อมในการป้องกันประเทศ กลยุทธ์ที่ ๒.๕ เสริมสร้างให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้กองทัพอากาศเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องยั่งยืน มุ่งสู่สังคมฐานความรู้ (Knowledge Base) โดยการส่งเสริม พัฒนาหน่วยงานและกำลังพลทุกระดับให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) ผ่านการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) โดยให้จัดทำคลังข้อมูลฐานความรู้ และนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างเครือข่ายแห่งการเรียนรู้ ปลูกฝังและส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานสิ่งอำนวยความสะดวก เครือข่ายฐานข้อมูลความรู้ให้เพียงพอและสะดวกต่อการเข้าถึง สร้างเครือข่ายการจัดการความรู้และเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญ ตลอดจนส่งเสริมการทำงานเป็นทีม (Team work) การถ่ายทอดความรู้ระหว่างทีมงาน ส่งเสริมการพัฒนาระบบงานให้มีมาตรฐานอย่างเป็นระบบซึ่งเป็นพื้นฐานที่จำเป็นต่อการพัฒนาตามแนวทางการปฏิบัติการที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง (Network Centric Operation : NCO) ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์กองทัพอากาศที่จะเป็น “กองทัพอากาศชั้นนำในภูมิภาค (One of The Best Air Forces in ASEAN)” ในปี ๒๕๖๒”

เพื่อให้เป็นไปตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๕๐ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี นโยบายของรัฐบาลที่แถลงต่อรัฐสภา เมื่อ ๒๑ สิงหาคม ๒๕๕๔ รวมทั้งยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ และนโยบายผู้บัญชาการทหารอากาศประจำปี พ.ศ.๒๕๕๖ ผู้วิจัยจึงได้เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นในการขับเคลื่อนกรมช่างโยธาทหารอากาศซึ่งเป็นหน่วยงานหนึ่งของกองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่าง ยั่งยืน เกิดผลสัมฤทธิ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มุ่งสู่วิสัยทัศน์กองทัพอากาศ ดังกล่าวต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. เพื่อศึกษาถึง รูปแบบและลักษณะของการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้าง กองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในปัจจุบัน
๒. เพื่อศึกษาสภาพปัญหา/อุปสรรค ของการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้าง กองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
๓. เพื่อเสนอยุทธศาสตร์การจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้

## ขอบเขตของการวิจัย

๑. การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเฉพาะกรณีการจัดการความรู้ของกองทัพอากาศเท่านั้น โดยมุ่งที่จะแสดงให้เห็นแนวทางการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้
๒. ยุทธศาสตร์ และแนวทาง ของการจัดการความรู้ที่นำเสนอ ไม่ได้พิจารณา ถึงข้อจำกัดด้านงบประมาณ และ โครงสร้างของหน่วย
๓. การศึกษาสภาพปัญหา/อุปสรรค ของการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้าง กองทัพอากาศ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการดำเนินการในช่วงเวลาระหว่างปี ๕๖ – ๕๗

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative) ที่มุ่งเน้นการศึกษาค้นคว้า เกี่ยวกับการจัดการความรู้ ระบบหรือโครงสร้างพื้นฐานของการจัดการความรู้ของกองทัพอากาศ เพื่อให้ทราบถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ของกองทัพอากาศ ในการวิจัยจะใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เช่น หนังสือ ตำรา บทความทางวิชาการ งานวิจัย กฎหมาย ระเบียบ คำสั่งที่เกี่ยวข้อง จากนั้นทำการวิเคราะห์ เปรียบเทียบกับแนวคิด หลักการ ทฤษฎีของการจัดการความรู้ และกรณีศึกษาองค์กรแห่งการ เรียนรู้ในประเทศและต่างประเทศ เพื่อเสนอแนะแนวทางเชิงยุทธศาสตร์จัดการความรู้เพื่อ เสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

## ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

๑. ทำให้ได้รับทราบถึงสภาพปัญหาและอุปสรรคของการจัดการความรู้ของ กองทัพอากาศ
๒. ทำให้ได้รับทราบถึงสภาพปัญหาและอุปสรรคตลอดจนปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของหน่วยงานอื่นทั้งภายในและภายนอกประเทศ
๓. ได้ยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนเพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

## บทที่ ๒

# หลักการแนวความคิดทฤษฎีในการจัดการความรู้

## แนวความคิดทั่วไปเกี่ยวกับการจัดการความรู้

### ๑. ความเป็นมาของการจัดการความรู้

โลกยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ในปัจจุบัน (Knowledge – based Economy) ความรู้เป็นทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ แต่เป็นสิ่งมีค่าสำหรับองค์กร องค์กรจึงจำเป็นต้องและพัฒนาความรู้ให้โดดเด่นอันเป็นต้นทุนที่สำคัญขององค์กรเพื่อการได้เปรียบเชิงการแข่งขัน และเพิ่มคุณค่าพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า ปีเตอร์ เอฟ. ดร็กเกอร์ (Peter F. Drucker) ปรมาจารย์ด้านการจัดการสมัยใหม่ มักกล่าวเสมอมา ความรู้เป็นทรัพยากรทางเศรษฐกิจที่มีอิทธิพลสำคัญอย่างมาก และเป็นปัจจัยชี้ขาดของความได้เปรียบในการแข่งขัน (Ruggles et al., ๑๙๙๕)

ในปี ๑๙๙๔ ดร็กเกอร์ได้ไปบรรยายที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดเกี่ยวกับสังคมแห่งความรู้ (Knowledge Society) โดยกล่าวว่าในยุคศตวรรษที่ ๒๐ นี้ถือเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างรุนแรงมากที่สุดเท่าที่เคยมีมา เพราะสังคมเปลี่ยนเป็นสังคมแห่งความรู้ และเกิดกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ (Knowledge worker) ซึ่งมีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วในประเทศที่พัฒนาแล้วทุกประเทศ

ความรู้ที่ดร็กเกอร์กล่าวถึงต่างจากความรู้ที่เคยเข้าใจในสมัยก่อน โดยหมายถึงความรู้ที่จะนำไปใช้ประยุกต์ในการทำงาน (Knowledge in application) และดร็กเกอร์ให้ความหมายสังคมแห่งความรู้ว่าเป็นสังคมที่ประกอบด้วยองค์กร ซึ่งมีแก่นสาระสำคัญอยู่ที่การจัดการ (Knowledge society perforce has to be a society of organizations, its central and distinctive organ is management.)

องค์กรแห่งความรู้ (Knowledge Organization) จึงเป็นองค์กรแห่งสังคมแห่งความรู้ที่มีการกำหนดกลยุทธ์ในการนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย โดยผู้บริหารต้องมีการจัดการความรู้ในองค์กร และมีความเข้าใจองค์กรเกี่ยวกับจุดมุ่งหมาย ค่านิยม สิ่งแวดล้อม ตลาดและสมรรถนะหลักขององค์กรด้วย และการจัดการถือเป็นหน้าที่ทางสังคม (social function) เพื่อมุ่งทำให้

บังเกิดผลขึ้นมา (The essence of management is to make knowledge productive.) (Drucker, ๑๙๕๔)

ปัจจุบันหลายประเทศได้ประกาศว่าประเทศของตนกำลังมุ่งพัฒนาไปสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy) ซึ่งมีการนำความรู้มาใช้อย่างแพร่หลายในการทำงานและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เช่น ประเทศสวีเดน เนเธอร์แลนด์ เดนมาร์ก ญี่ปุ่น ไต้หวัน แคนาดา รวมทั้งประเทศไทยที่ถือว่าความรู้เป็นหัวใจสำคัญที่จะสร้างมูลค่าให้เกิดขึ้นในองค์กร องค์กรจะอยู่รอดได้และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน หากมีการใช้ความรู้ในการพัฒนาการทำงานและแก้ปัญหาให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความรู้จึงเป็นทรัพย์สินที่สำคัญยิ่งขององค์กรที่ช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยที่องค์กรอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้

ทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์เดิม ได้ให้ความสำคัญเรื่องความสามารถขององค์กรและแข่งขัน โดยเน้นเรื่องโครงสร้างองค์กรและผลการดำเนินงาน (Collis & Montgomery, ๑๙๙๕; Porter, ๑๙๘๕) ต่อมาจุดเน้นได้เปลี่ยนไปเป็นทรัพยากรภายในองค์กรที่จะเป็นปัจจัยที่ชี้ขาดของความสามารถในการแข่งขัน (Barney, ๑๙๙๑; Grant, ๑๙๙๑a; Lank, ๑๙๙๑) แนวทางใหม่นี้บางที่เรียกกันว่า แนวคิดทรัพยากรเป็นหลัก (Resource-based view) ซึ่งได้ตระหนักถึงความสำคัญของทรัพยากรและความสามารถขององค์กรซึ่งจะเป็นแหล่งสำคัญในการบรรลุและรักษาความสามารถในการแข่งขันได้ ดังนั้นความสามารถในการจัดการความรู้อย่างมีกลยุทธ์จึงเป็นแหล่งสำคัญที่สุดในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ ประกอบกับมุมมองเรื่องทรัพยากรนี้เองที่ทำให้มีความสนใจในเรื่องการจัดการความรู้ (Knowledge Management - KM) กันมากขึ้น แนวคิดนี้ได้เริ่มแรกประมาณกลางทศวรรษที่ ๑๙๘๐ และได้พัฒนามากระทั่งทศวรรษที่ ๑๙๙๐ จึงได้มีการมองเรื่องนี้เป็นเรื่องกลยุทธ์และนำไปใช้ได้จริง ในปี ๑๙๙๕ - ๑๙๙๗ มีการกล่าวเรื่องนี้อย่างกว้างขวางมากขึ้น หลังจากที่มีการนำเว็บเทคโนโลยี (web - technology) มาใช้ (Mauer, ๑๙๙๘)

ประมาณร้อยละ ๘๐ ของบริษัทขนาดใหญ่ระดับโลกได้ดำเนินการเรื่องการจัดการความรู้แล้ว เช่น อินเทล เซลล์ ซีเมนส์ ธนาคารโลก ซีร็อกส์ ไอบีเอ็ม หรือกระทั่งซีไอเอส ส่วนในประเทศไทยก็ได้มีการนำมาใช้ในหลายองค์กร เช่น คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล เครือข่ายโรงพยาบาลภาคเหนือตอนล่าง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เครือซีเมนส์ไทย และธนาคารกสิกรไทย (ดูภาคผนวก ก)

แม้จะมีการนำเรื่องการจัดการความรู้มาใช้อย่างแพร่หลายดังกล่าวแล้ว แต่การจัดการความรู้ยังมีปัญหาในทางปฏิบัติอยู่มาก ปัญหาหนึ่งคือลักษณะความเป็นนามธรรมของ

ตัวความรู้เอง นับตั้งแต่ความหมายของความรู้ หรือการให้ความรู้ที่ไม่ชัดเจนมีลักษณะชัดเจนมากขึ้น ปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความล้มเหลวของการจัดการความรู้ในองค์กรต่าง ๆ ไม่ได้มาจากเรื่องเอกสารหรือระบบงาน แต่หากมาจากปัญหาจากปัจจัยเรื่ององค์การและคนเป็นเรื่องหลัก รวมทั้งเรื่องการจัดลำดับความสำคัญเชิงกลยุทธ์ และวัฒนธรรมองค์การ (Barnes, ๒๐๐๒)

นอกจากนี้การจัดการความรู้ได้เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่องค์กรต่าง ๆ ได้พยายามปรับปรุงองค์การของตนโดยใช้เทคนิคการจัดการที่เป็นที่นิยมในแต่ละยุคสมัย ไม่ว่าจะเป็นรีเ็นจิเนียริง (Reengineering) ทีคิวเอ็ม (Total Quality Management - TQM) เอ็มบีโอ (Management by Objective - MBO) องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization หรือ Balance Scorecard) หลายองค์กรอาจจะล้ากับการเปลี่ยนแปลงไปแล้ว และอาจคิดว่าการจัดการความรู้จะเป็นคำตอบสำหรับองค์กรในยุคศตวรรษที่ 21 นี้ได้เพียงไร

แม้ว่าองค์กรหลายแห่งจะมีการตื่นตัวในการใช้ระบบสารสนเทศหรือเทคโนโลยีสารสนเทศแล้ว แต่ปรากฏการณ์ดังกล่าวมิได้หมายความว่าองค์กรเหล่านั้นมีความรู้ที่จะนำไปใช้แก้ปัญหาหรือนำความรู้ไปใช้ในการทำงานได้อย่างแท้จริง องค์กรแห่งความรู้จึงต้องมีการจัดการความรู้ที่ดีและเหมาะสม เพื่อจะได้พัฒนาสารสนเทศให้เป็นความรู้ในอันที่จะเป็นพลังขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

## ๒. เหตุผลของการจัดการความรู้

เหตุผลในการเป็นองค์กรแห่งความรู้ เป็นผลมาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงการทำงานที่รวดเร็ว การลดขนาดขององค์กร สินค้าและบริการมีลักษณะใช้ความรู้มากขึ้น การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน และกระแสโลกาภิวัตน์ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ ๒๕๔๘ข.)

### ๒.๑ การเปลี่ยนแปลงการทำงานที่รวดเร็ว

การเปลี่ยนแปลงการทำงานที่รวดเร็วหมายความว่าความรู้ที่มีอยู่จะล้าสมัยเร็วขึ้นและบุคลากรจะต้องเรียนรู้ทักษะใหม่ในเวลาที่สูง เทคโนโลยีสมัยใหม่และการแข่งขันในรูปแบบที่คาดการณ์ไม่ถึงจะเกิดขึ้นทุกวัน ดังนั้นจึงต้องมีการแนะนำเครื่องมือใหม่ กระบวนการและกลยุทธ์ใหม่ ๆ มาใช้ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง การจัดการความรู้จะทำให้การใช้ความรู้ที่มีอยู่ทำได้อย่างเต็มที่ รวมทั้งเป็นการช่วยในการถ่ายโอนและดูดซับความรู้ใหม่ให้ทั่วทั้งองค์กร

ธรรมชาติในการทำงานมีการเปลี่ยนแปลงไป ในสมัยก่อนการใช้แรงงาน (labor intensive) มีความสำคัญในการผลิตสินค้าและบริการ แต่ในปัจจุบันงานจำนวนมากต้องการการคิด วางแผนและตัดสินใจมากกว่า ลักษณะดังกล่าวต้องใช้ความรู้ทั้งที่ชัดเจนและไม่ชัดเจน

นอกจากนี้งานยังมีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่คาดการณ์ได้ยาก การระบุเฉพาะเจาะจงว่าความต้องการความรู้แบบใดก็ทำได้ยากเช่นกัน ด้วยเหตุนี้ลักษณะของบุคคลในการปรับตัวจึงมีความสำคัญมากที่สุดในการทำงานและบางองค์การจะเริ่มให้รางวัลด้านการเงินเมื่อ บุคลากรได้แสดงความสามารถในการแสวงหาความรู้และมีความชำนาญในความรู้ใหม่ ๆ

การรวมธุรกิจ (Merger หรือ Acquisition) ที่ต้องใช้ความรู้ขั้นสูง และความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี ด้านโทรคมนาคม ทำให้เกิดความจำเป็นในการจัดระบบและถ่ายโอนสารสนเทศและความรู้ในการทำงานใหม่ ๆ ขององค์การ องค์การแห่งความรู้จะทำให้บุคลากรรับทราบการเปลี่ยนแปลงเพื่อจัดการกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงและช่วยบุคลากรเรียนรู้และพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง

### ๒.๒ การลดขนาด (Downsizing)

การลดขนาดเป็นการเปลี่ยนแปลงสัญญาะหว่างองค์การและบุคลากร ทำให้เกิดการหมุนเวียนบุคลากรมากกว่าในอดีต บุคลากรจึงมีแนวโน้มเปลี่ยนงานบ่อยขึ้น นอกจากนี้การลดจำนวนบุคลากรลงยังเป็นการสร้างแรงกดดันให้บุคลากรที่เหลืออยู่ต้องสร้างความสำเร็จโดยใช้ทรัพยากรที่น้อยลงในเวลาที่สั้นขึ้น บุคลากรที่เหลือจะต้องรักษาและพัฒนาความรู้ขององค์การ รวมทั้งแสวงหาความรู้ใหม่ในเวลาที่มีน้อยลง ขณะเดียวกันก็ต้องเพิ่มความเร็วของการสร้างนวัตกรรม เพราะการเลียนแบบจะมีอัตราเพิ่มขึ้นด้วยเช่นกัน

### ๒.๓ สินค้าและบริการมีลักษณะใช้ความรู้มากขึ้น (Knowledge-intensive Products and Services)

ปัจจุบันองค์การต่าง ๆ พยายามสร้างสินค้าหรือบริการของตนให้มีลักษณะแตกต่างโดยการทำให้สินค้าและบริการมีองค์ประกอบที่ “ฉลาด” (Smart) ขึ้น เช่น รถยนต์ที่สามารถเรียนรู้รูปแบบและพฤติกรรมของผู้ขับขี่ได้ หรือรถยนต์ที่สามารถหาที่จอดรถเองได้โดยไม่ต้องอาศัยคนขับ การนำอินเทอร์เน็ตมาใช้ในการทำงานทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน เช่น การประมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-Auction) ลักษณะของสินค้าและบริการเหล่านี้ล้วนต้องใช้ความรู้เป็นส่วนประกอบทั้งสิ้น ดังนั้นการจัดการความรู้จึงเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับการสร้างหรือพัฒนาสินค้าและบริการเหล่านี้ด้วย

ดังนั้นหากองค์การไม่มีการรวบรวมความรู้ในองค์การอย่างเป็นระบบแล้ว การพัฒนาให้มีความรู้ในสินค้าและบริการนั้นก็ทำได้ยากขึ้น ดังตัวอย่างที่เกิดขึ้นกับบริษัทฟอร์ด เมื่อวิศวกรพัฒนารถยนต์รุ่นใหม่โดยการลอกเลียนแบบจากรถรุ่นทอร์ัสซึ่งเป็นรถต้นแบบ เพื่อให้การพัฒนาเป็นไปอย่างรวดเร็ว แต่ปรากฏว่าไม่มีใครจำหรือบันทึกเหตุการณ์นั้นไว้ (Davenport & Prusak, ๑๙๙๘) จึงทำให้การออกแบบรถรุ่นใหม่ใช้เวลามากกว่าที่ควรจะเป็น

## ๒.๔ ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage)

ความรู้ถือเป็นแหล่งที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันแบบอย่างยั่งยืน เนื่องจากในปัจจุบันอัตราการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมและการแข่งขันเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ในสถานการณ์เช่นนี้เป็นการยากที่จะป้องกันไม่ให้คู่แข่งลอกเลียนแบบหรือปรับปรุงผลิตภัณฑ์ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยเรื่องการเปลี่ยนงานของผู้ปฏิบัติงาน เทคโนโลยีซึ่งมีราคาถูกลง และกระบวนการจัดการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นซึ่งทำให้การรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันทำได้ยากยิ่งขึ้น นอกจากนี้การที่วงจรชีวิตของนวัตกรรมสั้นลง คู่แข่งสามารถสร้างสินค้าที่มีคุณภาพ และราคาถูกลงได้ในเวลาที่ไม่นานนัก ความสามารถขององค์กรในการสร้าง เก็บรักษาและประยุกต์ความรู้ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วจึงถือเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จที่นำไปสู่ความอยู่รอดและการได้เปรียบในการแข่งขันแบบยั่งยืน

## ๒.๕ กระแสโลกาภิวัตน์

กระแสโลกาภิวัตน์เปิดโอกาสให้ลูกค้ามีทางเลือกในเรื่องสินค้าและบริการมากขึ้น ดังนั้นองค์กรจึงต้องเร่งปรับปรุงประสิทธิภาพและนวัตกรรมของสินค้าและบริการให้มากขึ้น อัลวิน ทอฟเฟลอร์ (Alvin Toffler) ผู้เขียนหนังสือเรื่องคลื่นลูกที่สาม (The Third Wave) ได้แบ่งสังคมมนุษย์เป็นสามยุค แต่ละยุคมีปัจจัยการผลิตที่สำคัญที่เป็นแรงขับเคลื่อนให้สามารถผลิตสินค้าและบริการออกมาได้ คือ ยุคเกษตร มีที่ดินและแรงงานเป็นปัจจัยการผลิตที่สำคัญ ยุคอุตสาหกรรมมีทุนและเครื่องจักร และยุคสารสนเทศมีข้อมูลและสารสนเทศ อย่างไรก็ตามในปี ๑๙๘๔ ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter Drucker) ได้กล่าวว่า ยุคปัจจุบันและอนาคตเป็นยุคของสังคมแห่งความรู้ ซึ่งเป็นยุคที่ปัจเจกชน องค์กร อุตสาหกรรม และประเทศต่าง ๆ ต้องแสวงหาและประยุกต์ความรู้เพื่อจะเป็นปัจจัยที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน สังคมแห่งความรู้จึงมีความแตกต่างจากสังคมยุคก่อน ๆ ที่อาศัยเพียงที่ดิน แรงงาน ทุน เครื่องจักร ข้อมูล และสารสนเทศเท่านั้น

### ๓. ประโยชน์ของการเป็นองค์กรแห่งความรู้

องค์กรแห่งความรู้จะได้รับประโยชน์จากการจัดการความรู้ (Skyme, ๒๐๐: ๖๑)

๓.๑ หลีกเลียงความผิดพลาดราคาแพง เพราะการจัดการความรู้จะช่วยให้มีการนำบทเรียนขององค์กรหรือองค์กรอื่นมาเก็บไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถเข้าถึงได้ง่ายเมื่อต้องการใช้ อันเป็นการลดความผิดพลาดในการปฏิบัติงานหรือการตัดสินใจได้

๓.๒ รักษาบุคลากรในองค์กรที่มีความรู้และความสามารถ ถ้าองค์กรตระหนักและเห็นความสำคัญเรื่องการจัดการความรู้แล้ว การรักษาบุคลากรที่มีความรู้และความสามารถ



ซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องรักษาไว้ โดยองค์กรจะต้องสร้างระบบการให้รางวัลหรือการจูงใจในการทำงานเพื่อรักษาบุคลากรเหล่านั้นไว้

๓.๓ แบ่งปันการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Sharing of best practices) การจัดการความรู้จะทำให้มีการนำการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดขององค์กรอื่นมาเป็นเกณฑ์เทียบเคียงกัน (benchmark) ให้กับองค์กรของตนเอง และนำแนวปฏิบัตินั้นมาเผยแพร่ในองค์กรด้วย

๓.๔ ช่วยในการแก้ไขปัญหาได้ง่ายอย่างรวดเร็ว การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการความรู้จะช่วยให้การระดมสมองของผู้ที่เกี่ยวข้องมาช่วยกันตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วขึ้น เช่น การประชุมทางไกล (video conference)

๓.๕ ทำให้วงจรการพัฒนาเร็วขึ้น โดยทั่วไปองค์กรต่าง ๆ จะต้องใช้เวลาระยะหนึ่งในการพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ หากองค์กรมีการเก็บความรู้ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ย่อมช่วยให้วงจรพัฒนาเป็นไปได้อย่างรวดเร็วขึ้น ซึ่งจะเหมาะกับยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันสูง

๓.๖ ช่วยแก้ปัญหาลูกค้าได้ดีขึ้น การจัดการความรู้จะช่วยทำให้มีการเก็บบันทึกปัญหาลูกค้าได้ดีขึ้น การจัดการความรู้จะช่วยทำให้มีการเก็บบันทึกปัญหาของลูกค้าที่มักจะเกิดขึ้นประจำ และมีการแบ่งปันความรู้ในเรื่องประสบการณ์ในการแก้ปัญหา เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อลูกค้าได้ดีที่สุด

๓.๗ จัดการกับธุรกิจใหม่หรือกิจกรรมใหม่ ๆ ได้ดี ธุรกิจใหม่เป็นสิ่งที่องค์กรอาจไม่มีประสบการณ์มาก่อน หากองค์กรมีการจัดการความรู้ที่นับแต่การสร้าง การประมวลผล การแบ่งปัน และการใช้ความรู้แล้ว ย่อมทำให้องค์กรสามารถจัดการกับธุรกิจใหม่หรือกิจกรรมใหม่ ๆ ได้ดีภายในเวลาที่รวดเร็ว

## ความหมายของข้อมูล สารสนเทศ และความรู้

### ๑. ความหมายของข้อมูล สารสนเทศ และความรู้

ข้อมูล หมายถึง ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับเหตุการณ์ หรือข้อมูลดิบที่ยังไม่ผ่านการประมวลผล และยังไม่มีความหมายในการนำไปใช้งาน (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, ๒๕๔๗: ๕)

สำหรับสารสนเทศ คือ ข้อมูลที่ได้ผ่านการประมวลผลหรือจัดระบบแล้ว เพื่อให้มีความหมายและคุณค่าสำหรับผู้ใช้ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, ๒๕๔๗: ๕)

ส่วนความหมายของความรู้ เป็นคำที่มีความหมายกว้างและเป็นนามธรรมต้องมีการถกเถียงหรืออภิปรายกัน ปรัชญาตะวันตกตั้งแต่สมัยกรีกแยกเป็นสำนักความคิดต่าง ๆ เช่น สำนักเหตุผลนิยม (rational) สำนักประจักษ์นิยม (empiricism) เป็นต้น แต่การถกเถียงดังกล่าวค่อนข้างจะเชิงปรัชญา อย่างไรก็ตามเนื่องจากหนังสือเล่มนี้จะเน้นการประยุกต์ความคิดเพื่อไปใช้ ดังนั้น ความหมายของความรู้ที่รวบรวมมีดังนี้

ความรู้ คือ ความสามารถในการกระทำ (the capacity to act) (Sveiby, ๑๙๙๗)

ความรู้ คือ กรอบของการผสมผสานระหว่างประสบการณ์ ค่านิยมความรอบรู้ในบริบท และความรู้แจ้งอย่างซ้ำซ้อน ซึ่งจะเป็นกรอบสำหรับการประเมินค่า และการนำประสบการณ์กับสารสนเทศใหม่ ๆ มาประสมรวมเข้าด้วยกัน (Devenport & Prusak, ๑๙๙๘)

ความรู้ คือ สารสนเทศที่มีคุณค่ามากที่สุด เป็นส่วนผสมของสารสนเทศที่มีสาระ ค่านิยม ประสบการณ์และกฎเกณฑ์ (Pearlson, ๒๐๐๑: ๑๕๐)

ความรู้ คือ สารสนเทศบวกกับความรู้ในเรื่องวิธีการหรือเทคนิคในการทำงาน (know-how) สารสนเทศเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะทำให้เกิดความรู้ เราต้องเข้าใจวิธีที่ดีที่สุดในการใช้สารสนเทศเพื่อการแก้ปัญหาในการผลิตสินค้าหรือบริการ (Kogut & Zader, ๑๙๙๒ อ้างใน Lucas, ๒๐๐๐: ๓๑)

ความรู้ ประกอบด้วยข้อมูลหรือสารสนเทศที่ได้รับการจัดระบบและประมวลเพื่อนำไปสู่ความเข้าใจ ประสบการณ์ การสั่งสมการเรียนรู้และความเชี่ยวชาญ ซึ่งสามารถนำไปใช้สำหรับการแก้ปัญหาปัจจุบันหรือการดำเนินงานได้ (Turban et al., ๒๐๐๑: ๑๗)

ความรู้ คือ ความเชื่อถือส่วนบุคคลซึ่งมีเหตุผล ที่จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถของบุคคลในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Knowledge is a justified personal belief that increases an individual's capacity to take effective action.) (Nonaka, ๑๙๙๔; Huber, ๑๙๙๑)

ความรู้ คือ สารสนเทศที่ผสมผสานกับประสบการณ์ บริบท การตีความและการสะท้อนกลับ (reflection) เป็นสารสนเทศซึ่งมีคุณค่าสูง และพร้อมที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในการตัดสินใจและปฏิบัติ (Davenport, De Long & Beers, ๑๙๙๘)

ความรู้ คือ สารสนเทศซึ่งมีความหมาย สาระ มีความเกี่ยวพันและนำไปปฏิบัติได้ (Knowledge is information that is contextual, relevant, and actionable.) (Turban et al., ๒๐๐๔: ๔๕๒)

สรุป ความรู้ คือ สารสนเทศที่มีคุณค่า ซึ่งมีการนำประสบการณ์ วิจารณ์ญาณ ความคิด ค่านิยมและปัญญาของมนุษย์มาวิเคราะห์ เพื่อนำไปใช้ในการสนับสนุนการทำงานหรือใช้ในการแก้ปัญหา ดังนั้นจึงมีผู้ให้ความหมายของความรู้ไว้สั้น ๆ ว่า คือ “Information in Action” (O’ Dell et al., ๑๙๙๘)

ในแผนภาพที่ ๒-๑ แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ว่ามีความต่อเนื่องเชื่อมโยงกัน

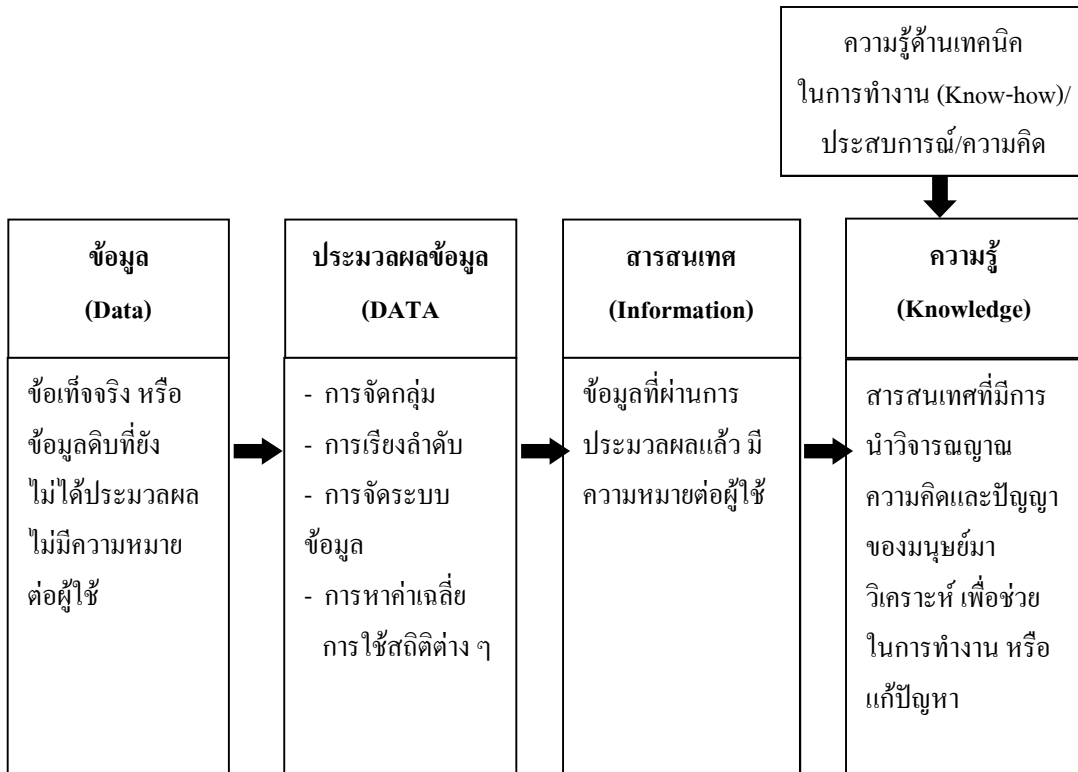
ในแผนภาพที่ ๒-๒ แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างของข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ในด้านการรวบรวม การจัดโครงสร้างและการถ่ายโอน กล่าวคือข้อมูลเป็นข้อเท็จจริงเกี่ยวกับเหตุการณ์ต่าง ๆ จึงง่ายในการรวบรวม จัดโครงสร้าง และถ่ายโอน เช่น คะแนนดิบของนักศึกษาในการสอบแต่ละวิชา ซึ่งสามารถกรอกข้อมูลในตาราง โดยเรียงตามเลขทะเบียนนักศึกษา และสามารถบันทึกเก็บข้อมูลลงแผ่นดิสเก็ตต์ส่งให้หน่วยงานหรือบุคคลอื่นได้ง่าย

ส่วนสารสนเทศเกิดขึ้นเมื่อมีการประมวลผลข้อมูล โดยวิธีการต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการจัดกลุ่ม การหาค่าเฉลี่ย หรือการตัดเกรด ดังนั้นในใบรายงานผลการศึกษานักศึกษาจึงเป็นสารสนเทศ เนื่องจากมีการแปลงคะแนนดิบเป็นเกรดออกมาแสดงผลไว้ อย่างไรก็ตามเมื่อมีการพิจารณาใบรายงานผลของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ รวมถึงมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ จะเห็นว่ามีมาตรฐานการรายงานผลการศึกษาที่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องพิจารณาความหมายของเกรดหรือผลการศึกษานักศึกษาของแต่ละมหาวิทยาลัยเป็นสำคัญ เช่น ในมหาวิทยาลัยของประเทศฟิลิปปินส์หลายแห่งได้มีการรายงานผลคะแนนเป็นเปอร์เซ็นต์ ในขณะที่มหาวิทยาลัยในประเทศไทยส่วนใหญ่เป็นเกรดเฉลี่ย

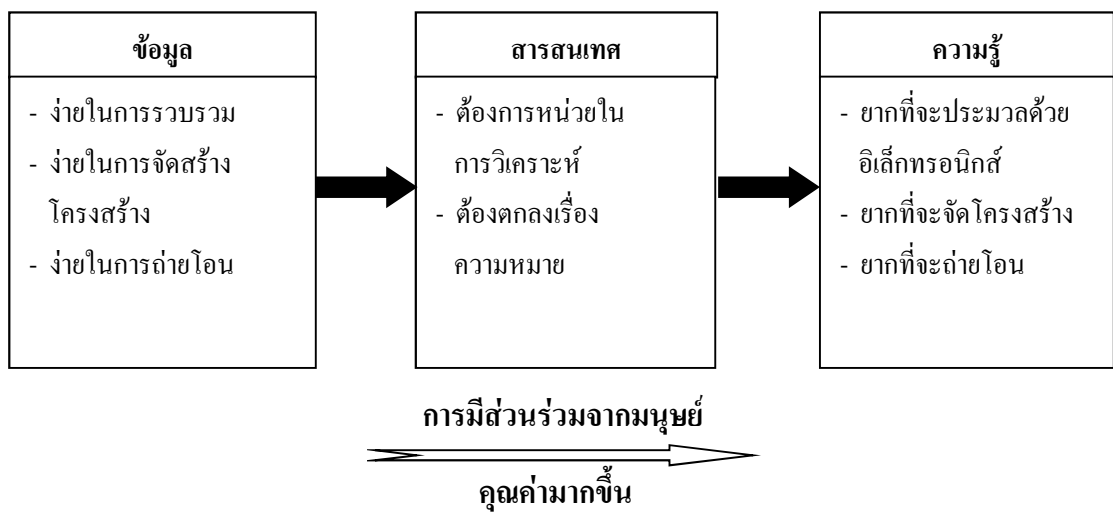
สำหรับความรู้ เป็นสารสนเทศที่มีคุณค่า การที่จะประมวลหรือจัดโครงสร้างหรือการถ่ายโอนความรู้จะทำให้ยากกว่าข้อมูลและสารสนเทศ เช่น หลังจากพิจารณาสารสนเทศซึ่งก็คือคะแนนเฉลี่ยของนักศึกษาทั้งรุ่นแล้ว หากพบว่าคะแนนเฉลี่ยของรุ่นนี้สูงกว่ารุ่นที่แล้ว อาจจะต้องนำประสบการณ์หรือวิจารณ์ญาณประกอบในการวิเคราะห์หาสาเหตุว่าเป็นเพราะเหตุ

ใด การวิเคราะห์สาเหตุดังกล่าวจะทำให้ได้ความรู้ เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการเรียนการสอนได้ต่อไป

แผนภาพที่ ๒-๑ : ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล สารสนเทศ และความรู้



แผนภาพที่ ๒-๒ : ความแตกต่างของข้อมูล สารสนเทศ และความรู้



ที่มา : ปรับจาก Davenport, ๑๙๙๗: ๕.

## ๒. ความแตกต่างระหว่างข้อมูล สารสนเทศ และความรู้

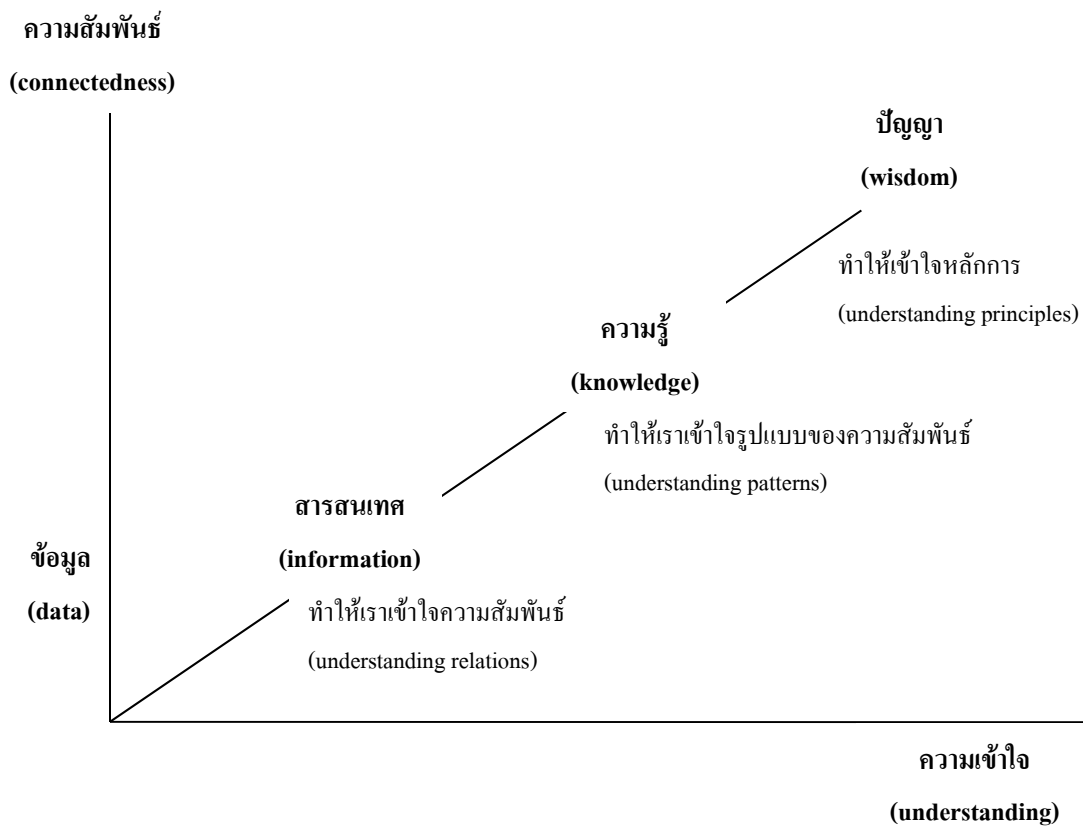
ความแตกต่างระหว่างข้อมูล สารสนเทศและความรู้ สามารถเห็นได้ชัดเจนขึ้นเมื่อพิจารณาโดยดูจากแผนภาพที่ ๒-๒ ซึ่งนำเรื่องมิติความเข้าใจ และความสัมพันธ์กับสิ่งต่าง ๆ มาพิจารณา จากรูปข้อมูลไม่ได้ช่วยให้เราเข้าใจสิ่งต่าง ๆ มากนัก และไม่ได้ทำให้เห็นความสัมพันธ์กับเรื่องราวต่าง ๆ มากนักเช่นกัน เช่น คะแนนดิบของวิชาเรียนที่ได้ยกตัวอย่างไปก่อนนี้ คะแนนดิบทำให้เราทราบเพียงว่านักศึกษาคนใดได้คะแนนเท่าไรจากคะแนนเต็ม

ถ้าเป็นสารสนเทศจะทำให้เราเกิดความเข้าใจและเห็นความสัมพันธ์มากขึ้น (understanding relations) นั่นคือเมื่อมีการตัดเกรดซึ่งถือว่าเป็นข้อมูลที่มีการประมวลผลสารสนเทศ จะทำให้เราเข้าใจว่านักศึกษาส่วนใหญ่มีผลการเรียนเป็นอย่างไร เมื่อเปรียบเทียบผลการเรียนระหว่างนักศึกษารุ่นนี้กับรุ่นก่อนจะเห็นความสัมพันธ์ได้ว่าผลการเรียนรุ่นใดดีกว่ากัน

ส่วนความรู้ยิ่งทำให้เกิดความเข้าใจและความสัมพันธ์กับเรื่องอื่นได้ดียิ่งไปกว่าสารสนเทศอีก กล่าวคือ เมื่อเราวิเคราะห์ว่าทำไมนักศึกษารุ่นนี้จึงมีผลการเรียนดีกว่าอีกรุ่นเป็นเพราะวิธีการเรียนการสอน เอกสารที่ใช้ประกอบการเรียนการสอน ตัวนักศึกษาเอง หรือปัจจัยอื่น ซึ่งหากเรานำประสบการณ์และความคิดวิจารณ์ญาณมาวิเคราะห์ จะทำให้เราเกิดความเข้าใจได้ว่าผลการเรียนของนักศึกษามีความสัมพันธ์กับปัจจัยต่าง ๆ อย่างไร อันจะนำไปสู่การปรับปรุงปัจจัยเหล่านั้นให้ดียิ่งขึ้น เพื่อทำให้เกิดประสิทธิผลในการเรียนมากยิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่งทำให้การเข้าใจรูปแบบความสัมพันธ์ (understanding patterns) ซึ่งเป็นมากกว่าความสัมพันธ์ (relations) กล่าวคือ รูปแบบความสัมพันธ์จะแสดงถึงสิ่งที่เกิดขึ้นสม่ำเสมอและสามารถคาดการณ์ได้ (repeatability and predictability) กล่าวคือ หากต้องการให้เกิดประสิทธิผลในการเรียน จะต้องมียปัจจัยที่แน่นอนอะไรบ้าง และไม่ว่าจะไปประยุกต์ใช้ที่ใดก็จะเป็นผลเช่นนี้เสมอ

ถ้ามีการพัฒนาความรู้ไปอีกระดับหนึ่งจะเกิดปัญญา (wisdom) ซึ่งในที่นี้หมายถึงความสามารถในการใช้ประสบการณ์และความรู้ในการตัดสินใจ หรือการใช้วิจารณ์ญาณได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้การสะสมความรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่งก็จะทำให้เกิดเป็นแหล่งปัญญา หรือภูมิปัญญาได้ ปัญญาทำให้เราเข้าใจหลักการ (understanding principles) เกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงเรื่องราวต่าง ๆ (insights) ที่เป็นเหตุผลว่าเหตุใดแม้บางองค์การจะมีความรู้ที่ประสิทธิผลของการเรียนมียปัจจัยที่เกี่ยวข้องอะไรบ้าง แต่ก็อาจไม่เข้าใจถึงหลักของการศึกษาอย่างแท้จริงว่าสัมพันธ์กับคุณภาพของชีวิตอย่างไร สัมพันธ์กับคุณค่าของความเป็นมนุษย์อย่างไร

แผนภาพที่ ๒-๓ : พัฒนาการของข้อมูล สารสนเทศ และความรู้



ที่มา : Gene Bellinger ๒๐๐๕.

