

การพัฒนา การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
ของกองบัญชาการกองทัพไทย

โดย

พลตรี ไพศาล งามวงษ์วาน  
ผู้อำนวยการสำนักสิ่งอุปกรณ์  
กรมส่งกำลังบำรุงทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร  
หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๕๙  
ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช ๒๕๕๙ - ๒๕๖๐



## คำนำ

การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นหัวใจสำคัญสำหรับการสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนที่ควรจะต้องเกิดขึ้นกับองค์การทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นองค์การภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือภาคธุรกิจเอกชน และไม่ว่าจะเป็นองค์การขนาดใหญ่ ขนาดกลาง หรือขนาดย่อม ทั้งนี้ก็เพราะเราล้วนต้องอยู่บนเวทีโลก ที่ต้องแข่งขันกันด้วยความรู้และภูมิปัญญา

จากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ มาตรา ๑๑ กำหนดให้ส่วนราชการ มีหน้าที่พัฒนาความรู้ในองค์การ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน

เพื่อให้การปฏิบัติราชการของกองบัญชาการกองทัพไทย เป็นไปตามหลักเกณฑ์และมีวิธีการบริหารที่ดี จึงได้นำการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ซึ่งเป็นระบบการจัดการที่สามารถกำหนดขึ้น และนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม กองบัญชาการกองทัพไทย ได้มีการดำเนินการในเรื่องการจัดการองค์ความรู้ตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๕๒ โดยดำเนินการจัดวางระบบการจัดการความรู้ และแผนการดำเนินงาน ไว้เพื่อที่จะให้มีการรวบรวม จัดระบบ เผยแพร่ ถ่ายโอนองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ของกองบัญชาการกองทัพไทย ให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ทันเวลา และทันเหตุการณ์ จะส่งผลให้การปฏิบัติงานของข้าราชการ มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์พันธกิจ และเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีความยั่งยืนต่อไป

พลตรี

(ไพศาล งามวงษ์วาน)

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ ๕๙

ผู้วิจัย

# สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
คำนำ	ข
สารบัญ	ค
สารบัญตาราง	ง
สารบัญแผนภาพ	จ
<b>บทที่ ๑ บทนำ</b>	<b>๑</b>
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๓
ขอบเขตของการวิจัย	๓
วิธีดำเนินการวิจัย	๔
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	๔
คำจำกัดความ	๕
<b>บทที่ ๒ แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>๖</b>
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้	๖
การจัดการความรู้ตามกรอบแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการ	
พัฒนาระบบราชการ	๓๔
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้	๓๘
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับกลยุทธ์	๔๘
ทฤษฎีองค์การและการจัดการ	๖๐
การพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	
และการจัดการความรู้ในส่วนราชการ	๖๖
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๖๘
กรอบแนวคิดของการวิจัย	๗๐
สรุป	๗๑
<b>บทที่ ๓ การพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้</b>	<b>๗๔</b>
กระทรวงกลาโหม	๗๔
แนวความคิดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย	๗๕
สรุป	๘๓

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ ๔ แนวทางการพัฒนา การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของกองบัญชาการกองทัพไทย	๘๕
ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	๘๕
การวิเคราะห์สรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์	๑๐๐
สรุป	๑๐๑
บทที่ ๕ สรุป และข้อเสนอแนะ	๑๐๔
สรุป	๑๐๔
ข้อเสนอแนะ	๑๑๐
บรรณานุกรม	๑๑๒
ภาคผนวก	๑๑๔
เค้าโครงการสัมภาษณ์	๑๑๕
ประวัติย่อผู้วิจัย	๑๑๗

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
๒ - ๑	อุปสรรคทางวัฒนธรรมในการจัดการความรู้และการแก้ไข	๓๐
๒ - ๒	จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT)	๕๗
๒ - ๓	การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)	๕๘
๒ - ๔	เมทริกซ์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค	๕๙

## สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่	หน้า
๒ - ๑	๘
๒ - ๒	๑๒
๒ - ๓	๑๓
๒ - ๔	๑๘
๒ - ๕	๒๔
๒ - ๖	๒๖
๒ - ๗	๒๗
๒ - ๘	๓๕
๒ - ๙	๓๖
๒ - ๑๐	๔๔
๒ - ๑๑	๗๐
๓ - ๑	๗๕
๓ - ๒	๗๗
๓ - ๓	๗๙
๓ - ๔	๘๐
๕ - ๑	๑๐๙

## บทที่ ๑

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๕๐ หมวด ๔ มาตรา ๗๘ (๔) พัฒนาระบบงานภาครัฐ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพ คุณธรรม และจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ควบคู่ไปกับการปรับปรุงรูปแบบและวิธีการทำงาน เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการ (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 ความเข้าใจในระบบการบริหารงานภาครัฐการส่งเสริมให้มีการหารือร่วมกันระหว่างข้าราชการ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์และส่วนราชการเองจะต้องนำข้อมูลความรู้ ที่มีการพัฒนาอยู่เสมอมาประยุกต์ใช้กับแผนการปฏิบัติราชการเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป อีกทั้งนโยบายของรัฐบาลที่ได้แถลงต่อรัฐสภา ในวันอังคารที่ ๒๓ สิงหาคม ๒๕๕๔ นโยบายที่ ๘ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หัวข้อที่ ๘.๑.๒ กำหนดว่า “พัฒนาและส่งเสริมรูปแบบโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่น คล่องตัวสูง ปรับระบบบริการ ประชาชนเชิงรุกมุ่งเน้นการจัดการความรู้และพัฒนาส่วนราชการ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้”

ในสังคมแห่งความรู้ (Knowledge Society) “ความรู้” ถือเป็นทรัพยากรหลักที่มีค่าอย่างยิ่ง แตกต่างจากปัจจัยการผลิตอื่น ๆ เนื่องจากความรู้เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงและสร้างขึ้นใหม่ได้ตลอดเวลา สถานะดังกล่าวก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมเศรษฐกิจที่อาศัย ฐานแห่งความรู้ (Knowledge-Based Economy) ความรู้ได้กลายมาเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญ ด้วยเหตุนี้ แนวความคิดและหลักการจัดการความรู้จึงมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อองค์กรในทุกระดับ

การจัดการความรู้ไม่ใช่เรื่องใหม่ เพราะมีมาแล้วนับร้อย ๆ ปี ตัวอย่างที่เห็นชัดเจน ได้แก่ อุตสาหกรรมในครัวเรือนต่าง ๆ เช่น งานฝีมือ การทำอาหาร ซึ่งมีการสร้าง เก็บ และถ่ายทอดความรู้ ภูมิปัญญาที่มีในครอบครัว จากรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่งต่อ ๆ กันไปหลายชั่วคน โดยใช้วิถีธรรมชาติ เช่น พูดคุย สั่งสอน สั่งเกต จดจำ ซึ่งไม่จำเป็นต้องมีกระบวนการที่เป็นระบบแต่อย่างใด วิธีการดังกล่าว ถือว่าเป็นการจัดการความรู้รูปแบบหนึ่ง (บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ, ๒๕๔๘ : ๓)



การจัดการความรู้ (Knowledge Management) นับว่าเป็นกลยุทธ์การบริหารอย่างหนึ่งที่จะช่วยสร้างให้เกิดห่วงโซ่แห่งคุณค่าแก่องค์กรได้ หากองค์กรมีการดึงนำความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคลากรมาจัดเก็บไว้อย่างเหมาะสม และนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการดำเนินงาน หรือแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่งได้ ดังนั้นจะเห็นได้ว่าความรู้นั้น ถือเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดอย่างหนึ่งขององค์กร ที่อยู่ในรูปของสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) เป็นสิ่งที่ช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพขึ้นโดยที่องค์กรอื่นไม่สามารถนำไปลอกเลียนแบบได้ ซึ่งหากองค์กรใดที่มีความรู้มากเท่าใดก็ย่อมมีศักยภาพในการพัฒนาสมรรถนะขององค์กรได้สูงมากเท่านั้น หรืออีกนัยหนึ่งกล่าวได้ว่า ความรู้ที่ไม่มีขีดจำกัดยิ่งองค์กรที่สามารถเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ ได้มาก ก็จะมีความรู้มากขึ้นตามมา แล้วเมื่อได้นำความรู้เก่ามาบูรณาการเข้ากับความรู้ใหม่ที่ได้รับ ก็ก่อให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ขึ้นได้อีก และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้มากขึ้น กลายเป็นวงจรการเรียนรู้ อย่างไม่มีที่สิ้นสุด ซึ่งการที่วงจรการเรียนรู้ดังกล่าวจะหมุนได้อย่างรวดเร็วและต่อเนื่องนั้น ล้วนขึ้นอยู่กับกระบวนการที่เป็นระบบของการจัดการความรู้

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าความรู้เป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดขององค์กร ความรู้เป็นสินทรัพย์ที่มีลักษณะเฉพาะโดดเด่นกว่าสินทรัพย์อื่น ๆ คือ เป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีขีดจำกัดยิ่งใช้ยิ่งเพิ่ม ยิ่งใช้มากเท่าไรก็ยิ่งมีคุณค่าเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น หรืออีกนัยหนึ่ง ยิ่งองค์กรมีความรู้มากเท่าไร ก็ยังสามารถเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ ได้มากขึ้นเท่านั้น เมื่อเรียนรู้ได้มากขึ้นก็สร้างความรู้ใหม่ได้มากขึ้น เมื่อนำความรู้เก่ามาบูรณาการกับความรู้ใหม่ก็จะก่อให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ขึ้นอีก และสามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้มากขึ้น จึงกลายเป็นวงจรที่เพิ่มพูนได้ในตัวเองอย่างไม่มีสิ้นสุด ที่เรียกว่า “วงจรการเรียนรู้” นั้นเอง (บุญดี บุญญากิจ และคณะ, ๒๕๔๘ : ๗)

องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ คือ คน เทคโนโลยี และกระบวนการความรู้ (Knowledge Process) (บุญดี บุญญากิจ และคณะ, ๒๕๔๘ : ๗) โดย “คน” ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นแหล่งความรู้และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ “เทคโนโลยี” เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้ได้อย่างง่ายและรวดเร็วขึ้น ส่วน “กระบวนการความรู้” นั้นเป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้รู้ใช้เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงและนวัตกรรม องค์ประกอบทั้ง ๓ ส่วนนี้ จะต้องเชื่อมโยงและบูรณาการอย่างสมดุล

สำหรับองค์การทหารแล้ว แม้ว่าวัตถุประสงค์ของการจัดและลักษณะของการปฏิบัติขององค์กร อาจแตกต่างกันไปจากองค์กรโดยทั่วไป แต่องค์ความรู้สำหรับองค์การทหารก็สามารถอาศัยวิธีการจัดการความรู้ขององค์กรทางธุรกิจทั่วไปโดยอาศัยการประยุกต์ใช้งานให้เหมาะสมกับองค์การทหารได้ ทั้งนี้ก็เนื่องมาจากกระแสแห่งโลกาภิวัตน์ที่ส่งผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงของโลก ทำให้ทุกสังคมจำเป็นต้องเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถและโอกาสในการเรียนรู้ให้มากยิ่งขึ้น รวมถึงมีการพัฒนากำลังคนและองค์กรให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

กระทรวงกลาโหมเป็นส่วนราชการด้านความมั่นคง มีภารกิจหน้าที่เกี่ยวกับการป้องกันและรักษาความมั่นคงของราชอาณาจักร จากภัยคุกคามทั้งภายใน และภายนอกประเทศ ได้กำหนดนโยบายเฉพาะในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนากองทัพไทยให้เป็นองค์การบริหารแนวใหม่ที่สนับสนุนการเรียนรู้ ส่งเสริมพัฒนาขีดความสามารถของกำลังพลในทุกระดับให้มีความคิดอย่างเป็นระบบ และสามารถแข่งขันกับกระแสการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงแก้ไข กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และคำสั่ง ที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาสามารถนำความรู้มาประยุกต์ใช้เพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน

ได้อย่างมีคุณภาพ และมีคุณธรรม โดยในส่วนของบัญชาการกองทัพไทย เป็นองค์การที่มีความสำคัญ เนื่องด้วยเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ ควบคุม อำนาจการ สั่งการ และกำกับดูแลการดำเนินงาน ของส่วนราชการในกองทัพไทย ในการเตรียมกำลัง การป้องกันราชอาณาจักร และดำเนินการ เกี่ยวกับการใช้กำลังทางทหาร ตามอำนาจหน้าที่ของกระทรวงกลาโหมให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด จึงเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญอันมีองค์ความรู้ในการอำนาจการสั่งการ และกำกับดูแลอย่างมากมาย แต่ยังไม่มีการกำหนดกระบวนการในการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ให้กับหน่วยงาน ซึ่งในโลกยุคปัจจุบัน เป็นโลกยุคสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Economy Society) ทุกสังคมจะต้องมีความสามารถในการนำความรู้มาสร้างนวัตกรรม สำหรับใช้เป็นพลังขับเคลื่อน การพัฒนาสังคม ความรู้และนวัตกรรมที่สร้างขึ้นนั้น จะต้องก่อประโยชน์ต่อสังคมส่วนต่าง ๆ ที่มีความแตกต่างหลากหลายอย่างทั่วถึง ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องศึกษา การพัฒนา การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของกองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อให้ก้าวทันต่อความก้าวหน้าของโลกต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. เพื่อศึกษา และวัดระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย
๒. เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนา การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของ กองบัญชาการกองทัพไทย

## ขอบเขตของการวิจัย

๑. ขอบเขตเนื้อหา ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการพัฒนา การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของกองบัญชาการกองทัพไทย โดยการศึกษา ค้นคว้า รวบรวมข้อมูล ที่เกี่ยวกับหลักการ ทฤษฎี บททฤษฎีวิชาการ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้ ตลอดจนหาแนวทาง ที่เหมาะสมในการพัฒนาให้กองบัญชาการกองทัพไทยเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เฉพาะในส่วนที่เป็น ประเด็นสำคัญที่เกี่ยวกับการพัฒนา การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของกองบัญชาการกองทัพไทย
๒. ขอบเขตผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้ที่ส่วนกำหนด แนวทาง นโยบาย การพัฒนา การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้มีความรู้ ความเข้าใจในการองค์ ความรู้ การพัฒนาเพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
๓. ขอบเขตด้านพื้นที่ในการศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาในกรอบของ กองบัญชาการ กองทัพไทย โดยมุ่งเน้น กรอบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของกองบัญชาการกองทัพไทย
๔. ขอบเขตด้านระยะเวลา ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยทำในกรอบระยะเวลาตามหลักสูตร วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ โดยใช้เวลาในการศึกษา ตั้งแต่ พ.ศ. ๒๕๕๙ – พ.ศ. ๒๕๖๐

## วิธีดำเนินการวิจัย

สำหรับการกำหนดระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิจัย (Methodology) ตามการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีการวิจัย โดยการใช้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) อันประกอบไปด้วย กระบวนการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร หรือการวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) และกระบวนการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยมีเหตุผลประการสำคัญของการนำระเบียบวิธีการวิจัย หรือกระบวนการวิจัย ดังกล่าวข้างต้น มาใช้ในการดำเนินกระบวนการวิจัย มีสาระสำคัญสรุปได้ ดังนี้

### ๑. การวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research)

สำหรับกระบวนการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารหรือการวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) โดยการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้ ตลอดจนหาแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาให้กองบัญชาการกองทัพไทย เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เฉพาะในส่วนที่เป็นประเด็นสำคัญที่เกี่ยวกับกระบวนการ การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและการกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการเรียนรู้

### ๒. การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก ใช้แบบสัมภาษณ์ที่มีลักษณะเป็นการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth Interview) โดยมีการออกแบบโครงสร้างของข้อคำถามที่สามารถนำไปใช้ในการสัมภาษณ์ แบบกึ่งโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบชี้แนะ (Guided Interview) กล่าวคือ เป็นการสัมภาษณ์ แบบไม่มีโครงสร้างหรือเป็นการสัมภาษณ์แบบปลายเปิด ซึ่งเป็นกระบวนการวิจัย (Methodology) ที่มีความยืดหยุ่นและเปิดกว้างหรือมีการนำคำสำคัญ (Keywords) มาใช้ประกอบในการชี้แนะคำสัมภาษณ์ กล่าวคือ มีการร่างข้อคำถามที่มีลักษณะปลายเปิดที่มีคำสำคัญ พร้อมกับลักษณะของข้อคำถาม ที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมที่จะมีการปรับเปลี่ยนถ้อยคำของข้อคำถามให้มีความสอดคล้องกับผู้มีส่วนร่วม ในการวิจัย หรือผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคนในแต่ละสถานการณ์ที่มีเหตุการณ์หรือมีสภาพแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้ผู้มีส่วนกำหนดแนวทาง นโยบาย การพัฒนาองค์ความรู้ ผู้มีความรู้ ความเข้าใจ ในการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ ตอบข้อคำถามจากการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth Interview) อันทำให้มาได้ซึ่งข้อมูลที่มีความหลากหลายในมิติต่าง ๆ และข้อเท็จจริง ในทางปฏิบัติ ที่มีทั้งมิติของความความลึกและมิติของความกว้างในเรื่องเกี่ยวกับการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ที่ได้ดำเนินการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth Interview) นั้น

## ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

๑. สามารถวัดระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อทราบพื้นฐานในการจัดการองค์ความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย

๒. สามารถพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของกองบัญชาการกองทัพไทยได้ และเป็นต้นแบบในการพัฒนาให้กับ หน่วยขึ้นตรงของกองบัญชาการกองทัพไทยต่อไป

๓. ได้แนวทางในการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของกองบัญชาการกองทัพไทย

## คำจำกัดความ

การจัดการความรู้	หมายถึง	ความสามารถในการจัดการเกี่ยวกับกระบวนการภายในองค์กรที่จะเพิ่มขีดความสามารถให้กับองค์กร โดยอาศัยความรู้ ทั้งในเรื่องของการสรรหาความรู้ที่ถูกต้องสำหรับบุคคลที่เหมาะสม การจัดเก็บข้อมูล อย่างเป็นระบบ และการแบ่งปันความรู้ตามความเหมาะสม
องค์กรแห่งการเรียนรู้	หมายถึง	องค์กรซึ่งเอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคนและเปลี่ยนแปลงไปเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องขององค์กร
การสร้างความรู้	หมายถึง	ขั้นตอนของการพัฒนาและการสร้างความรู้ที่สร้างสรรค์ขึ้นใหม่จากทักษะและความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กร เป็นวิธีการพัฒนาความรู้ของแต่ละคนในกระบวนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การสร้างความรู้ใหม่เกี่ยวข้องกับการหยั่งรู้และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล ทุก ๆ คนสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้ในรูปแบบต่าง ๆ ได้แก่ การวิจัยและการพัฒนา การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการระดมความคิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของคนในกลุ่ม
การประมวลความรู้	หมายถึง	การนำความรู้ในแต่ละคนมาวิเคราะห์รวบรวมออกมาเป็นความรู้ที่แท้จริง
การเผยแพร่ความรู้	หมายถึง	การทำให้ความรู้ได้รับการเปิดเผยเพื่อตรวจสอบ ยืนยันความถูกต้อง เชื่อถือได้และหากนำไปใช้จะเกิดประโยชน์
การใช้ความรู้	หมายถึง	การนำความรู้ที่มีอยู่ หรือที่ได้จากการรับการฝึกอบรม ถ่ายทอดมาปฏิบัติงานจริง
ความต้องการพัฒนา	หมายถึง	กิจกรรมที่ข้าราชการประสงค์ที่จะได้รับการพัฒนาจากผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จัดขึ้นเพื่อให้เกิดการพัฒนาด้านความรู้และด้านต่าง
องค์กร	หมายถึง	กองบัญชาการกองทัพไทย
กลยุทธ์	หมายถึง	วิธีการหรือแผนการที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

## บทที่ ๒

### แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง การพัฒนา การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของกองบัญชาการกองทัพไทย ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ต้องอาศัยผู้มีความรู้ ความสามารถและความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานในทุกด้าน การจัดการความรู้ของข้าราชการ จึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ โดยต้องมีผู้นำในการวางแผน การปฏิบัติ ในการจัดการความรู้ และต้องมีการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทุกคนในหน่วยมีส่วนร่วม เพื่อเพิ่ม ศักยภาพในการปฏิบัติงาน และหากกลยุทธ์หรือวิธีการที่เหมาะสมในการจัดการความรู้ของหน่วย เพื่อช่วย ให้ความรู้ที่มีตามตัวบุคคลสามารถถ่ายทอดสู่องค์กรได้ ผู้ศึกษาจึงได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี ตลอดจน ค้นคว้าเอกสารงานวิจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาซึ่งได้แบ่งการนำเสนอออกเป็น ๘ ตอน ดังนี้

๑. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้
๒. การจัดการความรู้ตามกรอบแนวคิดของ ก.พ.ร.
๓. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
๔. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับกลยุทธ์
๕. ทฤษฎีองค์การและการจัดการ
๖. การพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ ในส่วนราชการ
๗. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
๘. กรอบความคิดของการวิจัย

### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้

#### ความรู้และประเภทของความรู้

คำจำกัดความเกี่ยวกับความรู้ โดยทั่ว ๆ ไปแล้วในโลกนี้จะมีอยู่ ๓ สิ่งที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งจะต้องแยกจากกันให้ชัดเจน ได้แก่ ข้อมูล (Data) สารสนเทศ (Information) และความรู้ (Knowledge) กล่าวคือ

ข้อมูล (Data) อาจเป็นข้อมูลเชิงบรรยายหรือข้อมูลเชิงปริมาณเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง หรือเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หากมีการนำมาตีความหรือวิเคราะห์ ประมวล โดยทำการแยกส่วนที่ผิดพลาดออกไป หรือมีการทำการสรุปย่อให้สั้นลง ก็จะกลายเป็นสารสนเทศ (Information) สารสนเทศจะถูกเป็นความรู้โดยผ่านคน หรือผ่านกระบวนการต่าง ๆ ได้แก่ การเปรียบเทียบ การตรวจสอบผลกระทบ การเชื่อมโยงกับความรู้อื่น การนำมาอภิปรายโต้เถียง หรือแลกเปลี่ยนความรู้ (McCalman & Paton, ๒๐๐๐: ๓๗ อ้างถึงใน แสงจันทร์ ศรีประเสริฐ, ๒๕๔๙ : ๑๖) ความรู้ (Knowledge) เกิดขึ้นโดยกระบวนการภายในคนหรือกระบวนการความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กรธุรกิจจะพบ

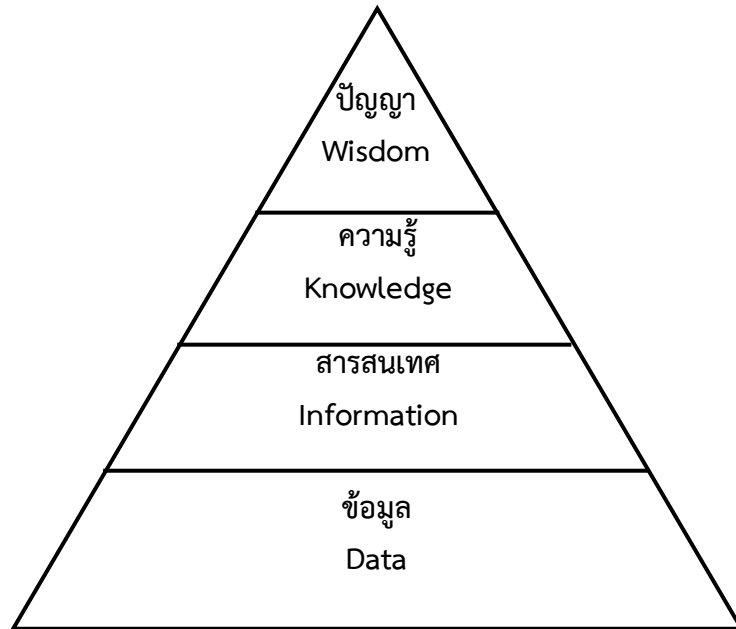
ความรู้ที่อยู่ในตัวคน และในกิจกรรมประจำวันขององค์การธุรกิจความรู้เหล่านั้นถ่ายทอดจากตัวบุคคลสู่ตัวบุคคลด้วยการผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ตั้งแต่การพูดคุยไปจนถึงการฝึกฝน หรืออาจถ่ายทอดผ่านสื่อ เช่น หนังสือ และสื่ออื่น ๆ เป็นต้น โดยที่ความรู้จะถูกแบ่งเป็น ๓ ระดับ ได้แก่ บุคคล กลุ่ม และองค์การ ความรู้จึงนับเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นกับพื้นฐานทางสังคม และวัฒนธรรม ส่งผลทำให้บุคลากรมีค่านิยมและวัฒนธรรมการทำงานที่เปลี่ยนแปลง อาทิ งานไรท์ทักษะเปลี่ยนเป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ งานช่างาษาเปลี่ยนเป็นงานสร้างสรรค์ อำนาจของผู้บริหารเปลี่ยนเป็นอำนาจของลูกค้า เป็นต้น ดังนั้นความรู้จึงเป็นสิ่งที่ควรจะต้องดำเนินการกันอย่างต่อเนื่อง และต้องได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบ (นิทัศน์ วิเทศ, ๒๕๔๒ : ๒๘) ทั้งนี้ เพราะความรู้เป็นปัจจัยที่สามารถจะเชื่อมองค์การธุรกิจให้เป็นหนึ่งเดียว และขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมายและภารกิจได้

โดยทั่วไปแล้ว การให้คำจำกัดความเกี่ยวกับความรู้ด้วยข้อความสั้น ๆ อาจจะทำให้สื่อความหมายได้ไม่ชัดเจนมากนัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งความหมายที่ใช้ในศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ด้วยแล้ว คำว่า ความรู้ยังมีความหมายหลายนัยและหลายมิติ แต่อย่างไรก็ตามได้มีท่านผู้รู้ที่ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับความรู้ไว้หลายท่าน อาทิ

เฟอร์ลอง (Furlong, ๒๐๐๑ : ๑-๒) ได้ให้ความหมายของคำว่า ความรู้ไว้ว่า ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูลต่าง ๆ ที่เป็นข้อเท็จจริงที่ปรากฏขึ้น ซึ่งถือว่าเป็นฐานของการดำเนินงาน ส่วนสารสนเทศ (Information) นั่นก็คือ ผลของการประมวลข้อมูลข่าวสารและความรอบรู้ที่มีการใช้สารสนเทศเป็นฐานในการสร้างให้เกิดการคิดและการตัดสินใจ สำหรับ แลมป์ (Lamp, ๒๐๐๑ : ๒๔) ได้ให้ความหมายของคำว่าความรู้ไว้ว่า ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูลหรือสาระของการรู้จักสิ่งใดสิ่งหนึ่งจากประสบการณ์หรือการเรียนรู้ซึ่งไม่ควรหยุดนิ่ง และต้องมีพัฒนาการและความต่อเนื่อง เนื่องจากโลกปัจจุบันมีความเคลื่อนไหวและมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา หากองค์การหยุดที่จะเรียนรู้จะทำให้องค์การไม่สามารถที่จะรับรู้กระแสของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งองค์การควรที่จะมีการสำรวจเพื่อประเมินตัวเองว่า องค์ความรู้ขององค์การได้มีการพัฒนาไปมากน้อยแค่ไหน และเรื่องไหนบ้างที่องค์การยังไม่รู้ แต่ควรที่จะรู้ รวมทั้งมีวิธีการอย่างไรที่จะทำให้องค์การได้ความรู้เพิ่มขึ้น ส่วนสวารีย์ (Sarvary, ๑๙๙๙ : ๘๙) ให้ความหมายของคำว่าความรู้ไว้ว่า

ความรู้ (Knowledge) หมายถึง สิ่งที่ยากจะกำหนดขอบเขตของความหมาย แต่ถ้าเริ่มต้นจากคำว่า ข้อมูล หรือข้อเท็จจริง สิ่งที่ได้ก็คือ ความจริงที่ปรากฏขึ้น การดำเนินการต่าง ๆ ทำให้เกิดข้อมูล เช่น การซื้อขายผลิตภัณฑ์และบริการ ก็มีการจัดบันทึกหลักฐาน ได้แก่ การออกใบเสร็จรับเงิน ใบสั่งของ ใบส่งของ เป็นต้น รายการต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นรายการที่แสดงให้เห็นถึงการดำเนินการ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมานี้เรียกกันว่า ข้อมูล ดังนั้นข้อมูลจึงเป็นเรื่องของข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นจากการกระทำของมนุษย์ ส่วนการบันทึกเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นนั้นเป็นการทำให้ความจริงให้ปรากฏในสิ่งที่สามารถเก็บรวบรวมได้ เมื่อมีการเก็บรวบรวมข้อมูล เก็บข่าวสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการดำเนินการก็ต้องมีการประมวลผลเพื่อให้ได้ข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน ซึ่งการที่มีข่าวสารที่เกิดจากการประมวลผลหรือที่เรียกกันว่า สารสนเทศ (Information) ในขณะที่ Hideo Yamazaki (บุญดี บุญญากิจ และคณะ, ๒๕๔๘ : ๑๓ - ๑๔) ได้ให้คำจำกัดความของความรู้ในรูปของปิรามิด

แผนภาพที่ ๒ - ๑ การจัดการความรู้ในรูปของปิรามิด



ที่มา : บุญดี บุญญาภิจ และคณะ, ๒๕๔๘ : ๑๓

โดยให้ความหมายของ “ข้อมูล” ว่าเป็นข้อเท็จจริง ข้อมูลดิบ หรือตัวเลขต่าง ๆ ที่ยังไม่ได้ผ่านการแปลความ ส่วน “สารสนเทศ” เป็นข้อมูลที่ผ่านกระบวนการสังเคราะห์ วิเคราะห์ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการและตัดสินใจ มีบริบทซึ่งเกิดจากความเชื่อ สามัญสำนึก หรือประสบการณ์ของผู้ใช้สารสนเทศนั้น ๆ โดยมักจะอยู่ในรูปของข้อมูลที่วัดได้หรือจับต้องได้ อย่างไรก็ตาม สารสนเทศอาจมีข้อจำกัดในเรื่องช่วงเวลาที่ใช้และขอบข่ายของงานที่จะนำมาใช้ ในขณะที่ “ความรู้” คือ สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด เปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่นจนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้โดยไม่จำกัดช่วงเวลา หรือกล่าวได้ว่าเป็นสารสนเทศที่ก่อให้เกิดประโยชน์กับเราในการนำไปใช้งาน และ “ปัญญา” คือ ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน ก่อให้เกิดประโยชน์ในการนำไปใช้

จากการศึกษาเกี่ยวกับคำจำกัดความของความรู้ นั้น สามารถที่จะทำการสังเคราะห์ ในทัศนะของผู้วิจัย ดังนี้ ความรู้ หมายถึง ข้อมูลที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมต่าง ๆ ที่มาจากการดำเนินการเป็น การกระทำของมนุษย์หรือปรากฏการณ์ทางธรรมชาติ ซึ่งองค์การจะต้องมีวิธีการจัดเก็บข้อมูลอันเป็น ผลของการดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยใช้สารสนเทศเป็นฐานในการสร้างให้เกิดการคิดและการ ตัดสินใจ เมื่อเป็นเช่นนี้แล้ว องค์การควรที่จะต้องพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ทั้งนี้ องค์การจำเป็นที่จะต้องมีการปรับตัวไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ โดยให้ความสำคัญของบุคคลที่เป็น ผู้สร้างและใช้ความรู้มากขึ้น (Knowledge Worker) ส่งผลให้เกิดการสร้างนวัตกรรมและความรู้ ใหม่โดยผ่านกระบวนการของการจัดการความรู้

ประเภทของความรู้ โนนากะ และ ทาเคอูชิ (Nonaka & Takeuchi, ๑๙๙๖: ๑๘๕-๑๘๙ อ้างถึงใน แสงจันทร์ ศรีประเสริฐ, ๒๕๔๙: ๑๘) ได้อธิบายถึงเรื่องประเภทของความรู้ ไว้ว่า

ตามลักษณะที่ปรากฏนั้น ความรู้อาจแบ่งออกได้เป็น ๓ ประเภท ซึ่งองค์การธุรกิจควรที่จะมีความรู้ความเข้าใจกันอย่างละเอียดและชัดเจน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

๑. ความรู้ที่ฝังลึกในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในความคิด ความเชื่อ และค่านิยมซึ่งได้มาจากประสบการณ์ ข้อสังเกตที่สั่งสมมานาน จากการเรียนรู้ที่หลากหลาย และเชื่อมโยงจนเป็นความรู้ที่มีคุณค่าสูง แต่แลกเปลี่ยนยาก ความรู้ที่ฝังลึกเป็นความรู้ที่ไม่สามารถแปรเปลี่ยนมาเป็นความรู้ที่เปิดเผยได้ทั้งหมด แต่จะต้องเกิดจากการเรียนรู้ โดยผ่านกระบวนการของความเป็นชุมชน ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของการสังเกต หรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างการทำงาน หรือที่เรียกกันอีกอย่างหนึ่งก็คือ ความรู้โดยนัย

๒. ความรู้ที่แฝงอยู่ในองค์การ (Embedded Knowledge) เป็นความรู้ที่แฝงอยู่ในกระบวนการทำงาน คู่มือ กฎเกณฑ์ กติกา ข้อตกลง ตารางการทำงาน บันทึกการทำงาน

๓. ความรู้ที่เปิดเผย (Explicit Knowledge หรือ Codified Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรับรู้กันทั่วไป หรือเป็นความรู้ที่สามารถพบเห็นได้โดยทั่วไปในหนังสือ ตำราและสื่อต่าง ๆ และเป็นความรู้ที่สามารถเข้าถึงและแลกเปลี่ยนได้ไม่ยากนัก หรือที่เรียกกันอีกอย่างหนึ่งก็คือ ความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง

จากการศึกษาเกี่ยวกับประเภทของความรู้ นั้น สามารถที่จะทำการสังเคราะห์ในทัศนะของผู้วิจัยเองได้ คือ ความรู้นั้นมี ๓ ชนิด ได้แก่ ความรู้ที่ฝังลึกในคน ความรู้ที่แฝงอยู่ในองค์การ และความรู้ที่เปิดเผย โดยที่ความรู้ที่ฝังลึกในคนเป็นความรู้เฉพาะตัวที่เกิดขึ้นมาจากความเชื่อ เจตคติ ประสบการณ์การศึกษา และการฝึกอบรมของแต่ละคน โดยมีการปฏิบัติงานเป็นระยะเวลาจนเกิดทักษะและชำนาญการ ซึ่งความรู้ประเภทนี้ถือเป็นความรู้ที่ไม่เป็นทางการ กล่าวคือ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถทำการจัดเก็บให้เป็นหมวดหมู่อย่างเป็นระบบได้ แต่ถ้าหากองค์กรใดพยายามที่จะปรับเปลี่ยนความรู้นี้ให้เป็นความรู้ที่เปิดเผยเพื่อเป็นความรู้ที่แฝงในองค์การได้ โดยผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคมย่อมมีผลทำให้ความรู้ที่ฝังลึกในคนสามารถที่จะถูกถ่ายทอดออกมาจากบุคคลโดยอยู่ในรูปของการบันทึกด้วยวิธีการต่าง ๆ กัน ได้แก่ สารสนเทศนั่นเอง ดังนั้นการแสวงหาความรู้ใหม่จึงถือเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่กองบัญชาการกองทัพไทยควรที่จะทำการแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งภายนอกและภายในองค์การกันอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

ในยุคปัจจุบันที่เป็นยุคสังคมและเศรษฐกิจบนฐานความรู้ การจัดการความรู้มีอยู่โดยธรรมชาติในทุกคน ทุกองค์การ ทุกเครือข่าย และทุกสังคม แต่เป็นการจัดการความรู้ที่ทำโดยไม่มีระบบแบบแผน ขาดพลัง กองบัญชาการกองทัพไทย ซึ่งเป็นองค์กรของภาครัฐ ก็มีความจำเป็นในการจัดการองค์การ ให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้ความรู้ที่มีอยู่มากมายในตัวคน มาอยู่ในองค์การนั่นเอง

### **ความหมายของการจัดการความรู้**

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นกลยุทธ์การบริหารงานในยุคปัจจุบัน ที่องค์กรนำมาใช้ในการปรับปรุงคุณภาพ เพื่อสนับสนุนและพัฒนางานในสถานะที่มีการแข่งขันสูง สำหรับในเรื่องของความหมายของการจัดการความรู้ นั้นได้มีผู้เสนอแนวคิดที่น่าสนใจไว้หลายท่าน หลากหลายทัศนะ ซึ่งพอสรุปได้ ดังนี้

คาร์ลา โอ เดล และ แจ็คสัน เกรย์สัน (Carla O'Dell & Jackson Grayson) (บุญดี บุญญาภิก และคณะ, ๒๕๔๘: ๒๑) ได้อธิบายความหมายของคำว่า การจัดการความรู้ไว้ว่า การจัดการความรู้ เป็นกลยุทธ์ในการที่จะทำให้คนได้รับความรู้ที่ต้องการภายในเวลาที่เหมาะสม



รวมทั้งช่วยทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนและนำความรู้ไปปฏิบัติเพื่อยกระดับและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้ การจัดการความรู้ไม่ใช่เครื่องมือที่จัดการกับตัวของความรู้โดยตรง แต่เป็นวิธีการที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีระหว่างกันได้ สำหรับ เบอ์เทลส์ (Bertels, ๒๐๐๔: ๒๘ อ้างถึงใน แสงจันทร์ ศรีประเสริฐ, ๒๕๔๙: ๑๙) ได้อธิบายความหมายของคำว่า การจัดการความรู้ ไว้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การบริหารจัดการองค์การธุรกิจเพื่อมุ่งไปสู่การสร้างฐานความรู้แก่องค์กรใหม่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งได้แก่ การสร้างโครงสร้างองค์การที่ให้การสนับสนุนการจัดการความรู้ การอำนวยความสะดวกให้กับสมาชิกที่อยู่ในองค์การธุรกิจ หรือแม้กระทั่งการสร้างเครื่องมือทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งนี้โดยให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมและการวางแผนเผยแพร่ความรู้ และ เวนเดล (Wendel, ๒๐๐๔ : ๗๙) ได้อธิบายความหมายของคำว่า การจัดการความรู้ไว้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบของการค้นหา การเลือกการจัดการระบบการสกัด และการนำเสนอสารสนเทศ เพื่อทำให้ความรู้ความเข้าใจของพนักงานในเรื่องที่สนใจเป็นพิเศษดีขึ้น การจัดการความรู้จะทำให้องค์การธุรกิจได้รับความเข้าใจอย่างลึกซึ้งซึ่งด้วยประสบการณ์ของตนเอง กิจกรรมของการจัดการความรู้ที่เกี่ยวกับการจัดหา จัดเก็บ และใช้ความรู้ ให้เป็นไปอย่างมีระบบ เพื่อแก้ปัญหาการเรียนรู้ที่ไม่มีที่สิ้นสุด (Dynamic Learning) นอกจากนี้ยังใช้เพื่อการวางแผนกลยุทธ์ และการตัดสินใจอีกด้วย ในขณะเดียวกัน เรียวโกะ โทยามะ (Ryoko Toyama) ได้อธิบายความหมายของคำว่า การจัดการความรู้ว่า หมายถึง การจัดการเพื่อเอื้อให้เกิดความรู้ใหม่ โดยใช้ความรู้ที่มีอยู่ และประสบการณ์ของคนในองค์การอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนานวัตกรรมที่จะทำให้มีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งทางธุรกิจ ส่วน โบอาน (Bouan, ๒๐๐๓ : ๙) ได้อธิบายความหมายของคำว่า การจัดการความรู้ไว้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการความรู้เป็นกลุ่มของกระบวนการต่างๆ ที่ดำเนินการเกี่ยวกับการสร้าง การแพร่กระจาย และการใช้ประโยชน์จากความรู้ สำหรับ แอลฮอตรา (Alhotra, ๒๐๐๓ : ๓ อ้างถึงใน Business Management Asia, ๒๐๐๓) ได้อธิบายความหมายของคำว่า การจัดการความรู้ไว้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการนำเอาความรู้ไปปรับประยุกต์ในการดำเนินงานและสร้างสรรค์ความรู้โดยต้องมีการนำไปใช้ในการปฏิบัติจริง มิใช่รู้เพื่อรู้แต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น รู้แล้วจะต้องสามารถที่จะถ่ายทอดต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงจะถือได้ว่าเป็นการจัดการความรู้ที่ดีและมีประสิทธิผล นอกจากนี้ แทนเนมเลียม (Tannemlaum, ๒๐๐๓ : ๘) ได้อธิบายความหมายของคำว่า การจัดการความรู้ ไว้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการรวบรวม การจัดระเบียบ การจัดเก็บ การเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้ และทำให้เกิดการใช้ประโยชน์อย่างเหมาะสม และการแบ่งปันความรู้ ซึ่งในการแบ่งปันความรู้ต้องอาศัยวัฒนธรรมองค์การเป็นสำคัญ เพราะบุคคลที่มีความรู้/ความฉลาด ย่อมมีอิทธิพลอย่างสูงต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ สำหรับ อาเดคูเนล (Adekunle, ๒๐๐๓: ๙) ได้อธิบายความหมายของคำว่า การจัดการความรู้ ไว้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการที่มุ่งเน้นการสร้างพลังเสริมระหว่างความสามารถของมนุษย์ในการสร้างสรรค์ และนวัตกรรมกับเทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในกระบวนการประมวลข้อมูลและสารสนเทศ โดยที่ความรู้ที่เกิดขึ้นได้มาจากมิติทั้ง ๕ แบบ อันได้แก่ การปฏิบัติจริง ทฤษฎีปัญหา การพูดคุย จิตวิญญาณ และความรู้ ที่ไม่สนใจหรือความรู้ที่ได้มาโดยบังเอิญ

เฮนรี และ เฮดเกเพท (Henrie & Hedgepeth, ๒๐๐๓: ๑๙ อ้างถึงใน แสงจันทร์ ศรีประเสริฐ, ๒๕๔๙: ๒๐) ได้อธิบายความหมายของคำว่า การจัดการความรู้ ไว้ว่า การจัดการความรู้

หมายถึง ระบบการบริหารทรัพยากร ความรู้ขององค์การธุรกิจจะมีทั้งที่เป็นความรู้โดยนัยและความรู้ที่เห็นได้อย่างชัดเจน ซึ่งสามารถเตรียมการเข้าและถึงความรู้ให้กับผู้ใช้ได้ ทั้งนี้โดยมีหลักการที่สำคัญคือ การทำให้ความรู้ถูกใช้ ถูกปรับเปลี่ยน และถูกยกระดับให้สูงขึ้น สำหรับ คุซซา (Kucza, ๒๐๐๑ : ๗) ได้อธิบายความหมายของคำว่า การจัดการความรู้ว่า หมายถึง กระบวนการของการจัดการความรู้ การจัดเก็บ และการแบ่งปันความรู้ กล่าวโดยทั่วไปจะรวมถึงการระบุสภาพปัจจุบัน การกำหนดความต้องการและการแก้ไขปรับปรุงกระบวนการที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการความรู้ให้ดีขึ้น เพื่อบรรลุถึงความต้องการ ส่วนกระทรวงกลาโหมสหรัฐอเมริกา (๒๐๐๑ : ๗) ได้อธิบายความหมายของคำว่า การจัดการความรู้ ไว้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบสำหรับการได้รับการสร้าง การบูรณาการ การแบ่งปัน และการใช้สารสนเทศ รวมทั้งความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง และประสบการณ์เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ

จากการศึกษาเกี่ยวกับความหมายของการจัดการความรู้ นั้น สามารถที่จะทำการสังเคราะห์ในทัศนะของผู้วิจัยเองได้ คือ การจัดการความรู้ หมายถึง ความสามารถในการจัดการเกี่ยวกับกระบวนการภายในองค์การที่จะเพิ่มขีดความสามารถให้กับองค์การ โดยอาศัยความรู้ทั้งในเรื่องของการสรรหาความรู้ที่ถูกต้องสำหรับบุคคลที่เหมาะสม การจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ และการแบ่งปันความรู้ตามความเหมาะสม เพื่อช่วยให้องค์การมีการพัฒนาและปรับปรุงความสามารถในการดำเนินงาน การจัดการความรู้เป็นวงจรที่มีความเชื่อมโยงกันอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์การ

การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่ใช้เป็นเครื่องมือหรือวิธีการเพิ่มมูลค่าหรือคุณค่าของกิจกรรมขององค์การ โดยจากการศึกษาแนวคิดและความหมายเกี่ยวกับความรู้ มีนักวิชาการได้สรุปความหมายของความรู้ไว้หลายความหมายและหลายแนวคิดด้วยกัน แต่โดยรวมแล้ว การพัฒนาแนวคิดและความหมายของความรู้ของนักคิด และนักวิชาการแต่ละคนนั้นไม่มีความแตกต่างกันมากนัก และอยู่บนพื้นฐานของวิธีคิดเดียวกัน เพียงแต่เปลี่ยนแนวคิดและความหมายของความรู้ในเชิงปรัชญาหรือตรรกะที่จับต้องได้ยาก ให้กลายเป็นสิ่งที่จับต้องได้ง่าย หรือเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน อย่างไรก็ตาม การนิยามหรือตีกรอบความหมายของความรู้ก็ยังคงต้องอาศัยมุมมองของแต่ละคนในการตีความสิ่งต่าง ๆ ว่าสิ่งนั้นเป็นความรู้หรือไม่ และเป็นความรู้อย่างไร ซึ่งจากการศึกษาพบว่าที่มาของความรู้จะมาจากข้อมูล และสารสนเทศ แล้วจึงกลายมาเป็นความรู้โดยอาศัยพื้นฐานของแต่ละบุคคลที่จะตีความ

### วิวัฒนาการของการจัดการความรู้

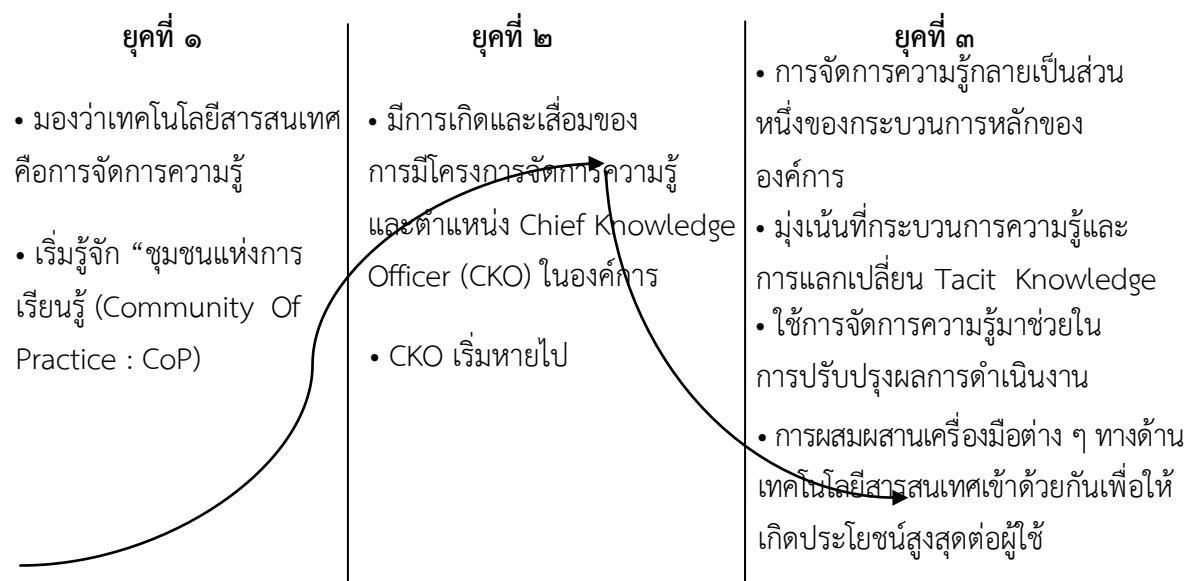
บุญดี บุญญากิจ และคณะ (๒๕๔๘ : ๒๓) กล่าวว่า การจัดการความรู้แบ่งออกเป็น ๓ ยุค โดยเริ่มจากเมื่อกว่า ๓๐ ปีที่แล้ว หรือประมาณปี ๑๙๗๘ -๑๙๗๙ ซึ่งเป็นยุคเริ่มต้นของการจัดการความรู้ โดยมีแนวคิดที่ว่าความรู้เป็นสิ่งที่สามารถบริหารจัดการได้โดยอาศัยการจัดการที่เป็นระบบมีโครงสร้างตายตัวและเริ่มมีการนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของมนุษย์

ต่อมาในยุคที่สองเริ่มตั้งแต่ช่วงประมาณปี ๑๙๙๕ ซึ่งมีการแบ่งความรู้ออกเป็น ๒ ประเภทคือ Tacit และ Explicit อย่างชัดเจน รูปแบบในการสร้างและแลกเปลี่ยนความรู้ที่เรียกว่า SECI Model ของ Ikujiro Nonaka เริ่มได้รับความนิยมน้อยอย่างแพร่หลาย เป็นยุคที่กล่าวได้ว่าเริ่มมีกระบวนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบโดยมุ่งเน้นให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด มีการนำระบบคอมพิวเตอร์มาช่วยทำให้คนติดต่อกันสะดวกมากขึ้น และในช่วงประมาณปี ๑๙๙๘ - ๒๐๐๑ การจัดการความรู้เริ่มเป็นที่นิยมกันอย่างแพร่หลายมากขึ้น บางองค์การมีการแต่งตั้งตำแหน่ง Chief Knowledge

Officer (CKO) อย่างไรก็ตาม การจัดการความรู้โดย SECI Model ก็ยังมีข้อจำกัดในบางเรื่อง เนื่องจากแนวคิดที่ว่าความรู้เป็นสิ่งที่ซับซ้อนเกินกว่าจะจำแนกเป็น Tacit และ Explicit ได้อย่างชัดเจน และการเปลี่ยนรูปของความรู้ อาจทำให้เกิดการสูญเสียบริบทที่สำคัญของความรู้ได้ ดังนั้น การจัดการความรู้ให้ได้ผลดีจึงต้องไม่อยู่ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งมากเกินไป แต่ต้องสมดุล ซึ่งเป็นที่มาของการจัดการความรู้ในยุคที่สาม

ทั้งนี้ การจัดการความรู้ในยุคที่ ๓ ซึ่งมองว่าความรู้เป็นเรื่องซับซ้อนยากที่จะจัดเป็นระบบที่แน่นอน หรือแบ่งแยกเป็น Tacit และ Explicit ได้อย่างชัดเจน มีการเปลี่ยนแปลงไปตามสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมที่เปลี่ยนไป ดังนั้น จึงต้องอาศัยหลักธรรมชาติและระบบซับซ้อน (Complex Adaptive Systems) มาใช้ในกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งการจัดการความรู้ในแนวคิดนี้จะไม่สามารถอธิบายได้โดยใช้ระบบเหตุและผลอย่างเต็มที่ วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ในยุคนี้ คือ เพื่อพัฒนาประสิทธิผลของการตัดสินใจ และการสร้างนวัตกรรมมากกว่ามุ่งเน้นด้านประสิทธิภาพเพียงอย่างเดียว โดยให้ความสำคัญกับพฤติกรรมมนุษย์ และเชื่อว่าความรู้และการแลกเปลี่ยนจะเกิดขึ้นได้ดีเมื่อผู้ให้ความรู้สมัครใจที่จะแบ่งปันให้กับผู้อื่นเท่านั้น ไม่สามารถบังคับให้มีการแบ่งปันได้ เพราะแม้จะบังคับก็จะทำให้การถ่ายทอดหรือแบ่งปันความรู้เป็นไปอย่างไร้ประโยชน์เนื่องจากความรู้ที่นำมาถ่ายทอดจะเป็นความรู้ที่ไม่สมบูรณ์หรือไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่

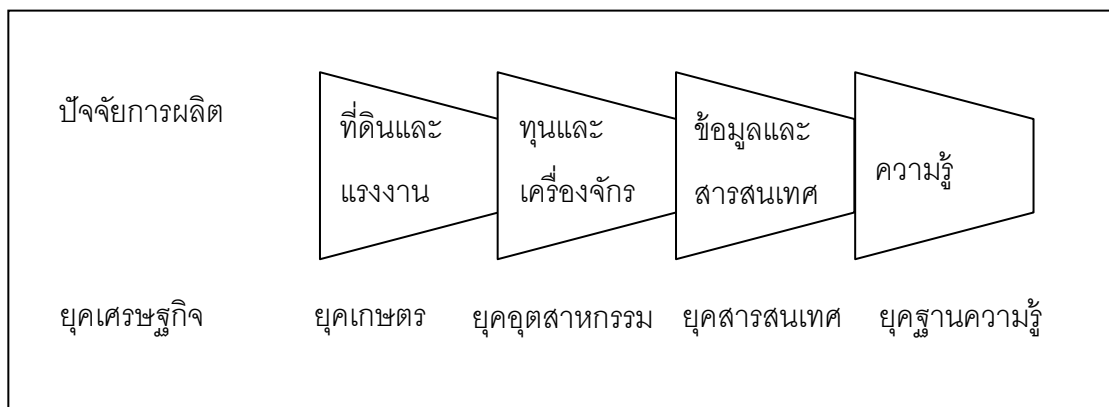
แผนภาพที่ ๒ - ๒ ยุคต่าง ๆ ของการจัดการความรู้



## วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้

ในปี ๑๙๙๔ ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter Drucker) (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, ๒๕๔๘) ได้กล่าวว่า ยุคปัจจุบันและอนาคตเป็นยุคของสังคมความรู้ ซึ่งเป็นยุคที่ปัจเจกชน องค์กร อุตสาหกรรม และประเทศต่าง ๆ ต้องแสวงหาและประยุกต์ความรู้ เพื่อจะเป็นปัจจัยที่สร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันที่สำคัญ จึงมีความแตกต่างจากสังคมยุคก่อน ๆ ที่อาศัยเพียงที่ดิน แรงงาน ทุน เครื่องจักร และข้อมูลสารสนเทศ เท่านั้น ดังแผนภาพที่ ๒ - ๓