## ตารางที่ ๒-๑ : เปรียบเทียบข้อมูล สารสนเทศ และความรู้

ข้อมูล	สารสนเทศ	ความรู้
<ul style="list-style-type: none"> <li>• วันที่ ๒๖ ธันวาคม ๒๕๔๗ เวลา ๘.๑๕ น. ประชาชนโทรมาแจ้งเรื่องแรงสั่นสะเทือนของแผ่นดิน</li> <li>• ๘.๓๐ น. ได้รับแจ้งว่าศูนย์กลางแผ่นดินไหวอยู่ที่สุมาตรามีแรงสั่นสะเทือน ๘ ริกเตอร์</li> <li>• ๘.๓๖ น. เกิดสึนามิในเมืองไทย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สถิติการเกิดแผ่นดินไหวที่ผ่านมากในประเทศไทยในรอบ ๑๐๐ ปี</li> <li>• สถิติการเกิดแผ่นดินไหวของประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก</li> <li>• สถิติความเสียหายที่เกิดขึ้นจากแผ่นดินไหวในรอบ ๑๐๐ ปี</li> <li>• สถิติของคลื่นทะเลที่ขึ้นและลงภายหลังเกิดแผ่นดินไหว</li> <li>• สถิติของแรงดันคลื่นทะเลภายหลังเกิดแผ่นดินไหว</li> <li>• การเปรียบเทียบคลื่นทะเลในภาวะปกติและในภาวะที่เกิดสึนามิ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ระดับของแผ่นดินไหวที่จะมีโอกาสเกิดสึนามิ</li> <li>• ปรากฏการณ์สึนามิมีกฎเกณฑ์เป็นอย่างไร (ควรมีการให้การศึกษากับประชาชนที่อยู่ติดทะเลทราบ)</li> <li>• การแจ้งเตือนภัยที่มีประสิทธิภาพต่อประชาชนภายหลังรับแจ้งรายงานแผ่นดินไหว (ที่ดีกว่าการส่งโทรสาร)</li> <li>• ความเชื่อว่ามีสิ่งอันดามันยากที่จะเกิดสึนามิเป็นความเชื่อมั่นเป็นความเชื่อที่ถูกต้องหรือมีความเป็นไปได้หรือไม่มีความเป็นไปได้หรือไม่ที่จะเกิดขึ้นในฝั่งอันดามันภายใต้เงื่อนไขอย่างไรบ้าง</li> </ul>

ที่มา : ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ ๒๕๔๘

### สรุป

ข้อมูล หมายถึง ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับเหตุการณ์ หรือข้อมูลดิบที่ยังไม่ผ่านการประมวลผล และยังไม่มีความหมายในการนำไปใช้งาน

สารสนเทศ คือ ข้อมูลที่ได้ผ่านการประมวลผลหรือจัดระบบแล้ว เพื่อให้มีความหมายและคุณค่าสำหรับผู้ใช้

ความรู้ คือ สารสนเทศที่มีคุณค่าซึ่งการนำไปประกอบการ วิจัย วิจารณ์ ความคิด ค่านิยม และปัญหาของมนุษย์มาวิเคราะห์ เพื่อนำไปใช้การทำงานหรือการแก้ปัญหา

ความแตกต่างระหว่างข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ คือ ข้อมูลจะง่ายในการรวบรวม จัดโครงสร้าง และง่ายต่อการถ่ายโอน ส่วนสารสนเทศต้องมีหน่วยในการวิเคราะห์และต้องตกลงเรื่องความหมายกับผู้ใช้ สำหรับความรู้ยากที่จะประมวลผลด้วยอิเล็กทรอนิกส์ จัดโครงสร้างและถ่ายโอน ข้อมูลจะเกิดก่อน แล้วจึงพัฒนาเป็นสารสนเทศ ความรู้และปัญญาในที่สุด สารสนเทศทำให้เกิดความเข้าใจความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ ความรู้ทำให้เข้าใจรูปแบบของความสัมพันธ์และปัญญา ทำให้เกิดความเข้าใจหลักการ

## คุณลักษณะของความรู้ (Knowledge Attributes)

ในบทนี้จะกล่าวถึงคุณลักษณะของความรู้โดยทั่วไป เพื่อให้เห็นความแตกต่างระหว่างความรู้กับทรัพย์สินอื่นขององค์กร คุณลักษณะของความรู้ความสามารถมองได้จากหลายมุมมอง นักวิชาการได้มีการกล่าวถึงลักษณะของความรู้ในแง่มุมต่าง ๆ ซึ่งน่าจะช่วยให้ขยายความเข้าใจในเรื่องทรัพยากรความรู้ได้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งอาจนำไปใช้กำหนดเป็นตัวแปรของคุณลักษณะของความรู้ในการทำวิจัยก็ได้ (Holsapple & Joshi, ๒๐๐๑)

### ๑. คุณลักษณะของความรู้โดยทั่วไป

ความรู้จัดเป็นทรัพย์สินประเภทหนึ่งขององค์กร (organization asset) ที่มีความสำคัญ และมีลักษณะที่แตกต่างจากทรัพย์สินอื่น ดังนี้ (Gray, ๑๙๙๕; Holsapple, ๒๐๐๓ อ้างใน Turban et al., ๒๐๐๔)

๑.๑ ไม่เป็นไปตามกฎลดน้อยถอยลง (Diminishing of Returns) ความรู้เมื่อใช้แล้วจะไม่เหมือนการบริโภคสินค้าอื่นที่จะหมดหรือลดลงไป เมื่อผู้บริโภคได้ใช้ความรู้จะมีการพัฒนาหรือขยายความรู้ออกไป และเพิ่มคุณค่าของความรู้ได้

๑.๒ มีการขยายตัวไม่หยุดนิ่ง ต้องทบทวนพัฒนาตลอดเวลาในขณะที่ความรู้ได้พัฒนาขึ้น จะมีการขยายกิ่งก้านสาขาของความรู้ออกไป ความรู้จึงมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) เป็นสารสนเทศที่นำไปปฏิบัติได้ ดังนั้นองค์กรจะต้องพัฒนาความรู้ใหม่ตลอดเวลา เพื่อให้เป็นแหล่งของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

๑.๓ มีคุณค่าไม่แน่นอน เป็นการยากที่จะประเมินผลกระทบจากการลงทุนในด้านความรู้ ประโยชน์หลายอย่างเป็นลักษณะที่จับต้องไม่ได้ นอกจากนี้หากมีการแลกเปลี่ยนความรู้ การประเมินคุณค่าหรือการประเมินผู้ที่ได้รับประโยชน์มากที่สุดจะประเมินได้ยากเช่นกัน

๑.๔ ความรู้ขึ้นอยู่กับบริบทเฉพาะ และขึ้นอยู่กับเวลาและสถานที่ (Hayek, ๑๙๔๕) ประโยชน์และความถูกต้องของความรู้แปรเปลี่ยนตามกาลเวลา ดังนั้นความรวดเร็ว



(immediacy) อายุ (age) การสิ้นสุด (perish ability) ความไวการเปลี่ยนแปลง (vitality) ของความรู้ จึงเป็นลักษณะที่มีความสำคัญ

๑.๕ **ความเป็นอสมมาตรของความรู้ (Asymmetry of Knowledge)** องค์การต่าง ๆ มักมีความรู้ของแต่ละหน่วยงานไม่เท่ากัน บางหน่วยงานมีความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญ มากกว่าหน่วยงานอื่น (Davenport & Prusak, ๑๙๙๘)

## ๒. รูปแบบความรู้ (Mode of Knowledge)

ความรู้สามารถจัดแบ่งเป็นสองประเภท คือ ความรู้แบบไม่ชัดแจ้งและความรู้แบบชัดแจ้ง (Nonaka, ๑๙๙๔) (ดูตารางที่ ๑)

๒.๑ **ความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง (Tacit Knowledge)** เป็นความรู้ที่ยากที่จะอธิบาย โดยใช้คำพูด มีรากฐานมาจากการกระทำและประสบการณ์ เป็นความเชื่อ ทักษะ และมีลักษณะเป็นอัตวิสัย (subjective) ต้องการการฝึกฝนเพื่อให้เกิดความชำนาญ เป็นเรื่องส่วนบุคคล มีบริบทเฉพาะ (context – specific) ทำให้เป็นทางการและสื่อสารได้ยาก เช่น วิจารณ์ ความลับทางการค้า วัฒนธรรมขององค์กร ทักษะ ความเชี่ยวชาญในเรื่องต่าง ๆ การเรียนรู้ขององค์กร ความสามารถในการชิมรสไวน์ ทักษะในการสังเกตเปลวควันจากปล่องโรงงานว่ามีปัญหาในกระบวนการผลิตหรือไม่ ทักษะในการทำกับข้าว เป็นต้น ความรู้แบบไม่ชัดแจ้งใช้เวลาและต้นทุนสูงในการถ่ายโอนความรู้

๒.๒ **ความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge)** เป็นความรู้ที่รวบรวมได้ง่าย จัดระบบและถ่ายโอนโดยใช้วิธีการดิจิทัล มีลักษณะวัตถุวิสัย (objective) สามารถแปลงเป็นรหัสในการถ่ายทอดโดยวิธีการที่เป็นทางการ ไม่จำเป็นต้องอาศัยการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นเพื่อถ่ายทอดความรู้ เช่น นโยบายขององค์กร กระบวนการทำงาน ซอฟต์แวร์ เอกสาร กลยุทธ์ เป้าหมายและความสามารถหลักขององค์กร

ความรู้ยังมีลักษณะไม่ชัดแจ้งมากเท่าไร การโอนความรู้ยังกระทำได้ยากเท่านั้น ดังนั้นบางคนจึงเรียกความรู้ประเภทนี้ว่าความรู้แบบเหนียว (Sticky Knowledge) หรือความรู้ที่อยู่ภายในสมองของคน (Embedded Knowledge) ส่วนความรู้แบบชัดแจ้งสามารถถ่ายโอนได้ง่าย บางครั้งจึงเรียกว่าความรู้ที่รั่วไหลได้ง่าย (Leaky Knowledge)

ความสัมพันธ์ของความรู้ทั้งสองประเภทเป็นสิ่งที่แยกจากกันไม่ได้ ต้องอาศัยซึ่งกันและกัน (Tsoukas, ๑๙๙๖) เนื่องจากความรู้แบบไม่ชัดแจ้งเป็นส่วนประกอบของความรู้ทั้งหมด (Grant, ๑๙๙๖) และสามารถแปลงให้เป็นความรู้แบบชัดแจ้งโดยการสื่อสารด้วยคำพูด

ตารางที่ ๒-๒ : คุณลักษณะของความรู้

คุณลักษณะ	มิติ	นักวิชาการที่เกี่ยวข้อง
รูปแบบ (Mode)	ไม่ชัดแจ้งและชัดแจ้ง (tacit vs. explicit knowledge)	Teece, ๑๙๘๑; Nonaka, ๑๙๙๑; Nonaka & Takeuchi, ๑๙๙๕
ชนิด (Type)	ความรู้แบบพรรณนา ความรู้เชิงกระบวนการ และความรู้ในการให้เหตุผล (descriptive vs. procedural vs. reasoning knowledge)	Bonccek et al., ๑๙๘๑; Holsapple & Whinston, ๑๙๘๗, ๑๙๘๘; Holsapple, ๑๙๙๕; Holsapple & Whinston, ๑๙๙๖
ขอบเขตการนำไปใช้ (Domain)	ตามหัวข้อเรื่องหรือปัญหาซึ่งต้องใช้ความรู้ (subject or problem knowledge)	Van der Spek & Spijkervet, ๑๙๙๗
การนำไปประยุกต์ใช้ (Applicability)	ความรู้ของท้องถิ่นกับความรู้สากลระดับโลก (local vs. global knowledge)	Novins & Armstrong, ๑๙๙๗
ระดับการจัดการ (Management level)	ระดับปฏิบัติการ หรือกลยุทธ์ (operational vs. strategic)	Anthony, ๑๙๖๕
การเข้าถึง (Accessibility)	ส่วนบุคคลและสาธารณะ	Holsapple & Whinston, ๑๙๙๖
การใช้ประโยชน์ (Utility)	จากระดับชัดเจน ไปสู่ระดับที่มีความหมาย และสู่ระดับที่มีเกี่ยวพันจนถึงระดับที่มีความสำคัญ	Holsapple & Whinston, ๑๙๙๖
ความถูกต้อง (Validity)	แม่นยำ หรือแน่นอน	Holsapple & Whinston, ๑๙๙๖
ความเชี่ยวชาญ (Proficiency)	ความเชี่ยวชาญที่อยู่ในความรู้	Wiig, ๑๙๙๗
แหล่งที่มา (Source)	ต้นกำเนิดของความรู้ (origin)	Novins & Armstrong, ๑๙๙๗
ความสำคัญในปัจจุบัน (Immediacy)	ความรู้แอบแฝงและความรู้ที่นำไปใช้งานได้ทันที (latent vs. actionable knowledge)	Stewart, ๒๐๐๒
อายุ (Age)	ความรู้ใหม่ – ความรู้ที่สร้างมาแล้ว – ความรู้เก่า	Van der Spek & Spijkervet, ๑๙๙๗
การสิ้นสุด (Perishability)	อยู่บนหิ้ง หรือมีอายุขานาน (Shelf vs. life of knowledge)	Holsapple & Whinston, ๑๙๙๖

### ตารางที่ ๒-๒ : คุณลักษณะของความรู้ (ต่อ)

คุณลักษณะ	มิติ	นักวิชาการที่เกี่ยวข้อง
ความไวต่อการเปลี่ยนแปลง (Vocation)	ความเร็วในการเปลี่ยนแปลง	Pritchard, ๑๙๕๕
ที่ตั้ง (Location)	ตำแหน่งของความรู้ (เช่น ตามตำแหน่งในองค์กร ตามภูมิศาสตร์)	Van der Spek & Spijkervet, ๑๙๕๗
ความเป็นนามธรรม (Abstraction)	รูปธรรมหรือนามธรรม (concrete vs. abstract)	Boland et al., ๒๐๐๑
ความสามารถในการเขียนโปรแกรม	ความสามารถในการถ่ายโอนได้ และง่ายต่อการใช้ (transferable and easy to use)	Novins & Armstrong, ๑๙๕๗
ความสามารถในการวัด	ระดับของการวัดได้ของความรู้ หรือ กระบวนการ	Holsapple & Whinston, ๑๙๘๗, Edvinsson & Malone, ๑๙๙๗; Lev, ๒๐๐๑

ที่มา : Hosapple, C.W., ๒๐๐๓ : ๑๗๘ – ๑๗๙

### ๓. ประเภทและโดเมนของความรู้ (Types and Domain Knowledge)

ความรู้มีสามประเภท คือ ความรู้แบบพรรณนา ความรู้แบบกระบวนการ และความรู้ในการให้เหตุผล (Holsapple & Whinston, ๑๙๘๘, ๑๙๙๖; Holsapple, ๑๙๙๕) (ดูตารางที่ ๒)

ความรู้แบบพรรณนา (Descriptive Knowledge) คือ การบรรยายลักษณะของวัตถุ ความคิดในอดีต ปัจจุบันและอนาคต ซึ่งอาจเป็นการบรรยายสิ่งที่เป็นอยู่จริง หรืออาจเป็นการพยากรณ์หรือคาดการณ์ก็ได้ อย่างไรก็ตามความรู้เชิงพรรณนามีเหมือนกับข้อมูลหรือสารสนเทศ ไม่ได้ช่วยทำให้เกิดความรู้ใหม่ ดังนั้นนักวิชาการบางคนจึงไม่ถือว่าความรู้แบบพรรณนาเป็น “ความรู้”

ความรู้แบบกระบวนการ (Procedural Knowledge) คือ ความรู้เกี่ยวกับการทำอะไรร้อยอย่าง โดยอาจเป็นการอธิบายการทำงานที่ละขั้นตอน หรือการอธิบายปรากฏการณ์ว่าเกิดขึ้นได้อย่างไร (Zack, ๑๙๕๕) เช่น ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการผลิต

ความรู้ในการให้เหตุผล (Reasoning Knowledge) ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับข้อสรุปที่ถูกต้อง หรือการกระทำอะไรที่ควรจะทำภายในสถานการณ์หนึ่ง ๆ ความสัมพันธ์ระหว่างสถานการณ์กับข้อสรุปหรือการกระทำจะอยู่บนพื้นฐานของตรรกะ และหลักเหตุผล เช่น

กฎระเบียบ นโยบายแนวการดำเนินงาน หลักการ ความรู้ประเภทนี้เป็นได้ทั้งความรู้ที่ชัดเจนหรือไม่ชัดเจน

โดเมนของความรู้เป็นเสมือนสาขาของความรู้ เช่น นโยบายสาธารณะ การตลาด วิศวกรรม หรือการบริหารการผลิต หรือสาขาที่เฉพาะเจาะจง เช่น การควบคุมวัสดุคงคลัง การรับประกันคุณภาพ และบัญชีต้นทุน

#### ๔. การประยุกต์ความรู้ ระดับของการบริหารที่นำความรู้ไปใช้ การเข้าถึง และประโยชน์ (Knowledge Applicability, Management Level, Accessibility, and Utility)

การประยุกต์ใช้ความรู้ (Applicability) จำแนกเป็น ๒ ประเภท คือ (๑) การประยุกต์เฉพาะสถานการณ์ และ (๒) การประยุกต์ในระดับสากล ซึ่งใช้กับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ทั่วไป

ระดับของการบริหาร (Management Level) หมายความว่า ความรู้ได้รับการนำไปประยุกต์ใช้สำหรับการบริหารในระดับต่าง ๆ ในองค์กร แบ่งเป็น ๒ ระดับ ได้แก่ ความรู้ที่ควบคุมระดับปฏิบัติการ และความรู้ที่ควบคุมระดับการบริหาร หรือการวางแผนกลยุทธ์ (Anthony, ๑๙๖๕) กล่าวคือ ความรู้ที่ควบคุมระดับปฏิบัติการได้รับการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ส่วนความรู้ที่ควบคุมระดับการบริหาร คือ ความรู้ที่ใช้เป็นหลักประกันว่าทรัพยากรมีเพียงพอและได้รับการจัดสรรไปเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายตามแนวทางที่กำหนดนโยบาย

การเข้าถึงความรู้ (Accessibility) เป็นความแตกต่างของการเข้าถึงแบบส่วนตัว (เข้าถึงโดยหน่วยการประมวลผลอันเดียวหรือเฉพาะบุคคลเท่านั้น) และแบบสาธารณะ (เปิดโอกาสให้คนทั่วไปเข้าถึงได้)

ประโยชน์ (Utility) คือ ประโยชน์จากความรู้ ซึ่งแบ่งได้ ๔ ระดับ จากต่ำไปสูง ดังนี้

- ความชัดเจน การแสดงความรู้ที่เข้าใจได้ง่าย
- ความหมาย การตีความหมายที่ประมวลผลให้
- ความสัมพันธ์ ความเกี่ยวข้องกับปัญหาหรือเรื่องที่เผชิญอยู่
- ความสำคัญ ความสำคัญของงานที่จะทำให้สำเร็จ

#### ๕. ความถูกต้อง และความเชี่ยวชาญ

ความถูกต้องของความรู้ (Validity) หมายถึง ความแม่นยำ ความเที่ยงตรง (Consistency) และ/หรือความมั่นใจในเนื้อหาของความรู้ (Holsapple & Whinston, ๑๙๙๖)

ความเชี่ยวชาญ (Proficiency) ของความรู้ หมายถึง ระดับของความเชี่ยวชาญที่ต้องใช้ในความรู้ (Wiig, ๑๙๘๓)

### ๖. มิติเวลาของความรู้

ความรู้ขึ้นอยู่กับกาลเวลา คำศัพท์ที่ใช้บรรยายคุณลักษณะของความรู้ที่เกี่ยวกับเวลา ได้แก่ ความทันเวลา อายุ ความสิ้นสุด และความไวต่อการเปลี่ยนแปลง

ความทันเวลา (Immediacy) พิจารณา ๒ ประเด็น คือ ความสามารถในการใช้งานในปัจจุบันและศักยภาพในการใช้งาน ความสามารถในการใช้งาน หมายถึง ความสามารถที่จะใช้งานได้ในปัจจุบัน ส่วนศักยภาพในการใช้งานจะเป็นความรู้แบบแอบแฝง (Latent Knowledge) ประเด็นพิจารณา คือทำอย่างไรจึงจะหาความรู้แบบแอบแฝงให้เป็นความรู้ที่สามารถใช้งานได้ในปัจจุบัน

ส่วนอายุของความรู้ จำแนกเป็น ๒ แบบ คือ ความรู้ที่สร้างใหม่กับความรู้เก่า คุณค่าของความรู้อาจจะเลือนหายไปตามกาลเวลา กลายเป็นความรู้ที่ล้าสมัย หรือเป็นความรู้ที่สิ้นสุดไปแล้ว (perishability)

ความไวต่อการเปลี่ยนแปลง (Volatility) หมายถึง อัตราการเปลี่ยนแปลงของความรู้ กล่าวคือ ต้องมีการทบทวนความรู้ใหม่บ่อย หรือไม่เป็นความรู้ที่มีชีวิตสั้น หรืออยู่ได้คงทนถาวร จะมีฉนวนป้องกันไม่ให้ความรู้เปลี่ยนแปลงบ่อยได้หรือไม่ อัตราความไวในการเปลี่ยนแปลงจะมีผลกระทบต่อการเก็บความรู้ (Pritchard, ๑๙๘๕) เช่น ควรเก็บความรู้ที่ไวกับคนหรือไวกับเครื่องคอมพิวเตอร์ดี

### ๗. คุณลักษณะอื่น ๆ

ทำเลที่ตั้ง (Location) หมายถึง ตำแหน่งของความรู้ในองค์กร ซึ่งจะมีผลต่อการใช้งานด้วย ทำเลที่ตั้งนอกจากจะหมายถึงตำแหน่งทางภูมิศาสตร์แล้ว ยังหมายถึงตำแหน่งในองค์กรด้วย เช่น ผู้มีความรู้ในระดับใดขององค์กร

ความเป็นนามธรรม (Abstraction) คือ ความแตกต่างระหว่างความเป็นรูปธรรมและนามธรรมของความรู้ (Boland et al., ๒๐๐๑) ความเป็นรูปธรรมของความรู้ ได้แก่ ความสามารถอธิบายและเห็นภาพได้ง่ายของความรู้ เช่น ความรู้ในการปลูกต้นไม้ ส่วนความเป็นนามธรรมของความรู้ ได้แก่ ความสามารถในการอธิบายและเข้าใจได้ยาก เช่น ความรู้เกี่ยวกับปรัชญา

ความสามารถในการเขียนโปรแกรม (Programmability) หมายถึง ระดับที่ความรู้ได้รับการถ่ายโอนและง่ายในการใช้ ความรู้ที่มีโครงสร้างชัดเจนจะสามารถนำไปเขียนโปรแกรมได้ง่าย

ความสามารถในการวัด (Measurability) คือ การประเมินคุณค่าของเนื้อหาความรู้ และ/หรือคุณค่าของการประมวลความรู้ ความรู้แบบชัดแจ้งจะวัดง่ายกว่าความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง

## ๘. สรุป

คุณลักษณะของความรู้ในบทนี้ได้พิจารณาเป็น ๒ ประเด็น คือ คุณลักษณะของความรู้โดยทั่วไป ซึ่งมีลักษณะไม่ลดน้อยลงเมื่อนำไปใช้ มีการขยายตัวได้ มีคุณค่าไม่แน่นอนขึ้นอยู่กับบริบทเวลาและสถานที่ และแต่ละหน่วยงานมีความรู้ไม่เท่าเทียมกัน

ส่วนคุณลักษณะเฉพาะของความรู้ จำแนกตามรูปแบบของความรู้ ประเภทและโดเมน การประยุกต์ใช้ระดับที่ใช้ การเข้าถึง และประโยชน์ ความถูกต้อง ความเชี่ยวชาญ มิติเวลาของความรู้ รวมทั้งลักษณะอื่น

คุณลักษณะเหล่านี้จะทำให้เกิดความเข้าใจในเรื่องความรู้มากขึ้น รวมทั้งช่วยให้นำไปใช้งานวิจัยได้ดีขึ้น

## แนวคิดการจัดการความรู้

### ๑. ความหมายการจัดการความรู้

ความหมายของการจัดการความรู้มีความแตกต่างกันมาก แต่มุมมองที่ได้รับค่านิยมจะมองว่า การจัดการความรู้เป็นการปฏิบัติที่เน้นการสร้าง การเผยแพร่ และการใช้ความรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร (อาทิ Devenport & Prusak, ๑๙๙๘; Alavi & ๒๐๐๐; Rossett, ๑๙๙๙)

ทาเคอูชิ และ โนนากะ (Takeuchi & Nonaka, ๒๐๐๔) ให้ความหมายกับการจัดการความรู้ว่าคือ “กระบวนการในการสร้างความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง เผยแพร่ความรู้ทั่วทั้งองค์กร และนำไปเป็นส่วนประกอบสำคัญของผลิตภัณฑ์บริหาร เทคโนโลยีและระบบใหม่ ๆ”

เบนเน็ตและเบนเน็ต (Bennet & Bennet, ๒๐๐๔: ๒) ให้ความหมายของการจัดการความรู้ว่า คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการสร้างรักษา และสนับสนุนให้องค์กรใช้ความรู้ของบุคคลและความรู้ของส่วนร่วมในการทำงานเพื่อให้บรรลุพันธกิจขององค์กร โดยมอง

การจัดการความรู้เป็นเสมือนการสร้างความรู้ได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนเพื่อให้การทำงานมีผลงานสูงขึ้น

Turban et al (๒๐๐๔ : ๔๕๑) ให้ความหมายของการจัดการความรู้ว่า หมายถึง “กระบวนการที่ช่วยองค์กรในการระบุ คัดเลือก จัดระบบ เผยแพร่ และถ่ายโอนสารสนเทศและความเชี่ยวชาญที่สำคัญซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความจำองค์กรที่อยู่ในรูปที่มีโครงสร้างที่ไม่ชัดเจน”

องค์กรสหประชาชาติได้ให้ความหมายว่า การจัดการความรู้คือ กระบวนการในการสร้างและเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เราทราบเข้าไปใช้ในการทำงาน เช่น จากความรู้เป็นการกระทำจากนวัตกรรมไปสู่การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการภายในซึ่งเกี่ยวกับสิ่งที่เรียนรู้และสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือเปลี่ยนแปลงองค์การช่วยในการปรับปรุงการทำงานและองค์การรวมทั้งสิทธิผลในการพัฒนาด้วย เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ แนวคิดและประสบการณ์ และนำมาไว้ด้วยกันเพื่อเชื่อมโยงกับชุมชนเรียนรู้แห่งการปฏิบัติและเครือข่ายความรู้ (UNDP.Evaluation Office, ๒๐๐๔)

วิจารณ์ พานิช (๒๕๔๘) ให้ความหมายของการจัดการความรู้ว่า หมายถึง การรวบรวม การจัดระบบการจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้ โดยอาศัยเทคโนโลยีด้านข้อมูลและด้านคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือช่วย นอกจากนี้การจัดการความรู้ยังเกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ (Knowledge sharing) ต้องอาศัยผู้ทรงความรู้ความสามารถในการตีความ และประยุกต์ใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรซึ่งถือว่าเป็นต้นทุนทางปัญญา (intellectual capital)

บุญดี บุญญากิจ และคณะ (๒๕๔๗: ๒๑) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ว่า “เป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรโดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยนและใช้ความรู้ เป็นต้น”

จึงสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ คือ กระบวนการในการสร้าง ประมวล เผยแพร่ และให้ความรู้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

## ๒. จุดมุ่งหมายของการจัดการความรู้

จุดมุ่งหมายของการจัดการความรู้ ได้แก่

๒.๑ เพื่อให้องค์กรตระหนักถึงความสำคัญของความรู้ทั้งที่มีอยู่ในบุคคลต่าง ๆ และในองค์กร รวมทั้งการนำความรู้นั้นมาใช้ประโยชน์ให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด (Bennett & Bennett, ๒๐๐๓) องค์กรโดยทั่วไปมีการแบ่งงานตามหน้าที่ บุคลากรที่ทำงานจะสะสมความรู้และประสบการณ์ในการทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย หากองค์กรไม่มีการจัดการความรู้แล้ว ความรู้และประสบการณ์ที่มีแต่ละคนมีก็จะกระจัดกระจาย ไม่มีการรวบรวมอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มีการเข้าถึงและใช้ร่วมกันในภายหลัง

๒.๒ เพื่อส่งเสริมให้การพัฒนาวัฒนธรรมของการให้ความสำคัญกับความรู้ (Knowledge-intensive culture) ซึ่งได้แก่ ความปรารถนาในการแลกเปลี่ยนความรู้และมีพันธะผูกพันในการจัดการความรู้ในทุกระดับขององค์กร

๒.๓ เพื่อสร้างพื้นฐานในการรองรับความรู้ (Devenport & Prusak, ๑๙๙๘) ไม่ว่าจะเป็นระบบคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน ระบบหมุนเวียนคนในการทำงาน และระบบการให้รางวัล เป็นต้น

๒.๔ มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ เพิ่มพูนความรู้และเร่งให้เกิดความรู้ทั้งภายในและองค์กร เช่น การมีอินเทอร์เน็ตเพื่อใช้ในการติดต่อแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร

### ๓. แนวทางการจัดการความรู้

การจัดการความรู้มีหลายแนวทาง

#### ๓.๑ แนวทางของ Alavi & Leidner (๒๐๐๒)

ผลจากการศึกษาวิจัยของ Alavi & Leidner (๒๐๐๒) ซึ่งเก็บข้อมูลแบบเฉพาะเจาะจงจากผู้บริหารในองค์กรต่าง ๆ จำนวน ๑๐๕ ราย ใน ๑๒ ประเทศ พบว่าแนวทางการจัดการความรู้มี ๓ แนวทาง คือ แนวทางใช้สารสนเทศเป็นหลัก (Information-based) แนวทางการใช้เทคโนโลยีเป็นหลัก (Technology-based) และแนวทางด้านวัฒนธรรม (Culture-based) โดยแนวทางใช้สารสนเทศเป็นหลัก จะเน้นสารสนเทศที่นำไปสู่การปฏิบัติ การจำแนกข้อมูล การกลั่นกรองสารสนเทศ ความสามารถในการเข้าถึงสารสนเทศ ในขณะที่แนวทางที่เน้นเทคโนโลยีจะเน้นเทคนิคต่าง ๆ ของเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น เหมืองข้อมูล (Data Mining)\* คลังข้อมูล (Data Warehouse)\* ระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร (Executive Information Systems) หรือเครือข่ายแบบต่าง ๆ ในขณะที่แนวทางแบบวัฒนธรรมจะสนใจการเรียนรู้ร่วมกัน องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นต้น (ดูตารางที่ ๒-๓)



ตารางที่ ๒-๓ : แนวทางการจัดการความรู้ โดย Alavi & Leidner (๒๐๐๒)

เน้นการใช้สารสนเทศเป็นหลัก (information-based)	เน้นการใช้เทคโนโลยีเป็นหลัก (Technology-based)	เน้นวัฒนธรรม (Culture-based)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• สารสนเทศที่นำไปปฏิบัติได้</li> <li>• การจำแนกประเภทของข้อมูล</li> <li>• ไดเรกทอรีขององค์กร</li> <li>• สารสนเทศที่มีการกลั่นกรองแล้ว</li> <li>• แนวคิดหรือข้อความที่เป็นอิสระ</li> <li>• เอกสารหลักฐานการบันทึกสารสนเทศ</li> <li>• สารสนเทศที่พร้อมจะเข้าถึงได้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• เหมืองข้อมูล (Data Mining)</li> <li>• คลังข้อมูล (Data Warehouse)</li> <li>• ระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร (Executive Information Systems)</li> <li>• ระบบผู้เชี่ยวชาญ (Expert Systems)</li> <li>• ปัญญาประดิษฐ์</li> <li>• อินทราเน็ต</li> <li>• มัลติมีเดีย</li> <li>• เสิร์ทเอนจิน (Search Engine)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การเรียนรู้ร่วมกัน</li> <li>• การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง</li> <li>• การบ่มเพาะทรัพย์สินทางปัญญา</li> <li>• องค์กรแห่งการเรียนรู้</li> </ul>

ที่มา : ปรับจาก Alavi & Leidner, ๒๐๐๒ : ๒๑

แนวทางที่ Alavi & Leidner ได้จากการศึกษาวิจัยเป็นประโยชน์เพราะทำให้ทราบว่าองค์กรในประเทศต่าง ๆ มีแนวทางการจัดการความรู้อย่างไร ความสามารถของคนที่จะจัดการความรู้ รวมทั้งประเด็นการบริหารในแต่ละแนวทางเป็นอย่างไร

๓.๒ แนวทางของ Earl (๒๐๐๑)

เอิร์ล (๒๐๐๑) ได้วิเคราะห์กรณีศึกษา การสัมมนา การสัมมนาและวารสารวิชาการและวิชาชีพที่มีเกี่ยวข้องกับองค์กรที่จัดการความรู้และจัดกลุ่มแนวความคิดการจัดการความรู้เป็น ๓ สำนัก คือ ๑) สำนักเทคโนโลยี (Technocratic) ซึ่งอาศัยสารสนเทศหรือการจัดการเทคโนโลยีเพื่อช่วยผู้ปฏิบัติงานในการทำงานประจำ ๒) สำนักเศรษฐศาสตร์ (Economic) ซึ่งเน้นเชิงพาณิชย์ในการสร้างรายได้ในการใช้ความรู้และทุนทางปัญญา และ ๓) สำนักพฤติกรรม (Behavior) เน้นการกระตุ้นและประสานให้ผู้บริหารมีการกระทำในเชิงรุก เพื่อสร้างและแบ่งปันการใช้ทรัพยากรความรู้

๓.๒.๑ แนวความคิดเทคโนโลยีแบ่งเป็น ๓ สำนักย่อย คือ สำนักระบบ สำนัก Cartographic และสำนักวิศวกรรม

(๑) สำนักระบบ เน้นการรวบรวมความรู้เฉพาะด้านสร้างเป็นฐานความรู้ (Knowledge-base) เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญอื่นสามารถเข้าถึงได้ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ คือ ความรู้ไม่เพียงจะนำมาจากความรู้ที่มีลักษณะวัตถุวิสัยเท่านั้น แต่ยังมาจากประสบการณ์ที่ได้จาก

การปฏิบัติ และจากบุคคลหรือกลุ่มเพื่อให้ผู้คนได้ใช้ จึงจำเป็นต้องมีแรงจูงใจหรือรางวัลสำหรับการสร้างความรู้และการแข่งขันด้วย

(๒) Cartographic เกี่ยวข้องกับการจัดกลุ่มความรู้ขององค์กร โดยการบันทึกและเปิดเผยว่า “ใคร” ในองค์กรรู้ “เรื่องอะไร” เพื่อจะสร้างไดเรกทอรี (directories) หลักการคือเพื่อให้คนในองค์กรสามารถเข้าถึงบุคคลที่มีความรู้ในองค์กรเพื่อขอรับฟังคำแนะนำ คำปรึกษา หรือแลกเปลี่ยนความรู้ได้ด้วย

(๓) วิศวกรรม (Engineering) เน้นกระบวนการในการเพิ่มการใช้ความรู้ หลักการคือการค้าเงินงานของกระบวนการจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยจัดหาบุคลากรที่มีความรู้ที่เกี่ยวข้องไปให้ และกระบวนการบริหารเอง จะต้องใช้ความรู้มากกว่ากระบวนการทำงาน

๓.๒.๒ สำนักเศรษฐกิจ สำนักนี้จะเน้นเฉพาะสิ่งที่เปิดเผยเห็นชัดแจ้ง ในการแบ่งปันและใช้ความรู้ขององค์กร หรือทรัพย์สินทางปัญญาเพื่อเพิ่มรายได้

๓.๒.๓ สำนักพฤติกรรม มีสำนักย่อย ๓ สำนัก คือ สำนักองค์กร สำนักที่เน้นเรื่องพื้นที่เพื่อการจัดการความรู้ (Spatial) สำนักกลยุทธ์

(๑) สำนักองค์กร เน้นการอธิบายถึงการใช้โครงสร้างขององค์กรหรือเครือข่ายในการแบ่งปันความรู้ ซึ่งเรียกว่า “ชุมชนความรู้” โดยมีการออกแบบเพื่อแลกเปลี่ยน และแบ่งปันความรู้แบบโต้ตอบกันได้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

(๒) สำนักที่เน้นเรื่องพื้นที่เพื่อการจัดการความรู้ (Spatial) กล่าวคือ เน้นเรื่องสถานที่เพื่ออำนวยความสะดวกในการแลกเปลี่ยนความรู้ สำนักนั้นบางครั้งเรียกว่า สำนักสังคมซึ่งเกี่ยวข้องกับการสนับสนุนและการใช้ต้นทุนทางสังคมซึ่งพัฒนามาจากปฏิสัมพันธ์ของคนทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการอย่างต่อเนื่อง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อกระตุ้นให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กัน

(๓) สำนักกลยุทธ์ การจัดการความรู้จะเป็นมิติของกลยุทธ์การสร้างความรู้ได้เปรียบในการแข่งขัน องค์กรจึงสร้าง สนับสนุน และใช้ทรัพย์สินความรู้ผ่านระบบกระบวนการและคน เพื่อเปลี่ยนความรู้ให้เป็นมูลค่าในสินค้าหรือบริการ

### ๓.๓ แนวทางเสนอโดย Swan

แนวทางการจัดการความรู้ในปัจจุบันที่ได้รับความสนใจทั้งจากนักวิชาการ และนักปฏิบัติ แบ่งได้เป็น ๒ แนวทางหลัก (Swan, ๒๐๐๓) ได้แก่

๓.๓.๑ แนวทางแรก คือ แนวทางที่มองการจัดการความรู้เป็นเสมือนเทคโนโลยี (Knowledge Management as Technology)

แนวทางนี้มีชื่อเรียกต่าง ๆ กัน เช่น แนวทางวิศวกรรม (Engineering Perspective) (Markus, ๑๙๙๕) แนวทางแบบกระบวนการการเรียนรู้และความเข้าใจ (Cognitive Perspective) (Swan et al., ๑๙๙๕) แนวทางนี้มองว่า ความรู้เป็นบางอย่างที่อยู่ในหัวสมองของมนุษย์ซึ่งสามารถดึง กำหนดรหัส เก็บรักษา และถ่ายโอนเพื่อปรับปรุงความสามารถในกระบวนการประมวลสารสนเทศขององค์กร แนวทางนี้จึงใกล้เคียงกับแนวทางที่ใช้สารสนเทศเป็นหลัก และแนวทางที่ใช้เทคโนโลยีเป็นหลัก ตามผลการวิจัยของ Alavi & Leidner ๒๐๐๒ แนวทางนี้มีฐานคติที่สำคัญ คือ

- (๑) ความรู้ความสามารถกำหนดรหัส เก็บรักษา และเผยแพร่ได้
- (๒) การจัดการความรู้เป็นเรื่องการจัดการหรือนำทุนทางปัญญาที่อยู่กระจัดกระจายมาเชื่อมโยงกัน
- (๓) ความรู้มีลักษณะเป็นวัตถุวิสัย ที่เก็บไว้ได้ และมีคุณลักษณะของตัวเอง
- (๔) จุดมุ่งหมายของการจัดการความรู้เป็นการขยายความรู้ – การเปลี่ยนความรู้ไม่ชัดเจนเป็นความรู้แบบชัดเจน และจากความรู้แบบชัดเจนเป็นความรู้แบบชัดเจน
- (๕) ความรู้ความสามารถรวบรวมและถ่ายโอนโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้

(๖) ผลลัพธ์จากการจัดการความรู้ความสามารถนำกลับมาใช้ได้

๓.๓.๒ แนวทางที่มองการจัดการความรู้เป็นเสมือนมนุษย์ (Knowledge Management as People Camp) หรือแบบชุมชน (Community or Cultivation Perspectives) แนวทางนี้มองว่าเรื่องการจัดการความรู้เป็นกว่าเรื่องเทคโนโลยี เพราะเทคโนโลยีมีข้อจำกัดในการกำหนดรหัสกับความรู้ขององค์กร

“การจัดการความรู้เป็นมากกว่าเทคโนโลยี การจัดการความรู้เป็นเรื่องกระบวนการทางธุรกิจ ... การจัดการความรู้ไม่ใช่การสร้างห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ขนาดใหญ่ แต่เป็นการเชื่อมคนเข้าด้วยกัน เพื่อจะได้ช่วยให้คนกลุ่มนั้นคิดร่วมกันได้ (Sarvary, ๑๙๙๕)”

แนวทางนี้จึงเน้นที่กระบวนการเรียนรู้ รวมทั้งลักษณะทางสังคมและความสัมพันธ์ของความรู้ด้วย (Nonaka et al., ๒๐๐๑) ความรู้ในแนวทางนี้มองว่าความรู้จะต้องมีการพัฒนาผ่านความสัมพันธ์ทางสังคมของ “ชุมชนแห่งการเรียนรู้” หรือ “ชุมชนในการปฏิบัติ” (Community of Practice - CoP) (Nonaka et al., ๒๐๐๑; Seely Brown & Dugaid, ๒๐๐๑) การพัฒนาต้นทุนทางปัญญาผ่านทุนทางสังคมและเครือข่ายเทคโนโลยีจึงถูกมองว่าเป็นตัวเสริมในการพัฒนา แต่ไม่ใช่ส่วนประกอบที่สำคัญของการจัดการความรู้ (Nahapiet and Goshal, ๑๙๙๘)

แนวทางนี้ใกล้เคียงกับแนวทางด้านวัฒนธรรมของ Alavi & Leidner ๒๐๐๒ ฐานคติของแนวทางนี้มีดังนี้

(๑) การพัฒนาความรู้มีความเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับการพัฒนาความสัมพันธ์ทางสังคม เครือข่ายและชุมชนในการปฏิบัติ

(๒) การแบ่งปันความรู้เป็นเรื่องจำเป็น แต่ความรู้ที่มีคุณค่ายังเป็นแบบไม่ชัดเจน ซึ่งมีข้อจำกัดในการกำหนดรหัส

(๓) ความรู้อยู่ในสมองของคน อยู่ในชุมชน จุดมุ่งหมายของการจัดการความรู้ คือการแบ่งปันความรู้แบบไม่ชัดเจน

(๔) ความรู้จะไหลผ่านเครือข่ายและชุมชน ซึ่งเชื่อมโยงผู้คน ความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นจะเป็นสิ่งสำคัญในการแลกเปลี่ยนความรู้แบบไม่ชัดเจน

(๕) ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้คือการใช้และสร้างความรู้ใหม่ โดยสรุป ความรู้มีลักษณะเป็นสังคมโดยธรรมชาติ ไม่สามารถแยกจากชุมชนที่ความรู้เกิดขึ้นมาได้ ดังนั้นเทคโนโลยีสารสนเทศจะเป็นส่วนเสริมการจัดการความรู้ในการเชื่อมโยงผู้คนเข้าด้วยกัน แต่ก็มีความสำคัญรองลงมา จึงจำเป็นที่ต้องเข้าใจในบริบทที่ความรู้อยู่และในสถานการณ์ที่นำไปใช้

อย่างไรก็ตามสองแนวทางไม่สามารถแยกกันโดยเด็ดขาด ในขณะที่แนวทางที่สองให้ความสำคัญกับกระบวนการทางสังคมและกระบวนการภายใน (socialization and internalization) แต่แนวทางแรกจะให้ความสำคัญกับเรื่องการผสมผสานและกระบวนการภายนอก (combination and externalization)

ตารางที่ ๒-๔ : แนวทางการจัดการความรู้ โดย Swan ๒๐๐๓

แนวทางการจัดการความรู้ ลักษณะ	As Technology	As People Camp
ความรู้	Explicit Knowledge ถ่ายโอนโดยใช้ IT ได้นำ กลับมาใช้ได้	Tacit Knowledge การพัฒนาปัญญาผ่านทุนทาง สังคม + เครื่องช่วย IT เป็นส่วน เสริม
จุดมุ่งหมาย KM	กำหนดรหัส + ถ่ายโอน ความรู้	สร้าง + แบ่งปันความรู้
กระบวนการที่สำคัญ	Combination & Externalization	Socialization & Internalization
วิธีการ	Data Mining Data Warehouse AI, EIS, Intrenet	Community of Practice (CoP) ชุมชนแนวปฏิบัติองค์การแห่ง การเรียนรู้

#### ๔. ชุมชนแนวปฏิบัติ (Community of Practice)

Etienne Wenger เป็นผู้ริเริ่มใช้ศัพท์คำว่าชุมชนแนวปฏิบัติ โดยให้ความหมายว่า ชุมชนแนวปฏิบัติ หมายถึง กลุ่มคนที่รวมตัวกันโดยมีแรงปรารถนา (passion) ร่วมกันในการ พัฒนาหรือเสริมสร้างความร่วมกัน โดยผ่านการปฏิสัมพันธ์ภายในชุมชนอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำ ความรู้ไปใช้ในงานประจำของตน (Wenger et al, ๒๐๐๒)

ชุมชนแนวปฏิบัติจึงมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้าง ขยาย และแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อ พัฒนาขีดความสามารถของสมาชิกในชุมชน โดยผู้เข้าร่วมจะเลือกกันเองจากความเชี่ยวชาญหรือ ตามแรงปรารถนาที่มีต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

เนื่องจากชุมชนแนวปฏิบัติมีลักษณะไม่เป็นทางการ หากนำมาใช้ในองค์กร ควรต้องให้สนับสนุนเป้าหมายขององค์กร ชุมชนแนวปฏิบัติเป็นเสมือนองค์กรแบบสิ่งมีชีวิตที่ อาศัยคนที่เป็นสมาชิก และมีการพัฒนาการ (เกิด เติบโต และสิ้นอายุขัย)

ประโยชน์ของชุมชนแนวปฏิบัติในระยะสั้น คือ การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความ คิดเห็นเพื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกได้เห็นแง่มุมใหม่ ๆ และการมีระบบป้อนข้อมูลย้อนกลับใน ตัดสินใจ (Bennet & Bennet, ๒๐๐๓) ส่วนประโยชน์ระยะยาว คือ การพัฒนาขีดความสามารถของ องค์กร ประโยชน์ต่อสมาชิก คือ การสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพ

ชุมชนแนวปฏิบัติสามารถสนับสนุนทั้งการเรียนรู้แบบวงจเดี่ยว (Single – loop learning) และการเรียนรู้แบบสองวงจ (double – loop learning) ได้ ในกรณีที่มีกรเรียนรู้แบบสองวงจ หมายถึง ชุมชนนั้นเน้นความรู้ในเชิงเทคนิควิธีการปฏิบัติการ (know – how) โดยจะไม่มีการเปลี่ยนแปลงกรอบแนวคิด หรือนโยบายที่เกี่ยวข้อง แต่ในกรณีที่สนับสนุนการเรียนรู้แบบสองวงจนั้น เกิดเมื่อชุมชนสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความเชื่อและการมองสถานการณ์จากมุมมองใหม่ ๆ ได้ ซึ่งทำให้เกิดการแสวงหาแนวทางใหม่ที่ดีกว่า

อย่างไรก็ตามข้อจำกัดของชุมชนแนวปฏิบัติ คือ การเห็นความสำคัญของโดเมนความรู้ของตนเองเป็นสำคัญ ทำให้อาจเกิดการแบ่งแยกภายในองค์กรได้ หรืออาจเกิดปัญหาการคิดตามกลุ่ม (groupthink) เนื่องจากในชุมชนอาจมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด ทำให้การสรุปหรือการตัดสินใจเป็นไปตามอิทธิพลกลุ่ม โดยไม่ได้พิจารณาข้อมูลหรือข้อเท็จจริง (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, ๒๕๔๗)

### ๕. ข้อวิจารณ์แนวทางการศึกษาเรื่องการจัดการความรู้

แนวทางการจัดการความรู้เป็นเสมือนเทคโนโลยี และแนวทางที่มองการจัดการความรู้เป็นเสมือนได้รับการวิจารณ์ ดังนี้

๕.๑ ฐานคติเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยีสารสนเทศและคน แนวทางแรกสนใจการลงทุนด้วยเครื่องมือและระบบการจัดการความรู้ ในขณะที่แนวทางที่สองต้องการให้มีการสนับสนุนบทบาทของผู้คนในองค์กร อย่างไรก็ตามเมื่อเร็ว ๆ นี้ได้มีความพยายามในการเชื่อมโยงสองแนวทางนี้เข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดดุลยภาพระหว่างเทคโนโลยีสารสนเทศและคน นั่นก็คือ แนวทางด้านสังคมและเทคนิค (Socio – technical systems) ซึ่งเป็นการสร้างดุลยภาพระหว่างประสิทธิภาพของเทคโนโลยีกับความพึงพอใจของผู้ใช้ เช่น ในกรณีที่ประเทศอินเดียผลิตคอมพิวเตอร์ขนาดฝ่ามือสำหรับชาวบ้านในชนบท โดยใช้แบตเตอรี่และใช้ภาษาพูดสั่งเครื่องในการทำงานได้ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, ๒๕๔๗)

๕.๒ ฐานคติเรื่องลักษณะวัตถุวิสัยของความรู้ แนวทางวิศวกรรมมองว่าความรู้มีลักษณะเป็นวัตถุวิสัย ซึ่งสามารถแยกได้จากมนุษย์และบริบททางสังคม ความรู้ในแนวทางนี้จึงมีลักษณะเป็นสิ่งที่เก็บและถ่ายโอนได้ง่าย

ข้อพิจารณาคือความรู้ทั้งหมดสรีระ มีลักษณะจิตวิสัยและสร้างขึ้นในความสัมพันธ์ทางสังคม (Tsoukas, ๑๙๙๖) สิ่งที่มีสาระและความหมายในบริบทหนึ่งอาจจะไร้ความหมายโยสิ้นเชิงในบริบทหนึ่งก็ได้ ดังนั้น การจัดการความรู้จึงเป็นมากกว่าสารสนเทศที่ได้รับการรวบรวมหรือเชื่อมโยงผู้คน แต่หากเป็นเรื่องเกี่ยวกับการเข้าใจความหมายและการตีความซึ่งจะต้องกระทำภายใต้ปฏิสัมพันธ์ทางสังคมในบริบทเฉพาะ ด้วยเหตุนี้แนวทางชุมชนจึงพิจารณา

ความสัมพันธ์ของเครือข่ายทางสังคมความสัมพันธ์ทางอำนาจ และรูปแบบทางกายภาพทางเทคนิค และพยายามจัดการความรู้ในบริบทขององค์กรเพื่อจะเชื่อมโยงความรู้ให้ใกล้ชิดกับการกระทำมากยิ่งขึ้น (Orlikowski et al., ๑๙๙๕) ซึ่งน่าจะช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

๕.๓ ฐานคติเรื่องการใช้งานความรู้และการจัดการความรู้ แนวทางแบบวิศวกรรมและแบบชุมชนมีฐานคติตรงกันว่าความรู้เป็นทรัพยากรที่สำคัญจำเป็นสำหรับนวัตกรรม จึงจำเป็นต้องส่งเสริมในการสร้างและถ่ายโอนความรู้ผ่านเครือข่ายสังคม (แนวทางแบบชุมชน) หรือการกำหนดรหัสและถ่ายโอนความรู้ (แนวทางแบบวิศวกรรม)

## ๖. ความแตกต่างระหว่างการจัดการความรู้ของตะวันตกและญี่ปุ่น

การจัดการความรู้ได้รับความนิยมในตะวันตกเมื่อไม่นานมานี้จากการสำรวจผู้บริหารใน ๘๐ บริษัทใหญ่ในสหรัฐอเมริกา ร้อยละ ๘๐ เชื่อว่าการจัดการความรู้เป็นส่วนที่สำคัญของกลยุทธ์ทางธุรกิจ ทางตะวันตกจะมีสิ่งตีพิมพ์ การสัมมนา การประชุม การให้คำปรึกษา ตลอดจนฐานข้อมูลเรื่องการจัดการความรู้ค่อนข้างมาก (Takeuchi & Nonaka, ๒๐๐๐)

ทาเคอูชิ และ โนนากะ (Takeuchi & Nonaka, ๒๐๐๐) มองว่าญี่ปุ่นไม่มีกิจกรรมจัดการชัดเจนแบบตะวันตก เนื่องจากแนวทางทางการจัดการความรู้ของญี่ปุ่นแตกต่างจากตะวันตก ดังนี้

๑. มุมมองเรื่องความรู้ : ญี่ปุ่นมองว่าความรู้ไม่ใช่เพียงข้อมูลหรือสารสนเทศที่เก็บไว้ในคอมพิวเตอร์ แต่ยังเกี่ยวข้องกับอารมณ์ ค่านิยม และสัญชาตญาณ ตะวันตกมององค์กรเป็นเสมือนเครื่องจักรซึ่งทำหน้าที่ประมวลผลสารสนเทศ จึงเน้นความรู้แบบชัดเจน เพราะง่ายต่อการประมวลผล ควบคุม จัดเก็บและเผยแพร่ได้ง่าย ในขณะที่บริษัทญี่ปุ่นที่ประสบความสำเร็จเป็นอย่างสูง เช่น ฮอนด้า แคนนอน มัตซุซิตะ และซาร์ป ผู้บริหารของบริษัทเหล่านี้ตระหนักดีว่าการสร้างความรู้ใหม่ไม่ใช่เป็นกระบวนการที่เป็นกลไก แต่ขึ้นอยู่กับความรู้แบบไม่ชัดเจนซึ่งต้องอาศัยความคล่องตัว ประสบการณ์ และอุดมคติของพนักงานทุกคน ดังนั้นวิธีการใช้ความรู้เหล่านี้จึงมีความละเอียดอ่อน โดยใช้รูปแบบของการใช้สโลแกน อุปมาอุปมัย และสัญลักษณ์ ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งในการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง (Nonaka, ๑๙๙๘)

๒. กระบวนการจัดการความรู้ : ข้อแตกต่างระหว่างแนวคิดตะวันตกและญี่ปุ่นคือ แนวคิดตะวันตกเน้นการจัดการความรู้ (know – ledge management) ในขณะที่ญี่ปุ่นจะเน้นการสร้างความรู้ (know – ledge creation) และตะวันตกเน้นความรู้แบบชัดเจน (explicit know - ledge) แต่ญี่ปุ่นเน้นความรู้ไม่ชัดเจน (tacit knowledge)

๓. บทบาทของบุคคลในการจัดการความรู้ : ญี่ปุ่นถือว่าทุกคนในองค์กรต้องเกี่ยวข้องในการสร้างความรู้ โดยผู้บริหารระดับกลางจะทำหน้าที่เป็นตัวหลักในการจัดการ ในขณะที่การจัดการความรู้ของตะวันตกจะเน้นที่กลุ่มคนจำนวนเล็กน้อย ไม่ใช่ทุกคนในองค์กร

ตารางที่ ๒-๕ : การจัดการความรู้แบบญี่ปุ่น vs. ตะวันตก

แนวทางการจัดการความรู้ ลักษณะ	ญี่ปุ่น	ตะวันตก
มุมมองเรื่องความรู้	ความรู้ไม่ใช่เพียงข้อมูลและสารสนเทศ แต่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ ค่านิยม สัญชาตญาณ	ความรู้เป็นข้อมูลและสารสนเทศที่เก็บในคอมพิวเตอร์ได้
องค์กร	Self – Organization	เครื่องจักร ทำหน้าที่ประมวลผลสารสนเทศ
ความรู้ที่สำคัญ	Tacit Knowledge	Explicit Knowledge
กระบวนการ	Knowledge Creation	Knowledge Mgt
บทบาทของบุคคลในการจัดการความรู้	ทุกคนในองค์กร โดยผู้บริหารระดับกลางเป็นหลัก	กลุ่มคนจำนวนน้อย

### ๗. กรอบแนวคิดการจัดการความรู้

๗.๑ ตัวแบบทูน่า (Tuna Model) ตัวแบบทูน่า เป็นกรอบแนวคิดอย่างง่ายในการจัดการความรู้ โดยอุปมาการจัดการความรู้เป็นเสมือนก้างปลา ซึ่งประกอบด้วยหัว ลำตัว และหาง แต่ละส่วนมีหน้าที่ต่างกันดังนี้

๑) Knowledge Vision (KV) ส่วนหัว ส่วนตา มองว่ากำลังจะไปทางไหน ซึ่งต้องตอบให้ได้ว่า “ทำ KM ไปเพื่ออะไร”

๒) Knowledge Sharing (KS) ส่วนกลางลำตัว ส่วนที่เป็น “หัวใจ” ให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ช่วยเหลือ เกื้อกูลซึ่งกันและกัน (Share & Learn)

๓) Knowledge Assets (KA) ส่วนหาง คือ สร้างคลังความรู้ เชื่อมโยงเครือข่าย ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ “ सबัดหาง ” สร้างพลังจากชุมชนแนวปฏิบัติ

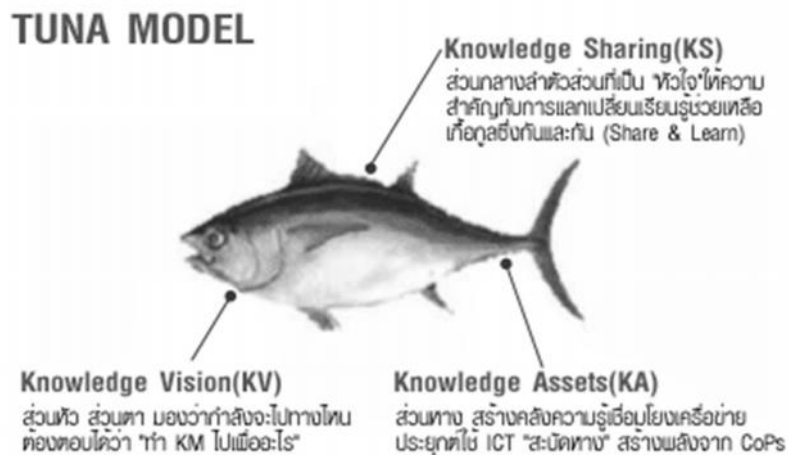
แต่ละส่วนของปลาจะต้องประกอบกัน จะขาดส่วนใดส่วนหนึ่งไม่ได้ เพื่อให้การจัดการความรู้มีเป้าหมาย และมีพลังขับเคลื่อน



สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ในประเทศไทย ได้พัฒนาตัวแบบทูน่าเป็น “ตัวแบบฝูงปลาตะเพียน” โดยมองว่าองค์กรมีหน่วยงานย่อย ซึ่งอาจมีความแตกต่างกัน รูปแบบความรู้แต่ละหน่วยจึงต้องปรับให้เหมาะสมกับบริบทของตน แต่ทั้งฝูงปลาจะหันหน้าไปทิศทางเดียวกัน (สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, ๒๕๔๘ ก.)

ตัวแบบปลาทูน่าหรือฝูงปลาตะเพียนเป็นเหมือนการใช้อุปมาอุปมัย (metaphor) เพื่อให้เกิดความเข้าใจการจัดการความรู้แบบง่าย ๆ อย่างไรก็ตามภาพฝูงปลาตะเพียนยังไม่ได้สะท้อนถึงความแตกต่าง (variety) ตามเจตนาธรรมนั้น เนื่องจากปลาทุกตัวมีลักษณะเหมือนกันหมด นอกจากนี้ตัวแบบนี้ยังขาดปัจจัยที่สำคัญอีกหลายประการในการอธิบายถึงกระบวนการจัดการความรู้ทั้งหมด

แผนภาพที่ ๒ - ๔ : ตัวแบบทูน่า



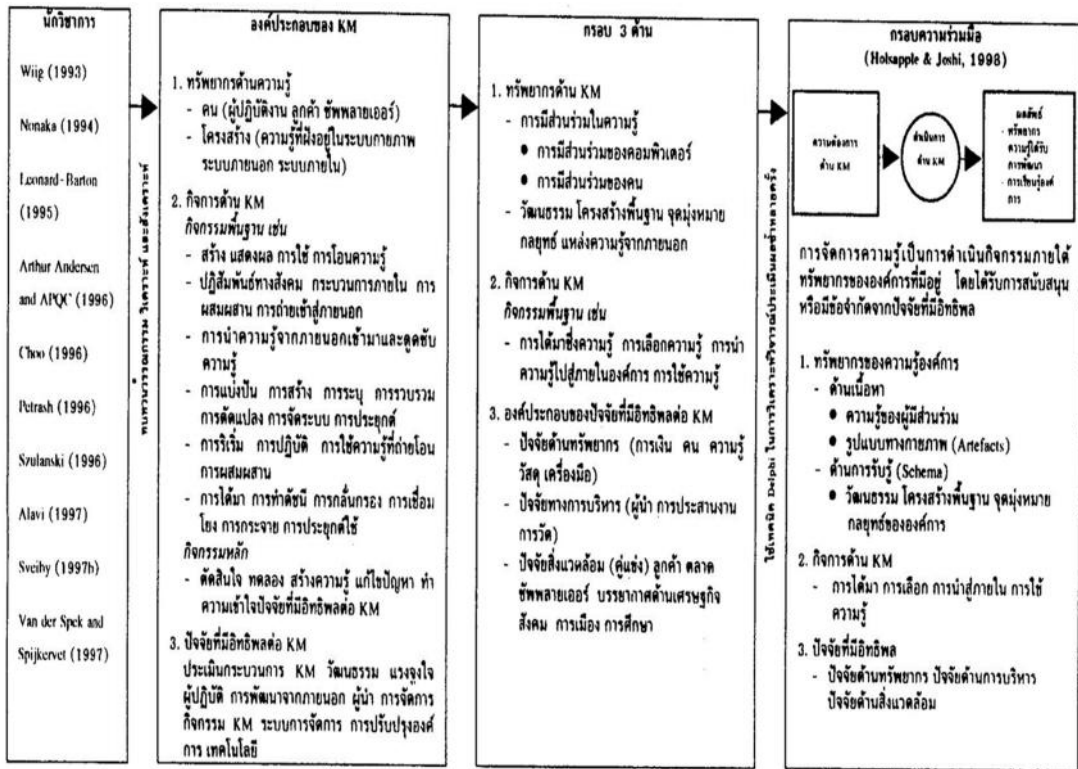
ที่มา : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (๒๕๔๘)

### ๓.๒ กรอบแนวคิดของ Holsapple

Holsapple ได้ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับพัฒนาการของแนวคิดของการจัดการความรู้ ๑๐ แบบมาประมวลซึ่งแสดงถึงส่วนประกอบของการจัดการความรู้ (KM elements) เพื่อนำไปจัดระบบเป็นองค์ประกอบหลัก ๓ ด้านของการจัดการความรู้ (Three – fold framework) ได้แก่ ทรัพยากรด้านการจัดการความรู้ กิจกรรมการจัดการความรู้ และอิทธิพลของการจัดการความรู้ และให้ผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ และผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ให้ข้อความเห็น วิจัยและข้อเสนอแนะ ได้ผลออกมาเป็นกรอบความร่วมมือ (Collaborative Framework) ซึ่งจะมียุทธศาสตร์ประกอบเหมือนกับ Three – fold framework เพียงแต่แตกต่างใน

รายละเอียด อย่างไรก็ตาม Holsapple & Joshi ได้กล่าวว่าการดังกล่าวเป็นเพียงจุดเริ่มต้นที่สามารถนำไปพัฒนาประยุกต์ได้ต่อไป (ตารางที่ ๕)

แผนภาพที่ ๒ - ๕ : กรอบแนวคิดเรื่องพัฒนาการของการจัดการความรู้



ที่มา : ปรับจาก Holsapple & Joshi, ๒๐๐๒ : ๒๑๓.

๓.๓ กรอบแนวคิดของบริษัท Siemens Business Services

บริษัท Siemens Business Services เป็นบริษัทในเครือของ Siemens ได้เสนอกรอบแนวคิดการจัดการความรู้ทั้งระบบ โดยทุกองค์ประกอบที่สำคัญถูกรวมไว้ในรูปเดียว (รูปภาพที่ ๖) เพื่อให้สามารถเห็นภาพรวม การเชื่อมโยง และการบูรณาการองค์ประกอบต่าง ๆ เข้าด้วยกัน คือ

๓.๓.๑ กลยุทธ์ของบริษัท ซึ่งต้องมีการเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ของการจัดการความรู้และกลยุทธ์ของบริษัท ละมีการจัดการความรู้เป็นเสมือนทรัพย์สินที่สำคัญของบริษัท

๓.๓.๒ วัฒนธรรมในการจัดการความรู้ เน้นการแบ่งปันโดยอาศัยความเชื่อถือและเครือข่ายขององค์การ

๓.๓.๓ ตลาดความรู้ โดยมีมืออาชีพที่มีบทบาทในฐานะผู้ผลิตเพื่อความรู้ (Knowledge Contributor) และผู้บริโภคความรู้ (Knowledge Consumer) การแบ่งปันความรู้ และการนำความรู้มาใช้ใหม่ต้องได้รับการสนับสนุนและให้รางวัล

ความรู้แบ่งเป็น ๒ ประเภท คือ ความรู้แบบไม่ชัดแจ้งและความรู้แบบชัดแจ้ง โดยมีวัฏจักรของความรู้ในการเปลี่ยนประสบการณ์เป็นทรัพย์สินความรู้ และจัดให้มีทั้งเนื้อหาและโครงสร้างของความรู้

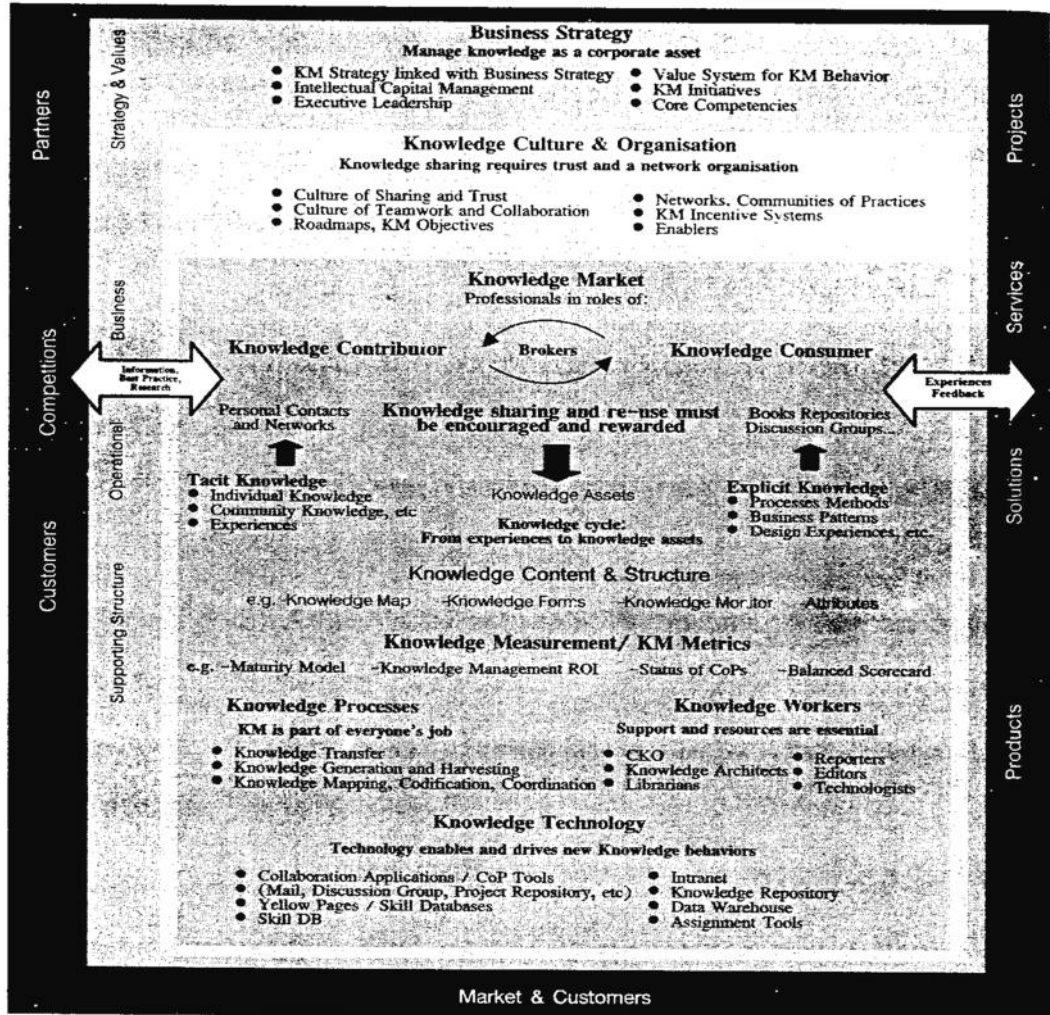
๓.๓.๔ การวัดความรู้ โดยใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น Balanced Scorecard ROI

๓.๓.๕ กระบวนการความรู้ ได้แก่ การประมวลความรู้ การสร้างความรู้ การถ่ายโอนความรู้

๓.๓.๖ ผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ ได้แก่ CKO สถาปนิกในการออกแบบโครงสร้างความรู้ บรรณารักษ์ ผู้รายงาน บรรณาธิการ นักเทคโนโลยี

๓.๓.๗ เทคโนโลยีด้านความรู้ เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือสนับสนุนและขับเคลื่อนพฤติกรรมด้านความรู้

แผนภาพที่ ๒ - ๖ : กรอบแนวคิดการจัดการความรู้



ที่มา : Gartner et al., ๒๐๐๒

### ๘. สรุป

การจัดการความรู้ คือ กระบวนการในการสร้าง ประมวล เผยแพร่ และใช้สารสนเทศที่มีคุณค่าเพื่อใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดประสิทธิผล โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้องค์การตระหนักถึงความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลภายในองค์การ เพื่อส่งเสริมให้มีการพัฒนาวัฒนธรรมของการให้ความสำคัญกับความรู้ การสร้างโครงสร้างพื้นฐานหรือระบบต่าง ๆ ในการมีเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้อย่างระบบ

แนวทางการจัดการความรู้มีหลายแนวทาง แนวทางที่สำคัญจะเป็นแนวทางที่เน้นด้านเทคโนโลยีกับแนวทางที่เน้นความสำคัญของคนหรือชุมชน อย่างไรก็ตามในปัจจุบันแนวทางการจัดการความรู้ที่ใช้จะเป็นการผสมผสานระหว่างเทคโนโลยีและคน

ความแตกต่างของการจัดการความรู้แบบตะวันตกและแบบญี่ปุ่น ญี่ปุ่นเน้นความรู้แบบไม่ชัดเจน การสร้างความรู้ และให้ทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้ ส่วนตะวันตกเน้นความรู้แบบชัดเจนเน้นการจัดการความรู้ และให้คนกลุ่มหนึ่งในการดำเนินการ

กรอบแนวคิดการจัดการความรู้มีหลายแบบ แบบง่าย คือ แบบปลาทูนี่แบ่งหัวปลาเป็นเสมือนทิศทางของการจัดการความรู้ ส่วนกลางตัวเป็นการแบ่งปันและการเรียนรู้ ความรู้ และส่วนหางเป็นการสร้างคลังและเครือข่ายความรู้ นอกจากนี้ตัวแบบของ Holsapple & Joshi ซึ่งเน้นทรัพยากรของความรู้องค์การ กิจกรรมด้านการจัดการความรู้และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ จึงเป็นการเน้นปัจจัยการนำเข้ากระบวนการ และสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพล ซึ่งหากมีการขยายกรอบแนวคิดนี้ น่าจะครอบคลุมถึงผลลัพธ์จากการจัดการความรู้ด้วย และแบบของ Gartner et al ใช้ในบริษัทซีเมนส์ แสดงความเชื่อมโยงกลยุทธ์กับการจัดการความรู้ วัฒนธรรม องค์การ การวัดละเทคโนโลยีด้านความรู้

## กระบวนการจัดการความรู้

กระบวนการจัดการความรู้ และความสัมพันธ์ของขั้นตอนต่าง ๆ ในกระบวนการจัดการความรู้

### ๑. กระบวนการจัดการความรู้

นักวิชาการด้านการจัดการความรู้แบ่งขั้นตอนกระบวนการจัดการความรู้แตกต่างกัน ในบทนี้จะกล่าวถึงกระบวนการสำคัญที่มักได้รับการกล่าวถึง ๔ ขั้นตอนหลัก คือ การสร้างความรู้ การประมวลความรู้ การเผยแพร่ความรู้ และการใช้ความรู้

๑.๑ การสร้างความรู้ (Knowledge Creation หรือ Knowledge Generation) การสร้างความรู้ หรือการแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) (Holsapple & Joshi, ๒๐๐๑) เป็นกิจกรรมที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อแสวงหาหรือสร้างความรู้ใหม่ขึ้น บราวน์และดูเกด (Brown & Dugaid, ๑๙๙๘) ความรู้จะเกิดขึ้นเมื่อคนทำงานด้วยกันในกลุ่มมีความสัมพันธ์กันอย่างเหนียวแน่น มีการสร้างความรู้ร่วมมือ และมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทาเคอุชิ และ โนนากะ (Takeuchi & Nonaka, ๒๐๐๔) ได้แบ่งรูปแบบการสร้างความรู้เป็น ๔ ประเภท คือ (ดังแผนภาพที่ ๒-๗)

๑.๑.๑ การสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Socialization) คือ การสร้างความรู้แบบไม่ชัดแจ้งเป็นความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การฝึกอบรม และการแนะนำ เช่น การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการจัดทำประมวลทางอิเล็กทรอนิกส์ของหน่วยงานต่าง ๆ ว่ามีปัญหาอุปสรรค และบทเรียนอย่างไรบ้าง หรือการเข้ารับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการที่จะช่วยถ่ายทอดความรู้ของวิทยากรแก่ผู้รับการฝึกอบรม

๑.๑.๒ การปรับเปลี่ยนสู่ภายนอก (Externalization) คือ การพูดหรือบรรยายความรู้แบบไม่ชัดแจ้งเป็นแบบชัดแจ้ง โดยการใช้อุปมาอุปมัย การเปรียบเทียบ และการใช้ตัวแบบ เช่น การนำประสบการณ์จากการไปเห็นหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งมีคอมพิวเตอร์ในที่ทำงานจำนวนมากแต่การใช้ประโยชน์ยังน้อยมาก จึงมีการเปรียบเทียบว่ามีคอมพิวเตอร์เปรียบเสมือนเฟอร์นิเจอร์ที่มีระดับห้องทำงานเท่านั้น การเปรียบเทียบดังกล่าวช่วยทำให้มองเห็นภาพได้ง่ายขึ้น การนำประสบการณ์มาถ่ายทอดในลักษณะคำอุปมาอุปมัย เป็นการนำประสบการณ์มาสู่ภายนอกทำให้ชัดแจ้งขึ้น

๑.๑.๓ การปรับเปลี่ยนสู่ภายใน (Internalization) คือ การสร้างความรู้แบบชัดแจ้งให้เป็นความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง โดยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ศึกษาจากความรู้ที่ได้เขียนไว้ในคู่มือ เอกสาร เพื่อพัฒนาทักษะให้สูงขึ้น เช่น การซื้อตำราโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อนำมาฝึกฝนจนเกิดความชำนาญขึ้นเป็นทักษะในตัว จนกระทั่งภายหลังไม่จำเป็นต้องเปิดตำราอีกต่อไป

๑.๑.๔ การผสมผสาน (Combination) คือ การสร้างความรู้แบบชัดแจ้งให้เป็นความรู้แบบชัดแจ้ง โดยการรวมเป็นบูรณาการองค์ความรู้หรือสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่เพื่อเกิดองค์ความรู้ใหม่ขึ้นมา เช่น การนำองค์ความรู้ของวิชาคอมพิวเตอร์มาผสมผสานกับความรู้ด้านองค์การและการจัดการเกิดเป็นองค์ความรู้ในวิชาสารสนเทศเพื่อการจัดการ (Management Information Systems) ซึ่งมีการเขียนเป็นตำรา จึงจัดเป็นความรู้แบบชัดแจ้ง

## แผนภาพที่ ๒ - ๓ : การสร้างความรู้

<b>ความรู้ใหม่</b>		
	<b>ความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง</b>	<b>ความรู้แบบชัดแจ้ง</b>
<b>ความรู้แบบ ไม่ชัดแจ้ง</b>	<b>ปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (SOCIALIZATION)</b> การโอนความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง โดยการแลกเปลี่ยน พูดคุย หรือการได้รับประสบการณ์จากการฝึกอบรมหรือประสบการณ์ตรง	<b>การปรับเปลี่ยนสู่ภายนอก (EXTERNALIZATION)</b> พูดหรือบรรยายเกี่ยวกับความรู้ไม่ชัดแจ้งโดยการใช้อุปมาอุปมัย การเปรียบเทียบหรือใช้ตัวแบบ
<b>ความรู้เดิม</b>	<b>การปรับเปลี่ยนสู่ภายใน (INTERNALIZATION)</b> เปลี่ยนความรู้แบบชัดแจ้งเป็นความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง โดยการปฏิบัติหรือดูจากคู่มือ เอกสารหรือหนังสือ	<b>การผสมผสาน (COMBINATION)</b> ผสมผสานความรู้แบบชัดแจ้งโดยการแลกเปลี่ยนและสังเคราะห์เพื่อให้เกิดความรู้ชัดแจ้งสาขาใหม่

ที่มา : ดัดแปลงจาก Nonaka & Takeuchi, ๑๙๙๕a: ๖๒.

นอกจากนี้ในองค์กรยังสามารถสร้างความรู้โดยวิธีการอื่น ๆ คือ (Davenport & Prusak, ๑๙๙๘)

(๑) การซื้อกิจการของบริษัทใดบริษัทหนึ่งหรือการจ้างคนที่มีความรู้ให้มาทำงาน

(๒) การให้เงินสนับสนุนการวิจัยของมหาวิทยาลัยหรือสถาบันต่าง ๆ เพื่อแลกกับการได้สิทธิ์ในการใช้ผลวิจัยนั้นเพื่อประโยชน์ทางการค้าเป็นรายแรก

(๓) การตั้งหน่วยงานด้านความรู้โดยเฉพาะ โดยทั่วไปคือการตั้งหน่วยงานการวิจัยและการพัฒนาเพื่อสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ ๆ และให้นักวิจัยมีอิสระในการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ

(๔) การรวมกลุ่มคนที่มีมุมมองต่างกันมาทำงานร่วมกัน และดำเนินโครงการหรือแก้ปัญหาาร่วมกัน เพื่อมุ่งส่งเสริมให้เกิดความคิดที่หลากหลายในบริษัท

(๕) องค์กรแสวงหาพนักงานที่มีความต้องการและสามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ได้ ซึ่งจะเป็นหัวใจสำคัญสำหรับองค์กรที่ต้องการปรับตัว

(๖) จัดตั้งเครือข่ายขึ้นภายในองค์กร โดยเครือข่ายนี้อาจพัฒนาจากเครือข่ายแบบไม่เป็นทางการมาเป็นเครือข่ายแบบเป็นทางการในภายหลังก็ได้ เครือข่ายนี้จะเป็นสิ่งที่จะช่วยเผยแพร่ความรู้ให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรได้อย่างรวดเร็ว

๑.๒ การประมวลความรู้ (Knowledge Codification) วัตถุประสงค์ของการประมวลความรู้ คือ การจัดความรู้ให้อยู่ในรูปแบบที่ผู้ใช้สามารถเข้าถึงได้ และนำไปประยุกต์ใช้ได้สะดวก นักวิชาการบางท่านจะเรียกขั้นตอนนี้ว่าเป็นการให้รหัส หรือการกำหนดรหัส (Alavi, ๒๐๐๐) หลักการในการประมวลความรู้ที่สำคัญมี ๓ ประการคือ (Davenport & Prusak, ๑๙๙๘)

๑.๒.๑ กำหนดขอบเขตและเนื้อหาของความรู้ที่ต้องการประมวล

๑.๒.๒ กำหนดแหล่งที่มาของความรู้ดังกล่าว รวมทั้งระบุบุคลากร และสื่อสำหรับรวบรวมความรู้ เวลา และความถี่ในการประมวลและการปรับปรุงให้ทันสมัย

๑.๒.๓ ระบุวิธีการและเครื่องมือในการเข้าถึงและดึงความรู้ที่ได้ประมวลความรู้แบบไม่ชัดเจนมักได้รับการประมวลและเก็บไว้ในความจำบุคคล ส่วนความรู้แบบชัดเจนมักได้รับการประมวลและเก็บไว้ในเอกสารหรือแฟ้ม การจัดการความรู้ขององค์กรส่วนใหญ่เน้นที่การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการรวบรวม เก็บ และดึงความรู้แบบชัดเจนขององค์กร

๑.๓ การเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Distribution) เมื่อได้มีการสร้างความรู้แล้ว องค์กรจะทำหน้าที่ในการประสานงานให้มีการเผยแพร่หรือแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กร และภายนอกองค์กร หน้าที่ดังกล่าวนี้ ได้แก่ (Laudon & Laudon, ๒๐๐๐)

๑.๓.๑ จัดการและประสานงานระหว่างผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้

๑.๓.๒ เชื่อมโยงงานของผู้ปฏิบัติงานด้านความรู้กับงานทุกระดับ และทุกหน้าที่ภายในองค์กร

๑.๓.๓ เชื่อมโยงองค์กรกับองค์กรภายนอก รวมถึงลูกค้าซัพพลายเออร์ หน่วยงานรัฐบาล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

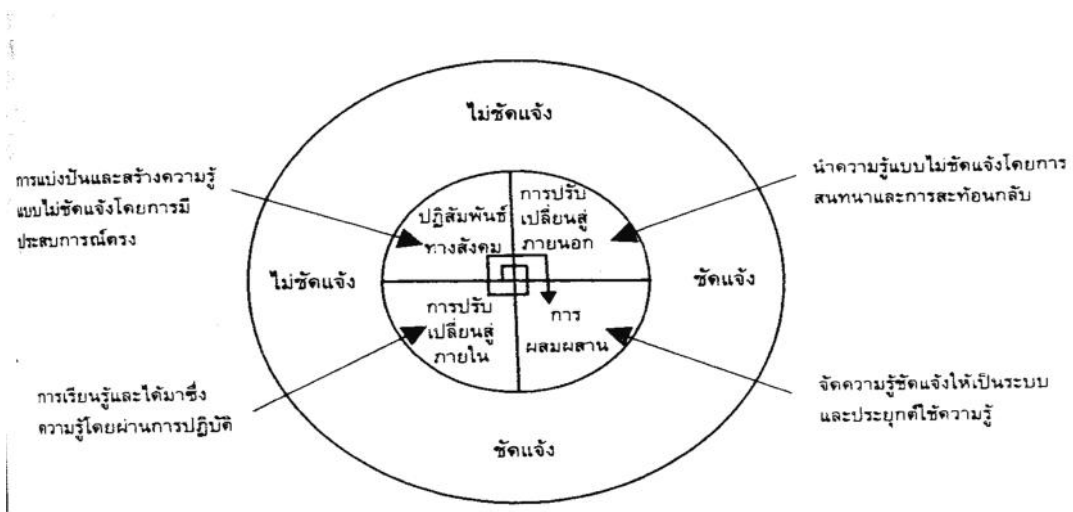
๑.๔ การใช้ความรู้ (Knowledge Utilization) คุณค่าของความรู้อยู่ที่การนำไปใช้ (Fahey & Prusak, ๑๙๙๘) โดยเฉพาะเมื่อมีการประยุกต์ความรู้เพื่อสร้างความสามารถและนำไปปฏิบัติให้เกิดผล ดังนั้นองค์กรจึงควรสนับสนุนการใช้ความรู้เพราะเป็นกระบวนการที่สำคัญในการจัดการความรู้



## ๒. ความสัมพันธ์ของขั้นตอนต่างๆ ในกระบวนการจัดการความรู้

กระบวนการขององค์การในการสร้าง ประมวล เผยแพร่ และใช้ความรู้มีลักษณะพลวัต คล้ายกับรูปแบบของคู่ความขัดแย้ง (dialectical pattern) (รูปภาพที่ ๘) ความรู้สร้างขึ้น โดยการสังเคราะห์สิ่งที่เป็นสิ่งตรงข้าม เช่น ความรู้แบบขัดแย้งและแบบไม่ขัดแย้ง ความเป็นระเบียบและความยุ่งเหยิง ร่างกายและจิตใจ ส่วนย่อยและทั้งหมด การสร้างสรรค์ และการควบคุม บริหารแบบบนลงล่างและแบบล่างขึ้นบน กฎเกณฑ์สำคัญในกระบวนการสร้างความรู้ คือ วิธีการคิด โยวิเคราะห์คู่ของความขัดแย้ง (Dialectical thinking) ซึ่งเป็นการสังเคราะห์สิ่งที่มีลักษณะตรงกันข้าม (Takeuchi & Nonaka, ๒๐๐๔)

แผนภาพที่ ๒ - ๘ : กระบวนการ SECI



ที่มา : Tekeuchi & Nanaka, ๒๐๐๔ : ๕.

การสร้างความรู้จะเริ่มจากปฏิสัมพันธ์ทางสังคม และจากนั้นจะพัฒนาไปสู่การปรับเปลี่ยนสู่ภายนอก การผสมผสาน และการปรับเปลี่ยนสู่ภายใน พัฒนาการดังกล่าวจะมีลักษณะเป็นขดลวดสปริง (ดังรูปภาพที่ )

ขดลวดของการจัดการความรู้จะมีการพัฒนาจากระดับบุคคล ไปสู่ระดับกลุ่ม และสู่ระดับองค์กร ดังนี้

- ปฏิสัมพันธ์ทางสังคม เป็นการพัฒนาจากบุคคลไปสู่บุคคล
- การปรับเปลี่ยนสู่ภายนอก เป็นการพัฒนาจากระดับบุคคลไปสู่ระดับกลุ่ม
- การผสมผสาน เป็นการพัฒนาจากระดับกลุ่มไปสู่ระดับองค์กร
- การปรับเปลี่ยนสู่ภายใน เป็นการพัฒนาจากระดับองค์กรไปสู่ระดับบุคคล

การเคลื่อนไหวของการแปรเปลี่ยนความรู้ใน ๔ รูปแบบดังกล่าว จะเป็นรูปแบบ ขดลวดสปริง ไม่ใช่ช่วงกลม ความรู้จะมีการขยายตัวผ่านวิธีการทั้ง ๔ ดังกล่าว และขดลวดสปริงนี้ จะมีขนาดใหญ่ขึ้น กระบวนการ SECI จะทำให้เกิดขดลวดในการสร้างความรู้ โดยขยายทั้งแนว ขวางและแนวตั้งความรู้จะถ่ายโอนออกไปนอกองค์กร ความรู้จากองค์กรต่าง ๆ จึงมีการ ปฏิสัมพันธ์กันในการสร้างความรู้ใหม่

ความรู้สร้างโดยบุคคลเท่านั้น องค์กรจะไม่สามารถสร้างความรู้ได้โดยลำพัง โดยไม่อาศัยบุคคล ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องสนับสนุนและกระตุ้นให้มีกิจกรรมการสร้าง ความรู้ของบุคคล หรือส่งเสริมบรรยากาศที่เอื้ออำนวย องค์กรควรขยายความรู้ที่สร้างโดยบุคคล และตกผลึกที่ระดับกลุ่ม โดยผ่านการอภิปราย พูดคุย หรือการมีประสบการณ์ร่วมกัน หรือการ ปฏิบัติในชุมชน

อย่างไรก็ตาม การสร้างความรู้จะไม่เป็นอิสระจากบริบทของผู้สร้าง ไม่ว่าจะ เป็นบริบททางสังคม วัฒนธรรม และประวัติศาสตร์ ล้วนมีความสำคัญต่อคนที่สร้างรู้นั้น (Yugotsky, ๑๙๕๖) เพราะความสามารถของความรู้จะขึ้นอยู่กับบริบทดังกล่าว ดังนั้นหากคนมี ปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นที่มีมุมมองต่างจากเราจะช่วยทำให้เรามีมุมมองหลายด้านอันจะช่วยทำให้ความ ผิดพลาดในการตีความน้อยลง

ปัจจุบันการสร้างและการใช้ความรู้ถือเป็นแหล่งที่สำคัญที่สุดในการสร้าง ความรู้ได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน (Nonaka, ๑๙๙๐, ๑๙๙๑, ๑๙๙๔ ; Drucker, ๑๙๙๓; Nonaka & Takeuchi, ๑๙๙๕; Grant, ๑๙๙๖)

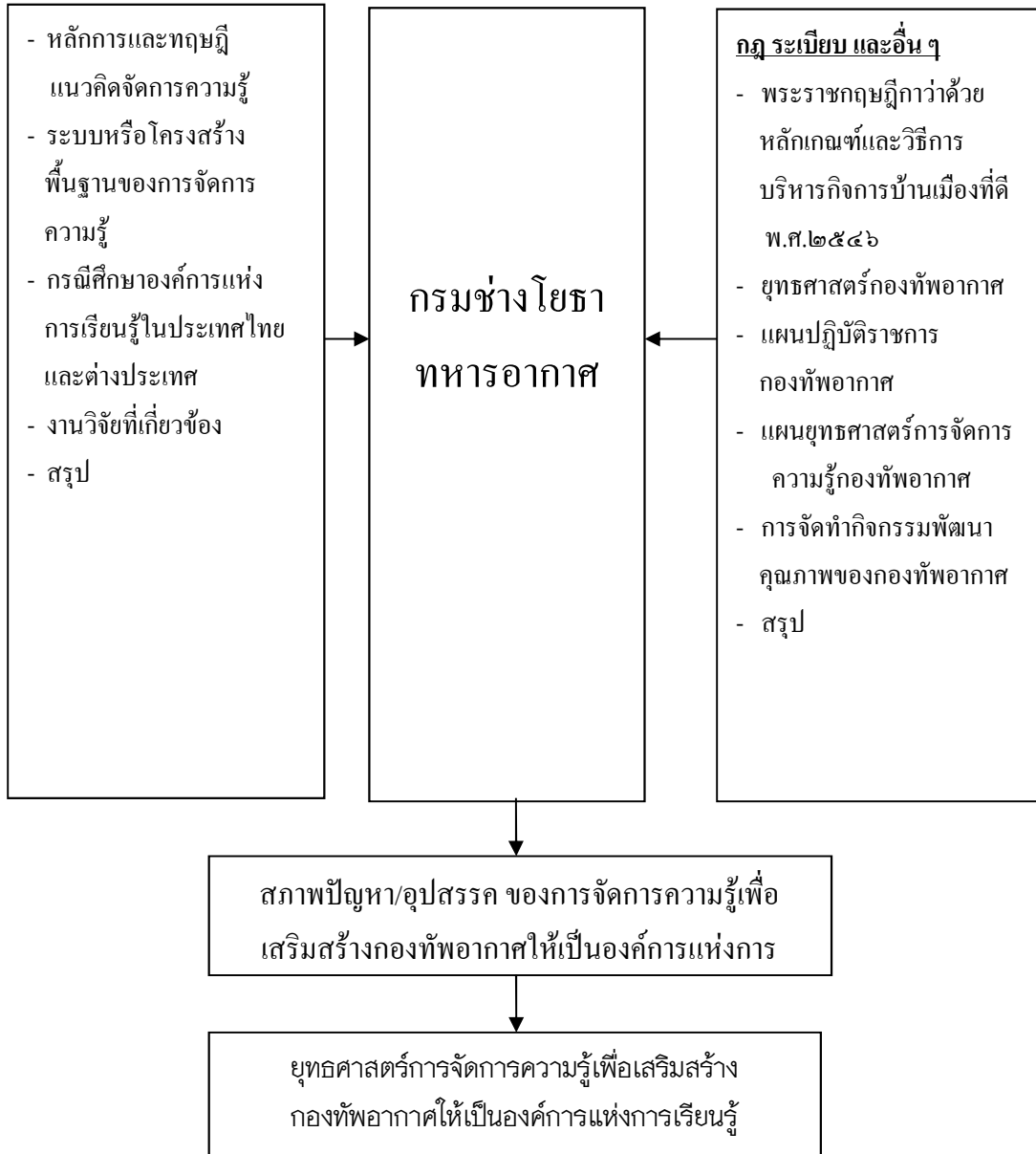
### ๓. สรุป

กระบวนการจัดการความรู้มี ๔ ขั้นตอนหลัก คือ การสร้างความรู้ การประมวล ความรู้ การเผยแพร่ความรู้ และการใช้ความรู้

รูปแบบในการสร้างความรู้มี ๔ ประเภท คือ การสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม การปรับเปลี่ยนสู่ภายนอก การปรับเปลี่ยนสู่ภายใน และการผสมผสาน

ความสัมพันธ์ของขั้นตอนต่าง ๆ ในกระบวนการจัดการความรู้มีลักษณะเป็นพลวัต และมีการสร้างความรู้โดยการวิเคราะห์คู่ความขัดแย้ง หรือวิธีการแบบไดอะเล็กติก พัฒนาการของ ความรู้มีลักษณะเหมือนขดลวดสปริง

## กรอบความคิดของการวิจัย



## บทที่ ๓

### การจัดการความรู้ในองค์กรและกรณีศึกษา

แผนแม่บทการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๕๖ – พ.ศ.๒๕๖๐)

#### ๑. ความเป็นมาและความสำคัญ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๕๐ หมวด ๔ มาตรา ๗๘ (๔) พัฒนาระบบงานภาครัฐ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพ คุณธรรม และจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ควบคู่ไปกับการปรับปรุงรูปแบบและวิธีการทำงาน เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการ (๕) จัดระบบงานราชการและงานของรัฐอย่างอื่น เพื่อให้การจัดทำ และการให้บริการสาธารณะเป็นไปอย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ มาตรา ๑๑ กำหนดให้ “ส่วนราชการต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้ถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริม และพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการ...” โดยการที่ส่วนราชการเสริมสร้างให้องค์กรของตนมีการพัฒนาความรู้ให้เหมาะสมแก่ภารกิจ มีความรู้ ความเข้าใจในระบบการบริหารงานภาครัฐ การส่งเสริมให้มีการหารือร่วมกันระหว่างข้าราชการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ และส่วนราชการเองจะต้องนำข้อมูลความรู้ที่มีการพัฒนาอยู่เสมอมาประยุกต์ใช้กับแผนการปฏิบัติราชการเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป อีกทั้งนโยบายของรัฐบาลที่ได้แถลงต่อรัฐสภาในวันอังคารที่ ๒๑ สิงหาคม ๒๕๕๔ นโยบายที่ ๘ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หัวข้อที่ ๘.๑.๒ กำหนดว่า “พัฒนาและส่งเสริมรูปแบบโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่น คล่องตัวสูง ปรับระบบบริการประชาชนเชิงรุก มุ่งเน้นการจัดการความรู้และพัฒนาส่วนราชการ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้”

กองทัพอากาศได้ตระหนักถึงความสำคัญดังกล่าว ผู้บัญชาการทหารอากาศจึงได้กำหนดนโยบาย ประจำปี พ.ศ.๒๕๕๖ นโยบายเฉพาะ ด้านกำลังพล ข้อ ๑.๓ เสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ในองค์กรให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเข้าถึงองค์ความรู้และสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งส่งเสริมชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice : CoP) ในการจัดการความรู้ขององค์กร สอดคล้องกับยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ ยุทธศาสตร์ที่ ๒ เสริมสร้างสมรรถนะและความพร้อมในการป้องกันประเทศ กลยุทธ์ที่ ๒.๕ เสริมสร้างให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้กองทัพอากาศเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องยั่งยืน มุ่งสู่สังคมฐานความรู้ (Knowledge Base) โดยการส่งเสริม พัฒนาหน่วยงานและกำลังพลทุกระดับ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) ผ่านการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) โดยให้จัดทำคลังข้อมูลฐานความรู้ และนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างเครือข่ายแห่งการเรียนรู้ ปลุกฝังและส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานสิ่งอำนวยความสะดวก เครือข่ายฐานข้อมูลความรู้ให้เพียงพอและสะดวกต่อการเข้าถึง สร้างเครือข่ายการจัดการความรู้และเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญ ตลอดจนส่งเสริมการทำงานเป็นทีม (Team work) การถ่ายทอดความรู้ระหว่างทีมงาน ส่งเสริมการพัฒนากระบวนการให้มีมาตรฐานอย่างเป็นระบบซึ่งเป็นพื้นฐานที่จำเป็นต่อการพัฒนาตามแนวทางการปฏิบัติการที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง (Network Centric Operation : NCO) ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์กองทัพอากาศที่จะเป็น “กองทัพอากาศชั้นนำในภูมิภาค (One of The Best Air Forces in ASEAN)” ในปี ๒๕๖๒ เพื่อให้เป็นไปตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๕๐ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี นโยบายของรัฐบาลที่แถลงต่อรัฐสภา เมื่อ ๒๑ สิงหาคม ๒๕๕๔ รวมทั้งยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ และนโยบายผู้บัญชาการทหารอากาศ ประจำปี พ.ศ.๒๕๕๖ คณะกรรมการกลุ่มกิจกรรมพัฒนาคุณภาพกองทัพอากาศ จึงได้แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนการจัดการความรู้ เพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดำเนินการจัดทำ “แผนแม่บทการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๖ - พ.ศ.๒๕๖๐) โดยใช้แผนที่ยุทธศาสตร์ ร่วมกับการศึกษาแนวคิดทฤษฎีของ Chris Argyris, Peter M. Senge เป็นกรอบทิศทางการดำเนินการ ส่วนการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติใช้แผนแบบความคิด 4Learn ที่เกิดจากการสะสมความรู้ ประสบการณ์ที่มีที่มาจากปฏิบัติจริง ให้สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นจริงได้อย่างรวดเร็วและมีความยั่งยืนในองค์กร เกิด

ผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มุ่งสู่  
วิสัยทัศน์กองทัพอากาศดังกล่าวต่อไป

## ๒. การจัดการความรู้ของกองทัพอากาศ เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

การดำเนินกลุ่มกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ ได้ริเริ่มใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ เป็น  
เครื่องมือพัฒนาคุณภาพหน่วยงานมาตั้งแต่ พ.ศ.๒๕๕๑ ควบคู่กับเครื่องมือควบคุมคุณภาพ (Quality  
Control Circle : QCC) ที่ดำเนินการมาแล้วกว่า ๒๐ ปี ซึ่งแม้ว่ากองทัพอากาศจะดำเนินกิจกรรม  
การจัดการความรู้ มาเป็นเวลากว่า ๕ ปี แต่ยังไม่สัมฤทธิ์ผลเป็นรูปธรรมและเป็นระบบ กล่าวคือ  
การดำเนินกิจกรรมของกำลังพลกองทัพอากาศ ยังมีความเหลื่อมล้ำ ในผลลัพธ์ของการดำเนินการ  
องค์ความรู้กระจุกกระจายอยู่โดยทั่วไปในสายงานหรือสายวิทยาการต่าง ๆ และจากการที่  
คณะกรรมการกลุ่มกิจกรรมพัฒนาคุณภาพกองทัพอากาศ ดำเนินการในรอบ ๕ ปีที่ผ่านมา พบว่า  
มีจำนวนกลุ่มกิจกรรมส่งเข้าประกวดเพิ่มมากขึ้น กิจกรรมกลุ่มที่นำเสนอจากหน่วยขึ้นตรง  
กองทัพอากาศ มีความหลากหลาย และมีการพัฒนาที่ก้าวกระโดดในบางกลุ่ม ซึ่งจากการตรวจ  
ติดตามและการสัมภาษณ์กลุ่มกิจกรรมทำให้ทราบว่า แม้จะได้รับหรือไม่ได้รับรางวัลจากการ  
ประกวดผลงานกลุ่มกิจกรรมแต่กำลังพลได้เกิดการเรียนรู้ ได้รับประสบการณ์จากการแลกเปลี่ยน  
เรียนรู้ และทำให้ทราบว่าองค์ความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้ ต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์  
พันธกิจ นโยบาย และยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ

อย่างไรก็ตาม การดำเนินการดังกล่าวยังคงอยู่ในรูปแบบการเรียนรู้กิจกรรมการ  
จัดการความรู้ (KM) ทั้งนี้การก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จำเป็นต้องมีแนวทางการดำเนินการที่  
ชัดเจน เป็นรูปธรรมขยายเครือข่ายและซึมซับในจิตสำนึกของกำลังพล ภายใต้กรอบระยะเวลาที่  
กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์กองทัพอากาศ คณะกรรมการกลุ่มกิจกรรมพัฒนาคุณภาพกองทัพอากาศ จึงได้  
จัดทำแผนแม่บทการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
เพื่อเป็นกรอบทิศทางดำเนินการ และจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อนำสู่การปฏิบัติต่อไป

## ๓. ความหมายของ “องค์กรแห่งการเรียนรู้”

“องค์กรแห่งการเรียนรู้” มีผู้ให้คำนิยามไว้มากมายแต่กล่าวโดยสรุปคือ  
กระบวนการของการปรับปรุงการกระทำด้วยความรู้และความเข้าใจที่ดีกว่า เป็นองค์กรที่มีการ  
สร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในระหว่างบุคลากร ควบคู่ไปกับการรับ  
ความรู้จากภายนอก โดยมีเป้าประสงค์สำคัญ คือ เพื่อให้มีโอกาสได้ใช้ความรู้เป็นฐานในการ  
พัฒนาองค์กร และทำให้เกิดการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างจิตสำนึกในการจัดการความรู้  
ให้กับบุคลากรทั่วทั้งองค์กร ทั้งนี้ขอกกล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Chris

Argyris ซึ่งได้กล่าวถึงลักษณะสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ ๑๒ ประการ (Argyris & Schon, ๑๙๗๘) ดังนี้

๑. มีโครงสร้างขององค์การที่เหมาะสม ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป และมีความยืดหยุ่นคล่องตัว ตลอดจนความรับผิดชอบที่มีการควบคุมคุณภาพอย่างจริงจัง
๒. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ โดยบุคลากรมีนิสัยใฝ่รู้ ศึกษาค้นคว้าและเผยแพร่ความรู้ระหว่างกันฉันท์มิตร และมีการสร้างแรงจูงใจให้สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ
๓. เพิ่มอำนาจการปฏิบัติ โดยถ่ายโอนความรับผิดชอบและการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาไปสู่ระดับล่าง ซึ่งองค์การแห่งการเรียนรู้จะเปิดโอกาสให้ บุคลากรมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ และลดความรู้สึกที่ต้องพึ่งพาผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา
๔. องค์การแห่งการเรียนรู้จะคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่จะมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมและสามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
๕. องค์การมีส่วนสร้างและถ่ายโอนความรู้ โดยบุคลากรต้องมีบทบาทในการเสริมสร้างความรู้ รวมทั้งการเรียนรู้จากผู้อื่นผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันอย่างทั่วถึง
๖. มีเทคโนโลยีสารสนเทศที่เป็นระบบ ทันสมัย พร้อมสนับสนุนการเรียนรู้ โดยมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อให้มีการเก็บ ประมวลผล ถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง มีการสร้างเครือข่ายและคลังความรู้ เป็นต้น
๗. องค์การที่มุ่งเน้นคุณภาพ ทำงานได้รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และผลงานมีคุณภาพ
๘. องค์การที่เร่งรัดการพัฒนากระบวนการ และบริการใหม่ ๆ อยู่เสมอ ทุกคนทำงานด้วยใจ กาย และสมองอย่างมีประสิทธิภาพ
๙. มุ่งเน้นการใช้กลยุทธ์ ทั้งด้านการวางแผน การดำเนินงานและการประเมิน เพื่อให้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์หลักในการพัฒนาองค์การด้วย
๑๐. มีบรรยากาศที่เกื้อหนุน โดยสร้างเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่
๑๑. มีการทำงานเป็นทีม เพื่อส่งเสริมความร่วมมือและสร้างการแข่งขัน
๑๒. มีวิสัยทัศน์ร่วมกันซึ่งจะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมาย การที่จะก้าวไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามลักษณะสำคัญ ๑๒ ประการ ที่ได้กล่าวไปแล้วนั้น ต้องใช้เครื่องมือ “การจัดการความรู้” เพื่อบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ซึ่งมักจะเป็นเป้าหมายที่ยากและซับซ้อน และมักใช้ เป็นเครื่องมือเพื่อบรรลุผลสัมฤทธิ์ของงาน การจัดการความรู้จึงเป็นเครื่องมือ (Means) ไม่ใช่เป้าหมาย (End) ทั้งนี้ การจัดการความรู้ไม่ใช่ เพียงแค่การเอาความรู้มาจัดระบบหรือจัดการเพื่อให้ผู้อื่นนำไปใช้ แต่เป็นการดำเนินการเพื่อให้ การปฏิบัติงานมีการประยุกต์ใช้ความรู้อย่างเข้มข้น และทำให้งานมีผลสัมฤทธิ์สูง โดยความรู้ที่ นำมาประยุกต์ใช้ได้มาจากหลากหลายทาง เช่น การแสวงหาหรือค้นคว้ามาจากภายนอกองค์การ การกลั่นกรองเอามาจากองค์ความรู้ที่กระจายอยู่ภายในองค์การ การจัดการความรู้จึงเป็น กระบวนการ (Process) ที่ดำเนินการร่วมกันของผู้ปฏิบัติงานในองค์การหรือหน่วยงานย่อยของ องค์การ เพื่อสร้างองค์ความรู้และใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ดีขึ้นกว่าเดิม และ เสริมสร้างให้องค์การเป็น “องค์การแห่งการเรียนรู้”

#### ๔. กรอบแนวคิดการเสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์การ โดยเน้นการพัฒนาการ เรียนรู้สภาวะของการเป็นผู้นำในองค์การ และการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์การ เพื่อให้เกิดการ ถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะร่วมกัน นำไปสู่การพัฒนาองค์การอย่าง ต่อเนื่อง ทันท่วงทีต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นี้จะทำให้ องค์การและบุคลากรมีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล โดยมีการเชื่อมโยงรูปแบบของการทำงานเป็นทีม สร้างกระบวนการในการเรียนรู้และสร้างความ เข้าใจเตรียมรับมือกับความเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้ทีมได้ทำงานและมีการให้อำนาจในการ ตัดสินใจ เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่มและการสร้างนวัตกรรมซึ่งจะทำ ให้องค์การมีความเข้มแข็งพร้อมเผชิญกับสภาวะการแข่งขัน

กองทัพอากาศเป็นองค์การในยุคสมัยใหม่จำเป็นต้องปรับตัวให้ทันกับการ เปลี่ยนแปลง โดยการใช้การจัดการความรู้ ในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาการทำงาน รวมทั้ง จะต้องมีการเรียนรู้ในทุกระดับ บุคลากรสามารถขยายขีดความสามารถในการสร้างผลงานที่ ต้องการได้อย่างแท้จริง เป็นที่ซึ่งความคิดใหม่ๆ ได้รับการใส่ใจ บุคลากรมีอิสระในการสร้างแรงบันดาลใจ และสามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ศาสตราจารย์ Peter M. Senge ได้เสนอหลักการพื้นฐาน ขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ ๕ ประการ ซึ่งเป็น แนวทางของการปฏิบัติในการขจัดอุปสรรคต่อการเรียนรู้ไปสู่ความเป็นมืออาชีพที่ประยุกต์ได้กับ ทั้งปัจเจกบุคคลและองค์การ (Peter M. Senge, ๑๙๙๐) ได้แก่

๔.๑ ความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง (Personal Mastery) หมายถึง บุคลากรใน องค์การจะต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การมีพันธะ



ผูกพันกับตนเองในการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ และมีการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ

๔.๒ คนในองค์กรมีตัวแบบเชิงเหตุและผลในการแก้ไขปัญหา (Mental Models) หมายถึง มีแบบแผนทางความคิด ความเชื่อ ทักษะคติ จากการสั่งสมประสบการณ์ กลายเป็นกรอบความคิดที่ทำให้บุคคลนั้น ๆ มีความสามารถในการทำความเข้าใจ วินิจฉัย ตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

๔.๓ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) หมายถึง การสร้างทัศนคติร่วมของคนในองค์กรให้สามารถมองเห็นภาพและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน เป็นการมองในระดับความมุ่งหวัง และการทุ่มเททรัพยากรอย่างเฉพาะเจาะจง (Focus) เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์