แผนภาพที่ ๒ - ๓ เปรียบเทียบปัจจัยการผลิตของระบบเศรษฐกิจแบบต่าง ๆ



ที่มา : ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, ๒๕๔๘ : ๑๖

ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร ซึ่งได้แก่ การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว การลดขนาดองค์กร งานมีลักษณะต้องใช้ความรู้มากขึ้น การแข่งขัน และกระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้หลาย ๆ องค์กรต้องหันมาให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ในองค์กร โดยมีเป้าหมายหลัก ก็คือ การใช้ประโยชน์จากความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ ได้แก่

๑. เพื่อพัฒนางานและปรับปรุงกระบวนการวิธีการ เทคนิคการดำเนินงานทางธุรกิจที่เป็นอยู่ในปัจจุบันให้มีคุณภาพและมีผลสัมฤทธิ์มากยิ่งขึ้น

๒. เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน

๓. เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ของหน่วยงาน และขององค์กร เพื่อนำไปเป็นฐานข้อมูลในการปรับปรุงเทคนิคและกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายในการเพิ่มศักยภาพให้กับองค์กร

๔. เพื่อการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานและบุคลากรขององค์กรในทุก ๆ ระดับให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

๕. เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพ มีความยืดหยุ่น และสามารถอยู่รอดได้ภายใต้สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเต็มไปด้วยการแข่งขัน

## วงจรกิจกรรมการความรู้

กรอบความคิดทางการจัดการความรู้ที่มีอยู่มากมายนั้นต่างก็มีข้อดีและข้อจำกัดที่แตกต่างกันออกไป กรอบความคิดบางแบบมีข้อดีในเรื่องของกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความรู้ภายในองค์กรแต่ไม่ชัดเจนในเรื่องของปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อการจัดการความรู้ในองค์กร ในขณะที่กรอบความคิดบางแบบมุ่งเน้นไปที่สิ่งแวดล้อมภายในองค์กรที่มีผลต่อการจัดการความรู้ เช่น วัฒนธรรมองค์กร แต่ไม่ได้เน้นในเรื่องของกระบวนการความรู้ (Knowledge Process) แนวทางหรือรูปแบบของการจัดการความรู้ซึ่งถูกนำมาใช้ในโครงการนำร่องนี้ เป็นรูปแบบการจัดการความรู้ซึ่งถูกคิดค้นขึ้นโดยบริษัท Xerox Corporation ในประเทศสหรัฐอเมริกาซึ่งเป็นบริษัทแรก ๆ ในโลกที่มีการจัดการความรู้ภายในองค์กรอย่างจริงจังเป็นระบบและประสบความสำเร็จเป็นอย่างสูง

บุญดี บุญญาภิจ (๒๕๔๘ : ๔๗ – ๕๔) ได้กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบหลัก ๆ ทั้ง ๖ องค์ประกอบของวงจร KM (Knowledge Management) ประกอบด้วย

### ๑. การจัดการการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม (Transition and Behavior Management)

วัฒนธรรมเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับองค์กรเพราะวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์กรและเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยากยิ่ง การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพเริ่มต้นจากการที่คนในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน การที่บริษัท Xerox Corporation มีชื่อเสียงและประสบความสำเร็จอย่างสูงในเรื่องของการจัดการความรู้เป็นเพราะพื้นฐานที่ดีของวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร ผลการศึกษาจากงานวิจัยชิ้นหนึ่งแสดงให้เห็นว่า ความเต็มใจที่จะแลกเปลี่ยนและแบ่งปันข้อมูลความรู้มีความเกี่ยวข้องกับความสามารถในการทำกำไรที่สูงขึ้นและการเพิ่มผลผลิตขององค์กรในขณะที่ช่วยให้ต้นทุนทางด้านแรงงานลดต่ำลง ถึงแม้ว่าองค์กรโดยทั่วไปจะตระหนักถึงข้อดีและผลประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กรก็ตาม วัฒนธรรมขององค์กรส่วนใหญ่กลับไม่เอื้อหรือสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ ดังนั้นการสร้างหรือปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเรื่องที่ต้องใช้ความพยายามเป็นอย่างสูงและกินเวลานานกว่าที่องค์กรจะเห็นการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน และที่สำคัญกว่านั้นก็คือการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องเพื่อที่จะทำให้ความเชื่อและพฤติกรรมที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้นสามารถซึมลึกเข้าไป ในบรรทัดฐานและค่านิยมของคนในองค์กรจนก่อเกิดเป็นวัฒนธรรมขึ้นมาได้ วัตถุประสงค์นี้ก็คือองค์กรควรที่จะทำการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปโดยที่เน้นในเรื่องของการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กรให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้โดยการส่งเสริมและสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กรให้เกิด การแลกเปลี่ยนความรู้ที่จะเริ่มต้นจากผู้บริหารก่อนที่จะขยายผลออกไปสู่บุคลากรในทุกๆระดับ ประเด็นที่องค์กรควรพิจารณาถึงในองค์ประกอบนี้มีดังต่อไปนี้

๑.๑ ผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่รวมถึงมีส่วนร่วมกับกิจกรรมต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

๑.๒ จัดตั้งทีมงานเพื่อทำหน้าที่ดำเนินการวางแผนและจัดกิจกรรมต่าง ๆ

๑.๓ กำหนดว่าอะไรคือปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors) ของการจัดการความรู้ และต้องมั่นใจได้ว่าปัจจัยเหล่านี้มีอยู่หรือสามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้ภายในองค์กร

๑.๔ ผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ในการแลกเปลี่ยนและจัดการความรู้

๑.๕ สร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถลองผิดลองถูกได้ และเปิดกว้างให้มีการทดลองนำเอาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มาปฏิบัติจริง

## ๒. การสื่อสาร (Communication)

การสื่อสารเป็นหัวใจหลักที่ทำให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจถึงสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้น สิ่งที่ต้องการจะต้องสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจก็คือ องค์กรกำลังจะทำอะไร ทำไปเพื่ออะไร จะทำเมื่อไหร่ และจะอย่างไร ถ้าองค์กรสามารถสื่อสารสิ่งเหล่านี้ให้พนักงานทุกคนรับทราบได้อย่างชัดเจน ก็จะเป็นก้าวแรกที่ทำให้พนักงานสนใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ รวมถึงเริ่มปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานเอง องค์กรต้องมีการวางแผนการสื่อสารที่เป็นระบบและทำการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่องตราบเท่าที่องค์กรต้องการให้การจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้เกิดขึ้นจนกลายเป็นวัฒนธรรม การสื่อสารเกี่ยวกับการจัดการความรู้จะต้องคำนึงถึงปัจจัยหลัก ๆ ๓ อย่าง คือ

๒.๑ เนื้อหาของเรื่องที่ต้องการจะสื่อสาร

๒.๒ กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการจะสื่อสาร

๒.๓ ช่องทางในการสื่อสาร

องค์กรจำเป็นต้องพิจารณาถึงปัจจัยข้างต้นเพราะเหตุว่า ความสามารถในการรับรู้ของคนในแต่ละกลุ่มแต่ละระดับจะแตกต่างกันออกไป เรื่อง ๆ เดียวกันอาจจะถูกเข้าใจไปคนละทิศคนละทางถ้าไม่ได้ถูกสื่อสารอย่างเหมาะสม นอกจากนั้นช่องทางในการสื่อสารก็นับเป็นปัจจัยที่สำคัญมากที่จะช่วยให้การสื่อสารนั้นสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ไม่ว่าจะเป็นป้ายประกาศในบริเวณต่าง ๆ ขององค์กร จดหมายเวียนระหว่างฝ่าย จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-Mail) หรือการประกาศเสียงตามสาย เหล่านี้องค์กรต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กร สำหรับเรื่องหรือหัวข้อที่ควรจะมีการสื่อสารไปยังพนักงานทุกคนนั้นควรครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ เช่น แนวคิดทางด้านการจัดการความรู้ วัตถุประสงค์ของการริเริ่มการจัดการความรู้ ประโยชน์ที่จะได้รับการจัดการความรู้ รวมถึงข่าวสารเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ เป็นต้น นอกจากนั้นองค์กรควรนำผลสำเร็จของกิจกรรมที่ทำในแต่ละขั้นตอนมาสื่อสารให้พนักงานได้ทราบเป็นระยะ ๆ เพื่อที่จะโน้มน้าวให้บุคลากรในองค์กรสนใจและเข้าร่วมกิจกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้

นอกจาก ๓ ปัจจัยดังกล่าวแล้ว องค์กรจะต้องพิจารณาวัตถุประสงค์ของการสื่อสารว่ากลุ่มเป้าหมายได้รับและเข้าใจเนื้อหาที่ต้องการสื่อได้ถูกต้องหรือไม่ ทั้งนี้เพื่อนำผลที่ได้มาปรับปรุงการสื่อสารให้เหมาะสมและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

## ๓. กระบวนการและเครื่องมือ (Process and Tools)

กระบวนการและเครื่องมือเปรียบเสมือนแกนหลักของการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบไปด้วยกระบวนการและเครื่องมือต่าง ๆ ที่จะช่วยให้เกิดพฤติกรรมของการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร กระบวนการและเครื่องมือจะช่วยให้กระบวนการความรู้สามารถเกิดขึ้นได้รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น การเลือกใช้เครื่องมือและกระบวนการนั้นจะต้องให้ความสำคัญกับความรู้อย่าง ๒ ประเภท คือ Tacit และ Explicit กระบวนการและเครื่องมือสามารถแบ่งออกได้เป็นสองส่วนหลัก ๆ คือ ส่วนที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ

กระบวนการและเครื่องมือส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศจะมีความสำคัญเป็นอย่างมากสำหรับความรู้ประเภท Tacit เนื่องจากความรู้ที่อยู่ในตัวคนจะสามารถสื่อสารแลกเปลี่ยนได้ดีที่สุดโดยผ่านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้ความรู้และผู้รับความรู้ ตัวอย่างของเครื่องมือที่องค์กรสามารถนำมาใช้เพื่อช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ประเภท Tacit ภายในองค์กรเช่น

๓.๑ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community of Practice : CoP)

๓.๒ การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Secondment)

๓.๓ เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum)

ส่วนกระบวนการและเครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศนั้น ถึงแม้เราจะเน้นย้ำอยู่บ่อย ๆ ว่าการจัดการความรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมเป็นส่วนใหญ่ แต่เนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศได้เข้ามามีบทบาทที่สำคัญในชีวิตการทำงานประจำวันและเป็นเครื่องมือที่จะสื่อสารเชื่อมโยงบุคลากร เพราะฉะนั้นเราคงจะไม่สามารถปฏิเสธได้ว่าเทคโนโลยีสารสนเทศ จะช่วยให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จอย่างสูงสุด เทคโนโลยีสารสนเทศจะเข้ามามีส่วนสำคัญในขั้นตอนการค้นหา รวบรวม จัดเก็บ และเข้าถึงความรู้โดยเป็นช่องทางที่เพิ่มเติมขึ้นมา นอกเหนือจากการพบปะปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างมากสำหรับองค์กรขนาดใหญ่ที่มีสาขากระจัดกระจายอยู่ต่างสถานที่กัน หรือองค์กรที่มีสภาพการทำงานที่ไม่เอื้อให้บุคลากรได้มาพบปะกัน เทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยให้องค์กรสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ประเภท Explicit ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตัวอย่างของเทคโนโลยีสารสนเทศที่ถูกนำมาใช้เพื่อการจัดการความรู้ เช่น การใช้ระบบอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตในองค์กร การจัดทำ Knowledge Portal ขององค์กร

#### ๔. การฝึกอบรมและการเรียนรู้ (Training and Learning)

วัตถุประสงค์ขององค์กรประกอบนี้เพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรทุกระดับสำหรับการจัดการความรู้ โดยที่องค์กรจะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับแนวทางและหลักการของการจัดการความรู้แก่บุคลากรเพื่อที่จะสร้างความเข้าใจและความตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการและการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร นอกจากทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้โดยที่อาจจะยกตัวอย่างหรือกรณีศึกษาของบริษัทที่ประสบความสำเร็จในเรื่องการจัดการความรู้และประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการความรู้ ข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้บุคลากรภายในองค์กรมองเห็นสิ่งที่จะพวกเขาจะได้รับจากการจัดการและแลกเปลี่ยนความรู้ชัดเจนยิ่งขึ้น สำหรับบางองค์กรที่มีการนำระบบหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้เพื่อช่วยในการจัดการความรู้ก็อาจจะจัดให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับการใช้ระบบหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้เพื่อช่วยในการจัดการความรู้เพื่อให้สามารถใช้เทคโนโลยีเหล่านั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุด

#### ๕. การวัดผล (Measurements)

การวัดผลถือเป็นสิ่งที่สำคัญมากที่จะช่วยบอกถึงสถานะของกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร ผลจากการวัดจะสะท้อนถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถทบทวนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ รวมถึงปรับปรุงให้กระบวนการต่าง ๆ ประสบผลสำเร็จมากขึ้น วัตถุประสงค์ของการวัดผลจริง ๆ จึงไม่ใช่เป็นการควบคุมแต่เป็นการบริหารจัดการและการเรียนรู้พัฒนาการวัดผลจากการวัดจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การริเริ่มการจัดการความรู้ภายในองค์กรประสบผลสำเร็จแบบยั่งยืนได้ ผู้บริหารขององค์กรย่อมต้องการที่จะเห็นผลลัพธ์ที่สะท้อนถึง

ผลประโยชน์จากการแลกเปลี่ยนและการจัดการความรู้ ถ้าต้องมีการลงทุนเพิ่มเติมในเรื่องของระบบต่าง ๆ หรือการตัดสินใจที่จะให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ นอกจากนั้นการวัดผลยังเป็นสิ่งที่ช่วยให้องค์กรทราบถึงสถานะในขณะนั้นว่าได้บรรลุเป้าหมาย (Desired State) ที่ตั้งไว้แล้วหรือยัง อย่างไรก็ตามการวัดผลของการจัดการความรู้หรือแม้แต่ การวัดมูลค่าของความรู้ก็เป็นเรื่องใหม่และยังไม่ค่อยชัดเจนนัก การวัดผลตอบแทนจากการลงทุนทางด้านการจัดการความรู้ (Return On Investment in Knowledge Management) หรือ การวัดผลตอบแทนของความรู้ (Return on Knowledge) เป็นเรื่องที่ละเอียดและซับซ้อนเป็นอย่างมากเนื่องจากผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่องค์กรได้จากความรู้หรือการจัดการความรู้สามารถแทรกตัวอยู่ในทุกอณูของการทำธุรกิจขององค์กร การแยกผลลัพธ์ที่เกิดจากความรู้และการจัดการความรู้ล้วน ๆ จึงเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก แม้แต่องค์กรที่ประสบผลสำเร็จในการจัดการความรู้ยังต้องใช้เวลานานกว่าที่จะสามารถวัดผลจากการจัดการความรู้ได้อย่างเป็นรูปธรรม

#### ๖. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (Recognition and Rewards)

องค์กรอาจจะต้องใช้การยกย่องชมเชยและให้รางวัลเป็นแรงจูงใจในช่วงเริ่มต้น เพื่อโน้มน้าวให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้และเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ แต่ในระยะยาวแล้วสิ่งที่จะสามารถโน้มน้าวให้บุคลากรในองค์กรสนใจแลกเปลี่ยนความรู้ได้ดีที่สุดก็คือประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับตนเอง

องค์กรควรที่จะยกย่องคนที่มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการสร้าง ถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อเป็นแบบอย่างแก่เพื่อนร่วมงานโดยที่อาจจะมีการทำเป็นรายการของพฤติกรรมที่ควรสนับสนุนให้เกิดขึ้นในองค์กรแล้วเปิดโอกาสให้พนักงานร่วมกันลงคะแนนว่าใครที่มีคุณสมบัติตรงกับพฤติกรรมเหล่านั้นมากที่สุด ยิ่งกว่านั้นองค์กรควรมีการปรับแผนการยกย่องชมเชยและให้รางวัลให้เหมาะสมกับกิจกรรมที่ทำอยู่อย่างสม่ำเสมอเพื่อที่จะจูงใจให้คนเข้ามาร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้โดยที่แผนเหล่านี้จะต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหาร นอกจากนี้ควรมีการบูรณาการแผนการยกย่องชมเชยและให้รางวัลเข้ากับระบบการประเมินผลงาน และการให้ค่าตอบแทนแก่พนักงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน สิ่งที่สำคัญที่สุดคือองค์กรจำเป็นต้องค้นหาว่าอะไรเป็นแรงจูงใจสำคัญสำหรับคนในองค์กรให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการความรู้

องค์กรสามารถนำเอา ๖ องค์ประกอบของวงจร KM นี้ ไปเป็นกรอบและแนวทางสำหรับกำหนดแผนงานในการจัดการความรู้ โดยที่การจัดการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม การสื่อสารและการฝึกอบรมและการเรียนรู้ ควรเป็นองค์ประกอบที่องค์กรจะต้องให้ความสำคัญในลำดับต้น ๆ เพราะทั้งสามองค์ประกอบที่เหลือต่างก็มีความสำคัญต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้เช่นกัน และถ้าองค์กรนำเอาทุกองค์ประกอบของวงจร KM ไปใช้อย่างเหมาะสมก็จะช่วยให้สามารถสร้างสภาพในการทำงานที่เอื้อต่อการจัดการความรู้มากที่สุด

#### องค์ประกอบของการจัดการความรู้

ดาเวนพอร์ต และ พรุแซค (Davenport & Prusak, ๒๐๐๒ : ๒ - ๓ อ้างถึงใน แสงจันทร์ ศรีประเสริฐ, ๒๕๔๙ : ๒๒) ได้อธิบายเกี่ยวกับส่วนประกอบของการจัดการความรู้ไว้ว่าตามปกติแล้ว ความสำเร็จของการจัดการความรู้จะเกิดขึ้นมาจากการผสมผสานในการปฏิบัติงานของคน กระบวนการ และเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งรวมเรียกว่าองค์ประกอบของการจัดการความรู้ (Components Of Knowledge Management) ดังนี้



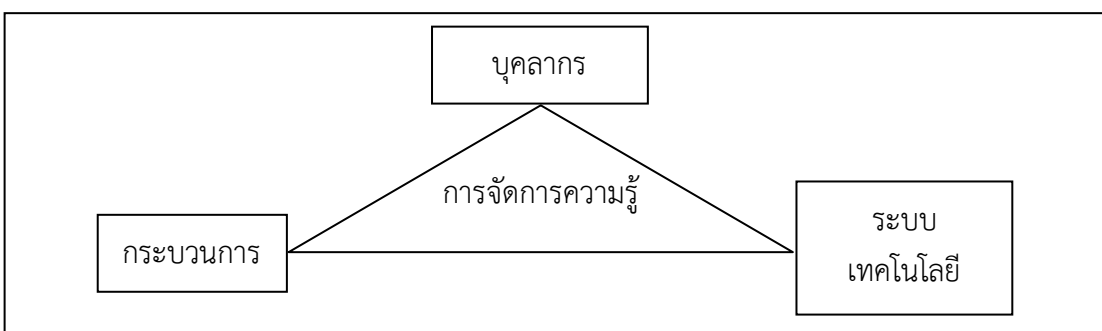
คน (Human) กลยุทธ์หลักที่องค์การใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ในทศวรรษนี้มุ่งที่ความสามารถของคนในองค์การ ที่จะสร้างนวัตกรรมและความคล่องตัวที่จะปรับเปลี่ยน กลยุทธ์ตามสภาวะการณ์ การพัฒนาคนในองค์การ จึงมีความสำคัญเป็นอันดับแรก การจัดการความรู้ เป็นกลยุทธ์ กระบวนการ และเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์การเพื่อแสวงหา สร้าง จัดการ แลกเปลี่ยน และทำให้การใช้ความรู้ที่ต้องการได้รับผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่องค์การต้องการ เป็นการผสมผสาน ความรู้จากหลายศาสตร์ เช่น การบริหารจัดการ (Management Science) การค้นคืนสารสนเทศ (Information Retrieval) สิ่งประดิษฐ์ทางปัญญา (Artificial Intelligence) และพฤติกรรมองค์การ (Organization Behavior)

ซึ่งในทฤษฎีของ ดาเวนพอร์ท และ พรูแซค (Davenport & Prusak, ๒๐๐๒ : ๔) ได้เน้นการจัดการความรู้ไว้ว่า เป็นการพัฒนาคนในองค์การ โดยร้อยละ ๘๐ เป็นการใช้สมองของมนุษย์ อีกร้อยละ ๒๐ เป็นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพราะหัวใจของการจัดการความรู้ คือ การรวบรวมความรู้ (Gathering Information) การวิเคราะห์ (Analysis) และการสังเคราะห์ความรู้ (Synthesizing) ตลอดจนการนำความรู้ไปใช้ ซึ่งตามโมเดลของการจัดการความรู้ คือ การสร้าง (Creating) การจัดการ (Organizing) และการนำไปใช้ (Apply Knowledge)

กระบวนการ (Process) กระบวนการของการจัดการความรู้ประกอบด้วยแนวทางและ ขั้นตอนของการจัดการความรู้ โดยต้องระบุประเภทของสารสนเทศที่ต้องการ ทั้งจากแหล่งข้อมูล ภายในและภายนอก เป็นการแยกแยะว่า ความรู้ชนิดใดที่ควรนำมาใช้ในองค์การ แล้วนำความรู้ นั้น มากำหนดโครงสร้างรูปแบบและตรวจสอบความถูกต้อง ก่อนที่จะนำมาผลิตและเผยแพร่ โดยการ บริหารกระบวนการนั้นจะต้องเข้าใจวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนขององค์การว่าองค์การต้องการให้บรรลุ เป้าหมายอะไร

เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) การจัดการความรู้ที่มีการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของความรู้ในองค์การธุรกิจให้เป็น ความรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อบุคคลนั้น ในเวลาและรูปแบบที่บุคคลนั้นต้องการ เรียกว่า ระบบบริหาร ความรู้ ซึ่งองค์ประกอบของระบบบริหารความรู้ ได้แก่ เทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดเก็บเอกสารสารสนเทศ (Repositories) แพลตฟอร์มที่ทำให้เกิดการทำงานร่วมกัน (Collaborative Platforms) การมีระบบ และฐานข้อมูลที่ใช้งานร่วมกันได้

แผนภาพที่ ๒ - ๔ องค์ประกอบของการจัดการความรู้



ที่มา : Devenport & Prusak ๒๐๐๒: ๒๙ อ้างถึงใน แสงจันทร์ ศรีประเสริฐ, ๒๕๔๙ : ๒๓

วิจารณ์ พานิช (๒๕๔๖) ได้นำเสนอองค์ประกอบที่มีส่วนสำคัญเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ได้แก่

#### ๑. สร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้

ผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่สร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ขององค์กร เพื่อใช้เป็นเข็มทิศในการจัดการความรู้ โดยวิสัยทัศน์ดังกล่าวจะต้องมีความชัดเจน สามารถมองเห็นทิศทาง การดำเนินการและมีขอบเขตที่สามารถมองเห็นได้ชัด ไม่มีรายละเอียดที่มากเกินไป เข้าใจได้ง่าย และต้องทำการสื่อสารวิสัยทัศน์ดังกล่าวให้เป็นที่รับทราบโดยทั่วถึงกัน รวมทั้งทำให้เกิดเป็นความเชื่อและค่านิยมร่วมกันทั่วทั้งองค์กร ซึ่งช่วยส่งเสริมให้เกิดการบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

#### ๒. สร้างทีมจัดการความรู้ขององค์กร

การจัดการความรู้ต้องดำเนินการเป็นทีม เป็นระบบทั่วทั้งองค์กร และสมาชิกขององค์กรจะต้องเข้าใจในบทบาทของตนเอง รวมทั้งปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ตามบทบาทที่ได้รับมอบหมาย

โกศล ดีศีลธรรม (๒๕๔๖) ได้นำเสนอการจัดตั้งทีมจัดการความรู้ขององค์กรควรประกอบไปด้วย

๑. Chief Knowledge Officer (CKO) ที่เป็นเจ้าหน้าที่บริหารอาวุโสในการขึ้นนำการจัดตั้งทีมและการดำเนินโครงการ ซึ่งมีบทบาทและหน้าที่หลัก ดังนี้

๑.๑ จัดความสำคัญของกลยุทธ์การจัดการความรู้

๑.๒ กำหนดขอบข่ายของความรู้ภายในองค์กร โดยยึดถือตามภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร

๑.๓ สนับสนุนให้เกิดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ (Learning Environment)

๑.๔ กำหนดกระบวนการในการจัดการสินทรัพย์ทางปัญญาขององค์กรให้มีมูลค่าสูงสุด

๑.๕ ปรับปรุงและจัดการความรู้ที่เปลี่ยนแปลงในกระแสแห่งโลกาภิวัตน์

๒. เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ (Operation Staff) โดยมีการปฏิบัติหน้าที่ในเรื่องของการจัดการความรู้แบบเต็มเวลา สนับสนุนและประสานงานกับบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ในการดำเนินโครงการ แต่ก่อนที่โครงการจะเข้าสู่ขั้นการพัฒนาระบบ (System Development Phase)

๓. สมาชิกในองค์กร สมาชิกที่มีความสนใจในการถ่ายทอดหรือใช้ความรู้จะต้องระบุเพื่อจัดตั้งกลุ่มที่เรียกว่า Community of Practice (CoP) ที่เป็นกลุ่มบุคคลในองค์กรที่มีความสนใจซึ่งสมาชิกของกลุ่มดังกล่าวจะมีความรู้สึกความเป็นเจ้าของระบบการจัดการความรู้ รวมทั้งต้องมีความมุ่งมั่นและพยายามจากทีมงานทุกคนในการที่จะบรรลุเป้าหมายของโครงการ จึงจะก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ของการมีส่วนร่วม

บางองค์กรได้มีการออกแบบทีมจัดการความรู้ ซึ่งประกอบไปด้วยบุคคลพนักงานในหน่วยใดหน่วยหนึ่งในองค์กรที่รู้เรื่องของตนดี และมีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ เจ้าหน้าที่สารสนเทศภายในองค์กร พนักงานขององค์กร ที่มีความรู้ความเข้าใจข้ามหน่วยงาน การใช้ที่ปรึกษาจากภายนอก ผู้จัดการที่มีความอาวุโส เพื่อเป็นเครื่องแสดงความเอาใจจริงเอาใจส่งเสริมพลัง และช่วยแนะนำวิธีคิดเชิงยุทธศาสตร์ เป็นต้น ซึ่งการจัดตั้งทีมงานเพื่อการจัดการความรู้จึงไม่ได้มี

สูตรสำเร็จที่จะสามารถนำไปใช้ได้กับทุก ๆ องค์การ แต่ขึ้นอยู่กับการนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดความเหมาะสมกับองค์การของตนเองเป็นหลัก

๓. ทุนปัญญาที่มีอยู่ภายในองค์การหรือจากภายนอก

ทุนปัญญา (Intellectual Capital) จะมีอยู่แล้วภายในองค์การในรูปของผลงานที่ดีที่สุดหรืออยู่ในรูปของความสำเร็จที่น่าภาคภูมิใจ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงวิธีที่ดีที่สุด (Best Practice) ในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นความรู้ที่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ หรือการสรรหาความรู้จากภายนอกองค์การ และนำมาประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การ

๔. สร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเข้มข้นในกลุ่มพนักงานระดับล่าง

การสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในกลุ่มพนักงานระดับล่างขององค์การ และบรรยากาศที่มีความสำคัญก็คือ สภาพที่พนักงานสามารถหาประสบการณ์ตรงสำหรับใช้ในการทำงาน เน้นความรู้จากประสบการณ์ตรงมากกว่าความรู้ที่ได้จากตำรา และให้ความสำคัญกับความรู้ที่ฝังลึกโดยเน้นที่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการทำงานประจำวัน การแลกเปลี่ยนความรู้เล็ก ๆ จากการทดลองพัฒนางานในหน้าที่ของตน แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันเองโดยไม่ต้องมีใครมาจัดเวทีให้เกิดการแลกเปลี่ยนขึ้น

๕. จัดการความรู้ควบคู่ไปกับกิจกรรมการพัฒนาสินค้า ผลิตภัณฑ์ การบริการ หรือรูปแบบการทำงานใหม่

การจัดการความรู้มักจะควบคู่หรือสัมพันธ์อย่างแนบแน่นกับการพัฒนาสินค้าตัวใหม่ พัฒนาคุณภาพงาน หรือพัฒนาประสิทธิภาพ ดังนั้น การจัดการความรู้จึงต้องผสมกลมกลืนเป็นเนื้อเดียวกันกับกระบวนการพัฒนาในเรื่องต่าง ๆ ขององค์การ

๖. เน้นการจัดการองค์การแบบ “ใช้พนักงานระดับกลางเป็นพลังขับเคลื่อน” เป็นหลัก

Nonaka & Takeuchi แนะนำว่ารูปแบบของการจัดการองค์การที่เหมาะสมต่อการจัดการความรู้ก็คือแบบ “กลาง-ขึ้น-ลง” (Middle-Up-Down) ซึ่งเน้นการใช้พนักงานหรือผู้บริหารระดับกลางเป็นผู้เชื่อมโยงวิสัยทัศน์ให้เข้ากับความเป็นจริงและสามารถปฏิบัติให้เป็นจริงได้

๗. เปลี่ยนโครงสร้างองค์การเป็นแบบ “พหุบท” (Hypertext)

องค์การแบบ “พหุบท” (Hypertext) หมายถึง องค์การที่มีหลายบริบท (Context) อยู่ในเวลาเดียวกัน ในแต่ละบริบทมีพนักงานทำงานของตนเต็มเวลา และมีภารกิจอยู่ในบริบทเดียว ซึ่งในที่นี้มี ๓ บริบท หรือ ๓ ชั้นอยู่ด้วยกัน ได้แก่ ชั้นที่ ๑ หรือบริบทของระบบงานตามปกติ ชั้นที่ ๒ หรือบริบทของ Project Team ซึ่งการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งแล้วก็สลายตัวกลับสู่ระบบงานตามปกติ แต่ในช่วงของ Project Team สมาชิกของทีมทำงานกันเต็มเวลาให้แก่ Project Team ชั้นที่ ๓ หรือบริบทฐานความรู้ (Knowledge-base) ทำหน้าที่คอยสกัด รวบรวม สังเคราะห์ และยกระดับความรู้ที่เกิดขึ้นจากสองบริบทข้างต้น ให้มีความหมายต่อองค์การยิ่งขึ้น และอำนวยความสะดวกในการดำเนินการจัดการความรู้ของพนักงานในทุกระดับและในทุกบริบท

๘. สร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก

การสร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอกองค์การในเรื่องที่เกี่ยวกับงานหลักขององค์การ ได้แก่ ระบบการรับรู้และตรวจสอบข่าวสาร ความก้าวหน้าของความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเครือข่าย การเชื่อมโยงและสกัดความรู้จากลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ ซึ่งเครือข่ายความรู้ควรต้องให้ความสำคัญทั้งความรู้ชัดแจ้ง และความรู้ที่ฝังลึกอย่างเท่าเทียมกัน

#### ๙. สร้างวัฒนธรรมแนวราบ การสื่อสารอย่างเป็นอิสระในทุกทิศทาง

วัฒนธรรมแบบอำนาจ และการสื่อสารแบบแนวตั้งจะเป็นอุปสรรคต่อการจัดการความรู้ ดังนั้น จึงต้องพยายามสร้างให้เกิดวัฒนธรรมแนวราบขึ้นในองค์กร เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในหน่วยงานเดียวกันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามหน่วยงาน ทำให้เกิดวัฒนธรรมของการแบ่งปันความรู้ และเกิดการสื่อสารอย่างเป็นอิสระในทุกทิศทาง

#### ๑๐. สร้างวัฒนธรรมการจดบันทึก

พนักงานควรได้รับการส่งเสริมให้สร้างนิสัยการจดบันทึกขึ้นภายในตนเอง โดยการ บันทึกเรื่องราว ความรู้สึกนึกคิดและข้อสงสัยลงในบล็อก และเปิดเผยต่อเพื่อนร่วมงานซึ่งจะเป็นช่องทาง ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นอกจากนี้ ความรู้ต่าง ๆ จะต้องได้รับการจดบันทึกและเผยแพร่ให้กับ เพื่อนพนักงานได้เข้าไปศึกษาและนำไปปรับใช้ ซึ่งได้มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาปรับใช้ใน เรื่องของการจัดทำฐานข้อมูลความรู้

#### ๑๑. ประเมินผลการดำเนินการจัดการความรู้

การประเมินผลการดำเนินการจัดการความรู้สามารถดำเนินการได้ทั้งในรูปแบบ ของการประเมินเพื่อติดตาม (Monitor) กระบวนการจัดการความรู้ว่าได้ดำเนินการอย่างเหมาะสมมากน้อย เพียงใด และเป็นไปตามยุทธศาสตร์และแผนขององค์กรหรือไม่ หรืออีกวิธีหนึ่งก็คือ การประเมิน ผลลัพธ์และผลกระทบของการดำเนินการจัดการความรู้

#### เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ในองค์กร

วรวรรณ โชติสวัสดิ์ (๒๕๔๙) ได้กล่าวว่า การจัดการความรู้ย่อมไม่สามารถเกิดขึ้นได้เอง แต่ต้องอาศัยการบริหารจัดการโดยการใช้เครื่องมือ (Tools) ต่าง ๆ เข้ามาบริหารจัดการและประยุกต์ใช้ อย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร สร้างบรรยากาศ การเรียนรู้ให้เกิดขึ้นรวมทั้งเป็นการพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์กรให้เกิดผลในเชิงปฏิบัติอย่างแท้จริง ซึ่งเครื่องมือเหล่านั้น ได้แก่

๑. ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice - CoP) เป็นเครือข่ายความสัมพันธ์ ที่ไม่เป็นทางการ เกิดจากความใกล้ชิด ความพึงพอใจ ความสนใจและการมีพื้นฐานที่ใกล้เคียงกัน เกิดการรวมกลุ่มและทำการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งโดยความจริงนั้น ในสังคมหรือในองค์กร มักมี “ชุมชน” อยู่แล้วโดยธรรมชาติ และในบางครั้งลักษณะที่ไม่เป็นทางการเหล่านี้จะเอื้อต่อการ เรียนรู้และการสร้างความรู้ใหม่ ๆ มากกว่าโครงสร้างที่เป็นทางการ ดังนั้น องค์กรจึงควรหลีกเลี่ยง การจัดตั้ง “ชุมชนนักปฏิบัติ” จากคำสั่งของผู้บริหาร ควรให้เกิดชุมชนนักปฏิบัติอย่างเป็นธรรมชาติ จากความพร้อมใจของแกนนำและสมาชิกของชุมชนเองมากกว่า

๒. การใช้ที่ปรึกษาและพี่เลี้ยง (Mentoring Programs) เป็นวิธีการพัฒนาความสามารถ พนักงาน ซึ่งส่วนมากจะมุ่งเน้นที่พนักงานใหม่ที่ต้องมีการสอนงานอย่างรวดเร็ว เพื่อให้สามารถ ปฏิบัติงานได้ในเวลาอันสั้น โดยการมอบหมายให้พี่เลี้ยงเป็นผู้แนะนำ และสอนวิธีการทำงานให้

๓. การสับเปลี่ยน (Job Rotation) การสับเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือ การสับเปลี่ยนลักษณะงาน ทำให้บุคลากรขององค์กรได้มีการเรียนรู้งานใหม่ และมีโอกาสใช้ความรู้ ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ เกิดมุมมองหรือมีวิสัยทัศน์ในเรื่องต่าง ๆ ที่แตกต่างไปจากเดิม ทำให้ พนักงานได้มีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ และเป็นการพัฒนาศักยภาพของ บุคลากรในองค์กร

๔. การทบทวนหลังการปฏิบัติ (After Action Reviews - AAR) เป็นการเรียนรู้ระหว่างทำงาน เป็นเรื่องของการสรุปทบทวนจากประสบการณ์ ช่วยให้ได้เห็นสิ่งที่ตนไม่ได้เห็น ช่วยเติมเต็มประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เป็นการอภิปรายเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อทบทวนว่าเกิดอะไรขึ้น ทำไมจึงเกิด จะรักษาจุดแข็งและปรับปรุงจุดอ่อนอย่างไร ส่งผลให้ทีมและสมาชิกได้เรียนรู้จากทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้ผู้เข้าร่วมตระหนักในคุณค่าของความคิดเห็นที่แตกต่างกัน เห็นพลังของความแตกต่างหลากหลายจากประสบการณ์ตรง ซึ่งจะทำให้คนในองค์กรสามารถทำงานภายใต้ความคิด ความเชื่อที่แตกต่างหลากหลายได้อย่างมีพลังเสริม (Synergy) ซึ่งกันและกัน โดยมีเป้าหมายเดียวกันที่เป้าหมายหลักขององค์กรนั่นเอง

๕. การเสวนาหรือสุนทรียสนทนา (Dialogue) เป็นการปรับฐานความคิดโดยการฟังจากผู้อื่นและความหลากหลายทางความคิดที่เกิดขึ้น ทำให้สมาชิกเห็นภาพที่ใกล้เคียงกัน หลังจากนั้นจึงจะจัดประชุมหรืออภิปรายเพื่อแก้ปัญหาหรือหาข้อยุติต่อไปได้โดยง่าย และผลหรือข้อยุติที่เกิดขึ้นจะเกิดจากการที่เราเห็นภาพในองค์รวมเป็นที่ตั้ง

๖. ฐานความรู้ที่เรียนและความสำเร็จ (Lessons Learned and Best Practices Databases) การจัดการองค์ความรู้ในองค์กรได้มีการจัดเก็บองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ทั้งในรูปแบบของความสำเร็จ ความล้มเหลวและข้อเสนอแนะในเรื่องที่สนใจ โครงการ หรือกลุ่มที่ปรึกษา และการที่มีศูนย์กลางความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ ทำให้พนักงานทั้งองค์กรสามารถเข้ามาเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญได้โดยตรง และฐานองค์ความรู้นี้จะเป็เครื่องมือ ที่สำคัญในการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร

๗. แหล่งผู้รู้ในองค์กร (Center of Excellence - CoE) เป็นการกำหนดแหล่งผู้รู้ในองค์กร (Center of Excellence) การทำดัชนีผู้รู้ (Knowledge-expert Dictionary) หรือ ทราบว่า จะสามารถติดต่อสอบถามผู้รู้ได้ที่ไหน อย่างไร (Expertise Locators) จึงเป็นอะไรที่มากกว่ารายชื่อผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้าน

๘. การเล่าเรื่อง (Story Telling) เป้าหมายสำคัญที่สุดของการเล่าเรื่อง คือ ให้ผู้มีความรู้จากการปฏิบัติปลดปล่อยความรู้ที่ซ่อนอยู่ในส่วนลึกไม่ว่าจะเป็นความเชื่อ ความคิด และการปฏิบัติออกมาเป็นคำพูด และหน้าตาทำทาง เรื่องราวที่บอกเล่าทำให้ผู้ฟังเข้าไปร่วมอยู่ในความคิด มีความรู้สึกเหมือนเป็นส่วนหนึ่งของเรื่องที่เล่า มีความต้องการที่จะหาคำตอบเพื่อแก้ปัญหา เรื่องราวและความคิดต่าง ๆ ในเรื่องที่เล่านั้นกลายเป็นของผู้ฟัง ผู้ฟังมิใช่เป็นเพียงผู้สังเกตภายนอกอีกต่อไปเป็นการพัฒนาทักษะของสมาชิกกลุ่มให้สามารถใช้เรื่องเล่าเป็นเครื่องมือของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในลักษณะ “ใจถึงใจ” คือ มีความเอื้ออาทร และมีความเชื่อถือ เชื่อมั่น (Trust) ระหว่างกัน

๙. เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist) หลักคิดในเรื่องนี้ก็คือ มีคนอื่นที่เขาทำได้ดีอยู่แล้วในเรื่องที่เราอยากพัฒนาหรือปรับปรุง จึงไม่ควรเสียเวลาคิดค้นใหม่ด้วยตนเอง ควร “เรียนลัด” โดยนำตัวอย่างจากผู้ที่ทำได้ดีอยู่แล้วมาปรับใช้กับงาน แล้วพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น แต่ไม่ใช่ไปลอกวิธีการของเขามาทั้งหมด แต่ไปเรียนรู้แนวคิดและแนวปฏิบัติของเขาแล้วเอามาปรับปรุงใช้งานให้เหมาะสมต่อสภาพการทำงาน โดยอาจจะเป็นการประชุม เชิญสมาชิกจากทีมอื่น มาแบ่งปันประสบการณ์ความรู้ ความเข้าใจให้แก่ทีม ซึ่งต้องการความช่วยเหลือ ผู้ที่ถูกเชิญมาอาจจะเป็นคนที่อยู่ในองค์กรอื่นก็ได้ แต่ความสัมพันธ์จากกิจกรรมเพื่อนช่วยเพื่อนไม่ควรสิ้นสุดไปกับการประชุม ควรมีการแลกเปลี่ยน

เรียนรู้ประสบการณ์จากการนำความรู้และแนวคิดจากกิจกรรม “เพื่อนช่วยเพื่อน” ไปทดลองปฏิบัติ โดยผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) จนกว่าจะถึงกำหนดนัดประชุมในครั้งต่อไป

๑๐. เวที ถาม-ตอบ (Forum) เป็นอีกหนึ่งเวทีในการที่จะสามารถส่งคำถามเข้าไปเพื่อให้ผู้รู้ที่อยู่ร่วมในบนเวที (Forum) ได้ช่วยกันตอบคำถาม หรือทำการส่งต่อให้กับผู้เชี่ยวชาญท่านอื่นได้ช่วยตอบคำถามเหล่านั้น หากองค์การมีการจัดตั้ง ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice-CoP) หรือมีการกำหนดแหล่งผู้รู้ในองค์การ (Center of Excellence-CoE) คำถามที่เกิดขึ้นสามารถส่งเข้าไปในกลุ่มผู้รู้ที่อยู่ใน CoP หรือ CoE ช่วยหาคำตอบให้ได้

๑๑. การจัดตลาดนัดความรู้ เป็นกิจกรรมกึ่งฝึกอบรมกึ่งปฏิบัติจริง ทั้งนี้ เพื่อให้กลุ่มบุคลากรหรือทีมงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ได้มีโอกาสเรียนรู้และได้กระทำหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายในบทบาทของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้จากการจัดงานตลาดนัดความรู้ รวมทั้งสมาชิกภายในองค์การได้มีโอกาสรู้จักหลักการ วิธีการจัดการความรู้และ มีโอกาสในการลงมือปฏิบัติจริง ซึ่งจะทำให้สมาชิกทุกคนในองค์การได้มีการรับรู้ถึงการจัดการความรู้ภายในองค์การของตนเอง ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

ความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์การจึงขึ้นอยู่กับว่าจะเลือกใช้เครื่องมือ (Tools) ตัวใดให้เหมาะสมกับองค์การ และควรมุ่งเน้นที่เครื่องมือจัดการความรู้เพียง ๒ – ๓ อย่าง ทำอย่างเรียบง่าย สะดวกต่อการปฏิบัติ และกระทำจนกระทั่งเกิดความชำนาญ รวมทั้งควรมุ่งจัดการความรู้เฉพาะประเด็นที่มีความสำคัญต่อองค์การเพียงไม่กี่เรื่อง อาจจะเป็นเพียงสองถึงสามประเด็นที่สามารถพิสูจน์ได้ถึงคุณค่าของการดำเนินการจัดการความรู้ และเป็นประโยชน์ต่อองค์การอย่างแท้จริง

### กระบวนการจัดการความรู้ในองค์การ

เมื่อการจัดการความรู้ เป็นกระบวนการ (Process) ที่ดำเนินการร่วมกัน โดยผู้ปฏิบัติงานในองค์การเป็นผู้ใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ดีขึ้นกว่าเดิม ดังนั้นการจัดการความรู้ใน ความหมายนี้ จึงเป็นกิจกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ไม่ใช่กิจกรรมของนักวิชาการหรือนักทฤษฎี แต่นักวิชาการหรือนักทฤษฎีอาจเป็นประโยชน์ในฐานะแหล่งความรู้ (Resource Person) หรือ ผู้อำนวยการความสะดวในการจัดการความรู้ การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่องเกิดการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ เป้าหมาย คือ การพัฒนางาน และพัฒนาคนโดยมีความรู้เป็นเครื่องมือ มีกระบวนการความรู้เป็นเครื่องมือ ซึ่งได้มีผู้รู้นำเสนอแนวคิดไว้หลายท่าน (แสงจันทร์ ศรีประเสริฐ, ๒๕๔๙) ดังนี้

### กระบวนการจัดการความรู้ตามแนวคิดของ Marquardt (๑๙๙๖ : ๒๓ – ๒๙)

กระบวนการของการจัดการความรู้ประกอบไปด้วยแนวทางและขั้นตอนของการจัดการความรู้โดยต้องระบุประเภทของสารสนเทศที่ต้องการ ทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอก เพื่อเป็นการแยกแยะว่า ความรู้ชนิดใดที่ควรนำมาใช้ในองค์การ แล้วนำความรู้นั้นมากำหนดขั้นตอนของกระบวนการจัดการความรู้ แต่ก่อนที่จะนำมาผลิตและเผยแพร่โดยการบริหารกระบวนการนั้น ผู้บริหารจะต้องเข้าใจวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนว่า องค์การธุรกิจต้องการให้บรรลุเป้าหมายอะไร ซึ่ง Marquardt ได้นำเสนอกระบวนการของการจัดการความรู้ไว้ ๔ ขั้นตอน คือ

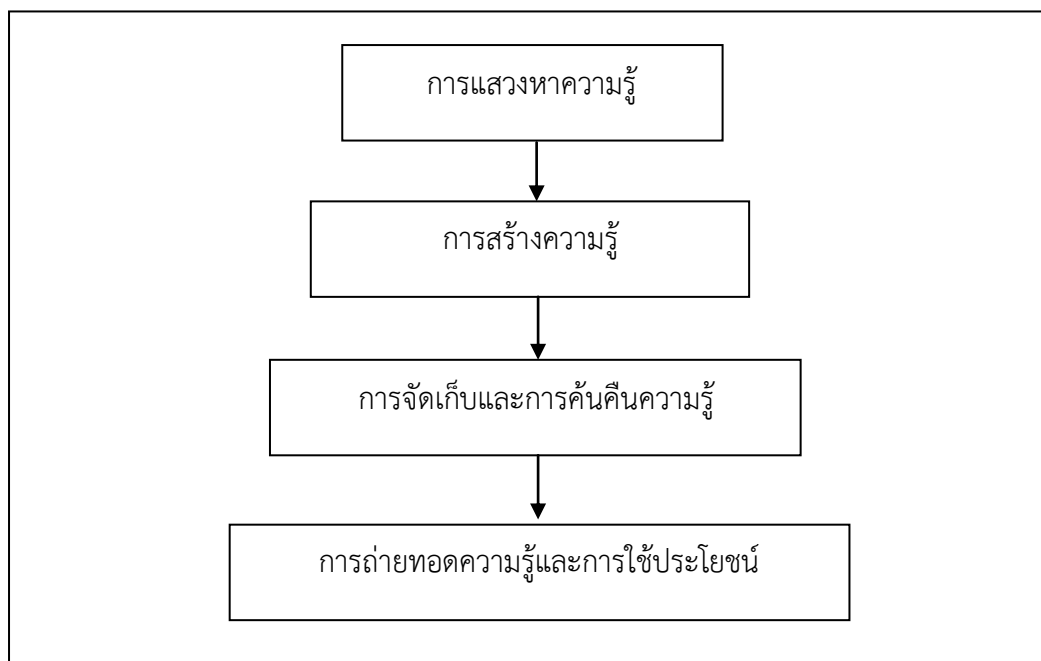
๑. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) องค์การควรแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์ และมีผลต่อการดำเนินงานจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ

๒. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) เป็นสิ่งที่สร้างสรรค์ขึ้นใหม่ (Generative) ซึ่งเกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน การหยั่งรู้ และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือบุคลากรในองค์การ ซึ่งหมายความว่าทุก ๆ คน สามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้ โดยมีรูปแบบต่าง ๆ ในการสร้างความรู้ ดังนี้ การที่บุคคลให้ความรู้ที่ตนมีอยู่กับผู้อื่น การนำความรู้ที่องค์การมีอยู่ผนวกเข้ากับความรู้ของแต่ละบุคคล การเรียนรู้โดยการปฏิบัติและการทดลอง และการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาในอดีต

๓. การจัดเก็บและการค้นคืนความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval) ในการจัดการความรู้ องค์การต้องกำหนดสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นองค์ความรู้ และต้องพิจารณาถึงวิธีการในการเก็บรักษา และการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ องค์การต้องเก็บรักษาสิ่งที่องค์การเรียกว่าเป็นความรู้ไว้ให้ดีที่สุด ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลสารสนเทศ ผลสะท้อนกลับ การวิจัยและการทดลอง การจัดเก็บเกี่ยวข้องกับด้านเทคนิค เช่น การบันทึกเป็นฐานข้อมูล (Database) หรือการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน เป็นต้น ตลอดจนกระบวนการทางมนุษย์ เช่น การสร้างและการจดจำของปัจเจกบุคคล เป็นต้น

๔. การกระจายความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization) มีความจำเป็นสำหรับองค์การ เนื่องจากองค์การจะเรียนรู้ได้ดีขึ้น เมื่อความรู้มีการกระจาย และถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วทั้งองค์การ การเผยแพร่และการใช้ประโยชน์จากความรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกลไกด้านอิเล็กทรอนิกส์ และเป็นเรื่องของการเคลื่อนที่ของสารสนเทศและความรู้ระหว่างบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งนั้นเป็นไปได้โดยตั้งใจและไม่ได้ตั้งใจ

แผนภาพที่ ๒ - ๕ ขั้นตอนของกระบวนการจัดการความรู้ของ Marquardt



ที่มา : Marquardt ๑๙๙๖ : ๓๐ อ้างถึงใน แสงจันทร์ ศรีประเสริฐ, ๒๕๔๙ : ๒๗

**กระบวนการจัดการความรู้ตามแนวคิดของ Sarvary (๑๙๙๙ : ๑๐๖)** ได้กล่าวไว้ว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กรเป็นหลัก โดยมองว่าองค์กรเป็นระบบซึ่งมีความสลับซับซ้อนที่มีการพัฒนาตามบริบทและสภาพแวดล้อมของแต่ละองค์กร การจัดการความรู้จึงเป็นเสมือนกรอบหรือระเบียบวิธีปฏิบัติที่เอื้อให้บุคลากรในองค์กร มีกระบวนการในการเก็บรวบรวมข้อมูลและใช้ความรู้ร่วมกัน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพของงานและผลลัพธ์ ให้ดียิ่งขึ้น สำหรับกระบวนการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดการใช้ข้อมูลร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องคำนึงถึงส่วนประกอบหลัก ๓ ส่วน ได้แก่ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และกระบวนการตลอดจนการจัดการเทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ ดังนี้

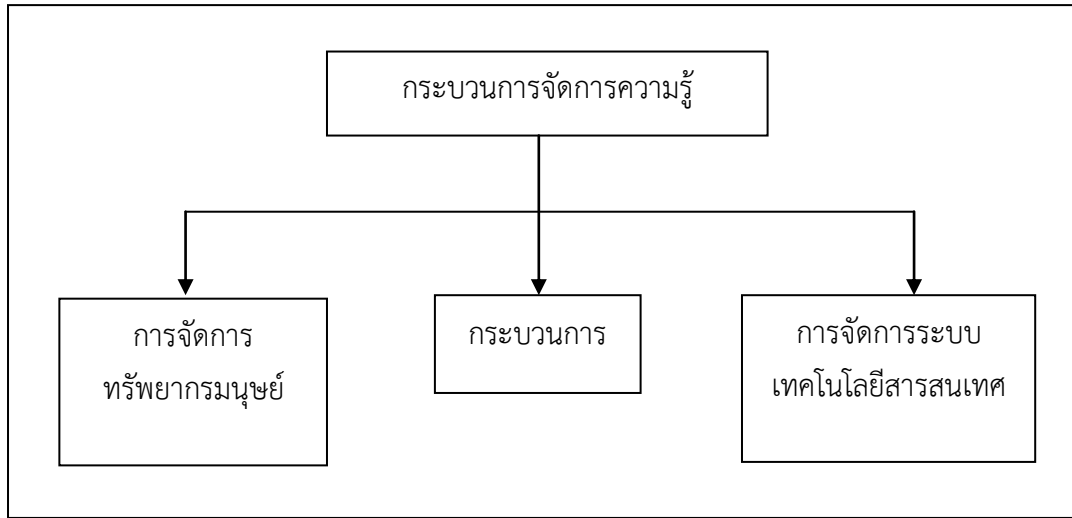
๑. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) บุคลากร ถือเป็นทรัพยากรขององค์กรที่สำคัญที่สุด เพราะบุคลากรเป็นผู้จัดการความรู้และเป็นผู้ที่มีความสามารถในการจัดการองค์การ ดังนั้นการจัดการความรู้จะต้องยึดหลักการในการทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยการดึงบุคลากรจากหลายระดับมารวมความคิดร่วมกัน เพื่อให้เป็นองค์กรที่มีนโยบายและแนวปฏิบัติ และสามารถจัดการให้บุคลากรใช้ความรู้ร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการรวมกลุ่มกันขึ้นนี้จะช่วยทำให้งานของแต่ละบุคคลมีความน่าสนใจและมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น เนื่องจากบุคลากรเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการเรียนรู้ในอนาคตของสมาชิกทุกคน เพราะฉะนั้นการรวมตัวควรเป็นไปโดยธรรมชาติ คือ เป็นไปด้วยความจริงใจ

๒. กระบวนการ (Process) ไม่ว่าจะ เป็นกระบวนการที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ เช่น กระบวนการพัฒนาสินทรัพย์ และการจัดเก็บความรู้ของแต่ละฝ่าย ตลอดจนระบบแรงจูงใจและค่าตอบแทน ล้วนแต่มีอิทธิพลต่อการไหลเวียนของสารสนเทศภายในองค์กร ดังนั้นการจัดการความรู้จึงเป็นการส่งเสริมกระบวนการทำงานขององค์กรเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจที่มีข้อมูลสนับสนุนเพียงพอ

๓. การจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Management) ถึงแม้ว่า เทคโนโลยีจะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง แต่จะต้องพิจารณาการจัดการให้เหมาะสมกับทรัพยากรที่มีจำกัด เทคโนโลยีไม่ใช่เงื่อนไขของการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ แต่เทคโนโลยีมีส่วนช่วยในการสนับสนุนการทำงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงขึ้น การใช้เทคโนโลยีให้เกิดผล จะต้องทำให้กลุ่มเป้าหมายหลักภายในองค์กรเข้าถึงข้อมูลและต้องเปิดช่องทางให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างฝ่ายต่าง ๆ



แผนภาพที่ ๒ - ๖ ส่วนประกอบของกระบวนการจัดการความรู้ของ Sarvary

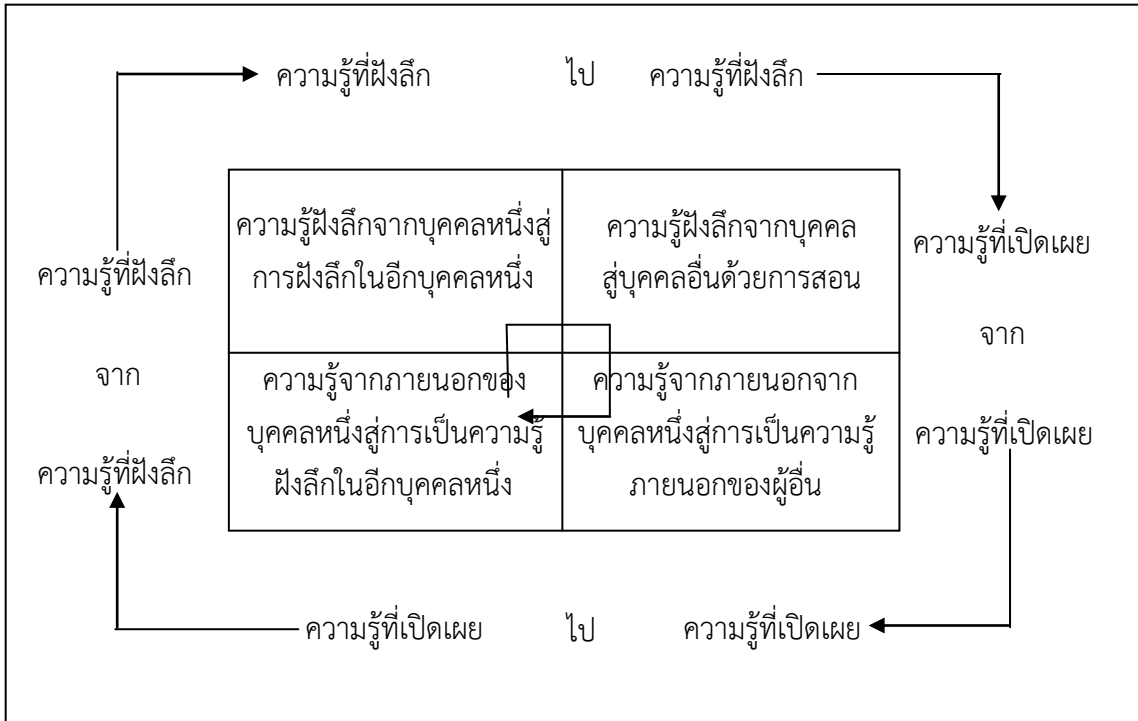


ที่มา : Sarvary ๑๙๙๙ : ๑๐๙ อ้างถึงใน แสงจันทร์ ศรีประเสริฐ, ๒๕๔๙ : ๒๙

**กระบวนการจัดการความรู้ตามแนวคิดของ Nonaka & Takeuchi (๒๐๐๐ : ๔๕ - ๔๙)**  
 ได้กล่าวไว้ว่า ในยุคของการแข่งขันนี้ องค์กรจะต้องทำมากกว่าการดูแลลูกค้า กล่าวคือ องค์กรจะต้องเกี่ยวข้องและดูแลเอาใจใส่ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทุกส่วน (Stakeholder) และองค์กรควรที่จะต้องพยายามให้พนักงานมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ผลงานขึ้นมา ทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างกลยุทธ์ขององค์กร นอกจากนี้ผู้บริหารควรที่จะต้องมีการบริหารงานให้น้อยระดับลง (Delayer Management) นั่นก็หมายความว่า ในการบริหารงาน ผู้บริหารควรดูแลพนักงานหลาย ๆ แผนก ไปพร้อม ๆ กัน (Task Group) โดยทั้งสองคนได้เสนอหลักในการปฏิบัติงานไว้ว่า พนักงานทุกคนจะต้องปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยการใช้ฐานความรู้ร่วมกัน เรียนรู้ร่วมกัน และแลกเปลี่ยนความรู้ต่างระดับกัน ตลอดจนมีการนำเอาความรู้มาสร้างสรรค์ให้เกิดเป็นผลงานขึ้นมา

Nonaka & Takeuchi กล่าวต่อไปอีกว่า ความรู้ใหม่เริ่มต้นที่ปัจเจกบุคคลเสมอและจะถูกแปรรูปเปลี่ยนเป็นความรู้ขององค์กร ดังนั้นความรู้ใหม่ขององค์กรจึงเกิดขึ้นตามปฏิกิริยาระหว่างความรู้เปิดเผย (Explicit Knowledge) กับความรู้ที่ฝังลึกในคน (Tacit Knowledge) ซึ่งเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องเป็นวงจรที่มีรูปแบบพื้นฐาน ๔ ประการ หรือที่เรียกว่า SECI ย่อมาจาก (Socialization Externalization Combination Internalization)

แผนภาพที่ ๒ - ๗ ความรู้ใหม่ตามรูปแบบของ Nonaka และ Takeuchi



ที่มา : Nonaka & Takeuchi ๒๐๐๐ : ๓๔ อ้างถึงใน แสงจันทร์ ศรีประเสริฐ, ๒๕๔๙ : ๓๐

จากภาพแสดงให้เห็นถึงการสร้างความรู้ผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่เปิดเผยกับความรู้ที่ฝังลึกในคนขององค์กร ซึ่งจะเรียกปฏิสัมพันธ์แบบนี้ว่า การเปลี่ยนแปลงความรู้ (Knowledge Conversion) โดยที่กระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้สามารถอธิบายได้ ดังนี้

๑. การถ่ายทอดความรู้ฝังลึกจากบุคคลหนึ่ง สู่การฝังลึกในอีกบุคคลหนึ่ง (Socialization) หมายถึง กระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้ที่ฝังลึกในคนผ่านการแบ่งปันประสบการณ์ อันเนื่องมาจากอยู่ในสถานะแวดล้อมเดียวกัน โดยที่บุคคลสามารถรับความรู้โดยนัยหรือความรู้ที่ฝังลึก ได้จากการสังเกต ลอกเลียนแบบ หรือการลงมือปฏิบัติ

๒. การถ่ายทอดความรู้ฝังลึกจากบุคคล สู่บุคคลอื่นด้วยการสอน (Externalization) หมายถึง กระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้ที่ฝังลึกไปเป็นความรู้ที่เปิดเผย ขั้นตอนนี้นับว่าเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการสร้างความรู้ ทั้งนี้เพราะเป็นขั้นที่ความรู้โดยนัย ถูกทำให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยการเปรียบเทียบ ใช้ตัวอย่างหรือตั้งสมมติฐาน

๓. การถ่ายทอดความรู้ภายนอกจากบุคคลหนึ่ง สู่การเป็นความรู้ภายนอกของบุคคลอื่น (Combination) หมายถึง กระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้ที่เปิดเผยนั่นคือ ทำให้ความคิดต่าง ๆ เป็นระบบจนกลายเป็นความรู้ ความรู้ที่นำมารวมนั้นนี้เกิดจากการแลกเปลี่ยนของบุคคลเป็นหลัก รวมกับความรู้ที่ผ่านสื่อหรือช่องทางความรู้ต่าง ๆ เช่น การแลกเปลี่ยนเอกสาร การประชุม การสนทนา ทางโทรศัพท์ หรือเครือข่ายการติดต่อสื่อสารทางคอมพิวเตอร์ เป็นต้น ดังนั้นความรู้ใหม่ในกระบวนการนี้ จึงต้องมีการจัดหมวดหมู่ของความรู้ให้ชัดเจน

๔. การถ่ายทอดความรู้จากภายนอกของบุคคลหนึ่ง สู่การเป็นความรู้ฝังลึกในอีกบุคคลหนึ่ง (Internalization) หมายถึง กระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้ที่เปิดเผยไปเป็นความรู้ที่ฝังลึกในคน จากความรู้ต่าง ๆ ที่บุคคลได้รับทั้งที่เป็นความรู้ที่ฝังลึกในคนและความรู้ที่เปิดเผย ก็จะรวมกันกลับไปเป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคลนั้น ๆ อีกครั้ง ซึ่งกลายเป็นทรัพย์สินที่แต่ต้องไม่ได้แต่มีค่ายิ่งขององค์กร

Nonaka & Takechi (๑๙๙๖ : ๑๑๓ - ๑๑๗ อ้างถึงใน แสงจันทร์ ศรีประเสริฐ, ๒๕๔๙, : ๓๑ - ๓๒) ได้นำเสนอกระบวนการจัดการความรู้ที่ผู้บริหารของแต่ละองค์กร ควรที่จะนำมาใช้ในการดำเนินการจัดการความรู้ ซึ่งมีขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

๑. สร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ (To Establish Vision about Knowledge) ผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่สร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ที่เป็นความรู้แห่งชีวิตหรือความรู้หลักขององค์กร สำหรับใช้เป็นเข็มทิศในการจัดการความรู้ขององค์กรธุรกิจ ซึ่งการจัดการวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ ต้องไม่ใช่เพียงแค่สร้าง ด้วยการเรียงถ้อยคำให้กินใจและซาบซึ้ง แต่วิสัยทัศน์ต้องสามารถสร้างความเข้าใจได้ง่าย และยังสามารถที่จะสื่อสารให้เป็นที่รู้และเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันได้ จนเกิดเป็นความเชื่อและค่านิยมร่วมกันทั่วทั้งองค์กร

ดังนั้นวิสัยทัศน์ดังกล่าวนี้ จึงต้องมีความชัดเจนในระดับที่เหมาะสม กล่าวคือ ชัดเจนในระดับที่มองเห็นทิศทางและขอบเขตรวมกันได้อย่างครบถ้วน แต่ก็ไม่ควรชัดหรือมีรายละเอียดมากเกินไป จนทำให้ปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน วิสัยทัศน์ดังกล่าวจะต้องเปิดโอกาสให้พนักงานในแต่ละหน่วยย่อยร่วมกันตีความแล้วนำไปสู่วิสัยทัศน์ และพันธกิจของหน่วยย่อยภายใต้ร่มของวิสัยทัศน์ภาพรวม ทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันทุ่มเท ที่จะทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์นั้น

๒. สร้างทีมจัดการความรู้ขององค์กร (To Build Organization's Knowledge Management Team) การจัดการความรู้เริ่มที่ตัวบุคคลเป็นคน ๆ แต่ที่สุดแล้วต้องดำเนินการเป็นทีมและเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร จึงจะเกิดพลังของการจัดการความรู้อย่างเต็มที่ และสมาชิกขององค์กรจะต้องเข้าใจบทบาทของตนเองในด้านการจัดการความรู้ ซึ่งทีมจัดการความรู้ขององค์กรจะประกอบไปด้วย ๓ กลุ่ม ได้แก่

๒.๑ ผู้ปฏิบัติการในการจัดการความรู้ (Knowledge Practitioner) คือ ผู้จัดการความรู้ตัวจริง ทำหน้าที่หลักเกี่ยวกับความรู้ ๔ ประการ คือ การเสาะหา (Acquire) สร้าง (Create) สั่งสม (Accumulate) และใช้ความรู้ (Exploit) ผู้ปฏิบัติซึ่งทำหน้าที่จัดการความรู้ ได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติการ อันประกอบไปด้วย ๒ กลุ่ม คือ ผู้ปฏิบัติ (Knowledge Operator) กับผู้เชี่ยวชาญความรู้ (Knowledge Specialist) ผู้ปฏิบัติเป็นผู้ทำงานหลักขององค์กร และสั่งสมประสบการณ์จากการปฏิบัติงานนั้น ความรู้ที่เกิดขึ้นในตัวพนักงานเหล่านี้อยู่ในรูปของทักษะ บทบาทหลักของการจัดการความรู้ในองค์กรของคนเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับความรู้ฝังลึกของตนเอง และขององค์กรเป็นส่วนใหญ่ การจัดการความรู้ของผู้ปฏิบัติเน้นที่ขั้นตอนการเอาความรู้ที่เปิดเผยมาปฏิบัติ และนำเอาความรู้ที่ฝังลึกของตนมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน ส่วนผู้เชี่ยวชาญความรู้จะทำหน้าที่เกี่ยวกับการสร้างความรู้ที่เปิดเผยจากความรู้ฝังลึกอยู่ในคน และนำความรู้ที่เปิดเผยมาสังเคราะห์ จัดหมวดหมู่ หรือสร้างเป็นความรู้ที่ยกระดับ โดยสามารถที่จะนำไปเก็บไว้ในคอมพิวเตอร์เพื่อให้เป็นบริการในการสืบค้น/ค้นหาข้อมูล จัดหมวดหมู่ ทั้งนี้เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกให้กับผู้มาขอรับบริการ เนื่องจากการวิจัยและพัฒนาเป็นการสร้างความรู้ที่เปิดเผย ดังนั้นบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยและพัฒนาทั้งหมด จึงถืออยู่ในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญความรู้ด้วย

๒.๒ วิศวกรความรู้ (Knowledge Engineer) เป็นภารกิจของพนักงานที่เป็นผู้บริหารระดับกลาง หน้าที่หลัก คือ การตีความและแปลงความรู้ฝังลึกให้เป็นความรู้ที่เปิดเผย จับต้องได้ และนำไปปฏิบัติได้ง่าย วิศวกรความรู้ทำหน้าที่เชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานระดับปฏิบัติ โดยตีความตามวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ขององค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงยกร่างขึ้น และอยู่ในสภาพที่เป็นความรู้ฝังลึก/ไม่ชัดแจ้ง ให้เป็นความรู้เปิดเผยชัดแจ้งและสอดคล้องกับงานของพนักงานระดับปฏิบัติ โดยสามารถที่จะนำมาพูดคุยกัน เพื่อทำความเข้าใจกับพนักงานระดับปฏิบัติการ เพื่อให้พนักงานระดับปฏิบัติการเกิดวิสัยทัศน์และความรู้ของตนในระดับบุคคล และในระดับงานหรือหน่วยงานย่อย ดังนั้นวิศวกรความรู้ จึงแสดงความรู้ฝังลึกออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้ง นอกจากนี้แล้ววิศวกรความรู้ยังมีหน้าที่หลักอีก ๓ ประการ โดยที่ทั้ง ๓ หน้าที่เป็นเรื่องเกี่ยวกับการหมุนวงจรระดับความรู้ในลักษณะของเกลียวความรู้ (Knowledge Spiral) เกลียวความรู้อันดับแรก คือ เกลียวความรู้ข้ามระดับชั้นภายในหน่วยงานขององค์กร กล่าวคือ เป็นการเชื่อมระหว่างระดับล่าง ระดับกลาง และระดับบนขององค์กร เกลียวที่สอง คือ เป็นเกลียวความรู้ข้ามระหว่างหน่วยงานและข้ามภารกิจภายในองค์กร เกลียวที่สาม คือ เป็นเกลียวความรู้ข้ามระหว่างองค์กรกับองค์กรภายนอก

๒.๓ ผู้บริหารความรู้ (Knowledge Manager) ส่วนใหญ่แล้ว ผู้บริหารความรู้ ก็คือ ผู้ที่เป็นผู้บริหารระดับสูง ซึ่งผู้บริหารระดับสูงของกองบัญชาการกองทัพไทย ได้แก่ ผู้มีตำแหน่งตั้งแต่ระดับเจ้ากรมขึ้นไป

### ปัจจัยที่ส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการจัดการความรู้

วรวรรณ โชติสวัสดิ์ (๒๕๔๙ : ๓๗ - ๔๓) กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งเสริมให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ (Key Enablers) มีดังนี้

#### ๑. ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ (Leadership and Strategy)

ผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการจัดการความรู้ เพื่อที่จะสามารถสื่อสารและผลักดันให้มีการจัดการความรู้ขึ้นในองค์กร สร้างความเชื่อและค่านิยมร่วมเพื่อก่อให้เกิดความมุ่งมั่นร่วมกันทั้งองค์กร รวมทั้ง จะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่าง (Role Model) และสนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ในองค์กร ในขณะเดียวกัน กลยุทธ์หรือวิธีการในการจัดการความรู้ก็ต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับกลยุทธ์และทิศทางในการดำเนินธุรกิจขององค์กร เพื่อที่จะช่วยให้องค์กรสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างแท้จริง

#### ๒. วัฒนธรรมองค์กร (Culture)

สิ่งสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ก็คือวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคคลภายในองค์กร มีวัฒนธรรมที่ยืดหยุ่นในการจัดการความรู้ อุปสรรคทางวัฒนธรรมต่าง ๆ จะต้องได้รับการจัดการที่ดี มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ อุปสรรคทางวัฒนธรรมที่มักเกิดขึ้นในองค์กรต่าง ๆ และแนวทางการปรับปรุงแก้ไขจะนำเสนอไว้ในตารางที่ ๒ - ๑ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างเต็มที่เพื่อที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นในการสร้างระบบการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กรของตน

## ตารางที่ ๒ - ๑ อุปสรรคทางวัฒนธรรมในการจัดการความรู้และการแก้ไข

วัฒนธรรมที่เป็นอุปสรรคในการจัดการความรู้	แนวทางการแก้ไข
ขาดความไว้วางใจ	สร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจด้วยการจัดประชุมแบบพบหน้ากันแบบไม่เป็นทางการ
วัฒนธรรมแตกต่างกัน	สร้างพื้นฐานร่วมกันด้วยการให้การศึกษาหาหรือทำงานเป็นทีมและการหมุนสับเปลี่ยนงาน
หวงความรู้ เกรงว่าหากถ่ายโอนความรู้แล้วตนจะหมดความสำคัญ	ประเมินผลงานและมอบรางวัลแก่คนที่แลกเปลี่ยนความรู้เป็นหลัก
ความสามารถมีจำกัดในการรับรู้	พัฒนาให้พนักงานมีความยืดหยุ่นให้เวลาในการเรียนรู้ จ้างคนที่เปิดรับความคิดใหม่
ความเชื่อที่ว่าความรู้เป็นอภิสิทธิ์ของคนบางกลุ่ม	สร้างความเชื่อใหม่ว่าคุณค่าของความรู้สำคัญกว่าสถานะของบุคคล
ไม่อดทนต่อความผิดพลาดหรือไม่ขอความช่วยเหลือ	ยอมรับและให้รางวัลแก่ความผิดพลาดที่สร้างสรรค์และการทำงานร่วมกัน

ที่มา : ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, ๒๕๔๘ : ๒๗

### ๓. เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้ (Technology)

เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้การจัดการความรู้ขององค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ เทคโนโลยีและกระบวนการที่เอื้อต่อการจัดการองค์ความรู้ ที่สำคัญ ได้แก่ เทคโนโลยีด้านการสื่อสาร โดยเฉพาะระบบคอมพิวเตอร์และเครือข่าย จะช่วยให้การจัดการข้อมูลสารสนเทศ และองค์ความรู้เกิดความสะดวกรวดเร็วและง่ายต่อการใช้งาน ซึ่งความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยเฉพาะอินเทอร์เน็ต เป็นแรงผลักดันสำคัญที่ช่วยให้การแลกเปลี่ยนความรู้สามารถกระทำได้ง่ายขึ้น ช่วยให้คนในองค์กรสามารถค้นหาความรู้ ดึงเอาความรู้ไปใช้ ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ รวมถึงช่วยให้ข้อมูลความรู้ถูกจัดเก็บอย่างเป็นระเบียบ ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศกับกระบวนการจัดการความรู้ในองค์กรจะมีความสัมพันธ์กัน ดังต่อไปนี้

๓.๑ การสร้างและการเก็บข้อมูลความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการสร้างความรู้ให้เกิดขึ้น พร้อมทั้งทำให้ง่ายและสะดวกต่อการจัดเก็บข้อมูลความรู้ต่าง ๆ เหล่านี้ มีการสร้างและพัฒนาโปรแกรมต่าง ๆ ให้สามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรได้ เช่น โปรแกรมที่ใช้ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ โปรแกรมระบบความจริงเสมือนซึ่งมีประโยชน์ในด้านการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์ และด้านธุรกิจ เป็นต้น

๓.๒ การประมวลผลความรู้ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถทำให้การรวบรวมและการประมวลผลความรู้เกิดขึ้นได้อย่างสะดวกรวดเร็ว ซึ่งสามารถกระทำได้โดยใช้โปรแกรมต่าง ๆ ในการดำเนินการ ตัวอย่างเช่น ปัญญาประดิษฐ์ ซึ่งจะมีส่วนช่วยให้ได้คำแนะนำหรือข้อสรุปที่ต้องการค้นหา

๓.๓ การแบ่งปันความรู้ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจะสามารถชี้ นำ ไปยังคนที่มี ความรู้ความสามารถเชื่อมโยงไปยังคนที่ต้องการแลกเปลี่ยนความรู้กันในที่ห่างไกลกันได้โดยผ่านทาง อีเมลล์ ผ่านทางระบบกรุปแวร์ หรืออินเทอร์เน็ตและระบบอินทราเน็ต หรือการประชุมผ่านทางวิดีโอ โดยใช้ระบบคอมพิวเตอร์และระบบมัลติมีเดียที่สามารถส่งได้ทั้งภาพเสียงและตัวหนังสือ เป็นต้น ซึ่งทำให้สามารถส่งผ่านความรู้ไปยังบุคคลหรือกลุ่มคนที่ต้องการความรู้เหล่านั้นได้อย่างสะดวก ทำให้ เกิดการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์การ

๓.๔ การเผยแพร่ความรู้ การใช้ระบบคอมพิวเตอร์จะช่วยให้ความรู้ต่าง ๆ ในองค์การ ได้รับการเผยแพร่และทำให้เกิดการรับรู้อย่างแพร่หลายและเป็นไปอย่างสะดวกรวดเร็ว ทำให้เกิด ความประหยัดทั้งในเรื่องของเวลาและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ

เทคโนโลยีสารสนเทศทำให้เกิดการไหลเวียนขององค์ความรู้ในองค์การ สมาชิก สามารถติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นได้มากขึ้น เนื่องจากความไม่ชัดเจนของพรมแดน ทำให้การติดต่อสื่อสาร ของสมาชิกกับผู้อื่นง่ายขึ้นและทันเวลา ตลอดจนช่วยในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการปฏิบัติให้มี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แต่เทคโนโลยีก็เป็นเพียงเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดการติดต่อและเชื่อมโยง คนภายในองค์การเข้าด้วยกันเท่านั้น เทคโนโลยีไม่ได้ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความรู้ แต่ทำให้ การแลกเปลี่ยนความรู้เกิดได้รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น ดังนั้น “คน” เป็นผู้ที่แลกเปลี่ยนความรู้ไม่ใช่ เทคโนโลยี

#### ๔. โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure)

โครงสร้างขององค์การโครงสร้างของหน่วยงานรวมทั้งบุคลากรทั้งในรูปแบบที่เป็น การทางและไม่ใช่ทาง การจะต้องสนับสนุนการจัดการความรู้ นั่นคือ ต้องมีโครงสร้างที่มีความ ยืดหยุ่นและมีลักษณะส่งเสริมสนับสนุนให้สามารถเข้าถึงความรู้ในองค์การได้ง่าย มีการกำหนด บทบาทของคนและกลุ่มคนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ที่ชัดเจน เช่น จะต้องมีส่วนนำด้านความรู้ ทีมงานการจัดการความรู้ ซึ่งจะเป็กลุ่มคนที่ทำหน้าที่รับผิดชอบและมีส่วนสำคัญ ในการผลักดัน โครงการจัดการความรู้ให้เป็นจริง โดยองค์การต้องให้การสนับสนุนและส่งเสริมอย่างจริงจัง รวมทั้ง พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น ระบบการประเมินผลงาน ระบบการยกย่องชมเชยและ ระบบการให้รางวัลต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์การ

#### ๕. การวัดผล (Measurement)

การวัดผลของการจัดการความรู้จะช่วยให้้องค์การสามารถทบทวน ประเมินผลและ ทำการปรับปรุงกลยุทธ์ กระบวนการ และกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและสามารถบรรลุ เป้าหมายของการจัดการความรู้ได้ ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จากการวัดผลการจัดการความรู้ดังกล่าวจะมีส่วน ช่วยโน้มน้าวให้บุคลากรทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนกระทั่งถึงพนักงานในระดับปฏิบัติการ เห็นถึงความสำคัญ และประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการความรู้ในองค์การ

#### ๖. การให้รางวัลและการยอมรับ (Rewarding and Recognition)

องค์การต้องมีการให้รางวัลและการยอมรับ เพื่อสร้างแรงจูงใจต่อพฤติกรรมที่ พึงประสงค์ สร้างทัศนคติเชิงบวกให้กับ การสร้าง การใช้ และการแบ่งปันความรู้ ให้รางวัลเพื่อจูงใจคนที่สนับสนุน กระบวนการจัดการความรู้ เพราะการที่ผู้เชี่ยวชาญในองค์การจะแบ่งปันหรือถ่ายทอดองค์ความรู้ของตน ออกมา ควรเกิดจากความสมัครใจเป็นหลัก และจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีแรงเกื้อหนุนและแรงจูงใจ เป็นสำคัญ

ปัจจัยเอื้อสำคัญทั้ง ๖ ประการนี้เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และต่างก็ส่งผลกระทบซึ่งกันและกัน องค์กรจะไม่สามารถประสบผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ถ้าขาดซึ่งสิ่งใดสิ่งหนึ่งในทางกลับกัน หากองค์กรสามารถบริหารจัดการปัจจัยเอื้อทั้งหมดอย่างเป็นระบบ เป็นไปในทิศทางเดียวกันและมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันแล้ว การจัดการความรู้ก็จะไม่ใช่เรื่องยากแต่ประการใด

### ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการจัดการความรู้ในองค์กร

ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคสำคัญที่ทำให้การจัดการความรู้ในองค์กรไม่สามารถที่จะประสบผลสำเร็จ ได้แก่

๑. องค์กรไม่มีความต้องการแรงจูงใจ หรือแรงกระตุ้น หรือไม่เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้

๒. ตอนจัดทำโครงการการจัดการความรู้ ไม่ได้มีการกำหนดองค์ความรู้ขององค์กรที่สอดคล้องกับธุรกิจ และงานปฏิบัติการขององค์กร (Core Competency) ไม่ได้เชื่อมโยงไปสู่เป้าหมายเชิงธุรกิจขององค์กร ซึ่งส่งผลให้เมื่อสร้างการจัดการความรู้ขึ้นภายในองค์กรแล้วไม่มีส่วนส่งเสริมต่อความสำเร็จขององค์กรทั้งทางด้านผลสัมฤทธิ์หรือประสิทธิผล (Effectiveness) ด้านประสิทธิภาพ (Efficiency) และด้านผลิตผล (Productivity)

๓. โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) ไม่สนับสนุนการจัดการความรู้ในองค์กร เช่น สกัดกั้นต่อความเป็นอิสระในการสื่อสารแบบเปิด เป็นต้น

๔. ผู้นำระดับสูงในองค์กรไม่เข้าใจ ไม่เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ในองค์กร ไม่ให้การสนับสนุน และขาดความร่วมมือจากหลายหน่วยงาน ซึ่งจะทำให้การสร้างการจัดการความรู้ในองค์กรเป็นไปได้ยาก เพราะการเปลี่ยนแปลงจะสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อมีผู้นำในการเปลี่ยนแปลง

๕. ในองค์กรยังไม่ได้มีค่านิยม และการปลูกฝังวัฒนธรรมการเรียนรู้ และการแลกเปลี่ยนความรู้ให้เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล เป็นทีม และทั่วทั้งองค์กร การมุ่งสู่ค่านิยมดังกล่าวทุกคนสามารถรับรู้ได้จากบรรยากาศการทำงาน (Work Climate) ที่เกิดขึ้นจริง

๖. ขาดการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

๗. ไม่มีรางวัลผลการดำเนินการจัดการความรู้ทำให้ไม่สามารถทำการปรับปรุงและพัฒนาได้

๘. ไม่มีระบบที่เอื้อหรือสนับสนุนต่อการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้และการสร้างองค์ความรู้ในองค์กร เช่น การให้รางวัลทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินที่จะสร้างแรงจูงใจก่อให้เกิดการแบ่งปันความรู้ขึ้น

ปัจจัยที่ส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการจัดการความรู้ย่อมมีความแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร ดังนั้น องค์กรต้องทำการศึกษาให้เข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอยู่ในองค์กร และพยายามสร้างหรือส่งเสริมให้ปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้มีความเข้มแข็งและสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะเดียวกัน องค์กรก็ต้องพยายามกำจัดสิ่งที่จะมาเป็นอุปสรรคขัดขวางการจัดการความรู้ในองค์กรเหล่านั้นออกไป หรือให้เหลือน้อยที่สุดเพื่อที่จะได้ลดแรงต้าน และทำให้การจัดการความรู้ในองค์กรของตนสามารถประสบผลสำเร็จได้ในระยะยาว

## ความสำเร็จของโครงการจัดการความรู้

โกศล ดีศีลธรรม (๒๕๔๖) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบเบื้องต้นที่แสดงถึงความสำเร็จในการจัดการความรู้ หรือถือเป็นเครื่องบ่งชี้ หรือเป็นดัชนีวัดความสำเร็จในโครงการจัดการความรู้ ได้แก่

๑. ทรัพยากรที่ใช้กับโครงการเพิ่มจำนวนมากขึ้น ทั้งในส่วนของบุคลากรและงบประมาณ
๒. เนื้อหาและการใช้ความรู้มากขึ้น เช่น มีเอกสารเพิ่มขึ้นมีการเข้าถึงแหล่งความรู้มากขึ้นมีคนเข้าร่วมในโครงการจัดทำฐานข้อมูลของการสนทนาเพิ่มมากขึ้น
๓. โครงการมีแนวโน้มว่าจะอยู่ได้นานแม้มีบุคลากรเพียงคนหรือสองคนเท่านั้น หมายความว่า โครงการนี้เป็นการริเริ่มขององค์การไม่ใช่โครงการของใครคนใดคนหนึ่ง
๔. พนักงานขององค์การรู้สึกคุ้นเคยกัน แนวความคิดเรื่อง “ความรู้” และการจัดการความรู้
๕. มีหลักฐานทางการเงินที่ได้รับตอบแทนมาจากกิจกรรมจัดการความรู้ เป็นผลตอบแทนสำหรับโครงการเอง หรือเป็นผลตอบแทนสำหรับทั้งองค์การก็ได้

จากการที่ได้ศึกษาถึงแนวคิดเกี่ยวกับธรรมชาติของความรู้ รูปแบบของการจัดการความรู้ ทั้งจากหนังสือ ตำรา เอกสารทางวิชาการตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศสามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ว่า ความรู้นั้นประกอบด้วยหลายสิ่งหลายอย่าง ไม่ว่าจะเป็นประสบการณ์ ข้อเท็จจริง การตัดสินใจ และการประเมินค่าด้วยตัวเอง รวมทั้ง ความรู้ก็ยังมีหลายประการเช่นที่ Nonaka นักวิชาการที่มีชื่อเสียงด้านการจัดการความรู้จากประเทศญี่ปุ่น ก็ได้จำแนกชนิดของความรู้เป็น ๒ ชนิด คือ ความรู้ที่มีรูปแบบชัดเจน (Explicit Knowledge) และความรู้ที่เป็นนัย หรือความรู้ที่ซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) ซึ่งยากที่จะเป็นทางการและสื่อสารกันให้ผู้อื่นรู้ได้ ในขณะเดียวกัน ความรู้ก็ยังสามารถแบ่งได้เป็นหลายระดับ ดังนั้น องค์การจึงประกอบไปด้วยบุคลากรที่มีความแตกต่างกันทั้งในเรื่องของประเภทและระดับของความรู้

ในสถานการณ์โลกปัจจุบันที่เต็มไปด้วยการแข่งขัน ได้มีการให้ความสำคัญกับความรู้ในฐานะเป็นทรัพย์สินอย่างหนึ่งและมีความสำคัญต่อการดำเนินกิจการขององค์การ ทำให้เกิดแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการในการจัดการความรู้ขึ้นอย่างมากมายทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งมีการนำเสนอรูปแบบและขั้นตอนรายละเอียดของการจัดการความรู้ที่แตกต่างกันไป แต่ก็คงมีหลักการสำคัญที่สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ตัวอย่างเช่น ความรู้ที่อยู่ในการบริหารจัดการต้องสามารถไหลเวียนทั้งในแนวนอนและแนวตั้ง คือ ไหลเชื่อมต่อกันไปทั่วทั้งองค์การ สามารถทำการค้นหาได้ตลอดเวลา เมื่อมีการสร้างความรู้ขึ้นมาก็ต้องมีการนำไปสู่การรวบรวม การจัดเก็บ และการบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแบ่งปันความรู้ นำไปใช้งาน และมีการนำกลับมาใช้งานใหม่ได้ตลอดเวลา ซึ่งจะทำให้เกิดรูปแบบดังกล่าวได้ก็ต้องอาศัยเครื่องมือในการจัดการความรู้ ไม่ว่าจะเป็น ชุมชนนักการปฏิบัติ (Community of Practice - CoP) เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist) หรือวิธีอื่น ๆ อีกหลายวิธี ที่จำเป็นจะต้องทำการศึกษาให้เกิดความเข้าใจในหลักการ วิธีดำเนินการและนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละองค์การ

การพิจารณาถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ ไม่ว่าจะเป็นวัฒนธรรมองค์กร สังคม หรือ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งปัจจัยที่สนับสนุนหรืออุปสรรคต่าง ๆ ที่มีอยู่ภายในองค์การ ที่จะส่งผลให้ความรู้ในองค์การมีสภาพที่มีการสร้าง การจัดเก็บ การประมวล และการนำไปใช้อย่างเป็นขั้นตอนและเป็นไปตามธรรมชาติโดยไม่ต้องมีการบังคับให้กระทำ และการ



ทำให้การจัดการความรู้กลมกลืนสอดคล้องกับการปฏิบัติงานประจำ จะส่งผลให้การจัดการความรู้นั้น ประสบผลสำเร็จได้ในระยะยาว มีสภาพคงอยู่ และสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรได้ตลอดไป

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของ Nonaka & Takeuchi (๒๐๐๐ : ๔๕ – ๔๙ อ้างถึงใน แสงจันทร์ ศรีประเสริฐ, ๒๕๔๙ : ๒๖ – ๓๕) โดยนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนากรอบแนวคิดในเรื่องของกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้ ซึ่งประกอบไปด้วย ๑. การถ่ายทอดความรู้ฝังลึกจากบุคคลหนึ่งสู่การฝังลึกในอีกบุคคลหนึ่ง (Socialization) ๒. การถ่ายทอดความรู้ฝังลึกจากบุคคลสู่บุคคลอื่นด้วยการสอน (Externalization) ๓. การถ่ายทอดความรู้ภายนอกจากบุคคลหนึ่งสู่การเป็นความรู้ภายนอกของผู้อื่น (Combination) ๔. การถ่ายทอดความรู้จากภายนอกของบุคคลหนึ่งสู่การเป็นความรู้ฝังลึกในอีกบุคคลหนึ่ง (Internalization)

## การจัดการความรู้ตามกรอบแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนา ระบบราชการ (ก.พ.ร.)

### การจัดการความรู้เบื้องต้น

๑. การจัดการความรู้ในองค์กร หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถ เข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้ องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุดโดยที่ความรู้มี ๒ ประเภท คือ

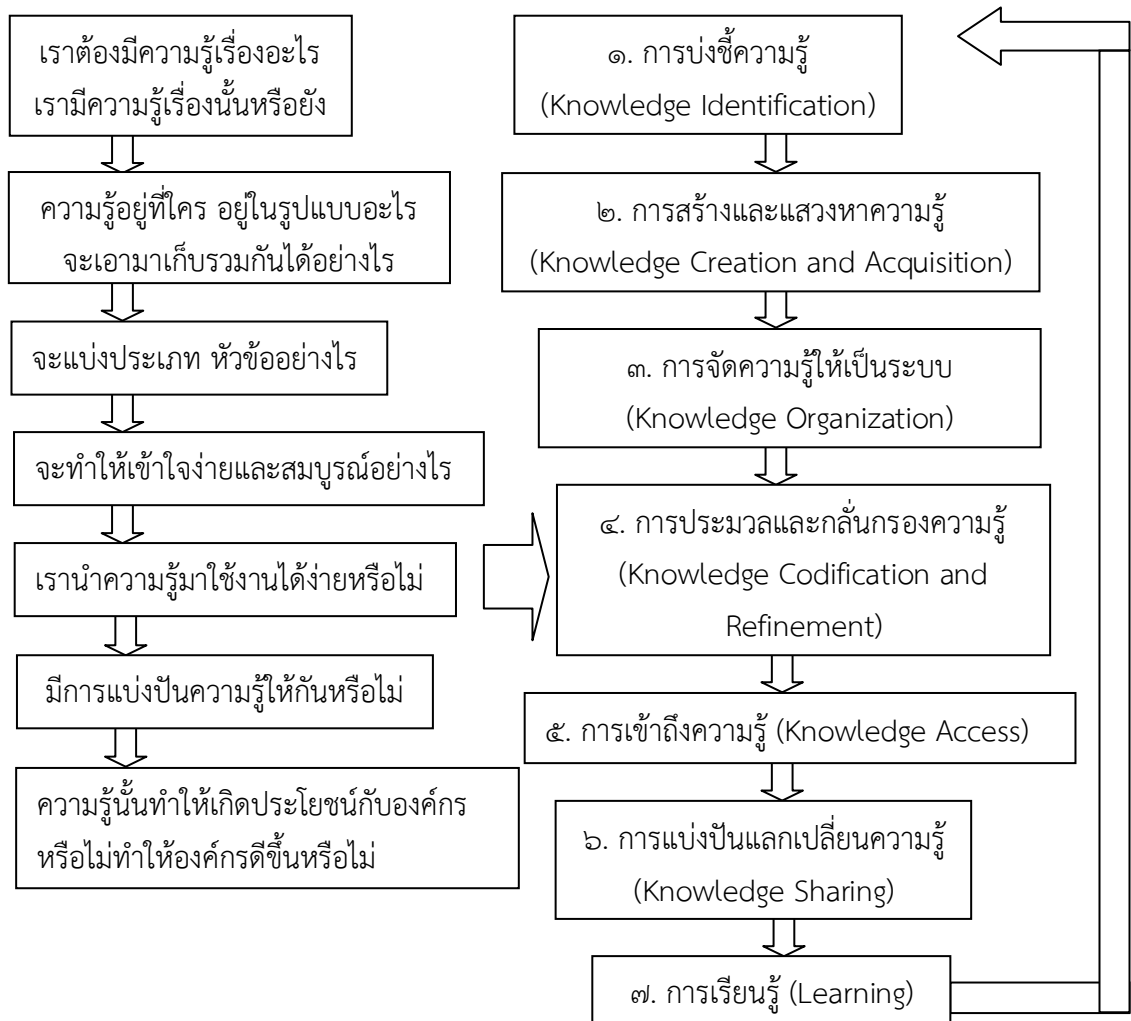
๑.๑ ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถ ถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือ การคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้ง จึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม

๑.๒ ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้ แบบรูปธรรม

๒. แนวคิดการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Action Plan) ตามคู่มือฉบับนี้ ได้นำแนวคิดเรื่องกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) และกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) มาประยุกต์ใช้ในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan)

๒.๑ กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

แผนภาพที่ ๒ - ๘ กระบวนการจัดการความรู้



ที่มา : สำนักงาน ก.พ.ร.และ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, ๒๕๔๘ : ๓๒

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) เป็นกระบวนการแบบหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วย ๗ ขั้นตอน ดังนี้

๑. การบ่งชี้ความรู้ เช่น พิจารณาว่า วิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย คืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องรู้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร

๒. การสร้างและแสวงหาความรู้ เช่น การสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เก่า กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว

๓. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต

๔. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เช่น ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

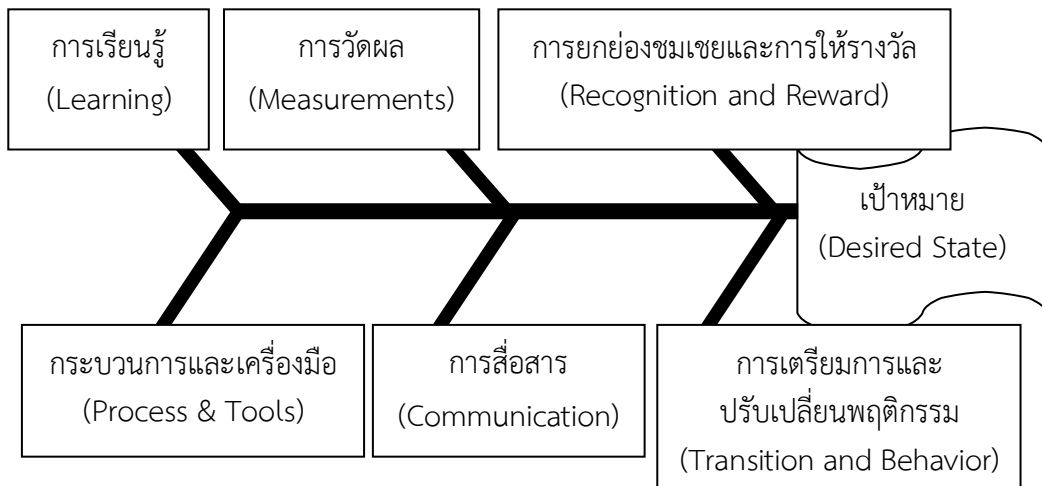
๕. การเข้าถึงความรู้ เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้นั้นเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

๖. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็น เอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge อาจจัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การเยี่ยมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

๗. การเรียนรู้ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากการสร้างองค์ความรู้>นำความรู้ไปใช้>เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

๒.๒ กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)

แผนภาพที่ ๒ – ๙ กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง



ที่มา : สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, ๒๕๔๘ : ๔๖

กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) เป็นกรอบความคิดแบบหนึ่งเพื่อให้องค์กรที่ต้องการจัดการความรู้ภายในองค์กร ได้มุ่งเน้นถึงปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร ที่จะมีผลกระทบต่อจัดการความรู้ ประกอบด้วย ๖ องค์ประกอบ ดังนี้

๑. การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เช่น กิจกรรมการมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากผู้บริหาร (ที่ทุกคนมองเห็น) โครงสร้างพื้นฐานขององค์การ ทีม/หน่วยงานที่รับผิดชอบ มีระบบการติดตามและประเมินผล กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จชัดเจน

๒. การสื่อสาร เช่น กิจกรรมที่ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรจะทำ ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับทุกคน แต่ละคนจะมีส่วนร่วมได้อย่างไร

๓. กระบวนการและเครื่องมือ ช่วยให้การค้นหา เข้าถึง ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้ สะดวกรวดเร็วขึ้น โดยการเลือกใช้กระบวนการและเครื่องมือ ขึ้นกับชนิดของความรู้ ลักษณะขององค์การ (ขนาด สถานที่ตั้ง ฯลฯ) ลักษณะการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร ทักษะการ

๔. การเรียนรู้ เพื่อสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหลักการของการจัดการความรู้โดยการเรียนรู้ต้องพิจารณาถึง เนื้อหา กลุ่มเป้าหมาย วิธีการ การประเมินผลและปรับปรุง

๕. การวัดผล เพื่อให้ทราบว่า การดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ การนำผลของการวัดมาใช้ในการปรับปรุงแผนและการดำเนินการให้ดีขึ้น มีการนำผลการวัดมาใช้ในการสื่อสารกับบุคลากรในทุกระดับให้เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ และการวัดผลต้องพิจารณาด้วยว่าจะวัดผลที่ขั้นตอนไหน ได้แก่ วัดระบบ (System) วัดที่ผลลัพธ์ (Output) หรือวัดที่ประโยชน์ ที่จะได้รับ (Outcome)

๖. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ โดยข้อควรพิจารณา ได้แก่ ค้นหาความต้องการของบุคลากร แรงจูงใจระยะสั้นและระยะยาว บูรณาการกับระบบที่มีอยู่ ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกิจกรรม ที่ทำในแต่ละช่วงเวลา

๒.๓ องค์กรจะต้องมองภาพรวมของปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร ที่จะส่งผลกระทบต่อกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) ขององค์กร โดยการนำกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงมาเชื่อมโยง เพื่อจะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเสริมสร้างสภาพแวดล้อม ที่จะทำให้อะบบการจัดการความรู้มีชีวิตหมุนต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง และทำให้การจัดการความรู้ขององค์กรมีประสิทธิผลโดยจัดทำเป็นแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) นำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดขึ้นจริง

๒.๔ ตามแนวคิดนี้ องค์กรต้องมีการกำหนด ขอบเขต KM (KM Focus Area) และเป้าหมาย KM (Desired State) ที่องค์กรต้องการเลือกทำ เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนบริหารราชการแผ่นดิน

๒.๕ การกำหนดขอบเขต KM และเป้าหมาย KM เพื่อต้องการจัดการความรู้ที่จำเป็นต้องมีในกระบวนการงาน (Work Process) เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนบริหารราชการแผ่นดิน ที่องค์กรได้จัดทำขึ้นไว้ในข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change)

๒.๖ องค์กรต้องมีการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ (KM Assessment Tool : KMAT) หรือวิธีการประเมินองค์กรตนเองแบบใดก็ได้ที่นอกเหนือจาก KMAT เพื่อทราบถึงจุดอ่อน-จุดแข็ง/โอกาส-อุปสรรค ที่จะเป็ปัจจัยสำคัญต้องปรับปรุง-รักษาไว้/พัฒนาให้การจัดการความรู้บรรลุผลตามเป้าหมาย KM

๒.๗ องค์กรต้องนำผลลัพธ์ของการประเมินตนเอง เพื่อจะนำมากำหนดหาวิธีการสู่ความสำเร็จ ไว้ในแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) โดยอาจจะเป็แผนการจัดการความรู้ระยะสั้น หรือเป็แผนระยะยาว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเป้าหมาย KM ที่องค์กรเลือกทำ รวมถึงความพร้อมจากผลการประเมินตนเอง

๒.๘ องค์กรต้องมีการกำหนดโครงสร้างทีมงาน KM เพื่อมาดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ ให้การจัดการความรู้บรรลุผลตามเป้าหมาย KM

๒.๙ เมื่อองค์กรได้ดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้ เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนแล้ว ผู้บริหารทุกระดับจะต้องร่วมผลักดันให้เกิดการบูรณาการ กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) ให้ยึดถือปฏิบัติอยู่ในกระบวนการงาน (Work Process) ของข้าราชการ รวมถึงบูรณาการกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)

ให้เกิดขึ้น ในการปฏิบัติราชการขององค์กรในขอบเขต KM และเป้าหมาย KM ในเรื่องอื่น ๆ ต่อไป ทั้งนี้เพื่อให้ส่วนราชการและจังหวัดมีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ

## แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

### ความเป็นมาขององค์การแห่งการเรียนรู้

(วิวัฒน์ ปันนิตานัย, ๒๕๔๐ อ้างถึงใน วิชรัตน์ ตั้งนรกกุล, ๒๕๔๙ : ๑๑) ได้ศึกษาประวัติแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้พอสรุปโดยสังเขปได้ว่า มีที่มาของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ สามารถค้นพบได้จากผลงานการเขียนที่เสนอแนวคิดของ Chris Argyris ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาที่สอนด้านการศึกษาศาสตร์และพฤติกรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด มีผลงานเขียนร่วมกับศาสตราจารย์ด้านปรัชญา Donald Schon แห่ง MIT (Massachusetts Institute of Technology) ในปี ๑๙๗๘ หนังสือชื่อ Organizational Learning : A Theory of Action Perspective ซึ่งถือเป็นตำราเล่มแรกขององค์การแห่งการเรียนรู้โดยในระยะเริ่มแรกในหนังสือเล่มนี้ได้ใช้คำว่า การเรียนรู้เชิงองค์กร (Organizational Learning หรือ OL) ซึ่งมุ่งหมายถึงการเรียนรู้ทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์กร ส่วนคำว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) ได้เกิดขึ้นครั้งแรกในหนังสือที่ Hayes เป็นบรรณาธิการเผยแพร่ในสหรัฐอเมริกา และในหนังสือที่ Pedler เป็นบรรณาธิการเผยแพร่ในอังกฤษ ในปี ๑๙๘๘ ต่อมาผู้ที่มีบทบาทสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้และมีผลงานเผยแพร่จนเป็นที่ยอมรับ ก็คือ Peter Senge ศาสตราจารย์ MIT ผู้ก่อตั้ง Massachusetts Institute of Technology Center of Organizational Learning ในปี ๑๙๙๑ เพื่อทำการสังเคราะห์ทฤษฎีและวิธีการต่าง ๆ และเผยแพร่แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลงานที่เป็นหนังสือที่นิยมอ่านกันคือ The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization ในปี ๑๙๙๐ ซึ่ง Senge ได้ใช้คำว่า Learning Organization แทนคำว่า Organization Learning และเพื่อเป็นการถ่ายโอนแนวคิดสู่การปฏิบัติ Senge ได้จัดตั้งศูนย์ศึกษาขององค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้นจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshops) ให้แก่บริษัท องค์กรชั้นนำต่าง ๆ ณ Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology ในปี ๑๙๙๔ และคณะได้ออกหนังสือเล่มหนึ่งชื่อ The Fifth Discipline Fieldbook : Strategies and Tool for Building a Learning Organization เพื่อให้ข้อเสนอแนะสนับสนุนแนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรในรูปแบบต่าง ๆ เนื่องจากองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งที่ผู้บริหารยุคใหม่จะต้องสร้างขึ้น เพราะเป็นสิ่งที่แสดงถึงความเป็นผู้นำในการจัดหาหรือแสวงหาโอกาสเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ ๆ (Generative Learning) ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องด้วยความเชื่อที่ว่า “คนยิ่งเรียนก็จะยิ่งขยายขีดความสามารถของตนออกไป” และองค์การที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ก็จะเติบโตและพัฒนาต่อไปได้โดยไม่มีที่สิ้นสุด (Senge อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์, ๒๕๔๔ : ๖)

## ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

กฤติกา สุวรรณแจ่มศรี (๒๕๔๙) กล่าวว่า มีนักวิชาการหลายคนได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ในหลาย ๆ ทศนะ ในบรรดาความหมายเหล่านี้มีทั้งความหมายที่ใกล้เคียงกัน และแตกต่างกันตามมุมมองหรือจุดเน้นของแต่ละคน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

Pedler and Other (๑๙๘๙ อ้างถึงใน Wilson, ๑๙๙๙ : ๗๘) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า เป็นองค์การซึ่งเอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคนและเปลี่ยนแปลงไปเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องขององค์การ สำหรับ Marquardt (๑๙๙๖ : ๑๙) มีความเห็นว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีการเรียนรู้อย่างเต็มพลังของสมาชิกในการรวบรวม จัดการและใช้ความรู้เพื่อผลสำเร็จขององค์การและแปลงสภาพไปเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องขององค์การ อีกทั้งมีการให้อำนาจผู้คนที่ในและนอกองค์การในการเรียนรู้งานที่ทำ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้และเพิ่มผลผลิต ส่วน Daft (๑๙๙๘ : ๓๔๖) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่ผู้คนทุก ๆ คน ในองค์การมีข้อผูกพันในการค้นหาแจกแจง และแก้ไขปัญหาลงทั้งหลาย ที่เกิดขึ้น ส่งผลให้องค์การมีการทดลอง ปรับปรุง และเพิ่มพูนขีดความสามารถอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่ Hellriegel and Other (๒๐๐๒ : ๓๓๔) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า เป็นองค์การที่มีทั้งพลังขับเคลื่อนและสมรรถนะในการปรับปรุงการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง อันเป็นผลมาจากการเรียนรู้ทั้งจากเป็นประสบการณ์ที่ผ่านมา ลูกค้า ส่วนต่าง ๆ ขององค์การ รวมทั้งจากองค์การอื่น ๆ ด้วย

Peter M.Senge (๑๙๙๐) สรุปว่าการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มันต้องเริ่มจากการพัฒนาตัวบุคคลให้เกิดเป็นความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) ในองค์การ โดยการเสริมสร้างนิสัยให้บุคคลผู้รักในการเรียนรู้ทั้งด้านความรู้ในงานและข้อมูลใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา พร้อมกับนำข้อมูลใหม่ ๆ เหล่านั้นมาพัฒนาปรับปรุงให้เป็นเค้าโครงความคิดตามความเป็นจริง กลายเป็นแบบแผนความคิดอ่าน (Mental Model) มีการมองโลกและการตัดสินใจที่เหมาะสมและทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ต่อจากนั้นจึงโยงเข้าสู่ความสัมพันธ์กับองค์การ โดยการสร้างความเข้าใจในทิศทางขององค์การในอนาคตให้ตรงกัน มีการสื่อสารถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจด้วยภาษาเดียวกัน เพื่อนำไปสู่การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เมื่อมีความเข้าใจถึงจุดมุ่งหมายในอนาคตแล้ว จึงก้าวไปสู่การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ความรู้ในข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ วิธีการคิด การมองปัญหาและที่สำคัญที่สุดคือ การเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลวของเพื่อนร่วมงาน ท้ายที่สุดจากการปรับปรุงทัศนคติ ลักษณะการทำงานต่าง ๆ ข้างต้น องค์การจะบรรลุถึงความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสมบูรณ์ได้ก็ต่อเมื่อสมาชิกแต่ละคนนำความรู้ต่าง ๆ เหล่านี้มาคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ (System Thinking) ทั้งนี้เพื่อให้เห็นภาพรวมทั้งหมด และสามารถระบุประเด็นที่ต้องตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและตรงจุด เพื่อนำไปสู่ประสิทธิผลขององค์การ