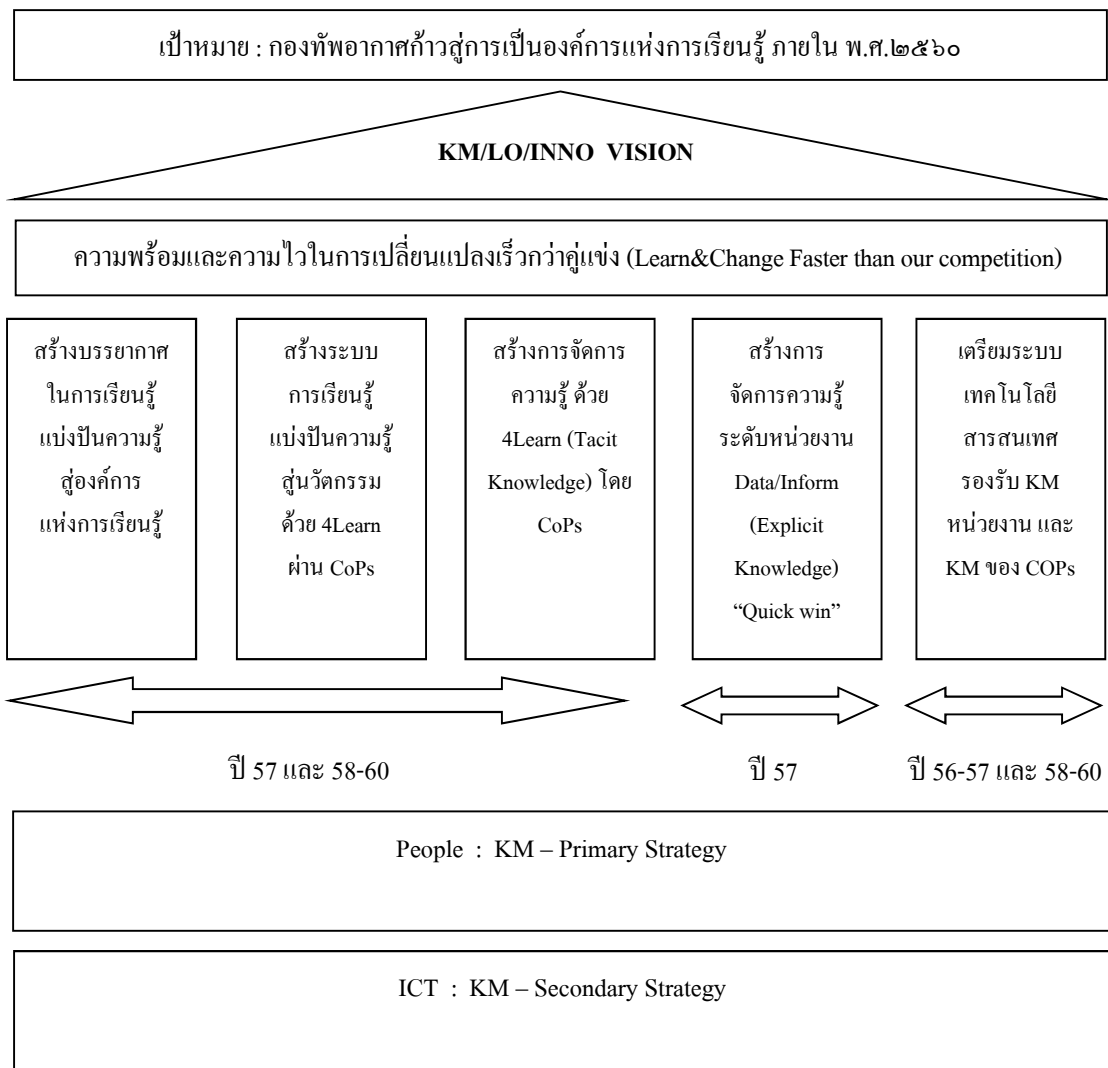
๔.๔ การเรียนรู้ของทีมงาน (Team Learning) หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในลักษณะกลุ่มหรือทีมงาน เป็นเป้าหมายสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นเพื่อให้มีการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทีมงานที่เป็นคนเก่ง (Talent Team) พัฒนาขีดความสามารถด้วยการพูดคุย (Dialogue) การฟัง และคิดร่วมกัน

๔.๕ การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) หมายถึง ความสามารถที่จะเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบได้อย่างเข้าใจและมีเหตุผล เป็นลักษณะการมองภาพรวมหรือระบบใหญ่ก่อนว่าจะมีเป้าหมายในการทำงานอย่างไร แล้วจึงมองระบบย่อย สามารถบ่งชี้สาเหตุและการปฏิบัติย่อยๆ ที่มีความเฉพาะเจาะจงและตรงประเด็น จึงมีพลังในการพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาขนาดใหญ่

การจัดทำแผนการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดำเนินการอยู่บนกรอบแนวคิดหลักการพื้นฐาน ๕ ประการของ Peter M. Senge และเพื่อให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทต่างๆ ของกองทัพอากาศ จึงได้นำแผนที่ยุทธศาสตร์กองทัพอากาศมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการจัดทำ

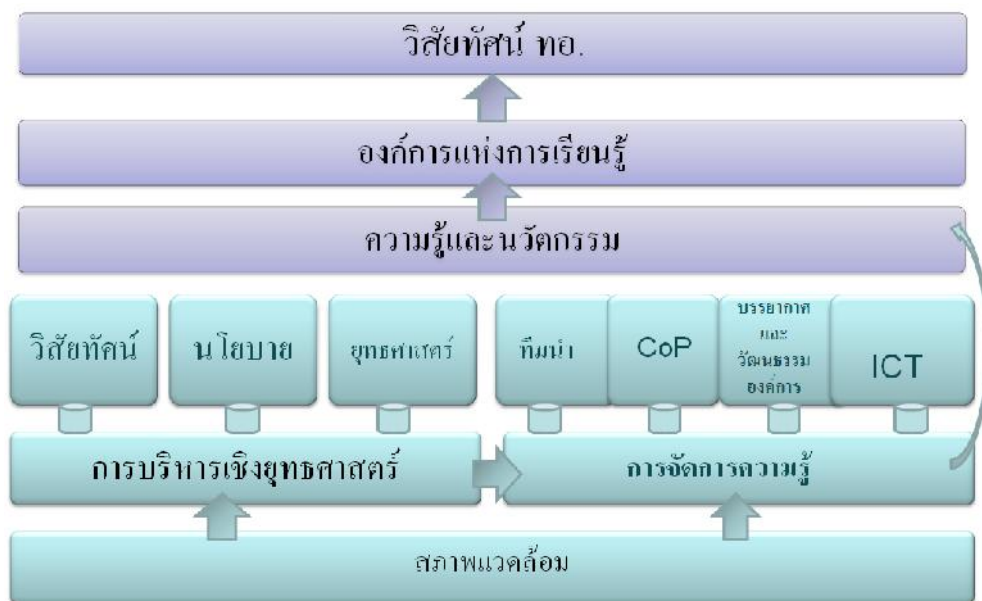
องค์ประกอบของการจัดการความรู้ (Knowledge Process) คือ “คน” ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นแหล่งความรู้ และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ “เทคโนโลยี” เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้อย่างง่าย และรวดเร็วขึ้น “กระบวนการความรู้” เป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้ใช้ เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาไปสู่นวัตกรรม

จากการรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร สอบถามผู้เชี่ยวชาญ และสัมภาษณ์  
 หน่วยงานที่มีแนวทางการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) คณะอนุกรรมการจัดทำแผนการจัดการความรู้  
 เพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงขอเสนอกรอบแนวคิดเพื่อเป็นแนว  
 ทางการจัดทำแผนการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
 ดังแผนภาพที่ ๓ - ๑



แผนภาพที่ ๓ - ๑ : กรอบแนวคิดแผนการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็น  
 องค์กรแห่งการเรียนรู้

ซึ่งต่อมาได้สรุปเป็นรูปแบบการเสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อใช้เป็นต้นแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพอากาศ (Royal Thai Air Force Learning Organization Model : RTAFLO Model) ดังแผนภาพที่ ๓.๒



แผนภาพที่ ๓ - ๒ : รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Royal Thai Air Force Learning Organization Model : RTAFLO Model)

ทั้งนี้ได้กำหนดแนวทางการดำเนินการหรือกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ ได้แก่

กลยุทธ์ที่ 1 เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (KM สู่ LO)

กลยุทธ์ที่ 2 สร้างทีมงาน KM และเพิ่มศักยภาพชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)

กลยุทธ์ที่ 3 สร้างบรรยากาศสู่วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาระบบ ICT รองรับ KM สู่ LO

การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติดำเนินการโดยการออกแบบและดำเนินโครงการเกี่ยวกับการจัดการความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้โมเดล 4Learn ที่เกิดจากการสะสมความรู้ ประสบการณ์ในเชิงปฏิบัติที่มีที่มาจากปฏิบัติจริง เป็นเสมือนครู ก่อให้เกิดการเรียนรู้

เพื่อนำมาปรับปรุง พัฒนาระบบการ 4Learn ให้สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นจริงได้  
อย่างรวดเร็วและมีความยั่งยืนในองค์กร

#### ๕. องค์ประกอบของ 4Learn

๕.๑ .Learn to Learn = Learn how to Learn หรือ LO ให้เกิดการเรียนรู้ทั้งระบบบุคคล  
ทีม และองค์กร

๕.๒ .Learn to Share = Knowledge Management โดยการสร้างจิตวิญญาณในการให้  
การปันความรู้ การจัดเก็บและการบริหารจัดการองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ

๕.๓ .Learn to Connect = Social Network โดยการดำเนินการอย่างเป็นระบบที่  
สร้างบรรยากาศ และเวทีการแลกเปลี่ยนความรู้ผ่าน ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)

๕.๔ Learn to Innovate = Innovation คือการแปลงความรู้ หรือความคิดริเริ่ม  
สร้างสรรค์ ให้เป็นนวัตกรรม

#### ๖. บทบาทและทิศทางการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้

##### วิสัยทัศน์

“เสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ชั้นนำในภูมิภาค”

##### พันธกิจ

๑. เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้เพื่อพัฒนากองทัพอากาศ  
องค์กรแห่งการเรียนรู้

๒. สร้างทีมนำการจัดการความรู้ และสนับสนุนการเพิ่มศักยภาพชุมชนนัก  
ปฏิบัติ (CoP)

๓. สร้างบรรยากาศสู่วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้

๔. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร รองรับการเสริมสร้าง  
กองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

##### วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้กำลังพลกองทัพอากาศมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้  
เพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

๒. เพื่อให้มีการสร้างทีมนำการจัดการความรู้ สนับสนุนการเพิ่มชุมชนนักปฏิบัติ  
(CoP) และส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่ม ทั้งภายในและภายนอกกองทัพอากาศ

๓. เพื่อพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร รองรับการเสริมสร้าง กองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

๔. เพื่อประเมินผลการนำความรู้ที่ได้จากการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ ไปใช้ประโยชน์ และส่งเสริมหน่วยงานต้นแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

๕. เพื่อธำรงศักยภาพหน่วยงานที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสร้างมูลค่าเพิ่ม ของผลงานที่ใช้องค์ความรู้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน จนเป็นที่ยอมรับในระดับชาติและระดับ นานาชาติ

### **เป้าหมาย**

กองทัพอากาศก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ภายในปี ๒๕๖๐

### **ยุทธศาสตร์**

เสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

### **กลยุทธ์การดำเนินการ**

เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ดังกล่าว จึงได้กำหนดกลยุทธ์ไว้ ๔ กลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวทางการจัดทำแผนการดำเนินงานต่อไป ดังนี้

**กลยุทธ์ที่ ๑** เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาสู องค์กรแห่งการเรียนรู้ (KM สู่ LO)

เป้าประสงค์ กำลังพลกองทัพอากาศมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ แนวทางการ กำหนดขอบเขต KM และเป้าหมาย KM สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

**กลยุทธ์ที่ ๒** สร้างทีมนำ KM และเพิ่มศักยภาพชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)

เป้าประสงค์ (๑) กลุ่มผู้บริหารระดับสูง (Chief Knowledge Officer : CKO) และ ผู้บริหารระดับ ผอ.กองขึ้นไป เข้ารับการประชุมสัมมนาและมีความเข้าใจการเรียนรู้ KM สู่ LO (๒) กำลังพลที่เป็น CoP ของหน่วยงาน เข้ารับการประชุมเชิงปฏิบัติการและมีความเข้าใจการ เรียนรู้ KM สู่ LO

**กลยุทธ์ที่ ๓** สร้างบรรยากาศสู่วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้

เป้าประสงค์ (๑) กำลังพลเข้าถึงข้อมูล KM สู่ LO ในรูปแบบการสื่อสาร KM สู่ LO ของกองทัพอากาศ (๒) การจัดกิจกรรม KM สู่ LO อย่างต่อเนื่อง (๓) ประเมินผลและให้ รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจในการดำเนินกิจกรรม KM สู่ LO อย่างต่อเนื่อง (๔) หน่วยขึ้นตรง กองทัพอากาศต่อยอดองค์ความรู้และนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

**กลยุทธ์ที่ ๔** พัฒนาระบบ ICT รองรับ KM สู่ LO

เป้าประสงค์ (๑) กองทัพอากาศมีระบบ ICT รองรับ KM คู่ LO ที่มีประสิทธิภาพ  
(๒) หน่วยขึ้นตรงกองทัพอากาศสามารถใช้งานระบบ ICT รองรับ KM คู่ LO

### กลุ่มเป้าหมาย

๑. กลุ่มผู้บริหารระดับสูง (CKO ของหน่วยขึ้นตรงกองทัพอากาศ และผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกองขึ้นไป)

๒. กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง แบ่งเป็น ๓ กลุ่ม (เลือกเป็นต้นแบบ)

๒.๑ กลุ่มผู้บริหารที่เห็นภาพรวมของหน่วย ว่าต้องมีความรู้อะไรบ้างที่จำเป็นสำหรับหน่วยขึ้นตรงกองทัพอากาศ

๒.๒ บุคคลที่เลือกจะเป็น KM Team ให้กับคณะกรรมการจัดการความรู้ของกองทัพอากาศ

๒.๓ แต่ละกลุ่มจะเน้น Functional Knowledge ตามภารกิจของหน่วยที่จะมาสร้างเป็นแผนที่ความรู้ (Knowledge Map)

๓. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญหน่วยงานของหน่วย โดยในเบื้องต้นได้คัดเลือกหน่วยงานต้นแบบ ๒ หน่วย ได้แก่ กรมสรรพาวุธทหารอากาศ และกองบิน ๔ หลังจากนั้นให้หน่วยงานที่เหลือดำเนินการเช่นเดียวกัน

### การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ

#### ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ

๑. ระดับความสำเร็จในการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจของกำลังพลที่เข้าร่วมกิจกรรม KM คู่ LO

๒. ระดับความสำเร็จของการสร้างทีมนำ KM สำหรับผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลาง

๓. ระดับความสำเร็จของการสร้างและเพิ่มศักยภาพชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)

๔. ระดับความสำเร็จในการสร้างความพึงพอใจของกำลังพลที่เข้าร่วมกิจกรรม KM คู่ LO

๕. ระดับความสำเร็จของโครงการจัดหาและพัฒนาระบบ ICT รองรับ KM คู่ LO ของกองทัพอากาศ

๖. ระดับความสำเร็จของโครงการพัฒนาเครือข่ายระบบ ICT รองรับ KM คู่ LO ของหน่วยขึ้นตรงกองทัพอากาศ

#### ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ

๑. ร้อยละของหน่วยขึ้นตรงกองทัพอากาศที่ดำเนินกิจกรรม KM เป็นไปตามขอบเขต KM และเป้าหมาย KM สู่ LO
๒. ร้อยละของกำลังพลที่เข้าร่วม โครงการการจัดการความรู้
๓. ร้อยละของกำลังหน่วยขึ้นตรงกองทัพอากาศที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ KM ไปสู่ LO ของกองทัพอากาศ
๔. ร้อยละของกำลังพลกองทัพอากาศที่เข้าถึงข้อมูล KM สู่ LO
๕. ร้อยละของจำนวนหน่วยขึ้นตรงกองทัพอากาศจัดกิจกรรม KM สู่ LO อย่างต่อเนื่อง
๖. ร้อยละของจำนวนหน่วยขึ้นตรงกองทัพอากาศที่สร้างสรรค์นวัตกรรมและนำไปใช้เป็นประโยชน์ต่อ NCO
๗. ร้อยละของหน่วยขึ้นตรงกองทัพอากาศที่สามารถใช้งานเครือข่ายระบบ ICT รองรับ KM สู่ LO

#### **ปัจจัยแห่งความสำเร็จ**

๑. ผู้บังคับบัญชาทุกระดับเห็นความสำคัญ และให้การสนับสนุน รวมทั้งเป็นต้นแบบที่ดีในการดำเนินการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
๒. กำลังพล รับรู้ รับทราบ และตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็น รวมทั้งมีส่วนร่วมกับกิจกรรมของ CoP ในการดำเนินการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
๓. การมีเครือข่ายสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารในการจัดการความรู้ รวมทั้งการมีเครือข่ายการจัดการความรู้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกกองทัพอากาศ
๔. การสนับสนุนงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ สื่อการศึกษา ในการดำเนินตามแผนงาน/โครงการต่างๆ อย่างเพียงพอและเหมาะสม รวมทั้งการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้
๕. มีระบบการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องเป็นรูปธรรม และสะท้อนความเป็นจริง รวมทั้งนำไปใช้ในการให้ผลตอบแทนอย่างเป็นธรรม

#### **การติดตามประเมินผล**

การประเมินผลการดำเนินการ ๒ ขั้นตอน ดังนี้

๑. การติดตามกำลังงาน

วัตถุประสงค์ เพื่อติดตามและกำกับการดำเนินงานว่าเป็นไปตามที่วางแผนไว้หรือไม่ ผลที่ได้จากการดำเนินงานเป็นไปตามที่กำหนดไว้หรือไม่ และมีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานหรือไม่ อย่างไร

วิธีการ การรายงานผลการดำเนินงานของส่วนราชการ ทุกวงรอบ ปีงบประมาณสำหรับแผนงาน/โครงการที่ดำเนินการเสร็จสิ้นภายใน ๑ ปี แต่ถ้าเป็นโครงการระยะยาวเกิน ๑ ปี ให้รายงานความก้าวหน้าตามวงรอบปีงบประมาณ (ภายในสัปดาห์ที่ ๒ ของเดือนตุลาคม) รวมถึงการตรวจเยี่ยมความก้าวหน้าการดำเนินงาน ณ ที่ตั้งหน่วย โดยคณะอนุกรรมการตัดสินผลงานกิจกรรมพัฒนาคุณภาพกองทัพอากาศ

## ๒. การประเมินผลการดำเนินงาน

วัตถุประสงค์ เพื่อประเมินผลสำเร็จในการดำเนินงานการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

วิธีการ ส่วนราชการที่เป็นหน่วยผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผนงานและโครงการสรุปรายงานเมื่อดำเนินการเสร็จสิ้น

### มาตรการและแนวทางปฏิบัติ

๑. คณะอนุกรรมการจัดทำแผนการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กำหนดแนวทางในการดำเนินการ พร้อมจัดทำแผนการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และกำกับติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผน

๒. ฝ่ายเลขานุการ (กองควบคุมและพัฒนากำลังพล กรมกำลังพลทหารอากาศ) ชี้แจง หรือให้คำแนะนำหน่วยปฏิบัติให้ทราบถึงรายละเอียดของ แผนแม่บทการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๕๖ - พ.ศ.๒๕๖๐) และแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประจำปี (พ.ศ.๒๕๕๖ - พ.ศ.๒๕๕๗)

๓. หน่วยขึ้นตรงกองทัพอากาศดำเนินการรวบรวมองค์ความรู้ของหน่วย กำหนดผู้รับผิดชอบ จัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ เตรียมการพัฒนาระบบสารสนเทศและการสื่อสารรองรับการจัดการความรู้ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จัดทำแผนการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระยะ ๕ ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี ตลอดจนกำหนดขอบเขต KM เป้าหมาย KM และปัจจัยแห่งความสำเร็จของหน่วยรองรับ (ตามรูปแบบที่กำหนดในภาคผนวก) โดยมีแผนงานและโครงการที่สอดคล้องกับกรอบแผนที่กำหนด อีกทั้งให้



ความร่วมมือกับฝ่ายเลขานุการในการส่งกำลังพลของหน่วยเข้าร่วมโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ หรือให้การสนับสนุนอื่น ๆ ตามที่ได้รับการร้องขอ

๔. กรมสรรพาวุธทหารอากาศ และกองบิน ๔ ซึ่งได้รับเลือกเป็นหน่วยต้นแบบเตรียมการในส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง จัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติและพัฒนาศักยภาพชุมชนนักปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพ และผู้เชี่ยวชาญในงาน เพื่อเป็นแบบอย่างให้หน่วยขึ้นตรงอื่นๆ ดำเนินการต่อไป

๕. การใช้งบประมาณตามแผนการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หน่วยสามารถดำเนินการได้ ๓ แนวทาง ได้แก่

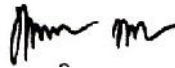
๕.๑ ใช้งบประมาณโดยขอบรรจุไว้ในโครงการศึกษาของกองทัพอากาศ ประจำปี ซึ่งต้องดำเนินการให้สอดคล้องตามวงรอบการจัดทำโครงการศึกษาตลอดระยะเวลาของแผน

๕.๒ ใช้งบประมาณของหน่วย ในกรณีที่หน่วยสามารถดำเนินการได้เอง

๕.๓ ไม่ใช้งบประมาณ

๖. การรายงานผลการดำเนินงาน ให้หน่วยขึ้นตรงกองทัพอากาศที่เป็นหน่วยเจ้าของแผนงานและโครงการหรือผู้รับผิดชอบ รายงานผลการดำเนินงานต่อ ประธานคณะกรรมการกิจกรรมพัฒนาคุณภาพของกองทัพอากาศ (รองเสนาธิการทหารอากาศ) ผ่านกรมกำลังพลทหารอากาศ (กองควบคุมและพัฒนากำลังพล กรมกำลังพลทหารอากาศ) ทูลวงรอบปีงบประมาณ (ภายในสัปดาห์ที่ ๒ ของเดือนตุลาคม)

พลอากาศโท



รองเสนาธิการทหารอากาศ

ประธานกรรมการกลุ่มกิจกรรมการพัฒนาคุณภาพกองทัพอากาศ

## แผนปฏิบัติการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศ ให้เป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ประจำปี (พ.ศ.๒๕๕๖ – พ.ศ.๒๕๕๗) โครงการพัฒนา กองทัพอากาศสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

### ๑. หลักการและเหตุผล

นโยบายผู้บัญชาการกองทัพอากาศ ประจำปี พ.ศ.๒๕๕๖ นโยบายเฉพาะ ด้านกำลังพล ข้อ ๑.๓ เสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยพัฒนาระบบการเรียนรู้ในองค์กรให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเข้าถึงองค์ความรู้และสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งส่งเสริมชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice : CoP) ในการจัดการความรู้ขององค์กร สอดคล้องกับยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ ยุทธศาสตร์ที่ ๒ เสริมสร้างสมรรถนะและความพร้อมในการป้องกันประเทศ กลยุทธ์ที่ ๒.๕ เสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มุ่งสู่สังคมฐานความรู้ (Knowledge-based Society) เพื่อขับเคลื่อนกองทัพอากาศไปสู่วิสัยทัศน์ “กองทัพอากาศชั้นนำในภูมิภาค” (One of the Best Air Forces in ASEAN) ในปี ๒๕๖๒

คณะอนุกรรมการจัดทำแผนการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้จัดทำแผนแม่บทการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๕๖ - ๒๕๖๐) โดยกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการ ๔ กลยุทธ์ ได้แก่

กลยุทธ์ที่ ๑ เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (KM สู่ LO)

กลยุทธ์ที่ ๒ สร้างทีมงาน KM และเพิ่มศักยภาพชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)

กลยุทธ์ที่ ๓ สร้างบรรยากาศผู้วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้

กลยุทธ์ที่ ๔ พัฒนาระบบ ICT รองรับการจัดการความรู้และสนับสนุนองค์กรแห่งการเรียนรู้

เพื่อให้การขับเคลื่อนกลยุทธ์ทั้ง ๔ กลยุทธ์ ให้สามารถดำเนินการได้ตามแผนแม่บท จำเป็นต้องพัฒนาเป็นลำดับขั้นตอนโดยดำเนินการควบคู่กันไปทั้ง ๔ กลยุทธ์ แต่เนื่องจากกองทัพอากาศเป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีความซับซ้อน ดังนั้น ในการสร้างทีมงาน KM และเพิ่มศักยภาพชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ตามกลยุทธ์ที่ ๓ จำเป็นต้องเลือกหน่วยงานนำร่อง เพื่อเป็นต้นแบบการดำเนินการจัดการความรู้ที่พัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และขยายผลสู่หน่วยงานอื่นๆ ภายใต้งิจกรรมพัฒนาคุณภาพกองทัพอากาศที่ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่องและ “โครงการพัฒนา

กองทัพอากาศสู่อำนาจการแห่งการเรียนรู้” เพื่อให้บรรลุเป้าหมายกองทัพอากาศที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ภายใน พ.ศ.๒๕๖๐ ซึ่งสนองตอบตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖ มาตรา ๑๑ ที่กำหนดให้ “ส่วนราชการต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ...” และนโยบายของรัฐบาลที่ได้แถลงต่อรัฐสภาเมื่อ ๒๓ สิงหาคม ๒๕๕๔ นโยบายที่ ๘.๑.๒ “.. มุ่งเน้นการจัดการความรู้และพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้...”

## ๒. วัตถุประสงค์

๒.๑ เพื่อพัฒนาระบบการเรียนรู้ การจัดการความรู้ของกองทัพอากาศให้เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ และยั่งยืน

๒.๒ เพื่อจัดทำแผนที่ความรู้ (Knowledge Map) ของหน่วยงานในกองทัพอากาศ และรวบรวม จัดเก็บข้อมูลความรู้ที่เกี่ยวข้อง ในระบบสารสนเทศ

๒.๓ เพื่อจัดทำกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในรูปแบบ Expert Directory และการใช้ประโยชน์จากผู้เชี่ยวชาญในการสร้างและแบ่งปันความรู้ ตลอดจนค้นหาแนวทางปฏิบัติที่ดี

๒.๔ เพื่อสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ แบ่งปันความรู้ สร้างสรรค์นวัตกรรมร่วมกัน ผ่านเครือข่ายชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) แบบข้ามสายงาน

๒.๕ เพื่อพัฒนาทีม KM ให้สามารถจัดทำคู่มือ “RTAF Knowledge Management Framework” และแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ประจำปีของกองทัพอากาศได้อย่างเป็นระบบ

## ๓. เป้าหมาย

๓.๑ ผู้บริหารระดับสูงของ ทอ. มีความรู้ ความเข้าใจ แนวทางการขับเคลื่อน KM สู่ LO ให้ยั่งยืน

๓.๒ หน่วยงานต้นแบบ ๒ หน่วยงาน ได้แก่ กรมสรรพาวุธกองทัพอากาศ และกองบิน ๔ พัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และนวัตกรรม

๓.๓ กรมสรรพาวุธกองทัพอากาศ กองบิน ๔ และหน่วยขึ้นตรงกองทัพอากาศ สามารถจัดทำ Knowledge Map ของหน่วยงาน และรวบรวม จัดเก็บพร้อมองค์ความรู้ที่สำคัญในเบื้องต้น ได้

๓.๔ ผู้เชี่ยวชาญ ทีมงาน หรือคณะกรรมการ เรียนรู้แบบ On the Job Training (OJT) เพื่อนำไปขยายผลให้กับกองทัพอากาศต่อไป

## ๔. วิธีดำเนินการ

๔.๑ โครงการในกิจกรรมการพัฒนาคุณภาพกองทัพอากาศ

๔.๒ การจัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการให้กับกำลังพลกองทัพอากาศ โดยแบ่งเป็น ๓  
กลุ่มคือ

กลุ่มที่ ๑ : กลุ่มผู้บริหารระดับสูง จำนวน ๒ ครั้ง ๆ ละ ๑ วัน (จัด ณ ที่ตั้ง  
ดอนเมือง)

กลุ่มที่ ๒ : กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง จำนวน ๔ ครั้ง ๆ ละ ๒ วัน (จัด ณ ที่ตั้ง  
ดอนเมือง)

กลุ่มที่ ๓ : กลุ่มสมาชิก CoP และผู้เชี่ยวชาญในงาน จำนวน ๔ ครั้ง ๆ ละ ๓ วัน  
(จัด ณ ที่ตั้งต่างจังหวัด และ ณ ที่ตั้งดอนเมือง)

๔.๓ การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การพัฒนาระบบ ICT รองรับ KM คู่ LO จำนวน  
๒ ครั้ง (ครั้งละ ๕ วันและ ๓ วัน ตามลำดับ)

๔.๔ ฝึก KM Team ในการเขียนคู่มือ RTAF KM Framework และ KM/LO Plan

๔.๕ พัฒนาให้ KM Team ของ ทอ. สามารถสร้าง Knowledge Map ให้กับหน่วยงาน  
ที่เหลื่อมได้ เพื่อนำขึ้นระบบ KM Web

๔.๖ พัฒนาศักยภาพในด้านอื่น ๆ เช่น ทำ Functional Competency, Technical  
Competency เพื่อขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ Network Centric Operation

#### ๕. ระยะเวลาดำเนินการ

ระหว่าง พ.ค.๕๖ - ก.ย.๕๗

ตารางที่ ๓ - ๑ : แผนปฏิบัติการการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์กร  
แห่งการเรียนรู้ (ปีงบประมาณ ๒๕๕๖ - ๒๕๕๗) โครงการพัฒนากองทัพอากาศสู่องค์กรแห่ง  
การเรียนรู้

โครงการ/กิจกรรม	ปีงป. ๒๕๕๖		ปีงป. ๒๕๕๗				งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
	ม.ย. มิ.ย.	ก.ค. ก.ย.	ต.ค. ธ.ค.	ม.ค. มี.ค.	เม.ย. มิ.ย.	ก.ค. ก.ย.		
๑. จัดตั้งคณะทำงานดำเนินการขับเคลื่อน แผนการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	*						ไม่ใช้งบประมาณ	
๒. โครงการพัฒนาความรู้ความเข้าใจ KM สู่ LO ผ่านกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ	→				→		ปีละ ๒๑๓,๔๗๐.- (เสนอ ในโครงการศึกษาของ ทอ. อย่างต่อเนื่อง)	กณก. ศัดสินฯ
๓. โครงการประชุมสัมมนากิจกรรมพัฒนาคุณภาพ			→ ๓ วัน				ปีละ ๑๒๓,๓๕๐.- (เสนอ ในโครงการ ศึกษาของ ทอ. อย่างต่อเนื่อง)	กณก.๑, กพ.ทอ.
๔. โครงการประชุมสัมมนาการจัดการความรู้ เพื่อ ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้				→			๖๔,๘๐๐.- (เสนอใน โครงการ ศึกษาของ ทอ. อย่างต่อเนื่อง)	กณก.๑, กพ.ทอ.
๕. โครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การสร้าง วิทยากรเครือข่ายการจัดการความรู้				→			ปีละ ๗๖,๑๗๕.- (เสนอ ในโครงการ ศึกษาของ ทอ. อย่างต่อเนื่อง)	กณก.๑, กพ.ทอ.
๖. โครงการประชุมสัมมนา 4Learn Concept และ ระดับความสามารถด้าน KM & LO สำหรับ ผู้บริหารระดับสูง		→ ๑ วัน ส.ค					๖๑,๑๕๐.-	กณก.๑, กพ.ทอ. นขต.ทอ.
๗. โครงการประชุมสัมมนานำเสนอสรุปผลงาน KM ให้กับผู้บริหารระดับสูง และการกำหนด นโยบายในการทำให้เกิดความยั่งยืน				→ ๑ วัน มี.ค			๖๒,๑๕๐.-	กณก.๑, กพ.ทอ. นขต.ทอ.
๘. โครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ Kick-off โครงการ เพื่อเรียนรู้ 4Learn และเตรียมจัดทำ Knowledge Map (ผู้บริหารระดับกอง รุ่นที่ ๑)			→ ๒ วัน ต.ค				๕๗,๘๐๐.-	กณก.๑, กพ.ทอ. นขต.ทอ.
๙. โครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ Kick-off โครงการ เพื่อเรียนรู้ 4Learn และเตรียมจัดทำ Knowledge Map (ผู้บริหารระดับกอง รุ่นที่ ๒)			→ ๒ วัน ต.ค				๕๗,๘๐๐.-	กณก.๑, กพ.ทอ. นขต.ทอ.
๑๐. โครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการการจัดทำ Knowledge Map กลุ่มที่ ๑ (สพ.ทอ.) (ผู้บริหารระดับกอง + หน.แผนก) + ผู้สังเกตการณ์			→ ๒ วัน พ.ย				๘๕,๓๕๐.-	กณก.๑, กพ.ทอ. นขต.ทอ.

ตารางที่ ๓ - ๑ : แผนปฏิบัติการการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ปีงบประมาณ ๒๕๕๖ - ๒๕๕๗) โครงการพัฒนากองทัพอากาศสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)

โครงการ/กิจกรรม	ปีงป. ๒๕๕๖		ปีงป. ๒๕๕๗				งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
	ม.ย. มิ.ย.	ก.ค. ก.ย.	ต.ค. ธ.ค.	ม.ค. มี.ค.	เม.ย. มิ.ย.	ก.ค. ก.ย.		
๑๑. โครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการการจัดทำ Knowledge Map กลุ่มที่ ๒ (บน.๔) (ผู้บริหารระดับกอง + หน.แผนก) + ผู้สังเกตการณ์	-	-	-	-	-	-	๘๕,๓๕๐.-	คณก.๑, กพ.ทอ. นขต.ทอ.
๑๒. โครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการการสร้างชุมชน นักปฏิบัติ (CoP) ของหน่วยงานต้นแบบ สพ.ทอ.(ตจว.)			๒				๔๐๖,๗๐๐.-	คณก.๑, กพ.ทอ. สพ.ทอ.
๑๓. โครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ของหน่วยงานต้นแบบ บน.๔ (ตจว.)			๓				๔๐๖,๗๐๐.-	คณก.๑, กพ.ทอ. บน.๔
๑๔. โครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการสร้างองค์ความรู้ (Knowledge) ของหน่วยงานต้นแบบ สพ.ทอ.			๓				๑๘๕,๕๐๐.-	คณก.๑, กพ.ทอ. สพ.ทอ.
๑๕. โครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการสร้างองค์ความรู้ (Knowledge) ของหน่วยงานต้นแบบ บน.๔			๓				๑๘๕,๕๐๐.-	คณก.๑, กพ.ทอ. บน.๔
๑๖. ฝึก KM Team ในการเขียนคู่มือ RTAF KM Framework และ KM/LO Plan				๒			ใช้งบประมาณ ในโครงการที่ ๖-๑๕	คณก.๑, กพ.ทอ.
๑๗. พัฒนา KM Team ของ ทอ. ให้สามารถสร้าง Knowledge Map ให้กับหน่วยงานที่เหลือ เพื่อนำขึ้นระบบ KM Web							ใช้งบประมาณ ในโครงการที่ ๖-๑๕	คณก.๑, กพ.ทอ.
๑๘. พัฒนามุคตากรในด้านอื่นๆ เช่น ทำ Functional Competency, Technical Competency เพื่อขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ Network Centric Operation							ใช้งบประมาณ ในโครงการที่ ๖-๑๕	คณก.๑, กพ.ทอ.
๑๙. โครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการสร้างทัศนคติที่ดีต่อกิจกรรม KM คู่ LO							๖๐,๗๖๐.- (เสนอในโครงการ ศึกษาของ ทอ. อย่างต่อเนื่อง)	คณก.๑, กพ.ทอ., นขต.ทอ.

ตารางที่ ๓ - ๑ : แผนปฏิบัติการการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์กร  
แห่งการเรียนรู้ (ปีงบประมาณ ๒๕๕๖ - ๒๕๕๗) โครงการพัฒนากองทัพอากาศสู่องค์กรแห่ง  
การเรียนรู้ (ต่อ)

โครงการ/กิจกรรม	ปี ๒๕๕๖		ปี ๒๕๕๗				งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
	ม.ย. มิ.ย.	ก.ค. ก.ย.	ต.ค. ธ.ค.	ม.ค. มี.ค.	เม.ย. มิ.ย.	ก.ค. ก.ย.		
๒๐. โครงการส่งเสริมกิจกรรมพัฒนาคุณภาพของ นขต.ทอ.	- มิ.ย.	- ก.ย.	- ธ.ค.	- มี.ค.	- มิ.ย.	- ก.ย.	ปีละ ๘๕๖,๘๐๐ (หน่วยละ ๒๐,๔๐๐ x ๔๒ หน่วย) (เสนอในโครงการ ศึกษาของ ทอ. อย่างต่อเนื่อง)	คณก.๑, กพ.ทอ., นขต.ทอ.
๒๑. โครงการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการ เรียนรู้ให้กำลังพล ทอ.							๕๔,๐๓๐.- (เสนอในโครงการ ศึกษาของ ทอ. อย่างต่อเนื่อง)	คณก.๑, กพ.ทอ., นขต. ทอ.
๒๒. โครงการตลาดนัดความรู้เพื่อไปสู่องค์กรแห่ง การเรียนรู้							๓๓,๑๐๐.- (เสนอในโครงการ ศึกษาของ ทอ. อย่างต่อเนื่อง)	คณก.๑, กพ.ทอ., นขต. ทอ.
๒๓ โครงการตัดสินผลงานกลุ่มกิจกรรมพัฒนา คุณภาพ ทอ.	→	→			→		ปีละ ๑๓๘,๒๐๐.- (เสนอในโครงการ ศึกษาของ ทอ. อย่างต่อเนื่อง)	คณอก.ตัดสินฯ., นขต.ทอ.
๒๔. โครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การใช้เครื่องมือ กิจกรรมพัฒนาคุณภาพ						→	ปีละ ๖๗,๗๐๐.- (เสนอในโครงการ ศึกษาของ ทอ. อย่างต่อเนื่อง)	คณอก.ตัดสินฯ., นขต.ทอ.
๒๕. งานมหกรรมคุณภาพ ทอ.		→				→	ปีละ ๕๒๐,๐๐๐.-	คณก.๑, กพ.ทอ., นขต.ทอ.
๒๖. ประชุมสัมมนาและเสนอผลงานกิจกรรมการ พัฒนาคุณภาพในต่างประเทศ		→				→	ปีละ ๑,๒๘๐,๐๐๐.- (เสนอในโครงการ ศึกษาของ ทอ. อย่างต่อเนื่อง)	คณก.๑, กพ.ทอ., นขต.ทอ.
๒๗. ศึกษาฐานกิจกรรมพัฒนาคุณภาพใน ต่างประเทศ	→				→		ปีละ ๑,๖๕๐,๐๐๐.- (เสนอในโครงการ ศึกษาของ ทอ. อย่าง ต่อเนื่อง)	คณก.๑, กพ.ทอ., นขต.ทอ.

ตารางที่ ๓ - ๑ : แผนปฏิบัติการการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์กร  
แห่งการเรียนรู้ (ปีงบประมาณ ๒๕๕๖ - ๒๕๕๗) โครงการพัฒนากองทัพอากาศสู่องค์กรแห่ง  
การเรียนรู้ (ต่อ)

โครงการ/กิจกรรม	ปีงป. ๒๕๕๖		ปีงป. ๒๕๕๗				งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
	ม.ย. มิ.ย.	ก.ค. ก.ย.	ต.ค. ธ.ค.	ม.ก. มี.ค.	เม.ย. มิ.ย.	ก.ค. ก.ย.		
๒๘. โครงการจัดการระบบ ICT รองรับ KM ผู้ LO ของ ทอ.				→			๖๐๐,๐๐๐.-	คณกฯ.,สอ.ทอ.
๒๙. ออกแบบจัดการระบบ KM Web Portal				→			๒๐๐,๐๐๐.-	คณกฯ.,สอ.ทอ.
๓๐. โครงการพัฒนาเครือข่ายระบบ ICT รองรับ KM ผู้ LO ของ นขต.ทอ.(Cop)				→			๕๐,๐๐๐.-	คณกฯ.,สอ.ทอ.
๓๑. โครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การใช้งานและบำรุงรักษาระบบ ICT การจัดการความรู้ สำหรับผู้ดูแลระบบ				→			๕๓,๓๕๐.-	คณกฯ.,สอ.ทอ.
๓๒. การประชุมสัมมนาการพัฒนา ระบบ ICT เพื่อเสริมสร้าง ทอ. ผู้ LO					→		๓๐,๕๐๐.-	กพ.ทอ., นขต.ทอ.
๓๓. โครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การพัฒนาระบบ ICT รองรับการจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)				→			๔๘,๘๕๐.-	กพ.ทอ., นขต.ทอ.
๓๔. การสัมมนาเชิงปฏิบัติการการพัฒนา ระบบ ICT รองรับ KM ผู้ LO ของ นขต.ทอ.					→		๓๖,๐๒๐.-	กพ.ทอ., นขต.ทอ.
สรุปผลการดำเนินโครงการ						*		

#### ๖. ผู้เข้าร่วมกิจกรรม

กำลังพลกองทัพอากาศที่ได้รับการจัดสรร คัดเลือก เข้าร่วมกิจกรรม

#### ๗. งบประมาณ

ค่าใช้จ่ายตลอดโครงการเป็นเงิน ๒,๖๕๓,๕๒๐.- บาท (ไม่รวมโครงการที่เสนอในโครงการศึกษาของกองทัพอากาศอย่างต่อเนื่อง เป็นเงิน ๕,๑๗๘,๓๘๕.- บาท)

#### ๘. หน่วยที่รับผิดชอบ

กคพ.กพ.ทอ.

#### ๙. การประเมินโครงการ




๕.๑ ติดตามผลการดำเนินการเมื่อสิ้นสุดแต่ละโครงการ รวบรวมปัญหา อุปสรรคและปัจจัยสู่ความสำเร็จ เพื่อนำมาจัดทำแผนปรับปรุงพัฒนาในกิจกรรมครั้งต่อไป

๕.๒ สรุปผลการประเมินโครงการเสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น


#### ๑๐. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

กำลังพลกองทัพอากาศได้รับการเสริมสร้างศักยภาพในการพัฒนาการจัดการความรู้สู่การพัฒนากองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบยั่งยืนในอนาคต

น.อ.  ผู้เสนอโครงการ

(สุพรหม ทำจะดี)

ผอ.กคพ.กพ.ทอ.

พล.อ.ต.  ผู้อนุมัติโครงการ

(ยรรยง กันธสร)

จก.กพ.ทอ.

หมายเหตุ ผู้เสนอโครงการ คือ ผู้ที่รับผิดชอบโครงการโดยตรง

ผู้อนุมัติโครงการ คือ ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงาน หรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย

### กรณีศึกษาองค์กรแห่งความรู้

เพื่อให้ทราบถึงปัญหา อุปสรรค ข้อจำกัด ในการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ เพื่อนำมากำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมกรณีศึกษาองค์กรแห่งความรู้ของประเทศไทยและต่างประเทศ โดยมีรายละเอียดดังนี้

### กรณีศึกษาในประเทศไทย

วิธีการศึกษาองค์กรแห่งความรู้ในประเทศไทย กรณีศึกษาองค์กรแห่งความรู้ในประเทศไทย ได้ทำการศึกษาโดยสัมภาษณ์ผู้บริหารที่รับผิดชอบการจัดการความรู้ในองค์กร ๔ หน่วยงาน คือ

- หน่วยงานภาครัฐ ได้แก่ โรงพยาบาลศิริราช

- หน่วยงานภาคเอกชน ได้แก่ บริษัทผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด (ซีแพค) และบริษัทเช็กระดาษสยาม จำกัด (มหาชน)

- หน่วยงานองค์การพัฒนาเอกชน ได้แก่ มูลนิธิในองค์การ ขั้นตอน/วิธีการ ดำเนินการจัดการความรู้ ผลการดำเนินการ ปัญหาอุปสรรค และปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์การ

หน่วยงานที่ได้จัดทำกรณีศึกษาขององค์การแห่งความรู้ในประเทศไทย

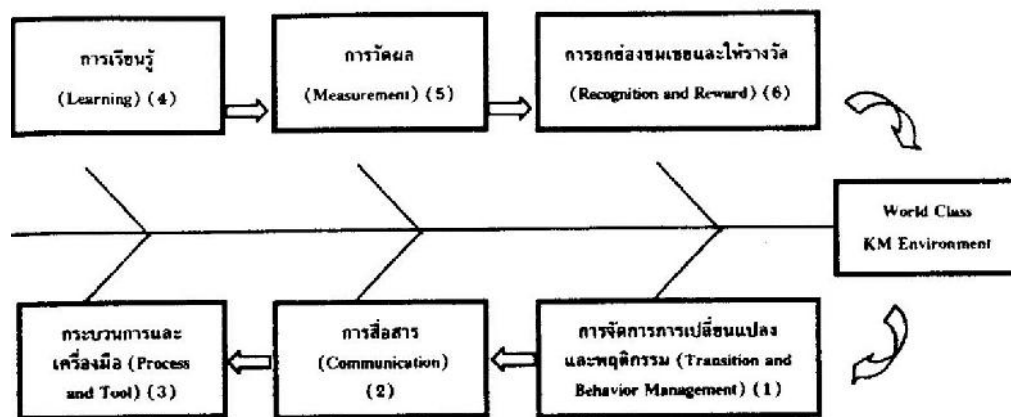
## ๑ โรงพยาบาลศิริราช

๑.๑ วัตถุประสงค์การนำการจัดการความรู้มาใช้ โรงพยาบาลศิริราช สังกัด มหาวิทยาลัยมหิดล มีภารกิจในการให้การบำบัด รักษา ดูแล และส่งเสริมสุขภาพแก่ประชาชนทุกระดับ โดยมีแนวทางการดำเนินงานที่เน้นการพัฒนาคุณภาพให้เป็นโรงพยาบาลคุณภาพ ได้มาตรฐานทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญ ๒ ประการ คือ ความรู้ที่เกิดจากการพัฒนาคุณภาพงานเป็นความรู้ที่เกิดขึ้นในกลุ่มทำงาน มีการแบ่งปันความรู้ระหว่างกลุ่มบ้าง แต่ไม่กระจายทั่วทั้งองค์การ และการแบ่งปันความรู้เป็นความรู้ที่เกิดขึ้นตามโอกาส ตามวาระ เช่น การนำเสนอความคิดเห็นที่ประชุม/สัมมนา และโรงพยาบาลไม่มีกลไกที่จะจัดการความรู้นั้น ให้เกิดการแบ่งปันอย่างต่อเนื่อง จึงได้นำแนวคิดการจัดการความรู้มาใช้ในโรงพยาบาลศิริราช

ในระยะเริ่มแรกโรงพยาบาลได้ดำเนินการในลักษณะโครงการนำร่อง ด้านการจัดการความรู้ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๔๖ – สิงหาคมพ.ศ. ๒๕๔๗ ปัจจุบันการจัดการความรู้ได้กำหนดเป็นส่วนหนึ่งของงานพัฒนาคุณภาพงานของโรงพยาบาลศิริราช มีการทำงานในลักษณะงานประจำวัน โดยใช้หลักในการจัดการความรู้ คือ ไม่ทำให้การจัดการความรู้มีความแปลกแยกจากงานที่ทำอยู่ แต่เป็นการทำให้การจัดการความรู้ต่อยอดจากงานที่ทำ

๑.๒ การดำเนินการจัดการความรู้ โรงพยาบาลศิริราชมีระบบเครือข่ายของการถ่ายโอนความรู้ ด้าน Continuous Quality Improvement ทางคลินิก (CQI) ตามตัวแบบ (Model) การจัดการความรู้เรียกว่า “Know Management Cycle of Implementation” ซึ่งกรอบแนวคิดดังกล่าวจะเป็นรูปแบบการจัดการความรู้ที่คิดค้นโดยบริษัท Xerox Corporation สหรัฐอเมริกาซึ่งประสบความสำเร็จเรื่องการจัดการความรู้ โดยตัวแบบดังกล่าวประกอบด้วยโมดูล (Module) ย่อย ๖ โมดูล ซึ่งเป็นขั้นตอนการจัดการความรู้ ดังนี้ เตรียมความพร้อมในการจัดการเปลี่ยนแปลง การสื่อสาร กระบวนการและเครื่องมือ การเรียนรู้ การวัดผล และการยกย่องชมเชยและให้รางวัล

แผนภาพที่ ๓ - ๓ : กรอบแนวคิดในการดำเนินการจัดการความรู้ของโรงพยาบาลศิริราช



ที่มา : บุญดี บุญญากิจ และคณะ, ๒๕๔๗

ซึ่งการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน มีรายละเอียดดังนี้

๑.๒.๑ เตรียมความพร้อมขององค์กรสำหรับการจัดการความรู้ โดยทำการประเมินองค์การว่ามีวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้น้อยแค่ไหน อะไรที่จำเป็นต้องทำบ้าง โดยใช้แบบประเมิน Self – Assessment Toolkit ซึ่งผลการประเมินพบว่า

(๑) โรงพยาบาลศิริราช มีความพร้อมในด้านของวัฒนธรรมการเรียนรู้ของศิริราช เนื่องจากความเป็นมหาวิทยาลัยแพทย์ที่มีการให้ความรู้และพัฒนาความรู้ในวิชาชีพ

(๒) ผู้บริหารระดับสูงของโรงพยาบาลให้การสนับสนุนการจัดการความรู้ ๔ ด้าน คือ ด้านการจัดการ ด้านระบบสารสนเทศ ด้านประชาสัมพันธ์ และด้านการประสานงาน

(๓) การจัดตั้งคณะทำงานการจัดการความรู้ ที่มาจากฝ่ายพนักงานระดับผู้ปฏิบัติงาน ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ฝ่ายประชาสัมพันธ์ และฝ่ายพัฒนาคุณภาพ ซึ่งเป็นเจ้าภาพในการจัดการความรู้

๑.๒.๒ การติดต่อสื่อสาร โรงพยาบาลศิริราชเป็นองค์กรขนาดใหญ่จึงกำหนดการสื่อสารไว้หลายรูปแบบ โดยมีทั้งรูปแบบที่มีอยู่แล้ว และช่องทางที่สร้างขึ้นใหม่ ดังนี้

(๑) ช่องทางการสื่อสารที่มีอยู่แล้วในองค์กร เช่น สารศิริราช บอร์ดประชาสัมพันธ์ และเสียงตามสาย เป็นต้น

(๒) ช่องทางที่สร้างขึ้นใหม่ มี ๔ ช่องทาง คือ การจัดประชุม/กิจกรรมเพื่อสร้างกระแสการจัดการความรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ การสร้างเว็บไซต์เพื่อกระตุ้นให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญของการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศการจัดการความรู้ระหว่างสมาชิก