ในระบอบการจัดการยุคใหม่สิ่งสำคัญที่สุดที่องค์การจะต้องมีคือการเรียนรู้เพื่อปรับองค์การให้มีคุณภาพเพิ่มขึ้น เพื่อรองรับการแข่งขัน การพัฒนาองค์การจะต้องคำนึงถึง การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งความสามารถและการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของโลกที่นับวันจะมีการแข่งขันมากขึ้น และมีเทคโนโลยีใหม่เป็นจำนวนมากซึ่งมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการทำการกิจกรรมขององค์การ การเรียนรู้ขององค์การจะป้องกันความผิดพลาดที่เคยเกิดขึ้นในอดีตและใช้วิธีการปรับตัวอุปสรรคขององค์การ นโยบาย และมาตรฐานการทำงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ ๆ และเป็นบรรทัดฐานให้กับองค์การต่อไปในอนาคต

### องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้

Peter M.Senge (๑๙๙๐ : ๑๙๙ - ๒๖๙ อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, ๒๕๔๑ : ๔๐ - ๔๙) เชื่อว่า หัวใจของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ที่การเสริมสร้างวินัย ๕ ประการ ให้เกิดผลจริงจิ่งในรูปของการนำไปปฏิบัติ แก่บุคคล ทีม และองค์การอย่างต่อเนื่องและทุกระดับ โดย Senge ได้ให้คำนิยามของ “องค์การแห่งการเรียนรู้” ว่า “เป็นองค์การที่ผู้คนต่างขยายขีดความสามารถ เพื่อสร้างผลงานที่ต้องการสร้างอนาคต” คำว่า “วินัย (Disciplines)” หมายถึง เทคนิควิธีที่ต้องศึกษา ใคร่ครวญอยู่เสมอแล้วนำมาปฏิบัติ เป็นแนวทางการพัฒนาเพื่อการแสวงหาการเสริมสร้างทักษะหรือสมรรถนะ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถผ่านการปฏิบัติเพื่อความคิดสร้างสรรค์เพื่อสิ่งใหม่ ๆ วินัย ๕ ประการ ประกอบด้วย วินัยประการที่ ๑ : การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) วินัยประการที่ ๒ : การมีแบบแผนความคิด (Mental Models) วินัยประการที่ ๓ : การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) วินัยประการที่ ๔ : การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) วินัยประการที่ ๕ : การคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking)

#### วินัยประการที่ ๑ : การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)

Senge เขียนถึงจิตวิญญาณขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า “องค์การเรียนรู้ผ่านกลุ่มบุคคล ที่เรียนรู้ การเรียนรู้ของแต่ละคนไม่ได้เป็นหลักประกันว่า เกิดการเรียนรู้ในองค์การขึ้น แต่การเรียนรู้ขององค์การจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้เท่านั้น” การฝึกอบรมตนด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอเป็นรากฐานสำคัญ เป็นการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น ความรอบรู้เป็นผลรวมของทักษะและความสามารถ เป็นสภาพที่เป็นอยู่ตามความเป็นจริงเห็นว่าจะอะไร มีความสำคัญต่อเรา ต่อองค์การ ขณะเดียวกันก็เห็นภาพในอนาคต (Vision) ที่พึงเป็นได้ สร้างเป็นวิสัยทัศน์ส่วนตัวขึ้น (Personal Vision) ตอบตนเองได้ แท้ที่จริงแล้วตนต้องการอะไรจากการปฏิบัติหน้าที่รักษาความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ (Creative Tension) นี้ได้ นั่นคือ เห็นความแตกต่างระหว่างที่เป็นจริงกับที่ควรเป็นไว้สร้างแรงจูงใจอย่างต่อเนื่อง ไม่รู้สึกไร้อำนาจ ขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ให้เป็นจริง ผูกพันยึดมั่นต่อข้อเท็จจริง มีพลังของเจตนา (Will Power) การที่จะสร้างความรอบรู้แห่งตนได้นั้น เราต้องผสมผสานความเป็นเหตุเป็นผลเข้ากับญาณหยั่งรู้ ที่เราไม่สามารถอธิบายเหตุผลที่แท้จริงได้ แต่มีความเชื่อเช่นนั้น เห็นความเป็นส่วนหนึ่ง ความเชื่อมโยงของตัวเรากับโลกนอกตน นอกจากนั้นยังมีความเอื้ออาทรเมตตาสงสารผู้อื่น และมีความจงรักภักดีผูกพันกับเป้าหมาย กับงาน และองค์การ

#### วินัยประการที่ ๒ : การมีแบบแผนความคิด (Mental Models)

แบบแผนความคิดอ่าน ได้แก่ ข้อตกลงเบื้องต้น ความเชื่อพื้นฐาน ข้อสรุปหรือภาพลักษณ์ที่ตกผลึกในความคิดอ่านของคนที่มีอิทธิพลต่อความรู้ความเข้าใจต่อสรรพสิ่งในโลก มีผลต่อการประพฤติปฏิบัติ ต่อค่านิยม เจตนาคติที่เขามีต่อบุคคล สรรพสิ่งและสถานการณ์ทั้งหลายหน้าที่ของวินัยประการที่ ๒ ก็เพื่อฝึกฝนให้เราได้เข้าใจ แยกแยะระหว่างสิ่งที่เราเชื่อกับสิ่งที่เราปฏิบัติ การสืบค้นความคิดความเชื่อของเรา เข้าใจมุมมองและการคิดของผู้อื่น Senge เน้นทักษะด้านความคิดความเชื่อของเรา เข้าใจมุมมองและการคิดของผู้อื่น Senge เน้นทักษะด้านความคิดความเชื่อผ่านทักษะการคิดใคร่ครวญ (Reflection Skills) เป็นการตรวจสอบว่าความคิดความเชื่อใดมีผลต่อการปฏิบัติ การแสดงออกของเรา ส่วนทักษะในการสืบค้น (Inquiry Skills) เป็นดัชนีบอกเรา เรามีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์แบบพบปะกับผู้อื่นเช่นไร เราเข้าไปแก้ไขกับประเด็นปัญหาที่ซับซ้อนเช่นไร ในการปฏิบัติงานของทุกอาชีพจำเป็นต้องใช้ทักษะทั้ง ๒ ประการนี้อยู่เสมอ ทำอย่างไรที่เราจะรักษาทักษะทั้ง ๒ นี้ให้

สมดุลผสมเข้ากับสิ่งที่เราเห็นดีเห็นงามและสนับสนุน Senge เชื่อว่าความคิดความเชื่อแบบแผนความคิดความอ่านของแต่ละคนมีข้อบกพร่อง ดังนั้นต้องอาศัยวินัยที่ ๕ คือการคิดอย่างเป็นระบบ เข้าไปร่วมทำงานด้วยซึ่งจะมีพลังเกิดผลดีสูงสุด ผู้บริหารพึงผสานแบบแผนความคิดอ่านของตนเข้ากับการฝึกทักษะการคิดอย่างเป็นกลยุทธ์อย่างเป็นระบบที่เน้นภาพใหญ่ เน้นความเชื่อมโยงขององค์ประกอบย่อยให้ได้ ในการแก้ไขปัญหาในการปรับโครงสร้างองค์การ ฝึกทักษะในการคิดใคร่ครวญ การเปิดใจกว้างต่อสิ่งที่ท้าทาย บางทีเราอาจจะหลงผิด คิดผิด เข้าใจผิดก็เป็นได้ หน้าที่ของเรา คือพัฒนาแบบแผนความคิดอ่านของเราอยู่เป็นนิจ อย่างยืดหยุ่น ทำให้เราปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ แนวคิด แนวปฏิบัติของเราได้ เหมาะกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนไป

แบบแผนความคิดอ่านจึงมีการเคลื่อนไหวอยู่เสมอ แบบแผนความคิดอ่านมีพลัง มีอิทธิพลต่อการรับรู้ การตีความและต่อพฤติกรรมของเรา ยิ่งเมื่อมีการแบ่งปันความคิดเห็น มุมมองระหว่างกันด้วยแล้ว ยิ่งทำให้พลังของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้น ซึ่งไม่น่าแปลกใจว่าหนทางแรกเริ่มของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ดี ได้ผลและคุ้มค่าที่สุด เริ่มจากการพบปะพูดคุยแบบไม่เป็นทางการระหว่างสมาชิกภายในองค์กรนั่นเอง นอกเหนือจากการฝึกทักษะในการคิดใคร่ครวญและทักษะในการสืบค้นให้เกิดเป็นนิสัยของบุคลากรในองค์กร

องค์กรพึงเปิดเวทีสะท้อนถึงชุมชนของการปฏิบัติ (Community of Practice) ให้เกิดขึ้น ในองค์กร เพื่อเปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้ร่วมกัน อาทิ เครือข่ายการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ การแลกเปลี่ยนความเห็น การพบปะกันตามทางเดิน การเล่าเรื่อง การเล่าประสบการณ์ เทคนิคการจัดประชุม แนวทางใหม่ ๆ ของการปฏิบัติงาน การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน เพื่อสร้างความเข้าใจที่ดีต่อกัน ดังนั้น องค์กรเรียนรู้ได้ผ่านการปรับปรุงแบบแผนความคิดร่วมกัน ผ่านเวทีการแลกเปลี่ยน

### วินัยประการที่ ๓ : การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

วิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคตที่ปรารถนาให้เกิดขึ้นในองค์กรนั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อภาวะผู้นำทุกคนเป็นพลังขับเคลื่อนในภารกิจทุกอย่างขององค์กรให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน เป็นจุดร่วมและพลังของการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร ผู้นำต้องพัฒนาวิสัยทัศน์เฉพาะตน (Personal Vision) ขึ้นมาก่อนจากคุณค่าส่วนบุคคล ความห่วงใยให้ความสำคัญกับสิ่งใด จากการศึกษา คิดเป็น จากนั้นก็ขยายฝัน คิดตั้ง ๆ แบ่งปันให้ผู้อื่นได้รู้ เข้าใจ เห็นคล้อยตามด้วยการสื่อสาร โนมิน่าวหรือที่เรียกกันว่า “Walk the Talk” ทำให้คำพูดหรือภาพนั้นเดินได้ กลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ที่มีการแบ่งปันกับผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกระดับขององค์กร โนมิน่าวให้เกิดการปฏิบัติร่วมกันไปในทิศทางที่ทำให้ภาพวิสัยทัศน์นั้นเป็นจริงขึ้นมา (Turn Vision Into Action) ในลักษณะของปฏิบัติการในเชิงรุก (Proaction) มิใช่รอหรือตามแก้ไข (Reaction)

วิสัยทัศน์ร่วมนี้มีคุณค่าทั้งภายในและภายนอกแก่บุคคล คุณค่าภายนอกคือให้ทราบกันโดยทั่วไปว่า เรามุ่งสร้างผลสำเร็จอะไรให้เกิดแก่องค์กรความเป็นเลิศในด้านใด เมื่อใด คุณค่าภายในคือมีส่วนสร้างแรงดลบันดาลใจ ความศรัทธายึดมั่น เอกลักษณะ ความเป็นส่วนหนึ่งหรือความผูกพันให้เกิดแก่บุคลากร ต่อทีม ต่อองค์กร ต่อหน้าที่ ผลักดันให้เกิดเป็นความกล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยนแปลงเพื่อความดีกว่า ความกล้าเสี่ยง กล้าทดลอง การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์กร จะมีส่วนเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างยิ่ง ที่เปรียบเสมือนหางเสือของเรือที่ขับเคลื่อนให้เรื่อนั้นมุ่งสู่เป้าหมายไปในทิศทางที่รวดเร็ว ประหยัดปลอดภัย



Senge เห็นว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมนี้เป็นการสร้างความคิดที่ใช้ปกครอง (Governing Ideas) ซึ่งนำองค์การว่าองค์การคิดอย่างไร มีเป้าหมาย พันธกิจ และยึดถือคุณค่าใด วิสัยทัศน์ที่ดีต้องสอดคล้องกับคุณค่าหรือค่านิยมที่ผู้คนยึดถือ ในการดำรงชีวิตประจำวัน มิเช่นนั้นแล้ววิสัยทัศน์นั้นจะเป็นแค่กระดาษหรือข้อความที่ไร้พลังขับเคลื่อน ความคิดที่ใช้ปกครองนี้มุ่งตอบคำถามหลัก ๓ ประการที่สะท้อนให้เห็นว่าเราเชื่อมั่นในสิ่งใด กล่าวคือ

อะไร – ภาพในอนาคตที่ต้องการให้เกิดคืออะไร

ทำไม – ทำไปทำไม ด้วยเป้าหมายหรือพันธกิจใด มีส่วนช่วยเหลือสังคมเช่นไร

อย่างไร – เราจะปฏิบัติตนเช่นไรให้วิสัยทัศน์และพันธกิจนั้นเป็นจริง ด้วยความซื่อสัตย์จริงใจ เสียสละ อดทน เป็นต้น

Senge เชื่อว่า หากจะใช้แรงบันดาลใจเป็นที่ตั้ง เราก็สามารถสร้างวิสัยทัศน์ทางบวกได้ เป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดการเรียนรู้การเติบโตได้ คิดสร้าง คิดทำ คิดพัฒนา แต่หากความคิดนั้นมีความกลัวเป็นพื้นฐานก็จะทำให้เกิดความรู้สึกสิ้นหวัง เป็นไปไม่ได้ ไม่มีอำนาจ ไม่สนใจใยดี ทำให้องค์การมีอายุขัยที่สั้น ดังนั้น วิสัยทัศน์ร่วมนี้ต้องมีกระบวนการขับเคลื่อนให้มีชีวิตยืนยาวผู้คนเข้าใจชัดเจน มีความเพียรพยายามร่วมกันที่จะให้วิสัยทัศน์บังเกิด มีการสื่อสาร มีความรู้สึกผูกพัน มีความตื่นต่อนอยากเห็น Senge เห็นว่า การคิดในเชิงระบบจะมีส่วนสนับสนุนวิสัยทัศน์ร่วมให้เป็นจริงได้ โดยอาศัยกระบวนการของการสืบค้นและการคิดใคร่ครวญของแบบแผนความคิด (Mental Models) เข้าร่วมด้วย ทำให้เขาเชื่อมั่นได้ว่าตนมีส่วนสร้างอนาคตเช่นนั้นให้เป็นจริงได้

วินัยประการที่ ๔ : การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

เราจะทำอย่างไรให้ระดับความสามารถของทีมเหนือกว่าระดับความสามารถของรายบุคคล ในทีม ทีมสามารถพัฒนาขีดความสามารถประสานสัมพันธ์กันได้เป็นอย่างดี แนววิธีฝึกฝนสร้างการเรียนรู้ของทีมที่ดีและคุ่มค่านั้น Senge เห็นว่า ทำได้โดยผ่านการพูดคุย (Dialogue) และการอภิปราย (Discussion) ของผู้คนในองค์การ ทีมในองค์การที่ขาดการปรับทิศทางทำ ความเข้าใจระหว่างกันก่อนจะมีพลังงานที่สูงสูญเสียมากมาย ขาดทิศทางร่วมกัน ขาดการประสานสัมพันธ์ที่ดี ดังนั้น Senge จึงให้ความสำคัญของการปรับแนวปฏิบัติให้ตรงกัน (Alignment) ว่าเป็นเงื่อนไขสำคัญก่อนที่จะมีการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติ (Empowerment) ให้แก่บุคคล หรือทีม ในการตัดสินใจหรือการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ

แนวปฏิบัติของการฝึกวินัยเพื่อสร้างการเรียนรู้ของทีม คือ การพูดคุย (Dialogue) และการอภิปราย (Discussion) การอภิปรายเป็นการวิเคราะห์และแยกส่วนประเด็นที่สนใจร่วมกันของผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้กลุ่มยอมรับแนวคิด มุมมองที่ตนเองเสนอโดยทั่วไป เราอาจจะรับความคิด ข้อเสนอแนะของผู้อื่นได้บางส่วน แต่ยังมีหยัดในความคิดความเชื่อเดิม ๆ ของตน ส่วนการพูดคุยหรือการเสวนานั้น ทำให้กลุ่มได้แสวงหาความหมายร่วมกันอย่างอิสระ ที่หาไม่ได้จากการพูดคุยกันเป็นรายบุคคล ทำให้เข้าใจมุมมองต่าง ๆ ได้กว้างขวางมากขึ้น ผู้คนร่วมมือกันเพื่อก่อให้เกิดพลังของการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง กลุ่มสามารถแก้ปัญหาที่ยากและซับซ้อนจากหลายมุมมอง มีการสื่อสารถึงความคิด ความเชื่ออย่างอิสระเสรี เป้าหมายของการเสวนา คือการเปิดเผยว่าความคิดอ่านของแต่ละฝ่ายแตกต่างกันเช่นไร ทำให้เราได้มีโอกาสสังเกตลักษณะความคิดของตนเองและผู้อื่น Senge เห็นว่าการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมี ๓ ลักษณะสำคัญ ได้แก่

๑. สมาชิกทีมต้องมีความสามารถในการคิด ตีปัญหา หรือประเด็นพิจารณาให้แตกหลายหัวร่วมกันคิด ย่อมดีกว่าการให้บุคคลเดี่ยวคิด

๒. ภายในทีมต้องมีการทำงานที่สอดประสานกันเป็นอย่างดี คิดในสิ่งใหม่และแตกต่าง มีความไว้วางใจต่อกัน

๓. บทบาทของสมาชิกทีมหนึ่งที่มีต่อทีมอื่น ๆ ขณะที่ทีมหนึ่ง สมาชิกเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การประพฤติ ปฏิบัติของทีมหนึ่งยังส่งผลต่อทีมอื่น ๆ ด้วย ซึ่งจะช่วยสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้มีพลังมากขึ้น

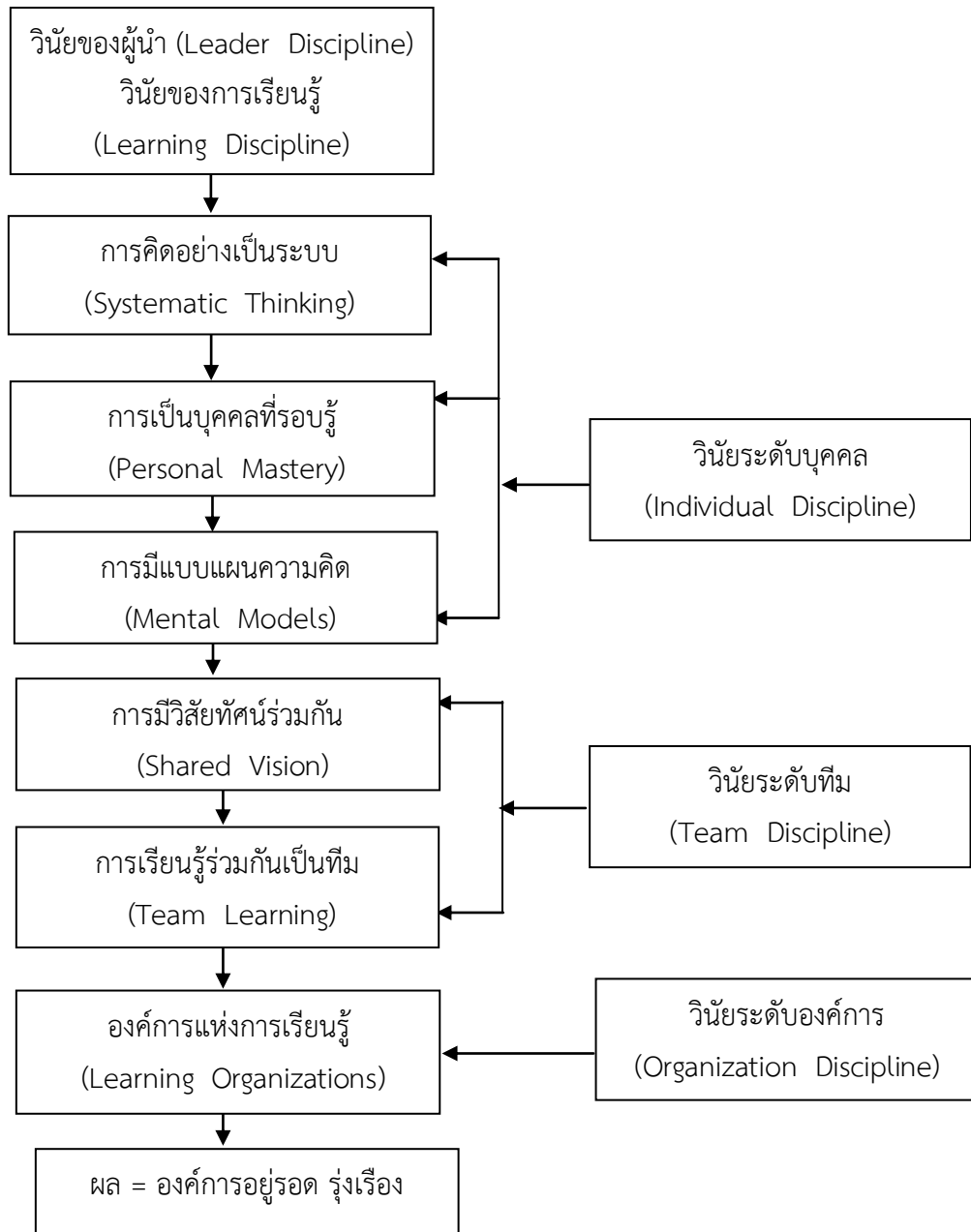
วินัยประการที่ ๕ : การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)

เป็นวินัยที่มีความสำคัญมากที่สุด ที่ในความเป็นจริงผู้คน บุคลากร ผู้บริหารหลายคนสามารถฝึกฝนตนเองให้มีความสามารถคิดได้อย่างเป็นระบบอย่างเท่าทันการณ์ หรือคิดได้ล่วงหน้า ผลก็คือทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานในการบริหารมากมาย บ้างคิดว่าที่ตนปฏิบัติงานทุกวันเป็นการแก้ไขปัญหาและพัฒนางาน เนื่องจากคิดสั้น ผันตามเหตุการณ์หรือสถานการณ์ทำให้ขาดการเห็นภาพใหญ่ ไม่ต่อเนื่อง ไม่เห็นความเชื่อมโยงของส่วนต่าง ๆ ที่จะได้รับผลกระทบติดตามมาจากการปฏิบัติงานของเขา ทั้งที่แท้จริงแล้วการปฏิบัติงานของเขาเป็นการส่งสมปัญหาให้คนต่อ ๆ มาต้องแก้ไข ซึ่งจำต้องใช้ความสามารถที่มากกว่าเดิมหลายเท่าตัวทีเดียว

คำว่า “ระบบ” คือ ส่วนย่อยที่เกี่ยวข้องกันในส่วนใหญ่ สะท้อนให้เห็นการขึ้นแก่กันของส่วนย่อย ๆ ผลบวกของแต่ละส่วนจะมีพลังน้อยกว่าร่วมแรงร่วมใจหรือการผนึกกำลังส่วนย่อยอย่างพร้อมเพรียงกัน การทำงานของงานหนึ่ง ย่อมมีผลกระทบต่อส่วนย่อยต่าง ๆ ที่เหลือในระบบ ส่งผลต่อความเจริญรุ่งเรือง ความล่มสลาย กำไร – ขาดทุน และภาพลักษณ์ขององค์การ ในมิติของสถานการณ์และเวลาต่าง ๆ กันนั้น

Senge ได้ให้ความหมายของคำว่า “การคิดอย่างเป็นระบบ” ไว้ว่า “วินัยของการมองเห็นภาพโดยรวม เห็นทั้งหมด มีกรอบที่มองเห็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันมากกว่าที่จะเห็นแค่เชิงเหตุเชิงผลเห็นแนวโน้มรูปแบบของความเปลี่ยนแปลง มากกว่าจะเห็นแค่ฉาบฉวยหรือผิวเผิน” การคิดอย่างเป็นระบบมีความสำคัญอย่างมากกับสภาพการบริหารในยุคของการเปลี่ยนแปลงที่เต็มไปด้วยการชิงไหวชิงพริบในธุรกิจยุคนี้ ทูทางปัญญาที่ผู้บริหารทุกคนจำต้องมี หากใครไม่มีจะเป็นผู้แพ้อย่างถาวร สมอของผู้บริหารต้องเข้าใจสภาพขององค์ประกอบย่อยต่าง ๆ ในองค์การ เข้าใจปัจจัยพื้นฐานประวัติศาสตร์และพัฒนาการแต่อดีตถึงปัจจุบัน เห็นความซับซ้อนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของระบบย่อย หากแก้ไขหรือดำเนินการตรงที่ใดที่หนึ่งของระบบจะกระทบส่วนอื่น ๆ ได้เช่นไร ต้องอ่านเกมได้และอ่านเกมเป็น

แผนภาพที่ ๒ - ๑๐ สรุปรวมแนวคิดเกี่ยวกับวินัย ๕ ประการของ Senge



ที่มา : วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, ๒๕๔๑ : ๔๙

### อุปสรรคของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

เดช เทียมรัตน์ และ กานต์สุตา เมฆะศิริานนท์ (๒๕๔๔ : ๘๙ - ๙๐) ได้สรุปอุปสรรคที่สำคัญต่อการเรียนรู้ ที่ส่งผลให้การพัฒนาองค์กรการเรียนรู้ไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากไม่ได้ดำเนินการในระดับบุคคล และระดับองค์กรให้มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกัน ความล้มเหลวส่วนใหญ่ มักเกิดขึ้นจากการเน้นพัฒนาไปยังระดับองค์กรโดยบุคลากรส่วนใหญ่ ยังขาดความรู้ความเข้าใจในแนวทางและความจำเป็น จึงไม่ได้ให้ความร่วมมือเท่าที่ควร สามารถสรุปรายละเอียดได้ดังนี้

๑. ระบบวิธีปฏิบัติและวัฒนธรรมองค์การ ที่ยึดติดและต่อต้านความเปลี่ยนแปลงของระดับบริหาร และระดับพนักงาน
๒. ความภาคภูมิใจกับความสำเร็จในอดีตมากเกินไป โดยไม่คิดคำนึงถึงความเป็นจริงในปัจจุบัน
๓. การทำงานระบบควบคุม ไม่กระจายอำนาจให้ทีมงานตัดสินใจ และไม่เปิดโอกาสให้กับคนรุ่นใหม่
๔. ผู้นำองค์การไม่มีความสามารถถ่ายทอดความรู้ให้กับพนักงานได้
๕. ผู้นำไม่สนใจที่จะใฝ่รู้ ขาดแรงใฝ่ดีเชิงสร้างสรรค์
๖. การติดต่อสื่อสารภายในองค์การไม่มีประสิทธิภาพ

### คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

คัมมิง และ เวอร์เลย์ (Cummings & Worley, ๒๐๐๕ : ๕๐๐ อ้างถึงใน ชาคริต ศึกษากิจ, ๒๕๕๐: ๔๕ – ๕๖) ได้สรุป คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ๕ คุณลักษณะ ดังนี้

#### ๑. โครงสร้างองค์การ

โครงสร้างองค์การ เป็นระบบการบริหารจัดการที่บุคลากรทุกคนในองค์การจะต้องปฏิบัติร่วมกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดย คัมมิง และ เวอร์เลย์ (Cummings & Worley, ๒๐๐๕ : ๕๐๐) ได้กล่าวว่า โครงสร้างองค์การต้องเน้นที่นโยบายการบริหาร การทำงานเป็นทีม (Teamwork) การมีระดับองค์การที่ไม่มาก การมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงาน และมีเครือข่ายอันดีกับองค์การอื่น ๆ ระบบการบริหารองค์การ การตัดสินใจและการมอบหมายความรับผิดชอบ ซึ่งสอดคล้องกับ มาร์ควอร์ด และ เรย์โนลด์ (Marquardt & Reynolds, ๑๙๙๔ : ๕๕) ที่ได้สรุปปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านโครงสร้างองค์การ ประกอบด้วย

๑.๑ โครงสร้างองค์การที่เหมาะสม โดยไม่มีระดับการบังคับบัญชาที่มากเกินไป องค์การมีลักษณะยืดหยุ่นคล่องตัว มีคำอธิบายหน้าที่ความรับผิดชอบของงานในตำแหน่งที่ยืดหยุ่นเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้

๑.๒ การทำงานเป็นทีมที่ช่วยส่งเสริมความร่วมมือ สร้างการแข่งขัน และพลังร่วม เครือข่ายภายในทีมและระหว่างทีมกับบุคคลภายนอกทีม และสร้างพันธมิตรให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่นและฉลาดขึ้น

๑.๓ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงาน มุ่งเข้าสู่เป้าหมายได้อย่างมีเจตจำนงและผูกพันกับค่านิยม ปรัชญา ความคิด และความเชื่อที่ส่งผลให้มีการร่วมมือกัน

#### ๒. ระบบข้อมูลสารสนเทศ

ระบบข้อมูลสารสนเทศเป็นสิ่งที่จำเป็นในการทำงานร่วมกันในองค์การ และมีส่วนช่วยก่อให้เกิดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดย นิโคล และ สตีเวนส์ (Nichols & Stevens, ๑๙๙๙ : ๑ – ๕) ได้สรุปว่า การสื่อสารในองค์การไม่ใช่เพียงแค่การสนทนา การประชุม ฝึกอบรม หรือการใช้โทรศัพท์เท่านั้นแต่การสื่อสารในองค์การยังต้องใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศเข้ามาช่วยในการวางระบบและจัดเก็บเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ เกิดการเรียนรู้ พัฒนาและต่อยอดความรู้จากการสื่อสาร ทั้งนี้ รัอบบินส์ (Robbins, ๒๐๐๕ : ๑๓๖ – ๑๔๖) ได้สรุประบบการสื่อสารภายในองค์การที่มีส่วนช่วยขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

๒.๑ ทิศทางในการสื่อสาร ที่เป็นการไหลของข้อมูล และความรู้ต่าง ๆ ภายในองค์กร จากระดับการบังคับบัญชาต่าง ๆ ในองค์กร เช่น การสื่อสารระดับตำแหน่งเดียวกัน เช่น การประชุม การแลกเปลี่ยนความรู้ต่าง ๆ การสื่อสารจากระดับตำแหน่งที่สูงกว่าไปยังระดับตำแหน่งที่ต่ำกว่า ในรูปแบบนโยบายการบริหาร และประกาศต่าง ๆ และการสื่อสารระดับตำแหน่งที่ต่ำกว่าไปยังตำแหน่งที่สูงกว่า เช่น การนำเสนองาน ขอร้องเรียนต่าง ๆ

๒.๒ การติดต่อสื่อสารประกอบด้วย การสื่อสารด้วยคำพูด เช่น การสอนงาน การประชุม การจัดอบรม การสื่อสารด้วยการเขียน เช่น การประกาศนโยบายและจัดทำเอกสารเผยแพร่ความรู้ การสื่อสารด้วยคอมพิวเตอร์ เช่น การส่งอีเมลล์ อินทราเน็ต อินเทอร์เน็ต และการประชุม ซึ่งสอดคล้องกับ มาร์ควอร์ด และ เรย์โนลด์ (Marquardt & Reynolds, ๑๙๙๔ : ๕๕) ที่ได้สรุปว่าการสื่อสารในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ โดยองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง เพื่อให้มีการเก็บประมวลผลและถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง มีการสร้างเครือข่าย และสร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ ที่เทียบเคียงได้กับการทำงานของสมองมนุษย์อันจะทำให้การฝึกอบรมในอนาคตรวดเร็วและกระชับขึ้น เป็นที่น่าสนใจ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้

### ๓. แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นนโยบายการบริหารบุคลากรที่นำไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ โดยมีมอนดี้ (Mondy et al., ๑๙๙๗ : ๒๘ – ๒๙) ได้สรุป การบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคล จะประกอบด้วย การสรรหาและการคัดเลือก การบริหารผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อนำผลที่ได้จากการประเมินผลงานไปวางแผนการพัฒนาบุคลากร การให้รางวัลเพื่อจูงใจให้เกิด การเรียนรู้ และการพัฒนาตนเอง การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มเติมความรู้ ระบบการเลื่อนขั้น การวางแผนและพัฒนาอาชีพ การหมุนเวียนงานเพื่อพัฒนาบุคลากร การแจ้งผลการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงและการสอนงาน ซึ่งวิธีการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลดังกล่าวนี้เป็นแนววิธีปฏิบัติที่ช่วยส่งผลให้เกิดการแสวงหาและแลกเปลี่ยนความรู้และทักษะต่าง ๆ จากทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งสนับสนุนความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในองค์กรในที่สุด

### ๔. วัฒนธรรมองค์กร

โรบบินส์ (Robbins, ๒๐๐๕ : ๒๖๔) กล่าวว่า การมีวัฒนธรรมองค์กร สามารถช่วยให้การปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรในองค์กรให้มีการเปิดรับความรู้ เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ความรู้ ความเป็นอิสระในการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ และมีกระบวนการ การเรียนรู้ ในความผิดพลาดที่เกิดขึ้น โดย มาร์ควอร์ด (Marquardt, ๑๙๙๖ : ๖๘ – ๗๐) ได้สรุปปัจจัยที่ก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านวัฒนธรรม ประกอบด้วย

๔.๑ บรรยากาศที่เกื้อหนุน มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาศักยภาพ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ อดทนต่อความแตกต่างและความหลากหลาย มีความเสมอภาคเท่าเทียมกันและให้อิสระในการแสดงความคิดเห็น เป็นการสร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยและส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วม

๔.๒ การเรียนรู้ในองค์กรและการไม่ต่อต้านความล้มเหลว ทำให้บุคลากรมีลักษณะใฝ่รู้ ใฝ่ศึกษา ค้นคว้าและเผยแพร่ความรู้ มีแรงจูงใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ และได้รับการสนับสนุนทั้งการเงินและขวัญกำลังใจจากผู้บริหาร

๔.๓ การส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างและถ่ายโอนความรู้ และให้มีหน้าที่ในการสร้างนวัตกรรมหรือองค์ความรู้ใหม่ให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง

#### ๕. ภาวะผู้นำ

มาร์ควาร์ด และ เรย์โนลด์ (Marquardt & Reynolds, ๑๙๙๔ : ๗๘) ได้กล่าวว่า ผู้นำควรให้อำนาจปฏิบัติแก่บุคลากร ให้มีอิสระในการคิดตัดสินใจ และสามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง และมีลลิกา ต้นสอน (๒๕๔๕ : ๑๖๕ - ๑๖๖) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า

ภาวะผู้นำเป็นความสามารถที่บุคคลหรือกลุ่มมีอิทธิพลในการโน้มน้าวและชักจูงบุคคลอื่นให้ปฏิบัติไปในแนวทางเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ภาวะผู้นำยังเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจ เพื่อช่วยให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย ต่อกลไกลภายในและวัฒนธรรมของกลุ่ม ผู้นำที่มีเหตุผลจะเป็นผู้นำที่มีอำนาจมีอิทธิพลและสามารถชักจูงบุคคล ให้ทำงานได้โดยการชักจูงสมาชิกให้มองเห็นเป้าหมายและคุณค่าของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นทักษะที่สำคัญและจำเป็นต่อการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เนื่องจากผู้นำมีส่วนสำคัญในการระบุประเด็นปัญหา ตัดสินใจวางแผนและรับผิดชอบต่อความอยู่รอด หรือการพัฒนาของกลุ่ม การเป็นผู้นำที่ดีและสมบูรณ์นั้นเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก จะเห็นได้จากในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ มักจะประสบปัญหาการขาดแคลนผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ คุณธรรม ความเสียสละ และเป็นประชาธิปไตย ทั้งนี้ภาวะผู้นำเป็นทักษะที่บุคคลสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้จากการฝึกฝนความสามารถในการใช้อำนาจและชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติตามให้มีศิลปะในการใช้อิทธิพลให้ผู้อื่นปฏิบัติตามจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

นอกจากผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องเผชิญกับความท้าทายจากความเข้าใจด้านความตึงเครียดที่สร้างสรรค์ และการพัฒนาทักษะในการคิดอย่างเป็นระบบ การที่บุคลากรเห็นถึงช่องว่างระหว่างความเป็นจริงกับวิสัยทัศน์ อาจทำให้บุคลากรท้อแท้หมดกำลังใจ ดังนั้นผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องสามารถทำให้บุคลากรเกิดพลังสร้างสรรค์ และมีความมุ่งมั่น หลักการของความตึงเครียดที่สร้างสรรค์ ถือเป็นหลักสำคัญของความรอบรู้แห่งตน โดยความสามารถจัดการกับความตึงเครียดที่สร้างสรรค์จะนำไปสู่วิธีคิดของผู้นำ ที่สามารถแยกแยะความจริงในสถานการณ์ที่กำลังเปลี่ยนแปลงได้ ด้วยเหตุนี้ผู้นำควรให้ความสำคัญกับความรอบรู้แห่งตน และความซื่อสัตย์ต่อวิสัยทัศน์ของตนเอง นอกจากนี้ผู้นำในอนาคตต้องมีคุณลักษณะดังนี้

๕.๑ สามารถพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ในสภาพแวดล้อมรอบตน ซึ่งนำไปสู่การอธิบาย แยกเป็นประเด็นที่สำคัญ

๕.๒ ไม่กล่าวโทษผู้อื่น หรือโทษสถานการณ์เมื่อเกิดปัญหา แม้ว่าปัญหาขององค์กรส่วนใหญ่จะเกิดจากระบบที่ออกแบบมาไม่ดี แต่ผู้นำต้องเรียนรู้ที่จะเข้าใจปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรในองค์กรด้วย

๕.๓ ทำความเข้าใจในความซับซ้อนที่เกิดขึ้นในองค์กร และสามารถแยกประเด็นที่สำคัญออกมาได้

๕.๔ มุ่งความสนใจไปยังประเด็นที่มีผลกระทบสูงต่อองค์กร โดยอาศัยการคิดอย่างเป็นระบบทำให้มีเป้าหมายชัดเจนและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่คุ้มค่า ทั้งนี้การจัดการปัญหายาก ๆ ต้องใช้ทักษะในการตรวจสอบเพื่อก่อให้เกิดการแก้ไขอย่างเป็นระบบและในขณะเดียวกันก็ไม่สร้างปัญหาให้เกิดขึ้นในภายหลัง

๕.๕ หลีกเลียงวิธีแก้ไขปัญหาตามอาการของปัญหา หรือแก้ไขที่ความผิดพลาด เนื่องจากการแก้ไขปัญหาในลักษณะนี้จะช่วยบรรเทาปัญหาเพียงชั่วคราวเท่านั้น แต่จะก่อให้เกิดปัญหาที่ร้ายแรงกว่าในภายหลัง ดังนั้นผู้นำที่มีประสิทธิผลจึงต้องแก้ไขปัญหาที่สาเหตุ และพัฒนาให้บุคลากรสามารถค้นหาวิธีการแก้ไขปัญหาแบบถาวรโดยอาศัยการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบและมีหลักการ

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ผู้วิจัยใช้แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้ (Peter M. Senge, ๑๙๙๐ : ๑๓๙ – ๒๖๙ อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, ๒๕๔๑ : ๔๐ – ๔๙) ซึ่ง Senge เชื่อว่า หัวใจของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ที่การเสริมสร้างวินัย ๕ ประการ ให้เกิดผลจริงจิงในรูปของการนำไปปฏิบัติ แก่บุคคล ทีม และองค์การอย่างต่อเนื่องและทุกระดับ ซึ่งวินัย ๕ ประการ ประกอบไปด้วย ๑. การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) ๒. การมีแบบแผนความคิด (Mental Models) ๓. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) ๔. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ๕. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking)

## แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับกลยุทธ์

### ความหมายของกลยุทธ์

คำว่ากลยุทธ์ (Strategy) มีรากศัพท์จากภาษากรีกว่า "Stratos" (กองทัพ) + "Agein" (นำหน้า) หมายความว่า "การนำทางให้องค์การโดยรวม" ซึ่งมีนัยครอบคลุมจุดมุ่งหมายและวิธีการว่าต้องการทำ "อะไร" ให้สำเร็จ และทำ "อย่างไร"

กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงาน ที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

กลยุทธ์ หมายถึง แผนของผู้บริหารระดับสูง ที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์การ

กลยุทธ์ คือ ชุดของทางเลือกระยะยาว เกี่ยวกับเป้าประสงค์เชิงปฏิบัติการ และนโยบายรวมทั้งแผนปฏิบัติการของแผนงานของรัฐบาล ซึ่งองค์การภาคีรัฐบาลกำหนด โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของแผนงานที่รัฐบาลกำหนดไว้ และคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของแผนงาน

กลยุทธ์ คือ ชุดของเป้าหมายและแผนปฏิบัติการ สำหรับแต่ละระดับขององค์การโดยเฉพาะ

กลยุทธ์ คือ ชุดของการปฏิบัติ ที่ทำให้องค์การบรรลุผล

กลยุทธ์ คือ ตัวปฏิบัติการ (Operator) ที่ออกแบบมาเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์การจากสถานภาพ (Position) ปัจจุบันไปสู่สภาพที่ปรารถนาไว้ตามเป้าประสงค์ ภายใต้ข้อจำกัดของความสามารถและศักยภาพ

กลยุทธ์ คือ แนวทางในการเปรียบเทียบจุดแข็งขององค์การกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเพื่อคิดหาวิธีการที่ดีที่สุด ในการตอบสนองความต้องการผู้รับบริการ

มีผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารกลยุทธ์ได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับกลยุทธ์ไว้ดังต่อไปนี้

Alfred Chandler ได้ให้คำนิยามคำว่า กลยุทธ์ไว้ว่า "กลยุทธ์" เป็นการกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ในระยะยาวขององค์กร และการเลือกแนวทางปฏิบัติ ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากร ที่จำเป็นเพื่อให้สามารถดำเนินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้

James B.Quinn ได้ให้คำนิยามคำว่า กลยุทธ์ไว้ว่า "กลยุทธ์เป็นแผนที่ประกอบไปด้วย เป้าหมายหลักขององค์กร นโยบายและการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรมุ่งสู่ภาพรวมทั้งหมด อย่างที่ต้องการ"

William F.Glueck ได้ให้คำนิยามคำว่า กลยุทธ์ไว้ว่า "กลยุทธ์เป็นแผนหลักขององค์กร ที่วางไว้เพื่อให้แน่ใจว่าจะเป็นแนวทางทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายหลักที่ต้องการได้"

Henry Mintzberg ได้ให้คำนิยามคำว่า กลยุทธ์ไว้ว่า "กลยุทธ์เป็นรูปแบบของการ ตัดสินใจต่าง ๆ หรือการดำเนินการ เพื่อให้องค์กรบรรลุถึงวัตถุประสงค์อย่างที่ต้องการ"

Michael A. Hitt and Other ได้ให้คำนิยามคำว่า กลยุทธ์ไว้ว่า "กลยุทธ์" เป็น ชุดของ ภาวะผูกพันและการดำเนินต่าง ๆ ที่ได้มีการประมวลและประสานเข้าด้วยกัน โดยมีเป้าหมายเพื่อใช้ ประโยชน์จากความสามารถหลัก (Core Competencies) เพื่อให้ได้ข้อได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคนอื่น

จะเห็นได้ว่าคำนิยามของคำว่า "กลยุทธ์" นี้มีขอบเขตที่แคบและกว้าง คือ

ในระดับแคบนั้นเน้นที่วิธีการ (Means) ที่สำคัญที่จะใช้เพื่อให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมายหลัก ขององค์กร

ในระดับกว้าง จะให้ความหมายของคำว่า "กลยุทธ์" โดย พิจารณาครอบคลุมทั้งเป้าหมาย (Ends) และวิธีการ (Means) ที่จำทำให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว

แต่เราจะพบว่าคนส่วนใหญ่มักใช้คำว่ากลยุทธ์ในฐานะของเครื่องมือ หรือวิธีการ

กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการหรือแผนการที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบมีลักษณะเป็นขั้นตอน มีความยืดหยุ่นพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์ มุ่งหมายเพื่อเอา ชนะคู่แข่ง หรือเพื่อหลบหลีก อุปสรรคต่าง ๆ จนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

จากการศึกษาความหมายของกลยุทธ์ ในทัศนะของผู้วิจัยมองว่า กลยุทธ์ คือ วิธีการหรือ แผนการที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ความคิดเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการหาวิธีการ หรือทางเลือกที่ดีที่สุด ท่ามกลางสถานการณ์ที่อาจมีอุปสรรคและความไม่แน่นอน เพื่อ นำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งใจไว้ลักษณะของ ความคิดเชิงกลยุทธ์

๑. มีลักษณะเป็นกระบวนการ
๒. มีการวิเคราะห์และประเมินสถานะ
๓. มีการคาดการณ์อนาคต
๔. มีการหาทางเลือกและประเมินทางเลือกก่อนดำเนินการ
๕. มีการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอน
๖. มีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์
๗. จัดจ้อที่เป้าหมาย



## การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ หรือ Strategic Planning นั้นเป็นสิ่งที่ใช้กันแพร่หลายมาก ในกิจการด้านการทหาร ในด้านการศึกษาการสงคราม ในด้านการเมืองระหว่างประเทศ และโดยเฉพาะใน การบริหารในวงการธุรกิจเอกชนนั้น ประสบความสำเร็จสูงมาก ก้าวหน้าและเป็นที่ยอมรับกันมาก ปัจจุบันนี้ การวางแผนแบบแผนกลยุทธ์ได้แพร่หลายเข้ามาในวงงานต่าง ๆ และวงงานของราชการมากขึ้น แต่คำที่นิยมใช้และที่ได้รับการยอมรับกันในวงราชการ ส่วนใหญ่นิยมเรียกว่า แผนยุทธศาสตร์

### ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์

๑. การวางแผนกลยุทธ์เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเอง ได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เพราะการวางแผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานเป็นประเด็นสำคัญ

๒. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานภาครัฐใน ทุกระดับ มีความเป็นตัวเอามากขึ้น รับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเองมากขึ้น ทั้งนี้ เพราะการวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนขององค์กร โดยองค์การและเพื่อองค์การไม่ใช่เป็นการวางแผนที่ต้องกระทำตามที่หน่วยเหนือสั่งการ

๓. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการวางแผนที่สอดคล้องกับการกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นกระแสหลักในการบริหารภาครัฐในปัจจุบัน และสอดคล้องกับที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้เตรียมออกระเบียบกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐทุกระดับมีการจัดทำแผน กลยุทธ์ ใช้เป็นเครื่องมือ ในการพัฒนางานสู่มิติใหม่ของการปฏิรูประบบราชการ

๔. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นเงื่อนไขหนึ่งของการจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Base Budgeting) ซึ่งสำนักงานงบประมาณกำหนดให้ส่วนราชการและหน่วยงานในสังกัด จัดทำก่อนที่จะกระจายอำนาจด้านงบประมาณโดยการจัดสรรงบประมาณเป็นเงินก้อนลงไปให้หน่วยงาน

๕. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนด “กลยุทธ์” ที่ได้มาจากการคิดวิเคราะห์แบบใหม่ ๆ ที่ไม่ผูกติดอยู่กับปัญหาเก่าในอดีตไม่เอาข้อจำกัดทางด้านทรัพยากร และงบประมาณมาเป็นข้ออ้าง ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนแบบท้าทายความสามารถ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ ได้ด้วยตนเอง จึงเป็นการวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน

### การวางแผนกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

๑. การวิเคราะห์ภารกิจหรือพันธกิจ (Mission Analysis)
๒. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในอนาคต (Environmental Analysis)
๓. การวิเคราะห์องค์การ (SWOT หรือ Situation Analysis)
๔. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)
๕. การค้นหาอุปสรรคและปัญหาในการดำเนินงาน (Obstacles)
๖. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Decision)
๗. การกำหนดนโยบาย (Policy Decision)
๘. การกำหนดกิจกรรม (Activity) สำคัญตามกลยุทธ์และนโยบาย
๙. การจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

## การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

เป็นขั้นตอนของการนำข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับการกำหนดทิศทางขององค์การ และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ มาจัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับและรูปแบบต่าง ๆ รวมทั้ง การประเมินและคัดเลือกกว่า กลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์การมากที่สุด ในการกำหนดกลยุทธ์ นั้นพึงระลึกเสมอว่า การจัดทำกลยุทธ์เป็นการกำหนดแนวทาง วิธีการ และกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ เพื่อช่วยให้องค์การสามารถบรรลุถึงภารกิจและวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ โดยนำเอาการเปลี่ยนแปลง ของปัจจัยทั้งภายนอกและภายในขององค์การ มาพิจารณาประกอบการจัดทำกลยุทธ์ ซึ่งมีความสัมพันธ์ กับการวางแผนอย่างใกล้ชิด ในบางกรณีการวางแผนกลยุทธ์ คือ การจัดทำกลยุทธ์สำหรับองค์การ แต่ไม่ใช่ว่าการจัดทำกลยุทธ์จะต้องเป็นการวางแผนทุกครั้ง

ในการจัดทำกลยุทธ์ องค์การมักจะกำหนดกลยุทธ์ไว้หลายรูปแบบหรือหลายลักษณะ ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในขณะนั้น จากนั้นจึงจะประเมินและคัดเลือกกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมที่สุด รวมทั้งสามารถช่วยให้องค์การบรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ได้ดีที่สุด

การกำหนดกลยุทธ์มีอยู่ ๓ ประการ คือ สภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมภายใน และเป้าหมายขององค์การ เนื่องจากเป้าหมายจะให้ภาพที่ชัดเจนถึงความต้องการ ในขณะที่ การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมจะทำให้ทราบถึงศักยภาพขององค์การ และความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติแนวทางการ ใช้ข้อมูลเพื่อช่วยกำหนดกลยุทธ์

### ๑. การวิเคราะห์จากคำถามคำตอบ (Critical Question Analysis)

๑.๑ วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การคืออะไร

๑.๒ องค์การจะเดินไปสู่ตรงจุดไหน

๑.๓ อะไรคือองค์ประกอบสำคัญที่องค์การกำลังจะเผชิญ

๑.๔ อะไรคือสิ่งที่จะต้องลงมือกระทำเพื่อความสำเร็จ

### ๒. การวิเคราะห์ความเข้มแข็งและความอ่อนแอ (SWOT Analysis)

#### การจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง กระบวนการกำหนดรูปแบบ ของกลยุทธ์ในระยะยาว ที่ใช้เป็นแนวทางแก้ไขปัญหาและสร้างกลยุทธ์ให้กับองค์การ Wheelen & Hunger (๒๐๐๒ : ๒๙ – ๓๓) ได้แบ่งกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) ออกเป็น ๔ ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ ๑ : การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ขั้นตอนที่ ๒ : การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) ขั้นตอนที่ ๓ : การปฏิบัติการตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) ขั้นตอนที่ ๔ : การควบคุมและประเมินผล (Evaluation and Control)

ขั้นตอนที่ ๑ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWWOT Analysis) เป็นขั้นตอนของการ วิเคราะห์ถึงปัจจัยและสถานะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ และกลยุทธ์ขององค์การ เพื่อที่จะได้มี ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ รวมทั้งสถานะของตัวองค์การได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์จะบอกให้ทราบว่า ปัจจัยหรือสถานะแวดล้อมภายนอกมีลักษณะอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะใด และก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดต่อองค์การ ได้อย่างไรบ้าง นอกจากนี้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม จะช่วยให้องค์การทราบถึงทรัพยากร (Resources) และ ความสามารถ (Capabilities) ต่าง ๆ ที่มีอยู่ภายในขององค์การว่า เป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนอย่างไร และ จะช่วยให้องค์การสามารถบรรลุความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างไร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หรือที่เรียกกันว่า การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) ได้แก่ การพิจารณาโอกาส (Opportunity) อุปสรรค (Threat) จุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ขององค์กร เป็นการศึกษายปัจจัยแวดล้อมที่มีผลต่อการดำเนินงานและอนาคตขององค์กร โดยปัจจัยเหล่านี้จะมีอิทธิพลทั้งโดยตรงและทางอ้อมต่อองค์กร ซึ่งสามารถที่จะแบ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมออกเป็น ๒ ระดับ ดังนี้

๑. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environmental) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยที่อยู่นอกขอบเขต แต่มีความเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร โดยจะเป็นปัจจัยที่สามารถบ่งชี้โอกาสและอุปสรรคขององค์กรได้ ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกนั้นมีความสำคัญสำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกนั้น สามารถที่จะแบ่งออกได้เป็น ๒ ระดับ ได้แก่

๑.๑ สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environmental) เป็นสภาพแวดล้อมระดับมหภาคที่อยู่รอบ ๆ ตัว และจะมีผลกระทบในมุมกว้างต่อองค์กร หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ก็คือ เป็นปัจจัยภายนอกที่ไม่เกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรง แต่ก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดแก่องค์กรนั้น ได้แก่ ปัจจัยด้านสังคม (Social) เทคโนโลยี (Technology) เศรษฐกิจ (Economic) และการเมือง (Political) รวมเรียกกันว่า การวิเคราะห์ STEP (STEP Analysis) นอกจากนี้ยังรวมไปถึงกฎหมาย (Legal) การค้า (Trade) วัฒนธรรม (Culture) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอก ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรงหรือไม่ ย่อมส่งผลให้เกิดโอกาสหรือข้อจำกัดต่อองค์กร รวมทั้งมีผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

๑.๒ สภาพแวดล้อมในการดำเนินการ (Operational Environmental) เป็นสภาพแวดล้อม ที่เกี่ยวข้องและมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร อาจเรียกรวมสภาพแวดล้อมในการดำเนินการนี้ว่าการวิเคราะห์อุตสาหกรรม (Industry Analysis) เนื่องจากสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานจะอยู่ใกล้ชิดและมีผลเกี่ยวเนื่องกับองค์กรโดยตรง

๒. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร ซึ่งจะเป็นเครื่องบ่งชี้ข้อได้เปรียบหรือจุดแข็ง และข้อเสียเปรียบหรือจุดอ่อนขององค์กร อันจะช่วยในการกำหนดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ได้แก่ โครงสร้างองค์กร ทรัพยากรมนุษย์ การบริหารการเงิน การปฏิบัติการ การตลาด เทคโนโลยี และการวิจัยพัฒนา

ขั้นตอนที่ ๒ : การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) เป็นขั้นตอนของการนำข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับการกำหนดทิศทางขององค์กรและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม มาจัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับและรูปแบบต่าง ๆ รวมทั้งการประเมินและคัดเลือกกว่า กลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด ในการกำหนดกลยุทธ์นั้นพึงระลึกเสมอว่า การจัดทำกลยุทธ์เป็นการกำหนดแนวทางวิธีการ และกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ ๓ : การปฏิบัติการตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างมากในการจัดการเชิงกลยุทธ์ เมื่อองค์กรได้กำหนดทิศทางขององค์กร และวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ทางกลยุทธ์ ตลอดจนกำหนดกลยุทธ์แล้ว จะต้องนำเอากลยุทธ์ที่ได้วางแผนจัดทำและคัดเลือกมาดำเนินการประยุกต์ปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ขั้นตอนที่ ๔ : การควบคุมและประเมินผล (Evaluation and Control) เป็นขั้นตอนของการพิจารณาว่ากลยุทธ์ที่องค์กรนำมาใช้ สามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้แต่แรกหรือไม่ ถ้าวัตถุประสงค์และเป้าหมายไม่ได้รับการตอบสนองตามที่ตั้งไว้แต่แรก การควบคุม

จะช่วยในการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ หรือการประยุกต์ใช้กลยุทธ์เพื่อให้ความสามารถในการทำงานบรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์การดีขึ้น

### กลยุทธ์ในการจัดการความรู้

โดยทั่วไป กลยุทธ์การจัดการความรู้สำหรับการบริหารงานภายในองค์กรนั้นต่างก็มีความหมายและความสำคัญที่แตกต่างกันออกไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลยุทธ์การจัดการความรู้ด้านบุคลากร ตลอดจนกลยุทธ์การจัดการความรู้ด้านกระบวนการ ถือเป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญมากที่สุด ในขณะที่เดียวกันกลยุทธ์การจัดการความรู้แต่ละด้านต่างก็มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องซึ่งกันและกันตามปกติแล้วในการบริหารภายในองค์กรไม่จำเป็นที่จะต้องมีการจัดการความรู้ครบถ้วนทุกระดับแต่ประการใด ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับว่า องค์กรที่สามารถที่จะเลือกใช้ กลยุทธ์การจัดการความรู้ได้อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกันกับสถานการณ์การแข่งขันที่ตนกำลังประสบอยู่ได้หรือไม่

การทำความเข้าใจกับแก่นแท้และประโยชน์ที่พึงได้ของการจัดการความรู้เป็นเรื่องที่ไม่ง่ายนัก ทั้งนี้เพราะในความเป็นจริงแล้วการจัดการความรู้เป็นศาสตร์และศิลป์ทางการจัดการมากกว่าเทคนิคทางด้านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ การให้ความสำคัญกับแนวคิดของการจัดการความรู้ น่าจะเป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการ หรือผู้บริหารขององค์กรต่าง ๆ พึงให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก เพื่อหาคำตอบว่าแท้ที่จริงแล้ว องค์กรของตนเองจำเป็นต้องลงทุนสร้างระบบการจัดการความรู้หรือไม่ หากจำเป็น จะมีกลยุทธ์ในการกำหนดกระบวนการและบริการจัดการระบบ การจัดการความรู้อย่างไรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

มาร์ควอร์ด (Marquardt, ๑๙๙๖ : ๑๕๐ - ๑๕๕) เสนอกลยุทธ์สำหรับการจัดการองค์ความรู้ไว้ ๑๐ ประการดังต่อไปนี้

๑. การสร้างความคาดหวังว่าทุกคน จะรับผิดชอบต่อการเก็บสะสมและการถ่ายทอดความรู้ พนักงานควรตระหนักถึงความรู้ที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร โดยต้องสามารถเชื่อมโยงความรู้เหล่านั้นเข้าด้วยกัน ซึ่งอาจจะบรรจุอยู่ในช่องทางที่เป็นทางการ หรือไม่ช่องทางที่ไม่เป็นทางการ

๒. การเปลี่ยนแปลงองค์ความรู้จากภายนอก ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรอย่างเป็นระบบ กลยุทธ์นี้เป็นการมองหาทรัพยากรที่จะเป็นข้อมูลข่าวสารให้กับองค์กรได้ ซึ่งอาจรวมถึงการศึกษาภารกิจหรือเปรียบเทียบภารกิจต่าง ๆ กับองค์กรอื่น

๓. การจัดการเรียนรู้เพื่อนำความรู้มาแบ่งปันภายในองค์กร เช่น การจัดสัมมนา หรือจัดให้มีเวทีซึ่งนำลูกค้า คู่ค้า ผู้เชี่ยวชาญภายนอก หรือกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กรมาแลกเปลี่ยน แบ่งปันความคิดและการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

๔. การพัฒนาแนวทางต่าง ๆ ของความคิดและการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์ จินตนาการของบุคคล มีความสำคัญมากกว่าสารสนเทศ ดังนั้นการทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ จึงจำเป็นต้องจัดให้มีกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ จินตนาการ และความกล้าเสี่ยงเพื่อส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ที่หลากหลายให้รวมเป็นหนึ่งเดียว

๕. การส่งเสริมและให้รางวัลกับนวัตกรรม และการประดิษฐ์คิดค้น เพื่อความอยู่รอด องค์กรต้องสร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ ในการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการอย่างต่อเนื่อง โดยเปิดโอกาสและสร้างแรงจูงใจให้พนักงานได้ทดลอง และเรียนรู้จากผลที่เกิดขึ้น ทั้งในรูปแบบของความสำเร็จและความล้มเหลว

๖. การฝึกพนักงานในด้านการเก็บสะสม และการสืบค้นความรู้ องค์กรต้องฝึกให้พนักงานเรียนรู้เกี่ยวกับวิธีการติดต่อกับศูนย์กลางของความรู้ รวมทั้งการเข้าถึงข้อมูลที่จำเป็นจากที่ต่าง ๆ ด้วย

๗. การส่งเสริมทีมงานแบบผสมผสาน และการหมุนเวียนงานไปสู่การถ่ายทอดความรู้ข้ามพรมแดนได้อย่างสูงสุด วิธีที่มีประสิทธิภาพในการถ่ายทอดองค์ความรู้ในองค์กร คือ การถ่ายทอดไปสู่บุคคลหรือทีมงาน มาว่าจะเป็นความรู้ทางด้านเทคนิค ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ประโยชน์ของทีมงานแบบผสมผสาน และการหมุนเวียนงาน คือ ความสดใหม่ของวิธีการและ การรับรู้ของสมาชิก เพื่อเป็นมุมมองใหม่เกี่ยวกับการจัดการปัญหาในการปฏิบัติงาน

๘. การพัฒนาพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับคุณค่าและความจำเป็นในการเรียนรู้ขององค์กร สิ่งที่น่าพึงระวัง คือปริมาณข้อมูลที่มีมากเกินไป องค์กรต้องกำหนดว่า ข้อมูลใดใช้ได้ อันไหนใช้ไม่ได้ นอกจากนี้ทางองค์กรควรจัดโครงสร้างระบบคลังเก็บความรู้ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาข้อมูลข่าวสารได้ในเวลารวดเร็ว และควรปรับปรุงให้มีความทันสมัยถูกต้อง และเที่ยงตรงเสมอ

๙. การสร้างกลไกต่าง ๆ เพื่อการรวบรวมและเก็บสะสมการเรียนรู้ คุณค่าของการเรียนรู้ นั้นได้มาจากทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว ซึ่งเกี่ยวข้องกับทั้งบุคคลและกลุ่ม องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องจับตองการเรียนรู้เหล่านี้ให้ได้ ตลอดจนสร้างวิธีการที่หลากหลาย ทั้งเชิงบวกและลบเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้

๑๐. การถ่ายโอนการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติงาน องค์กรสามารถทำได้โดยรวมขั้นตอนที่เฉพาะเจาะจงจากผู้บริหาร ผู้มีส่วนร่วม และผู้ฝึกอบรม ซึ่งอาจจะแทรกลงในหลักสูตรการฝึกอบรม เพื่อเป็นแนวทางสำหรับสิ่งที่คาดหวังว่าจะให้เกิดขึ้น

### การใช้การจัดการความรู้เชิงกลยุทธ์

Haggie & Kingston แห่ง Edinburgh School of Informatics (๒๐๐๑ : ๕๙ - ๖๘) สำนวจกลยุทธ์ของการจัดการความรู้ที่แตกต่างกัน และได้นำเสนอการจัดการความรู้เชิงกลยุทธ์ออกเป็น ๓ ลักษณะใหญ่ ๆ ดังนี้

๑. การจัดการความรู้เชิงกลยุทธ์ที่เน้นความรู้ (Classification by Knowledge) เป็นการใช้การจัดการความรู้เชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างความสามารถในการปรับตัว โดยผ่านการเรียนรู้ร่วมกัน อันจะนำไปสู่การเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งมีอยู่ ๒ รูปแบบ คือ

๑.๑ แมทริกซ์ความรู้ของโนนาเกะและทาเคอูชิ (Nonaka & Takechi's Matrix of Knowledge Type) เป็นกลยุทธ์ที่เน้นถึงความสามารถในการเข้าถึงความรู้และการเปลี่ยนรูปแบบของความรู้ โดยผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ชัดเจนกับความรู้โดยนัย ซึ่งมี ๔ ลักษณะ คือ

๑.๑.๑ การถ่ายทอดความรู้ที่ชัดเจนจากภายนอก ให้กลายเป็นความรู้ฝังลึกในบุคคลอื่นด้วยกระบวนการทางสังคม (Socialization) เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้โดยนัย ผ่านการแบ่งปันประสบการณ์ที่เกิดขึ้นภายใต้สิ่งแวดล้อมเดียวกัน ซึ่งบุคคลสามารถที่จะรับความรู้โดยนัยได้จากการสังเกต หรือลอกเลียนแบบ หรือการลงมือปฏิบัติ

๑.๑.๒ การถ่ายทอดความรู้ฝังลึกในตัวบุคคล ไปเป็นความรู้ภายนอกที่ถ่ายทอดให้บุคคลอื่นได้ชัดเจน (Externalization) เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้โดยนัยไปเป็นความรู้ที่ปรากฏชัดเจน โดยการเปรียบเทียบ หรือการใช้ตัวอย่าง หรือการตั้งสมมุติฐาน

๑.๑.๓ การถ่ายทอดความรู้ที่ปรากฏชัดเจนภายนอก ให้เป็นความรู้ที่ปรากฏชัดเจนของบุคคลอื่นด้วยการประมวลความรู้ (Combination) เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง

ความรู้ ที่ปรากฏชัดเจน โดยการทำให้ความคิดต่าง ๆ เป็นระบบ จนกลายเป็นความรู้ ซึ่งความรู้ที่นำมารวมกันนั้นเกิดจากการแลกเปลี่ยนของบุคคลเป็นหลัก รวมกับความรู้ที่ผ่านสื่อหรือช่องทางความรู้ต่าง ๆ เช่น การประชุม การสนทนาทางโทรศัพท์ หรือเครือข่ายการติดต่อสื่อสารทางคอมพิวเตอร์

๑.๑.๔ การถ่ายทอดความรู้ที่ปรากฏชัดเจนภายนอก ให้กลายเป็นความรู้ฝังลึกในตัวบุคคล (Internalization) เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้ที่ปรากฏชัดเจนไปเป็นความรู้โดยนัยจากความรู้ต่าง ๆ ที่บุคคลได้รับทั้งที่เป็นความรู้โดยนัยและความรู้ที่ปรากฏชัดเจนก็จะรวมกันกลับไปเป็นความรู้โดยนัยที่ฝังอยู่ในตัวบุคคลนั้น ๆ อีกครั้ง ซึ่งกลายเป็นทรัพย์สินที่ แตะต้องไม่ได้ และมีค่าสำหรับองค์กร

๑.๒ โมเดลไอสเปซของบอยสอท (Boisot's I – Space Model) ได้นำเสนอรูปแบบการใช้การจัดการความรู้ซึ่งอยู่ใน ๓ มิติ ดังนี้

๑.๒.๑ จากสื่อสารไม่ได้เป็นสื่อสารได้ (Uncodified to codified) เป็นการจัดการความรู้ที่สื่อไม่ได้ หรืออาจจะสื่อได้แต่อยู่ในวงแคบให้กลายเป็นความรู้ที่สามารถสื่อสารได้

๑.๒.๒ จากรูปธรรมเป็นนามธรรม (Concrete to Abstract) เป็นการจัดการความรู้ที่เป็นรูปธรรม คือ สามารถที่จะจับต้องได้ หรือมองเห็นได้ ให้กลายเป็นความรู้ที่เป็นนามธรรมซึ่งไม่สามารถที่จะจับต้องได้

๑.๒.๓ จากการกระจุกตัวเป็นการกระจายตัว (Undiffused to diffused) เป็นการจัดการความรู้ที่ใช้อยู่ในวงแคบ ให้กลายเป็นความรู้ที่สามารถเผยแพร่ได้อย่างรวดเร็ว

๒. การจัดการความรู้เชิงกลยุทธ์ที่เน้นกระบวนการทางธุรกิจ (Classification by Business Process) เป็นการจัดการความรู้เชิงกลยุทธ์ เพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานทางธุรกิจ โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนาความรู้และนำเอาความรู้นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ ซึ่งมีอยู่ ๒ รูปแบบ ดังนี้

๒.๑ การจัดการความรู้เชิงกลยุทธ์ที่เน้นกระบวนการทางธุรกิจตามมาตรฐานของเอพีคิวซี (APOC International Benchmarking Clearinghouse) Wing (๑๙๙๗ : ๗๘ – ๘๑) และ APOC (American Productivity and Quality Center) ได้ระบุถึงการเกิดขึ้นของกลยุทธ์การจัดการความรู้ตามกระบวนการธุรกิจที่สำคัญ ๖ ประการ คือ

๒.๑.๑ กลยุทธ์การยกระดับผลิตภัณฑ์ (Product Strategy) เป็นกลยุทธ์ของการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและบริการ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์นั้น ๆ อีกด้วย

๒.๑.๒ กลยุทธ์การจัดการทรัพย์สินทางปัญญา (Intelligent Asset Strategy) เป็นกลยุทธ์ของการพัฒนาความสามารถขององค์กรในการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินทางปัญญาที่มีอยู่ ได้แก่ สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า และลิขสิทธิ์ เป็นต้น

๒.๑.๓ กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage Strategy) เป็นกลยุทธ์ของการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้า แนวโน้มของการตลาดและการแข่งขันทางธุรกิจ ทำให้สามารถลดช่องว่างทางการตลาดและเป็นการเพิ่มโอกาสในการแข่งขันให้กับองค์กร

๒.๑.๔ กลยุทธ์การสร้างความรู้ (Knowledge Creation Strategy) เป็นกลยุทธ์ของการจัดทาคำความรู้ มีการจัดหมวดหมู่ความรู้อย่างเป็นระบบ

๒.๑.๕ กลยุทธ์เคลื่อนย้ายความรู้ (Knowledge Movement Strategy) เป็นกลยุทธ์ของการถ่ายทอดความรู้ไปสู่บุคลากรเป้าหมายอย่างรวดเร็วที่สุด และเสียค่าใช้จ่ายต่ำสุด

๒.๒ การจัดการความรู้เชิงกลยุทธ์ที่เน้นกระบวนการทางธุรกิจของ MCKinsey and Other, Day & Wender แห่ง MCKinsey และคณะ ได้ระบุถึงกลยุทธ์การจัดการความรู้ในองค์การธุรกิจขนาดใหญ่ ๕ ประการ ดังนี้

๒.๒.๑ การพัฒนาและการเคลื่อนย้ายวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

๒.๒.๒ สร้างธุรกิจใหม่จากความรู้ที่ฝังอยู่ในองค์การ

๒.๒.๓ การทำให้กลยุทธ์องค์การเต็มไปด้วยความรู้

๒.๒.๔ การสนับสนุนและทำนวัตกรรมใหม่เป็นการค้า

๒.๒.๕ การสร้างงานมาตรฐานโดยการปลดปล่อยความรู้ที่ครอบครองอยู่

๓. การจัดการความรู้เชิงกลยุทธ์ที่เน้นผลลัพธ์สุดท้าย (Classification by End Results) เป็นการใช้การจัดการความรู้เชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งมีอยู่ ๒ รูปแบบ ดังนี้

๓.๑ กลยุทธ์คุณค่าของ Teacy และ Wirrsema's Value Disciplines โดย Teacy & Wirrsema ได้เสนอสิ่งที่มีคุณค่า ๓ ประการ ที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จ คือ กลยุทธ์การจัดการความรู้ที่เน้นลูกค้า (Customer Intimacy) กลยุทธ์การจัดการความรู้ที่เน้นความเป็นผู้นำผลิตภัณฑ์ (Product Leadership) และกลยุทธ์การจัดการความรู้ที่เน้นการปฏิบัติเป็นเลิศ (Operational Excellence)

๓.๒ กลยุทธ์ความรู้ของ Zack (Knowledge Strategy) Zack ได้เสนอกรอบแนวความคิดเพื่อช่วยให้้องค์การสามารถเชื่อมโยงระหว่างสถานการณ์ของการแข่งขันกับกลยุทธ์ของการจัดการความรู้ โดยได้แบ่งความรู้ออกเป็น ๓ ระดับ ดังนี้

๓.๒.๑ ความรู้ที่เป็นแกนหลัก (Core Knowledge) เป็นความรู้ในระดับพื้นฐานที่ทุกคน ในองค์การต้องการ ความรู้นี้เป็นความจำเป็นพื้นฐานที่ขาดไม่ได้

๓.๒.๒ ความรู้ที่ก้าวหน้า (Advanced Knowledge) เป็นความรู้ที่ทำให้้องค์การไปสู่การแข่งขันได้ และเป็นความรู้ที่มีความเฉพาะเจาะจงซึ่งแตกต่างไปจากคู่แข่ง

๓.๒.๓ ความรู้อันเป็นนวัตกรรม (Innovative Knowledge) เป็นความรู้ที่ทำให้้องค์การเป็นผู้นำทางการตลาด

### กระบวนการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

การที่จะอธิบายถึงการวางแผนกลยุทธ์ หากไม่กล่าวถึง SWOT Analysis ก็จะไม่ครบถ้วน กระบวนความ เนื่องจากกระบวนการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งนั้น ถูกใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ขององค์การ โดยกระบวนการนี้เน้นความสนใจที่ปัจจัยที่เป็นสิ่งแวดล้อมภายในองค์การและสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ ตรวจสอบความเข้มแข็งหรือจุดแข็งและจุดอ่อนที่เกิดจากปัจจัยภายใน คำว่า SWOT เกิดจากการรวมคำต้นของคำว่า STRENGTH, WEAKNESS, OPPORTUNITIES และ THREATS รวมทั้งหาความเสี่ยงและโอกาสที่จะพัฒนาองค์การที่มีเหตุจากปัจจัยภายนอก ดังตารางที่ ๒ - ๒

## ตารางที่ ๒ - ๒ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT)

ปัจจัยภายใน	STRENGT จุดแข็งขององค์กร	WEAKNESS จุดอ่อนขององค์กร
ปัจจัยภายนอก	OPPORTUNITIES โอกาสที่จะประสบผลสำเร็จ	THREATS ภาวะคุกคามต่อความสำเร็จขององค์กร

ที่มา : แสงจันทร์ ศรีประเสริฐ, ๒๕๔๙ : ๘๒

ในการสร้างตาราง SWOT นั้นจะต้องตรวจสอบสถานการณ์ที่เป็นปัจจุบันขององค์กร ก่อนว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรของตน และจะใช้ประโยชน์จาก จุดแข็งที่มีอยู่ได้อย่างไร ในขณะที่เดียวกันก็จะเอาชนะหรือแก้ไขจุดอ่อนที่เกิดขึ้นได้ และจะต้องคำนึงว่าสภาพแวดล้อม ในขณะนั้นและในอนาคตจะทำเอื้อประโยชน์ให้กับองค์กรมากน้อยเพียงไร และอะไรเป็นปัจจัยเสี่ยง หรือปัจจัยคุกคามต่อองค์กร ที่จะทำให้องค์กรไม่ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้บ้าง ดังตารางที่ ๒ – ๓



## ตารางที่ ๒ - ๓ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
	หมายถึง ปัจจัยบวกภายในที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การเป็นสิ่งที่ควบคุมได้และสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการวางแผนในการทำงานหรือการพัฒนาองค์การได้ เช่น ประสบการณ์การทำงานที่ยาวนาน การที่คนในองค์การเป็นผู้ได้รับการศึกษาสูง มีเทคโนโลยีที่ดีอยู่แล้ว เช่น มีเครื่องมือมีความสามารถในการถ่ายทอดประสบการณ์ มีวินัย สามารถทำงานในสภาวะกดดันได้ดี มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีเครือข่ายที่ประสบความสำเร็จ	หมายถึง ปัจจัยภายในที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ แต่ยังเป็นสิ่งที่ยังสามารถควบคุมได้ และเป็นสิ่งที่ต้องมีแผนการในการปรับปรุงแก้ไข เช่น ขาดประสบการณ์การทำงาน คนทำงานมีระดับการศึกษาไม่ดีและไม่ตรงกับสายงานที่จับมา ขาดความรู้ในงานที่ตัวเองทำ ผู้นำไม่มีความสามารถ ทีมงานไม่มีความสามัคคี ขาดความกระตือรือร้นที่จะค้นหาความรู้ในงานที่ตนเองทำ ขาดจริยธรรมในการทำงาน ไม่กล้าตัดสินใจ ขี้อายหรือขี้โมโหมากเกินไป เป็นต้น
ปัจจัยภายนอก	โอกาส (Opportunities)	ภาวะคุกคาม (Threats)
	หมายถึง ปัจจัยภายนอกที่เป็นปัจจัยเอื้อประโยชน์ต่อองค์การ เป็นสิ่งที่เราควบคุมไม่ได้ แต่สามารถวางแผนเพื่อนำมาเป็นประโยชน์ในการขยายงานหรือกิจการ เช่น การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ กระแสโลกาภิวัตน์ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี โอกาสที่จะเกิดขึ้นจากการพัฒนาความรู้ทางเทคนิคแก่เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ การพัฒนาความรู้ให้มีความเฉพาะเจาะจงและนำหน้าองค์การอื่น ใช้เครือข่ายประสานงานที่มีประสิทธิภาพมากกว่า	หมายถึง ปัจจัยภายนอกที่เป็นอันตรายหรือเป็นผลลบต่อองค์การ และไม่สามารถควบคุมได้ แต่อย่างไรก็ตามองค์การจะต้องพยายามลดอันตรายจากสิ่งคุกคามนั้น เช่น กระแสการลดขนาดองค์การ ในกรณีการปฏิรูประบบราชการ อุปสรรคที่เกิดขึ้นในการพัฒนาความรู้ในงานที่ทำ

จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน สามารถนำมาเป็นแนวทางในการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อการปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมดังสรุปได้ตามตารางที่ ๒ - ๔

ตารางที่ ๒ - ๔ เมทริกซ์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

ปัจจัยภายใน / ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (S) รายละเอียดของจุดแข็งขององค์กร	จุดอ่อน (W) รายละเอียดของจุดอ่อนขององค์กร
โอกาส (O) รายละเอียดของ โอกาสที่เปิดให้ องค์กร	มีจุดแข็ง – มีโอกาส (SO Strategies) ริบวางแผนดำเนินการด่วน เพื่อใช้ ประโยชน์จากจุดแข็ง และฉวยโอกาส จากโอกาสที่เปิดให้	มีจุดอ่อนแต่โอกาสเปิดให้ (WO Strategies) ริบวางแผนเพื่อใช้ประโยชน์จากโอกาส ที่เปิดให้เพื่อเอาชนะหรือแก้ไขจุดอ่อน
ภาวะคุกคาม (T) รายละเอียดของ ภาวะคุกคาม	มีจุดแข็ง แต่มีภาวะคุกคาม (ST Strategies) วางแผนเพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็ง เพื่อหลีกเลี่ยงหรือเอาชนะภาวะ คุกคาม	มีจุดอ่อนด้วยมีภาวะคุกคามด้วย (WT Strategies) วางแผนเพื่อลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยง ภาวะคุกคาม

ที่มา : แสงจันทร์ ศรีประเสริฐ, ๒๕๔๙ : ๘๙

จะเห็นได้ว่า การวิเคราะห์ SWOT อาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า เป็นการทำ Situation Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์กรในปัจจุบัน เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งที่อาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต การวิเคราะห์สภาพการณ์ (Situation Analysis) วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนเพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส – อุปสรรค เพื่อประโยชน์ในการกำหนดวิสัยทัศน์ หรือเลือกกลยุทธ์ระดับองค์กรที่เหมาะสมต่อไป ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการทำ Strategic Decision การทำ Strategic Decision เป็นการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์หรือวิธีดำเนินงานที่สำคัญ ที่เป็นหลักในการปฏิบัติไปสู่สภาพที่ต้องการในอนาคตขององค์กร เพื่อการบรรลุ Vision หรือสภาพในอนาคตตามที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งเป็นการเลือกโดยคำนึงถึงสภาพในอนาคต โดยคำนึงถึงจุดที่ต้องการ โดยรู้สถานการณ์ เห็นถึงโอกาสและรู้จุดดี จุดเด่น ตลอดจนจุดอ่อนในการดำเนินงานไปสู่จุดหมายที่ต้องการขององค์กรในอนาคต เป็นการค้นหากลยุทธ์โดยหลักการ มองกว้าง เห็นไกล รอบคอบ ตามหลักการกำหนดกลยุทธ์ในแบบต่าง ๆ เช่น กลยุทธ์ที่มุ่งหา S สูง – O สูง, S สูง – T ต่ำ, W ต่ำ – O สูง, และ W ต่ำ - T ต่ำ กลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์เพื่อความเจริญก้าวหน้า (Growth Strategy) กลยุทธ์แบบคงที่ (Stability Strategy) กลยุทธ์แบบตัดทอนป้องกัน (Retrenchment and Defense Strategy) กลยุทธ์การตั้ง

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ ผู้วิจัยใช้ แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ สำหรับการจัดการเชิงกลยุทธ์ ของ วีเลน และ ฮักเกอร์ (Wheelen & Hunger, ๒๐๐๒ : ๒๙ - ๓๓) อ้างถึงในแสงจันทร์ ศรีประเสริฐ, ๒๕๔๙) ซึ่งแบ่งกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) ออกเป็น ๔ ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ ๑ : การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

ขั้นตอนที่ ๒ : การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation)

ขั้นตอนที่ ๓ : การปฏิบัติการตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation)

ขั้นตอนที่ ๔ : การควบคุมและประเมินผล (Evaluation and Control)

## ทฤษฎีองค์การและการจัดการ

ทุกองค์การไม่ว่าจะมีขนาด ประเภท หรือสถานที่ตั้งอย่างไร จำเป็นต้องมีการจัดการที่ดี ซึ่งการจัดการที่ดีเป็นจุดเริ่มต้นของการดำเนินงานขององค์การ การเติบโตและการดำรงอยู่ต่อไปขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การในยุคศตวรรษที่ ๒๑ ซึ่งต้องเผชิญกับปัจจัยแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นด้านสังคม เศรษฐกิจ โลกาภิวัตน์ และเทคโนโลยี ทำให้องค์การต้องมีแนวทางในการจัดการที่ทันสมัยเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วนี้ เพื่อให้เข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการสมัยใหม่ ในบทนี้จะได้นำเสนอหัวข้อเกี่ยวกับเรื่อง องค์การสมัยใหม่ ความหมายของการจัดการ ขบวนการจัดการ บทบาทของการจัดการ คุณสมบัติของนักบริหารที่ประสบความสำเร็จ

### องค์การสมัยใหม่ (Modern Organization)

การจัดการเกิดขึ้นในองค์การ และในมุมมองด้านการจัดการ องค์การหมายถึง การที่มีคนมาทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบเพื่อให้ได้บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งองค์การมีลักษณะร่วมกันอยู่ ๓ ประการ ได้แก่

๑. ทุกองค์การต้องมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของตนเอง

๒. ทุกองค์การต้องมีคนร่วมกันทำงาน

๓. องค์การต้องมีการจัดโครงสร้างงานแบ่งงานหน้าที่รับผิดชอบของคนในองค์การ

ตามที่กล่าวข้างต้นจะเห็นว่าองค์การปัจจุบันต้องเผชิญกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาดังนั้นองค์การต้องมีการปรับเปลี่ยนอยู่เสมอแนวคิดเกี่ยวกับองค์การในแบบเดิมกับองค์การสมัยใหม่ก็มีความแตกต่างกันเช่นการจัดการแบบคงเดิมกับแบบพลวัตรรูปแบบไม่ยืดหยุ่นกับแบบยืดหยุ่นการเน้นที่ตัวงานกับเน้นทักษะการมีสถานที่ทำงานและเวลาทำงานที่เฉพาะคงที่กับการทำงานได้ทุกที่ทุกเวลา

องค์การแบบเดิมจะมีลักษณะการจัดการที่คงเดิมไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงถ้าจะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นบ้างก็เป็นในช่วงสั้นๆแต่องค์การปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาจะมีความคงที่บ้างเป็นช่วงสั้นๆจึงมีการจัดการแบบพลวัตรสามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมตลอดเวลาองค์การแบบเดิมมักมีการจัดการแบบไม่ยืดหยุ่นส่วนในองค์การสมัยใหม่จะมีการจัดการที่ยืดหยุ่นกล่าวคือในองค์การสมัยใหม่จะไม่ยึดติดกับแนวทางปฏิบัติใดๆอย่างหนึ่งเท่านั้นต้องให้ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติสามารถปรับเปลี่ยนได้ถ้าสถานการณ์แตกต่างไป

องค์การแบบเดิมลักษณะของงานจะคงที่ พนักงานแต่ละคนจะได้รับมอบหมายงานเฉพาะและทำงานในกลุ่มเดิมไม่ค่อยเปลี่ยนแปลงแต่ในองค์การสมัยใหม่พนักงานต้องเพิ่มศักยภาพของตนเองที่จะ

เรียนรู้และสามารถทำงานที่เกี่ยวข้องได้รอบด้านและมีการสับเปลี่ยนหน้าที่และกลุ่มงานอยู่เป็นประจำตัวอย่างเช่นในบริษัทผลิตรถยนต์พนักงานในแผนกผลิตต้องสามารถใช้งานเครื่องจักรที่ควบคุมด้วยระบบคอมพิวเตอร์ได้ด้วย ซึ่งในคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) เดียวกันนี้เมื่อ ๒๐ ปีก่อนไม่มีการระบุไว้ดังนั้นในองค์การสมัยใหม่จะพัฒนาบุคลากรให้เพิ่มทักษะการทำงานได้หลากหลายมากขึ้น และในการพิจารณาค่าตอบแทนการทำงาน (Compensation) ในองค์การสมัยใหม่มี แนวโน้มที่จะตอบแทนตามทักษะ (Skill Based) ยิ่งมีความสามารถในการทำงานหลายอย่างมากขึ้นก็ได้ค่าตอบแทนมากขึ้น แทนการให้ค่าตอบแทนตามลักษณะงานและหน้าที่รับผิดชอบ (Job Based)

องค์การแบบเดิม พนักงานจะทำงานในสถานที่ทำงานและเป็นเวลาที่แน่นอน แต่ในองค์การสมัยใหม่มีแนวโน้มที่จะให้อิสระกับพนักงานในการทำงานที่ใดก็ได้เมื่อไรก็ได้ แต่ต้องได้ผลงานตามที่กำหนดเนื่องจากปัจจุบันเทคโนโลยีเอื้อให้สามารถสื่อสารถึงกันได้แม้ทำงานคนละแห่งรวมทั้งความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและโลกาภิวัตน์ทำให้คนต้องทำงานแข่งกับเวลามากขึ้นจนเบียดบังเวลาส่วนตัวและครอบครัวดังนั้นองค์การสมัยใหม่จะให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงานทั้งเรื่องเวลาและสถานที่เพื่อให้สอดคล้องกับแนวโน้มวิถีการดำเนินชีวิตของพนักงานยุคใหม่

### ความหมายของการจัดการ (Defining Management)

การจัดการ (Management) หมายถึง ขบวนการที่ทำให้งานกิจกรรมต่าง ๆ สำเร็จลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลด้วยคนและทรัพยากรขององค์การ (Robbins and DeCenzo, ๒๐๐๔; Certo, ๒๐๐๓) ซึ่งตามความหมายนี้องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ ได้แก่ ขบวนการ (Process) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ขบวนการ (Process) ในความหมายของการจัดการนี้หมายถึงหน้าที่ต่าง ๆ ด้านการจัดการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ หน้าที่และขบวนการจัดการ

### ประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness)

เป็นเรื่องเกี่ยวกับลักษณะของ การจัดการ โดยประสิทธิภาพ หมายถึง การทำงานอย่างถูกวิธี เป็นการเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้า (Inputs) กับผลผลิต (Outputs) หากเราสามารถทำงานได้ผลผลิตมากกว่าในขณะที่ใช้ปัจจัยนำเข้าน้อยกว่าหรือเท่ากันก็หมายความว่าเราทำงานได้มีประสิทธิภาพมากกว่า ซึ่งปัจจัยนำเข้าในการจัดการก็คือทรัพยากรขององค์การ ได้แก่ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องจักร และทุน ทรัพยากรเหล่านี้มีจำกัด และเป็นต้นทุนในการดำเนินงานขององค์การ ดังนั้นการจัดการที่ดีจึงต้องพยายามทำให้มีการใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดและให้เกิดผลผลิตมากที่สุด

ประสิทธิผล (Effectiveness) สำหรับประสิทธิผลในการจัดการหมายถึงการทำได้ตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การจัดการที่มีเพียงประสิทธิภาพนั้นยังไม่เพียงพอต้องคำนึงว่าผลผลิตนั้นเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ตัวอย่างเช่นสถาบันศึกษาที่ผลิตผู้สำเร็จการศึกษาพร้อมกันที่ละมาก ๆ หากไม่คำนึงถึงคุณภาพการศึกษาก็อาจจะได้แต่ประสิทธิภาพคือใช้ทรัพยากรในการผลิตหรือต้นทุนต่อผู้เรียนต่ำ แต่อาจจะไม่ได้ประสิทธิผลในการศึกษา เป็นต้น และ ในทางกลับกันหากงานที่ได้ประสิทธิผลอย่างเดียวกันไม่ได้ต้องคำนึงถึงต้นทุนและความมีประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน ตัวอย่างเช่น บริษัท Hewlett-Packard อาจจะทำกลับหมึกสีสำหรับเครื่อง Laser Printer ที่มีสีเหมือนจริงและทนนานมากกว่าเดิมได้ แต่ต้องใช้เวลา แรงงาน และวัสดุที่สูงขึ้นมาก ทางด้านประสิทธิผลออกมาดี แต่นับว่าไม่มีประสิทธิภาพ เพราะต้นทุนรวมสูงขึ้นมาก เป็นต้น

ในการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้นต้องอาศัยความเข้าใจในสาขาวิชาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ด้านมนุษยศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ ปรัชญา การเมือง จิตวิทยา และ

สังคมศาสตร์ เพื่อให้เข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ ความได้เปรียบในการแข่งขัน การค้าเสรี ความขัดแย้ง การใช้อำนาจ และความสัมพันธ์ของมนุษย์ในสังคม

### ขบวนการจัดการ (Management Process)

ในช่วงต้นของศตวรรษที่ ๒๐ Henri Fayol ได้เสนอไว้ว่า ผู้จัดการหรือผู้บริหารทุกคน ต้อง ทำกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการ หรือที่เรียกว่า ขบวนการจัดการ ๕ อย่าง ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การสั่งการ (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุม (Controlling) (เขียนย่อว่าPOCCC) และต่อมาในช่วงกลางทศวรรษ ๑๙๕๐ นักวิชาการจาก UCLA ได้ปรับมาเป็น การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดการพนักงาน (Staffing) การสั่งการ (Directing) และการควบคุม (Controlling) (เขียนย่อว่า POSDC) ซึ่งขบวนการจัดการ ๕ ประการ (POSDC) อันหลังนี้เป็นที่นิยมใช้เป็นกรอบในการเขียนตำรามากกว่า ๒๐ ปี และต่อมาในช่วงหลังนี้ได้ย่อขบวนการจัดการ ๕ ประการนี้ เป็นหน้าที่พื้นฐาน ๔ ประการ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การโน้มนำ (Leading/Influencing) และการควบคุม (Controlling) อย่างไรก็ตามงานในแต่ละส่วนของขบวนการจัดการที่กล่าวข้างต้นนี้ มีความสัมพันธ์และมีผลกระทบซึ่งกันและกัน ประกอบด้วย

#### การวางแผน (Planning)

เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายขององค์การสร้างกลยุทธ์เพื่อแนวทางในการดำเนินไปสู่เป้าหมายและกระจายจากกลยุทธ์ไปสู่แผนระดับปฏิบัติการโดยกลยุทธ์และแผนในแต่ละระดับและแต่ละส่วนงานต้องสอดคล้องประสานกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในส่วนงานของตน และเป้าหมายรวมขององค์การด้วย

#### การจัดองค์การ (Organizing)

เป็นกิจกรรมที่ทำเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างขององค์การโดยพิจารณาว่าการทำงานที่จะทำได้ บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้นั้นต้องมียานอะไรบ้างและงานแต่ละอย่างจะสามารถจัดแบ่งกลุ่มงานได้อย่างไรไม่มีใครบ้างเป็นผู้รับผิดชอบในแต่ละส่วนงานนั้นและมีการรายงานบังคับบัญชาตามลำดับชั้นอย่างไร ใครเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ

#### การโน้มนำพนักงาน (Leading/Influencing)

เป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดการให้พนักงานทำงาน อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งต้องใช้การประสานงานการติดต่อสื่อสารที่ดีการจูงใจในการทำงานผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมลดความขัดแย้งและความตึงเครียดในองค์การ

#### การควบคุม (Controlling)

เมื่อองค์การมีเป้าหมาย และได้มีการวางแผนแล้วก็ทำการจัดโครงสร้างองค์การ ว่าจ้างพนักงานฝึกอบรมและสร้างแรงจูงใจให้ทำงานและเพื่อให้แน่ใจว่าสิ่งต่าง ๆ จะดำเนินไปตามที่ควรจะเป็นผู้บริหารก็ต้องมีการควบคุมติดตามผลการปฏิบัติการและเปรียบเทียบกับผลงานจริงกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้หากผลงานจริงเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายก็ต้องทำการปรับให้เป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งขบวนการติดตามประเมินผล เปรียบเทียบ และ แก้ไขนี้ก็คือขบวนการควบคุม

#### บทบาทของการจัดการ (Managerial Roles)

เมื่อก้าวถึงหน้าที่ที่เกี่ยวกับการจัดการในองค์การมักมุ่งไปที่หน้าที่ต่าง ๆ ในขบวนการจัดการ ๔ ประการ (การวางแผนการจัดองค์การการโน้มนำและการควบคุม) ดังที่กล่าวข้างต้นซึ่งผู้บริหารแต่ละคนให้ความสำคัญและเวลาในการทำหน้าที่การจัดการเหล่านี้แตกต่างกันนอกจากนี้ยัง

ขึ้นกับลักษณะการดำเนินงานขององค์กรที่แตกต่างกันด้วย (เช่นมีลักษณะการดำเนินงานเป็นองค์กรที่แสวงหากำไรหรือองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร) ระดับของผู้บริหารที่ต่างกัน (ระดับต้น ระดับกลาง ระดับสูง) และขนาดขององค์กรที่ต่างกันตัวอย่างเช่นผู้บริหารที่อยู่ในระดับบริหารที่แตกต่างกันจะให้เวลาในการทำกิจกรรมของแต่ละหน้าที่แตกต่างกันและเมื่อพิจารณาถึงกิจกรรมของผู้บริหารในองค์กรแล้ว Mintzberg เห็นว่าบทบาทของการจัดการสามารถจัดแบ่งได้เป็น ๓ กลุ่มหรือที่เรียกว่าบทบาทด้านการจัดการของ Mintzberg (Mintzberg's Managerial Roles) ได้แก่ บทบาทด้านระหว่างบุคคล (Interpersonal Roles) บทบาทด้านข้อมูล (Informational Roles) และบทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional Roles) โดยแต่ละกลุ่มของบทบาทมีบทบาทย่อยดังต่อไปนี้

บทบาทระหว่างบุคคล (Interpersonal Roles) เป็นบทบาทด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ประกอบด้วย บทบาทย่อย ได้แก่

๑. บทบาทตามตำแหน่ง (Figurehead): ทำหน้าที่ประจำวันต่างๆตามระเบียบที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย หรือตามที่สังคมกำหนด เช่น การต้อนรับแขกขององค์กร ลงนามในเอกสารตามกฎหมาย เป็นต้น

๒. บทบาทผู้นำ (Leader): ต้องรับผิดชอบสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นการทำงานของพนักงาน รับผิดชอบในการจัดหาคน ฝึกอบรม และงานที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ

๓. บทบาทการสร้างสัมพันธ์ภาพ (Liaison): โดยสร้างเครือข่ายภายในและภายนอกเพื่อการกระจายข้อมูลให้ทั่วถึง

บทบาทด้านข้อมูล (Informational Roles) เป็นบทบาทด้านการกระจายและส่งผ่านข้อมูล ประกอบด้วย บทบาทย่อย ดังนี้

๑. เป็นผู้ติดตามประเมินผล (Monitor): เป็นการติดตามเลือกรับข้อมูล (ซึ่งมักจะเป็นเหตุการณ์ปัจจุบัน) เพื่อเข้าใจความเคลื่อนไหวขององค์กรและสิ่งแวดล้อม เป็นเสมือนศูนย์กลางของระบบ

๒. เป็นผู้กระจายข้อมูล (Disseminator): รับผิดชอบส่งผ่านข้อมูลไปยังพนักงานในองค์กร บางข้อมูลก็เกี่ยวข้องกับข้อเท็จจริง บางข้อมูลเกี่ยวกับการแปลผลและรวบรวมความแตกต่างกันที่เกิดขึ้นในองค์กร

๓. เป็นโฆษก (Spokesperson): ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ ส่งต่อข้อมูลไปยังหน่วยงานภายนอกเกี่ยวกับ แผนงาน นโยบาย กิจกรรม และผลงานขององค์กร เช่น เป็นผู้เชี่ยวชาญในอุตสาหกรรม

บทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional Roles) ทำหน้าที่ตัดสินใจในการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วยบทบาทย่อย ดังนี้

๑. เป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur): หาโอกาสและริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เช่น การปรับปรุงโครงการ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการออกแบบโครงการ โดยการจัดให้มีการทบทวนและกำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนาโปรแกรมใหม่ ๆ

๒. เป็นผู้จัดการความสงบเรียบร้อย (Disturbance Handler): รับผิดชอบแก้ไขการดำเนินงานเมื่อองค์กรเผชิญกับความไม่สงบเรียบร้อย โดยการทบทวนและกำหนดกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับความไม่สงบและวิกฤติการณ์ในองค์กร

๓. เป็นผู้จัดสรรทรัพยากร (Resource Allocator): เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์กร เช่น ทำการตัดสินใจและอนุมัติในประเด็นที่สำคัญต่าง ๆ ขององค์กร โดยจัดลำดับ และกระจายอำนาจ ดูแลกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับเรื่องงบประมาณ และจัดการเกี่ยวกับการทำงานของพนักงาน

๔. เป็นผู้ต่อรอง (Negotiator): รับผิดชอบในการเป็นตัวแทนต่อรองในเรื่องสำคัญขององค์กร เช่น มีส่วนร่วมในการทำสัญญากับสหภาพแรงงานขององค์กร หรือการต่อรองกับผู้จัดหา (Suppliers)

ทักษะของนักบริหาร (Management Skills)

ผู้บริหารไม่ว่าจะอยู่ในระดับใด หรืออยู่ในองค์กรใดก็ตามหน้าที่ในการจัดการ ๔ อย่างได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การโน้มนำ (Leading/Influencing) และการควบคุม (Controlling) และการที่ผู้บริหารจะสามารถทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการได้ ประสบผลสำเร็จนั้นต้องมีทักษะที่ดีด้านการจัดการซึ่งทักษะสำคัญในเบื้องต้นที่ผู้บริหารควรมีอย่างน้อย ๓ อย่างได้แก่ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) ทักษะด้านคน (Human Skills) และทักษะด้านความคิด (Conceptual Skills)

ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) เป็นความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเกี่ยวกับงาน สำหรับผู้บริหารระดับสูงทักษะความสามารถนี้จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับความรู้ทั่วไปของอุตสาหกรรม ขบวนการและผลิตภัณฑ์ขององค์กร และสำหรับผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น จะเป็นทักษะความสามารถเฉพาะด้านในงานที่ทำ เช่น การเงิน ทรัพยากรบุคคล เทคโนโลยีสารสนเทศ การผลิต ระบบคอมพิวเตอร์ กฎหมาย การตลาด เป็นต้น ทักษะทางด้านเทคนิคมักเป็นความสามารถเกี่ยวกับตัวงาน

ทักษะด้านคน (Human Skills) เป็นทักษะในการทำให้เกิดความประสานงานกันของกลุ่มที่ผู้บริหารนั้นรับผิดชอบ เป็นการทำงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องทัศนคติ การสื่อสาร และผลประโยชน์ของบุคคลและกลุ่ม เป็นทักษะการทำงานกับคน

ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skills) เป็นความสามารถในการมององค์กรในภาพรวม ผู้บริหารที่มีทักษะด้านความคิดจะสามารถเข้าใจความสัมพันธ์ของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรว่ามีผลต่อกันอย่างไร และเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับปัจจัยแวดล้อมองค์กร รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงในส่วนหนึ่งขององค์กรมีผลกระทบกับส่วนอื่น ๆ อย่างไร

ทักษะด้านความคิดนี้จะยังมีความสำคัญมากขึ้นเมื่ออยู่ในระดับบริหารที่สูงขึ้น ขณะที่ทักษะด้านเทคนิคจะมีความสำคัญน้อยลงในระดับบริหารที่สูงขึ้นเนื่องจากผู้บริหารในระดับที่สูงจะเข้ามาดูแลในรายละเอียดเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ในการผลิตและด้านเทคนิคน้อยลงแต่จะเน้นไปที่การมองภาพรวมขององค์กรและทิศทางที่จะพัฒนาไปขององค์กรมากกว่า ส่วนทักษะด้านคน ยังคงมีความสำคัญอย่างมากในทุกระดับของการบริหาร เพราะทุกระดับต้องเกี่ยวข้องกับคน

กิจกรรมของนักบริหาร (Managerial Activities)

มีการศึกษาเกี่ยวกับกิจกรรมที่ทำของนักบริหารในแต่ละวันว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่ ซึ่งผลจากการศึกษาพบว่านักบริหารที่ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานและได้รับการเลื่อนตำแหน่งอย่างรวดเร็วจะให้ความสำคัญกับกิจกรรมที่ต่างไปจากนักบริหารที่มีประสิทธิผลที่มีผลงานทั้งด้านปริมาณและคุณภาพเป็นไปตามเป้าหมาย และเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการศึกษาของ Luthans และคณะ (Robbins, ๒๐๐๓) พบว่า กิจกรรมที่นักบริหารส่วนใหญ่สามารถแบ่งได้เป็น ๔ ประเภท ได้แก่

๑. การจัดการแบบเดิม (Traditional Management) เช่น การตัดสินใจ การวางแผน และ การควบคุม

๒. การติดต่อสื่อสาร (Communication) เช่น การแลกเปลี่ยนข้อมูลประจำวัน และ ทำงานเอกสาร

๓. การจัดการด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) เช่น การจูงใจ การสร้างวินัย จัดการความขัดแย้ง งานบุคคล และ การฝึกอบรม

๔. การสร้างเครือข่าย (Networking) เช่น การเข้าสังคม เล่นการเมืองในองค์กร และมี กิจกรรมร่วมกับหน่วยงานภายนอก

ซึ่งจากการศึกษาในผู้บริหารจำนวน ๔๕๐ คน เกี่ยวกับกิจกรรมทั้ง ๔ ประเภทดังกล่าว พบว่าผู้บริหารทั่ว ๆ ไปโดยเฉลี่ยแล้วจะใช้เวลาประมาณ ๓๒ เปอร์เซ็นต์ของเวลาในการทำงานกับ กิจกรรมประเภทการจัดการแบบเดิม ใช้เวลาประมาณ ๒๙ เปอร์เซ็นต์กับกิจกรรมเกี่ยวกับการ ติดต่อสื่อสาร ๒๐ เปอร์เซ็นต์กับกิจกรรมด้านบริหารทรัพยากรบุคคล และ ๑๙ เปอร์เซ็นต์กับการ สร้างเครือข่าย ซึ่งการใช้เวลาและการให้ความสำคัญกับกิจกรรมทั้ง ๔ นั้นมีความแตกต่างกันไปใน ผู้บริหารแต่ละคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะใช้เวลาในกิจกรรมต่างๆ ไม่เหมือนกับผู้บริหารที่มีประสิทธิผลกล่าวคือผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะใช้เวลาส่วนใหญ่กับการ สร้างเครือข่ายและให้เวลากับการบริหารทรัพยากรบุคคลน้อยที่สุดขณะที่ผู้บริหารที่มีประสิทธิผล จะใช้เวลาส่วนใหญ่กับการติดต่อสื่อสารและให้เวลากับการสร้างเครือข่ายน้อยที่สุด

ผลจากการศึกษาสะท้อนให้เห็นว่า ในทางปฏิบัติจริง การให้รางวัลบางครั้งก็ไม่ได้เป็นไป ตามผลการปฏิบัติงานทั้งหมด ปัจจัยด้านสังคม และการเมืองในองค์กรก็เข้ามามีอิทธิพลต่อการ ดำเนินงานในองค์กรด้วย

จริยธรรมของนักบริหาร (Management Ethics)

แนวทางการปฏิบัติตนด้านการเมืองในองค์กรอย่างมีจริยธรรม ควรต้องคำนึงถึงใน ๓ ประเด็น ได้แก่ ๑) ประโยชน์ของส่วนรวม ๒) สิทธิส่วนบุคคล ๓) ความยุติธรรม กล่าวคือ

ประเด็นที่ ๑ การกระทำที่เป็นการเล่นการเมืองในองค์กรนั้น เพื่อประโยชน์ส่วนตน หรือประโยชน์ส่วนรวม หากเป็นไปเพื่อเป้าหมายขององค์กร ก็เป็นการกระทำที่ไม่ขัดกับจริยธรรม แต่ถ้าเป็นไปเพื่อประโยชน์ส่วนตนก็ถือว่าเป็นการกระทำที่ไม่มีจริยธรรมตัวอย่างเช่นสร้างข่าวลือที่ไม่ เป็นความจริงว่าการจัดซื้อแบบอิเล็กทรอนิกส์ขององค์กรมีทุจริตเพื่อให้เกิดความไม่ไว้วางใจใน ฝ่ายจัดซื้อและระบบการจัดซื้อแบบอิเล็กทรอนิกส์นั้นเป็นการกระทำที่ไม่มีจริยธรรมเนื่องจากไม่เป็น ผลประโยชน์ต่อองค์กรแต่หากฝ่ายซอมบำรุงทำดีเป็นพิเศษกับฝ่ายจัดซื้อเพื่อให้ฝ่ายจัดซื้อเร่งทำงาน จัดซื้ออุปกรณ์อย่างถูกต้องโปร่งใสมาให้ทันการใช้งานขององค์กร ก็ไม่ขัดกับจริยธรรมคือองค์กร โดยรวมได้ประโยชน์

ประเด็นที่ ๒ เป็นเรื่องสิทธิส่วนบุคคลหากการกระทำเป็นการละเมิดสิทธิส่วนบุคคล หรือสิทธิที่ควรมีของผู้อื่นก็เป็นการขัดจริยธรรม ตัวอย่างเช่นหากผู้จัดการฝ่ายซ่อมบำรุงเข้าไป ก้าวล่วงงานฝ่ายจัดซื้อเพื่อให้ทำงานเร็วขึ้นก็ไม่ใช่การกระทำที่มีจริยธรรมและในประเด็นสุดท้าย เป็นเรื่องความยุติธรรมกล่าวคือการกระทำนั้นก่อให้เกิดความเท่าเทียมกันความยุติธรรมหรือไม่ หากเป็นการกระทำที่ทำให้บางคนได้ผลประโยชน์มากกว่าหรือทำให้บางคนเสียผลประโยชน์ก็เป็น การกระทำที่ไม่มีจริยธรรมตัวอย่างเช่นหัวหน้าประเมินผลการปฏิบัติงานลูกน้องอย่างไม่ยุติธรรมโดย ประเมินให้ลูกน้องที่ชอบได้มีผลประโยชน์ที่ดีกว่า และใช้ผลการประเมินเป็นตัวกำหนดรางวัลตอบแทน เป็นต้น



อย่างไรก็ตามการตัดสินใจว่าการกระทำใดมีจริยธรรมเป็นเรื่องที่ค่อนข้างยากโดยเฉพาะกับผู้บริหารที่มีอำนาจในองค์กรเนื่องจากผู้มีอำนาจมักจะอ้างว่าการกระทำของตนนั้นเพื่อประโยชน์ส่วนรวมและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรไม่ได้ก้าวท้าวสิทธิของใครและทำไปอย่างยุติธรรมมีความเท่าเทียมกันซึ่งในทางปฏิบัติแล้วผู้มีอำนาจมักเป็นผู้ที่จะกระทำขัดกับจริยธรรมมากกว่าพนักงานทั่วไปที่ไม่มีอำนาจดังนั้นผู้บริหารที่มีอำนาจควรพิจารณาการกระทำของตนเองตามความเป็นจริงให้ดีเกี่ยวกับ ๓ ประเด็นข้างต้นว่า เป็นการกระทำอย่างมีจริยธรรมหรือไม่