๑.๒.๓ กระบวนการและเครื่องมือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เน้นการสนับสนุนให้เกิดกระบวนการเรียนรู้แบบไม่ชัดแจ้ง (tacit knowledge) ให้มากขึ้น โดยสร้างชุมชนแนวปฏิบัติขึ้น (community of practice : cop) โดยมีกระบวนการจัดการความรู้ ได้แก่ กระบวนการด้านคน มีการจัดตั้งคณะทำงานที่ดูแลเรื่องความรู้เพื่อดูว่ามีความรู้ที่จัดมีเนื้อหาสาระอย่างไร และกระบวนการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยทำเพื่อนำความรู้ขึ้นเว็บ และเปิดให้คนเข้ามาสมัครเป็นสมาชิกการจัดการความรู้ (KM Member) และหาเทคนิควิธีการที่กระตุ้นให้คนสนใจอยากเข้ามาเป็นสมาชิก CoP

๑.๒.๔ การเรียนรู้และแลกเปลี่ยนอย่างจริงจังทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้เกิดการเผยแพร่และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้เร็วขึ้น ซึ่งคณะทำงานได้นำความรู้แบบชัดแจ้ง ที่มีอยู่มาจัดหมวดหมู่ความรู้เพื่อให้สะดวกต่อการค้นหา โดยนำขึ้นเว็บไซต์ กำหนดให้มีประเด็นความรู้ใหม่ๆ ที่เปิดโอกาสให้คน download ความรู้ หรือเข้ามาแสดงความเห็นที่เว็บไซต์ นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมการเรียนรู้ของสมาชิก เช่น การประชุมวิชาการการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้บนเว็บบอร์ด เป็นต้น สำหรับ CoP ได้กำหนดกิจกรรมสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น การฝึกทักษะทางคอมพิวเตอร์ การทบทวนการปฏิบัติงานที่ KM Call Center การดูแลเว็บไซต์ และการอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่อง CoP เป็นต้น ทั้งนี้ ช่องทางการเรียนรู้มี ๓ ช่องทาง ได้แก่ เว็บไซต์โครงการ KM , วารสาร โพสต์เตอร์ บอร์ดนิทรรศการ และ Soft Learning ในรูปแบบ KM Cartoon

๑.๒.๕ การประเมินโครงการ การวัดผลการดำเนินงานของโครงการ ให้เห็นเป็นรูปธรรมเป็นเรื่องที่ค่อนข้างทำได้ยาก ดังนั้น คณะทำงานการจัดการความรู้ได้กำหนดการวัดผลอย่างกว้างๆ กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน เช่น จำนวนสมาชิกสามารถเข้าไปเรียน เป็นต้น

๑.๒.๖ การให้รางวัล เนื่องจากโรงพยาบาลศิริราชเป็นหน่วยงานราชการ รางวัลที่จัดให้มีขึ้นจึงเป็นลักษณะการสร้างขวัญกำลังใจและการให้คุณค่า เช่น การมอบโล่ประกาศเกียรติคุณในงานประชุม Quality Fair ประจำปี หรือการให้รางวัลแก่ผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมในโครงการจัดการความรู้และยังมีรางวัลเล็กๆ น้อยๆ ให้แก่สมาชิกในกรณีตอบปัญหาถูก โดยกำหนดเงื่อนไขของการให้รางวัล หรือมีการเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับงานพัฒนาคุณภาพ เช่น

งานพัฒนาคุณภาพใดที่ได้รับการประเมินว่าเป็น โครงการดีเด่น ก็จะมีการติดตามและมอบเงินรางวัลให้ แล้วนำโครงการนั้นมาไว้บนเว็บไซต์ขององค์การ

๑.๒.๗ กลยุทธ์การจัดการความรู้ โรงพยาบาลศิริราช ได้ใช้กลยุทธ์การจัดการความรู้ที่มุ่งเน้นคนผสม ผสานกับกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เนื่องจาก เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือสนับสนุนให้เกิดกิจกรรมความรู้ขึ้น เช่น เป็นเครื่องมือที่บอกว่ามีกิจกรรมที่ไหน อะไรบ้าง หรือมีความรู้ใหม่ ๆ อะไรบ้าง การใช้ CoP เป็นวิธีการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างกว้างขวางและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศจะทำให้สามารถติดต่อกันได้ตลอดเวลา ๒๔ ชั่วโมง และหลากหลายประเด็นมี CoP หลายกลุ่ม เช่น ชุมชนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านความปลอดภัยของระบบยาต่อผู้ป่วยด้านการบริการที่ดี เป็นต้น ซึ่งแต่ละ CoP สามารถใช้อินเตอร์เน็ตในการแลกเปลี่ยนความเห็นและความรู้กันได้

๑.๒.๘ เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้ โรงพยาบาลศิริราช ได้ใช้เทคโนโลยีรองรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของชุมชนปฏิบัติ (CoP) ต่างๆ โดยในระยะแรกได้ใช้ระบบอินเทอร์เน็ต เพื่อให้พนักงานภายในองค์การเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน ต่อมาจึงเปลี่ยนเป็นระบบอินเทอร์เน็ต เนื่องจากโรงพยาบาลศิริราชเป็นองค์การของรัฐ และมีภารกิจที่ขึ้นนำสังคมทางด้านการแพทย์ เพราะฉะนั้นความรู้ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นสามารถเป็นประโยชน์แก่คนในสังคมภายนอกได้ โดยเฉพาะคนที่ทำงานอยู่ในระบบสาธารณสุข จึงได้ใช้ระบบอินเทอร์เน็ตเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ให้ได้มากที่สุดซึ่งปัจจุบันโรงพยาบาลศิริราชมีสมาชิกที่เป็นบุคคลภายนอกประมาณ ๑๔% ของสมาชิกทั้งหมด ๒,๖๐๐ คน ดังนั้นการจัดการความรู้ของโรงพยาบาลศิริราช โดยการใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือสนับสนุนจึงเป็นประโยชน์ต่อทั้งคนภายในองค์การด้วย

#### ๑.๒.๙ ผลการดำเนินการจัดการความรู้

(๑) การจัดการความรู้ของโรงพยาบาลศิริราชมีความก้าวหน้ามากขึ้นโดยพิจารณาจากตัวชี้วัดจำนวนสมาชิกเข้าที่มีเพิ่มขึ้น คนที่เข้าร่วมแสดงความคิดเห็นต่อประเด็นความรู้ต่างๆ เพิ่มขึ้น สำหรับในส่วนของพนักงานมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้ได้ดีพอสมควร และสามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ โดยมีการพัฒนาเว็บไซต์เพื่อรองรับการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้อย่างแพร่หลาย

(๒) เมื่อโครงการจัดการความรู้สิ้นสุด มีการขยายผลของโครงการ โดยการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ (Working committee) โดยทุกคนมองร่วมกันว่าการจัดการความรู้อย่างจริงจัง ปัจจุบันคณะกรรมการจัดการความรู้เริ่มดำเนินการกำหนดยุทธศาสตร์การจัดการความรู้การบริหารจัดการ และเป้าหมายสุดท้ายที่องค์กรต้องการ รวมทั้ง

การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่ให้ทุกคนเห็นคุณค่าและความสำคัญของการจัดการความรู้ที่มีต่อองค์กรในระยะยาว

## ๒. บริษัทผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด (ซีแพค)

๒.๑ วัตถุประสงค์การจัดการจัดการความรู้ บริษัทผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด (ซีแพค) เป็นบริษัทในเครือซีเมนต์ไทยเป็นบริษัทผู้ผลิตคอนกรีตผสมรายแรกของประเทศไทย และได้รับการรับรองระบบคุณภาพทุกคุณภาพที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ISO ๕๐๐๒, ISO ๑๘๐๐๑, ISO ๑๔๐๐๑ และ ISO/IEC GUIDE ๒๕ ปัจจุบันซีแพคมีเครือข่ายการให้บริการครอบคลุมทั่วทั้งประเทศ โดยมีโรงงานกระจายอยู่ทั่วประเทศกว่า ๒๐๐ แห่ง โดยมีการบริหารธุรกิจในแต่ละประเทศเป็นหน่วยธุรกิจ (Business Unit) และให้ความสำคัญต่อการจัดการความรู้ให้พนักงานแก่พนักงานทั้งประเทศอย่างทั่วถึง ด้วยการทำให้พนักงานมีลักษณะรู้กว้างและรู้ไว ให้พนักงานได้ถ่ายทอดสิ่งที่แต่ละคนทำได้ดีให้คนอื่นได้สองปฏิบัติตาม นอกจากนี้เครือซีเมนต์ไทยได้กำหนดแนวทางการบริหารให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เพื่อเป็นการนำไปสู่องค์กรนวัตกรรม (Innovation Organization)

### ๒.๒ การดำเนินการจัดการความรู้

สาระความรู้ ด้วยจุดมุ่งเน้นที่ต้องการให้พนักงานมีความรู้กว้าง บริษัทดำเนินการจัดการความรู้ที่ครอบคลุมใน ๖ ประเทศ (CPAC KM) ซึ่งเป็นความรู้ที่สอดคล้องกับองค์กรและทิศทางธุรกิจ ได้แก่

(๑) ความรู้พื้นฐานของ CPAC (Competency Base) เพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้เพื่อตอบสนองต่อสมรรถนะหลักของบริษัท มีคณะกรรมการ Competency ๗ คณะวิชาชีพรับผิดชอบ

(๒) Best Practice จากการทำงาน เพื่อรวบรวมแนวทางปฏิบัติที่ดีจากการทำงานไปขยายผลในบริษัท มีคณะทำงานรับผิดชอบโดยคัดเลือกจากการไปเยี่ยมชม

(๓) โครงการของพนักงาน (Project Assignment) เพื่อให้พนักงานศึกษาทฤษฎีและจัดทำโครงการจริง มี C-Concrete & C-Marketing รับผิดชอบ

(๔) ความรู้เสนอโดยพนักงาน (One Point Lesson) เพื่อถ่ายทอดสิ่งที่ทำได้ดีให้คนอื่นลองปฏิบัติ มีคณะกรรมการ CPAC Bench-marking & Knowledge Management รับผิดชอบ

(๕) ความรู้จากกิจกรรม Bottom Up เพื่อรวบรวมเรื่องที่ดีให้พนักงานอื่นศึกษา เพื่อกำหนดเป็นมาตรฐานการทำงานของบริษัท มีคณะกรรมการกิจกรรม QCC, Suggestion, Safety รับผิดชอบ

(๖) Best Practice ภายในเครือซีเมนต์ไทย

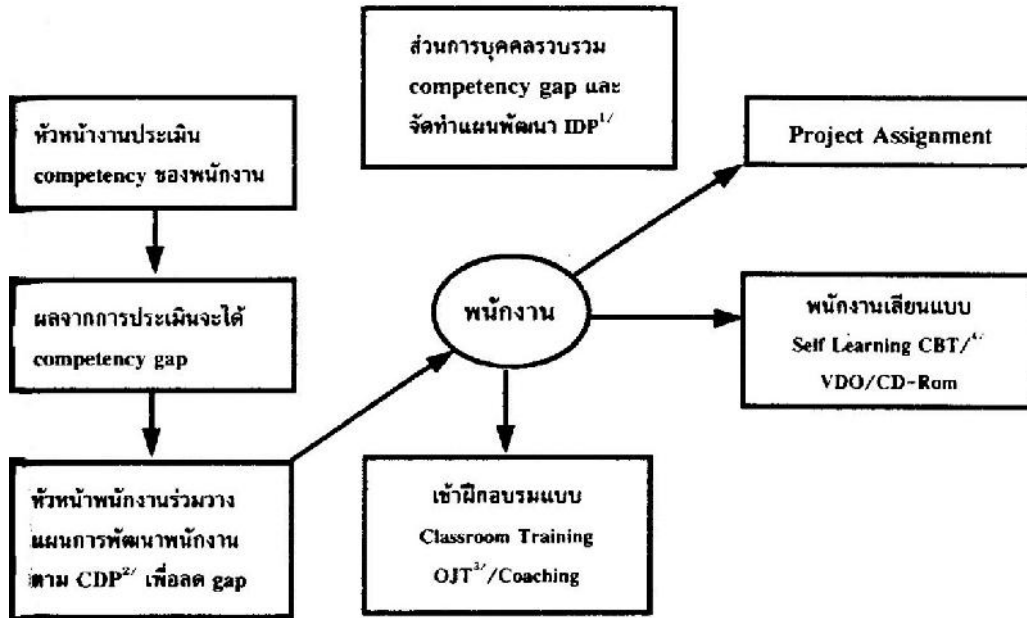
๒.๓ คณะทำงานการจัดการความรู้ บริษัทดำเนินการจัดการความรู้แก่พนักงานทั้งหมด เมื่อประมาณ พ.ศ.๒๕๔๐ ใช้ชื่อว่า “Knowledge Management & Benchmarking” และพัฒนามาจนถึงปัจจุบัน มีคณะกรรมการจัดการความรู้ในองค์กร โดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการ การทำงานเป็นแบบข้ามสายงาน (Cross functional)

๒.๔ การสร้างความรู้และการเรียนรู้ การสร้างความรู้ตามกรอบ CPAC KM ได้มีการจัดลำดับความสำคัญของประเด็นความรู้ทั้ง ๖ โดยกำหนดให้สอดคล้องกับทิศทางของธุรกิจและปทัสสถานขององค์กร (Organization’s Norm) โดยมีขั้นตอน ดังนี้

- กำหนดเป็นวิสัยทัศน์ (Vision)
- พันธกิจ (Mission)
- จัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategy plan)
- กำหนดสมรรถนะหลัก (Core competency) ขององค์กร คือ “ซีแพค มีสินค้าคุณภาพ บริการประทับใจ”
- กำหนดสมรรถนะหลักของพนักงาน หรือการออกแบบสร้างคนให้มีลักษณะที่สอดคล้องกับสมรรถนะหลักขององค์กร โดยจำแนกเป็นสมรรถนะทั่วไปที่พนักงานของบริษัททุกคนต้องมีเหมือนกัน (CPAC common competency) และสมรรถนะเฉพาะ เป็นความรู้เฉพาะในสายงานที่เกิดขึ้นในตัวพนักงานที่อยู่ในตำแหน่งนั้น

การเรียนรู้เพื่อให้เกิดสมรรถนะในตัวพนักงานของบริษัทเรียกว่า “KM Road Map” ซึ่งจะเป็นแผนที่วัดว่าพนักงานคนนี้จะควรจะเรียนอะไร การบริหารสมรรถนะอยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ การเรียนรู้แบ่งเป็น ๕ ระดับ ซึ่งพนักงานทุกคนต้องมีใบประเมินผลของตนเองและทำการทดสอบวัดผลด้วยตนเอง เพื่อให้ทราบว่าตนเองอยู่ในระดับใดของการเรียนรู้ การกำหนดหลักสูตรเป็นระดับต่าง ๆ นี้ มีเป้าหมายเพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง โดยมีวิธีการเรียนรู้ ๓ รูปแบบ คือ การเรียนแบบชั้นเรียน (Class room) การเรียนด้วยตนเอง (Self competency learning) และการเรียนจากหน้าเว็บ (Web based) โดยมีแนวทางการบริหารดังรูป

แผนภาพที่ ๓ - ๔ : แนวทางการบริหารและการประเมินผลสมรรถนะ



ที่มา : ปรับจากสไลด์ประกอบการบรรยายการจัดการความรู้ใน CPAC

๒.๕ การเข้าถึงความรู้ พนักงานเข้าถึงความรู้ในแต่ละระดับไม่เท่ากัน ใครจะเข้าถึงความรู้ระดับใด ขึ้นอยู่กับตำแหน่งของแต่ละคน เนื่องจากบริษัทมีความรู้ที่เป็นความลับหลายชั้น โดยความรู้ระดับลึกหรือระดับความลับขององค์กร ผู้บริหารระดับสูงเท่านั้นที่จะเข้าถึงได้ แต่สำหรับความรู้ทั่วไป เปิดโอกาสให้พนักงานเปิดดูได้ทั้งองค์กร

๒.๖ การแบ่งปันความรู้ ความรู้เป็นสิ่งที่มียู่แล้วในองค์กรเพียงแต่ขาดการจัดการนำความรู้นั้นมาใช้ประโยชน์ เพราะฉะนั้นบริษัทจึงพยายามดึงความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ในตัวบุคคลทั้งจากผู้บริหาร กรรมการ และพนักงาน ความรู้ที่เกิดจากโครงการงานของพนักงาน จากการทำงานในประจำวัน หรือความรู้จากภายนอกมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่พนักงานและองค์กรให้มากที่สุด โดยวิธีการแบ่งปันความรู้ของบริษัท คือ

- การทำ Best Practice โดยเสนอและรวมความรู้ดี ๆ โครงการดี ๆ ที่เกิดขึ้นนำไปใช้ขยายผลภายในบริษัท

- การนำเสนอโครงการของพนักงาน (Project Assignment) โดยพนักงานศึกษาความรู้และจัดทำโครงการจริง

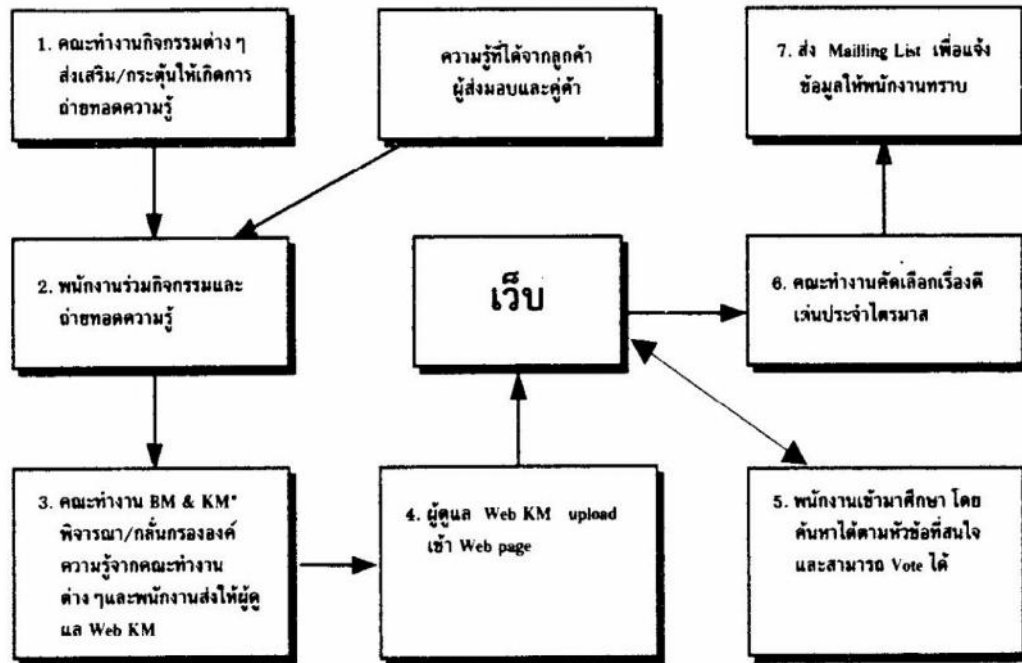


- การเสนอความรู้โดยพนักงานเพื่อถ่ายทอดสิ่งที่พนักงานแต่ละคนทำได้ดีให้คนอื่น ได้ลองปฏิบัติตามหรือนำไปปรับใช้

- การแบ่งปันความรู้จากกิจกรรม เพื่อให้พนักงานอื่นได้ศึกษาและนำเรื่องที่ดีมากำหนดเป็นมาตรฐานในการทำงานทั้งบริษัท

นอกจากนี้แล้วการแบ่งปันความรู้ยังได้จัดให้มีเวที Show & share เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานเสนอเรื่องที่เป็น Best Practice ที่เป็นความรู้ใหม่หรือโครงการใหม่ ๆ โดยกำหนดให้ผู้จัดการภาคเสนอ Best Practice คนละ ๑ เรื่อง/ปี ส่วนระดับแผนกให้เสนอคนละ ๑ เรื่อง/๒ ปี Best Practice ที่ถูกคัดเลือกให้เป็นเรื่องดีเด่นจะได้รับรางวัลและประกาศบนเว็บไซต์

#### แผนภาพที่ ๓ - ๕ : การจัดการความรู้ที่เสนอโดยพนักงาน



ที่มา : ปรับจากสไลด์ประกอบการบรรยายการจัดการความรู้ใน CPAC

๒.๖ กลยุทธ์การจัดการความรู้ บริษัทได้ใช้กลยุทธ์การจัดการความรู้ที่มุ่งเน้นการพัฒนาขององค์กรให้มีสมรรถนะ มีความรู้ความสามารถเฉพาะและความสามารถทั่วไป ซึ่งผลของการมุ่งเน้นคนทำให้องค์กรได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีของพนักงานสะท้อนกลับมาตลอดจนการเกิดโครงการใหม่ ๆ และความรู้ใหม่ ที่สามารถเป็นนวัตกรรมขององค์กรได้

#### ๒.๘ เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้

๒.๘.๑ มีฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดูแลงานด้านไอทีส่วนกลาง (กรุงเทพมหานคร) มีโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ และมีระบบอินเทอร์เน็ตเป็นเครือข่ายรับส่งข้อมูลภายในองค์กร

๒.๘.๒ มี KM web based พนักงานทุกคนมีรหัสในการเข้าถึงความรู้

๒.๘.๓ มีฐานข้อมูลกลางที่เก็บข้อมูลของพนักงานทั้งหมดตั้งแต่ประวัติการเข้าเรียน หรือเข้าใช้ความรู้ และกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

๒.๘.๔ มีการใช้อินเทอร์เน็ตสำหรับการเรียนด้วยตนเอง (Intranet Based Self Learning) และมีการสืบค้นข้อมูลด้วย Search engine

๒.๙ ผลการดำเนินการจัดการความรู้ การประเมินผลการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร ยังไม่สามารถทำการประเมินในภาพรวมได้ เนื่องจากบริษัทมุ่งเป้าหมายไปสู่ Innovation Organization ถ้ายังไม่ถึงเป้าหมาย ก็ยังประเมินผลไม่ได้ แต่สามารถประเมินผลได้ในระดับรายบุคคล หรือรายกิจกรรม ดังนี้

๒.๙.๑ การประเมินรายบุคคล พนักงานมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองเพิ่มขึ้นเนื่องจากมีวิธีการเรียนรู้ที่สะดวกขึ้น เรียนรู้ได้ไวขึ้น และสามารถเรียนรู้ได้ตลอด ๒๔ ชั่วโมง เช่น จาก Web Based มีการแบ่งปันความรู้กับพนักงานคนอื่นๆ ได้ในเวที Show & Share

๒.๙.๒ มีโครงสร้างพื้นฐานและเครื่องมือด้านเทคโนโลยีสารสนเทศครบ ๑๐๐%

๒.๙.๓ มี Competency และหลักสูตรครบ ๑๐๐% องค์กรสามารถเป็น Self learning เพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

๒.๙.๔ มีองค์กรนวัตกรรมใหม่ๆเกิดแนวทางทำธุรกิจใหม่ๆ เช่น การทำแฟรนไชส์ มีเคาน์เตอร์เซอร์วิส มีการสร้างลูกค้าในสายงานใหม่ (เช่น องค์กรบริหารส่วนตำบล) มีรถผสมคอนกรีตขนาดเล็ก เป็นต้น

### ๓. บริษัทเยื่อกระดาษสยาม จำกัด (มหาชน)

๓.๑ วัตถุประสงค์การนำการจัดการความรู้มาใช้ บริษัทเยื่อกระดาษสยาม จำกัด(มหาชน) บริษัทในเครือซีเมนต์ไทย ซึ่งอยู่ในธุรกิจกลุ่มกระดาษและบรรจุภัณฑ์ ได้แก่ กิจการเยื่อกระดาษและกระดาษพิมพ์เขียน กิจการบรรจุภัณฑ์และกิจการอุตสาหกรรมทั้งนี้บริษัทเยื่อกระดาษสยามฯ ดำเนินธุรกิจในกลุ่มเยื่อกระดาษและกระดาษพิมพ์เขียน ซึ่งประกอบด้วยธุรกิจ การปลูกป่า การทำเยื่อกระดาษกระดาษ และบรรจุภัณฑ์กล่องกระดาษ ซึ่งเป็นกลุ่มธุรกิจที่มี

ความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการ และสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของกลุ่มคือแต่ละองค์การต้องส่งคุณภาพของสินค้าที่ดีให้กัน โดยมีวัตถุประสงค์การจัดการความรู้ ๒ ประการ ได้แก่

๓.๑.๒ ต้องการให้พนักงานของบริษัทมีความเป็นมืออาชีพ (Professionalism) ที่มีความเก่งในวิชาชีพของตนเองมีความสามารถด้านการบริหารจัดการ และการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ให้กับบริษัทได้

๓.๑.๓ เนื่องจากองค์ความรู้ด้านธุรกิจกระดาษ ตั้งแต่กระบวนการทำธุรกิจ การปลูกป่าจนถึงบรรจุภัณฑ์ยังไม่เคยมีในประเทศไทยมาก่อน ที่ผ่านมามีบริษัทได้ใช้วิธีการพัฒนาคนด้วยการส่งไปศึกษาต่างประเทศ เพื่อที่ให้นักๆ นั้นเก็บความรู้ที่ได้ออกมาในองค์การให้ได้ แต่ไม่มีระบบการจัดเก็บความรู้ที่จริงจังและเป็นเรื่องเป็นราว จึงทำให้ความรู้เหล่านั้นสูญหายไป

จากเหตุผล ๒ ประการดังกล่าวบริษัทจึงได้จัดให้มีการจัดการความรู้ขึ้น โดยการดึงความรู้ การเก็บความรู้ การสร้างความรู้ มีการใช้ความรู้ให้เป็นประโยชน์ และกำหนดให้มีคณะทำงานด้านการจัดการความรู้ที่มาจากผู้บริหารระดับสูง และดำเนินการตาม “PPB/KS Model (Paper and Packaging Business/Knowledge System Model) ของบริษัท

๓.๒ การดำเนินการจัดการความรู้ บริษัทได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความรู้ส่วนกลางทำหน้าที่ดูแลการจัดการความรู้ในภาพรวมขององค์กรขึ้นมีการตั้งงบประมาณสำหรับการจัดการความรู้ จากนั้นได้สำรวจวัฒนธรรมองค์กรซึ่งเป็นปัจจัยต่อความสำเร็จในการดำเนินการจัดการความรู้ แล้วจึงกำหนดแนวทางการจัดการความรู้โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ เนื่องจากบริษัทมีเป้าหมายระยะยาวที่ต้องการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovation Organization)

๓.๓ คณะกรรมการบริหารจัดการความรู้ คณะทำงานการจัดการความรู้ทำหน้าที่จัดการความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กรแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงของแต่ละโมดูล (11 Module หรือ ๑๑ ถึงความรู้) เป็นหัวหน้าทีมหรือเรียกว่าแชมเปียน ตามหลักการของ PPB'KS Model และ Knowledge Road map ของบริษัท

๓.๔ การสร้างความรู้และการเรียนรู้ มีการกำหนดว่าพนักงานต้องเรียนรู้อะไรบ้าง โดยแชมเปียนทำหน้าที่ดึงความรู้ (Capture) เข้ามาทั้งความรู้ภายในซึ่งเป็นความรู้ที่มาจากที่ปรึกษาที่ได้รับเชิญเข้ามา ซึ่งจะเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจประสบการณ์ ที่จะช่วยสนับสนุนงานของบริษัทและความรู้ภายนอก ซึ่งผู้บริหารระดับสูงที่ไปสัมมนาภายนอกไปศึกษาดูงานหรือฝึกอบรมต่างๆ มา หรือการซื้อความรู้จาก Web base จากภายนอกโดยจะทำหน้าที่ปรับปรุง (Modify) ว่าความรู้ใดบ้างที่เหมาะสมกับธุรกิจของบริษัทที่มีการกรองความรู้ และจัดเก็บเข้าสู่

ฐานความรู้ ความรู้ที่หามา หรือสร้างขึ้นนั้นเป็นความรู้ที่ต้องการให้พนักงานเป็นมืออาชีพ โดยกำหนดเป็นเป็นหลักสูตรและให้มีวิธีการเรียนรู้ต่าง ๆ ได้แก่การฝึกอบรมเป็นลักษณะการเรียนแบบห้องเรียนปกติ(classroom) และการเรียนรู้แบบออนไลน์ผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตของบริษัท การเรียนรู้ทั้ง ๒ ลักษณะมีวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานได้เกิดการเรียนรู้และนำความรู้ไปใช้ การย้อนกลับของข้อมูลกลับไปกลับมาจึงเกิดการต่อยอดของความรู้เกิดขึ้น และได้นวัตกรรมใหม่จากการเรียนรู้เป็นขบวนการที่พนักงานต้องผ่านตั้งแต่การหาความรู้ การสร้างความรู้ แบ่งปันความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้

๓.๕ หลักสูตรเรียนรู้กำหนดให้มีความรู้พื้นฐานและหลักสูตรขั้นสูงในหลักสูตรความรู้ขั้นสูงบริษัทได้สร้างเป็น Knowledge Road map และมีความเป็น ๑๑ โมดูล (Module) โดยแต่ละโมดูลมีความรู้แตกออกเป็นไฟล์คอร์สต่างๆอีกเพื่อให้ทราบว่าความรู้ที่ต้องรู้มีอะไรบ้าง ใครคือผู้ครอบครอง (มีสิทธิเข้าถึงความรู้) ใครที่สามารถเข้าถึงความรู้ได้ในระดับลึกเพียงและระบบรักษาความปลอดภัย ในระยะเริ่มต้น ได้จัดหลักสูตรการเรียนรู้ให้กับพนักงานระดับผู้จัดการและซูเปอร์ไวเซอร์ ปัจจุบันได้มีการขยายการเรียนรู้ไปสู่พนักงานในบริษัทมากขึ้นแต่ยังไม่ครอบคลุมทั่วทั้งบริษัท

๓.๖ การเข้าถึงความรู้ เป็นการเข้าสู่ระบบ การเรียนรู้ซึ่งบริษัทได้ให้ Username และ Password แก่พนักงานในการเข้าถึงความรู้แต่ละระดับ โดยบริษัทได้ออกแบบความรู้ในระดับต่าง ๆ ซึ่งข้อมูลในระดับ Type G เป็นความรู้สำหรับพนักงานทั่วไปที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้อย่างทั่วถึง สำหรับความรู้ในระดับที่สูงขึ้นมาเช่น Type 1, Type 2 บริษัทได้ให้รหัสที่กำหนดตามระดับตำแหน่งแก่พนักงานในตำแหน่งที่สามารถเข้าถึงความรู้ได้ในระดับลึกตามลำดับ ดังนี้ Type 1 เป็นข้อมูลที่บริษัทจัดทำขึ้นเอง เป็นข้อมูลภายในบริษัทซึ่งผู้บริหารระดับสูงเท่านั้นที่สามารถเข้าไปดูได้

๓.๗ การแบ่งปันความรู้ บริษัทเวทีชุมชนแนวปฏิบัติ (CoP) เพื่อให้เกิดการแบ่งปันความรู้ระหว่างสมาชิกที่เข้าร่วมซึ่งบริษัทมีระบบวัดการมีส่วนร่วมของสมาชิก โดยให้แชมป์ยื่นทำหน้าที่ควบคุมและติดตามการเข้าร่วมของพนักงานที่เป็นลูกน้องของตนว่าได้เข้ามามีส่วนร่วมแบ่งปันความรู้หรือไม่ซึ่งเป็นการสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมการจัดการความรู้ของบริษัทโดยใช้ชุมชนแนวปฏิบัติเป็นเวทีสร้างความรู้และแบ่งปันความรู้ขึ้นซึ่งนอกจากการแบ่งปันความรู้บนเครือข่ายแล้วสมาชิกของแต่ละ CoP ยังมีกิจกรรมอื่น ๆ เช่นกิจกรรมทางสังคมเพื่อให้สมาชิกทำความรู้จักหน้ากันการประชุม การพบปะสังสรรค์

๓.๘ กลยุทธ์การจัดการความรู้ บริษัทได้ใช้กลยุทธ์การจัดการความรู้ที่มุ่งเน้นคน โดยเฉพาะการดึงความรู้ในตัวคนมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแบ่งปันเพื่อให้เกิดนวัตกรรมแก่บริษัท โดยการพยายามเปลี่ยนพฤติกรรมการเรียนรู้ละมุ่มเน้นสร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร

๓.๙ เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นกลยุทธ์ที่บริษัทดำเนินการมานานแล้ว บริษัทจึงมีความพร้อมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศค่อนข้างมาก ทั้งโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ ปริมาณของเครื่องคอมพิวเตอร์และความรู้ด้านการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศของพนักงาน บริษัทใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสนับสนุนการจัดการความรู้ มีระบบการจัดเก็บและกระจายข้อมูลเพื่อให้เป็นไปอย่างสะดวกรวดเร็วและทุกคนเข้าถึงได้อย่างทั่วถึง มีการจัดทำเว็บบอร์ด สร้างโครงการหรือโปรแกรมเพื่อให้คนสามารถใช้เครือข่ายเพื่อให้เกิดการแบ่งปันความรู้ มีเว็บไซต์อินเทอร์เน็ต เว็บบอร์ดสำหรับสังคมอิเล็กทรอนิกส์(e-Society)การสืบค้นข้อมูลโดยใช้ Search engine มีระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูล Password มีระบบความถูกต้องของข้อมูล โดยกำหนดให้ผู้มีตำแหน่งในระดับผู้จัดการและซูเปอร์ไวเซอร์เป็นผู้ตอบคำถามที่เว็บบอร์ด

๓.๑๐ ผลการดำเนินการจัดการความรู้ บริษัทได้ดำเนินการจัดการความรู้ที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว เนื่องจากมีความพร้อมด้านบุคลากรที่มีความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและความพร้อมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยกำหนดให้มีการประเมินผลการจัดการความรู้ในทุก ๖ เดือน ซึ่งสามารถผลได้ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ดังนี้

๓.๑๐.๑ ผลเชิงปริมาณมีจำนวนฐานข้อมูล โฟลเดอร์จำนวนของเรื่องความรู้ที่ส่งเข้ามาและมี CoP มากขึ้น

๓.๑๐.๒ ผลเชิงคุณภาพ ได้แก่ พนักงานสามารถเรียนรู้ได้เร็วขึ้นโดยไม่ต้องรอเรียนแบบห้องเรียน(Classroom)อย่างรวดเร็วแต่สามารถเรียนหลักสูตรออนไลน์ (e-learning)ได้เองตลอด ๒๔ ชั่วโมงทำให้เกิดการเรียนรู้ที่ดีขึ้นกว่าในอดีตและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในโครงการงานต่างๆเพิ่มมากขึ้นแต่ยังไม่มีการวัดผลที่เป็นรูปธรรมในด้านการนวัตกรรมให้แก่บริษัททั้ง ๓ ด้าน คือ ผลิตภัณฑ์ใหม่ กระบวนการใหม่ แลวิธีการทำงานใหม่

#### ๔. มูลนิธิเด็ก

๔.๑ วัตถุประสงค์การนำการจัดการความรู้มาใช้ มูลนิธิเด็กก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. ๒๕๒๑ เพื่อทำงานด้านการศึกษาการขาดสารอาหารของเด็ก สิทธิเด็ก และศิลปวัฒนธรรมเพื่อเด็กยากไร้ในสังคมไทย ทุกกิจกรรมการทำงานของมูลนิธิเด็กจึงต้องการป้องกันปัญหาเด็กและสร้าง

ทางเลือก เพื่อมุ่งไปสู่การสร้างสรรค์สังคมสำหรับเด็ก เพื่อให้เด็กสามารถพัฒนาได้เต็มที่ การจัดการความรู้มีวัตถุประสงค์ ๒ ประการคือ

๔.๑.๒ ต้องการจัดการความรู้และมีองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับเด็กในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ด้านจิตวิทยาเด็ก การพัฒนาเด็ก โภชนาการเด็ก และการเจริญเติบโตของเด็ก

๔.๑.๓ ต้องการพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ และคุณภาพพอเพียง เพื่อให้ภายนอกเกิดศรัทธา และได้รับเงินบริจาคสนับสนุนการทำงาน

๔.๒ การดำเนินการจัดการความรู้ มูลนิธิเด็กดำเนินการจัดการความรู้ให้พนักงานด้วยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล โดยจัดการความรู้ให้แก่พนักงานทุกระดับ แต่ไม่มีการตั้งคณะทำงานการจัดการความรู้โดยเฉพาะ แต่ให้ผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบกำหนดนโยบายและดำเนินการจัดการความรู้ โดยได้รับงบประมาณสนับสนุนจากองค์กร ซึ่งทิศทางและวิธีการจัดการความรู้ของแต่ละสถาบันที่อยู่ภายใต้มูลนิธิเด็กจะแตกต่างกัน ดังนี้

- สถาบันการศึกษาและศิลปวัฒนธรรมจัดการความรู้ด้านการศึกษาทางเลือก
- สถาบันสวัสดิการและพัฒนาเด็กจัดการความรู้ด้านกระบวนการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาเด็กอย่างเป็นองค์รวม
- สถาบันเด็กจัดการด้วยการเชื่อมโยงผู้คนสู่แหล่งความรู้ เพื่อสร้างปัญญาสู่การพัฒนาเด็กและครอบครัว
- สถาบันเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา จัดการความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา

- สถาบันการ์ตูนไทยจัดการความรู้ด้านศิลปะและการ์ตูน

การจัดการความรู้ของมูลนิธิเด็กเน้นสร้างความเชี่ยวชาญในงานที่ทำแก่พนักงาน โดยมีแนวทางการจัดการความรู้ โดยเริ่มจากกำหนดความรู้ที่องค์กรต้องการขึ้น องค์กรต้องการให้ความรู้อะไรแก่พนักงาน และพนักงานต้องการความรู้อะไรบ้าง ซึ่งจะต้องเป็นความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานวิธีการจัดการความรู้ มีดังนี้

๔.๒.๑ การจัดการความรู้ภายในองค์กร เป็นการจัดการความรู้กันเองภายในองค์กร ด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

(๑) การสร้างความรู้ให้เกิดขึ้นในตัวพนักงาน โดยสนับสนุนให้พนักงานอ่านหนังสือ โดยมีงบประมาณสำหรับซื้อหนังสือการศึกษาต่อฝึกอบรม เชิญวิทยากรนอกมาบรรยายให้ความรู้ และการฝึกงาน รวมทั้งการสนทนา

(๒) การแบ่งปันความรู้ระหว่างพนักงาน โดยการจัดประชุมจัดสัมมนา นำเสนอความคิดเห็นบนเว็บไซต์ของมูลนิธิ ซึ่งเป็นการดึงความรู้จากตัวบุคคลมาแบ่งปันกัน ได้กระจายความรู้ของตนให้คนอื่นได้รับรู้และนำไปใช้ประโยชน์

(๓) การใช้ประโยชน์จากความรู้ ซึ่งมูลนิธิจะประเมินการแบ่งปันความรู้ โดยพิจารณาจากการแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม การนำเสนอความคิดใหม่ ๆ การนำความรู้จากเว็บไซต์หรือจากการเรียนรู้มาใช้ประโยชน์ในการทำงาน

(๔) การประเมินผล เป็นการพิจารณาว่า พนักงานคนนั้นมีการพัฒนาความรู้หรือไม่ เช่น พนักงานที่ทำงานสำนักพิมพ์ ต้องมีพัฒนาการทางการอ่านหนังสือ การเขียนหนังสือ การวิจารณ์หนังสือ การตรวจ (edit) หนังสือ มีความคิดสร้างสรรค์งานใหม่ขึ้น มีการนำเสนอความรู้ใหม่ ๆ ความคิดใหม่ที่เกี่ยวข้องกับงาน

๔.๒.๒ การจัดการความรู้ระหว่างองค์กร เป็นการจัดการความรู้ร่วมกับองค์กรภายนอก คือ สถาบันเสมอวิทยาลัย ซึ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาทางเลือก โดยพนักงานของมูลนิธิเด็กได้เรียนรู้ตามหลักสูตรการเรียนรู้ที่เกี่ยวกับสันติวิธีโดยใช้หลักอริยสัจสี่

๔.๓ กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความรู้ จัดการความรู้เป็นรายบุคคลโดยคำนึงถึงความเหมาะสมสำหรับคน ๆ นั้น เพื่อให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ และได้พัฒนาตนเองในด้านทักษะการอ่าน การเขียน การคิดและการนำเสนอความคิด โดยเฉพาะอย่างยิ่งความคิดที่สร้างสรรค์สำหรับองค์กร

#### ๔.๔ เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้

๔.๔.๑ มีการตั้งเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา จัดหลักสูตรการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยี

๔.๔.๒ จัดให้มีเครื่องคอมพิวเตอร์ มีอินเทอร์เน็ต มีเว็บไซต์มูลนิธิ

๔.๔.๓ จัดให้มีความรู้ต่าง ๆ บนเว็บไซต์ ให้คนทั่วไปเข้าอ่าน

๔.๔.๔ เปิดโอกาสให้พนักงานเขียนบทความหรือความรู้ต่าง ๆ เข้าไป ใครได้ลงเว็บไซต์จะมีเงินรางวัล

๔.๔.๕ ใช้เว็บไซต์สื่อสารกับสมาชิก

๔.๔.๖ จัดทำเว็บบอร์ด ตั้งกระทู้ถามและแลกเปลี่ยนความรู้ต่าง ๆ

๔.๕ ผลการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร ผลการดำเนินการจัดการความรู้เมื่อเทียบกับเป้าหมายขององค์กร พบว่าได้ผลไม่ถึงร้อยละ ๕๐ เพราะพนักงานส่วนใหญ่ไม่แสวงหาความรู้ ไม่มีการศึกษาเรียนรู้ต่อ ความรู้ที่ได้ก็หายไป โดยพิจารณาจากการไม่มีการนำเสนอความคิดที่เกี่ยวกับการทำงานขององค์กรในอนาคต พนักงานยังขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน

สำหรับผลสำเร็จที่มูลนิธิได้รับ คือ การที่พนักงานบางส่วนสามารถพัฒนาตนเองมีความรู้มากขึ้น และนำความรู้มาพัฒนางาน เช่น คนมีความรู้เพิ่มขึ้นได้เลื่อนตำแหน่งเป็นครูใหญ่ เป็นหัวหน้าโรงเรียนอนุบาล ช่างมีความรู้ออกแบบงานก่อสร้างได้ ช่างมีความรู้ทำเฟอร์นิเจอร์ได้เอง คนขับรถสามารถมีความรู้ด้านเครื่องยนต์ เมื่อรถเสียสามารถนำความรู้ไปสู่การซ่อมที่ถูกต้องได้

#### ๕. บริษัท ทู คอร์เปอร์เรชั่น จำกัด (มหาชน)

บริษัท ทู คอร์เปอร์เรชั่น จำกัด (มหาชน) เป็นผู้นำการให้บริการสื่อสารครบวงจร ตอบสนองความต้องการและรูปแบบการดำรงชีวิตที่ตรงกับผู้รับบริการ (Communication Solutions Provider and Lifestyle Enabler) โดยให้บริการสื่อสารผ่านสายรายใหญ่ที่สุดในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ซึ่งให้บริการโทรศัพท์บ้าน โทรศัพท์มือถือ อินเทอร์เน็ตความเร็วสูงรายใหญ่ของประเทศ และเป็นหนึ่งในผู้บริการรายใหญ่อันอินเทอร์เน็ต บริการไร้สาย นอกจากนี้ยังเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ในบริษัทยูไนเต็ด บอร์ดคาสต์ติ้ง คอร์เปอร์เรชั่น จำกัด (มหาชน) หรือยูบีซี ผู้ให้บริการโทรศัพท์ระบบบอกรับสมาชิกรายใหญ่ที่สุดของประเทศ

๕.๑ เหตุผลที่นำการจัดการความรู้เข้ามาใช้ในองค์กร บริษัท ทู คอร์เปอร์เรชั่น จำกัด (มหาชน) เน้นการให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยมุ่งเน้นการให้บริการที่เป็นเลิศ เพื่อให้การส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการแก่ลูกค้ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้น เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน และสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า รวมถึงพัฒนาการดำเนินธุรกิจขององค์กรให้ดีขึ้น บริษัทจึงมีการจัดเก็บ รวบรวม แลกเปลี่ยนความรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งความรู้ในรูปแบบที่จับต้องได้ (Explicit Knowledge) และจับต้องไม่ได้ (Tacit Knowledge) แต่ยังไม่เป็นระบบที่ถูกต้อง และยังทำเฉพาะกลุ่มในแต่ละหน่วยงานย่อยเท่านั้น ยังไม่ได้ดำเนินการแบบ Cross – Functional

บริษัทจึงได้จัดทำโครงการจัดการความรู้ ในส่วนสายงาน Customer Management โดยเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนได้ใช้ช่องทางในการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรแบบสองทาง (Two Way Communication) สามารถนำความรู้มาแลกเปลี่ยนกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิผลสูงสุด

๕.๒ แนวทางในการจัดการความรู้ในองค์กร บริษัท ทู คอร์เปอร์เรชั่น จำกัด (มหาชน) มีทั้งลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ดังนี้



๕.๒.๑ การจัดประชุม เพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์ของการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร เพื่อให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ได้เข้าใจถึงแนวคิด หลักการ วิธีการ และกิจกรรมต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในการจัดการความรู้ รวมถึงประโยชน์ที่ตัวพนักงานเองและองค์กรจะได้รับ

๕.๒.๒ จัดทำแผนงาน ทั้งในส่วนของแผนใหญ่ (Master Plan) โดยรวม แผนย่อย (Detail Plan) และแผนปฏิบัติการ (Implementation) โดยแผนงานทั้งหมดสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้จัดทำรายละเอียดที่ชัดเจน และแนวทางปฏิบัติที่แน่นอน เพื่อให้การนำการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติเป็นไปตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์กร

๕.๒.๓ จัดตั้งกลุ่มปฏิบัติงานหลัก (Core Team) ประกอบด้วยพนักงานจากทุกหน่วยงานในสายงาน Customer Management เพื่อให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการกระจายความรู้ และแนวทางการดำเนินงานของโครงการไปสู่พนักงานระดับปฏิบัติการ

๕.๒.๔ จัดทำโครงการสร้างความรู้โดยร่วมกันระดมความรู้ (Knowledge Organization) ที่เกี่ยวข้องกับงาน หรือความรู้ที่องค์กรจำเป็นต้องจัดการในรูปแบบต่าง ๆ โดยระบุว่า เป็นความรู้ประเภทใด หรือเรื่องใดบ้าง เพื่อให้ทุกคนได้เข้าใจตรงกัน และหาแนวทางการแสวงหาแหล่งความรู้ที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ เหล่านั้น เพื่อจัดทำเป็นรูปแบบหรือโครงสร้างอย่างชัดเจน ซึ่งจะทำให้ความรู้ที่นำมาจัดการนั้นไม่กระจัดกระจาย หรือไปคนละทิศละทาง และความรู้นั้นจะเป็นความรู้ที่เป็นประโยชน์จริง ๆ ต่อองค์กร และการปฏิบัติงาน

๕.๒.๕ การจัดตั้งกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในแต่ละเรื่องของความรู้ เพื่อให้ข้อมูลและคำปรึกษาเกี่ยวกับความรู้นั้น ๆ โดยระบุว่าความรู้ในแต่ละเรื่องนั้นมีใครเป็นผู้ที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญบ้าง ทั้งนี้พนักงานจะได้ทราบว่า จะขอข้อมูลความรู้เหล่านั้นได้จากใคร และเข้าถึงความรู้เหล่านั้นได้อย่างไร รวมถึงสอบถามหรือขอคำปรึกษาเพิ่มเติมในกรณีที่ต้องการข้อมูล

๕.๒.๖ จัดทำ Web Site หรือ Intranet เพื่อให้พนักงานทุกคนได้ใช้ช่องทางในการติดต่อสื่อสาร สามารถนำความรู้มาแลกเปลี่ยนกันได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว

๕.๒.๗ จัดทำแผนการดำเนินโครงการการจัดการความรู้ บริษัท ทู คอรัปเลอร์เรชั่น จำกัด (มหาชน) จัดทำแผนการดำเนินงานออกเป็น ๓ แผนหลัก คือ

(๑) แผนหลัก (Master Plan) ที่ระบุตามวิธีการที่ใช้ในการดำเนินโครงการจัดการความรู้

**แผนภาพที่ ๓ - ๒ : แผนงานหลัก Master Plan โครงการจัดการความรู้**

กิจกรรม / ระยะเวลา	2003											2004	
	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	
การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	→
การสื่อสาร	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	→
กระบวนการและเครื่องมือ	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	→
การฝึกอบรมและการเรียนรู้	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	→
การวัดผล	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	→
การยอมรับ และการให้รางวัล	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	→

ที่มา : ดัดแปลงจาก ลูติพร อัจชนะ (๒๕๔๘) การจัดการความรู้เพื่อการเรียนรู้ขององค์การ  
 กรณีศึกษา : บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน). สารนิพนธ์วิทยาศาตร์มหาบัณฑิตการพัฒนา  
 ทรัพยากรมนุษย์และองค์การโครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร  
 ศาสตร์

(๒) แผนรายละเอียด Detail Plan ที่กำหนดรายละเอียดของ  
 กิจกรรมที่จะต้องดำเนินการภายในระยะเวลาที่กำหนด

(๓) แผนปฏิบัติการ ใช้ในการดำเนินโครงการโดยมีการระบุ  
 วัตถุประสงค์ของงาน, ความคาดหวังของผลงาน, ขั้นตอนการดำเนินงาน และการบริหารจัดการ  
 พหุกิจกรรมหรือการวัดผลงานความสำเร็จ

๕.๓ กลยุทธ์ในการจัดการความรู้ บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ได้  
 นำแนวคิดด้านหลักการและวิธีการของบริษัทซีรีอค จำกัด มาปรับใช้ในการสร้างโครงการนำร่อง โดย  
 แบ่งออกเป็น ๒ วิธีการหลักคือ

๕.๓.๑ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (Culture Change) เกี่ยวข้องกับการ  
 ปรับเปลี่ยนวิธีคิด ทักษะ และพฤติกรรมของคนในองค์การให้เกิดความตระหนัก ความเข้าใจ และ  
 ความพร้อมในการจัดการความรู้ รวมทั้งมุ่งแสวงหา สร้าง จัดเก็บ สืบค้น ตลอดจนถ่ายทอด  
 ความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ โดยมีขั้นตอน ดังนี้

(๑) ดำเนินการคัดเลือกที่จะเข้าร่วมดำเนินโครงการ เพื่อนำไปสู่การ  
 แลกเปลี่ยนแนวคิด ความรู้และตัวอย่างที่ดีในการดำเนินโครงการ เพื่อวางแผนดำเนินโครงการต่อไป