## การพัฒนาส่วนราชการ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ ในส่วนราชการ

การพัฒนาส่วนราชการให้เป็น“องค์กรแห่งการเรียนรู้” โดยอาศัยกระบวนการ “การจัดการความรู้” ในยุคที่มีการแข่งขันและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่วนราชการต้องสร้างให้ข้าราชการในส่วนราชการมีความรู้ เข้มแข็งและสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองอย่างเป็นระบบเพื่อช่วยผลักดันส่วนราชการให้บรรลุผล ตามยุทธศาสตร์ ๓๐ โดยในขั้นตอนของการแปลงแผนการปฏิบัติราชการสู่การปฏิบัติจริงนั้นประกอบด้วยองค์ประกอบหลายประการที่จะช่วยผลักดันสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

การปรับโครงสร้างองค์กรพื้นฐานเพื่อรองรับบุคลากรให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้สะดวก เช่น สถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์ต่าง ๆ

การปรับขั้นตอนการทำงานให้รวดเร็ว และกระชับมากขึ้น เพื่อเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว และสะดวกยิ่งขึ้น

การพัฒนาคนให้มีขีดความสามารถ มีระบบการยกย่องชมเชย การให้รางวัลที่เอื้อต่อการจัดการความรู้มีวัฒนธรรมการทำงานเชิงรุก วัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยน และแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรในองค์กร ปรับกฎระเบียบ และกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

### การจัดการความรู้ในองค์กร ต้องดำเนินการ ๓ ระดับ คือ

๑. การจัดการความรู้ในองค์กร
๒. การจัดการความรู้ในกลุ่มเพื่อนร่วมงาน
๓. การจัดการความรู้ในตัวบุคคล

ซึ่งเป็นการนำข้อมูลมาประมวลเข้าสู่ระบบสารสนเทศ และเป็นการจัดการความรู้สมัยใหม่ในยุคของสังคมแห่งการเรียนรู้

### การจัดการความรู้ในองค์กร ประกอบด้วย

การบ่งชี้ความรู้เนื่องจากความรู้ในองค์กรมีอยู่มากมายจึงต้องสำรวจว่าความรู้ที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุยุทธศาสตร์คืออะไร ภายในองค์กรมีความรู้หรือไม่ และยังต้องการความรู้อะไรที่จำเป็น

การสร้าง และแสวงหาความรู้ คือ การรู้ว่าคุณค่าต่าง ๆ กระจุกกระจายอยู่ที่ใคร ในรูปแบบอะไร

การจัดเก็บสังเคราะห์เก็บรวบรวม และสังเคราะห์ให้เป็นระบบจะทำได้

การถ่ายทอด แลกเปลี่ยน และแบ่งปันองค์ความรู้

การจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นในส่วนราชการ แต่ละส่วนราชการมีการดำเนินการ ดังนี้

๑. ส่วนราชการมีวัฒนธรรมที่ยึดหยุ่นในการจัดการความรู้ ทำให้ทราบปัญหาในการปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่การแก้ไขวัฒนธรรมของส่วนราชการ โดยต้องเกื้อกูลข้าราชการให้มีทัศนคติเชิงบวกต่อการสร้างความรู้

๒. ผู้นำด้านความรู้ ต้องเป็นคนผลักดันให้เป็นจริง โดยการสร้างระบบ และมีความผูกพัน มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนา มีกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบมีผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ ดูแลให้ความสนับสนุนอย่างใกล้ชิดที่จะพัฒนาส่วนราชการให้ไปสู่ความสำเร็จ

๓. ต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในส่วนราชการ โดยมีกลุ่มคนมารวมตัวกัน ร่วมกันพัฒนา และเสริมสร้างความรู้เพื่อนำไปใช้ในส่วนราชการของตน โดยผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่มอย่างต่อเนื่อง และเพิ่มขีดความสามารถให้สมาชิกในกลุ่ม ผลประโยชน์ที่สมาชิกในกลุ่มจะได้รับคือ การสนับสนุน การพัฒนาวิชาชีพ

๔. มีผู้รับผิดชอบดูแลเว็บทำความรู้ (Knowledge Portal) บนเว็บไซต์ของหน่วยงาน เพื่อดูแลอำนวยความสะดวกแก่ข้าราชการในสังกัด และผู้ที่สนใจทั่วไปได้รับความกระจ่างในความรู้ จากผู้เชี่ยวชาญ/ผู้มีประสบการณ์ด้านเนื้อหาที่ต้องการทราบผ่านการตั้งกระทู้ซักถาม และร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์ความรู้ต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว กว้างขวาง ต่อเนื่อง นับเป็นการพัฒนาช่องทางเพื่อการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดความรู้ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสถานที่และเวลาที่เป็นปัจจุบัน

๕. จัดทำสารคดีสั้นเสียงตามสาย ในเรื่องต่าง ๆ ที่จะประโยชน์ต่อการทำงานของ ข้าราชการในสังกัดในช่วงเช้าและเที่ยงของทุก ๆ วัน เพื่อเป็นการเผยแพร่องค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง ตัวอย่างสารคดีสั้นเสียงตามสาย เช่น ๑) การมองภาพองค์กรรวม ๒) การสร้างวัฒนธรรมส่วนราชการ ไปสู่การเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ ๓) แนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ๔) วินัยและการรักษาวินัย

๖. จัดทำสื่อการเรียนรู้ด้วยตนเองระบบอิเล็กทรอนิกส์ (Computer Assisted Instruction: CAI) เพื่อให้ผู้บริหาร ข้าราชการ ทุกกลุ่ม และทุกระดับ สามารถศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเองได้ทุกที่ทุก เวลาตามอัธยาศัย โดยจัดทำในรูปแบบของซีดีรอมที่สามารถโต้ตอบกับผู้เรียน (Interactive CD-ROM) องค์ความรู้ดังกล่าวได้แก่

๖.๑ ความรู้ด้านพัฒนาสมรรถนะศักยภาพเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

๖.๒ ความรู้เพื่อการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์

๖.๓ ความรู้เพื่อการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองดี

CAI ชุดนี้ได้ทำการผลิตและแจกจ่ายให้กับผู้บริหารทุกคน ทุกระดับของกรม กลุ่มงานทุกกลุ่ม เพื่อให้บุคลากรทุกคนทุกระดับสามารถศึกษา เรียนรู้ ด้วยตนเอง ตามความสะดวก นอกจากนี้ยังสามารถเข้าทดสอบความรู้ผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ของหน่วยงาน ภายหลังจากศึกษา ความรู้จาก CAI ได้ด้วย

๗. กลวิธีและสื่อในการสื่อสาร/ประชาสัมพันธ์ ยังไม่ครอบคลุมกลุ่มบุคคลทุกกลุ่มอย่าง รอบด้าน ยังมีความจำเป็นที่จะต้องขยายช่องทางในการเข้ามามีส่วนร่วมรับรู้แลกเปลี่ยนข้อมูลเสนอ ผลงาน ฯลฯ เพิ่มมากขึ้น และมีกิจกรรมรองรับอย่างต่อเนื่อง เช่น มีการทำจดหมายข่าว จุลสาร มีเวที แลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีมุมกาแฟสำหรับแลกเปลี่ยนความรู้โดยอิสระ ลดรูปแบบใดๆ ที่เป็นทางการ เพื่อให้มีบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนอย่างเป็นกันเองมากที่สุด

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อภิวันตรี รอดสุทธิ (๒๕๔๑) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ความสำคัญกับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาโครงการจตุสัมพันธ์ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวความคิดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งศึกษาการเรียนรู้ความสำคัญและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่เข้าร่วมโครงการจตุสัมพันธ์เกี่ยวกับแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Peter Senge ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรที่เข้าร่วมโครงการมีการรับรู้ความสำคัญและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และยังพบว่า ลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ได้แก่ อายุ เพศ ระดับตำแหน่ง ระดับการศึกษาปริญญาตรีและระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีการรับรู้ความสำคัญและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ในขณะที่ลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันของระดับการศึกษามีการรับรู้ความสำคัญของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน พนักงานที่จบการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีจะมีการรับรู้ความสำคัญของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ต่ำกว่าพนักงานที่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี ซึ่งอาจเป็นเพราะข้อจำกัดในเรื่องของความรู้

เจริญสุข ภาวศิริพงษ์ (๒๕๔๒) ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้” โดยทำการศึกษา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวความคิดปัจจัยสภาพแวดล้อม กิจกรรมและอุปสรรคต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ขององค์การ นโยบาย การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ การปรับปรุงกระบวนการทำงาน การฝึกอบรม การสร้างบรรยากาศในองค์การเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ การประเมินผล รวมทั้ง การศึกษาให้รู้สภาพแวดล้อมขององค์การ การสร้างปัจจัยและสภาพแวดล้อมที่ทำให้สมาชิกขององค์การเกิดการเรียนรู้และสามารถพัฒนาตนเอง ได้ตลอดเวลา เป็นวิธีการที่สามารถนำมาซึ่งการพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นในองค์การ รวมทั้ง มีปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ก็คือ ความเข้าใจในเรื่องขององค์การแห่งการเรียนรู้ การให้ความร่วมมือ การติดต่อสื่อสารในองค์การ และความสามารถในการเลือกแนวทางและกิจกรรมที่เหมาะสมกับองค์การ ในขณะที่อุปสรรคที่ทำให้การนำแนวความคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควรและเป็นปัจจัยที่ยากในการควบคุมก็คือ บุคลากร หรือ พนักงานขององค์การ เพราะพนักงานแต่ละคนมีความแตกต่างกันเรื่องของพื้นฐาน ความรู้ ความสามารถ ทัศนคติ ซึ่งได้รับการอบรมมาในลักษณะที่แตกต่างกัน

สุพัตรา จารุวัฒนพานิช (๒๕๔๓) ได้ทำการศึกษาเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตัวเอง ของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัย แรงจูงใจและอุปสรรคต่าง ๆ ที่จะมามีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ พบว่า การเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่ในวัยทำงาน ซึ่งผู้เรียนมีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเอง เป็นผู้ชี้แนะตนเองมากกว่าผู้สอนเป็นผู้ชี้แนะ การเรียนรู้เป็นผลมาจากแรงจูงใจภายใน และยากจะเข้าใจถึงการเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้จะมีผลทำให้การเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นไปอย่างต่อเนื่อง และเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต และพบว่ามีอุปสรรคที่เป็นข้อจำกัดในการเรียนรู้

ด้วยตนเอง โดยมีทั้งอุปสรรคภายใน ซึ่งได้แก่ พฤติกรรม ไม่สนใจของพนักงาน การใช้สิ่งที่จะต้องมีการเรียนรู้โดยต้องใช้เวลา และการจัดโครงสร้างของฝ่ายพัฒนาบุคลากรไม่เหมาะสม และอุปสรรคภายนอก ซึ่งได้แก่ ระบบการศึกษาของไทยที่ยังมุ่งที่ผู้สอน เน้นการท่องจำไม่สนใจความต้องการของผู้เรียน

บุญส่ง หาญพานิช (๒๕๔๖) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย” โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัยเพื่อศึกษาและสังเคราะห์แนวความคิดที่เกี่ยวกับความรู้ องค์กรความรู้และการบริหารจัดการในระดับอุดมศึกษา กระบวนการโครงสร้างพื้นฐาน ปัจจัยที่มีอิทธิพล ยุทธศาสตร์และสิ่งท้าทาย ในการบริหารจัดการความรู้พร้อมทั้งศึกษาเรื่องการพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ด้านการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ และการบริการความรู้ ซึ่งวิธีการที่ใช้ศึกษาได้ใช้แบบสัมภาษณ์อธิการบดีสถาบันอุดมศึกษา สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชน และใช้แบบสอบถามผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน จำนวน ๑๙ แห่ง โดยผลการศึกษาวิจัยส่วนที่ ๑ เป็นผลการวิเคราะห์เอกสารและจากการสัมภาษณ์อธิการบดีสถาบันอุดมศึกษา พบว่า การบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย สรุปได้ว่า มีธรรมชาติของความรู้อยู่ ๒ ประเภท คือ Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge ซึ่งในการนำความรู้ไปใช้นั้น ผู้บริหารจะใช้ความรู้ Tacit Knowledge มากกว่า Explicit Knowledge ในขณะที่อาจารย์จะใช้ Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge ส่วนนักศึกษาจะใช้ Explicit Knowledge มากกว่า Tacit Knowledge และในการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำให้ Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge เกิดการปฏิสัมพันธ์กันอย่างสมบูรณ์และสมดุล

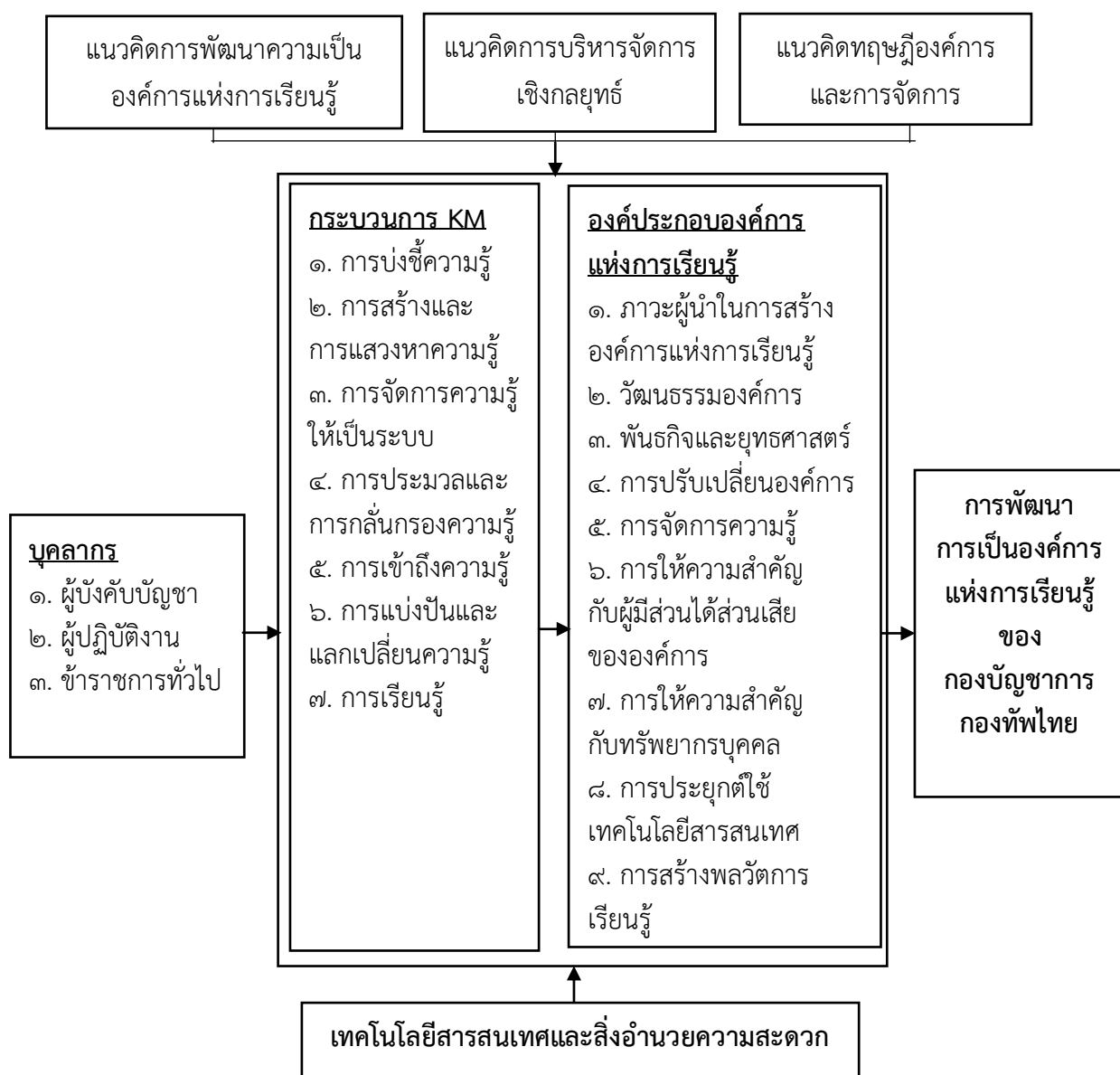
สุกิจ แตงมีแสง และยงยุทธ อิมอุไร (๒๕๔๗) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในแง่มุมมองของแนวคิด หลักการ รูปแบบ ที่จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติขององค์กรที่ได้ทำการศึกษา ผลจากการศึกษาพบว่า องค์กรจะเน้นการสร้างความรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในตัวบุคคลเสียก่อน โดยการให้ศึกษาจากตำรา คู่มือ รวมทั้งการส่งเข้าร่วมอบรมสัมมนา ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และนำความรู้ที่นำมาบูรณาการสร้างสมในตัวบุคคลก่อน ที่จะให้มีการถ่ายโอนความรู้เข้าสู่องค์กร ในส่วนของการจัดเก็บนั้นจะต้องมีวิธีการจัดเก็บรักษาความรู้ให้คงไว้ โดยแยกเก็บไว้ในรายงานการปฏิบัติการต่าง ๆ ตลอดทั้งการบันทึกไว้ในระบบอิเล็กทรอนิกส์ โดยมีการจัดแยกไว้เป็นหมวดหมู่ ให้ง่ายต่อการค้นหาและที่สำคัญทุกคนในองค์กรต้องสามารถเข้าถึงได้ ทางองค์กรจะมีกระบวนการจัดการความรู้ ที่ประกอบด้วย ๖ ขั้นตอน คือ การกำหนด (Define) การสร้างความรู้ (Create) การเสาะแสวงหาและยึดกุมความรู้ (Capture) การกลั่นกรอง (Distill) การแลกเปลี่ยนความรู้ (Sharing) การใช้ความรู้ (Use) ในส่วนของการแลกเปลี่ยนความรู้นั้น ทางองค์กรคิดว่าวิธีที่น่าจะได้ผลที่สุดนั้น น่าจะเน้นให้มีกิจกรรมการประชุม หรืออบรมสัมมนา ภายในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะช่วยให้มีการพูดคุยกระตุ้นการแลกเปลี่ยนความรู้โดยเปิดกว้างทางความคิด ทำให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ ๆ ซึ่งสามารถนำไป ใช้ได้ในการปฏิบัติงานจริง

สุทธิมน ศรีโชติ และคณะ (๒๕๔๘) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบการจัดการความรู้ขององค์กรในประเทศไทย ระหว่างองค์กรราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน ในแง่ของรูปแบบการจัดการความรู้ กระบวนการและกลยุทธ์ของการจัดการความรู้ในทางปฏิบัติ ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ตลอดจนปัญหา และอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการนำการจัดการความรู้มาใช้ ผลจากการศึกษาวิจัยพบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่สำคัญเกิดจาก การสนับสนุนจากผู้นำ

วัฒนธรรมการเรียนรู้ เทคโนโลยีที่ง่ายต่อการแสวงหา สืบค้น และเผยแพร่ความรู้ ความตระหนักใน ความสำคัญของการจัดการความรู้ รวมทั้งการจัดให้มีการวัดผลสำเร็จของ การจัดการความรู้ อย่าง เป็นรูปธรรม สำหรับประเด็นปัญหา และอุปสรรคของการจัดการความรู้ นั้น คือ ความไม่เข้าใจการ จัดการความรู้ของบุคลากร ไม่มีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากรในองค์กร อีกทั้งสภาพแวดล้อม หรือบรรยากาศ อาจจะไม่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ทางด้านตัวผู้บริหารเอง อาจจะมีนโยบายที่ไม่ชัดเจนเพียงพอ เป็นต้น

### กรอบแนวคิดของการวิจัย

แผนภาพที่ ๒ - ๑๑ กรอบแนวคิดของการวิจัย



จากกรอบแนวคิดของการวิจัย ในการวิจัย เรื่อง การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของกองบัญชาการกองทัพไทย โดยอาศัยแนวคิดการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แนวคิด การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ แนวคิดทฤษฎีองค์การและการจัดการ ด้วยกระบวนการ KM ที่ประกอบไปด้วย ๑) การบ่งชี้ความรู้ ๒) การสร้างและการแสวงหาความรู้ ๓) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ๔) การประมวล และการกลั่นกรองความรู้ ๕) การเข้าถึงความรู้ ๖) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และ ๗) การเรียนรู้ เชื่อมโยงกับองค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้ อันประกอบไปด้วย ๑) ภาวะผู้นำในการสร้างองค์การ แห่งการเรียนรู้ ๒) วัฒนธรรมองค์การ ๓) พันธกิจและยุทธศาสตร์ ๔) การปรับเปลี่ยนองค์การ ๕) การจัดการความรู้ ๖) การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การ ๗) การให้ความสำคัญ กับทรัพยากรบุคคล ๘) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ๙) การสร้างพลวัตการเรียนรู้ โดยกระบวนการ ทั้งหมดต้องอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศและสิ่งอำนวยความสะดวก ซึ่งข้อมูลที่ใช้ในการนำมาวิเคราะห์ จะได้จากการสัมภาษณ์บุคลากร ที่ประกอบด้วย ๑) ผู้บังคับบัญชา ๒) ผู้ปฏิบัติงาน และ ๓) ข้าราชการ ทั่วไป เพื่อท้ายที่สุด สามารถพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของกองบัญชาการกองทัพไทยได้ นั้นเอง

## สรุป

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ การจัดการ ความรู้ตามกรอบแนวคิดของ ก.พ.ร. รวมถึงการพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ในส่วนราชการ สามารถนำ แนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่กล่าวมาข้างต้น มาวิเคราะห์ในบริบทการพัฒนา การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของกองบัญชาการกองทัพไทย ซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐ ที่ต้องอาศัยผู้มีความรู้ ความสามารถและความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานใน ทุกด้าน การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่ใช้เป็นเครื่องมือหรือวิธีการเพิ่มมูลค่าหรือคุณค่าของ กิจกรรมขององค์การ โดยอาศัยองค์ประกอบของ วงจร KM (Knowledge Management) ทั้ง ๖ องค์ประกอบ คือ

๑. การจัดการการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม (Transition and Behavior Management) วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่สำคัญมากสำหรับองค์การเพราะวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การ และเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยากยิ่ง การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพเริ่มต้นจากการที่คนในองค์การ มีการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน วัฒนธรรมขององค์การส่วนใหญ่กลับไม่เอื้อหรือสนับสนุน ให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ ในส่วนของกองบัญชาการกองทัพไทยเองก็เป็นองค์กรที่ก่อตั้งมานาน จนมีวัฒนธรรมขององค์การที่ฝังรากลึก เมื่อต้องการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโดยให้มีการจัดการ องค์การความรู้ นั้น คนในองค์การกลับมองว่าเป็นการเพิ่มงานจากงานประจำที่ทำอยู่ ดังนั้นการสร้างหรือ ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การจึงเป็นเรื่องที่ต้องใช้ความพยายามเป็นอย่างสูงและกินเวลานานกว่าที่ องค์การจะเห็นการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน และที่สำคัญกว่านั้นก็คือ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ เป็นสิ่งที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องเพื่อที่จะทำให้ความเชื่อและพฤติกรรมที่องค์การต้องการให้เกิดขึ้นสามารถ ซึมลึกเข้าไป ในบรรทัดฐานและค่านิยมของคนในองค์การจนก่อเกิดเป็นวัฒนธรรมขึ้นมาได้

๒. การสื่อสาร (Communication) เป็นหัวใจหลักที่ทำให้ทุกคนในองค์การเข้าใจถึงสิ่ง ที่กำลังจะเกิดขึ้น สิ่งที่องค์การจะต้องสื่อสารให้ทุกคนในองค์การเข้าใจก็คือ องค์การกำลังจะทำอะไร

ทำไปเพื่ออะไร จะทำเมื่อไหร่ และจะทำอย่างไร ถ้าองค์กรสามารถสื่อสารสิ่งเหล่านี้ให้พนักงานทุกคน รับทราบได้อย่างชัดเจนก็จะเป็นก้าวแรกที่ทำให้คนในองค์กรเกิดความสนใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ รวมถึงเริ่มปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทั้งนี้ กองบัญชาการกองทัพไทย ที่เป็นหน่วยงานทางทหาร ต้องมีการวางแผนในการติดต่อสื่อสารให้ดี โดยปกติแล้วการปฏิบัติต่าง ๆ จะมาในรูปแบบของสั่งการ แต่ทั้งนี้หากต้องการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจและเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะต้องคำนึงถึงปัจจัยของเนื้อหาของเรื่องที่ต้องการจะสื่อสาร กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการจะสื่อสาร รวมถึงช่องทางในการสื่อสาร

๓. กระบวนการและเครื่องมือ (Process and Tools) เปรียบเสมือนแกนหลักของการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบไปด้วยกระบวนการและเครื่องมือต่าง ๆ ที่จะช่วยให้เกิดพฤติกรรมของการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร กระบวนการและเครื่องมือจะช่วยให้กระบวนการความรู้สามารถเกิดขึ้นได้รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น การเลือกใช้เครื่องมือและกระบวนการนั้นจะต้องให้ความสำคัญกับความรู้ทั้ง ๒ ประเภท คือ Tacit และ Explicit กระบวนการและเครื่องมือสามารถแบ่งออกได้เป็น ๒ ส่วนหลัก ๆ คือ ส่วนที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย การสับเปลี่ยนงาน ตลอดจนต้องมี เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้

๔. การฝึกอบรมและการเรียนรู้ (Training and Learning) เพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรทุกระดับ สำหรับการจัดการความรู้ โดยที่องค์กรจะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับแนวทางและหลักการของการจัดการความรู้แก่บุคลากรเพื่อที่จะสร้างความเข้าใจและความตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการและการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร นอกจากทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่อาจจะยกตัวอย่างหรือกรณีศึกษาขององค์กร หรือหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จในเรื่องการจัดการความรู้และประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการความรู้ ข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้บุคลากรภายในองค์กรมองเห็นสิ่งที่พวกเขาจะได้รับจากการจัดการและแลกเปลี่ยนความรู้ชัดเจนยิ่งขึ้น

๕. การวัดผล (Measurements) ถือเป็นสิ่งที่สำคัญมากที่จะช่วยบอกถึงสถานะของกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร ผลจากการวัดจะสะท้อนถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถทบทวนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ รวมถึงปรับปรุงให้กระบวนการต่าง ๆ ประสบผลสำเร็จมากขึ้น วัดดูประสงคของการวัดผลจริง ๆ จึงไม่ใช่เป็นการควบคุมแต่เป็นการบริหารจัดการ และการเรียนรู้พัฒนาการวัดผลจากการวัดจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การริเริ่มการจัดการความรู้ภายในองค์กรประสบผลสำเร็จแบบยั่งยืนได้ ผู้บริหารขององค์กรย่อมต้องการที่จะเห็นผลลัพธ์ที่สะท้อนถึงผลประโยชน์จากการแลกเปลี่ยนและการจัดการ

๖. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (Recognition and Rewards) องค์กรอาจจะต้องใช้การยกย่องชมเชยและให้รางวัลเป็นแรงจูงใจในช่วงเริ่มต้น เพื่อโน้มน้าวให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้และเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ แต่ในระยะยาวแล้วสิ่งที่จะสามารถโน้มน้าวให้บุคลากรในองค์กรสนใจแลกเปลี่ยนความรู้ได้ดีที่สุดก็คือประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับตนเอง ควรที่จะยกย่องคนที่มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการสร้าง ถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อเป็นแบบอย่างแก่เพื่อนร่วมงานโดยที่อาจจะมีการทำเป็นรายการของพฤติกรรมที่ควรสนับสนุนให้เกิดขึ้นในองค์กร แล้วเปิดโอกาสให้พนักงานร่วมกันลงคะแนนว่าใครที่มีคุณสมบัติตรงกับพฤติกรรมเหล่านั้นมากที่สุด

ในการที่จะพัฒนาส่วนราชการให้เป็น“องค์กรแห่งการเรียนรู้” โดยอาศัยกระบวนการ “การจัดการความรู้” ในยุคที่มีการแข่งขันและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่วนราชการต้องสร้างให้ข้าราชการในส่วนราชการมีความรู้ เข้มแข็งและสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองอย่างเป็นระบบ

เพื่อช่วยผลักดันส่วนราชการให้บรรลุผลนั้น ต้องมีการปรับโครงสร้างองค์การพื้นฐานเพื่อรองรับบุคลากรให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้สะดวก เช่น สถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์ต่าง การปรับขั้นตอนการทำงานให้รวดเร็ว และกระชับมากขึ้น เพื่อเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว และสะดวกยิ่งขึ้น รวมถึงการพัฒนาคนให้มีขีดความสามารถ มีระบบการยกย่องชมเชย การให้รางวัลที่เอื้อต่อการจัดการความรู้มีวัฒนธรรมการทำงานเชิงรุก วัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยน และแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรในองค์การ ปรับกฎระเบียบ และกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยต้องมีการดำเนินการทั้ง ๓ ระดับ ตั้งแต่ระดับองค์การ กลุ่มเพื่อร่วมงาน จนถึงระดับบุคคลเพื่อให้เกิดกระบวนการ ในการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย



## บทที่ ๓

### การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในบทที่ ๒ ในเรื่อง การพัฒนา การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของกองบัญชาการกองทัพไทย ในบทที่ ๓ ผู้วิจัยจะได้กล่าวถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย และการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

#### กระทรวงกลาโหม

กระทรวงกลาโหมมีการแบ่งส่วนราชการและผังการจัด ดังนี้

๑. สำนักงานรัฐมนตรี มีหน้าที่เกี่ยวกับราชการทางการเมือง มีเลขาธิการรัฐมนตรีเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

๒. สำนักงานปลัดกระทรวง มีหน้าที่เกี่ยวกับราชการประจำทั่วไปของกระทรวงมีปลัดกระทรวง เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบนอกจากนี้สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม มีหน้าที่เกี่ยวกับราชการส่วนใดส่วนหนึ่งของกระทรวง ซึ่งมีได้แยกให้เป็นหน้าที่ ของส่วนราชการอื่นอีกด้วย

๓. กรมราชองครักษ์ มีหน้าที่ตามกฎหมายว่าด้วยราชองครักษ์และกฎหมายว่าด้วยนายตำรวจราชสำนักมีสมุหราชองครักษ์ เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

๔. หน่วยบัญชาการถวายความปลอดภัยรักษาพระองค์มีหน้าที่วางแผน อำนวยการประสานงาน บังคับบัญชา ควบคุม และกำกับดูแลการปฏิบัติงานในการถวายอารักขาและถวายพระเกียรติองค์พระมหากษัตริย์พระราชินี พระรัชทายาท และพระบรมวงศานุวงศ์ รวมทั้งปฏิบัติหน้าที่ทางพระราชพิธีตามที่ได้รับมอบหมายและรักษาความสงบเรียบร้อยภายในเขตพระราชฐาน ตลอดจนวางแผน อำนวยการประสานงาน ดำเนินการ และกำกับการในหน้าที่ของสมเด็จพระบรมโอรสาธิราชฯ สยามมกุฎราชกุมาร โดยมีผู้บัญชาการหน่วยบัญชาการถวายความปลอดภัยรักษาพระองค์เป็นผู้รับผิดชอบ

๕. กองทัพบก มีหน้าที่เตรียมกำลังรบและป้องกันราชอาณาจักร มีผู้บัญชาการทหารสูงสุดเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบมีส่วนราชการดังนี้

๕.๑ กองบัญชาการกองทัพไทย

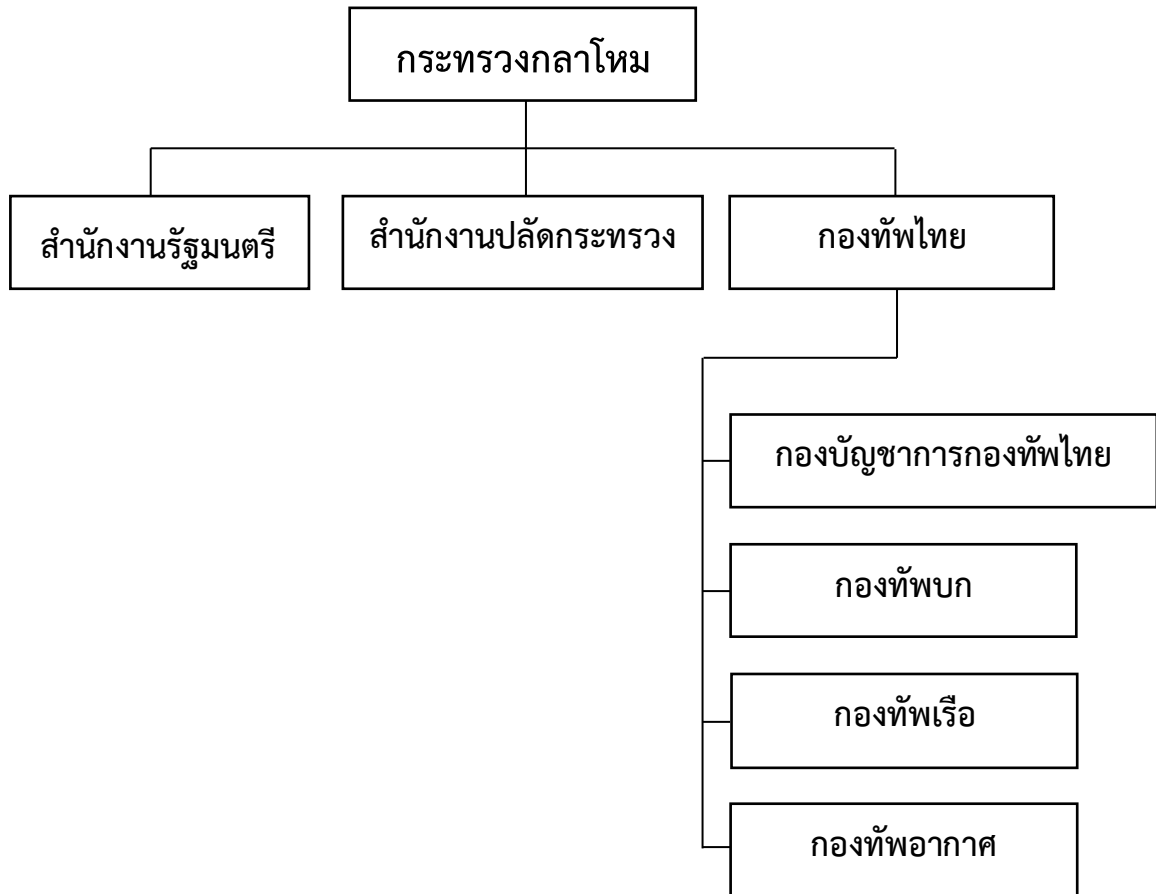
๕.๒ กองทัพบก มีหน้าที่เตรียมกำลังกองทัพบกและป้องกันราชอาณาจักร มีผู้บัญชาการทหารบกเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

๕.๓ กองทัพเรือ มีหน้าที่เตรียมกำลังกองทัพเรือและป้องกันราชอาณาจักร มีผู้บัญชาการทหารเรือเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

๕.๔ กองทัพอากาศ มีหน้าที่เตรียมกำลังกองทัพอากาศและป้องกันราชอาณาจักร มีผู้บัญชาการทหารอากาศเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

๕.๕ ส่วนราชการอื่นตามที่กำหนดโดยพระราชกฤษฎีกา

แผนภาพที่ ๓ - ๑ ผังการจัดกระทรวงกลาโหม



ที่มา : กระทรวงกลาโหม, ออนไลน์, ๒๕๖๐

### แนวความคิดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกองบัญชาการกองทัพอากาศ

การจัดการความรู้ไม่ใช่เรื่องใหม่ จะเห็นได้ว่าในระบบราชการไทยได้มีการดำเนินการจัดการความรู้ตั้งแต่ปี พ.ศ.๒๕๔๖ และกองทัพอากาศโดยกรมกำลังพลทหารที่เป็นหน่วยรับผิดชอบหลักในการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพอากาศได้มีการดำเนินการตั้งตั้งแต่ปี พ.ศ.๒๕๔๗ แต่เริ่มเป็นรูปธรรมในปีพ.ศ.๒๕๕๒ เป็นต้นมา โดยหากพิจารณาการจัดการองค์ความรู้ในกองทัพในต่างประเทศจะเห็นได้ว่ากองทัพบกสหรัฐอเมริกาได้มีการจัดทำคู่มือการจัดการความรู้ขึ้นใช้ในกองทัพคือคู่มือ Field Manual (FM 6-01.1) เป็นคู่มือสนามให้ทุกหน่วยในกองทัพบกสหรัฐฯเอาไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติเมื่อออกราชการสนาม และกองทัพแคนาดาก็มีการจัดการความรู้ขึ้นใช้ในกองทัพเช่นกัน โดยจัดทำเป็นคู่มือ หลักการปฏิบัติของกองทัพแคนาดา ในส่วนกองทัพอากาศ โดยกองบัญชาการกองทัพอากาศได้มีการจัดการองค์ความรู้ในหน่วยงานเช่นกัน ดังจะได้กล่าวต่อไป

## ประวัติความเป็นมาและโครงสร้างองค์การ

จากการวิจัยเรื่อง การพัฒนา การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของกองบัญชาการ กองทัพอากาศ ซึ่งกองบัญชาการกองทัพอากาศเป็นองค์การที่เป็นหน่วยงานของรัฐ โดยมีประวัติความเป็นมา และโครงสร้างองค์การ คือ กองบัญชาการกองทัพอากาศเป็นส่วนราชการขึ้นตรงต่อกองทัพอากาศ กระทรวงกลาโหม ซึ่งแปรสภาพมาจาก กองบัญชาการทหารสูงสุด มีหน้าที่ควบคุม อำนาจการ สั่งการ และกำกับดูแลการดำเนินงานของส่วนราชการในกองทัพอากาศในการเตรียมกำลัง การป้องกันราชอาณาจักร และการดำเนินการเกี่ยวกับการใช้กำลังทหาร ตามอำนาจหน้าที่ของกระทรวงกลาโหมให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด มีผู้บัญชาการทหารสูงสุดเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

ก่อนหน้านี้ กองบัญชาการทหารสูงสุด ได้จัดตั้งขึ้นมาแล้ว ๒ ครั้ง ครั้งแรกในช่วงปี พ.ศ. ๒๔๘๓ เนื่องในกรณีพิพาทอินโดจีน - ฝรั่งเศส และในปีถัดมา จากการที่ไทยเข้าร่วมสงครามมหาเอเซียบูรพา เพื่อทำหน้าที่ด้านบัญชาการรบ ในแต่ละคราวจัดเป็นกองบัญชาการเฉพาะกิจ โดยมี จอมพล ป.พิบูลสงคราม นายกรัฐมนตรีในเวลานั้น ดำรงตำแหน่ง ผู้บัญชาการทหารสูงสุด ซึ่งเมื่อเสร็จสิ้นสงครามแต่ละคราวแล้ว ทางราชการจึงได้ยุบกองบัญชาการทหารสูงสุดลง

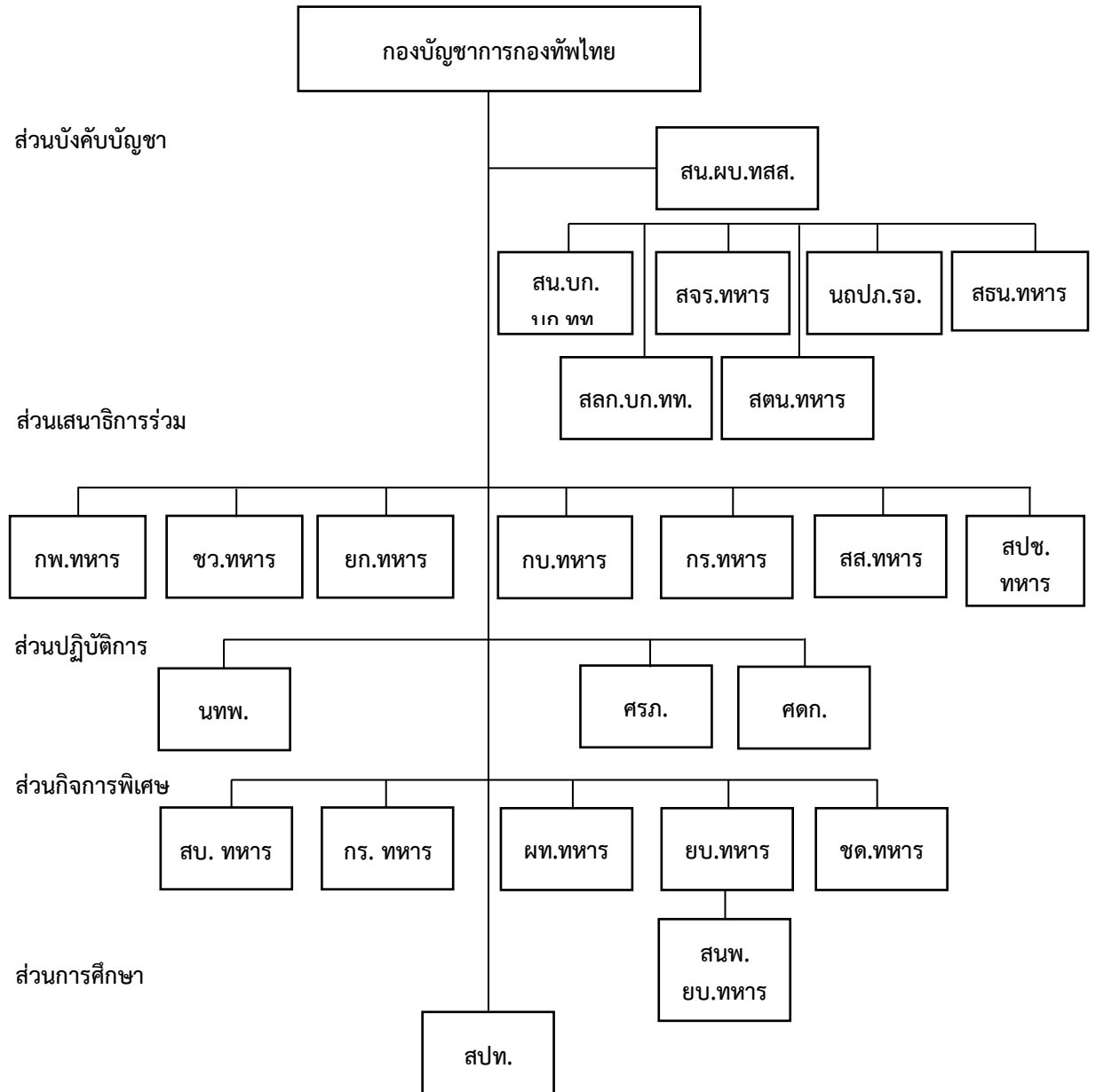
ตำแหน่งผู้บัญชาการทหารสูงสุด ได้รับการรื้อฟื้นอีกครั้ง เมื่อจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ ได้รับพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ดำรงตำแหน่งผู้บัญชาการทหารสูงสุด ในวันที่ ๒๗ กันยายน พ.ศ. ๒๕๐๐ โดยมีกรมเสนาธิการกลาโหม กระทรวงกลาโหม ทำหน้าที่เป็นส่วนบัญชาการของผู้บัญชาการทหารสูงสุด

ต่อมาในปี พ.ศ. ๒๕๐๓ ทางราชการได้เล็งเห็นความจำเป็นในการจัดตั้งกองบัญชาการทหารสูงสุดเป็นการถาวร เพื่อทำหน้าที่ในการเตรียมกำลังรบและป้องกันประเทศ จึงได้มีการแปรสภาพกรมเสนาธิการกลาโหม เป็นกองบัญชาการทหารสูงสุด พร้อมทั้งปรับปรุงและเพิ่มหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพตามพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พุทธศักราช ๒๕๐๓

ในระยะเริ่มแรก กองบัญชาการทหารสูงสุด ได้แบ่งส่วนราชการออกเป็น ๔ ฝ่าย คือ ฝ่ายเสนาธิการ ฝ่ายกิจการพิเศษ ฝ่ายยุทธบริการ และฝ่ายการศึกษา ต่อมาได้มีการปรับโครงสร้างองค์กรอีกหลายครั้ง จนกระทั่งปัจจุบันนี้กองบัญชาการทหารสูงสุดจึงได้แบ่งส่วนราชการออกเป็น ๕ ส่วน คือ ส่วนการบังคับบัญชา ส่วนเสนาธิการร่วม ส่วนปฏิบัติการ ส่วนกิจการพิเศษ และส่วนการศึกษา

ในปี พ.ศ. ๒๕๕๑ ได้มีการจัดส่วนราชการในกระทรวงกลาโหมใหม่ ตามพระราชบัญญัติจัดระเบียบกระทรวงกลาโหม พุทธศักราช ๒๕๕๑ ได้มีการจัดส่วนราชการในกระทรวงกลาโหมใหม่ ตามพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พุทธศักราช ๒๕๕๑ ประกาศใช้เมื่อวันที่ ๓๑ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๑ ซึ่งตามมาตรา ๑๗ ของพระราชบัญญัติฉบับนี้ กองบัญชาการทหารสูงสุด ได้แปรสภาพเป็นกองบัญชาการกองทัพอากาศ โดยเป็นส่วนราชการในกองทัพอากาศ กระทรวงกลาโหม มีหน้าที่ควบคุม อำนาจการ สั่งการ และกำกับดูแลการดำเนินงานของส่วนราชการในกองทัพอากาศ ในการเตรียมกำลัง การป้องกันราชอาณาจักร และการดำเนินการเกี่ยวกับการใช้กำลังทหารตามอำนาจหน้าที่ของกระทรวงกลาโหมให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด มีผู้บัญชาการทหารสูงสุด เป็นผู้รับผิดชอบ

แผนภาพที่ ๓ - ๒ ผังการจัดกองบัญชาการกองทัพไทย



ที่มา : กองบัญชาการกองทัพไทย, ออนไลน์, ๒๕๖๐

### อำนาจหน้าที่กองบัญชาการกองทัพไทย

กองบัญชาการกองทัพไทย มีหน้าที่ควบคุมอำนวยการ สั่งการและกำกับดูแล การดำเนินงานของส่วนราชการในกองทัพไทยในการเตรียมกำลังการป้องกันราชอาณาจักร และการดำเนินการเกี่ยวกับการใช้กำลังทหารตามอำนาจหน้าที่ของกระทรวงกลาโหมให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

## วิสัยทัศน์ กองบัญชาการกองทัพไทย

กองบัญชาการกองทัพไทย เป็นองค์กรนำที่ทันสมัยในการอำนวยความสะดวก ด้านการป้องกันประเทศ และการปฏิบัติการทางทหาร เพื่อความมั่นคงเป็นที่เชื่อมั่นของรัฐบาล ประชาชน และเป็นที่ยอมรับของมิตรประเทศ

## ภารกิจ กองบัญชาการกองทัพไทย

รับผิดชอบการวางแผน พัฒนาและดำเนินการเกี่ยวกับระบบควบคุมบังคับบัญชากองทัพไทย ให้สามารถติดต่อเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานต่างๆ ทั้งในระดับรัฐบาล ระดับกระทรวง และหน่วยงานในกระทรวงกลาโหม ตลอดจนการแบ่งมอบความรับผิดชอบในการดำเนินการให้กับกองทัพและส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง

## วิวัฒนาการของกองบัญชาการกองทัพไทยในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

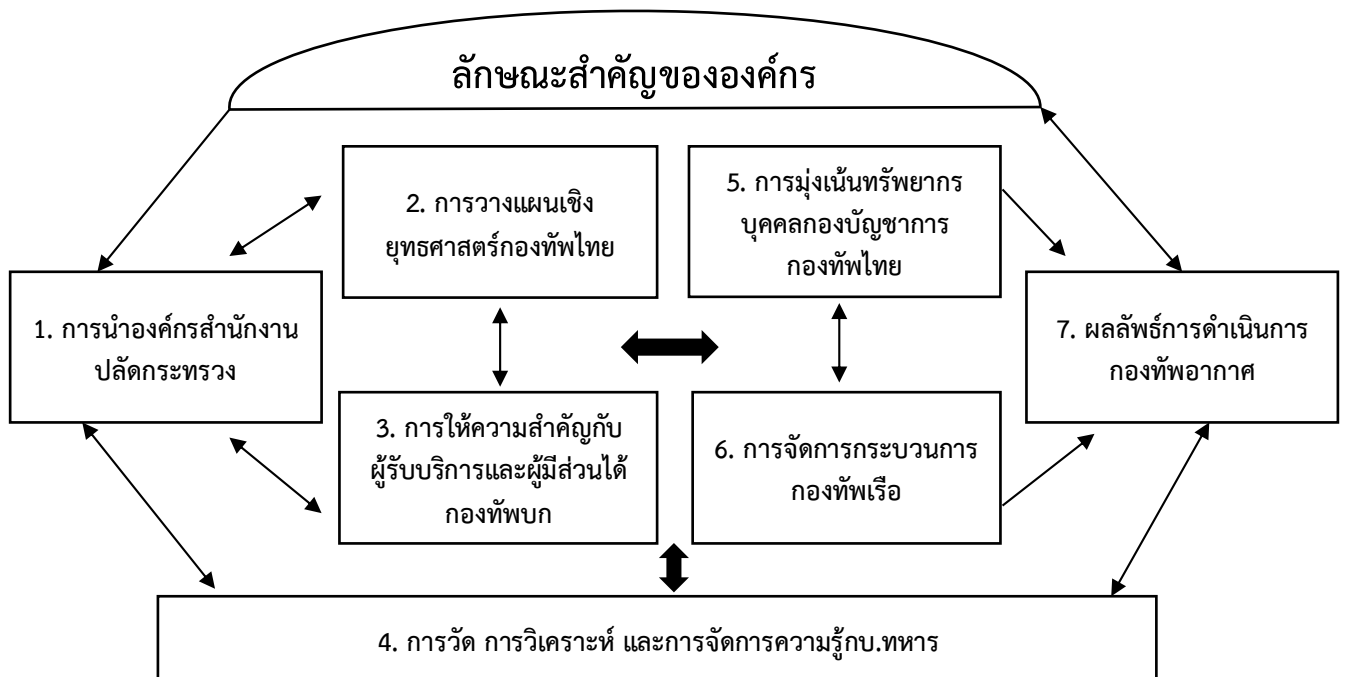
วิวัฒนาการในการเป็นองค์ความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทยนั้น มีที่มาจากภารกิจ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้มียุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.๒๕๔๖-๒๕๕๐) โดยกำหนดให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงานเพื่อยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานราชการให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งเป็นหลักการบริหารที่ได้รับการตราขึ้นเป็นกฎหมาย ดังที่ปรากฏในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๔๕ มาตรา ๓/๑ ที่กำหนดว่า “การบริหารราชการตามพระราชบัญญัตินี้ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่องค์กร การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงาน”

เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการให้เป็นไปตามมาตรา ๓/๑ ก.พ.ร. จึงตราพระราชกฤษฎีกากำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการปฏิบัติราชการและสั่งการให้ส่วนราชการและข้าราชการปฏิบัติ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นกฎหมายที่ออกมาเพื่อผลักดันแนวคิดธรรมาภิบาล (Good Governance) ให้เกิดผลเป็นรูปธรรมขึ้นในมาตรา ๑๑ กำหนดว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้”

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรีโดยได้ดำเนินการพัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และส่งเสริมให้ส่วนราชการนำเกณฑ์ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์การอย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มจากกำหนดเป็นตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในปี พ.ศ. ๒๕๔๙ ต่อมาในปี พ.ศ. ๒๕๕๑ ได้ปรับปรุงเกณฑ์ไปสู่เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) และกำหนดให้ส่วนราชการ

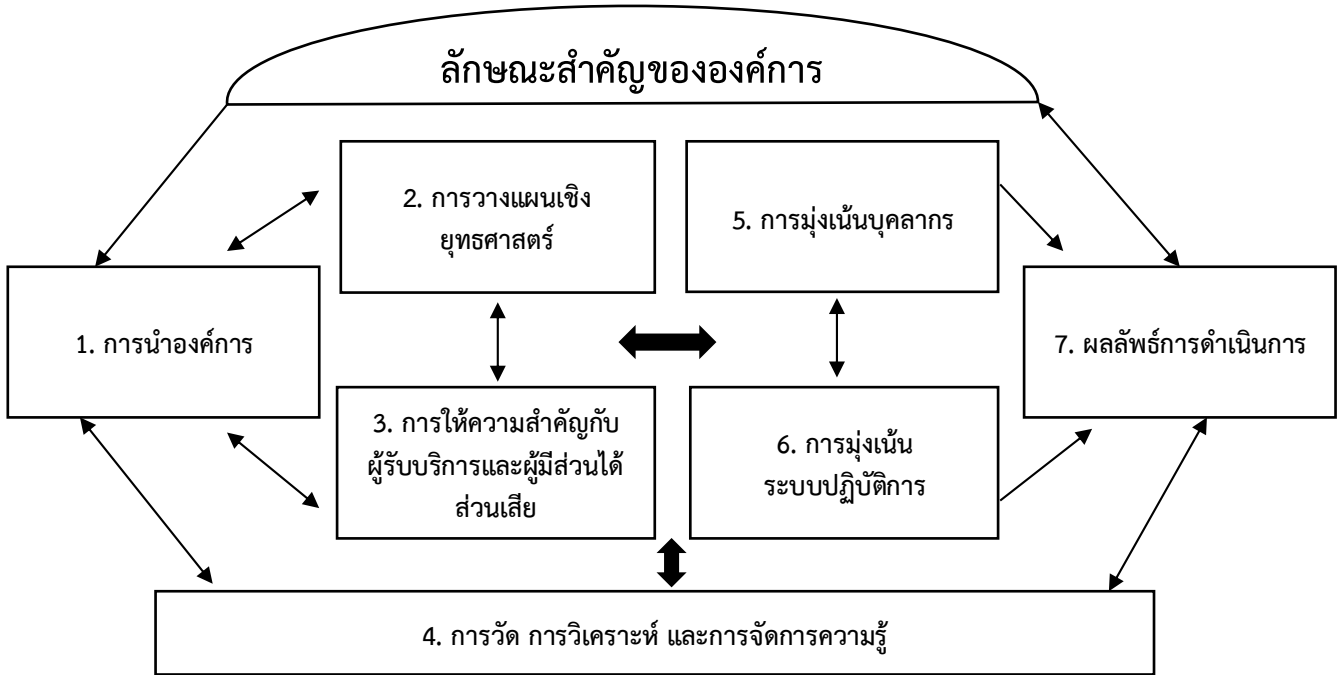
นำไปใช้ในการพัฒนาองค์การปีละ ๒ หมวด ระหว่างปี พ.ศ.๒๕๕๒ - ๒๕๕๔ และเมื่อส่วนราชการดำเนินการครบทั้ง ๒ หมวด ได้จัดให้มีการตรวจรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified Fundamental Level) เพื่อติดตาม และตรวจสอบความพร้อมของส่วนราชการก่อนที่จะเข้าสู่การดำเนินการเกี่ยวกับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในปี พ.ศ. ๒๕๕๕ โดยในการพิจารณาให้รางวัลจะพิจารณาจากระดับการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ.๒๕๕๐ โดยสำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขึ้น และได้ส่งเสริมและสนับสนุนให้ส่วนราชการต่าง ๆ นำไปใช้ในการยกระดับและพัฒนาคุณภาพในด้านต่าง ๆ นับเป็นเวลา ๑๐ ปี พ.ศ.๒๕๕๘ มีการปรับเปลี่ยนเนื้อหา เกณฑ์มีความทันสมัย