(๒) จัดตั้งคณะทำงานด้านการจัดการความรู้ หรือ KM  
 Community ซึ่งประกอบด้วยตัวแทนจากหน่วยงานต่าง ๆ

(๓) วิเคราะห์องค์การ หรือประเมินองค์การ เพื่อดูสถานะองค์การ ช่องว่าง หรือจุดที่จะต้องปรับเปลี่ยนแก้ไข

(๔) ปรับเปลี่ยนวิถีคิด ทักษะ และพฤติกรรมของคนในองค์การ โดยเริ่มจากการสื่อสาร และทำความเข้าใจ เกี่ยวกับโครงการที่กำลังดำเนินการอยู่เพื่อให้ทุกคนรู้สึก หรือเกิดสำนึกแห่งความเป็นเจ้าของโครงการร่วมกัน การสื่อสารนั้นเน้นการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ระดมความคิดเห็นจากทุกฝ่าย เพื่อกำหนดแนวทางในการทำงานร่วมกัน

(๕) กำหนดคำนิยาม ความหมาย และสัญลักษณ์ของโครงการที่ทุกคนสามารถเข้าใจได้ตรงกัน คือ

- คำนิยาม “ความรู้ในองค์การ” หมายถึง ข้อมูล ประสบการณ์ ข่าวสาร เนื้อหาสาระที่ได้กลั่นกรอง เพื่อเป็นประโยชน์ในการให้บริการลูกค้า และพัฒนาตนเอง

- คำนิยาม “โครงการจัดการความรู้” หมายถึง กระบวนการ รวบรวม จัดเก็บ และถ่ายทอดข้อมูล ประสบการณ์ ข่าวสาร เนื้อหาสาระที่ได้กลั่นกรอง เพื่อเป็นประโยชน์ในการให้บริการลูกค้า และพัฒนาตนเอง

- ชื่อโครงการ “ยิ่งให้ ยิ่งรู้”

- เป้าหมายที่องค์การต้องการ (Desired State) คือ “A Living Community” สังคมที่มีบรรยากาศของการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนอย่างต่อเนื่อง เป็นศูนย์รวมข้อมูลที่มีเครื่องมือ/สื่อ ที่ใช้ในการแลกเปลี่ยน และถ่ายทอดการนำไปใช้

- ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors) พฤติกรรมการแลกเปลี่ยน ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ และประโยชน์ที่จะได้รับ นิสัย และพฤติกรรม วิธีการสื่อสาร เครื่องมือ/สื่อ ช่องทางและวิธีการนำเสนอ เนื้อหา การอบรม KM LOGO

(๖) จัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดพฤติกรรมการเรียนรู้ในองค์การที่เอื้ออำนวยประโยชน์ต่องานทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น การทำ KM Sharing, Team Briefing, KM Activities/Big Event เป็นต้น

๕.๓.๒ การสื่อสาร Communication เกี่ยวข้องกับช่องทางในการนำความรู้ต่าง ๆ ที่มีอยู่มาแลกเปลี่ยนแบ่งปันซึ่งกันและกัน ตลอดจนเผยแพร่ให้กับสมาชิกทุกคนได้รับรู้ในเรื่องเดียวกัน โดยใช้การสื่อสารในหลายรูปแบบ เช่น วารสารอิเล็กทรอนิกส์ การติด Poster, E-Mail, Public Folder, Live Broadcast, E-Card และ Paper Card

๕.๓.๓ กระบวนการทำงานและเครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้ในการดำเนินงาน (Process and Tools) เกี่ยวข้องกับการนำเทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ การสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ ๆ และเกิดความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน หรือดำเนินการต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมายขององค์การ ดังนี้

(๑) กระบวนการทำงาน (Process)

- กำหนดหรือระบุสิ่งที่ต้องการให้ทุกคนได้เรียนรู้ (Identification of Knowledge Need) ทั้งนี้ ต้องคำนึงถึงความจำเป็น ชนิด และประเภทของงานที่ต้องปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ นโยบาย ภารกิจ ค่านิยม และเป้าหมายต่าง ๆ ขององค์การ ผ่านช่องทางการสื่อสารที่มีอยู่ เช่น Web Board, E-Mail, Meeting, Survey เป็นต้น

- รวบรวมความรู้ต่าง ๆ ตามที่ต้องการหรือที่ระบุ Collection of Knowledge ทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ แล้วนำมาจัดรูปแบบที่เหมาะสม เพื่อนำมาพัฒนาพนักงานให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ส่งผลต่อความก้าวหน้าขององค์การ

- สร้างสรรค์ความรู้ใหม่ ๆ Creation of Knowledge ที่เกิดจากแรงผลักดันของตนเอง การหยั่งรู้ และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล

- จัดเก็บความรู้ขององค์การอย่างเป็นระบบ Knowledge Update โดยอาจจัดเก็บในรูปแบบที่เป็นหมวดหมู่ที่ง่ายต่อการสืบค้น เพื่อที่จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้งานได้อย่างทันเวลา และตรงตามที่ต้องการ

- แลกเปลี่ยน หรือแบ่งปันความรู้ Sharing of Knowledge เป็นการไหลเวียนของความรู้ ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ความรู้ใหม่ ๆ และการพัฒนา ทั้งที่เกิดประโยชน์ต่อตัวผู้ให้และผู้รับ ตลอดจนองค์การและลูกค้าอันเป็นไปตามเป้าประสงค์ที่องค์การต้องการ

(๒) เครื่องมือ (Tools) เครื่องมือนำมาใช้เพื่อสนับสนุนการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ มีส่วนในการแบ่งปันความรู้ และการถ่ายโอนความรู้ที่เป็นประโยชน์มารวมไว้ที่ศูนย์กลาง (Centralized Knowledge) จะอยู่ในรูปของ Intranet หรือ KM Web หรืออื่น ๆ

(๓) ขั้นตอนการฝึกอบรมและการเรียนรู้ Training and Learning การจัดทำโครงการจัดการการเรียนรู้อาจต้องมีการเพิ่มเติมในรายละเอียด หรือหลักสูตรที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับโครงการ นอกเหนือไปจากการฝึกอบรมและการเรียนรู้ที่มีอยู่ เพื่อการเตรียมความพร้อมในการสร้างการเรียนรู้ และการถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้อื่น ๆ ต่อไป สามารถดำเนินการได้ในลักษณะอื่น ๆ

(๔) ขั้นตอนการวัดผล Measurement การวัดผลสำเร็จของโครงการจัดการความรู้จำเป็นต้องจัดทำตัวชี้วัดที่ชัดเจนและสอดคล้องกับการปฏิบัติจริง และต้องทำการวัดผลในทุก ๆ กิจกรรมที่เกิดขึ้นในโครงการ

(๕) ขั้นตอนการยอมรับและการให้รางวัล Recognition and Rewards บริษัท ทู คอรัเปอรัเรชั่น จำกัด (มหาชน) ให้ความสำคัญกับการสร้างแรงกระตุ้น และการผลักดันให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และการเรียนรู้ระหว่างพนักงาน ไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม โดยมีการพิจารณาเรื่องการให้การยอมรับ และรางวัลในทุก ๆ ด้าน

## กรณีศึกษาในต่างประเทศ

วิธีการศึกษาองค์การแห่งความรู้ในต่างประเทศ องค์การแห่งความรู้ในต่างประเทศ ศึกษาจากเอกสารต่าง ๆ ผลงานวิจัย ละข้อมูลบนเว็บไซต์ หน่วยงานต่างประเทศที่เป็นกรณีศึกษา ได้แก่ ธนาคารโลก World Bank องค์การบริหารการบินและอวกาศแห่งชาติสหรัฐอเมริกา National Aeronautics and Space Administration : NASA และบริษัท Storage Technology Corporation โดยศึกษาในประเด็นต่อไปนี้ สภาพทั่วไปขององค์การ การดำเนินการจัดการความรู้ กลยุทธ์และเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการจัดการความรู้ ผลการดำเนินการและปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้หรือบทเรียนจากการจัดการความรู้

หน่วยงานที่ได้จัดทำกรณีศึกษาขององค์การแห่งความรู้ในต่างประเทศ

## ๑. ธนาคารโลก (World Bank)

๑.๑ สภาพทั่วไปขององค์การ ธนาคารโลก (World Bank) หรือธนาคารระหว่างประเทศเพื่อการบูรณะและพัฒนา (International Bank for Reconstruction and Development : IBRD) ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ.๒๔๘๗ เพื่อให้สินเชื่อในการพัฒนาประเทศต่าง ๆ โดยเฉพาะการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ โดยส่งเสริมในการนำความทันสมัยมาสู่ประเทศที่ผู้และพัฒนาสู่เศรษฐกิจแบบเปิดเสรี อย่างไรก็ตามผลกระทบจากการพัฒนาดังกล่าวได้รับการวิพากษ์ว่าเป็นการพัฒนาตามประเทศตะวันตก และทำให้ชุมชนพึ่งตนเองได้น้อยลง ปฏิบัติทางด้านลบทางสากลต่อโครงการที่ธนาคารโลกให้เงินทุนสนับสนุนทำให้เกิดปัญหาสภาพแวดล้อม

ปัญหาดังกล่าวทำให้ธนาคารโลกทบทวนบทบาทตนเองและปรับเปลี่ยนมาเป็นธนาคารแห่งความรู้ เพื่อเป็นผู้ส่งเสริมด้านการแลกเปลี่ยนความรู้และให้คำปรึกษาแก่ประเทศสมาชิกทั่วโลก ในปี ค.ศ.๑๙๙๖ ธนาคารโลกนำการจัดการความรู้มาใช้้องค์การ โดยเริ่มจากผู้บริหารระดับสูง คือ นายเจมส์ วูฟเฟนสัน ประธานธนาคารโลก ต้องการให้ธนาคารโลกกลายเป็นธนาคารแห่งความรู้ที่ผู้คนในโลกสามารถเข้าถึงความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาประเทศ

นายวูฟเฟนสัน ได้ปฏิวัติหลักคิดเกี่ยวกับบทบาทและพันธกิจของธนาคารโลก ให้สอดคล้องกับเศรษฐกิจแบบใหม่ New Economy โดยเห็นว่าทรัพย์สินของธนาคารโลกไม่ใช่การเป็นแหล่งเงินทุน แต่เป็นธนาคารที่มีสินทรัพย์เชิงความรู้ ซึ่งความรู้ดังกล่าวได้มาจากการประสบการณ์การเข้าไปมีส่วนร่วมพัฒนาโครงการต่าง ๆ ทั่วโลก เพื่อให้ธนาคารโลกสามารถดำเนินพันธกิจในการให้เงินทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

๑.๒ การดำเนินการจัดการความรู้ในองค์การ ในระยะเริ่มต้นของการดำเนินการจัดการความรู้ในธนาคารโลก มีการปรับเปลี่ยนการบริหารงานในหลายด้านด้วยกัน กล่าวคือ ๑) เปลี่ยนจากเดิมที่เคยรวมศูนย์อำนาจ มาสู่การกระจายอำนาจความรับผิดชอบไปสู่หน่วยงานต้น

เรื่อง ๒) เจ้าหน้าที่ที่เคยชินกับบทบาทด้านธุรการต้องปรับเปลี่ยนมาทำหน้าที่ผู้ให้บริการ ที่ต้องคอยประสานและร่วมงานกับเจ้าของโครงการอย่างใกล้ชิด ๓) การทำงานที่มุ่งเน้นการให้เงินกู้และให้คำปรึกษาปรับเปลี่ยนมาให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพด้านการสร้างสรรค์ การแบ่งปันความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้

เพื่อรองรับกับการปรับเปลี่ยนการบริหารงานดังกล่าว ธนาคารโลกได้จัดโครงสร้างใหม่ให้มีผู้จัดการความรู้ Knowledge Manager คอยทำหน้าที่ดูแล ประสาน เอื้ออำนวย กระตุ้น และส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการปรับวัฒนธรรมการทำงาน ระบบงานและโครงสร้างงานส่วนอื่นที่เห็นว่าเป็นอุปสรรคต่อการสื่อสารและการแบ่งปันความรู้

การจัดการความรู้มีเป้าหมายเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ Knowledge sharing ทั้งทั้งองค์กร และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ออกไปนอกองค์กรด้วย โดยใช้คำขวัญว่า “Sharing Knowledge for Development” และให้ผู้จัดการส่วนทุกคนทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานความรู้ ในภาพรวมทั้งแนวตั้งจากบนลงล่าง และแนวนอนจากหน่วยงานหลัก ๆ กับกลุ่มในระดับภูมิภาค

นอกจากมีผู้จัดการส่วนแล้ว ธนาคารโลกยังกำหนดให้มีทีมสนับสนุนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ ๑ คน และเจ้าหน้าที่ ๕ คน ทำหน้าที่สำรวจแนวปฏิบัติการจัดการความรู้ภายในธนาคาร และพัฒนาแผนงาน เพื่อช่วยสายธุรกิจทั้งในระดับส่วนและระดับประเทศ ให้สามารถพัฒนาและแบ่งปันความรู้ เพื่อสนับสนุนให้กิจกรรมการจัดการความรู้เกิดขึ้นได้ทั้งองค์กร

สำหรับกิจกรรมการจัดการความรู้ในระยะเริ่มต้นได้ให้ความสำคัญกับโครงสร้างด้านข้อมูลของธนาคาร ทั้งการพัฒนาระบบจัดการความรู้ภายในธนาคาร และพัฒนาแผนงาน เพื่อช่วยสายธุรกิจทั้งในระดับส่วนและระดับประเทศ ให้สามารถพัฒนาและแบ่งปันความรู้ เพื่อสนับสนุนให้กิจกรรมการจัดการความรู้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร

สำหรับกิจกรรมการจัดการความรู้ในระยะเริ่มต้นได้ให้ความสำคัญกับโครงสร้างด้านข้อมูลของธนาคาร ทั้งการพัฒนาระบบจัดหมวดหมู่ของความรู้ในธนาคาร การจัดตั้งศูนย์ให้ความช่วยเหลือตอบคำถาม และการสร้างเทคโนโลยีที่ดีขึ้นเพื่อเชื่อมโยงสมาชิกที่มีอยู่ทั่วโลก หลักจากดำเนินโครงการนำร่อง ๓ ปี กิจกรรมการจัดการความรู้ได้บูรณาการเข้าไปอยู่ในงานประจำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งตามสำนักงานสาขาทั่วโลก โดยมีสำนักงานส่วนกลางอยู่ที่กรุงวอชิงตัน ดี ซี

๑.๓ กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความรู้ในองค์กร

๑.๓.๑ การประสานภาพรวมของการจัดการความรู้ โดยมีสถาบันธนาคารโลก เป็นแกนกลางอำนวยความสะดวกในการแลกเปลี่ยนและการจัดการความรู้ให้บริการที่เกี่ยวข้อง เช่น การแนะนำเชิงกลยุทธ์ในกิจกรรมที่จะส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ทั่วองค์กร และพัฒนากรอบงานการ วัดผลกระทบที่เกิดจากกิจกรรมความรู้ที่เกิดขึ้น การให้คำปรึกษาและสนับสนุนการดำเนินการ เป็นต้น

๑.๓.๒ ธนาคารโลกให้ความสำคัญในเรื่องการสร้างความรู้สึกร่วมกัน การ แบ่งปัน และการสร้างความเป็นชุมชนในกลุ่มคนที่เกี่ยวข้อง โดยได้มุ่งเน้นการสร้างความรู้ไว้วางใจ trust การสร้างความเข้าใจร่วมกัน mutual understanding ไปพร้อม ๆ กับการพัฒนาเครือข่ายทาง สังคมในรูปแบบของ CoP ที่ธนาคารโลกเรียกว่า “Thematic Groups” โดย Cop จะมีทั้งแบบที่พบหน้ากัน และแบบที่พบกันผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

#### ๑.๔ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้ในองค์กร

๑.๔.๑ มีเว็บไซต์การจัดการความรู้ คือ [www.worldbank.org/ks/](http://www.worldbank.org/ks/) และยังมี เว็บไซต์ของ Global Development Learning Network คือ [www.gdln.org](http://www.gdln.org) ซึ่งธนาคารโลกและ สถาบันธนาคารโลก สนับสนุนให้เป็นเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อการพัฒนา

๑.๔.๒ มีการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์แลกเปลี่ยนความรู้ผ่านความรู้ การสื่อสารออนไลน์ เช่น Bulletin board และ Web-based video conference และการพัฒนาเป็น Electronic marketplace ที่ประสานกิจกรรมและโครงการในระดับภูมิภาคและชุมชนกับสถาบันที่ให้ทุน ต่าง ๆ เช่น สถาบันทุนระดับชาติ ตัวแทนรัฐบาลกลาง และธนาคารเพื่อการพัฒนา ทำให้เกิดความ สะดวกและรวดเร็วในการเข้าถึงข่าวสาร ข้อมูลที่ได้รับมีความน่าเชื่อถือ และสามารถนำไปใช้ได้เป็นอย่างดี

๑.๔.๓ การแบ่งปันความรู้ระดับประเทศผ่าน Global Development Learning Network และ e-Discussion ซึ่งเครือข่ายดังกล่าวช่วยให้ธนาคารโลกสามารถสร้าง ฐานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ เช่น การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน การให้ความช่วยเหลือผู้ยากไร้ในประเทศ ต่าง ๆ

๑.๕ ผลของการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร ผลการดำเนินการจัดการ ความรู้ของธนาคารโลก มีดังนี้

๑.๕.๑ เกิดนวัตกรรมซึ่งเป็นผลมาจากการริเริ่มผลิตภัณฑ์และบริการ ใหม่ ๆ รวมถึงการทดลองความคิดเชิงนวัตกรรมนั้น ๆ

๑.๕.๒ ช่วยให้สมาชิกและสถาบันต่าง ๆ ทั่วโลกสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร จากธนาคารโลกได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และเป็นความรู้ที่มีคุณภาพที่ได้จากประสบการณ์ของ ผู้เชี่ยวชาญและนักปฏิบัติทั่วโลก รวมถึงสมาชิกสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ให้เข้ากับบริบทของท้องถิ่น

๑.๕.๓ ทำให้ประเทศต่าง ๆ ตื่นตัวที่จะก้าวให้ทันกับความรู้ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อไม่ให้ล้าหลังประเทศอื่น ๆ จนเกินไป ทั้งยังได้ประจักษ์ชัดขึ้นเองว่า ประเทศของตนก็มีองค์ความรู้ และประสบการณ์ที่จะแบ่งปันให้ธนาคารโลก หน่วยงานหรือประเทศอื่น ๆ ได้ด้วยเช่นกัน

### ๑.๖ ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์การ

๑.๖.๑ ผู้บริหารระดับสูงให้ความสนใจในการจัดการความรู้ ทั้งในรูปของการให้ นโยบาย งบประมาณ รวมทั้งการติดตามและใช้ประโยชน์จากผลการดำเนินการที่เกิดขึ้น

๑.๖.๒ การริเริ่มโดยผู้บริหารระดับสูงในลักษณะ Top Down โดยประธาน ธนาคารโลกกำหนดให้รองประธานทุกคนกำกับ ติดตาม และแลกเปลี่ยนความรู้อย่างต่อเนื่อง จน กลายเป็นวัฒนธรรมองค์การ

๑.๖.๓ ภาวะผู้นำในแต่ละระดับของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยมีบุคลากรแกน หลักในระดับผู้จัดการที่จะรวบรวมความรู้ ร่วมกำหนดหัวข้อที่กลุ่มให้ความสนใจร่วมกัน และหาระบบการ ให้รางวัล การเห็นคุณค่าและใช้ความรู้และประสบการณ์ที่หลากหลายจากแหล่งต่าง ๆ อย่างมีเป้าหมาย

๑.๖.๔ การปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการความรู้ให้มีความต่อเนื่องและมีความ ยืดหยุ่นมากขึ้น

## ๒. องค์การบริหารบินและอวกาศแห่งชาติสหรัฐอเมริกา (National Aeronautics and Space Administration : NASA)

๒.๑ สภาพทั่วไปขององค์การ องค์การบริหารบินและอวกาศแห่งชาติสหรัฐอเมริกา (NASA) เป็นองค์การสำรวจอวกาศ มีสำนักงานอยู่กรุงวอชิงตัน ดี.ซี.สหรัฐอเมริกา ปัจจุบันมีพันธกิจที่ หลากหลายมากขึ้น ทั้งการพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์ นวัตกรรม เทคโนโลยี การศึกษา และธุรกิจ โดยมีการ จัดตั้ง Small Business Innovative Research Office และ NASA Innovative Partnerships Program แต่อย่างไรก็ดีพันธกิจหลักของนาซาก็ยังเป็นการศึกษาและพัฒนาเกี่ยวกับโครงการทางด้าน อวกาศและการเป็นสถานีอวกาศนานาชาติของโลก

๒.๒ การดำเนินการจัดการความรู้ การจัดการความรู้ของนาซ่า ได้กำหนด เป้าหมายหลักไว้ ๓ ประการ คือ เพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้ของนาซ่าให้เป็นพันธกิจทั่วทั้งองค์การ เพื่อส่งเสริมให้พนักงานได้ค้นหาความรู้ จัดระบบความรู้ และการแบ่งปันความรู้ที่มีอยู่ และเพื่อส่งเสริม ให้เกิดการร่วมมือกันในด้าน การแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ โดยมีกิจกรรมเพื่อสนับสนุนการจัดการ ความรู้ในองค์การดังนี้

๒.๒.๑ จัดตั้ง PAPAC (The Provide Aerospace and Capabilities) เพื่อ สร้างเครื่องมือหรือวิธีการส่งเสริมความร่วมมือสำหรับทีมงานเสมือนจริง ชุมชนของนาซ่า และหุ้นส่วน ภายนอกองค์การ

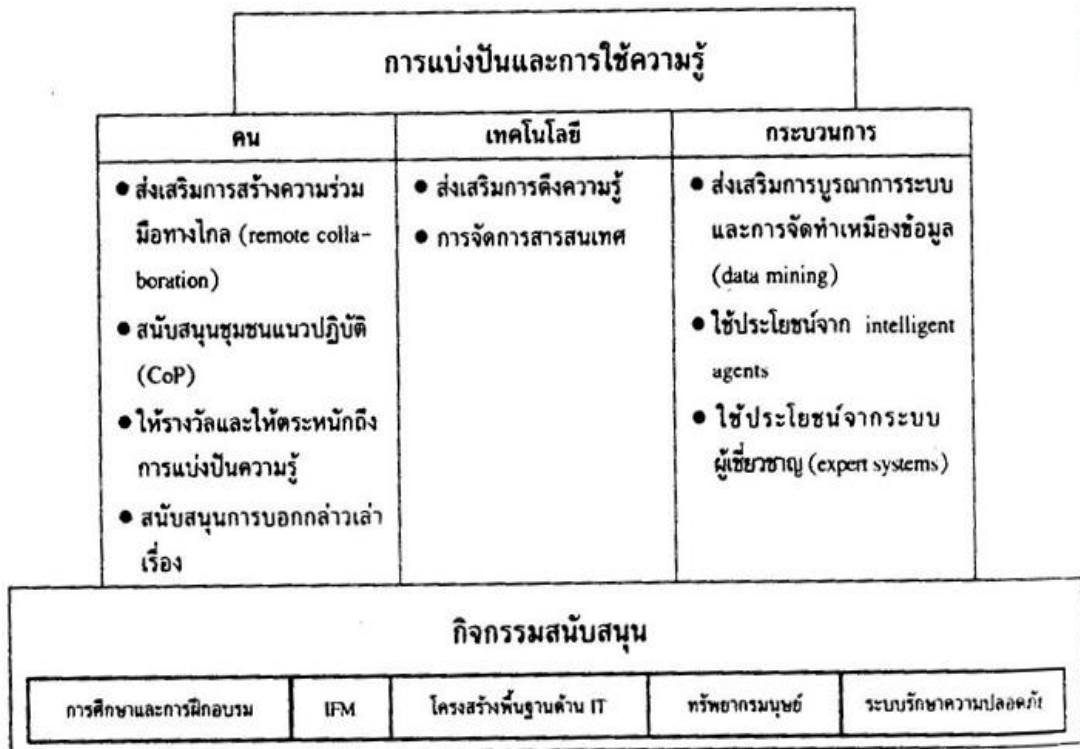
๒.๒.๒ การสร้างความรู้ กระบวนการนี้สนับสนุนและเื้อออำนวยความสะดวก ต่อการสร้าง การค้นหา การทำความเข้าใจ และการตีพิมพ์เผยแพร่ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์และ วิศวกรรม

๒.๒.๓ การสื่อสารความรู้ เน้นการเผยแพร่ความรู้ทั้งภายในและภายนอก องค์การ



๒.๒.๔ กลยุทธ์ทางการจัดการเน้นกิจกรรมเกี่ยวกับความสามารถที่สำคัญให้กับพนักงานชา และการประสานงานภายนอก รวมทั้งการดูแลตรวจสอบการทำงานของรัฐสภา สำหรับกิจกรรมการจัดการความรู้ที่จะสามารถทำให้ชาามีสภาพแวดล้อมในการแบ่งปันความรู้ร่วมกัน เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ ดังนี้

แผนภาพที่ ๓ - ๗ : กิจกรรมการจัดการความรู้



ที่มา : National Aeronautics and Space Administration, ๒๕๐๐

๒.๓ กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความรู้ นาซ่าได้มีการจัดตั้งทีมงานการจัดการความรู้ (NASA Knowledge Management Team) และได้มีจัดทำแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้ขึ้นซึ่งแผนดังกล่าวประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และการจัดการระบบการจัดการความรู้

แผนกลยุทธ์การจัดการความรู้ของนาซ่า คือ การทำให้องค์กรสามารถดึงความรู้ การจัดระบบความรู้ การวิเคราะห์ความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้ทั้งความรู้แบบชัดแจ้งและไม่ชัดแจ้ง เพื่อทำให้การตัดสินใจขององค์กรมีประสิทธิภาพ โดยนาซ่ามีแนวคิดง่าย ๆ ดังนี้

<b>คน</b>	<b>+</b>	<b>สารสนเทศ</b>	<b>=</b>	<b>การปฏิบัติ</b>
<b>People</b>	<b>+</b>	<b>Information</b>	<b>=</b>	<b>Action</b>

คน คือ พนักงานของนาซ่า หุ่นส่วน (partner) สาธารณชน รัฐบาล และชุมชนด้านเทคนิค (the technical community)

สารสนเทศ คือ การเรียนรู้เฉพาะทางที่สามารถสื่อสารระหว่างกันได้ ไม่ว่าจะเป็นการพูด การเขียน ตลอดจนวิธีการหรือกระบวนการต่าง ๆ

การปฏิบัติ คือ การตัดสินใจหรืองานที่ช่วยปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร หุ่นส่วน องค์กรอื่น ๆ และปัจเจกบุคคลต่าง ๆ

๒.๔ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นองค์ประกอบหนึ่งในการดึง ค้นหา สื่อสาร ถ่ายโอน และรักษาความรู้ อาทิ เว็บท่า (Web portals) ระบบผู้เชี่ยวชาญ (expert system) เหมืองข้อมูล (data mining) ซึ่งเป็นเครื่องมือในการสร้างระบบการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพ การวัดผลลัพธ์ใช้การสำรวจประสิทธิภาพของการนำนโยบายไปปฏิบัติหรือเครื่องมือการวัดผลสารสนเทศ

#### ๒.๕ ผลการดำเนินการ

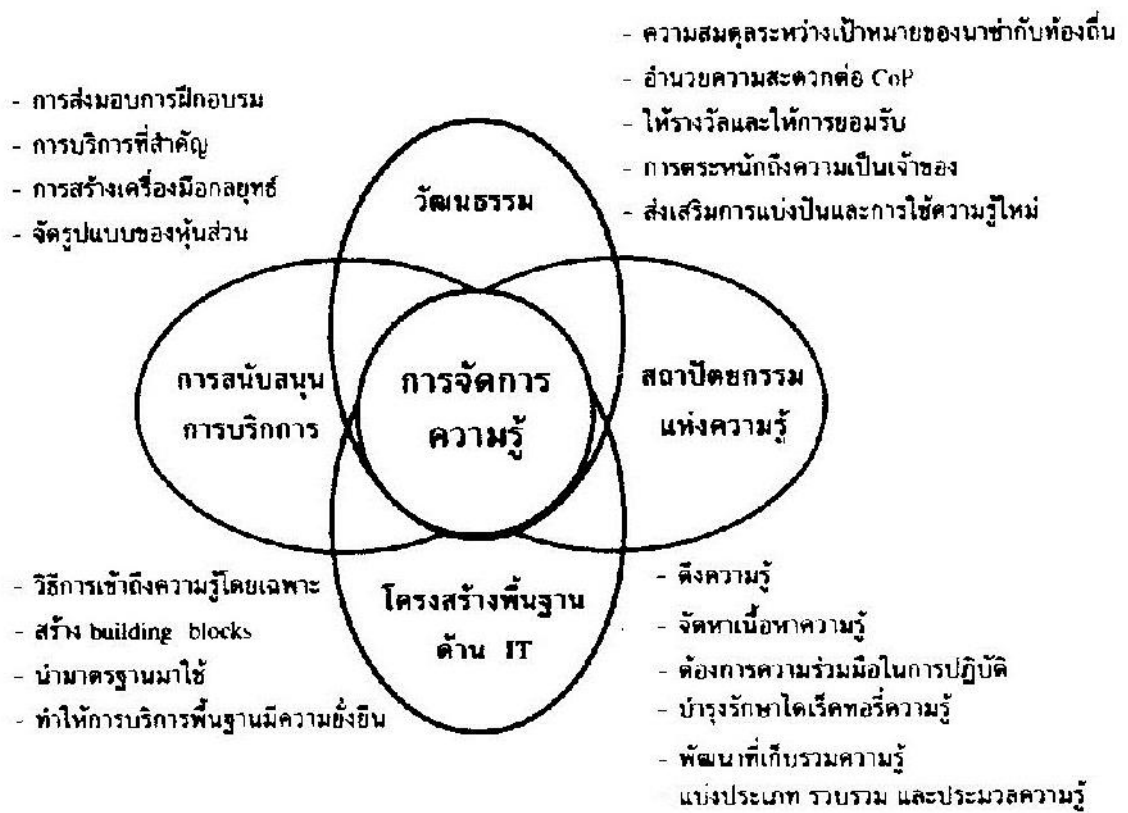
๒.๕.๑ พนักงานของนาซ่าจะได้รับประโยชน์จากการจัดการความรู้และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

๒.๕.๒ สาธารณชนจะได้รับประโยชน์จากการจัดการความรู้ การปรับปรุงความรู้ การเข้าถึงความรู้ และผลิตภัณฑ์ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่เกิดจากความรู้จากการศึกษาของนาซ่า

๒.๕.๓ ผู้รับบริการของทีมงานการจัดการความรู้ ไม่ว่าจะเป็น นักวิทยาศาสตร์ วิศวกร พนักงานของคู่สัญญา สาธารณชน นักศึกษา และผู้กำหนดนโยบาย ได้รับการเรียนรู้และแบ่งปันความรู้ตามแผนงานและโครงการจัดการชุมชนของนาซ่า

๒.๖ ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ กลยุทธ์การจัดการความรู้ของนาซ่า ได้กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จไว้ ๔ ประการ คือ วัฒนธรรมความรู้ในองค์กร สถาปัตยกรรมแห่งความรู้ โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสนับสนุนและการบริการ ตามภาพ

แผนภาพที่ ๓-๘ : ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ของนาซ่า



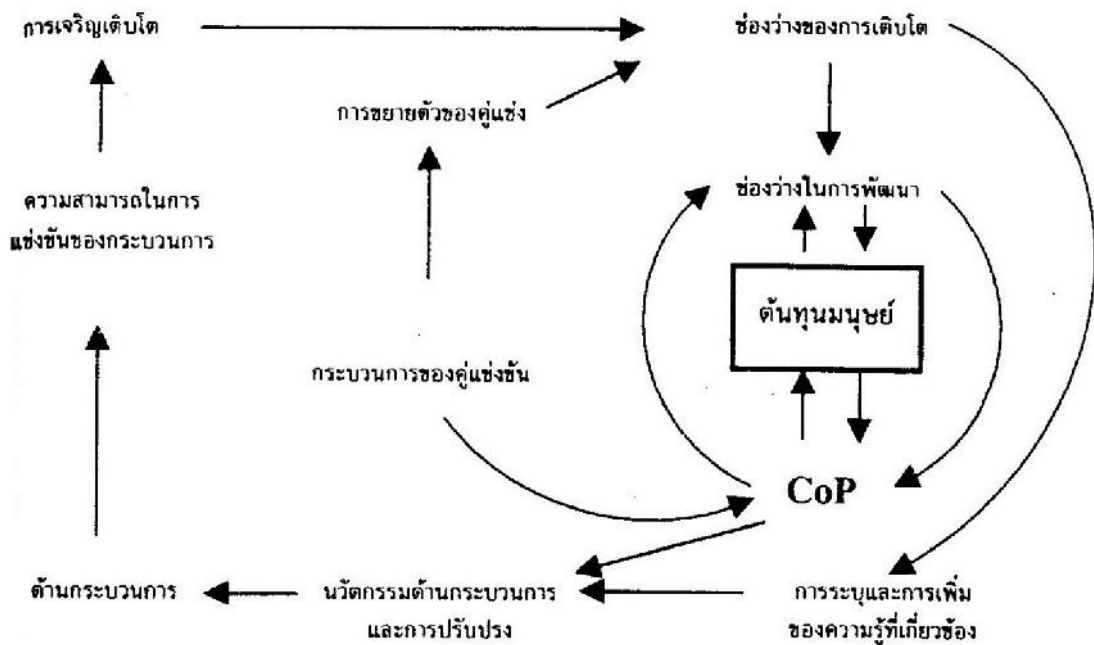
ที่มา : National Aeronautics and Space Administration, ๒๕๐๐

### ๓. บริษัท Storage Technology Corporation

๓.๑ สภาพทั่วไปขององค์กร Storage Technology Corporation เป็นบริษัทที่เคยประสบความสำเร็จในเรื่องการผลิตหน่วยความจำของเครื่องคอมพิวเตอร์ ตั้งแต่ยุคเครื่องคอมพิวเตอร์แบบเมนเฟรมในทศวรรษที่ ๑๙๗๐ – ๑๙๘๐ แต่เนื่องจากในภายหลังตลาดทางเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก ทำให้บริษัทต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด นอกจากนี้บริษัทยังได้ตั้งเป้าหมายในการขยายตัวร้อยละ ๒๐ ต่อปี จึงทำให้ต้องมีการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันในตลาด ในการพัฒนาสินค้าใหม่ การพัฒนาซอฟต์แวร์ การจัดการกับความซับซ้อนและช่องทางจำหน่ายมากขึ้น

๓.๒ เป้าหมายของการดำเนินการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการขยายตัวขององค์กร โดยเน้นที่นวัตกรรมและการปรับปรุงงานในกระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญ และเพิ่มการเรียนรู้และแบ่งปันความรู้ รวมทั้งช่วยหน่วยธุรกิจแต่ละแห่งในการประยุกต์ความรู้

แผนภาพที่ ๓ - ๕ : ระบบการไหลของความรู้เพื่อการเจริญเติบโตของบริษัท



ที่มา : ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ ๒๕๔๘

### ๓.๓ กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความรู้

๓.๓.๑ เนื่องจากเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงขององค์กรมีการตั้งเป้าหมายไว้สูงมาก และทรัพยากรในการเปลี่ยนแปลงมีจำกัด องค์กรจึงพยายามสร้างโมเมนตัม เพื่อให้เกิดตัวทวีคูณในการเร่งการเปลี่ยนแปลงทั้งบริษัท

๓.๓.๒ มีการสร้างกระบวนการธุรกิจและคุณภาพ (Business and Quality Process-BQP) เพื่อช่วยในการปรับปรุงการดำเนินงานตามกระบวนการธุรกิจและช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กรเปลี่ยนแปลงขององค์กร ซึ่งต้องอาศัยเครือข่ายของความสัมพันธ์ของคนงาน การติดต่อสื่อสารภายในและภายนอก โดยเครือข่ายนี้ทำให้สามารถรับรู้และประเมินถึงสิ่งแวดล้อมได้เร็วขึ้น อันจะช่วยให้การหาทางแก้ไขและการปรับตัวได้ดีขึ้นรวมทั้งการแบ่งปันความรู้ข้ามหน่วยธุรกิจ

### ๓.๔ ผลการดำเนินการ สรุปผลการดำเนินการได้ดังนี้

๓.๔.๑ ปีแรกของการติดตั้ง BQP ทำให้บุคลากรมีทักษะในการสนทนาและการเล่าเรื่องอย่างมีกลยุทธ์ และผู้บริหารได้ใช้ทักษะเหล่านี้ในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับบริษัทในภายหลัง

๓.๔.๒ CoP ในบริษัทเป็นการรวมกลุ่มคนอย่างไม่เป็นทางการในอาชีพเดียวกัน เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล ประสบการณ์ CoP ที่เข้มแข็งมาก คือ ชุมชนการพัฒนาซอฟต์แวร์ และชุมชนบริการวิศวกรรม CoP จะมีการบริหารตนเอง ใช้เครื่องมือทางอิเล็กทรอนิกส์ คือ เครือข่ายข้อมูล

๓.๔.๓ ใช้ BQP สนับสนุน CoP และให้มีการชุมนุมกันตามหัวข้อที่มีความสำคัญเชิงกลยุทธ์ขององค์กร มีการจ้างผู้จัดการในการปฏิบัติ (Practice Manager) เพื่อสนับสนุนด้านการตลาด การพัฒนาสินค้าใหม่และการจัดการคุณภาพ จัดตั้งกลุ่มที่ปรึกษาด้านกระบวนการทางธุรกิจเพื่อประเมินผลการเปลี่ยนแปลงกระบวนการในหน่วยธุรกิจ โดยสมาชิกจะได้รับการอบรมการคิดอย่างเป็นระบบและทักษะการเรียนรู้องค์กรเพื่อนำไปใช้ในหน่วยธุรกิจ

### ๓.๕ ปัญหาการดำเนินงาน

๓.๕.๑ หน่วยธุรกิจของบริษัทตั้งขึ้นในปี ๑๙๘๗ มีลักษณะแตกต่างกัน ทั้งกระบวนการและวัฒนธรรม บางหน่วยธุรกิจยังมีวัฒนธรรมและกระบวนการที่เป็นทางการเหมือนสมัยที่เครื่องเมนเฟรมยังรุ่งเรือง จึงทำให้หน่วยธุรกิจเหล่านี้มีความล่าช้าด้านการตลาด

๓.๕.๒ เป็นการยากที่จะทำให้ CoP พบกันอย่างสม่ำเสมอ และทำให้ CoP มีผลกระทบที่มากพอในระยะยาวต่อการทำงานในกระบวนการพื้นฐานขององค์กร

๓.๕.๓ เกิดข้อจำกัดแนวทางการเปลี่ยนแปลงเมื่อดำเนินการมาได้ระยะหนึ่ง เมื่อการเปลี่ยนแปลงเกิดความขัดแย้งกับระบบการบริหารชั้นสูง ซึ่งฝังรากลึกอยู่ในวัฒนธรรมขององค์กร

### ๓.๖ บทเรียนที่ได้จากการจัดการความรู้

๓.๖.๑ ต้องมีการสนับสนุนแบบ top – down

๓.๖.๒ CoP ความเริ่มจากเล็กและขยายแบบธรรมชาติ เพื่อให้เกิดความยั่งยืน

๓.๖.๓ การสนทนาและการเรียนรู้ใน CoP ควรเป็นเรื่องที่มีความสัมพันธ์กับชุมชน และให้ CoP มีลักษณะเป็นองค์กรบริหารตนเอง เพื่อจะให้กลุ่มอยู่ได้ยืนยาวตราบเท่าที่มีเรื่องสำคัญที่สนใจร่วมกันอยู่

๓.๖.๔ ความสัมพันธ์ระหว่าง CoP กับความพยายามในการเปลี่ยนแปลงหน่วยธุรกิจ เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างความต้องการความสัมพันธ์กันกับความต้องการในการเปลี่ยนแปลง

๓.๖.๕. การนำบุคคลกรที่ภารกิจมากมาร่วมประชุมทำได้ยาก จึงควรมีการใช้เวลาการประชุมที่ไม่บ่อยแต่มีความเข้มข้นในเนื้อหามากกว่าที่จัดให้มีการประชุมประจำบ่อย ๆ แม้ว่าการประชุมจะใช้เวลานาน ๆ ก็ตาม

๓.๖.๖ ถ้ากลุ่มหนึ่งในองค์กรได้นำวิธีการใหม่ ๆ มาใช้จะถ่ายทอดกลุ่มอื่น ซึ่งจะนำไปใช้บ้างและปรับประยุกต์การปฏิบัติกัน

## ผลที่ได้จากกรณีศึกษาขององค์กรแห่งการเรียนรู้

### ๑. วัตถุประสงค์การศึกษาการจัดการความรู้มาใช้

จากการกรณีศึกษาทั้ง ๔ แห่งในประเทศไทย องค์กรมีวัตถุประสงค์ในการจัดการความรู้ ๒ ประการ คือ ให้นำพนักงานมีการพัฒนาความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น และให้องค์กรมีความรู้ เพื่อจะดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ไม่ว่าจะเป็นด้านคุณภาพ หรือการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ส่วนกรณีศึกษาของต่างประเทศ ของธนาคารโลก และนาซ่า มีวัตถุประสงค์คล้ายคลึงกัน คือ เพื่อเป็นองค์กรแห่งความรู้ มีความเป็นเลิศในการทำงาน เน้นการแบ่งปันความรู้ให้กับองค์กรภายนอกด้วย ส่วนบริษัท Storage Technology Corporation มีการจัดการความรู้เพื่อตอบสนองการขยายตัวขององค์กรให้ได้ตามเป้าหมาย

### ๒. การดำเนินการจัดการความรู้

๒.๑ กรณีศึกษาขององค์กรในประเทศไทย ทุกองค์กรมีการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความรู้ และมีคณะทำงานรองรับด้วย ยกเว้นมูลนิธิเด็ก ซึ่งมีการดำเนินการแบบไม่เป็นทางการ โดยทุกองค์กรมีการสร้างความรู้แบบชัดเจน แต่ที่โรงพยาบาลศิริราชและบริษัทเยื่อกระดาษสยามจำกัด (มหาชน) ได้ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้แบบไม่ชัดเจนด้วย

บริษัทเอกชนที่ศึกษามีการจัดการความรู้ที่ค่อนข้างเป็นระบบ ไม่ว่าจะเป็นการกำหนด KM Road Map เป็นหลักสูตรการเรียนรู้ โดยใช้อินเทอร์เน็ตและห้องเรียน มีการนำ e-Learning มาใช้ และกรให้รหัสพนักงานในการเข้าถึงแหล่งความรู้

โรงพยาบาลศิริราชเน้นชุมชนแนวปฏิบัติ (CoP) ส่วนมูลนิธิเด็กยังเน้นการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีเว็บไซต์ของมูลนิธิ ทั้งโรงพยาบาลศิริราชและมูลนิธิเด็กเปิดกว้างให้ทุกคนทั้งภายในและภายนอกองค์กรเข้าถึงความรู้ได้โดยผ่านทางอินเทอร์เน็ต

#### ๒.๒ กรณีศึกษาขององค์กรต่างประเทศ

- ธนาคารโลกมีการจัดตั้งผู้จัดการเรียนรู้ ทำหน้าที่ดูแล ประสาน เอื้ออำนวยกระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดการจัดการความรู้ ส่วนนาซ่าจะจัดตั้ง PAPAC ทำหน้าที่สร้าง เครื่องมือหรือวิธีการเพื่อส่งเสริมความร่วมมือระหว่างทีมงานเสมือนจริง ชุมชนของนาซ่า และ หุ้นส่วนภายนอกองค์กรและตั้งทีมงานด้านการจัดการความรู้ ส่วนบริษัท Storage Technology Corporation มีการจัดตั้ง BOP ดูแลเรื่องกระบวนการธุรกิจควบคู่ไปกับการทำชุมชนแนวปฏิบัติ ส่วนธนาคารโลกเน้นการทำชุมชนแนวปฏิบัติ

### ๓. ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการ

๓.๑ ด้านผู้บริหาร ปัญหาที่พบ คือ ผู้บริหารระดับสูงมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้น้อย และไม่คุ้นเคยกับเทคโนโลยี เนื่องจากเป็นผู้มีอายุมากและไม่มีเวลาศึกษาทำความเข้าใจและคุ้นเคย

๓.๒ ด้านองค์กร พบว่าองค์กรส่วนใหญ่ยังขาดวัฒนธรรมการเรียนรู้ ทำให้ขาดบรรยากาศการแบ่งปันความรู้ ขาดการมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้ของพนักงาน นอกจากนี้องค์กรที่มีขนาดเล็กและมีข้อจำกัดด้านความก้าวหน้า พนักงานมีภาระงานมากแต่มีผลตอบแทนน้อย ขาดแรงจูงใจในการแสวงหาความรู้ แบ่งปันความรู้ และใช้ประโยชน์จากความรู้

๓.๓ ด้านพนักงาน พบว่า พนักงานไม่ค่อยกระตือรือร้นที่จะแสวงหาความรู้ พนักงานไม่คุ้นเคยและยังมีความกลัวต่อการใช้คอมพิวเตอร์ความรู้พื้นฐานในการคิดและการเขียน ยังมีข้อจำกัด จึงเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้

๓.๔ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ปัญหาที่พบ คือ จำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์ที่สามารถใช้อินเทอร์เน็ตได้มีจำกัด ทำให้เกิดความไม่ทั่วถึงในการเข้าไปเรียนรู้หรือแลกเปลี่ยนความรู้ บางพื้นที่ในต่างจังหวัดไม่สามารถรองรับเทคโนโลยีได้ นอกจากนี้แล้วฝ่ายเทคโนโลยีไม่สามารถพัฒนางานการจัดการความรู้ได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากมีภาระงานประจำมาก การพัฒนาการจัดการความรู้เทคโนโลยีจึงช้ากว่าที่ควร

ในกรณีศึกษาต่างประเทศ ไม่มีการศึกษาเกี่ยวกับปัญหาอย่าชัดเจน ยกเว้นที่บริษัท Storage Technology Corporation ที่ระบุปัญหาความแตกต่างของวัฒนธรรมและหน่วยธุรกิจ วัฒนธรรมแบบเดิมเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ใหม่ ๆ และการที่ภารกิจของพนักงานมีมาก ทำให้มีข้อจำกัดในระยะเวลาในการร่วมมือในการจัดการความรู้

### ๔. ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ทั้งในกรณีศึกษาของประเทศไทย และต่างประเทศมีความคล้ายคลึงกัน กล่าวคือ

๔.๑ องค์กร ต้องมีทิศทางขององค์กรในการจัดการความรู้ที่ชัดเจน เช่น มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งคุณภาพ หรือองค์กรแห่งการเรียนรู้และกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ที่ชัดเจนว่าทำไปเพื่ออะไร

๔.๒ ผู้บริหาร ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนการจัดการความรู้ และเป็นผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ เพื่อให้สามารถเป็นที่ปรึกษาและชี้นำลูกน้องได้ รวมทั้งติดตามผลการจัดการความรู้ด้วย นอกจากนี้ในองค์กรที่ใช้ความรู้เป็นหลักควรมีบุคคลกรในระดับผู้นำเป็นแกนหลักในการจัดการความรู้จะช่วยในการดำเนินการมาก

๔.๓ แกนหลักในการจัดการความรู้ ต้องมีเจ้าภาพเป็นหน่วยงานกลางดูแลและบริหารจัดการความรู้ เพื่อให้การดำเนินการเป็นทิศทางเดียวกัน คณะทำงานการจัดการความรู้ต้องเรียนรู้จากหลาย ๆ ทฤษฎีแล้วนำมาปรับใช้ในองค์กรอย่างเหมาะสม เนื่องจากการจัดการความรู้ในองค์กรไม่มีสูตรสำเร็จตายตัว

การจัดตั้งคณะทำงานที่มีความเชี่ยวชาญในแต่ละสาขาและการกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นหน้าที่งานประจำที่ทุกคนต้องทำ โดยนำการจัดการความรู้ไปเชื่อมโยงกับระบบจัดการให้กลมกลืนและต่อยอดกับงานประจำได้

๔.๔ ระบบพื้นฐานในการจัดการที่ดี มีระบบการบริหารที่ชัดเจน ทำให้สามารถดำเนินการในระยะยาวต่อไปได้ โดยจัดทำแผนการดำเนินการที่ดี มีเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจน กำหนดความรู้ที่สำคัญและจำเป็นที่ชัดเจน มีการดำเนินการและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการความรู้ให้มีความยืดหยุ่นตามบริบทขององค์กรด้วย นอกจากนี้ควรมีระบบการให้รางวัลและให้การยอมรับที่สอดคล้องกับการจัดการความรู้ด้วย

๔.๕ การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ องค์กรต้องสร้างพฤติกรรมและวัฒนธรรมของคนในองค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ ส่งเสริมให้พนักงานมีลักษณะการแบ่งปันความรู้และใช้ความรู้ใหม่ มีการค้นคว้าอยู่ตลอดเวลา ส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้และความร่วมมือกัน

๔.๖ ความพร้อมทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ องค์กรต้องมีความพร้อมทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและสนับสนุนให้พนักงานทุกระดับคุ้นเคยกับเทคโนโลยีและสามารถเข้าถึงความรู้และใช้ประโยชน์จากความรู้ได้เต็มที่

องค์กรต้องมีสถาปัตยกรรมแห่งความรู้ มีการจัดทำฐานข้อมูลระดับหนึ่ง เพื่อให้พนักงานศึกษาและต่อยอดความรู้ ต้องมีการค้นคว้าเพิ่มเติมจากสิ่งที่มีอยู่ และคิดสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ



## บทที่ ๔

### การวิเคราะห์เปรียบเทียบและแนวทางปรับปรุงยุทธศาสตร์

จากกรณีศึกษาการจัดการความรู้ของหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ภายในประเทศ และหน่วยงานภาครัฐและเอกชนของต่างประเทศ รวม ๘ แห่ง ตามที่ได้นำเสนอไว้ในบทที่ ๓ สามารถที่จะนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบตามหัวข้อต่าง ๆ โดยแยกเป็นหน่วยงานภาครัฐและเอกชนภายในประเทศ หน่วยงานภายนอกประเทศ ดังนี้