แผนภาพที่ ๓ - ๓ กรอบแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีพ.ศ.๒๕๕๐



ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, ๒๕๔๙ : ๙

แผนภาพที่ ๓ - ๔ กรอบแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีพ.ศ.๒๕๕๘



ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, ๒๕๕๗ : ๑๘

ในส่วนของกองบัญชาการกองทัพไทย ได้เริ่มดำเนินการในการจัดการองค์ความรู้ โดยกรมกำลังพลทหาร เริ่มนำการจัดการความรู้มาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนากำลังพล พัฒนางานและหน่วยงาน โดยเริ่มทดลอง คัดเลือกส่วนราชการ ๓ หน่วยให้ดำเนินการจัดทำ ๓ องค์ความรู้ ตั้งแต่ พ.ศ.๒๕๔๗ - ๒๕๕๐ ซึ่งถือเป็นยุคเริ่มต้นในการดำเนินการจัดการองค์ความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทยโดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ตามแนวทางการจัดการความรู้ของ ก.พ.ร. ประกอบด้วย

๑. การบ่งชี้ความรู้
๒. การสร้างและแสวงหาความรู้
๓. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ
๔. การประมวลและกลั่นกรองความรู้
๕. การเข้าถึงความรู้
๖. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้
๗. การเรียนรู้

ต่อมากองบัญชาการกองทัพไทยได้มีแผนยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการจัดการองค์ความรู้ กองบัญชาการกองทัพไทย ปี พ.ศ.๒๕๕๓ - ๒๕๕๗ โดยได้เล็งเห็นถึงความสำคัญการบริหารองค์ความรู้ในองค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพ พัฒนาศักยภาพของกำลังพลให้สามารถทำงานอย่างผู้รู้จริง และพัฒนาฐานความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทยให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) โดยให้ส่วนราชการของ กองบัญชาการกองทัพไทย

จัดทำแผนการจัดการความรู้ขึ้นหน่วยละ ๑ องค์ความรู้ของทุกปี โดยมีหลักเกณฑ์ในการกำหนดขอบเขตการจัดการองค์ความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ดังนี้

๑. สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ของกองบัญชาการกองทัพไทย
๒. สอดคล้องกับยุทธศาสตร์หรือภารกิจของหน่วย
๓. เป็นความรู้ที่ต้องทำและจัดการอย่างเร่งด่วน
๔. กำลังพลส่วนใหญ่ในองค์กรต้องการ
๕. มีโอกาสทำได้สำเร็จสูง ผู้บริหารให้การสนับสนุน
๖. ทำแล้วได้ประโยชน์ต่อองค์กร

ในการดำเนินการ ส่วนราชการของกองบัญชาการกองทัพไทย ได้จัดทำแผนการจัดการความรู้หน่วยละ ๑ องค์ความรู้ของทุกปี และให้กรมกำลังพลทหาร รับผิดชอบการจัดการองค์ความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทยในภาพรวมอีก ๓ เรื่อง โดยยังคงหลักเกณฑ์เดิม

ตั้งแต่ปี พ.ศ.๒๕๖๐ ได้มีการกำหนดให้ส่วนราชการของกองบัญชาการกองทัพไทยจัดทำแผนการจัดการความรู้หน่วยละ ๑ องค์ความรู้ โดยกรมกำลังพลทหารรับผิดชอบการจัดการองค์ความรู้ทุกกองงาน กำหนดให้มีการนำแผนที่ความรู้ K-map มาใช้เป็นเครื่องมือ ระบุองค์ความรู้ โดยยังคงหลักเกณฑ์เดิม ทั้งนี้กรมกำลังพลทหารยังได้จัดทำคู่มือการเขียนและการพิมพ์คู่มือปฏิบัติงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ส่วนราชการในกองบัญชาการกองทัพไทยใช้เป็นแนวทางในการเขียนและพิมพ์คู่มือปฏิบัติงาน ตามหัวข้อการจัดการความรู้ของหน่วย เพื่อให้คู่มือการปฏิบัติงานของหน่วยมีรูปแบบการเขียนและการพิมพ์เป็นมาตรฐานอันเดียวกัน

สำหรับการพัฒนาการจัดการองค์ความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทยได้มีการจัดทำเว็บไซต์การจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย และจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้กองบัญชาการกองทัพไทย ปีพ.ศ.๒๕๖๑ - ๒๕๖๔ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

๑. ปรับปรุงการเข้าถึงความรู้ของส่วนราชการกองบัญชาการกองทัพไทย เนื่องจาก การเข้าถึงความรู้และข้อมูลของ กองบัญชาการกองทัพไทย ยังขาดความเท่าเทียมกัน ในขณะที่ข้อมูลส่วนเกินมีแพร่หลายมากเกินไป กองบัญชาการกองทัพไทยจะส่งเสริมการเข้าถึงความรู้และข้อมูลที่ตรงเป้าหมาย และมีคุณภาพสูงตามความจำเป็นขององค์กร

๒. แลกเปลี่ยนเรียนรู้สื่อนโยบายและการดำเนินการ ความไม่เท่าเทียมขององค์ความรู้ต่างๆ ที่จำเป็นยังคงมีอยู่แม้จะตระหนักว่าการจัดการความรู้ทำให้เกิดประสิทธิภาพในคนและงานเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง การใช้องค์ความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้ไปสู่นโยบายและการปฏิบัติ ความต้องการที่สำคัญของกองบัญชาการกองทัพไทยนับเป็นสิ่งจำเป็น

๓. การแบ่งปันและนำความรู้ประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ใหม่ ใช้วิธีการและเครื่องมือในการจัดการความรู้ สำหรับส่วนราชการของกองบัญชาการกองทัพไทย ก่อให้เกิดความรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ ให้คำแนะนำและอำนวยความสะดวกแก่ส่วนราชการในการใช้วิธีการจัดการความรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ สู่อุปกรณ์ปฏิบัติ

๔. ใช้ประโยชน์ จากเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) มีศักยภาพที่ดีในการปรับปรุงระบบการจัดการความรู้ รวมทั้งผสมผสาน ICT เข้าด้วยงานด้านเทคนิค อำนวยความสะดวกในเครือข่ายของความเชี่ยวชาญและการส่งเสริมบรรทัดฐาน มาตรฐาน และการบูรณาการการฝึกอบรมและการปฏิบัติงานด้าน การจัดการองค์ความรู้



๕. ส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย โดยสร้างสภาพแวดล้อมให้มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมการใช้ความรู้ที่มีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายของกองบัญชาการกองทัพไทย เสริมสร้างองค์กรให้การยอมรับ KM เพิ่มขีดความสามารถสำหรับการใช้ KM ในระดับชาติ

### **ความเชื่อมโยงกับทฤษฎีการจัดการองค์ความรู้**

การจัดการองค์ความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทยมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับทฤษฎีต่างๆ ที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ ๒ ในส่วนกระบวนการจัดการความรู้ โดยอาศัยกระบวนการจัดการความรู้ตามกรอบแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ซึ่งกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) เป็นกระบวนการแบบหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วย ๗ ขั้นตอน ดังนี้

๑. การบ่งชี้ความรู้เช่นพิจารณาว่า วิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย คืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องรู้อะไรขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้างอยู่ในรูปแบบโดยอยู่ที่ใคร

๒. การสร้างและแสวงหาความรู้เช่นการสร้างความรู้ใหม่แสวงหาความรู้จากภายนอกรักษาความรู้เก่ากำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว

๓. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต

๔. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เช่นปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐานใช้ภาษาเดียวกันปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

๕. การเข้าถึงความรู้เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้นั้นเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่นระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

๖. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ทำได้หลายวิธีการโดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็น เอกสารฐานความรู้เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge อาจจัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงานกิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

๗. การเรียนรู้ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากการสร้างองค์ความรู้ การนำความรู้ไปใช้จนเกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ยังมีความสอดคล้องกับทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยกองบัญชาการกองทัพไทย มีการดำเนินการในการจัดการองค์ความรู้ โดยหัวใจของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ที่การเสริมสร้างวินัย ๕ ประการ ให้เกิดผลจริงจิ่งในรูปของการนำไปปฏิบัติ แก่บุคคล ทีม และองค์การอย่างต่อเนื่องและทุกระดับ ซึ่งวินัย ๕ ประการ ประกอบไปด้วย การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) การมีแบบแผนความคิด (Mental Models) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และการคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking) ทั้งยังใช้การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เพื่อกำหนดแผนในการดำเนินการให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

## สรุป

การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นหัวใจสำคัญสำหรับการสร้างความสามารถในการแข่งขันกันอย่างยั่งยืน ที่ควรจะเกิดขึ้นกับองค์กรทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐ ภาครัฐวิสาหกิจ หรือภาคธุรกิจเอกชน และไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดใหญ่ ขนาดกลาง หรือขนาดย่อม ทั้งนี้ก็เพราะเราล้วนต้องอยู่ในเวทีโลก ที่ต้องแข่งขันด้วยความรู้และภูมิปัญญา กระแสโลกาภิวัตน์และเทคโนโลยีต่าง ๆ ได้ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างมหาศาลทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม เป็นผลให้องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต่าง ๆ ต้องปฏิรูปตัวเองเพื่อความอยู่รอดกันอย่างเต็มที่ องค์กรที่เฉลียวฉลาดและสามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วเท่านั้นที่จะกลายเป็นองค์กรผู้นำในระดับโลก ส่วนองค์กรประเภทไดโนเสาร์จะไม่มีโอกาสอยู่รอด ด้วยขนาดขององค์กรที่มีมักจะใหญ่ขึ้น และบุคลากรก็มากขึ้นผนวกกับความต้องการในพลังความสร้างสรรค์สูงขึ้น รวมถึงความคล่องตัวที่จำเป็นต้องมีมากขึ้นอีกหลายเท่า กล่าวคือ องค์กรที่ต้องการอยู่รอดต้องเรียนรู้และปรับตัวเข้ากับเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ให้รวดเร็วยิ่งขึ้น ในส่วนของกองบัญชาการกองทัพไทย เป็นองค์กรภาครัฐขนาดใหญ่ ที่มีความจำเป็นต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อให้ทันกับยุคโลกาภิวัตน์และเทคโนโลยีที่ก้าวไป จำเป็นอย่างยิ่งที่กองบัญชาการกองทัพไทยต้องมีจัดการองค์ความรู้ในองค์กรให้เป็นรูปธรรม นำความรู้ที่อยู่ในตัวคน ให้กลายเป็นสินทรัพย์ขององค์กร โดยการแปลงข้อมูลให้เป็นสารสนเทศ จนกลายเป็นความรู้ ความชำนาญและเป็นความสามารถต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกองบัญชาการกองทัพไทย ควรต้องมีการดำเนินการตามกระบวนการจัดการความรู้ ทั้ง ๖ ขั้นตอนอย่างเป็นระบบโดยมีเทคโนโลยีเข้ามาช่วยสนับสนุนตั้งแต่การแสวงหาความรู้ ซึ่งแหล่งที่มาของความรู้โดยนัยนี้ได้แก่ ความชำนาญ ความทรงจำ ความเชื่อ และสมมุติฐานต่าง ๆ ของบุคคล ซึ่งล้วนแต่มีคุณค่าต่อองค์กรอย่างสูงยิ่ง ความรู้เช่นนี้ยากที่จะอธิบายหรือสื่อสารออกมาได้ แต่สามารถที่จะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างใหญ่หลวงต่อองค์กรได้ องค์กรอาจรวบรวมความรู้ โดยใช้วิธีการแบบรุกหรือแบบรับก็ได้ กล่าวคือ องค์กรอาจปล่อยให้ความรู้ค่อย ๆ แทรกซึมไปทั่วทั้งองค์กรเอง หรืออาจทำการสำรวจค้นหาข้อมูลจากภายในองค์กรในเชิงรุก และทำการวิเคราะห์เพื่อเปลี่ยนให้เป็นความรู้ที่นำมาใช้ประโยชน์ได้ในวงกว้าง จากนั้นเข้าสู่กระบวนการในการสร้างความรู้ โดยการสร้างเสริมก่อให้เกิดความรู้ใหม่ การสร้างความรู้ใหม่นั้น ไม่ได้เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสารสนเทศภายนอกเท่านั้น หากแต่เกี่ยวกับการพัฒนาความรู้โดยนัย ซึ่งเป็นเรื่องของนามธรรมจากการรู้แจ้งรู้จริงรวมถึงสัญชาตญาณของบุคคล ดังนั้น การสร้างความรู้จึงเป็นการใช้ความยอดเยี่ยมและความคิดต่าง ๆ เพื่อขับเคลื่อนให้เกิดนวัตกรรมซึ่งแต่เดิมคนจะคิดว่าการสร้างความรู้เป็นเรื่องของแผนกวิจัยและพัฒนาเท่านั้น แต่ในความเป็นจริงแล้ว การสร้างสรรค์ความรู้นั้นเป็นหน้าที่ของทุกฝ่ายและของทุกคนในองค์กร ในส่วนการจัดเก็บความรู้โดยทั่วไปแล้ววิธีจัดเก็บความรู้มีทั้งที่ใช้ระบบเทคโนโลยีเข้ามาช่วย เช่น การบันทึกข้อมูลและการใช้ฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ และกระบวนการจัดเก็บโดยมนุษย์ เช่น ความจำและทัศนคติของคนแต่ละคน ในการวิเคราะห์และการทำเหมืองข้อมูลเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ที่ให้องค์กรสามารถเข้าใจความหมายของข้อมูลที่มีอยู่ ทำให้สามารถจัดเก็บและกลั่นกรองดึงเอาข้อมูลมาใช้ในการพัฒนากลยุทธ์และแก้ปัญหาทางธุรกิจที่ซับซ้อนได้ โดยอาศัยแบบแผนใหม่ ๆ และด้วยการปรับแบบจำลองต่าง ๆ ให้เข้ากับข้อมูลจำนวนมาก ๆ ได้ กระบวนการต่อมาคือการถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ จะเกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ ซึ่งความสามารถในการเคลื่อนย้ายความรู้ขององค์กร

นี้ ถือเป็นกำลังความสามารถในการถ่ายโอนอำนาจและแบ่งปันอำนาจอย่างหนึ่งที่สำคัญยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร เพราะหากความรู้ไม่ถูกเผยแพร่ไปทั่วทั้งองค์กรอย่างรวดเร็วและถูกต้อง แม่นยำ องค์กรก็จะประสบกับความล้มเหลวได้ และท้ายสุดคือการนำไปใช้และการตรวจสอบความถูกต้องอย่างเป็นระบบถือเป็นการสร้างคุณค่าระยะยาวให้แก่องค์กร ทั้งนี้ก็ด้วยการนำเอาความรู้และประสบการณ์ขององค์กรมาประยุกต์ใช้อย่างสร้างสรรค์และต่อเนื่องด้วยเทคโนโลยีและแอปพลิเคชันที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ทั้ง ๖ ขั้นตอนหากมีการปฏิบัติอย่างเป็นระบบย่อมจะสามารถทำให้กองบัญชาการกองทัพไทยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความยั่งยืนได้นั่นเอง

## บทที่ ๔

### แนวทางการพัฒนา การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของกองบัญชาการกองทัพไทย

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนา การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของกองบัญชาการกองทัพไทย โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษา คือ เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย และศึกษาแนวทางในการพัฒนา การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย โดยการใช้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) อันประกอบไปด้วย กระบวนการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารหรือการวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) และกระบวนการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ข้อคำถามสำหรับนำไปใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึกครั้งนี้ ได้ดำเนินการออกแบบการวิจัย (Research Design) หรือการสร้างแบบสัมภาษณ์ โดยการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง หรือเป็นกระบวนการวิธีการสัมภาษณ์ที่มีรูปแบบหรือมีลักษณะที่ไม่เป็นมาตรฐาน (Unstructured Or Unstandardized Interview) หรือการสัมภาษณ์แบบชี้นำ (Guided Interview) ซึ่งในการกำหนดโครงสร้างของข้อคำถามนั้น ประกอบไปด้วยข้อคำถาม จำนวน ๔ ตอน โดยมีประชากรและกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึกประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และข้าราชการ รวมทั้งสิ้น จำนวน ๙ ท่าน ดังต่อไปนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : ผู้บริหารระดับเจ้ากรม จำนวน ๑ ท่าน

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : ผู้ปฏิบัติงานที่นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติประกอบด้วย

- ผู้อำนวยการสำนัก จำนวน ๒ ท่าน

- รองผู้อำนวยการสำนัก จำนวน ๒ ท่าน

- ผู้อำนวยการกอง จำนวน ๒ ท่าน

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : ข้าราชการทั่วไปประกอบด้วย

- หัวหน้าแผนก จำนวน ๒ ท่าน

โดยสามารถสรุปผลของการวิจัยได้ ดังนี้

#### ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

กองบัญชาการกองทัพไทย เป็นองค์กรรัฐที่มีขนาดใหญ่หน่วยงานหนึ่ง ซึ่งการจัดการองค์ความรู้ของหน่วยได้เริ่มมีการดำเนินการตั้งตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๕๒ โดยกำหนดให้ กรมกำลังพลทหาร เป็นเลขานุการในคณะกรรมการจัดการองค์ความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ซึ่งแต่ละหน่วยขึ้นตรงในการดำเนินการจัดการองค์ความรู้ ได้มีการกำหนดให้แต่ละหน่วยขึ้นตรงของกองบัญชาการกองทัพไทย จัดทำคู่มือปฏิบัติราชการของตน และต้องมีการจัดทำคู่มือที่ให้ความรู้เพื่อส่งเข้าประกวดในภายในกองบัญชาการกองทัพไทยหน่วยละ ๑ เรื่องด้วยตนเอง

ในการดำเนินการสัมภาษณ์โดยใช้แบบสัมภาษณ์ที่มีลักษณะเป็นการสัมภาษณ์เจาะลึก (In - Depth Interview) โดยมีการออกแบบโครงสร้างของข้อคำถามที่สามารถนำไปใช้ในการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบชี้นำ (Guided Interview) กล่าวคือ เป็นการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างหรือเป็นการสัมภาษณ์แบบปลายเปิด ซึ่งเป็นกระบวนการวิจัย (Methodology) ที่มีความยืดหยุ่นและเปิดกว้างหรือมีการนำคำสำคัญ (Keywords) มาใช้ประกอบในการขึ้นคำถามสัมภาษณ์ กล่าวคือ มีการร่างข้อคำถามที่มีลักษณะปลายเปิดที่มีคำสำคัญ พร้อมกับลักษณะของข้อคำถามที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมที่จะมีการปรับเปลี่ยนถ้อยคำของข้อคำถามให้มีความสอดคล้องกับผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยหรือผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคนในแต่ละสถานการณ์ที่มีเหตุการณ์หรือมีสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้ผู้ที่ส่วนกำหนดแนวทาง นโยบาย การพัฒนาองค์ความรู้ ผู้มีความรู้ ความเข้าใจ ในการพัฒนาองค์การ ไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ ตอบข้อคำถามจากการสัมภาษณ์เจาะลึก (In - Depth Interview) อันทำให้มาได้ซึ่งข้อมูลที่มีความหลากหลายในมิติต่าง ๆ และข้อเท็จจริงในทางปฏิบัติ ที่มีทั้งมิติของความลึกและมิติของความกว้างในเรื่องเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ได้ดำเนินการสัมภาษณ์เจาะลึก (In - Depth Interview) นั้น ซึ่งในการวิจัยเรื่องการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของกองบัญชาการกองทัพไทย ได้กำหนดโครงสร้างข้อคำถามประกอบไปด้วยข้อคำถาม จำนวน ๔ ตอน โดยมีข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

๑. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : ผู้บริหารระดับเจ้ากรม จำนวน ๑ ท่าน คือ พลโท ธิชา เพ็ญเขตกรรม ตำแหน่ง เจ้ากรมข่าวทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย ได้ให้ความเห็น โดยสามารถแยกเป็นประเด็นจากการสัมภาษณ์ได้ ดังนี้

ในประเด็นเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการองค์ความรู้ ได้ให้ความเห็นในเรื่องแนวคิดในการนำการจัดการองค์ความรู้มาใช้ โดยมีความต้องการในการนำการจัดการองค์ความรู้มาใช้เป็นนโยบายเพื่อกำหนดแนวทาง โดยนโยบายต้องมีการกำหนดความต้องการพัฒนาคน เพราะคนคือผู้ปฏิบัติงาน มีความต้องการพัฒนางานให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์เพิ่มขึ้น มีความต้องการพัฒนาฐานความรู้ และมีความต้องการพัฒนาสังคม ซึ่งทั้ง ๔ ประการที่กล่าวนั้นมีอยู่ในกองบัญชาการกองทัพไทย แบบกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสาร จึงมีความต้องการให้มีการพัฒนาเป็นองค์ความรู้และมีการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้กำลังพลทุกคนในกองบัญชาการกองทัพไทย สามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตัวเองให้เป็นผู้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพได้

ในส่วนประเด็นวิธีการให้ได้มาซึ่งความรู้ หรือข้อมูลในการจัดการองค์ความรู้ และควรมีการพัฒนาความรู้ หรือพัฒนาข้อมูลในทิศทางใดนั้น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้ให้ความเห็น ในประเด็นดังกล่าวไว้ว่าต้องมีการพัฒนาคน (Knowledge Workers) คือมีการฝึกอบรม การเรียนรู้ การพัฒนาความสามารถด้านต่าง ๆ มีการบรรยายเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และทัศนคติของกำลังพล ต้องมีการพัฒนางาน (Work Process Improvement) คือมีการจัดทำสรุปผลงาน และการจัดทำคู่มือการทำงาน ต้องมีการพัฒนาฐานความรู้ คือ การทำทำเนียบผู้เชี่ยวชาญ กำหนดให้มีการจัดทำกรณีศึกษา และมีคลังความรู้ด้านต่าง ๆ ต้องมีการพัฒนาสังคม คือ จัดฝึกอบรมมารยาท การอยู่ร่วมกัน การทำงานร่วมกันขององค์กรและคนในองค์กร ปลูกฝังให้รักใคร่ ประองตอง รู้จักช่วยเหลือกัน และมีกิจกรรมนอกสถานที่ เช่น ไปเป็นจิตอาสาหรือช่วยเหลือผู้ด้วยโอกาสในวาระที่เหมาะสม

ประเด็นการจัดการองค์ความรู้ในปัจจุบันของกองบัญชาการกองทัพไทย ในส่วนของการจัดการองค์ความรู้ในปัจจุบันของกองบัญชาการกองทัพไทยผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้ให้ความคิดเห็นในประเด็นดังกล่าว ไว้ว่า กองบัญชาการกองทัพไทยมีการจัดการองค์ความรู้ในด้านการพัฒนาคน มีการให้ฝึกอบรมต่างๆ เพื่อพัฒนาความสามารถของกำลังพลอย่างสม่ำเสมอ ทั้งยังมีการจัดการองค์ความรู้ในด้านการพัฒนาสังคม โดยการพึ่งธรรมชาติเพื่อชดเชยจิตใจของกำลังพล

ส่วนประเด็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ในการใช้กระบวนการจัดการความรู้ ได้ให้ความคิดเห็นว่า

จุดแข็ง คือกองบัญชาการกองทัพไทยมีกำลังพลที่มีความรู้จำนวนมาก มีความรู้ที่หลากหลาย มีความสามารถที่จำต่อยอดการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ได้

จุดอ่อน คือ กำลังพลที่ปฏิบัติงานในกองบัญชาการกองทัพไทยมีภารกิจของงานจำนวนมาก ทั้งผู้บังคับบัญชาบางส่วนยังไม่เล็งเห็นประโยชน์ที่แท้จริงของการจัดการองค์ความรู้

โอกาส คือ มีเครือข่ายขององค์ความรู้เพิ่มขึ้น

อุปสรรค คือ มีการประเมินบ่อยและอาจเกิดความซ้ำซ้อนได้

ในประเด็นแนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ในส่วนองค์ประกอบหรือปัจจัยที่ทำให้การจัดการองค์ความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ประสบผลสำเร็จ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้ให้ความคิดเห็น ในประเด็นดังกล่าว ไว้ว่า ปัจจัยที่ทำให้การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ประสบผลสำเร็จได้นั้น ผู้นำทุกระดับต้องเห็นความสำคัญและให้การสนับสนุนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง มีการจัดทีมงานที่จัดการความรู้ที่เข้มแข็ง มีแผนการจัดการความรู้ที่ชัดเจน สามารถรับรู้และเข้าใจถึงเป้าหมายได้ทุกคนตรงกัน มีการนำไปปฏิบัติในทุกระดับของหน่วยงาน มีการติดตามและประเมินผลการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ และมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ในทุกระดับ

ส่วนข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคือ ต้องเป็นความรู้ที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อกระบวนการทำงานของกองบัญชาการกองทัพไทย เป็นความรู้ที่สามารถนำมาใช้เพื่อการแก้ปัญหาการดำเนินงานของกองบัญชาการกองทัพไทยได้ เป็นความรู้ที่มีความสอดคล้องกับประเด็นวิสัยทัศน์พันธกิจ และยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ที่ดี ต้องเริ่มด้วยการมีสัมมาทิฐิ ใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือเพื่อบรรลุความสำเร็จและความมั่นคงในระยะยาว การจัดทีมริเริ่มดำเนินการที่ดีและตั้งใจ การฝึกอบรมโดยการปฏิบัติจริง และมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง การจัดระบบการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกัน และสิ่งสำคัญของการจัดการองค์ความรู้ คือ เรื่องของคน การพัฒนาคน การพัฒนาตนเอง การวางแผนการทำงาน การจัดลำดับความสำคัญของงานในกองบัญชาการกองทัพไทยล้วนเป็นปัจจัยที่จะส่งผลให้การดำเนินการจัดการองค์ความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทยประสบผลสำเร็จได้ นั่นเอง

๒. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : ผู้ปฏิบัติงานที่นานโยบายไปสู่การปฏิบัติประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนัก จำนวน ๓ ท่าน รองผู้อำนวยการสำนัก จำนวน ๒ ท่าน และผู้อำนวยการกอง จำนวน ๒ ท่าน ดังนี้

๒.๑ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : ผู้ปฏิบัติงานที่นานโยบายไปสู่การปฏิบัติระดับ ผู้อำนวยการสำนักคือ พลตรี ขาตรี กาญจนประโชติ ตำแหน่งผู้อำนวยการ สำนักนโยบายและแผนกำลังพล กรมกำลังพลทหาร ได้ให้ความคิดเห็น โดยสามารถแยกเป็นประเด็นจากการสัมภาษณ์ดังนี้

ในประเด็นเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการองค์ความรู้ ได้ให้ความเห็นในเรื่องแนวคิด เหตุผล หรือความต้องการในการนำการจัดการองค์ความรู้ มาใช้เป็นนโยบายเพื่อกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ของกองบัญชาการกองทัพไทย ว่า กองบัญชาการกองทัพไทย มีการนำการจัดการองค์ความรู้หรือ (Knowledge Management) เข้ามาใช้ในองค์การเป็นระยะเวลาพอสมควร คือ เริ่มประมาณปี พ.ศ. ๒๕๕๒ แต่ปัจจุบันในการพัฒนา การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีความก้าวหน้าในการปฏิบัติไม่มากเท่าที่ควร มีเพียงแต่การสร้างคู่มือการปฏิบัติงานหรือคู่มือที่ให้ความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน หรือ ตามตัวชี้วัดของ คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ในขั้นของการนำไปปฏิบัติยังไม่ได้มีการผลักดันของหน่วยขึ้นตรงให้เห็นประโยชน์และคุณค่าในการจัดการองค์ความรู้ โดยวัฒนธรรมองค์การแบบเก่าที่มองและกลัวว่าจะเป็นการเพิ่มงานจากงานประจำที่เคยปฏิบัติ ซึ่งกองบัญชาการกองทัพไทยเป็นหน่วยงานที่มีองค์ความรู้และต้องอาศัยองค์ความรู้จำนวนมากในการขับเคลื่อนหน่วย โดยต้องอาศัยการสรรหาความรู้ที่ถูกต้อง เหมาะสม การจัดเก็บ ข้อมูล ความรู้ อย่างเป็นระบบ และต้องมีการแบ่งปันองค์ความรู้อย่างถูกต้อง เหมาะสม เพื่อช่วยให้องค์การสามารถพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงาน โดยต้องมีเป้าหมายในการจัดการองค์ความรู้ร่วมกัน คือ การนำองค์ความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนางาน พัฒนาคน เพื่อทำที่สุดเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานของกองบัญชาการกองทัพไทยนั่นเอง

ในส่วนประเด็นวิธีการให้ได้มาซึ่งความรู้ หรือข้อมูลในการจัดการองค์ความรู้ และควรมีการพัฒนาความรู้ หรือพัฒนาข้อมูลในทิศทางใดนั้น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้ให้ความเห็น ในประเด็นดังกล่าวไว้ว่า กระบวนการหรือวิธีการที่ได้มาซึ่งองค์ความรู้ สำหรับการจัดการองค์ความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทยนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องดำเนินการตามวงจรการจัดการองค์ความรู้ในขั้นตอนการแสวงหาความรู้ที่ประกอบด้วยข้อเท็จจริงและทฤษฎีต่างๆ ซึ่งเมื่อมีความรู้ความเข้าใจ สามารถที่จะอธิบายควบคุมหรือพยากรณ์เหตุการณ์ต่างๆในสถานการณ์ที่กำหนดให้ได้ การแสวงหาความรู้เป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยสติปัญญาและการฝึกฝนต่างๆ โดยวิธีเสาะแสวงหาความรู้สามารถจำแนกได้ดังนี้

๑. การสอบถามจากผู้รู้ (Authority) ปัจจุบันก็มีการแสวงหาความรู้ที่ใช้วิธีการสอบถามจากผู้รู้ เช่น ผู้พิพากษาในศาลเวลาดัดสินคดีเกี่ยวกับการปลอมแปลงลายมือยังต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญทางด้านลายมือให้ช่วยตรวจสอบให้ ข้อควรระมัดระวังในการเสาะแสวงหาความรู้โดยการสอบถามจากผู้รู้คือต้องมั่นใจว่าผู้รู้เป็นผู้รู้ในเรื่องที่จะสอบถามอย่างแท้จริง ในส่วนกองบัญชาการกองทัพไทย การแสวงหาความรู้ด้วยการสอบถามจากผู้รู้ นั้น มีการปฏิบัติกันโดยทั่วไป เช่น เมื่อมีการบรรจุกำลังพลเพื่อปฏิบัติงาน จะมีการฝึกเบื้องต้น เมื่อปฏิบัติงาน ก็มีการสอนงาน สอบถามการปฏิบัติจากผู้รู้ หรือแม้กระทั่งปฏิบัติงานไปแล้วเกิดความสงสัยในการปฏิบัติก็สามารถสอบถามจากผู้รู้เช่นกัน

๒. การศึกษาจากขนบธรรมเนียมประเพณี (Tradition) การปฏิบัติงานของกำลังพลในกองบัญชาการกองทัพไทย ต้องมีการปฏิบัติตามขนบธรรมเนียมประเพณีปฏิบัติที่ดีของกำลังพลที่ปฏิบัติงานอยู่ก่อน ซึ่งแต่ละส่วนราชการของกองบัญชาการกองทัพไทยนั้น จะมีวัฒนธรรม ธรรมเนียม การปฏิบัติที่แตกต่างกัน ผู้ใช้วิธีการแสวงหาความรู้แบบนี้ต้องตระหนักว่า สิ่งต่างๆที่เกิดขึ้นในอดีตจนเป็นขนบธรรมเนียมนั้นไม่ใช่ว่าจะเป็นสิ่งที่ถูกต้องและเที่ยงตรงเสมอไป ถ้าศึกษาเหตุการณ์ต่างๆ ทางด้านประวัติศาสตร์จะพบว่า มีข้อปฏิบัติหรือทฤษฎีต่างๆ ที่เป็นผลสืบเนื่องมาจากวัฒนธรรมหรือขนบธรรมเนียมประเพณีนั้นซึ่งได้ยึดถือปฏิบัติกันมาหลายปี และพบข้อเท็จจริงในภายหลังถึงความผิดพลาดข้อปฏิบัติหรือทฤษฎีเหล่านั้นก็ต้องยกเลิกไป ดังนั้นผู้ที่จะใช้วิธีการเสาะแสวงหาความรู้โดย

การศึกษาจากขนบธรรมเนียมประเพณีนั้น ควรจะได้นำมาประเมินอย่างรอบคอบเสียก่อนที่จะยอมรับว่าเป็นข้อเท็จจริง

๓. การใช้ประสบการณ์ (Experience) วิธีการเสาะแสวงหาความรู้โดยการใช้ประสบการณ์ของตนเอง เมื่อเผชิญปัญหาพยายามที่จะค้นคว้าหาคำตอบในการแก้ปัญหาโดยใช้ประสบการณ์ตรงของตนเองที่เคยประสบมา เช่น เด็กมักจะมีความสามารถ บิดามารดา ญาติผู้ที่มีอาวุโสมากกว่าบุคคลเหล่านั้นมักจะใช้ประสบการณ์ตรงของตนเองในการตอบคำถามหรือแก้ปัญหาให้กับเด็ก การใช้ประสบการณ์ตรงนั้นเป็นวิธีการเสาะแสวงหาความรู้ แต่ถ้าใช้ไม่ถูกวิธีอาจจะทำให้ได้ข้อสรุปที่ไม่ถูกต้องได้

๔. วิธีการอนุมาน (Deductive Method) การเสาะแสวงหาความรู้โดยใช้วิธีการอนุมานนี้เป็นกระบวนการคิดค้นจากเรื่องทั่วไป ไปสู่เรื่องเฉพาะเจาะจง หรือคิดจากส่วนใหญ่ไปสู่ส่วนย่อย จากสิ่งที่รู้ไปสู่สิ่งที่ไม่รู้ วิธีการอนุมานนี้ประกอบด้วยข้อเท็จจริงใหญ่ ซึ่งเป็นเหตุการณ์ที่เป็นจริงอยู่แล้วในตัวมันเองข้อเท็จจริงย่อย ซึ่งมีความสัมพันธ์กับกรณีของข้อเท็จจริงย่อย และข้อสรุปถ้าข้อเท็จจริงใหญ่และข้อเท็จจริงย่อยเป็นจริง ข้อสรุปก็จะต้องเป็นจริง เช่น สัตว์ทุกชนิดต้องตาย สุนัขเป็นสัตว์ชนิดหนึ่ง ข้อสรุป สุนัขต้องตาย

๕. วิธีการอุปมาน (Inductive Method) จะเริ่มจากส่วนย่อยไปหาส่วนใหญ่ วิธีการอุปมานนี้อาจ จะจัดแยกเป็น ๒ ชนิด คือวิธีการอุปมานแบบสมบูรณ์ (Perfect Inductive Method) เป็นวิธีการเสาะแสวงหาความรู้โดยรวบรวมข้อเท็จจริงย่อยๆ จากทุกหน่วย จึงสรุปไปสู่ส่วนใหญ่ เช่น ต้องการทราบว่าผู้ที่กำลังพลที่อยู่ในกองบัญชาการกองทัพไทย มีภูมิลำเนาอยู่ที่ใด ก็ต้องมาถามจากกำลังพลนั้นส่วนใหญ่มีภูมิลำเนาอยู่ที่ใด แล้วจึงนำมาสรุปรวมว่ากำลังพลกองบัญชาการกองทัพไทยมีภูมิลำเนาอยู่ที่ใดบ้าง ส่วนวิธีการอุปมานแบบไม่สมบูรณ์ (Imperfect Inductive Method) เป็นวิธีการเสาะแสวงหาความรู้โดยรวบรวมข้อเท็จจริงย่อยๆ จากบางส่วนของกลุ่มประชากรแล้วสรุปรวมไปสู่ส่วนใหญ่ ในทางปฏิบัติเป็นไปได้ยากที่จะรวบรวมข้อเท็จจริงย่อยๆ จากทุกๆ หน่วยของกลุ่มประชากร จึงใช้วิธีรวบรวมข้อเท็จจริงย่อยๆ จากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มประชากร

๖. วิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Method) เป็นวิธีการแสวงหาความรู้โดยใช้หลักการของวิธีการอุปมานและวิธีการอนุมานมาผสมผสานกัน โดยมีขั้นตอนการเสาะแสวงหาความรู้ โดยเริ่มจากการที่เรียนรู้ที่ละเล็กที่ละน้อยจากประสบการณ์ตรง ความรู้เก่าๆ และการสังเกตเป็นต้น จนกระทั่งรวบรวมแนวความคิดเป็นแนวความรู้ต่างๆ ที่สมมุติขึ้นมา ซึ่งเป็นวิธีการอุปมานและหลังจากนั้นก็ใช้วิธีการอนุมานในการแสวงหาความรู้ทั่วไป โดยเริ่มจากสมมติฐานซึ่งเป็นส่วนรวม แล้วศึกษาไปถึงส่วนย่อยๆ เพื่อที่จะศึกษาถึงการหาความสัมพันธ์ระหว่างส่วนย่อยกับส่วนรวม เพื่อให้ได้ข้อสรุปของความรู้ต่างๆ

ประเด็นการจัดการองค์ความรู้ในปัจจุบันของกองบัญชาการกองทัพไทย ในส่วนของการจัดการองค์ความรู้ในปัจจุบันของกองบัญชาการกองทัพไทยผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้ให้ความคิดเห็นในประเด็นดังกล่าว ไว้ว่า ในส่วนของกองบัญชาการกองทัพไทยนั้นมีการจัดการองค์ความรู้ตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๕๒ และมีการกำหนดคณะทำงานจัดการองค์ความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทยขึ้น โดยมีกรมกำลังพลทหารเป็นเลขานุการ ซึ่งในช่วงแรกได้กำหนดให้หน่วยขึ้นตรงของกองบัญชาการกองทัพไทยจัดทำคู่มือปฏิบัติราชการระดับหน่วยจนกระทั่งปัจจุบันลงสู่ระดับบุคคล เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ภายใน



หน่วยงาน ทั้งนี้ยังมีการกำหนดให้หน่วยขึ้นตรงกองบัญชาการกองทัพไทยจัดทำองค์ความรู้ของหน่วย เพื่อส่งเข้าประกวดภายในกองบัญชาการกองทัพไทย หน่วยละ ๑ เรื่อง

ประเด็น จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ในการใช้กระบวนการจัดการองค์ความรู้ ในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของกองบัญชาการกองทัพไทย ได้ให้ความเห็นว่า

จุดแข็ง ของกองบัญชาการกองทัพไทย เนื่องจากเป็นองค์การที่เป็นหน่วยงานของทหาร มีการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น มีระเบียบวินัย มีรูปแบบ แบบแผนการปฏิบัติที่เป็นรูปแบบ มีการกำหนด การสั่งการ ที่หน่วยปฏิบัติต้องปฏิบัติตามคำสั่งนั้น

จุดอ่อน ของกองบัญชาการกองทัพไทย คือ กองบัญชาการกองทัพไทย เป็นหน่วยงาน หรือองค์การที่มีขนาดใหญ่ มีวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกันในแต่ละหน่วย ทั้งยังมีองค์ความรู้ที่หลากหลาย จึงเป็นการยากในการที่จะรวบรวมองค์ความรู้เหล่านั้นให้ได้ในระยะเวลาอันสั้น

โอกาส ที่เกิดขึ้น เกิดจากความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีและการติดต่อสื่อสาร ที่มีความรวดเร็ว มีอินเทอร์เน็ตอย่างทั่วถึง จึงสามารถสืบค้นหรือหาข้อมูลเพิ่มเติมได้เมื่อเกิดความสงสัย หรือไม่เข้าใจในประเด็นต่าง ๆ

อุปสรรคที่เป็นปัญหาของกองบัญชาการกองทัพไทย คือหน่วยขึ้นตรงต่าง ๆ ของกองบัญชาการกองทัพไทย มีบางหน่วยที่ไม่ได้อยู่ในพื้นที่ส่วนกลาง มีจำนวนมากที่อยู่ในพื้นที่ต่างจังหวัด เช่น หน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ ของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา หรือสถานีโทรคมนาคมทหาร ของกรมการสื่อสารทหาร เป็นต้น

ในประเด็นแนวทางการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของกองบัญชาการกองทัพไทย ในส่วนองค์ประกอบหรือปัจจัยที่ทำให้การจัดการองค์ความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ประสบผลสำเร็จ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้ให้ความเห็น ในประเด็นดังกล่าว ไว้ว่า การดำเนินการจัดการองค์ความรู้ หากต้องการให้ประสบผลสำเร็จต้องมีองค์ประกอบ คือ ผู้บังคับบัญชาระดับสูงให้ความสนใจ ติดตามการจัดการองค์ความรู้ที่เกิดขึ้น มีรางวัลจูงใจ ผู้ปฏิบัติหรือผู้ที่มีองค์ความรู้ต้องเป็นผู้ที่พร้อมจะถ่ายทอดความรู้ รวมถึงหน่วยงานและกำลังพลต้องมีการเปลี่ยนทัศนคติว่าการจัดการองค์ความรู้เป็นสิ่งดี และสำคัญมากกว่ามองว่าเป็นการเพิ่มงาน

ส่วนข้อเสนอแนะของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคือ กองบัญชาการกองทัพไทยต้องเรียนรู้และเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง ต้องเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ เปลี่ยนวิธีการทำงานใหม่ การปฏิบัติงานแบบเก่า ที่เน้นการใช้ความรู้ที่มี “ผู้รู้” กำหนดไว้ไปสู่ การปฏิบัติงานแบบใหม่ เน้น “การเรียนรู้จากการทำงาน” มุ่งหมายการพัฒนาวิธีทำงานให้มีผลสัมฤทธิ์และมีลักษณะการเรียนรู้ร่วมกันกับเพื่อนร่วมงาน การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในกองบัญชาการกองทัพไทยซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์การเกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด

๒.๒ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : ผู้ปฏิบัติงานที่นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติระดับ ผู้อำนวยการสำนัก คือ พลเรือตรี สุรพงษ์ เจริญวัฒน์สุข ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักส่งกำลังบำรุงร่วม กรมส่งกำลังบำรุงทหาร ได้ให้ความเห็น โดยสามารถ แยกเป็นประเด็นจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

ประเด็นความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการองค์ความรู้ ในเรื่องแนวคิด เหตุผล หรือความต้องการในการจัดการความรู้มาใช้เป็นนโยบายกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานของกองบัญชาการกองทัพไทย ได้ให้ความเห็นว่า กองบัญชาการกองทัพไทย มีความต้องการในการ

จัดการความรู้ โดยต้องการนำองค์ความรู้ที่มีอย่างหลากหลายในองค์กร มาจัดเก็บในรูปของคู่มือการปฏิบัติงาน และทำการเผยแพร่โดยอาศัยเทคโนโลยีทางด้านสื่อสังคมออนไลน์และอินเทอร์เน็ต เพื่อให้กำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย เกิดองค์ความรู้และพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างเต็มที่

ในส่วนวิธีการให้ได้มาซึ่งความรู้ หรือข้อมูล และการพัฒนาความรู้ นั้น ได้ให้ความเห็นว่า การจะได้มาซึ่งความรู้ต้องมีการสืบค้นความรู้จากผู้มีองค์ความรู้ และส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดองค์ความรู้จากผู้ที่ประสบการณ์หรือมีองค์ความรู้ นั้น ๆ สู่บุคคลหรือกำลังพลที่บรรจุ หรือรับมอบหน้าที่ ทั้งยังต้องพัฒนาความรู้ที่มีอยู่ ไม่ว่าจะเป็นการอบรม การสนับสนุนส่งเสริมให้ได้รับการศึกษาเพิ่มเติม เป็นต้น

ประเด็นการจัดการความรู้ในปัจจุบันของกองบัญชาการกองทัพไทย นั้น ได้ให้ความเห็นว่า ปัจจุบัน กองบัญชาการกองทัพไทย มีการจัดการองค์ความรู้แล้ว หากแต่ต้องมีการพัฒนา เพื่อให้การจัดการองค์ความรู้ที่มีอยู่ ก้าวไปสู่การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ เป็นชุมชนนักปฏิบัติต่อไป

ส่วนจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ในกระบวนการจัดการความรู้ในการปฏิบัติงานนั้น จุดแข็ง คือ ความเป็นทหารที่มีระเบียบวินัยที่เข้มแข็ง จุดอ่อน คือ การเป็นระบบราชการ วัฒนธรรมดั้งเดิมของระบบราชการ โอกาส คือ มีความชัดเจนของระเบียบ คำสั่ง และมีการสนับสนุนให้เกิดการจัดการองค์ความรู้ในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม และอุปสรรค คือ กำลังพลที่มีจำนวนมากที่ยังไม่ให้ความสำคัญ หรือมีข้อมูลที่หลากหลายยากแก่การจัดเก็บหรือรวบรวม

ประเด็นแนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของกองบัญชาการกองทัพไทย ในเรื่ององค์ประกอบหรือปัจจัยที่ทำให้เกิดการจัดการองค์ความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ได้ให้ความเห็นว่า องค์ประกอบที่ทำให้เกิดการจัดการความรู้ในของกองบัญชาการกองทัพไทย ต้องดำเนินการภายใต้การแบ่งหน้าที่หรือความรับผิดชอบเพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในเรื่องต่างๆ

ทั้งนี้ยังมีข้อเสนอแนะในการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทยไว้ว่า กองบัญชาการกองทัพไทย ต้องมีการพัฒนาการจัดการองค์ความรู้ให้เป็นรูปธรรม โดยอาจมีการกำหนดรางวัล หรือแรงจูงใจสำหรับหน่วยขึ้นตรงที่สามารถดำเนินการจัดการองค์ความรู้ของหน่วยได้เป็นรูปธรรมในแต่ละปี และมีการส่งเสริมให้เป็นนโยบายหลักในการดำเนินการของกองบัญชาการกองทัพไทยด้วยนั่นเอง

๒.๓ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : ผู้ปฏิบัติงานที่นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ระดับรอง ผอ.สำนัก คือ พันเอก ยุทธศักดิ์ วาสนจิตต์ ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนกำลังพล กรมกำลังพลทหาร ได้ให้ความเห็น โดยสามารถ แยกเป็นประเด็นจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

ประเด็นความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้ในเรื่องแนวคิด เหตุผล หรือความต้องการในการจัดการองค์ความรู้ มาใช้เป็นนโยบายเพื่อกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานในด้านต่างๆของกองบัญชาการกองทัพไทยมองว่า การจัดการความรู้ใน บก.ทท. มีการดำเนินการมาตั้งแต่ปี ๒๕๕๒ โดยให้แต่ละส่วนราชการกำหนดให้ หน่วยขึ้นตรงของตนเอง เริ่มจัดทำรวบรวมองค์ความรู้ของการปฏิบัติงานในเรื่องต่าง ๆ ที่กองงานรับผิดชอบและเรียบเรียงจัดทำเป็นคู่มือใช้สำหรับการปฏิบัติงาน ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวนี้ว่าเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการนำไปช่วยให้การทำงานมีหลักเกณฑ์ ขั้นตอน กระบวนการที่มีการกำหนดชัดเจน ซึ่งผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นให้ความสำคัญ

กับการจัดการองค์ความรู้ และได้กำหนดเป็นนโยบายให้ทุกส่วนราชการ กำหนดให้หน่วยรอง/หน่วย  
 ชั้นตรง ต้องจัดทำองค์ความรู้ ในเรื่องที่กองหรือหน่วย เป็นผู้รับผิดชอบ ปัจจุบันทุกส่วนราชการใน  
 กองบัญชาการกองทัพไทย จะมีคู่มือความรู้ที่หน่วยต้องปฏิบัติหรือรับผิดชอบ อย่างน้อย ๒ – ๓ เรื่อง  
 ที่เผยแพร่ให้ส่วนราชการอื่นสามารถนำไปใช้ประโยชน์ร่วมได้ เช่น คู่มือการแต่งกายในพระราชพิธี  
 รัฐพิธี และพิธีต่าง ๆ สำหรับผู้บังคับบัญชา (โดย สลก.บก.ทท.) คู่มือกระบวนการบริหารทรัพยากร  
 บุคคลของ บก.ทท. (โดย กพ.ทหาร) คู่มือการปฏิบัติงาน กระบวนการขอรับเบี้ยหวัด บำเหน็จ บำนาญ  
 และบำเหน็จตกทอด (โดย สบ.ทหาร)

ประเด็นที่วิธีการให้ได้มาซึ่งความรู้/ข้อมูล และมีการพัฒนาความรู้และข้อมูลโดยมี  
 ความเห็นว่า วิธีการที่ได้มาซึ่งความรู้/ข้อมูล คือ

๑. จากการรวบรวมปัญหาข้อขัดข้อง ข้อเสนอแนะ ในการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ  
 และนำมาเรียบเรียง รวบรวม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องเข้าไว้เป็นหมวดหมู่แล้วผลิตออกมา  
 เป็นคู่มือการปฏิบัติงานในด้านนั้น ๆ

๒. รวบรวมความรู้จากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึง  
 ผู้เชี่ยวชาญ ในการช่วยเติมเต็มให้คู่มือที่จัดทำมีความสมบูรณ์

๓. การพัฒนาความรู้/ข้อมูล ด้วยการทบทวน เพิ่มเติม แก้ไข คู่มือที่มีการใช้มา  
 ระยะเวลาหนึ่งแล้ว พบว่ายังมีข้อผิดพลาด บกพร่อง หรือมีรายละเอียดที่มีการเปลี่ยนแปลงแก้ไข  
 กฎ ระเบียบใหม่เกิดขึ้น

ประเด็นการจัดการองค์ความรู้ในปัจจุบันของกองบัญชาการกองทัพไทย ได้ให้  
 ความเห็นเกี่ยวกับการจัดการองค์ความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทยในปัจจุบันไว้ว่า ทุกส่วนราชการ  
 ใน บก.ทท. ปัจจุบันมีการจัดทำ KM (Knowledge Management) ในระดับกองงานซึ่งส่วนใหญ่จะ  
 เป็นเรื่องที่สนับสนุนให้กำลังพลภายในกองงาน มีคู่มือการปฏิบัติงาน หรือเป็นคู่มือให้ส่วนราชการอื่นใช้  
 ประโยชน์ในการดำเนินการหรือส่งข้อมูลในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกองงานที่ต้องปฏิบัติกลับมาถูกต้อง  
 ครบถ้วน ทำให้งานสามารถดำเนินการต่อได้อย่างรวดเร็ว

ส่วนประเด็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคในการจัดการองค์ความรู้ของ  
 กองบัญชาการกองทัพไทย ได้ให้ความเห็น ดังนี้

จุดแข็ง คือสามารถช่วยอำนวยความสะดวกและให้เจ้าหน้าที่ใหม่ศึกษางานด้วย  
 ตนเองได้รวดเร็วขึ้น การทำงานมีแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจนและตรวจสอบการทำงานย้อนกลับได้ เพราะ  
 กระบวนการที่ทำมีกำหนดไว้ในคู่มือที่แต่ละหน่วยงานจัดทำขึ้น

จุดอ่อนของ คือถ้าผู้เชี่ยวชาญหรือผู้เกี่ยวข้องในการทำคู่มือไม่ละเอียดรอบคอบใน  
 การเรียบเรียงหรือรวบรวมข้อมูล คู่มือนั้นก็อาจจะมีค่าน้อยหรือความสมบูรณ์น้อย

โอกาสของคือถ้าหน่วยมีการจัดการความรู้ที่ดี และกำลังพลผู้ปฏิบัติงานใส่ใน  
 การศึกษาทบทวนความรู้ ก็จะช่วยให้หน่วยงานมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

อุปสรรค คือกำลังพลบางส่วนอาจมีมุมมอง หรือมีความเข้าใจว่า KM จะลด  
 บทบาทความสำคัญในตัวตนของพวกเขาลดลง ซึ่งคนกลุ่มนี้มักจะไม่ค่อยให้ความร่วมมือในการ  
 ถ่ายทอดองค์ความรู้ ประสบการณ์ให้กับการทำคู่มือ

ประเด็นแนวทางการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของกองบัญชาการ  
 กองทัพไทยในส่วนองค์ประกอบหรือปัจจัยที่ทำให้การจัดการองค์ความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทยประสบ  
 ผลสำเร็จผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้ให้ความเห็นว่า องค์ประกอบที่จะทำ KM สำเร็จ ประกอบด้วย 4M + COV คือ

Man คนที่มีคุณภาพ มีความรู้ ความชำนาญงานที่รับผิดชอบ  
 Money เงินใช้เป็นค่าตอบแทนหรือค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมความรู้  
 Materials มีการบริหารทรัพยากร วัสดุใช้ในการดำเนินงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด  
 Management กระบวนการบริหารจัดการ/ควบคุมการใช้ คน เงิน ทรัพยากร ให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับเป้าหมายที่ต้องการ