๑. หน่วยงานภาครัฐและเอกชนภายในประเทศ จำนวน ๕ แห่ง ได้แก่ โรงพยาบาลศิริราช มูลนิธิเด็ก บริษัทผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด (ซีแพค) บริษัทเชื้อกระดาษสยาม จำกัด และบริษัท ทู คอร์เปอร์เรชั่น จำกัด (มหาชน) พบว่า แต่ละหน่วยงานมีกำหนดเป้าหมายในการดำเนินการจัดการความรู้ที่ชัดเจนสอดคล้องกับทิศทางในการดำเนินการกิจ/ธุรกิจของหน่วยงานซึ่งมุ่งหวังให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรมีคุณภาพ มีศักยภาพในการแข่งขันทางการค้า รูปแบบของการริเริ่มดำเนินการจะมีการจัดตั้งคณะกรรมการบริหาร และคณะทำงานทำหน้าที่ในการบริหารจัดการความรู้ที่ชัดเจนยกเว้นมูลนิธิเด็กซึ่งมีการดำเนินการแบบไม่เป็นทางการดำเนินการเน้นให้สัมฤทธิ์ผลในส่วนของทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญที่มุ่งให้บุคลากรที่กำหนดตามเป้าหมายเกิดการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ และพัฒนาตนเองให้มีความเป็นมืออาชีพหรือเป็นผู้เชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้น โดยทุกองค์กรมีการสร้างความรู้แบบชัดเจนแต่ที่โรงพยาบาลศิริราชและบริษัทเชื้อกระดาษสยาม จำกัด(มหาชน)ได้ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้แบบไม่ชัดเจนด้วย บริษัทเอกชนที่ทำการศึกษามีการจัดการความรู้ที่ค่อนข้างเป็นระบบ ไม่ว่าจะเป็นการกำหนด KM Road Map การจัดหลักสูตรการเรียนรู้โดยใช้อินเทอร์เน็ตและภายในห้องเรียนมีการนำ e-learning มาใช้และให้รหัสแก่พนักงานในการเข้าถึงแหล่งความรู้ ทั้งนี้ หน่วยงานภาครัฐและเอกชนได้ให้ความสำคัญกับช่องทางการเข้าถึงแหล่งความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยการพัฒนาระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศให้เป็นเครื่องมือในการจัดระบบและเผยแพร่ข้อมูลความรู้ในลักษณะเปิดกว้างให้กับบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กรเข้าถึงข้อมูลได้โดยผ่านทางอินเทอร์เน็ต การจัดตั้งกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) การจัดหลักสูตรฝึกอบรม การจัดทำคู่มือการจัดการความรู้ ตลอดจนส่งเสริมการสร้างแรงจูงใจโดยการให้ของรางวัล สร้างบรรยากาศของการจัดการความรู้ให้เกิดเป็นวัฒนธรรมขององค์กรเพื่อให้เกิดความยั่งยืนอย่างต่อเนื่อง ปัญหาและ

อุปสรรคที่พบในการจัดการความรู้ของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในประเทศเป็นไปในทำนองเดียวกัน ได้แก่

- (๑) ผู้บริหารระดับสูงมีความรู้ ความเข้าใจเรื่อง KM น้อย
- (๒) พนักงานไม่คุ้นเคยกับเทคโนโลยี
- (๓) คอมพิวเตอร์มีไม่เพียงพอ
- (๔) ความแตกต่างของคนในองค์กร
- (๕) พนักงานต้องทำงานประจำไม่มีเวลาเข้าร่วม
- (๖) ขาดวัฒนธรรมและบรรยากาศการแบ่งปันความรู้ ขาดการมีส่วนร่วม
- (๗) การจัดการระบบอาจไม่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานจริง
- (๘) การให้รางวัลเป็นแรงจูงใจ อาจเป็นเงื่อนไขที่จะเลือกเข้าร่วม โครงการ รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ ๔- ๑

๒. หน่วยงานภาครัฐและเอกชนของต่างประเทศ จำนวน ๓ แห่ง ได้แก่ ธนาคารโลก (World Bank) องค์การบริหารการบินและอวกาศแห่งชาติสหรัฐอเมริกา (National Aeronautics and Space Administration : NASA) และบริษัท Storage Technology Corporation พบว่า แต่ละหน่วยงานมีการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินการจัดการความรู้สอดคล้องกับทิศทางในการดำเนินการกิจ/ธุรกิจของหน่วยงานให้เป็นแหล่งศึกษาความรู้ ส่งเสริมการแลกเปลี่ยน และให้คำปรึกษาให้กับสมาชิกและบุคคลทั่วไป มีความพร้อมในด้านเทคโนโลยี ทั้งนี้ ได้ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ โดยให้แทรกอยู่ในงานประจำ รูปแบบของการริเริ่มดำเนินการจะกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นภารกิจของผู้บริหารทุกระดับ มีการจัดตั้งทีมงานอันประกอบด้วยบุคลากรจากฝ่ายงานต่าง ๆ เพื่อดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจน มีการรวบรวมความรู้ทั้งที่ชัดเจนและไม่ชัดเจนจากแหล่งต่าง ๆ เข้าสู่ระบบจัดเก็บที่พัฒนาขึ้น สนับสนุนการจัดการความรู้โดยระบุให้เป็นพันธกิจขององค์การ มุ่งให้เกิดการแลกเปลี่ยน เผยแพร่ข้อมูลความรู้ไปยังบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์การ จัดตั้งศูนย์กลางการจัดการ แลกเปลี่ยน และให้บริการข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ให้กับบุคคลที่สนใจ ในการจัดระบบเผยแพร่และให้บริการข้อมูลความรู้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินการ มีการจัดหลักสูตรฝึกอบรม สัมมนา ให้กับบุคลากร รวมไปถึงการส่งไปศึกษาต่อ การจัดทำคู่มือต่าง ๆ รวมไปถึงการสร้างเครือข่ายสัมพันธ์ของพนักงาน ผลจากการดำเนินการทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ บุคคลสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารความรู้ที่มีคุณภาพ นำไปปรับใช้ได้ เกิดการตื่นตัวที่ส่งผลให้มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้ทันกับความรู้ที่เปลี่ยนแปลง สำหรับปัญหาที่เป็นอุปสรรคในการจัดการความรู้ที่ของหน่วยงานภายนอกประเทศที่พบได้แก่

- (๑) เป้าหมายการเปลี่ยนแปลงสูง ทรัพยากรในการเปลี่ยนแปลงมีจำกัด
- (๒) ความแตกต่างของหน่วยธุรกิจบริษัท

(๓) การเปลี่ยนแปลงขัดแย้งกับระบบการบริหารชั้นสูง  
ซึ่งผลจากการวิเคราะห์เปรียบเทียบปรากฏตามตารางที่ ๔- ๒

๓. สำหรับการดำเนินการจัดการความรู้ของกองทัพอากาศมีการดำเนินการออกเป็น ๒ ระยะ ได้แก่ (1) ระยะเริ่มดำเนินการ และ (2) ระยะกำหนดแผนปฏิบัติการจัดการความรู้ตามโครงการพัฒนากองทัพอากาศสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังที่ได้กล่าวไว้แล้วในบทที่ ๓ การดำเนินการที่ผ่านมาในระยะแรกจะเป็นการดำเนินการในรูปของกลุ่มกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ ที่มีวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่จะใช้การจัดการความรู้ เป็นเครื่องมือพัฒนาคุณภาพหน่วยงาน ควบคู่กับเครื่องมือควบคุมคุณภาพ (Quality Control Circle : QCC) โดยใช้การให้รางวัลใจผ่านการประกวดแข่งขัน ผลงานของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ของกองทัพอากาศ ซึ่งจะจัดการประกวดแข่งขันผลงานเป็นประจำทุกปี การจัดการความรู้ที่ได้จากการประกวดแข่งขันมีการสื่อสารออกไปในรูปแบบของการบรรยาย โดยคณะอนุกรรมการตัดสินผลงานกิจกรรมพัฒนาคุณภาพที่รับผิดชอบและนำข้อมูลดังกล่าวลงในเว็บไซต์ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือหน่วยงานที่ได้เคยดำเนินการไปก่อนหน้านั้นแล้ว การกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจด้วยการจัดประกวดแข่งขันมีการให้รางวัลในรูปของเงินรางวัลและการเดินทางไปร่วมประชุมและแสดงผลงานในงานมหกรรมพัฒนาคุณภาพระหว่างประเทศเป็นการตอบแทน ส่วนความรู้ที่เกิดขึ้นของกลุ่มจะถูกจัดเก็บและเข้าถึงได้ภายในกลุ่มงานของตัวเองเป็นหลัก ผลการดำเนินการที่ผ่านมาในระยะแรกของการจัดการความรู้จึงยังไม่สัมฤทธิ์ผลเป็นรูปธรรมและเป็นระบบ กล่าวคือ การดำเนินกิจกรรมของกำลังพลกองทัพอากาศยังมีความเหลื่อมล้ำในผลลัพธ์ของการดำเนินการองค์ความรู้จะจัดกระจายอยู่โดยทั่วไปในสายงานหรือสายวิทยาการต่าง ๆ และขาดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร การนำความรู้ที่ได้รับไปปฏิบัติในงานประจำยังไม่เกิดเป็นความยั่งยืนอย่างแท้จริง ดังนั้น คณะกรรมการกลุ่มกิจกรรมพัฒนาคุณภาพกองทัพอากาศ จึงได้จัดทำแผนแม่บทการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้(๒๕๕๖-๒๕๖๐) ขึ้น เพื่อเป็นกรอบทิศทางดำเนินการ และจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อนำสู่การปฏิบัติต่อไป โดยมีจุดมุ่งหมายของการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นรับผิดชอบทั้งในระดับกองทัพและหน่วยงานขึ้นตรงของกองทัพอากาศ ให้หน่วยงานทุกหน่วยงานต้องมีแผนการจัดการความรู้ของหน่วยที่สอดคล้องกับแผนแม่บทการขับเคลื่อนฯ เพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ผ่านหน่วยงานนำร่องจำนวนสองหน่วยและขยายต่อยอดความรู้ที่ได้รับผ่านหน่วยงานคู่ขนานอีก ๓หน่วยงาน ก่อนจะนำบทเรียนและความรู้ที่ได้ไปปรับใช้กับทุกหน่วยงานของกองทัพอากาศ มีหน่วยงานกลางดำเนินการจัดเก็บและดูแลองค์ความรู้ที่หน่วยงานต่าง ๆ ของกองทัพอากาศได้จัดทำขึ้น เพิ่มช่องทางในการเข้าถึง

ความรู้ให้ง่ายและสะดวกขึ้น โดยผ่านระบบอินเทอร์เน็ตที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร เพิ่มแรงจูงใจโดยการให้เงินรางวัลและการเดินทางไปแสดงผลงานที่ส่งเข้าประกวดแข่งขัน ทำให้บุคคลกรทั้งในส่วนผู้บริหารและปฏิบัติงานมีความรู้ความเข้าใจความตระหนักและเห็นความสำคัญเกี่ยวกับการจัดการความรู้เพิ่มมากขึ้น การมีหน่วยงานนำร่องทำให้หน่วยข้างเคียงเข้าใจและมีตัวอย่างเป็นแนวทางในการปฏิบัติ ซึ่งช่วยให้การจัดการความรู้สามารถขยายไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น ปัญหาที่พบจากการดำเนินการได้แก่

(๑) ผู้บริหารระดับสูงยังมีความรู้ ความเข้าใจเรื่อง KM น้อย

(๒) การแบ่งปัน และแลกเปลี่ยนความรู้ยังไม่ทั่วทั้งภายในและภายนอก  
องค์กร

(๓) ไม่มีการนำไปปฏิบัติจริง การจัดการความรู้ไม่ต่อเนื่อง

(๔) กำลังพลขาดความรู้ความสนใจที่จะเรียนรู้หรือแลกเปลี่ยนข้อมูล

(๕) ขาดเทคโนโลยีสารสนเทศที่เพียงพอและเหมาะสมในการจัดทำระบบ  
จัดการความรู้

(๖) หน่วยขึ้นตรงกองทัพอากาศยังไม่ได้จัดทำแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้  
ที่สอดคล้องกับแผนแม่บท

ผลจากการวิเคราะห์เปรียบเทียบปรากฏตามตารางที่ ๔- ๓

๓. สำหรับการดำเนินการจัดการความรู้ของกองทัพอากาศมีการดำเนินการออกเป็น ๒ ระยะ ได้แก่ (1) ระยะเริ่มดำเนินการ และ (2) ระยะกำหนดแผนปฏิบัติการจัดการความรู้ตามโครงการพัฒนากองทัพอากาศสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังที่ได้กล่าวไว้แล้วในบทที่ ๓ การดำเนินการที่ผ่านมาในระยะแรกจะเป็นการดำเนินการในรูปของกลุ่มกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ ที่มีวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่จะใช้การจัดการความรู้ เป็นเครื่องมือพัฒนาคุณภาพหน่วยงาน ควบคู่กับเครื่องมือควบคุมคุณภาพ (Quality Control Circle : QCC) โดยใช้การให้รางวัลจูงใจผ่านการประกวดแข่งขัน ผลงานของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ของกองทัพอากาศ ซึ่งจะจัดการประกวดแข่งขันผลงานเป็นประจำทุกปี การจัดการความรู้ที่ได้จากการประกวดแข่งขันมีการสื่อสารออกไปในรูปแบบของการบรรยาย โดยคณะอนุกรรมการตัดสินผลงานกิจกรรมพัฒนาคุณภาพที่รับผิดชอบและนำข้อมูลดังกล่าวลงในเว็บไซต์ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือหน่วยงานที่ได้เคยดำเนินการ ไปก่อนหน้านั้นแล้ว การกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจด้วยการจัดประกวดแข่งขันมีการให้รางวัลในรูปแบบของเงินรางวัลและการเดินทางไปร่วมประชุมและแสดงผลงานในงานมหกรรมพัฒนาคุณภาพระหว่างประเทศเป็นการตอบแทน ส่วนความรู้ที่เกิดขึ้นของกลุ่มจะถูกจัดเก็บและเข้าถึงได้ภายในกลุ่มงานของตนเองเป็นหลัก ผลการดำเนินการที่

ผ่านมาในระยะแรกของการจัดการความรู้จึงยังไม่สัมฤทธิ์ผลเป็นรูปธรรมและเป็นระบบ กล่าวคือ การดำเนินกิจกรรมของกำลังพลกองทัพอากาศยังมีความเหลื่อมล้ำในผลลัพธ์ของการดำเนินการ องค์ความรู้กระจายอยู่โดยทั่วไปในสายงานหรือสายวิทยาการต่าง ๆ และขาดการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร การนำความรู้ที่ได้รับไปปฏิบัติในงานประจำยังไม่เกิดเป็นความ ยั่งยืนอย่างแท้จริง ดังนั้น คณะกรรมการกลุ่มกิจกรรมพัฒนาคุณภาพกองทัพอากาศ จึงได้จัดทำแผน แม่บทการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้(๒๕๕๖-๒๕๖๐) ขึ้น เพื่อเป็นกรอบทิศทางดำเนินการ และจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อนำสู่การปฏิบัติต่อไป โดยมี จุดมุ่งหมายของการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มี การแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นรับผิดชอบทั้งในระดับกองทัพและหน่วยงานขึ้นตรงของ กองทัพอากาศ ให้หน่วยงานทุกหน่วยงานต้องมีแผนการจัดการความรู้ของหน่วยที่สอดคล้องกับ แผนแม่บทการขับเคลื่อนฯ เพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ผ่านหน่วยงานนำร่องจำนวนสอง หน่วยและขยายต่อยอดความรู้ที่ได้รับผ่านหน่วยงานคู่ขนานอีก ๑หน่วยงาน ก่อนจะนำบทเรียน และความรู้ที่ได้ไปปรับใช้กับทุกหน่วยงานของกองทัพอากาศ มีหน่วยงานกลางดำเนินการจัดเก็บ และดูแลองค์ความรู้ที่หน่วยงานต่าง ๆ ของกองทัพอากาศได้จัดทำขึ้น เพิ่มช่องทางในการเข้าถึง ความรู้ให้ง่ายและสะดวกขึ้นโดยผ่านระบบอินเทอร์เน็ตที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ทั้งจากภายใน และภายนอกองค์กร เพิ่มแรงจูงใจโดยการให้เงินรางวัลและการเดินทางไปแสดงผลงานที่ส่งเข้า ประกวดแข่งขัน ทำให้บุคลากรทั้งในส่วนผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความเข้าใจความ ตระหนักและเห็นความสำคัญเกี่ยวกับการจัดการความรู้เพิ่มมากขึ้น การมีหน่วยงานนำร่องทำให้ หน่วยข้างเคียงเข้าใจและมีตัวอย่างเป็นแนวทางในการปฏิบัติ ซึ่งช่วยให้การจัดการความรู้สามารถ ขยายไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น ปัญหาที่พบจากการดำเนินการได้แก่

(๑) ผู้บริหารระดับสูงยังมีความรู้ ความเข้าใจเรื่อง KM น้อย

(๒) การแบ่งปัน และแลกเปลี่ยนความรู้ยังไม่ทั่วทั้งภายในและภายนอก องค์กร

(๓) ไม่มีการนำไปปฏิบัติจริง การจัดการความรู้ไม่ต่อเนื่อง

(๔) กำลังพลขาดความรู้ความสนใจที่จะเรียนรู้หรือแลกเปลี่ยนข้อมูล

(๕) ขาดเทคโนโลยีสารสนเทศที่เพียงพอและเหมาะสมในการจัดทำระบบ จัดการความรู้

(๖) หน่วยขึ้นตรงกองทัพอากาศยังไม่ได้จัดทำแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ ที่สอดคล้องกับแผนแม่บท

ผลจากการวิเคราะห์เปรียบเทียบปรากฏตามตารางที่ ๔- ๓

จากข้อมูลตามตารางที่ ๔- ๔ สามารถสรุปรูปแบบของการจัดการความรู้ที่เหมือนหรือคล้ายคลึงของกองทัพอากาศกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนภายในประเทศและต่างประเทศ และข้อแตกต่างของการจัดการความรู้ระหว่างกองทัพอากาศกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนภายในประเทศและต่างประเทศ ได้ดังนี้

๔.๑ การจัดการความรู้ที่เหมือนหรือคล้ายคลึงของกองทัพอากาศ กับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนภายในประเทศและต่างประเทศ

(๑) องค์การมีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์การไว้ชัดเจน โดยมุ่งเน้นให้องค์การเป็นองค์การแห่งคุณภาพ หรือองค์การแห่งการเรียนรู้

(๒) ผู้บริหารระดับสูงของทุกองค์การให้ความสำคัญและสนับสนุนการจัดการความรู้ และมีความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้สามารถเป็นที่ปรึกษาและชี้แนะผู้ใต้บังคับบัญชาได้

(๓) มีหน่วยงานที่เป็นแกนหลักในการจัดการความรู้ ทำหน้าที่ในการดูแลและบริหารการจัดการความรู้เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

(๔) มีการกำหนดระบบพื้นฐานในการจัดการไว้ชัดเจน มีกำหนดแผนการดำเนินการและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดชัดเจน กำหนดความรู้ที่สำคัญและจำเป็น รวมถึงการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการความรู้ให้มีความยืดหยุ่นแปรไปตามบริบทขององค์การ มีการให้รางวัลและให้การยอมรับที่สอดคล้องกับการจัดการความรู้

(๕) องค์การมุ่งสร้างพฤติกรรมและวัฒนธรรมขององค์การให้เอื้อต่อการจัดการความรู้ โดยส่งเสริมให้บุคลากรมีการแบ่งปัน ใช้อำนาจ และค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลา เสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้และความร่วมมือกัน

(๖) มีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการความรู้ เพื่อให้บุคลากรในองค์การมีความคุ้นเคยกับเทคโนโลยี เข้าถึงข้อมูลความรู้ และใช้ประโยชน์จากความรู้ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศที่องค์การจัดทำไว้อย่างเต็มที่ เพื่อให้นำไปค้นคว้าต่อยอดความรู้ นำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับองค์การ

๔.๒ ข้อแตกต่างของการจัดการความรู้ระหว่างกองทัพอากาศกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนภายในประเทศและต่างประเทศ

(๑) คณะทำงานของหน่วยงานภายในประเทศและต่างประเทศ จะเป็นในรูปแบบคณะทำงาน/ทีมงานที่ได้รับมอบหมายกลุ่มหนึ่งให้เป็นผู้พิจารณาและดำเนินการในจัดการความรู้ แม้จะได้ระบุให้เป็นภารกิจผู้บริหารในแต่ละระดับของหน่วยงาน แต่การดำเนินการจะกระทำโดยคณะทำงานที่ได้รับการแต่งตั้งและผ่านการกลั่นกรองจากคณะทำงานระดับผู้บริหารอีกชั้นหนึ่ง ในขณะที่คณะทำงานของกองทัพอากาศจะมีการกำหนดตั้งแต่ระดับหน่วยขึ้นตรงจนถึงระดับกองทัพ ไม่ได้มอบหมายให้เป็นความรับผิดชอบในการดำเนินการของคณะทำงาน/ทีมงานใดทีมงานหนึ่ง การพิจารณาดำเนินการในการจัดการความรู้จึงมีผู้พิจารณาดำเนินการจำนวนมาก สายการพิจารณายาวเนื่องจาก

ต้องเสนอไปจนถึงระดับกองทัพ ทำให้การจัดการความรู้อาจยังไม่เป็นไปในลักษณะรูปแบบที่เป็นมาตรฐานหรือมีทิศทางเดียวกัน

(๒) ตามแผนแม่บทฯ กำหนดให้มีผู้บริหารระดับสูงของกองทัพอากาศมีบทบาทในการให้ความสำคัญ ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการความรู้ รวมไปถึงการเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการ แต่ผู้บริหารระดับสูงยังมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และ/หรือไม่มีความรู้ความเชี่ยวชาญที่จะชี้แนะ แก้ไข และปรับปรุงในเรื่องที่จะเสนอพิจารณา จึงทำให้ความรู้ที่เสนอพิจารณาอาจมีข้อบกพร่องหรือไม่สมบูรณ์ครบถ้วนเพียงพอ การนำข้อมูลความรู้ดังกล่าวไปใช้เรียนรู้อาจจะทำให้การทำงานไม่สัมฤทธิ์ผล ซึ่งอาจส่งผลให้กองทัพอากาศไม่เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ

(๓) กองทัพอากาศจัดทำระบบ RTAF KM Portal เพื่อเป็นแหล่งรวบรวมข้อมูลความรู้ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ สนับสนุนให้กำลังพลเกิดการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ พัฒนาศักยภาพของกำลังพลและองค์การ แต่กำลังพลไม่ได้ให้ความสนใจที่จะค้นคว้าหาความรู้ตามเป้าที่ประสงค์เท่าที่ควร

(๔) กองทัพอากาศมีการนำกลยุทธ์ในการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการความรู้ผ่านการประกวดแข่งขันโดยให้รางวัลเป็นแรงจูงใจตอบแทน ซึ่งกลายเป็นเงื่อนไขที่กำลังพลใช้พิจารณาในการเลือกเข้าร่วมโครงการมากกว่าการแบ่งปัน แลกเปลี่ยน เรียนรู้ เพื่อพัฒนาศักยภาพอย่างแท้จริง อีกทั้งไม่มีการนำความรู้ที่ได้จากการเข้าร่วมโครงการประกวดแข่งขันไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่หรือต่อยอดเพื่อคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับกองทัพอากาศ

(๕) ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของกองทัพอากาศยังมีไม่เพียงพอที่จะส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการความรู้ กำลังพลบางส่วนไม่มีความรู้การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งผลกระทบต่อการเข้าถึงข้อมูลความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้อ การใช้ประโยชน์จากความรู้ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศที่องค์การจัดทำไว้ การค้นคว้าต่อยอดความรู้ และการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับกองทัพอากาศ

สรุป จากการวิเคราะห์เปรียบเทียบองค์การที่เป็นหน่วยงานภาครัฐและเอกชนทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ รวมถึงการวิเคราะห์เปรียบเทียบการดำเนินการจัดการความรู้ของกองทัพอากาศที่ผ่านมาเทียบกับแผนแม่บทฯ พบว่า

๑. ยุทธศาสตร์/แนวทางในการจัดการความรู้มีองค์ประกอบที่สำคัญในการดำเนินการโดยพิจารณาในส่วนของกองทัพอากาศเป็นสำคัญ ได้แก่

๑.๑ การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การไว้อย่างชัดเจน กองทัพอากาศมีการกำหนดไว้ชัดเจนแล้วโดยมุ่งให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

๑.๒ การให้ความสำคัญและสนับสนุนการจัดการความรู้ กองทัพอากาศมีการดำเนินการดังนี้

๑.๒.๑ จัดตั้งคณะทำงานทั้งในระดับหน่วยงานและระดับกองทัพ เป็นการทำงานเฉพาะกลุ่มที่ได้รับมอบหมาย ไม่มีทีมงานที่ทำหน้าที่ในการกำกับดูแลและติดตามผลอย่างใกล้ชิด ทำให้

คณะทำงานมีเป็นจำนวนมากไม่เป็นรูปแบบทิศทางเดียวกัน และกำลังพลไม่ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้จึงเห็นว่าเป็นการเพิ่มภาระนอกเหนือจากงานประจำ

๑.๒.๒ สนับสนุนและส่งเสริมให้หน่วยงานภายในแต่ละหน่วยงานจัดทำองค์ความรู้ภายในหน่วยงาน รวมถึงการจัดการประกวดแข่งขันกลุ่มกิจกรรมพัฒนาคุณภาพเพื่อให้กำลังพลมีการคิดค้นและนำเสนอนวัตกรรมใหม่ ๆ แต่การจัดทำองค์ความรู้ดังกล่าวไม่ได้มีการนำไปใช้งาน ศึกษา ค้นคว้า หรือนำไปพัฒนาอย่างจริงจัง

๑.๒.๓ การกำหนดให้ผู้บริหารระดับสูงของกองทัพอากาศมีบทบาทในด้านต่าง ๆ แต่ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้น้อย และ/หรือไม่มีความรู้ความเชี่ยวชาญอย่างเพียงพอ

๑.๓ การสร้างความรู้ กองทัพอากาศยังไม่ได้มีการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลของกำลังพล เอกสารและตำราต่าง ๆ มาไว้อย่างเป็นระบบ

๑.๔ การเรียนรู้ กองทัพอากาศมีการฝึกอบรมกำลังพลเป็นกลุ่ม ทั้งในระดับผู้บริหาร และระดับผู้ปฏิบัติงานเป็นประจำทุกปี แต่มิได้มีการติดตามผลในการนำความรู้ที่ได้ไปขยายผลต่อในการปฏิบัติงาน และไม่มี การนำความรู้ที่ได้ไปเผยแพร่ให้กับกำลังพลอื่น

๑.๕ ช่องทางในการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการเข้าถึงความรู้ กองทัพอากาศมีการนำ Intranet, Internet, วารสาร, โปสเตอร์ และสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ มาใช้เพื่อให้กำลังพล ศึกษาหาความรู้ และการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ระหว่างกัน และยังได้จัดทำระบบ RTAF KM Portal ซึ่งเป็นแหล่งรวบรวมข้อมูลความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์การ แต่กำลังพลไม่ได้ให้ความสนใจเท่าที่ควร

๑.๖ เทคโนโลยีสารสนเทศของกองทัพอากาศยังมีไม่เพียงพอ และกำลังพลบางส่วนไม่มีความรู้การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

๒. ปัจจัยแห่งความสำเร็จการจัดการความรู้ของกองทัพอากาศจากการดำเนินการที่ผ่านมา ประกอบด้วย

๒.๑ องค์กร มีการกำหนดเป้าหมายและทิศทางการดำเนินการในการจัดการความรู้ที่ชัดเจน โดยมุ่งให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

๒.๒ ผู้บริหาร ผู้บริหารระดับสูงในระดับนโยบายให้ความสำคัญและสนับสนุนการจัดการความรู้

๒.๓ มีการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ในรูปแบบของการประชาสัมพันธ์ การจัดอบรมสัมมนา การส่งเสริมกิจกรรมพัฒนาคุณภาพผ่านการประกวดแข่งขัน การเผยแพร่ผลงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ

๒.๔ สนับสนุนให้พนักงานทุกระดับคุ้นเคยกับเทคโนโลยีและสามารถเข้าถึงความรู้ และใช้ประโยชน์จากความรู้ได้เต็มที่ โดยพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีเครือข่ายเชื่อมโยงทั่วทั้งองค์การ และส่งเสริมให้หน่วยงานของกองทัพอากาศมีเว็บไซต์เพื่อเผยแพร่กิจการของตนเอง



จากการดำเนินการของกองทัพอากาศที่ผ่านมา ปัญหาอุปสรรคและข้อขัดข้องที่พบ  
รวมทั้งปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ส่งเสริมการดำเนินการ สามารถเชื่อมโยงไปสู่กลยุทธ์ ปรากฏตามตาราง  
ที่ ๔- ๕

ตารางที่ ๔ - ๕ ตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินการที่ผ่านมา ปัญหาข้อขัดข้อง  
ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และประเด็นกลยุทธ์

การดำเนินการที่ผ่านมา	ปัญหาข้อขัดข้อง	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	ประเด็นกลยุทธ์
จัดตั้งคณะกรรมการบริหาร และคณะทำงานจัดตั้งกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)	ผู้บริหารระดับสูงยังมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้น้อย	<ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดให้การจัดการความรู้เป็นภารกิจของผู้บริหารทุกระดับ</li> <li>มีแกนหลักในการจัดการความรู้ เป็นหน่วยงานกลางดูแลและบริหารจัดการความรู้</li> </ul>	สร้างทีมนำการจัดการความรู้
มีการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานที่อย่างเป็นระบบ	<ul style="list-style-type: none"> <li>การจัดการระบบอาจไม่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานจริง</li> <li>หน่วยขึ้นตรงกองทัพอากาศยังไม่ได้จัดทำแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับแผนแม่บท</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ให้การจัดการความรู้แทรกอยู่ในงานประจำ</li> <li>มีระบบการบริหารที่ชัดเจน สามารถดำเนินการในระยะยาว</li> <li>มีแผนการดำเนินการที่ดี เป้าหมายและตัวชี้วัดชัดเจน</li> <li>ประเมินผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง</li> <li>ปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการความรู้ให้มีความยืดหยุ่น</li> <li>ให้รางวัลและให้การยอมรับที่สอดคล้องกับการจัดการความรู้</li> </ul>	สร้างระบบพื้นฐานการจัดการความรู้

ตารางที่ ๔ - ๕ (ต่อ) ตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินการที่ผ่านมา ปัญหาข้อขัดข้อง  
ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และประเด็นกลยุทธ์

การดำเนินการที่ผ่านมา	ปัญหาข้อขัดข้อง	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	ประเด็นกลยุทธ์
สร้างบรรยากาศของการจัดการความรู้ให้เกิดเป็นวัฒนธรรมขององค์กร ส่งเสริมการสร้างแรงจูงใจ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ขาดวัฒนธรรมของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</li> <li>● บรรยากาศการแบ่งปันความรู้ ยังไม่ทั่วทั้งภายในและภายนอกองค์กร</li> <li>● ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติ และรู้สึกว่าเป็นภาระ</li> <li>● ไม่มีการนำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติจริง ให้เกิดความต่อเนื่อง</li> <li>● ขาดความรู้ความสนใจที่จะเรียนรู้หรือแลกเปลี่ยนข้อมูล</li> </ul>	สร้างพฤติกรรมและวัฒนธรรมของคนในองค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้	สร้างบรรยากาศสู่วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้
ช่องทางการเข้าถึงแหล่งความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	ขาดเทคโนโลยีสารสนเทศที่เพียงพอและเหมาะสมในการจัดทำระบบจัดการความรู้	มีความพร้อมในด้านเทคโนโลยี	พัฒนาระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศ
การจัดทำคู่มือต่าง ๆ การอบรมและสัมมนา	ขาดความรู้ ความเข้าใจ เรื่อง KM	ผู้บริหารและบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจ	เสริมสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้

ตารางที่ ๔ – ๖ เปรียบเทียบกลยุทธ์ที่ได้จากการวิจัยกับกลยุทธ์ของกองทัพอากาศตามแผนแม่บทการจัดการความรู้ และกลยุทธ์ที่ควรเพิ่มเติม

กลยุทธ์ที่ได้จากการวิจัย	กลยุทธ์ของกองทัพอากาศ	กลยุทธ์ที่ควรเพิ่มเติม
การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้	การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้	ไม่มี
สร้างทีมนำการจัดการความรู้ (KM) และเพิ่มศักยภาพชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)	สร้างทีมนำการจัดการความรู้ (KM) และเพิ่มศักยภาพชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)	ไม่มี
สร้างบรรยากาศสู่วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้	สร้างบรรยากาศสู่วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้	ไม่มี
พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) รองรับ KM สู่ LO	พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) รองรับ KM สู่ LO	ไม่มี
สร้างระบบพื้นฐานการจัดการความรู้	ไม่มี	สร้างระบบพื้นฐานการจัดการความรู้
การสร้างองค์ความรู้	ไม่มี	การสร้างองค์ความรู้

จากการศึกษาวิเคราะห์เปรียบเทียบแนวทางการดำเนินการของหน่วยงานที่ดำเนินการด้านจัดการความรู้ทั้งในภายในประเทศและต่างประเทศ และการจัดการความรู้ของกองทัพอากาศดังที่ได้กล่าวไว้แล้วทั้งหมดข้างต้น และนำมาเชื่อมโยงกับปัญหาข้อขัดข้องและปัจจัยแห่งความสำเร็จ เพื่อเชื่อมโยงไปสู่กลยุทธ์ พบว่า การขับเคลื่อนองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบไปด้วยกลยุทธ์ทั้งสิ้น ๖ กลยุทธ์ตามตารางที่ ๔ – ๕ ได้แก่ ๑. เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ๒. สร้างทีมนำการจัดการความรู้ (KM) และเพิ่มศักยภาพชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ๓. สร้างบรรยากาศสู่วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ ๔. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ๕. กลยุทธ์สร้างระบบพื้นฐานการจัดการความรู้ และ ๖. กลยุทธ์การสร้างองค์ความรู้ เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับกลยุทธ์ของกองทัพอากาศที่ใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรของกองทัพอากาศสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า มีการกำหนดกลยุทธ์ไว้ในแผนแม่บทการจัดการความรู้ของกองทัพอากาศสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้แล้วจำนวน ๔ กลยุทธ์ ดังนั้น จึงขอเสนอกลยุทธ์ที่ควรเพิ่มเติมเพื่อใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้จากเดิมที่แผนแม่บทฯ กำหนดไว้อีก ๒ กลยุทธ์ ปรากฏตามตารางที่ ๔- ๖ ข้างต้น ดังนี้

๑. กลยุทธ์สร้างระบบพื้นฐานการจัดการความรู้ โดยกำหนดให้มีหน่วยงานเป็นแกนกลางในการดูแลและบริหารจัดการความรู้ที่ชัดเจน มีแผนการดำเนินการจัดการความรู้ กำหนดตัวชี้วัดชัดเจน ทำการติดตามและประเมินผลอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง

๒. กลยุทธ์การสร้างองค์ความรู้ กำหนดให้แต่ละหน่วยงานรวบรวมความรู้ทั้งที่อยู่ในตัวบุคคล เอกสารในรูปแบบต่าง ๆ จัดเก็บเป็นคลังความรู้ของหน่วยงานเพื่อให้กำลังพลของหน่วยงานศึกษา ค้นคว้า สามารถนำไปต่อยอดความรู้เพิ่มเติมจากสิ่งที่มีอยู่ รวมถึงการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ต่อไปได้ และให้หน่วยงานนำเสนอข้อมูลความรู้ที่รวบรวมเป็นไปตามแบบที่กำหนดต่อหน่วยงานแกนกลางเพื่อพิจารณาจัดเก็บเข้าระบบ RTAF KM Web Portal

ตารางที่ ๔- ๑ เปรียบเทียบองค์การแห่งความรู้ของหน่วยงานภาครัฐและเอกชนภายในประเทศ

ประเด็น	หน่วยงานราชการ โรงพยาบาลศิริราช	หน่วยงานเอกชน			หน่วยงานส่งเสริมฯ มูลนิธิเด็ก
		บ.ซีแพค	บ.เยื่อกระดาษฯ	ทราฯ	
วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้	๑. KM เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาคุณภาพงาน ๒. องค์การต้องการเป็นโรงพยาบาลที่มีคุณภาพและมาตรฐาน	๑. กระจายความรู้ให้พนักงานอย่างทั่วถึงให้มีความรู้กว้างและรู้ไว ๒. Best Practice ๓. ต้องการเป็น Learning & Innovation Organization	๑. ให้พนักงานมีความเก่งเป็นมืออาชีพ (Professionalism) ในวิชาชีพ ๒. สร้างองค์ความรู้ด้านธุรกิจกระดาษ	๑. ให้บริการที่เป็นเลิศ การส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ๒. เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า.	๑. เป็นองค์กรที่ทำงานเชิงความคิดที่ต้องจัดการความรู้ ๒. พนักงานต้องมีความรู้ในการนำเสนองานต่อสังคมเพื่อให้ได้รับการสนับสนุนทางการเงินจากภายนอก
เริ่มดำเนินการ	ปี พ.ศ. ๒๕๔๖	ปี พ.ศ. ๒๕๔๐	ปี พ.ศ. ๒๕๔๗	ปี พ.ศ. ๒๕๔๖	ไม่ระบุ
การดำเนินการ ๑. คณะทำงาน	มีคณะกรรมการบริหาร และคณะทำงาน	มีคณะกรรมการบริหาร และคณะทำงาน	มีคณะกรรมการบริหาร และคณะทำงาน	มีคณะทำงาน	ไม่มี
๒. เป้าหมาย	แลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็น Best Practice	ให้พนักงานมีสมรรถนะหลักที่ตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรและทิศทางธุรกิจ	ให้พนักงานมีลักษณะเป็นมืออาชีพสามารถสร้างนวัตกรรมให้องค์กร	พนักงานทุกคนสามารถนำความรู้มาแลกเปลี่ยนกัน	ให้พนักงานพัฒนาด้านการอ่าน การคิด การเขียน เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญ
๓. การสร้างความรู้	เน้น Explicit & Tacit Knowledge ในองค์กร	ให้พนักงานมีสมรรถนะหลักที่ตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรและทิศทางธุรกิจ	เน้น Explicit & Tacit Knowledge ทั้งภายในและภายนอกองค์กร	เน้น Explicit & Tacit Knowledge ในองค์กร	เน้น Explicit & Tacit Knowledge ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
๔. การเรียนรู้	จัดการความรู้ด้านต่าง ๆ ให้พนักงาน	มี KM Road Map กำหนดเป็นหลักสูตรให้พนักงานเรียนรู้ โดยใช้ Intranet	มี KM Road Map กำหนดเป็นหลักสูตรให้พนักงานเรียนรู้ โดยใช้ Intranet	จัดการความรู้ด้านต่าง ๆ ให้พนักงานเรียนรู้แลกเปลี่ยนข่าวสาร โดยใช้ Intranet	เป็นการเรียนรู้ในลักษณะรายบุคคลที่สนใจเรียนรู้เอง

ตารางที่ ๔- ๑ (ต่อ) เปรียบเทียบองค์การแห่งความรู้ของหน่วยงานภาครัฐและเอกชนภายในประเทศ

ประเด็น	หน่วยงานราชการ โรงพยาบาลศิริราช	หน่วยงานเอกชน			หน่วยงานส่งเสริมฯ มูลนิธิเด็ก
		บ.ซีแพค	บ.เย็อกระดาษฯ	ทรูฯ	
๕. ช่องทางการเรียนรู้	Internet วารสาร โปสเตอร์ Soft Learning	Classroom & Intranet	Classroom & Intranet	อบรม วารสาร โปสเตอร์ Intranet & Internet	หนังสือ ฝึกอบรม ศึกษาต่อ การทดลองงาน การฝึกปฏิบัติจริง Internet
๖. การแลกเปลี่ยนความรู้	CoP จัดประชุม สัมมนา วิชาการ	ทำ Best Practice Show & Share Cop	Classroom & Intranet	CoP ประชุมทีมงาน สัมมนา ศึกษาดูงาน	หนังสือ ฝึกอบรม ศึกษาต่อ การทดลองงาน การฝึกปฏิบัติจริง Internet
๗. การเข้าถึงข้อมูล	เปิดกว้างเข้าได้ทุกคนเข้าถึงทั้งภายในและภายนอกองค์กร	พนักงานจะเข้าถึงความรู้ในระดับที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับตำแหน่งงาน	พนักงานจะเข้าถึงความรู้ในระดับที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับตำแหน่งงาน	เปิดกว้างให้พนักงานทุกคนเข้าถึงข้อมูล	เปิดกว้างให้ทุกคนเข้าถึงได้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
กลยุทธ์ที่ใช้	เน้นคน ผสมผสานกับเทคโนโลยี	เน้นคน เพราะมีความพร้อมด้านเทคโนโลยีแล้ว	เน้นคน เพราะมีความพร้อมด้านเทคโนโลยีแล้ว	เน้นคน เพราะมีความพร้อมด้านเทคโนโลยีแล้ว	เน้นคน
การใช้เทคโนโลยี	Internet Soft Learning	Intranet, E-learning, Search engine, กำหนด Password เพื่อการเข้าถึงความรู้	Intranet, E-learning, Search engine, กำหนด Password เพื่อการเข้าถึงความรู้	Intranet, E-learning, Search engine, Internet	Internet
ผลการดำเนินการ	๑. มีสมาชิก KM และผู้เข้าร่วม แสดงความคิดมากขึ้น ๒. พนักงานมีความรู้ความเข้าใจ เรื่อง KM พอสมควร ๓. ขยายผลโครงการ โดยทำให้เป็นภารกิจหนึ่งขององค์กร	๑. พนักงานมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองเพิ่มขึ้น ๒. มีโครงสร้างพื้นฐาน เทคโนโลยีสารสนเทศและ หลักสูตรการเรียนรู้ครบ ๓. องค์กรได้ค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ	๑. มีฐานข้อมูล โฟลเดอร์จำนวน ความรู้ และ CoP เพิ่มขึ้น ๒. พนักงานเรียนรู้ได้เร็วและดีขึ้น	๑. พนักงานมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองเพิ่มขึ้น ๒. เปลี่ยนวิธีคิดแบบเดิม ๆ เป็นไปในเชิงนวัตกรรมหรือสร้างสรรค์	พนักงานมีความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น

ตารางที่ ๔- ๑ (ต่อ) เปรียบเทียบองค์การแห่งความรู้ของหน่วยงานภาครัฐและเอกชนภายในประเทศ

ประเด็น	หน่วยงานราชการ โรงพยาบาลศิริราช	หน่วยงานเอกชน			หน่วยงานส่งเสริมฯ มูลนิธิเด็ก
		บ.ซีแพค	บ.เยื่อกระดาษฯ	ทราฯ	
ปัญหา	<p>๑. ผู้บริหารระดับสูงมีความรู้ความเข้าใจเรื่อง KM น้อย</p> <p>๒. พนักงานไม่คุ้นเคยกับเทคโนโลยี</p> <p>๓. คอมพิวเตอร์มีไม่เพียงพอ</p> <p>๔. ฝ่ายเทคโนโลยีไม่มีเวลาพัฒนางาน KM เต็มที่</p>	<p>๑. ใช้งบประมาณสูงในระยะเริ่มต้น</p> <p>๒. พื้นที่ต่างจังหวัดไม่สามารถรองรับเทคโนโลยีได้ทั้งหมด</p>	<p>๑. พนักงานไม่เข้าใจเรื่อง KM ดีพอ</p> <p>๒. ขาดวัฒนธรรมและบรรยากาศการแบ่งปันความรู้</p> <p>๓. ขาดการมีส่วนร่วม</p>	<p>๑. ความแตกต่างของคนในองค์กร</p> <p>๒. พนักงานต้องทำงานประจำไม่มีเวลาเข้าร่วม</p> <p>๓. การจัดการระบบอาจไม่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานจริง</p> <p>๔. การให้รางวัลเป็นแรงจูงใจอาจเป็นเงื่อนไขที่จะเลือกเข้าร่วมโครงการ</p>	<p>๑. พนักงานไม่กระตือรือร้นที่จะหาความรู้</p> <p>๒. พนักงานมีความรู้ที่น้อย</p> <p>๓. พนักงานไม่มีแรงจูงใจต่อการพัฒนาตนเอง</p>
เงื่อนไขแห่งความสำเร็จ	<p>๑. ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุน</p> <p>๒. มีแผนการดำเนินการที่ดี</p> <p>๓. ดำเนินการและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง</p> <p>๔. สนับสนุนให้พนักงานคุ้นเคยกับเทคโนโลยีและสามารถใช้งานได้</p>	<p>๑. คณะทำงานต้องเรียนรู้หาวิธีการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับองค์กร</p> <p>๒. ให้การจัดการความรู้เป็นหน้าที่งานประจำที่ทุกคนต้องทำ</p> <p>๓. คณะกรรมการจัดการความรู้ต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญในแต่ละสาขา</p>	<p>๑. ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญต่อ KM</p> <p>๒. กำหนดเป้าหมายของ KM ให้ชัดเจน</p> <p>๓. สร้างพฤติกรรมและวัฒนธรรมให้มีการแบ่งปันความรู้ และมีความเป็นนักเรียนที่พร้อมจะเรียนรู้</p>	<p>๑. ผู้บริหารทุกระดับมีส่วนร่วมผลักดันและสนับสนุน ทั้งด้านทรัพยากรความรู้ ทรัพยากรมนุษย์ และโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ</p> <p>๒. มีการประชุมและกำหนดทิศทางร่วมกัน</p>	<p>๑. บุคลากรมีศักยภาพที่จะพัฒนาได้</p> <p>๒. สร้างคนเก่งที่มีความสามารถด้านการจัดการให้มากกว่าคนเก่งที่มีความรู้</p> <p>๓. ให้สิทธิเสรีภาพแก่บุคลากรให้แสวงหาความรู้ได้อย่างเต็มที่</p>



ตารางที่ ๔- ๑ (ต่อ) เปรียบเทียบองค์การแห่งความรู้ของหน่วยงานภาครัฐและเอกชนภายในประเทศ

ประเด็น	หน่วยงานราชการ โรงพยาบาลศิริราช	หน่วยงานเอกชน			หน่วยงานส่งเสริมฯ มูลนิธิเด็ก
		บ.ซีแพค	บ.เยื่อกระดาษฯ	ทราฯ	
	<p>๕. เชื่อมโยงการจัดการความรู้ให้กลมกลืนและต่อยอดกับงานประจำได้</p> <p>๖. สร้างแรงจูงใจและรางวัลต่าง ๆ</p>	<p>๔. องค์การมีทิศทางการพัฒนาที่ชัดเจนและใช้ KM เป็นเครื่องมือไปสู่ทิศทางนั้น</p> <p>๕. สร้างวัฒนธรรมการเชื่อฟัง พร้อมปฏิบัติตามและการมองเห็น KM ในทิศทางเดียวกัน</p> <p>๖. องค์การมีความพร้อมทางด้านเทคโนโลยี</p>	<p>๔. มีโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี</p> <p>๕. ให้คนคุ้นเคยกับการใช้เทคโนโลยี</p> <p>๖. มีหน่วยงานเจ้าภาพดูแลการบริหารจัดการ KM</p> <p>๗. มีฐานข้อมูลระดับหนึ่ง ต่อยอดจากสิ่งที่มีอยู่</p> <p>๘. สร้างแรงจูงใจและรางวัลต่าง ๆ</p>	<p>๓. จัดตั้งทีมงาน ผู้เชี่ยวชาญ และทุกคน ให้มีส่วนร่วมในโครงการ</p>	<p>๔. เพิ่มแรงจูงใจเพื่อให้เกิดการสร้างความรู้ในตัวคนและการแบ่งปันความรู้</p> <p>๕. ส่งเสริมวัฒนธรรมและบรรยากาศการเรียนรู้</p>

ตารางที่ ๔- ๒ เปรียบเทียบองค์การแห่งความรู้ของหน่วยงานต่างประเทศ

ประเด็น	ธนาคารโลก	องค์การนาซ่า	บ. Storage Tek
วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้	ให้เป็นธนาคารแห่งความรู้ ส่งเสริมด้านการแลกเปลี่ยนความรู้และให้คำปรึกษาแก่ประเทศสมาชิกทั่วโลก	ให้เป็นแหล่งศึกษาและพัฒนาเกี่ยวกับทางด้านอวกาศและเป็นสถานีอวกาศนานาชาติของโลก	พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันในตลาด
เริ่มดำเนินการ	ปี พ.ศ. 2539	ไม่ปรากฏข้อมูล	ไม่ปรากฏข้อมูล
การดำเนินการ ๑. คณะทำงาน	ผู้จัดการส่วนทุกคน และทีมสนับสนุน	NASA Knowledge Management Team ปัจจุบัน คือ Chief Knowledge Officer (CKO)	ไม่ปรากฏข้อมูล
๒. เป้าหมาย	เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ทั่วทั้งองค์กร และนอกองค์กร	๑. สนับสนุนให้เป็นพันธกิจขององค์กร ๒. ส่งเสริมให้พนักงานค้นหา จัดระบบ และแบ่งปันความรู้ที่มีอยู่ ๓. ส่งเสริมให้แลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้	การขยายตัวขององค์กร เพิ่มความรู้และแบ่งปันความรู้ให้แก่พนักงาน
๓. การสร้างความรู้	จัดหมวดหมู่ความรู้ ตั้งศูนย์ช่วยเหลือตอบคำถาม สร้างเทคโนโลยีเชื่อมโยงสมาชิก นูรณาการเข้าไปอยู่ในงานประจำ	เน้น Explicit &/Tacit Knowledge ทั้งภายในและภายนอกองค์กร	สร้างกระบวนการธุรกิจและคุณภาพ (Business Quality Process – BQP) ปรับปรุงการดำเนินงาน สนับสนุนการเรียนรู้ เน้น Explicit &/Tacit Knowledge ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
๔. การเรียนรู้	Intranet Internet	Intranet Internet	BQP CoP Internet Intranet
๕. ช่องทางการเรียนรู้	CoP	CoP ฝึกอบรม	CoP เครือข่ายความสัมพันธ์ของพนักงาน Internet
๖. การแลกเปลี่ยนความรู้	CoP Internet	CoP ประชุมทีมงาน บอกกล่าวเล่าเรื่อง	BQP CoP ประชุมทีมงาน แบ่งปันความรู้ข้ามหน่วยธุรกิจ
๗. การเข้าถึงข้อมูล	เปิดกว้างเข้าได้ทุกคนเข้าได้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเน้นองค์กร	เปิดกว้างเข้าได้ทุกคนเข้าได้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร	สร้างเครือข่าย เปิดกว้างให้พนักงานทุกคนเข้าถึงข้อมูล

ตารางที่ ๔- ๒ (ต่อ) เปรียบเทียบองค์การแห่งความรู้ของหน่วยงานต่างประเทศ

ประเด็น	ธนาคารโลก	องค์การนาซ่า	บ. Storage Tek
กลยุทธ์ที่ใช้	ผ่าน World Bank Institute สถาบันธนาคารโลก แกนกลางอำนวยความสะดวกการแลกเปลี่ยนและ จัดการความรู้ ผสมผสานกับเทคโนโลยี	เน้นคน CoP ผสมผสานกับเทคโนโลยี	ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานตามกระบวนการ BQP Cop
การใช้เทคโนโลยี	Internet Search engine	Internet Search engine	Internet
ผลการดำเนินการ	๑. เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ๒. สมาชิกและสถาบันต่าง ๆ สามารถเข้าถึงข้อมูล ข่าวสารความรู้ที่มีคุณภาพ นำไปปรับใช้ ๓. ประเทศต่าง ๆ ดึงตัวก้าวให้ทันกับความรู้ที่ เปลี่ยนแปลง	๑. พนักงานทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ๒. สาธารณชนได้รับประโยชน์จาก KM ๓. ผู้รับบริการได้รับการเรียนและการแบ่งปันความรู้	๑. พนักงานมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองเพิ่มขึ้น ๒. มีโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศและ หลักสูตรการเรียนรู้ครบ ๓. องค์การได้นวัตกรรมใหม่ ๆ
ปัญหา	ไม่มีข้อมูล	ไม่มีข้อมูล	๑. เป้าหมายการเปลี่ยนแปลงสูง ทรัพยากรในการ เปลี่ยนแปลงมีจำกัด ๒. ความแตกต่างของหน่วยธุรกิจบริษัท ๓. การเปลี่ยนแปลงขัดแย้งกับระบบการบริหารชั้นสูง
เงื่อนไขแห่งความสำเร็จ	๑. ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุน ๒. ดำเนินการต่อเนื่องและมีความยืดหยุ่นจน กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร ๓. มีบุคลากรแกนหลักในระดับผู้จัดการ รวบรวมความรู้ กำหนดหัวข้อที่กลุ่มให้ความ สนใจร่วมกัน ๔. สร้างแรงจูงใจและรางวัลต่าง ๆ	๑. สนับสนุนส่งเสริมจนกลายเป็นวัฒนธรรม องค์กร ๒. สร้างความสมดุลระหว่างเป้าหมาย องค์กรกับท้องถิ่น ๓. จัดการพื้นฐานทางเทคโนโลยีในการ จัดเก็บและการเข้าถึงข้อมูล ๔. สร้างแรงจูงใจและรางวัลต่าง ๆ	๑. ต้องสนับสนุนแบบ Top Down ๒. CoP ควรเริ่มจากเล็กขยายไปแบบ ธรรมชาติ ให้มีลักษณะเป็นองค์กรบริหาร ตนเอง ๓. ประชุม ไม่บ่อยแต่เข้มข้น ๔. สนับสนุนให้กลุ่มนำวิธีการใหม่ ๆ ไป ใช้ เพื่อให้กลุ่มอื่น ๆ เกิดการลอกเลียนแบบ

ตารางที่ ๔-๓ เปรียบเทียบการจัดการความรู้ของกองทัพอากาศที่ผ่านมา กับแผนแม่บทการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๕๖ - พ.ศ.๒๕๖๐)

ประเด็น	การดำเนินการที่ผ่านมา	แผนแม่บทการจัดการความรู้ฯ ระยะ ๕ ปี
วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้	ใช้ KM เป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ ที่เป็นเครื่องมือในการพัฒนาและควบคุมคุณภาพของหน่วยงาน	นำ KM เป็นเครื่องมือที่จะช่วยขับเคลื่อนกองทัพอากาศเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
เริ่มดำเนินการ	ปี พ.ศ. ๒๕๕๑	ปี พ.ศ. ๒๕๕๖
การดำเนินการ ๑. คณะทำงาน	๑.คณะกรรมการกลุ่มกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ ๒.คณะอนุกรรมการตัดสินผลงานกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ	๑. คณะกรรมการกลุ่มกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ ๒. คณะกรรมการอำนวยการขับเคลื่อนแผนการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ๓. คณะอนุกรรมการดำเนินการขับเคลื่อนแผนการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
๒. เป้าหมาย	หน่วยงานมีการพัฒนาและควบคุมคุณภาพ	กองทัพอากาศเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ภายในปี ๒๕๖๐
๓. การสร้างความรู้	เน้น Explicit & Tacit Knowledge ในองค์กร	เน้น Explicit & Tacit Knowledge ในองค์กร
๔. การเรียนรู้	กลุ่มกิจกรรมพัฒนาคุณภาพของหน่วยงานที่ขึ้นตรงกองทัพอากาศ ดำเนินการรวบรวมข้อมูล	๑. นำความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากหน่วยงานต้นแบบไปประยุกต์ใช้และขยายผล ๒. โครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการการจัดการความรู้ ๓. ผ่าน RTAF KM Portal ๔. คู่มือการดำเนินการจัดการความรู้สู่องค์กรเรียนรู้และนวัตกรรมของ ทอ.

ตารางที่ ๔- ๓ (ต่อ) เปรียบเทียบการจัดการความรู้ของกองทัพอากาศที่ผ่านมา กับแผนแม่บทการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๕๖ - พ.ศ.๒๕๖๐)

ประเด็น	การดำเนินการที่ผ่านมา	แผนแม่บทการจัดการความรู้ฯ ระยะ ๕ ปี
๕. ช่องทางการเรียนรู้	หนังสือ เอกสาร ฝึกอบรม สัมมนา การฝึกปฏิบัติจริง Internet	คู่มือ หนังสือ เอกสาร ฝึกอบรม การฝึกปฏิบัติจริง Internet Intranet
๖. การแลกเปลี่ยนความรู้	หนังสือ ฝึกอบรม สัมมนา การฝึกปฏิบัติจริง Internet	หนังสือ เอกสาร ฝึกอบรม การฝึกปฏิบัติจริง Internet Intranet
๗. การเข้าถึงข้อมูล	กำลังพลจะเข้าถึงความรู้ในระดับที่ต่างกัน เฉพาะกลุ่มหรือขึ้นอยู่กับงานที่ได้รับมอบหมาย	เปิดกว้างให้ทุกคนเข้าถึงได้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรผ่านระบบ RTAF KM Portal
กลยุทธ์ที่ใช้	เน้นผลงานที่เสนอ และให้รางวัลใจ	เน้นคน จัดกิจกรรม จัดตั้งคณะกรรมการดำเนินการ ผสมผสานกับเทคโนโลยี ให้รางวัลใจ
การใช้เทคโนโลยี	Internet, Intranet	Intranet, Search engine, Internet
ผลการดำเนินการ	๑. มีการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้เฉพาะกลุ่มกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ ๒. งานที่กลุ่มกิจกรรมให้ความสนใจมีการพัฒนาคุณภาพยิ่งขึ้น	๑. เกิดหน่วยงานต้นแบบในการจัดการความรู้เพิ่มขึ้น ๒. มีการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับกำลังพลทุกระดับ ๓. มีการพัฒนาคู่มือการจัดการความรู้ให้มีความทันสมัย

ตารางที่ ๔- ๓ (ต่อ) เปรียบเทียบการจัดการความรู้ของกองทัพอากาศที่ผ่านมากับแผนแม่บทการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๕๖ - พ.ศ.๒๕๖๐)

ประเด็น	การดำเนินการที่ผ่านมา	แผนแม่บทการจัดการความรู้ฯ ระยะ ๕ ปี
ปัญหา	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. ผู้บริหารระดับสูงมีความรู้ ความเข้าใจเรื่อง KM น้อย</li> <li>๒. มีการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้เฉพาะกลุ่ม</li> <li>๓. ไม่มีการนำไปปฏิบัติจริง การจัดการความรู้ไม่ต่อเนื่อง</li> <li>๔. ขาดศูนย์บริหารจัดการและรวบรวมความรู้ และบริการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้</li> <li>๕. กำลังพลขาดความรู้ความสนใจที่จะเรียนรู้หรือแลกเปลี่ยนข้อมูล</li> <li>๖. ขาดเทคโนโลยีสารสนเทศที่เพียงพอและเหมาะสมในการจัดทำระบบจัดการความรู้</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. ผู้บริหารระดับสูงยังมีความรู้ ความเข้าใจเรื่อง KM น้อย</li> <li>๒. การแบ่งปัน และแลกเปลี่ยนความรู้ยังไม่ทั่วทั้งภายในและภายนอกองค์กร</li> <li>๓. ไม่มีการนำไปปฏิบัติจริง การจัดการความรู้ไม่ต่อเนื่อง</li> <li>๔. กำลังพลขาดความรู้ความสนใจที่จะเรียนรู้หรือแลกเปลี่ยนข้อมูล</li> <li>๕. ขาดเทคโนโลยีสารสนเทศที่เพียงพอและเหมาะสมในการจัดทำระบบจัดการความรู้</li> <li>๖. หน่วยขึ้นตรงกองทัพอากาศยังไม่ได้จัดทำแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับแผนแม่บทอย่างครบถ้วนทุกหน่วย</li> </ol>
เงื่อนไขแห่งความสำเร็จ	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุน</li> <li>๒. มีแผนการดำเนินการที่ดี</li> <li>๓. ดำเนินการและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง</li> <li>๔. สนับสนุนให้กำลังพลแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ระหว่างกันทั้งองค์กร</li> <li>๕. เชื่อมโยงการจัดการความรู้ให้กลมกลืนและต่อยอดกับงานประจำ</li> <li>๖. สร้างแรงจูงใจและรางวัลต่าง ๆ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. วัฒนธรรมที่เอื้อต่อความรู้</li> <li>๒. ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง</li> <li>๓. ดำเนินการและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง</li> <li>๔. พัฒนาเทคโนโลยีให้มีความทันสมัย รองรับการใช้งานทั้งองค์กร</li> <li>๕. เพิ่มช่องทางในการสร้างเครือข่ายและสร้างความสัมพันธ์ของกำลังพลเพื่อแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ระหว่างกันทั้งองค์กร</li> <li>๖. สร้างแรงจูงใจและรางวัลต่าง ๆ</li> </ol>

ตารางที่ ๔- ๔ เปรียบเทียบข้อสรุปองค์การแห่งความรู้ของกองทัพอากาศกับข้อสรุปตัวอย่างหน่วยงานภายในประเทศและต่างประเทศ

ประเด็น	ข้อสรุปกองทัพอากาศ	ข้อสรุปตัวอย่างหน่วยงานภายในประเทศ	ข้อสรุปตัวอย่างหน่วยงานต่างประเทศ
วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้	เป็นเครื่องมือที่จะช่วยขับเคลื่อนกองทัพอากาศเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	๑. ให้งานมีความเก่งเป็นมืออาชีพ (Professionalism) ๒. Best Practice ๓. ต้องการเป็น Learning & Innovation Organization ในวิชาชีพ ๔. สร้างองค์ความรู้ให้เป็นองค์การที่มีคุณภาพ	ให้เป็นแหล่งศึกษาความรู้ ส่งเสริมการแลกเปลี่ยน และให้คำปรึกษา
เริ่มดำเนินการ	ดำเนินการอย่างจริงจังเมื่อ พ.ศ. ๒๕๕๖	พ.ศ. ๒๕๔๐	พ.ศ. ๒๕๓๕
การดำเนินการ ๑. คณะทำงาน	มีคณะกรรมการทั้งในระดับกองทัพ และระดับหน่วยขึ้นตรง	มีคณะกรรมการบริหาร และคณะดำเนินการอย่างละ ๑ ชุด	กำหนดเป็นภารกิจของผู้บริหารทุกระดับ และจัดตั้งทีมงานดำเนินการอย่างชัดเจน ๑ หน่วย
๒. เป้าหมาย	เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ เพื่อพัฒนาองค์การและศักยภาพของกำลังพล	ให้เกิดการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ เพื่อพัฒนาศักยภาพของพนักงาน ให้เกิดความเชี่ยวชาญ เป็นมืออาชีพ	สนับสนุนให้เป็นพันธกิจขององค์กร ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยน เพิ่มพูนแบ่งปันความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อรองรับการขยายตัวขององค์กร

ตารางที่ ๔- ๔ (ต่อ) เปรียบเทียบข้อสรุปองค์การแห่งความรู้ของกองทัพอากาศกับข้อสรุปตัวอย่างหน่วยงานภายในประเทศและต่างประเทศ

ประเด็น	ข้อสรุปกองทัพอากาศ	ข้อสรุปตัวอย่างหน่วยงาน ภายในประเทศ	ข้อสรุปตัวอย่างหน่วยงาน ต่างประเทศ
๓. การสร้างความรู้	จัดตั้งระบบ RTAF KM Portal เป็นแหล่งรวบรวมข้อมูลความรู้ เน้น Explicit & Tacit Knowledge ทั้งภายในและภายนอกองค์กร	เน้น Explicit & Tacit Knowledge ทั้งภายในและภายนอกองค์กร	ตั้งศูนย์จัดการและบริการข้อมูล ให้ความช่วยเหลือแก่สมาชิก/พนักงานในองค์กร โดยเน้น Explicit & Tacit Knowledge ทั้งภายในและภายนอกองค์กร บูรณาการเข้าไปอยู่ในงานประจำ และสร้างเทคโนโลยีเชื่อมโยง
๔. การเรียนรู้	ความรู้และประสบการณ์จากหน่วยงานต้นแบบ, โครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ, RTAF KM Portal, คู่มือ, Intranet, Internet	CoP, KM Road Map, ประชุม, สัมมนา, กำหนดเป็นหลักสูตรให้พนักงานเรียนรู้ โดยใช้ Intranet	BQP, CoP, Internet, Intranet, โครงการสัมมนา, คู่มือ
๕. ช่องทางการเรียนรู้	CoP, RTAF KM Portal คู่มือ หนังสือ เอกสาร ฝึกอบรม การฝึกปฏิบัติจริง Internet, Intranet	CoP, หนังสือ, ฝึกอบรม, ศึกษาต่อ, การทดลองงาน, การฝึกปฏิบัติจริง, Internet, Intranet	CoP, ฝึกอบรม, ศึกษาต่อ, การทดลองงาน, การฝึกปฏิบัติจริงสร้างเครือข่ายสัมพันธ์ของคนงาน, Internet
๖. การแลกเปลี่ยนความรู้	CoP, หนังสือ, เอกสาร, ฝึกอบรม, การฝึกปฏิบัติจริง, Internet, Intranet	CoP, หนังสือ, ฝึกอบรม, ศึกษาต่อ, การทดลองงาน, การฝึกปฏิบัติจริง, Internet, Intranet, จัดทำ Best Practice	BQP, CoP, ประชุมทีมงาน แบ่งปันความรู้ข้ามหน่วยธุรกิจ, บอกกล่าวเล่าเรื่อง



ตารางที่ ๔- ๔ (ต่อ) เปรียบเทียบข้อสรุปองค์การแห่งความรู้ของกองทัพอากาศกับข้อสรุปตัวอย่างหน่วยงานภายในประเทศและต่างประเทศ

ประเด็น	ข้อสรุปกองทัพอากาศ	ข้อสรุปตัวอย่างหน่วยงานภายในประเทศ	ข้อสรุปตัวอย่างหน่วยงานต่างประเทศ
๑. การเข้าถึงข้อมูล	เปิดกว้างให้ทุกคนเข้าถึงได้ทั้งภายในและภายนอกองค์การผ่านระบบ RTAF KM Portal	เปิดกว้างให้ทุกคนภายในองค์การเข้าได้ มีบางหน่วยงานเข้าได้ทุกคนเข้าได้ทั้งภายในและภายนอกองค์การ บางหน่วยงานขึ้นกับระดับของพนักงาน	สร้างเครือข่าย เปิดกว้างให้ทุกคนเข้าได้ทั้งภายในและภายนอกองค์การ
กลยุทธ์ที่ใช้	เน้นคน จัดกิจกรรม จัดตั้งคณะกรรมการดำเนินการ ผสมผสานกับเทคโนโลยี ให้รางวัลจูงใจ	เน้นคน CoP ผสมผสานกับเทคโนโลยี	ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน, CoP, จัดตั้งหน่วยอำนวยความสะดวกการแลกเปลี่ยนและจัดการความรู้ ผสมผสานกับเทคโนโลยี
การใช้เทคโนโลยี	Intranet, Search engine, Internet	Intranet, E-learning, Search engine, กำหนด Password เพื่อการเข้าถึงความรู้	Internet, Search engine
ผลการดำเนินการ	๑. เกิดหน่วยงานต้นแบบในการจัดการความรู้เพิ่มขึ้น ๒. มีการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับกำลังพลทุกระดับ ๓. มีการพัฒนาคู่มือการจัดการความรู้ให้มีความทันสมัย	๑. พนักงานมีการเรียนรู้ พัฒนาตนเองเพิ่มขึ้น เกิดความเชี่ยวชาญมากขึ้น ๒. มีโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ&หลักสูตรการเรียนรู้ครบ ๓. องค์การได้นวัตกรรมใหม่ ๆ ๔. มีฐานข้อมูลไฟล์เอกสารจำนวนความรู้ และ CoP เพิ่มขึ้น	๑. เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ๒. สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารความรู้ที่มีคุณภาพ นำไปปรับใช้ ๓. เกิดการตื่นตัว ให้เรียนรู้และพัฒนาตนเองให้ทันกับความรู้ที่เปลี่ยนแปลง ๔. มีโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ&หลักสูตรการเรียนรู้ครบ

ตารางที่ ๔- ๔ (ต่อ) เปรียบเทียบข้อสรุปองค์การแห่งความรู้ของกองทัพอากาศกับข้อสรุปตัวอย่างหน่วยงานภายในประเทศและต่างประเทศ

ประเด็น	ข้อสรุปกองทัพอากาศ	ข้อสรุปตัวอย่างหน่วยงานภายในประเทศ	ข้อสรุปตัวอย่างหน่วยงานต่างประเทศ
ปัญหา	<p>๑. ผู้บริหารระดับสูงยังมีความรู้ ความเข้าใจเรื่อง KM น้อย</p> <p>๒. การแบ่งปัน และแลกเปลี่ยนความรู้ยังไม่ทั่วทั้งภายในและภายนอกองค์การ</p> <p>๓. ไม่มีการนำไปปฏิบัติจริง การจัดการความรู้ไม่ต่อเนื่อง</p> <p>๔. กำลังพลขาดความรู้ความสนใจที่จะเรียนรู้หรือแลกเปลี่ยนข้อมูล</p> <p>๕. ขาดเทคโนโลยีสารสนเทศที่เพียงพอและเหมาะสมในการจัดทำระบบจัดการความรู้</p> <p>๖. หน่วยขึ้นตรงกองทัพอากาศยังไม่ได้จัดทำแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับแผนแม่บทอย่างครบถ้วนทุกหน่วย</p>	<p>๑. ผู้บริหารระดับสูงมีความรู้ ความเข้าใจเรื่อง KM น้อย</p> <p>๒. พนักงานไม่คุ้นเคยกับเทคโนโลยี</p> <p>๓. คอมพิวเตอร์มีไม่เพียงพอ</p> <p>๔. ความแตกต่างของคนในองค์การ</p> <p>๕. พนักงานต้องทำงานประจำไม่มีเวลาเข้าร่วม</p> <p>๖. ขาดวัฒนธรรมและบรรยากาศการแบ่งปันความรู้ ขาดการมีส่วนร่วม</p> <p>๗. การจัดการระบบอาจไม่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานจริง</p> <p>๘. การให้รางวัลเป็นแรงจูงใจ อาจเป็นเงื่อนไขที่จะเลือกเข้าร่วมโครงการ</p>	<p>๑. เป้าหมายการเปลี่ยนแปลงสูง ทรัพยากรในการเปลี่ยนแปลงมีจำกัด</p> <p>๒. ความแตกต่างของหน่วยธุรกิจบริษัท</p> <p>๓. การเปลี่ยนแปลงขัดแย้งกับระบบการบริหารชั้นสูง</p>

ตารางที่ ๔- ๔ (ต่อ) เปรียบเทียบข้อสรุปองค์การแห่งความรู้ของกองทัพอากาศกับข้อสรุปตัวอย่างหน่วยงานภายในประเทศและต่างประเทศ

ประเด็น	ข้อสรุปกองทัพอากาศ	ข้อสรุปตัวอย่างหน่วยงานภายในประเทศ	ข้อสรุปตัวอย่างหน่วยงานต่างประเทศ
<p>เงื่อนไขแห่งความสำเร็จ</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. วัฒนธรรมที่เอื้อต่อความรู้</li> <li>๒. ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง</li> <li>๓. ดำเนินการและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง</li> <li>๔. พัฒนาเทคโนโลยีให้มีความทันสมัยรองรับการใช้งานทั้งองค์การ</li> <li>๕. เพิ่มช่องทางในการสร้างเครือข่ายและสร้างความสัมพันธ์ของกำลังพลเพื่อแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ระหว่างกันทั้งองค์การ</li> <li>๖. สร้างแรงจูงใจและรางวัลต่าง ๆ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญและสนับสนุน KM</li> <li>๒. กำหนดเป้าหมายและแผนการดำเนินการของ KM ให้ชัดเจน</li> <li>๓. ดำเนินการและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง</li> <li>๔. สนับสนุนให้พนักงานคุ้นเคยกับเทคโนโลยีและสามารถใช้งานได้</li> <li>๕. สร้างพฤติกรรมและวัฒนธรรมให้มีการแบ่งปันความรู้ และมีความเป็นนักเรียนที่พร้อมจะเรียนรู้</li> <li>๖. เชื่อมโยงการจัดการความรู้ให้กลมกลืนและต่อยอดกับงานประจำ</li> <li>๗. มีโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี</li> <li>๘. สร้างแรงจูงใจและรางวัลต่าง ๆ</li> <li>๙. มีหน่วยงานเจ้าภาพดูแล</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. ต้องสนับสนุนแบบ Top Down</li> <li>๒. CoP ควรเริ่มจากเล็กขยายไปแบบธรรมชาติ ให้มีลักษณะเป็นองค์การบริหารตนเอง</li> <li>๓. ดำเนินการต่อเนื่องและมีความยืดหยุ่นจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์การ</li> <li>๔. สนับสนุนให้กลุ่มนำวิธีการใหม่ ๆ ไปใช้เพื่อให้กลุ่มอื่น ๆ เกิดการลอกเลียนแบบ</li> <li>๕. จัดการพื้นฐานทางเทคโนโลยีในการจัดเก็บและการเข้าถึงข้อมูล</li> <li>๖. สร้างแรงจูงใจและรางวัลต่าง ๆ</li> </ol>

## บทที่ ๕

### สรุปและข้อเสนอแนะ

#### สรุป

จากการศึกษาวิจัยเปรียบเทียบการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐและเอกชนภายในประเทศ หน่วยงานภาครัฐและเอกชนต่างประเทศ การจัดการความรู้ของกองทัพอากาศที่มีการดำเนินการก่อนและหลังจัดทำแผนแม่บทการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๖ – พ.ศ. ๒๕๖๐) ดังที่ได้กล่าวมาแล้วในบทที่ ๔ นั้น สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

๑. รูปแบบและลักษณะของการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในระยะแรกกองทัพอากาศดำเนินการจัดการความรู้ในลักษณะของการพัฒนาหน่วยงานและวิธีการทำงานในรูปแบบกลุ่มกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ ที่มีวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่จะใช้การจัดการความรู้ เป็นเครื่องมือพัฒนาคุณภาพหน่วยงาน ควบคู่กับเครื่องมือควบคุมคุณภาพ (Quality Control Circle : QCC) โดยใช้การให้รางวัลจูงใจผ่านการประกวดแข่งขัน ซึ่งจัดขึ้นเป็นประจำทุกปี ดังนั้น การบริหารจัดการความรู้จึงเป็นเพียงเครื่องมือหนึ่งที่ใช้ในการพัฒนาคุณภาพของหน่วยงาน การดำเนินการขึ้นอยู่กับความพร้อมของแต่ละหน่วย ไม่ได้มีการกำหนดให้ทุกหน่วยต้องดำเนินการในลักษณะเดียวกันทั่วทั้งกองทัพ การสื่อสารการจัดการความรู้ที่ได้จะเป็นการบรรยายโดยคณะอนุกรรมการตัดสินผลงานกิจกรรมพัฒนาคุณภาพที่รับผิดชอบ และนำข้อมูลดังกล่าวลงในเว็บไซต์ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือหน่วยงานที่ได้เคยดำเนินการ ไปก่อนหน้านั้นแล้ว แต่ความรู้ที่เกิดขึ้นของกลุ่มจะถูกจัดเก็บและเข้าถึงได้ภายในกลุ่มงานของตัวเองเป็นหลัก การจัดการความรู้ในระยะแรกของกองทัพอากาศจึงยังไม่สัมฤทธิ์ผลเป็นรูปธรรมและเป็นระบบ

ต่อมากองทัพอากาศมีแนวความคิดที่จะผลักดันให้กองทัพอากาศเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากองค์ความรู้ของกองทัพอากาศกระจัดกระจายอยู่โดยทั่วไปในสายงานหรือสายวิชาการต่าง ๆ ขาดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร อีกทั้งยังไม่มีมีการนำความรู้ที่ได้รับไปปฏิบัติในงานประจำอย่างจริงจัง เพื่อรวบรวมองค์ความรู้ที่กระจัดกระจายดังกล่าว และให้มีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ มีแนวทางดำเนินการที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม รวมถึงการสร้างเครือข่ายความรู้และซึมซับในจิตสำนึกของกำลังพลให้มีการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างยั่งยืน จึงได้มีการจัดทำแผนแม่บทเพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์กร

แห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศในยุทธศาสตร์ที่ ๒ เสริมสร้างสมรรถนะและความพร้อมในการป้องกันประเทศ โดยเน้นการพัฒนาการเรียนรู้สถานะของการเป็นผู้นำในองค์กร และการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์กร ให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะร่วมกัน นำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง ทันทต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน ซึ่งจะทำให้องค์กรและบุคลากรมีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล เชื่อมโยงรูปแบบของการทำงานเป็นทีม สร้างกระบวนการในการเรียนรู้และเตรียมพร้อมรับกับความเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่มและสร้างนวัตกรรม ทั้งนี้ มีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรไว้อย่างชัดเจน โดยมุ่งให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการให้ความสำคัญและสนับสนุนการจัดการความรู้โดยจัดตั้งคณะทำงานทั้งในระดับหน่วยงานและระดับกองทัพ สนับสนุนและส่งเสริมให้หน่วยงานภายในแต่ละหน่วยงานจัดทำองค์ความรู้ภายในหน่วยงาน มีการสร้างบรรยากาศสู่วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ทั้งในรูปแบบของการประชาสัมพันธ์ การจัดสัมมนา และการประกวดแข่งขันกลุ่มกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ สำหรับช่องทางการเรียนรู้การส่งเสริมการเรียนรู้ มีการฝึกอบรมกำลังพลเป็นกลุ่ม ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับผู้ปฏิบัติงานเป็นประจำทุกปี การแลกเปลี่ยนและการเข้าถึงความรู้มีการนำ Intranet, Internet, วารสาร, पोสเตอร์ และสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ มาใช้ อีกทั้งยังได้จัดทำระบบ RTAF KM Portal เพื่อเป็นแหล่งรวบรวมข้อมูลความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

๒. สภาพปัญหา/อุปสรรค ของการดำเนินการจัดการความรู้ของกองทัพอากาศ เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า

๒.๑ ด้านผู้บริหารของกองทัพอากาศ ยังมีความรู้ความเข้าใจและความเชี่ยวชาญน้อย และ/หรือยังไม่เพียงพอ

๒.๒ ด้านองค์กร ยังขาดวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากมีความแตกต่างของกำลังพลหลายระดับ ชีตความสามารถ/ความเชี่ยวชาญของกำลังพลจึงแตกต่างกัน นอกจากนี้ยังพบว่าการผลักดันหรือเสริมสร้างบรรยากาศให้นำไปสู่วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ยังไม่ได้ดำเนินการอย่างจริงจัง ทำให้ไม่เกิดบรรยากาศของการแสวงหาความรู้ การแลกเปลี่ยน/แบ่งปันความรู้ การมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ และการนำประโยชน์ความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน

๒.๓ ด้านกำลังพลของกองทัพอากาศ ยังไม่ตระหนักถึงความสำคัญ/ไม่เข้าใจในเรื่องของการจัดการความรู้ เห็นว่าเป็นการเพิ่มภาระนอกเหนือจากงานประจำ กำลังพลบางส่วนไม่มีความรู้ความสามารถในการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ โปรแกรมต่าง ๆ รวมถึงเทคโนโลยีสารสนเทศในด้านอื่น ๆ

๒.๔ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เครื่องคอมพิวเตอร์ที่สามารถเชื่อมต่อ Internet ยังมีจำนวนไม่เพียงพอต่อจำนวนกำลังพล ทำให้เกิดความไม่ทั่วถึงในการเข้าไปเรียนรู้ หรือแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ นอกจากนี้การพัฒนาขีดความสามารถของเทคโนโลยีสารสนเทศยังไม่สามารถสนับสนุนการจัดการความรู้ได้อย่างเต็มที่

๒.๕ ด้านการบริหารจัดการ ยังไม่ได้มีการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลของกำลังพล เอกสารและตำราต่าง ๆ มาไว้อย่างเป็นระบบ ไม่มีทีมงานที่ทำหน้าที่ในการกำกับดูแล ติดตามและประเมินผลอย่างใกล้ชิด ทำให้การจัดการความรู้ยังไม่เป็นไปในลักษณะรูปแบบที่เป็นมาตรฐานหรือมีทิศทางเดียวกัน ขาดความต่อเนื่องในการดำเนินการ

๓. จากสภาพปัญหา/อุปสรรค ของการดำเนินการจัดการความรู้ดังกล่าว ยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนองค์กรของกองทัพอากาศเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ประกอบไปด้วยกลยุทธ์จำนวน ๖ กลยุทธ์ ได้แก่

กลยุทธ์ที่ ๑ การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (KM สู่ LO)

กลยุทธ์ที่ ๒. สร้างทีมนำการจัดการความรู้ (KM) และเพิ่มศักยภาพชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)

กลยุทธ์ที่ ๓ สร้างบรรยากาศสู่วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้

กลยุทธ์ที่ ๔ พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) รองรับ KM สู่ LO

กลยุทธ์ที่ ๕ สร้างระบบพื้นฐานการจัดการความรู้ โดยให้มีหน่วยงานทำหน้าที่เป็นแกนกลางในการดูแลและบริหารจัดการความรู้ที่ชัดเจน กำหนดแผนการดำเนินการและตัวชี้วัดไว้อย่างชัดเจน รวมถึงทำหน้าที่ในการติดตามและประเมินผลอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง

กลยุทธ์ที่ ๖ การสร้างองค์ความรู้ โดยให้แต่ละหน่วยงานรวบรวมความรู้ทั้งที่อยู่ในตัวบุคคล เอกสารในรูปแบบต่าง ๆ จัดเก็บเป็นคลังความรู้ของหน่วยงานเพื่อให้กำลังพลของหน่วยงานศึกษา ค้นคว้า สามารถนำไปต่อยอดความรู้เพิ่มเติมจากสิ่งที่มีอยู่ รวมถึงการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ต่อไปได้

ทั้งนี้ กลยุทธ์ที่ ๑ ถึงที่ ๔ ปัจจุบันมีการกำหนดไว้ในแผนแม่บทเพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๖ - พ.ศ. ๒๕๖๐) ไว้แล้ว ส่วนกลยุทธ์ที่ ๕ และที่ ๖ ไม่ได้มีการกำหนดไว้ในแผนแม่บทดังกล่าว

## ข้อเสนอแนะ

๑. เห็นควรเพิ่มเติมกลยุทธ์ที่ ๕ และที่ ๖ บรรจุไว้ในแผนแม่บทเพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๖ - พ.ศ. ๒๕๖๐)

๒. เร่งสร้างเสริมวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ให้ปรากฏเป็นรูปธรรมมากขึ้น
๓. ควรผลักดันให้เกิดการผลิตความรู้และข้อมูล เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ
๔. ปรับรูปแบบของการให้รางวัลจูงใจตอบแทนในการประกวดแข่งขันกลุ่มพัฒนาคุณภาพให้สอดคล้องกับรูปแบบของการดำเนินกิจกรรม มีการนำเสนอผลงานที่เด่นชัดเห็นเป็นรูปธรรม สามารถทดสอบหรือปฏิบัติได้จริง และควรมีการติดตามผลงานที่ผ่านการประกวดแข่งขันว่ามีการนำไปใช้หรือพัฒนาหรือต่อยอดในการปฏิบัติงานด้วย
๕. ควรมีการวัดและประเมินผลการดำเนินการทั้งทางตัวระบบ และผู้รับปลายทาง
๖. จัดตั้ง KM Call Center เพื่อเป็นที่ปรึกษาในการจัดการความรู้ของหน่วยงาน และองค์การ ช่วยประสานในการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากรภายในและภายนอกองค์การ
๗. ควรมีการติดตามประเมินผลพฤติกรรมของบุคลากรภายในองค์การว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมากน้อยเพียงใด
๘. สนับสนุนส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ของบุคลากรภายในและภายนอกองค์การ โดยการทำให้การจัดการความรู้เป็นเรื่องที่อยู่เป็นเนื้อกับการปฏิบัติงานจริง ที่เอื้อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและการต้องใช้งานเป็นประจำทุกวัน

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

#### หนังสือ

กิริติ ชัยยิ่งยง. การจัดการความรู้ในองค์กรและกรณีศึกษา. กรุงเทพฯ : บริษัท มิสเตอร์ ก้อปี้ (ประเทศไทย) จำกัด, พ.ศ. ๒๕๔๕.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. องค์กรแห่งความรู้จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : แชนโพรว์ พรินติ้ง จำกัด, พ.ศ. ๒๕๔๘.

น้ำทิพย์ วิภาวิน. การจัดการความรู้กับคลังความรู้. กรุงเทพฯ : บริษัท เอสอาร์ พรินติ้ง แมสโปรดักส์ จำกัด, พ.ศ. ๒๕๔๖.

บุญดี บุญญากิจ และคณะ. การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : จีรวัดน์ เอ็ดจึเพรส, พ.ศ. ๒๕๔๖.

ประพนธ์ ผาสุขยืด. ธนาคารโลก ธนาคารความรู้, (On-line) Available from [http://www.kmi.or.th/document/K2\\_11.doc](http://www.kmi.or.th/document/K2_11.doc) , พ.ศ. ๒๕๔๘.

ปวเรศ สุรินทร์. ประวัติธนาคารโลกโดยสังเขป, (On-line) Available from <http://www.worldbank99.tripod.com/history1.html> , พ.ศ. ๒๕๔๘.



## ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ	พลอากาศตรี สุรพล พุทธิมนต์
วัน เดือน ปี เกิด	๖ ตุลาคม ๒๕๐๓
การศึกษา	๑. โรงเรียนเตรียมทหาร รุ่นที่ ๒๐ ๒. โรงเรียนนายเรืออากาศ รุ่นที่ ๒๗ ๓. ปรินซิพาลโท สาขาวิศวกรรมโยธา (DIPLOM-INGENIEUR Univ.) มหาวิทยาลัยทหารมิวนิก สหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมัน ๔. โรงเรียนนายทหารชั้นผู้บังคับฝูง รุ่นที่ ๖๘ ๕. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ รุ่นที่ ๓๗ ๖. ปรินซิพาลเอก สาขาวิศวกรรมโยธา (Doctor of Engineering) สถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย (AIT) ๗. วิทยาลัยการทัพอากาศ รุ่นที่ ๔๒
ประวัติการทำงาน โดยย่อ	๑. หัวหน้าแผนกวิศวกรรมโยธา กองวิทยาการ กรมช่างโยธาทหารอากาศ ๒. นายทหารฝ่ายอำนวยการ กรมช่างโยธาทหารอากาศ ๓. รองผู้อำนวยการกองวิทยาการ กรมช่างโยธาทหารอากาศ ๔. ผู้อำนวยการกองวิทยาการ กรมช่างโยธาทหารอากาศ ๕. เสนาธิการกรมช่างโยธาทหารอากาศ ๖. รองเจ้ากรมช่างโยธาทหารอากาศ
ราชการพิเศษ	๑. ราชองครักษ์เวร ๒. นายทหารพิเศษประจำหน่วยรักษาพระองค์ ๓. คณะกรรมการนโยบายระบบรางวัล วิศวกรรมสถานแห่งประเทศไทย
ตำแหน่งปัจจุบัน	ผู้ชำนาญการกองทัพอากาศ

# สรุปย่อ

ลักษณะวิชา วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

เรื่อง ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนองค์กรของกองทัพอากาศสู่องค์การแห่งการเรียนรู้  
ผู้วิจัย พลอากาศตรี สุรพล พุทธรนต์ หลักรัฐการป้องกันราชอาณาจักรรุ่นที่ ๕๗  
ตำแหน่ง ผู้ชำนาญการกองทัพอากาศ

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๕๐ หมวด ๔ มาตรา ๑๘ (๔) พัฒนาระบบงานภาครัฐ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพ คุณธรรม และจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ควบคู่ไปกับการปรับปรุงรูปแบบและวิธีการทำงาน เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการ (๕) จัดระบบงานราชการและงานของรัฐอย่างอื่น เพื่อให้การจัดทำ และการให้บริการสาธารณะเป็นไปอย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๕๖ มาตรา ๑๑ กำหนดให้ “ส่วนราชการต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และสามารถประมวลผลความรู้ ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้ถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริม และพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการ...”

กองทัพอากาศได้ตระหนักถึงความสำคัญดังกล่าว ผู้บัญชาการทหารอากาศจึงได้กำหนดนโยบายประจำปี พ.ศ.๒๕๕๖ นโยบายเฉพาะด้านกำลังพล ข้อ ๑.๓ เสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้เป็นไปตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๕๐ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี นโยบายของรัฐบาลที่แถลงต่อรัฐสภา เมื่อ ๒๓ สิงหาคม ๒๕๕๔ รวมทั้งยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ และนโยบายผู้บัญชาการทหารอากาศประจำปี พ.ศ.๒๕๕๖ ผู้วิจัยจึงได้เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นในการขับเคลื่อนกองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่าง ยั่งยืน เกิดผลสัมฤทธิ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มุ่งวิสัยทัศน์กองทัพอากาศ ดังกล่าวต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. เพื่อศึกษาถึง รูปแบบและลักษณะของการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในปัจจุบัน
๒. เพื่อศึกษาสภาพปัญหา/อุปสรรค ของการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
๓. เพื่อเสนอยุทธศาสตร์การจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

## ขอบเขตของการวิจัย

๑. การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเฉพาะกรณีการจัดการความรู้ของกองทัพอากาศเท่านั้น โดยมุ่งที่จะแสดงให้เห็นแนวทางการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
๒. ยุทธศาสตร์ และแนวทาง ของการจัดการความรู้ที่นำเสนอ ไม่ได้พิจารณาถึงข้อจำกัดด้านงบประมาณ และ โครงสร้างของหน่วย
๓. การศึกษาสภาพปัญหา/อุปสรรค ของการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการดำเนินการในช่วงเวลาระหว่างปี ๕๖ – ๕๗

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative) ที่มุ่งเน้นการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ระบบหรือ โครงสร้างพื้นฐานของการจัดการความรู้ของกองทัพอากาศ เพื่อให้ทราบถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในปัจจุบันของกองทัพอากาศ ในการวิจัย จะใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เช่น หนังสือ ตำรา บทความทางวิชาการ งานวิจัย กฎหมาย ระเบียบ คำสั่งที่เกี่ยวข้อง จากนั้นทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับแนวคิด หลักการ ทฤษฎีของการจัดการความรู้ และกรณีศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในประเทศและต่างประเทศ จำนวน ๘ หน่วยงาน เพื่อเสนอแนะแนวทางเชิงยุทธศาสตร์จัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

## ผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยเปรียบเทียบการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐและเอกชนภายในประเทศ หน่วยงานภาครัฐและเอกชนต่างประเทศ การจัดการความรู้ของกองทัพอากาศที่มีการดำเนินการก่อนและหลังจัดทำแผนแม่บทการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๖ – พ.ศ. ๒๕๖๐) สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

๑. รูปแบบและลักษณะของการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในระยะแรกกองทัพอากาศดำเนินการจัดการความรู้ในลักษณะของการพัฒนาหน่วยงานและวิธีการทำงานในรูปแบบกลุ่มกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ ที่มีวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่จะใช้การจัดการความรู้ เป็นเครื่องมือพัฒนาคุณภาพหน่วยงาน ควบคู่กับเครื่องมือควบคุมคุณภาพ (Quality Control Circle : QCC) โดยให้การให้รางวัลใจผ่านการประกวดแข่งขันซึ่งจัดขึ้นเป็นประจำทุกปี ดังนั้น การบริหารจัดการความรู้จึงเป็นเพียงเครื่องมือหนึ่งที่ใช้ในการพัฒนาคุณภาพของหน่วยงาน การดำเนินการขึ้นอยู่กับความพร้อมของแต่ละหน่วย ไม่ได้มีการกำหนดให้ทุกหน่วยต้องดำเนินการในลักษณะเดียวกันทั่วทั้งกองทัพ การสื่อสารการจัดการความรู้ที่ได้จะเป็นการบรรยายโดยคณะอนุกรรมการตัดสินผลงานกิจกรรมพัฒนาคุณภาพที่รับผิดชอบ และนำข้อมูลดังกล่าวลงในเว็บไซต์ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือหน่วยงานที่ได้เคยดำเนินการไปก่อนหน้านี้แล้ว แต่ความรู้ที่เกิดขึ้นของกลุ่มจะถูกจัดเก็บและเข้าถึงได้ภายในกลุ่มงานของตัวเองเป็นหลัก การจัดการความรู้ในระยะแรกของกองทัพอากาศจึงยังไม่สัมฤทธิ์ผลเป็นรูปธรรมและเป็นระบบ

ต่อมากองทัพอากาศมีแนวความคิดที่จะผลักดันให้กองทัพอากาศเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากองค์ความรู้ของกองทัพอากาศกระจุกกระจายอยู่โดยทั่วไปในสายงานหรือสายวิทยาการต่าง ๆ ขาดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร อีกทั้งยังไม่มีการนำความรู้ที่ได้รับไปปฏิบัติในงานประจำอย่างจริงจัง เพื่อรวบรวมองค์ความรู้ที่กระจุกกระจายดังกล่าว และให้มีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ มีแนวทางดำเนินการที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม รวมถึงการสร้างเครือข่ายความรู้และซึมซับในจิตสำนึกของกำลังพลให้มีการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างยั่งยืน จึงได้มีการจัดทำแผนแม่บทเพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศในยุทธศาสตร์ที่ ๒ เสริมสร้างสมรรถนะและความพร้อมในการป้องกันประเทศ โดยเน้นการพัฒนาการเรียนรู้สภาวะของการเป็นผู้นำในองค์กร และการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์กร ให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะร่วมกัน นำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง ทนต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน ซึ่งจะทำให้องค์กรและบุคลากรมีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล เชื่อมโยงรูปแบบของการทำงานเป็นทีม สร้างกระบวนการในการเรียนรู้และเตรียมพร้อมรับกับความเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่มและสร้างนวัตกรรม ทั้งนี้ มีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรไว้อย่างชัดเจนโดยมุ่งให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการให้ความสำคัญและสนับสนุนการจัดการความรู้โดยจัดตั้งคณะทำงานทั้งในระดับหน่วยงานและระดับกองทัพ

สนับสนุนและส่งเสริมให้หน่วยงานภายในแต่ละหน่วยงานจัดทำองค์ความรู้ภายในหน่วยงาน มีการสร้างบรรยากาศผู้วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ทั้งในรูปแบบของการ ประชาสัมพันธ์ การจัดสัมมนา และการประกวดแข่งขันกลุ่มกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ สำหรับช่องทางการเรียนรู้การส่งเสริมการเรียนรู้มีการฝึกอบรมกำลังพลเป็นกลุ่ม ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับผู้ปฏิบัติงานเป็นประจำทุกปี การแลกเปลี่ยนและการเข้าถึงความรู้มีการนำ Intranet, Internet, วารสาร, โปสเตอร์ และสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ มาใช้ อีกทั้งยังได้จัดทำระบบ RTAF KM Portal เพื่อเป็นแหล่งรวบรวมข้อมูลความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์การ

๒. สภาพปัญหา/อุปสรรค ของการดำเนินการจัดการความรู้ของกองทัพอากาศเพื่อให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า

๒.๑ ด้านผู้บริหารของกองทัพอากาศ ยังมีความรู้ความเข้าใจและความเชี่ยวชาญน้อย และ/หรือยังไม่เพียงพอ

๒.๒ ด้านองค์การ ยังขาดวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากมีความแตกต่างของกำลังพลหลายระดับ ชีตความสามารถ/ความเชี่ยวชาญของกำลังพลจึงแตกต่างกัน นอกจากนี้ยังพบว่าการผลิตหรือเสริมสร้างบรรยากาศให้นำไปสู่วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ยังไม่ได้ดำเนินการอย่างจริงจัง ทำให้ไม่เกิดบรรยากาศของการแสวงหาความรู้ การแลกเปลี่ยน/แบ่งปันความรู้ การมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ และการนำประโยชน์ความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน

๒.๓ ด้านกำลังพลของกองทัพอากาศ ยังไม่ตระหนักถึงความสำคัญ/ไม่เข้าใจในเรื่องของการจัดการความรู้ เห็นว่าเป็นการเพิ่มภาระนอกเหนือจากงานประจำ กำลังพลบางส่วนไม่มีความรู้ความสามารถในการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ โปรแกรมต่าง ๆ รวมถึงเทคโนโลยีสารสนเทศในด้านอื่น ๆ

๒.๔ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เครื่องคอมพิวเตอร์ที่สามารถเชื่อมต่อ Internet ยังมีจำนวนไม่เพียงพอต่อจำนวนกำลังพล ทำให้เกิดความไม่ทั่วถึงในการเข้าไปเรียนรู้ หรือแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ นอกจากนี้การพัฒนาขีดความสามารถของเทคโนโลยีสารสนเทศยังไม่สามารถสนับสนุนการจัดการความรู้ได้อย่างเต็มที่

๒.๕ ด้านการบริหารจัดการ ยังไม่ได้มีการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลของกำลังพล เอกสารและตำราต่าง ๆ มาไว้อย่างเป็นระบบ ไม่มีทีมงานที่ทำหน้าที่ในการกำกับดูแล ติดตามและประเมินผลอย่างใกล้ชิด ทำให้การจัดการความรู้ยังไม่เป็นไปในลักษณะรูปแบบที่เป็นมาตรฐานหรือมีทิศทางเดียวกัน ขาดความต่อเนื่องในการดำเนินการ

๓. จากสภาพปัญหา/อุปสรรค ของการดำเนินการจัดการความรู้ดังกล่าว ยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนองค์การของกองทัพอากาศเพื่อให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น ควรประกอบไปด้วยกลยุทธ์จำนวน ๖ กลยุทธ์ ได้แก่

กลยุทธ์ที่ ๑ การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ (KM สู่ LO)

กลยุทธ์ที่ ๒. สร้างทีมนำการจัดการความรู้ (KM) และเพิ่มศักยภาพชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)

กลยุทธ์ที่ ๓ สร้างบรรยากาศสู่วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้

กลยุทธ์ที่ ๔ พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) รองรับ KM สู่ LO

กลยุทธ์ที่ ๕ สร้างระบบพื้นฐานการจัดการความรู้ โดยให้มีหน่วยงานทำหน้าที่เป็นแกนกลางในการดูแลและบริหารจัดการความรู้ที่ชัดเจน กำหนดแผนการดำเนินการและตัวชี้วัดไว้อย่างชัดเจน รวมถึงทำหน้าที่ในการติดตามและประเมินผลอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง

กลยุทธ์ที่ ๖ การสร้างองค์ความรู้ โดยให้แต่ละหน่วยงานรวบรวมความรู้ทั้งที่อยู่ในตัวบุคคล เอกสารในรูปแบบต่าง ๆ จัดเก็บเป็นคลังความรู้ของหน่วยงานเพื่อให้กำลังพลของหน่วยงานศึกษา ค้นคว้า สามารถนำไปต่อยอดความรู้เพิ่มเติมจากสิ่งที่มีอยู่ รวมถึงการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ต่อไปได้

ทั้งนี้ กลยุทธ์ที่ ๑ ถึงที่ ๔ ปัจจุบันมีการกำหนดไว้ในแผนแม่บทเพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๖ - พ.ศ. ๒๕๖๐) ไว้แล้ว ส่วนกลยุทธ์ที่ ๕ และที่ ๖ ไม่ได้มีการกำหนดไว้ในแผนแม่บทดังกล่าว

## ข้อเสนอแนะ

๑. เห็นควรเพิ่มเติมกลยุทธ์ที่ ๕ และที่ ๖ บรรจุไว้ในแผนแม่บทเพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๖ - พ.ศ. ๒๕๖๐)

๒. เร่งสร้างเสริมวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ให้ปรากฏเป็นรูปธรรมมากขึ้น

๓. ควรผลักดันให้เกิดการผลิตความรู้และข้อมูล เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ

๔. ปรับรูปแบบของการให้รางวัลจูงใจตอบแทนในการประกวดแข่งขันกลุ่มพัฒนาคุณภาพ ให้สอดคล้องกับรูปแบบของการดำเนินกิจกรรม มีการนำเสนอผลงานที่เด่นชัดเห็นเป็นรูปธรรม สามารถทดสอบหรือปฏิบัติได้จริง และควรมีการติดตามผลงานที่ผ่านการประกวดแข่งขันว่ามีการนำไปใช้หรือพัฒนาหรือต่อยอดในการปฏิบัติงานด้วย

๕. ควรมีการวัดและประเมินผลการดำเนินการทั้งทางตัวระบบ และผู้ใช้อย่างหลากหลาย

๖. จัดตั้ง KM Call Center เพื่อเป็นที่ปรึกษาในการจัดการความรู้ของหน่วยงาน และองค์การช่วยประสานในการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากรภายในและภายนอกองค์การ

๗. ควรมีการติดตามประเมินผลพฤติกรรมของบุคลากรภายในองค์การว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมากน้อยเพียงใด

๘. สนับสนุนส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ของบุคลากรภายในและภายนอกองค์การ โดยการทำให้การจัดการความรู้เป็นเรื่องที่อยู่เป็นเนื้อกับการปฏิบัติงานจริง ที่เอื้อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและการต้องใช้งานเป็นประจำทุกวัน