Coordinate ความประสานความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม

Vision วิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กร/หน่วยงาน ที่คำนึงถึงการปฏิบัติงานต้องมีมาตรฐาน  
 ทั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญยังได้ให้ ข้อเสนอแนะ และแนวทางในการจัดการองค์ความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทยไว้ว่า ให้เปลี่ยนเป้าหมายการทำงานวิจัยของนักศึกษาหลักสูตรทางทหารระดับสูง เดิมที่ให้นักศึกษาเลือกหรือเสนอหัวข้องานวิจัยในเรื่องที่สนใจ เป็นหัวข้อวิจัยเป็นความต้องการของส่วนราชการใน บก.ทท. ดังนั้นให้ส่วนราชการใน บก.ทท. เสนอเรื่องที่คิดว่าวิจัยแล้วจะเกิดประโยชน์โดยตรงกับหน่วยงาน กำหนดหัวข้อให้สถาบันการศึกษานำไปให้ นักศึกษาทำการวิจัยและมีการประกวดผลงานวิจัย หากงานวิจัยได้รับการคัดเลือก ผู้วิจัยจะได้รับค่าตอบแทน เช่น การเลื่อนยศตำแหน่งสูงขึ้น มอบเงินรางวัล เป็นต้น

๒.๔ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : ผู้ปฏิบัติงานที่นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ระดับรอง ผอ.สำนัก คือ พันเอก สมพงษ์ ภาณุพล ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักยุทธวิธียุทธศาสตร์ ได้ให้ความเห็น โดยสามารถแยกเป็นประเด็นจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

ประเด็นความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้ ในเรื่องแนวคิด เหตุผลหรือความต้องการในการจัดการองค์ความรู้ มาใช้เป็นนโยบายเพื่อกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ของกองบัญชาการกองทัพไทย ให้ความเห็นว่า ควรมีการเรียนรู้จากบทเรียนในอดีตศึกษาถึงความสำเร็จและความผิดพลาดที่เกิดขึ้น นำมาประยุกต์ใช้ มีการแลกเปลี่ยนความรู้และหนทางในการปฏิบัติที่ดี มีการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ คำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น ทำให้เกิดการยอมรับและให้เกิดความร่วมมือ มีการทดลองการปฏิบัติ ศึกษาข้อดี ข้อเสีย ในแต่ละขั้นตอน โดยนำหลักการ เรื่องราวต่างๆ มาเป็นหลักในการวิเคราะห์ และแก้ไข ปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันเข้ากับสภาวะแวดล้อมที่เกิดขึ้น และความต้องการของโลก

ประเด็นวิธีการให้ได้มาซึ่งความรู้หรือข้อมูล รวมถึงการพัฒนาความรู้หรือข้อมูล ได้ให้ความเห็นว่า การบริหารจัดการ ต้องมีการจัดแบบให้มีส่วนร่วม จัดให้มีแบบของเครือข่ายความรู้ โดยทุกคนมีความสำคัญต่อการบริหารจนไม่สามารถขาดใครคนใดคนหนึ่งได้ ต้องจัดระบบข้อมูลข่าวสาร ซึ่งเป็นระบบโครงสร้างพื้นฐาน เปรียบเสมือนสมองในการจัดเก็บและสืบค้นข้อมูล มีภาวะความเป็นผู้นำ เพราะทุกคนต่างมีภาวะผู้นำ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา เพื่อการพัฒนาองค์การ และทุกคนต้องมีการแลกเปลี่ยนความคิดความรู้ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานเสมอ

ประเด็นการจัดการความรู้ในปัจจุบันของกองบัญชาการกองทัพไทย ได้ให้ความเห็นว่า ในปัจจุบัน กองบัญชาการกองทัพไทย ได้นำองค์ความรู้มาเผยแพร่ในหลายหนทาง โดยการจัดเป็นพิพิธภัณฑ์ เช่น อนุสรณ์สถาน ให้ความรู้เกี่ยวกับประวัติความเป็นมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน นอกจากนั้นยังจัดตั้งศูนย์ประสานงานอันเนื่องมาจากโครงการพระราชดำริ เป็นศูนย์ในการถ่ายทอดองค์ความรู้และเผยแพร่วิทยากรทางด้านการเกษตร การอนุรักษ์น้ำและดิน เป็นต้น

ประเด็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ได้ให้ความเห็นว่า  
จุดแข็ง คือ มีความถูกต้อง ตามหลักการ เหตุผล สอดคล้องกับสถานการณ์ที่  
เกิดขึ้น มีประสิทธิภาพสูงในแต่ละด้าน

จุดอ่อน คือ ขาดการประสานงาน สอดคล้องในการปฏิบัติ ขาดการรับฟัง  
เนื่องจากมีความชำนาญและประสบการณ์ที่แตกต่างกัน

โอกาส คือ การจัดวิทยากรจากภายนอกมาให้ความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อเพิ่มพูน  
วิทยาการใหม่ๆ และจัดอุปกรณ์เครื่องมือ มาเติมเต็มในส่วนที่ขาด

อุปสรรค คือ เรื่องงบประมาณที่สนับสนุนในส่วนที่มีความจำเป็น และการขาด  
บุคลากรที่มีทักษะใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน

ประเด็นแนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านองค์ประกอบ  
หรือปัจจัยที่ทำให้การจัดการองค์ความรู้ประสบผลสำเร็จ ได้ให้ความเห็นว่า ควรมีการให้ความรู้ด้าน  
ต่างๆ จากวิทยากรภายนอก ที่มีทักษะ และประสบการณ์ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน  
ในการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับองค์กร เพื่อสนับสนุนให้เกิดการรวมพลัง และให้เกิด  
จุดหมายร่วมกัน ทั้งยังต้องมีการเรียนรู้เป็นทีม โดยให้มีการกำหนดความรู้ ความคิดในการแลกเปลี่ยน  
เรียนรู้กันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ทั้งนี้ยังมีข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่ง  
การเรียนรู้ โดยสมาชิกในองค์กร ต้องมีส่วนร่วม เป็นหนึ่งเดียว นำความรู้ความสามารถที่มีมาร่วมกัน  
เพื่อพัฒนาองค์กร จัดให้มีชั่วโมงการเรียนรู้ ให้สมาชิกในองค์กรได้เข้ามาศึกษาเพิ่มพูนวิทยาการใหม่  
ๆ สร้างสายอาชีพให้กับสมาชิกเกิดทักษะเฉพาะด้าน มีความก้าวหน้า เกิดการยอมรับจากสมาชิกและ  
บุคคลภายนอก สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ ให้มากที่สุดจากสมาชิกองค์กร ที่สำคัญทุกคนในองค์กร  
ต้องร่วมกันเป็นทีม แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ทั้งสมาชิกภายในองค์กรและนอกองค์กร นำบทเรียน  
เหล่านี้มาจัดเก็บในระบบสารสนเทศ และมีการยกย่องคนในองค์กรให้เกิดการยอมรับจาก  
บุคคลภายนอก

๒.๕ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : ผู้ปฏิบัติงานที่นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ระดับรอง ผอ.กอง  
คือ พันเอก ชัยพล นิยะสม ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองแผนและโครงการ สำนักงานจเรทหาร ได้ให้  
ความเห็น โดยสามารถ แยกเป็นประเด็นจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

ประเด็นความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการองค์ความรู้ ในประเด็นแนวคิด  
เหตุผลความต้องการในการจัดการองค์ความรู้มาใช้ประโยชน์มีความเห็นว่า การจัดการความรู้ของ  
กองบัญชาการกองทัพไทย จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ  
องค์ความรู้มีความสำคัญต่อการปฏิบัติการกิจขององค์การ และภารกิจของหน่วยงาน จำเป็นต้อง  
พัฒนาองค์ความรู้ และเผยแพร่ให้บุคคลในองค์กร ใช้ประโยชน์ในการสร้างสรรค์การทำงาน ให้มี  
ประสิทธิภาพมากขึ้น นับว่าการจัดการองค์ความรู้เป็นเครื่องมือที่สำคัญ ที่นำมาใช้ในการจัดการ  
องค์ความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ให้มีความเป็นระบบและต่อเนื่องสม่ำเสมอ

ประเด็นให้ได้มาซึ่งความรู้ ข้อมูล และการพัฒนาความรู้และข้อมูล ได้ให้  
ความเห็น ว่า วิธีการให้ได้มาซึ่งความรู้ ข้อมูลต่างๆ ได้มาจากกการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์  
ของบุคคลระหว่างกัน ทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ โดยการจัดให้มีการประชุม เพื่อแลกเปลี่ยน แบ่งปัน  
ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลทำให้เกิดการหมุนเวียนความรู้ ระหว่างบุคคล โดยทำในรูปแบบการสัมมนา  
ใช้ระบบการให้คำปรึกษา พร้อมมีการจัดบันทึกความรู้

ประเด็นการจัดการความรู้ในปัจจุบันของกองบัญชาการกองทัพไทย ได้ให้ความเห็นว่า ในปัจจุบันได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ ที่มีหน้าที่ในการกำหนดแผนในการดำเนินการ ประสบผลสำเร็จเป็นรูปธรรม ตามนโยบายผู้บัญชาการทหารสูงสุด รวมทั้งอำนาจการกำกับดูแลการดำเนินการจัดการความรู้ให้เป็นไปตามเป้าหมาย ของแผนที่กำหนดไว้ มีการจัดประชุมเชิงวิชาการ เพิ่มศักยภาพในการทำงานให้คณะทำงานและกำลังพลมีความรู้ ความเข้าใจในหลักการของการจัดการความรู้ ได้ทราบปัญหาต่างๆ และแนวทางในการแก้ไขปัญหา ที่สำคัญมีผู้บังคับบัญชา ร่วมกันผลักดันให้เกิดการบูรณาการของกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อให้กองบัญชาการกองทัพไทย เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดไป

ประเด็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ในกระบวนการจัดการความรู้ ในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ของกองบัญชาการกองทัพไทย ได้ให้ความเห็นว่า

จุดแข็ง ที่สำคัญคือ ผู้บังคับบัญชาระดับสูงเห็นความสำคัญ และสนับสนุนการจัดการความรู้ มีบุคลากรที่มีความรู้ และความเชี่ยวชาญในงาน มีการดำเนินการหลายอย่างที่ เป็นขั้นตอนหรือกระบวนการจัดการความรู้ อย่างสม่ำเสมอ

จุดอ่อน มองว่า ขาดแคลนบุคลากรด้านการจัดการความรู้ ระบบราชการทำให้ กำลังพลขาดแรงจูงใจในการพัฒนาความรู้ และขาดความคิดริเริ่ม ข้อจำกัดด้านงบประมาณสนับสนุน การดำเนินกิจกรรม กำลังพลระดับปฏิบัติการ ยังขาดความสนใจที่จะแสวงหาความรู้เพื่อปรับปรุงการทำงานของตนเอง กำลังพลส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจและไม่เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้

โอกาส มองว่า นโยบายของ กองบัญชาการกองทัพไทย กำหนดให้เป็นหน่วยงานหรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี มีการเน้นการดำเนินการที่มุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ของกองบัญชาการกองทัพไทย แสวงหาความร่วมมือทางวิชาการระดับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน

อุปสรรค มองว่า การเปลี่ยนแปลงผู้บังคับบัญชาทำให้การผลักดันนโยบายที่มีผลในการปฏิบัติ ทำให้ขาดความต่อเนื่อง ระบบราชการมีสายการบังคับบัญชา ทำให้ขาดความใกล้ชิด การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชา และกำลังพลผู้ปฏิบัติ การปฏิบัติตามระบบราชการขาดความคล่องตัว ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

ประเด็นแนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในส่วนองค์กร ประกอบหรือปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ประสบผลสำเร็จ ได้ให้ความเห็นว่า ผู้บังคับบัญชาระดับสูง ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้บุคลากรมีองค์ความรู้ ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้จะเป็นปัจจัยสำคัญที่นำมาใช้ในการประเมินตนเอง และชี้ให้เห็นถึงผลสำเร็จโอกาสในการจัดการความรู้ จะสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน ในการที่เราวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกแล้ว จะเน้นส่วนที่สำคัญในการกำหนด แผนงาน และโครงการ/กิจกรรมในการปฏิบัติต่าง ๆ ทั้งยังต้องมีการตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ รับผิดชอบดำเนินการให้เป็นไปตามแผนมีการปลูกจิตสำนึกของกำลังพลให้เกิดความภาคภูมิใจในการเป็นบุคลากรของหน่วยซึ่งมีความสามารถ มีความมุ่งมั่นในการพัฒนากองบัญชาการกองทัพไทยไปสู่ความเป็นเลิศสร้างกิจกรรมการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับภารกิจและวิธีปฏิบัติงานของกำลังพลปรับปรุงระบบสารสนเทศให้ทันสมัย รวมถึงมีแผนการปฏิบัติและเสนอความต้องการด้านงบประมาณ

ประเด็นข้อเสนอแนะ แนวทางในการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้ให้ความเห็นว่า ควรมีการดำเนินการใน ๔ ด้านประกอบด้วย ด้านบุคลากร ให้ความรู้แก่บุคลากรในเรื่องการจัดการความรู้ จัดการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ จัดโครงการที่เกี่ยวข้อง แนะนำ ให้คำปรึกษาด้านเทคโนโลยี ควรจัดอุปกรณ์ให้ทันสมัย ง่าย สะดวก เน้นต่อการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านวิธีการและกระบวนการดำเนินการ ควรมีคู่มือการปฏิบัติการการจัดการความรู้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้มีความเข้าใจ และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความเอื้ออำนวยในการปฏิบัติงาน มีสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

๒.๖ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : ผู้ปฏิบัติงานที่นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ระดับผู้อำนวยการกองคือ พันเอก กุลธวัช วัไจ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน กรมข่าวทหาร ได้ให้ความเห็น โดยสามารถ แยกเป็นประเด็นจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

ประเด็นความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ได้ให้ความเห็นว่าปัจจุบันการจัดองค์กรในกองทัพไทยยังคงใช้การจัดในรูปแบบ Function at Structure ซึ่งจะสามารถตอบสนองกับภารกิจปกติได้ แต่เนื่องจากงานหรือภารกิจในสถานการณ์ปัจจุบันจะไม่สามารถแยกได้ว่าภารกิจไหนเป็นเรื่องของ กพ. ยก. หรือ ขว. โดยตรง จึงควรมีการพิจารณาปรับปรุงการจัดองค์กรหรือการใช้การจัดองค์กรความรู้ (KM) มากำหนด ปรับปรุง การดำเนินการของกองทัพไทยในลักษณะองค์รวม เพื่อให้สามารถถูกต้องกับภารกิจที่มีความซับซ้อนในอนาคตได้

ประเด็นวิธีการให้ได้มาซึ่งความรู้ ข้อมูล ได้ให้ความเห็นว่า วิธีที่ได้มาซึ่งความรู้ได้มาจากการศึกษาอบรมเทคโนโลยี เช่น Internet การประยุกต์จากประสบการณ์ส่วนการจัดเก็บข้อมูลควรมีการจัดเก็บข้อมูลความรู้แบบบูรณาการ ซึ่งในแบบทฤษฎีและในแบบที่ปฏิบัติได้จัดเก็บเป็นฐานข้อมูล

ประเด็นการจัดการความรู้ในกองบัญชาการกองทัพไทยในปัจจุบัน ได้ให้ความเห็นว่า ปัจจุบัน มีการจัดการองค์ความรู้ เช่น การศึกษาอบรมและการถ่ายทอดให้กับข้าราชการโดยใช้สื่อ เครื่องมือต่างๆ โดยมีหน่วยงานหลัก คือสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

ประเด็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ในกระบวนการจัดการความรู้ในการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ได้ให้ความเห็นว่า

จุดแข็ง มองว่าระบบทหารมีวินัยสูง ง่ายต่อการกระจายการรับรู้ข้อมูล

จุดอ่อน มองว่าเปลี่ยนแปลงยาก ระบบราชการ

โอกาส มองว่าภัยคุกคามรูปแบบใหม่ ทำให้ต้องมีการปรับตัว

อุปสรรค มองว่าความรวดเร็วของเทคโนโลยี ทำให้การพัฒนาบบราชการเป็นไปด้วยความยากลำบาก มักจะช้ากว่าเสมอ

ประเด็นแนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในส่วนองค์ประกอบและปัจจัยที่ทำให้ประสบผลสำเร็จ ได้ให้ความเห็นว่า ควรมีนโยบายจากผู้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง มีเป้าหมายการดำเนินการที่ชัดเจน มีความเข้าใจในนโยบายของผู้บริหารอย่างแท้จริง ทั้งนี้ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ควรปรับสถาบันวิชาการป้องกันประเทศให้เป็น Think Tank โดยสมบูรณ์ มิใช่เป็นเพียงแค่สถาบันให้ความรู้

๓. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : ข้าราชการทั่วไปประกอบด้วยหัวหน้าแผนก จำนวน ๒ ท่าน ดังนี้

๓.๑ นาวาตรีหญิง นัทธมย์ พวงดี ตำแหน่ง หัวหน้าธุรการ สำนักสิ่งอุปกรณ์ กรมส่งกำลังบำรุงทหาร ได้ให้ความเห็น โดยสามารถ แยกเป็นประเด็นจากการสัมภาษณ์ ได้ดังนี้

ในประเด็นที่เกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการองค์ความรู้สามารถสรุปในประเด็นแนวคิด/เหตุผลหรือความต้องการในการนำการจัดการองค์ความรู้ มาใช้เป็นนโยบายเพื่อกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ของ กองบัญชาการกองทัพไทยมีความคิดเห็นว่ กองบัญชาการกองทัพไทย ควรนำการจัดการความรู้ มาใช้เป็นนโยบายในการปฏิบัติงาน เนื่องจากปัจจุบันกำลังพลมีการโยกย้ายปรับเปลี่ยนหมุนเวียนกันตลอดเวลา รวมไปถึงการลาออกหรือขอเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด ทำให้หน่วยงานสูญเสียความรู้ที่สะสมอยู่ในตัวของกำลังพลเหล่านั้น ซึ่งบางท่านปฏิบัติหน้าที่มานานจนเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานนั้น ๆ และกำลังพลที่บรรจุเพื่อมาปฏิบัติหน้าที่แทน ต้องมีการเริ่มฝึกปฏิบัติงานกันใหม่ ส่งผลให้ทำให้เกิดความล่าช้าหรือผิดพลาดในงาน โดยการขับเคลื่อนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องใช้การจัดการความรู้มาเป็นกลไกสำคัญในการผลักดัน หรือบริหารจัดการความรู้ภายในองค์การให้เป็นระบบ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ได้จริง และต่อเนื่อง หาแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) ของงานนั้น ๆ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็งขององค์การต่อไป

ประเด็นวิธีการให้ได้มาซึ่งความรู้/ข้อมูล และการพัฒนาความรู้/ข้อมูลด้วยวิธีที่เหมาะสม โดยความรู้ที่ได้มาจากบุคคลที่เคยทำงานด้านนี้มาก่อน เอกสารหนังสือ ระเบียบต่าง ๆ Job Description Flowchart ข้อมูล สารสนเทศต่าง ๆ มีการพัฒนาความรู้โดย นำความรู้ที่ได้มาจากที่ต่าง ๆ นำมารวบรวมจัดทำเป็นความรู้ในการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยให้เราปฏิบัติงาน พัฒนางานวางแผน ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

ในส่วนการจัดการองค์ความรู้ในปัจจุบันของกองบัญชาการกองทัพไทยในประเด็นเกี่ยวกับการจัดการองค์ความรู้ในปัจจุบัน ของกองบัญชาการกองทัพไทยนั้น ปัจจุบัน บก.ทท. มีการจัดการองค์ความรู้ มีการแต่งตั้งคณะทำงานด้านการจัดการความรู้ของ กองบัญชาการกองทัพไทย โดยมี กรมกำลังทหารเป็นเลขานุการ และในปี พ.ศ. ๒๕๖๐ กำหนดให้ส่วนราชการใน บก.ทท. จัดการความรู้ กรมละ ๑ เรื่อง และจัดให้มีการประกวด การจัดการองค์ความรู้ รวมทั้งการจัดตลาดนัดความรู้

ประเด็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการใช้กระบวนการจัดการความรู้ในการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ของกองบัญชาการกองทัพไทย ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ให้ความเห็นว่า

จุดแข็ง มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน เนื่องจากมีทิศทางของแผนงาน กิจกรรมที่ชัดเจน สายการบังคับบัญชา มีลำดับขั้นในการพิจารณาอย่างเป็นขั้นตอนตามลำดับขั้นทำให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างรอบคอบการหมุนเวียนการทำงานของกำลังพลภายในหน่วย ทำให้กำลังพลสามารถเรียนรู้งานได้หลายด้าน

จุดอ่อน ค่อนข้างเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามวัฒนธรรมขององค์การแบบเดิม โดยไม่อ้างอิงและปรับการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ใหม่

โอกาส มีกฎ ระเบียบ คำสั่ง ที่ชัดเจน ถูกต้อง มีความต่อเนื่อง ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานและรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาจัดการความรู้



อุปสรรค กำลังพลไม่ให้ความสำคัญ หรือไม่มีเวลาในการรวบรวมข้อมูลหรือดำเนินการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบในทุกชั้นตอน

ประเด็นแนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของกองบัญชาการกองทัพไทยในเรื่ององค์ประกอบหรือปัจจัยใดบ้างที่ทำให้การจัดการองค์ความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทยประสบผลสำเร็จมีความเห็นว่า เป็นผู้ดำเนินกิจกรรมในการจัดการความรู้ที่ผู้ปฏิบัติงานนำความรู้มาแลกเปลี่ยนกัน มีส่วนร่วมในการอภิปราย นำเสนอประเด็นใหม่ คิดค้นหาวิธีแก้ไขปัญหา ส่งเสริมความรู้และสร้างองค์ความรู้ใหม่ นำความรู้ที่ได้ไปสู่การปฏิบัติงาน และพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

๓.๒ พันตรี ชายแดน กลางประพันธ์ ตำแหน่ง ประจำแผนกพิธีการและการประชุม กองเลขานุการ กรมชายแดนทหาร ได้ให้ความเห็น โดยสามารถ แยกเป็นประเด็นจากการสัมภาษณ์ ได้ดังนี้

ประเด็นความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการองค์ความรู้สามารถสรุปในประเด็นแนวคิด เหตุผลหรือความต้องการในการนำการจัดการองค์ความรู้ มาใช้เป็นนโยบายเพื่อกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ของ กองบัญชาการกองทัพไทยมีความคิดเห็นว่าการจัดทำองค์ความรู้ เก็บเป็นฐานข้อมูลสามารถสืบค้นได้ทุกเวลา ผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต หรือระบบอินทราเน็ต และมีการจัดการองค์ความรู้ ให้เป็นระบบ ระเบียบ สามารถสืบค้นได้ง่าย ใช้เวลาน้อย

ประเด็นวิธีการให้ได้มาซึ่งความรู้และข้อมูล และการพัฒนาความรู้และข้อมูล ด้วยวิธีที่เหมาะสม มีความเห็นว่าส่วนราชการต่าง ๆ อาจจะต้องตั้งชุดทำงานขึ้นมา เพื่อรวบรวมองค์ความรู้ ในแต่ละสาขา และดำเนินการรวบรวมองค์ความรู้ ไม่ว่าจะเป็นการเก็บเอกสาร การเก็บข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เช่น อินเทอร์เน็ตหรือหนังสืออ้างอิง การสัมภาษณ์แล้วนำมาจัดระเบียบให้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายและส่วนราชการต่าง ๆ ที่มีองค์ความรู้เกี่ยวกับงานของตนเองอยู่แล้ว ก็รวบรวมเป็นฐานข้อมูลองค์ความรู้ของส่วนราชการนั้น ๆ

ในส่วนการจัดการองค์ความรู้ในปัจจุบันของกองบัญชาการกองทัพไทยในประเด็นเกี่ยวกับการจัดการองค์ความรู้ในปัจจุบัน ของกองบัญชาการกองทัพไทยนั้นกองทัพไทยมีการจัดการองค์ความรู้ โดยใช้วิธีการหลายวิธี

๑. การใช้กำลังพลในกองบัญชาการกองทัพไทยจัดทำคู่มือการปฏิบัติราชการ เป็นรายบุคคล

๒. ส่วนราชการใน กองบัญชาการกองทัพไทย จัดทำคู่มือปฏิบัติราชการของหน่วยงาน

๓. ส่วนราชการในกองบัญชาการกองทัพไทย จัดทำคู่มือการปฏิบัติราชการต่าง ๆ เผยแพร่ความรู้ให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง สามารถนำไปปฏิบัติได้ เช่น คู่มือการปฏิบัติราชการเล่ม ๑ - ๔ เป็นต้น

๔. มีการอบรมกำลังพลในกองบัญชาการกองทัพไทย ตามตำแหน่งงานที่รับผิดชอบตามระยะเวลา เน้น การอบรมพลขับพลประจำ อบรมเสมียนงบประมาณ หรือการศึกษาตามแนวทางรับราชการ ชั้นนายร้อย ชั้นนายพัน

๕. ส่วนราชการในกองบัญชาการกองทัพไทยได้จัดทำเว็บไซต์ของส่วนราชการ และลงข้อมูลความรู้เกี่ยวกับองค์การไว้ในเว็บไซต์

ประเด็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการใช้กระบวนการจัดการความรู้ ในการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ของกองบัญชาการกองทัพไทย ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ให้ความเห็นว่า จุดแข็ง วัฒนธรรมองค์การของทหารที่ผู้บังคับบัญชาสามารถสั่งการได้อย่าง เฉียบขาด การสนองตอบนโยบายของผู้บังคับบัญชาส่วนมากสามารถปฏิบัติได้อย่างรวดเร็ว จุดอ่อน ข้อมูลและองค์ความรู้มีมากและหลากหลายยากแก่การเก็บรวบรวม และจัดระบบ

โอกาส ปัจจุบันมีองค์ความรู้ต่าง ๆ สามารถสืบค้นได้ง่ายทางระบบอินเทอร์เน็ต ซึ่งองค์การต่าง ๆ สามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลได้

อุปสรรค ส่วนราชการของกองบัญชาการกองทัพไทย มีบางส่วนกระจายไปตาม พื้นที่ต่าง ๆ ทั่วประเทศและส่วนราชการบางส่วน ทำงานราชการลับ เช่น ศูนย์รักษาความปลอดภัย จึงทำให้การรวบรวมและจัดทำองค์ความรู้ต่าง ๆ เป็นเรื่องยาก

ประเด็นแนวทางการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของกองบัญชาการ กองทัพไทยเรื่ององค์ประกอบหรือปัจจัยที่ทำให้การจัดการองค์ความรู้ ของกองบัญชาการกองทัพไทย ประสบผลสำเร็จมีความเห็นว่า

๑. ผู้บังคับบัญชา หากผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญและส่งเสริมการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ จะทำให้มีแรงผลักดันการดำเนินการเป็นไปด้วยความรวดเร็วอย่างมาก

๒. เทคโนโลยี เป็นส่วนช่วยเสริมให้ข้อมูลองค์การ ความรู้ต่าง ๆ ที่มีมาก สามารถเข้าถึงได้ด้วย ซึ่งกองบัญชาการกองทัพไทยมีกรมการสื่อสารทหาร ได้วางโครงข่ายการ ติดต่อสื่อสารและระบบอินเทอร์เน็ตไปยังส่วนราชการทุกที่ในกองบัญชาการกองทัพไทย

ส่วนข้อเสนอแนะของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคือผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

๑. เริ่มจากบุคลากรโดยต้องให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นเห็นความสำคัญ และมีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายเดียวกัน ที่ชัดเจนก่อน เมื่อผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้น เห็นความสำคัญแล้ว การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างต่อเนื่อง อาจจะมีการอบรมหรือจัดสัมมนาระดับ ผู้บังคับบัญชาในเรื่องการพัฒนา การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เมื่อผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญ แล้วก็จัดอบรม กำลังพลในกองบัญชาการกองทัพไทย ให้กำลังพลทุกระดับเห็นความสำคัญ เมื่อทุกคน เห็นจุดมุ่งหมายอันเดียวกันแล้ว การใช้กระบวนการพัฒนาองค์ความรู้หรือวิธีการต่าง ๆ ก็จะเป็นไป ด้วยความราบรื่น

๒. มีการจัดทำวิสัยทัศน์ของกองบัญชาการกองทัพไทยให้เป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้ ออก กฎ ระเบียบ คำสั่ง ข้อบังคับ ในเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ กำลังพลจะได้ใช้เป็นแนวทาง ในการปฏิบัติ

๓. จัดตั้งคณะทำงานด้านการพัฒนาองค์ความรู้โดยเฉพาะเพื่อแก้ปัญหาในการ พัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในส่วนประเด็นสำคัญอื่น ๆ นั้น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ มีความเห็นว่า การพัฒนาใน แขนงทุกด้านมีความจำเป็นต้องใช้คนที่มีความรู้ในเรื่องนั้นๆ อย่างแท้จริง จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง จะต้องได้บุคลากรที่มีความเข้าใจ ลงมาดำเนินการพัฒนาองค์ความรู้ขององค์กร เมื่อมีบุคลากรแล้ว งบประมาณก็เป็นส่วนสำคัญในการช่วยเสริมให้การดำเนินการเป็นไปด้วยความราบรื่น ฉะนั้นการจะ ได้รับงบประมาณต่างๆ จะต้องสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล รัฐบาลจะต้องสนับสนุนอย่างจริงจัง

เพื่อให้ส่วนราชการต่างๆ สามารถดำเนินการพัฒนาองค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## การวิเคราะห์สรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์

จากข้อมูลการสัมภาษณ์ข้างต้นสามารถสรุปวิเคราะห์สรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์ได้ ดังนี้

๑. ประเด็นเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการองค์ความรู้ สรุปได้ว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกท่านให้ความเห็นอย่างสอดคล้องกันว่า กำลังพลในกองบัญชาการกองทัพไทย มีความรู้ความเข้าใจและเห็นประโยชน์จากการที่องค์การจะมีการจัดการองค์ความรู้ โดยชี้ให้เห็นถึงความสำคัญในการนำการจัดการองค์ความรู้มาเป็นนโยบายในการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลที่มีความหลากหลายทางด้านองค์ความรู้ยังคงอยู่กับองค์การต่อไป ซึ่งการที่จะได้มาขององค์ความรู้จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการสืบค้น สอบถามจากผู้รู้ ศึกษาจากวัฒนธรรมองค์การ การใช้ประสบการณ์ การใช้วิธีการอนุมาน อุปมาน กระทั่งวิธีการทางวิทยาศาสตร์นั่นเอง

๒. ประเด็นการจัดการความรู้ในปัจจุบันของกองบัญชาการกองทัพไทย สรุปได้ว่า กองบัญชาการกองทัพไทยในปัจจุบันมีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการองค์ความรู้ของหน่วยขึ้นและเริ่มดำเนินการมาตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๕๒ เป็นต้นมา

๓. แนวทางการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สรุปได้ว่า ต้องให้ความสำคัญอย่างแท้จริงทั้งจากผู้บริหารระดับสูงจนถึงกำลังพลในระดับปฏิบัติงาน จึงจะสามารถดำเนินการในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ พร้อมทั้งต้องมีการโน้มน้าวใจให้การให้รางวัล การสนับสนุนอย่างจริงจังจากทุกฝ่าย เป็นต้น

อย่างไรก็ตามจากการศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูล ทั้งจากการสัมภาษณ์ การศึกษาเอกสารทางวิชาการ ตำรา คู่มือการจัดการองค์ความรู้ต่างๆ ผู้วิจัยสามารถสรุปเครื่องมือที่ช่วยในการจัดการองค์ความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย หลักๆ สามารถแบ่งเป็น ๒ กลุ่ม ดังนี้

๑. เครื่องมือที่ช่วยในด้านการเข้าถึงข้อมูล ซึ่งได้แก่

๑.๑ การจัดเก็บความรู้หรือข้อมูลขององค์การในรูปแบบต่างๆ เพื่อความสะดวกในการค้นหาและนำไปใช้ เช่น งานวิจัย ผลสำรวจ ผลการปฏิบัติงานประจำปี เป็นต้น นอกจากนั้นแล้วองค์การควรมีการจัดทำฐานความรู้ของวิปฏิบัติเพื่อให้ผู้สนใจสามารถเข้ามาเรียนรู้ได้

๑.๒ การใช้เทคนิคการเล่าเรื่องซึ่งเป็นวิธีการเผยแพร่สิ่งที่เราได้เรียนรู้มาให้แก่ผู้สนใจโดยต้องสร้างความสมดุลระหว่างความน่าสนใจในการบรรยายเรื่องและเนื้อหาที่ต้องการสื่อ

๑.๓ แนวคิดสมุดหน้าเหลืองสำหรับการจัดการความรู้ เป็นการบันทึกแหล่งที่มาของความรู้ ประเภทความรู้และผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านขององค์การ รวมถึงข้อมูลส่วนบุคคลที่สำคัญๆ เช่น ผลงานที่ผ่านมาและเรื่องที่เชี่ยวชาญเฉพาะทาง เป็นต้น

๑.๔ ฐานความรู้ในการเก็บข้อมูลความรู้ต่างๆ ที่องค์การมีไว้ในระบบฐานข้อมูลและให้ผู้ต้องการค้นหาข้อมูลความรู้ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ตลอดเวลาผ่านระบบอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต หรือระบบอื่นๆ ได้อย่างสะดวกรวดเร็วและถูกต้อง

๒. เครื่องมือที่ช่วยในด้านการถ่ายทอดความรู้ ซึ่งได้แก่

๒.๑ การจัดตั้งทีมข้ามสายงานเพื่อมาทำงานร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่กำหนดขึ้นภายใต้ความเชื่อว่า การทำงานในแต่ละเรื่องต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญจากหลายๆ ด้านมาแลกเปลี่ยน

ประสบการณ์และการทำงานร่วมกันจึงจะประสบผลสำเร็จ การแลกเปลี่ยนหรือการถ่ายทอดความรู้ระหว่างทีมจะทำให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างกันมากขึ้น

๒.๒ การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ เพื่อช่วยในการทำงานที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลที่ดีขึ้น ซึ่งการทำชุมชนแห่งการเรียนรู้จะมีระยะเวลาในการเริ่มต้นและสิ้นสุด โดยหากในกลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันแล้ว กลุ่มก็อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงหัวข้อของกลุ่ม หรือจัดตั้งกลุ่มใหม่ขึ้นมาก็ได้

๒.๓ ระบบพี่เลี้ยง เป็นวิธีการถ่ายทอดความรู้แบบตัวต่อตัว จากผู้มีความรู้และประสบการณ์มากกว่าไปยังกำลังพลรุ่นใหม่ เป็นวิธีการในการสอนงานและให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด ผู้ที่เป็นพี่เลี้ยงมักมีตำแหน่งและอาวุโสกว่า ซึ่งอาจอยู่ในหน่วยงานเดียวกัน หรือต่างหน่วยงานก็ได้

๒.๔ การสับเปลี่ยนงาน เป็นการย้ายการทำงานในหน่วยงานต่างๆ ซึ่งอาจอยู่ภายในสายงานเดียวกัน หรือข้ามสายงานเป็นระยะ ๆ เป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ทั้ง ๒ ฝ่าย

๒.๕ เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น การจัดประชุมหรือกิจกรรมอย่างเป็นทางการ ลักษณะอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นเวทีให้กำลังพลในองค์กรมีโอกาสพบปะพูดคุยกัน ซึ่งเป็นอีกวิธีหนึ่งที่สามารถกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันได้

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าในการดำเนินการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ที่จะทำให้เกิดการพัฒนาขึ้น ต้องมีการดำเนินการอย่างจริงจัง เป็นรูปธรรม ตั้งแต่ระดับผู้บริหารที่มีส่วนกำหนดนโยบายในการปฏิบัติ จนถึงกำลังพลระดับล่างสุด และต้องมีความจริงจังในการดำเนินการ มีความต่อเนื่อง อันจะเป็นผลให้กองบัญชาการกองทัพไทย เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถเป็นแบบอย่างให้กับองค์กรหรือหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ต่อไปได้นั่นเอง

## สรุป

การจัดการองค์ความรู้ ของกองบัญชาการกองทัพไทยนั้น ได้มีการดำเนินการมาตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๕๒ จนถึงปัจจุบัน ในการที่จะพัฒนา การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของกองบัญชาการกองทัพไทย สรุปการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์ และศึกษาจากเอกสารการจัดการองค์ความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทยที่ผ่านมา และเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง สรุปเป็นปัจจัยที่ทำให้ การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของกองบัญชาการกองทัพไทย ประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพประสิทธิผลประกอบด้วย

๑. ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ (Leadership And Strategy) การจัดการความรู้จะไม่ประสบผลสำเร็จอย่างราบรื่นถ้าปราศจากการสนับสนุนจากผู้บริหารขององค์กร โดยผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการจัดการองค์ความรู้เพื่อที่จะสามารถสื่อสารและผลักดันการจัดการองค์ความรู้ในกองบัญชาการกองทัพไทย

นอกเหนือจากการสนับสนุนจากผู้บริหารแล้ว อีกหนึ่งปัจจัยหลักที่จะช่วยให้กองบัญชาการกองทัพไทยมีการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และบรรลุผลสำเร็จในการจัดการองค์ความรู้ ได้ก็คือทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจนของการจัดการความรู้ องค์กรจะต้องสามารถตอบคำถามได้ว่า จะจัดการความรู้ภายในองค์กรเพื่ออะไร เพื่อที่จําแนเอาเป้าหมายของการจัดการความรู้ขึ้นมา กำหนดเป็นแผนงานและกิจกรรมต่าง ๆ ที่จำเป็นเพื่อที่จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์

ที่ตั้งไว้ได้ สิ่งสำคัญก็คือกลยุทธ์ของการจัดการความรู้จะต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับทิศทางในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อที่จะช่วยให้องค์กรสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานได้

๒. วัฒนธรรมองค์กร (Culture) สิ่งสำคัญซึ่งจะช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรโดยตรง โดยเฉพาะวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร ทักษะคือนางหนึ่งซึ่งมีมานานแล้วก็คือความรู้คืออำนาจ และด้วยอำนาจนี้จะช่วยทำให้บุคคลนั้นมีความสำคัญมากกว่าคนอื่นได้ แต่ก็เพราะทักษะคือนางนี้ที่ทำให้บุคลากรในองค์กรไม่ยอมที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพราะกลัวว่าตัวเองจะหมดความสำคัญไป สิ่งเหล่านี้เมื่อเกิดขึ้นเป็นเวลานานก็ได้แปลเปลี่ยนเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่กีดขวางการแบ่งปันความรู้ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลา สิ่งที่ต้องจัดการคือการทำความเข้าใจถึงอุปสรรคต่าง ๆ ที่ขัดขวางไม่ให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และพยายามหาวิธีการที่จำกัดอุปสรรคต่าง ๆ เหล่านี้ออกไป การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างเต็มที่ เพื่อที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง

๓. เทคโนโลยีสารสนเทศทางการจัดการความรู้ (Technology) ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตเป็นแรงผลักดันสำคัญที่จะช่วยให้การแลกเปลี่ยนความรู้สามารถทำได้ง่ายขึ้น นอกจากนี้แล้วระบบฐานข้อมูลและ Knowledge Portal ที่ทันสมัยก็มีส่วนช่วยให้การจัดการองค์ความรู้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในภาพรวมแล้วเทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญในการช่วยให้กำลังพลในองค์กรสามารถค้นหาความรู้ ดึงความรู้ไปใช้ ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ รวมถึงช่วยให้ข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ถูกจัดเก็บอย่างเป็นระเบียบ อย่างไรก็ตามในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้นั้น องค์กรต้องมั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีนั้น ๆ สามารถเชื่อมต่อหรือบูรณาการเข้ากับระบบเดิมที่องค์กรมีอยู่ได้อย่างแนบสนิท รวมถึงจะต้องตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้และใช้ได้ง่าย อีกสิ่งหนึ่งที่องค์กรจะต้องตระหนักก็คือ เทคโนโลยีเป็นเพียงเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดการติดต่อและเชื่อมโยงคนในองค์กรเข้าด้วยกันเท่านั้น เทคโนโลยีไม่ได้ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้แต่ทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้เกิดได้รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น “คน” เป็นผู้ที่แลกเปลี่ยนความรู้ ไม่ใช่เทคโนโลยี

๔. การวัดผล (Measurements) คำกล่าวที่ว่า “If We Cannot Measure, We Cannot Manage” สะท้อนให้เห็นความสำคัญของการวัดผล องค์กรจะไม่สามารถพัฒนาปรับปรุงได้เลยถ้าไม่ทราบถึงสถานะปัจจุบัน และองค์กรจะไม่มีทางทราบถึงสถานะปัจจุบันถ้าขาดการวัดผล ซึ่งปัจจุบันกองบัญชาการกองทัพไทยก็ได้มีการวัดผลของการดำเนินการจัดการองค์ความรู้ในการดำเนินการเกี่ยวกับตัวชี้วัด แต่ก็ยังไม่ครอบคลุมทั้งองค์กร ดังนั้นการวัดผลของการจัดการความรู้จะช่วยให้องค์กรสามารถทบทวน ประเมินผล และทำการปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้ นอกจากนั้นแล้วผลจากการวัดความสำเร็จของการจัดการองค์ความรู้จะโน้มน้าวให้กำลังพลทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงกำลังพลระดับปฏิบัติงานเห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการและการแลกเปลี่ยนความรู้ อย่างไรก็ตามการวัดผลของการจัดการความรู้เป็นเรื่องใหม่เมื่อเปรียบเทียบกับองค์ประกอบอื่น ๆ ในเรื่องของการจัดการความรู้ อย่างไรก็ตามก็ต้องการต้องตระหนักว่าตัวชี้วัดที่ดีต้องสอดคล้องและเชื่อมโยงกับกลยุทธ์การจัดการองค์ความรู้ขององค์กรและสามารถบอกได้ว่าปัจจุบันของการจัดการความรู้เป็นอย่างไร การดำเนินการมีความ

คืบหน้าเพียงใดและได้ผลตามที่คาดหวังไว้หรือไม่อย่างไร และสุดท้ายก็คือการจัดการความรู้ส่งผลกระทบต่ออะไรกับองค์กร

๕. โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) ถึงแม้ว่ากองบัญชาการกองทัพไทยจะมีแผนในการจัดการองค์ความรู้ที่ดี ผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ และกำลังพลในทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ก็ตาม กิจกรรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อาจจะดำเนินไปอย่างไร้ราบรื่นนัก ถ้าขาดโครงสร้างหรือระบบรองรับสำหรับกำลังพลในองค์กรให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างสะดวก โครงสร้างที่กล่าวถึงนี้อาจจะสามารถเป็นสิ่งที่จะต้องได้ เช่น สถานที่ หรือเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ซึ่งช่วยให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความรู้กัน หรือสิ่งที่จะต้องไม่ได้ เช่น โครงสร้างหรือระบบงานที่เอื้อให้เกิดสภาพที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้และกลไกในการแลกเปลี่ยนความรู้ต่าง ๆ ในชีวิตการทำงานประจำวัน นอกจากนั้นแล้วผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงโครงสร้างของหน่วยงานหรือกำลังพลที่จะรับผิดชอบในการจัดการความรู้ว่าควรเป็นในรูปแบบใด เช่น การจัดตั้งทีมงานข้ามฝ่าย (Cross Functional Team) เพื่อให้กำลังพลจากทุกฝ่ายงานเข้ามาร่วมกันวางแผนและดำเนินการในเรื่องของการจัดการความรู้ เป็นต้น สุดท้ายคือระบบบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น ระบบการประเมินผลงานและระบบการยกย่องชมเชยและให้รางวัลที่ต้องเอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร

ปัจจัยเอื้อที่สำคัญทั้ง ๕ ประการนี้เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นและคงไม่สามารถสรุปได้ว่าปัจจัยเอื้อใด มีความสำคัญมากที่สุดหรือปัจจัยเอื้อใดมีความสำคัญมากกว่ากัน เพราะทั้ง ๕ องค์ประกอบนี้ต่างก็ส่งผลกระทบต่อซึ่งกันและกันองค์กรคงจะไม่สามารถประสบผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ถ้าขาดซึ่งสิ่งใดสิ่งหนึ่งใน ๕ องค์ประกอบนี้ไป ในทางกลับกัน หากองค์กรสามารถบริหารจัดการปัจจัยเอื้อทั้ง ๕ อย่างเป็นระบบ เป็นไปในทิศทางเดียวกันและมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันแล้ว การจัดการความรู้ก็ไม่ใช่ว่าเรื่องยากแต่ประการใด

## บทที่ ๕

### สรุป และข้อเสนอแนะ

การศึกษา เรื่อง การพัฒนา การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของกองบัญชาการกองทัพไทย โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอนของการดำเนินการวิจัยไว้ดังรายละเอียดที่จะได้นำเสนอแล้วนั้น สำหรับผลการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ ผู้วิจัยได้เสนอข้อมูลโดยนำเอาข้อมูลจากการศึกษาจากเอกสารทางวิชาการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจัดการองค์ความรู้ และสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ซึ่งมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อศึกษา และวัดระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย และเพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนา การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของกองบัญชาการกองทัพไทย จากข้อมูลจากการสัมภาษณ์ และการศึกษาจากเอกสารทางวิชาการเกี่ยวกับการจัดการองค์ความรู้ของหน่วยงานต่าง ๆ สามารถสรุปผลจากการวิจัยอภิปรายผลและมีข้อเสนอแนะได้ ดังนี้

#### สรุป

จากการวิจัยเรื่อง การพัฒนา การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของกองบัญชาการกองทัพไทย สามารถสรุปผลจากการศึกษาวิจัยได้ว่า การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของกองบัญชาการกองทัพไทยนั้น มีการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร ตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๕๒ โดยในการดำเนินการได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการองค์ความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย คณะหนึ่ง เพื่อกำหนดแนวทางและดำเนินการ กำกับ ดูแล ให้คำปรึกษาในการจัดการองค์ความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ซึ่งจากการศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ สรุปว่า การดำเนินการต้องอาศัยแนวคิดการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แนวคิดการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ แนวคิดทฤษฎีองค์การและการจัดการ เป็นตัวขับเคลื่อน กล่าวคือ กำลังพลทุกระดับของกองบัญชาการกองทัพไทย ต้องมีความรู้ ความเข้าใจในแนวคิดการจัดการองค์ความรู้ โดยบุคลากรที่เกี่ยวข้องหลักๆ ตั้งแต่ผู้บังคับบัญชา ผู้ปฏิบัติงานจนถึงข้าราชการทั่วไป

ในการพัฒนา การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของกองบัญชาการกองทัพไทย ต้องมีกระบวนการจัดการองค์ความรู้ ดังนี้

๑. การบ่งชี้ความรู้ เป็นการระบุเกี่ยวกับความรู้ที่กองบัญชาการกองทัพไทยจำเป็นต้องมี ต้องใช้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร ได้แก่ ความรู้อะไรบ้าง ความรู้อะไรที่มีอยู่แล้ว อยู่ในรูปแบบใด และอยู่ที่ใคร

๒. การสร้างและแสวงหาความรู้ เป็นการสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เดิม แยกความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้วออกไป มีหลายแนวทาง เช่น ใช้ SECI model นำบุคลากรมีความรู้และประสบการณ์ต่างกันมาประชุม/ทำงานร่วมกัน จ้างคนที่มีความรู้มาทำงานในหน่วยงาน ทั้งนี้ยังต้องมีแรงจูงใจให้กำลังพลที่ปฏิบัติงานมีความรักหน่วย และทำงานเพื่อหน่วย

๓. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ แบ่งชนิด ประเภท เช่น กฎ ระเบียบ ขั้นตอนการทำงาน ฯลฯ กำหนดวิธีการจัดเก็บและค้นคืน เพื่อให้สืบค้น เรียกคืนและนำไปใช้ได้สะดวก

๔. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เป็นการกลั่นกรองความถูกต้อง ครบถ้วน ทันสมัย ใช้งานได้ของความรู้ ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

๕. การเข้าถึงความรู้ เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้นั้นเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web Board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

๖. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นการนำความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงานมาแลกเปลี่ยนเคล็ดลับ เทคนิคการทำงาน เทคนิคการแก้ปัญหา หรือปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงานสำหรับความรู้ที่ชัดเจน Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็น เอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ ส่วนความรู้ที่ฝังในตัวคน Tacit Knowledge อาจจัดทำเป็นระบบทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนนักปฏิบัติ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว (ผู้เชี่ยวชาญจากที่หนึ่งไปปฏิบัติงานในที่หนึ่ง) เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

๗. การเรียนรู้ เป็นการนำความรู้ที่ได้จากการแบ่งปันแลกเปลี่ยนหรือสืบค้นไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน แล้วเกิดความรู้ใหม่เข้ามาเข้าระบบจัดเก็บหรือแบ่งปันแลกเปลี่ยน ก็จะได้องค์ความรู้ใหม่ให้ใช้ประโยชน์ต่อไปได้เรื่อยๆ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากวงจร “สร้างองค์ความรู้ นำความรู้ไปใช้ เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่” และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนั้น ในการพัฒนา การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของกองบัญชาการกองทัพไทย จำเป็นต้องอาศัยองค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย

๑. ภาวะผู้นำในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการพัฒนาการเป็นองค์กรการเรียนรู้ ภาวะผู้นำมีบทบาทในด้านทางความคิด เช่น การมองภาพอนาคต รูปแบบการนำและการจูงใจให้เกิดความร่วมมือ ผลักดันให้สมาชิกในองค์กรดำเนินตามแนวทางไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน โดยคำนึงถึงกระบวนทัศน์ใหม่ หลังกระแสโลกาภิวัตน์ซึ่งผู้นำรุ่นใหม่ต้องมองภาพอนาคตเชิงวิเคราะห์อนาคต สามารถคิดค้นนวัตกรรม และต้องมีผลงานจากการคิด ผู้นำต้องมีความมุ่งมั่นต่อการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการสื่อสารวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กรในทุกช่องทาง การสื่อสาร แสดงจุดมุ่งหมายต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมกันอย่างชัดเจน การรวมวิสัยทัศน์เข้าไปในงานที่ทำ เช่น ชี้ให้เห็นว่าการแก้ปัญหา การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นสอดคล้องกับเป้าหมาย ส่งเสริมในเชิงบวกหรือลดต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แสดงตนเป็นสัญลักษณ์แห่งวัฒนธรรมใหม่ปลูกฝังการมีค่านิยมและความเชื่อร่วมกัน เป็นการผนึกกำลังสร้างพลังร่วมเพื่อการเปลี่ยนแปลง และเป็นแบบอย่างที่ดีในการสร้างทักษะแห่งการเรียนรู้ หรือ การมีวินัย ๕ ประการแห่งการเรียนรู้ เป็นตัวอย่าง ที่ดีในการเรียนรู้จะกระตุ้นการเรียนรู้เริ่มต้นตั้งแต่ระดับบุคคลให้ครูผู้สอนและบุคลากรเรียนรู้ที่จะรู้จักตนเอง มีภาพอนาคตหรือมีวิสัยทัศน์ของตนเอง เรียนรู้ทิศทาง รู้จักปรับค่านิยมของตนเองให้เข้ากับค่านิยมและวิสัยทัศน์ขององค์กร แล้วจึงขยายผลไปยังระดับกลุ่มหรือทีม ด้วยการให้บุคลากรเรียนรู้ทำความเข้าใจเห็นภาพที่เกี่ยวข้องกับกองบัญชาการกองทัพไทยเป็นภาพเดียวกัน ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นทีมอย่างกัลยาณมิตร และต่อยอด



ไปยังการเรียนรู้ระดับสถานศึกษา เป็นการเรียนรู้ภาพรวมของสถานศึกษา ทำความเข้าใจความซับซ้อนและความสัมพันธ์ของระบบย่อยต่าง ๆ ได้

๒. วัฒนธรรมองค์การ กองบัญชาการกองทัพไทยต้องมีการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้โดยต้องสร้างโอกาสส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความเข้าใจ แนวคิดใหม่ ๆ ที่สามารถเปลี่ยนไปเป็นการปฏิบัติได้ในหน่วยขึ้นตรงของกองบัญชาการกองทัพไทย นอกจากนี้การสร้างความผูกพันต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หรือการสร้างวัฒนธรรมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เช่น นำหลักการการบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) มาใช้ในการปฏิบัติงานเป็นการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ทั่วทั้งกองบัญชาการกองทัพไทยได้อีกวิธีหนึ่ง

๓. พันธกิจและยุทธศาสตร์ ในการพัฒนา การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการกำหนดพันธกิจและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาร่วมกัน และมีทิศทางเดียวกันของทั้งองค์การ เสมือนเป็นการกำหนดทิศทางในการก้าวไปพร้อม ๆ กัน

๔. การปรับเปลี่ยนองค์การ หลังจากกองบัญชาการกองทัพไทยมีการปรับโครงสร้างของหน่วยตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๕๑ แล้วนั้น ปัจจุบันยังคงมีการปรับเปลี่ยนองค์การอยู่ เช่น การมีศูนย์ไซเบอร์เพิ่มขึ้นมา จะเห็นได้ว่าการปรับเปลี่ยนนั้นเป็นไปตามยุคสมัย เทคโนโลยีและความเหมาะสม เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งการจัดการองค์ความรู้ก็จำเป็นที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนองค์การ เช่น การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ การจัดตั้งกลุ่มการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นต้น

๕. การจัดการความรู้ หน่วยงานมีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบตามกระบวนการจัดการความรู้ดังที่ได้กล่าวในข้างต้น

๖. การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การ กล่าวคือ การให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของแต่ละหน่วย โดยปัจจุบันมีการประกวดการจัดการความรู้ของแต่ละหน่วย ซึ่งกำหนดให้แต่ละหน่วยขึ้นตรงของกองบัญชาการกองทัพไทยส่งเรื่องการจัดการความรู้โดยจัดทำเป็นคู่มือ หน่วยงานละ ๑ เรื่อง

๗. การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล มนุษย์นับเป็นทรัพยากรสำคัญที่จำเป็นและต้องใช้ทรัพยากรมนุษย์จำนวนมากในหลากหลายหน้าที่ เพราะทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้สร้างสรรค์งานบริการและเป็นผู้ให้บริการด้านสุขภาพ ที่เน้นคุณภาพ มาตรฐาน ความปลอดภัย และคุณธรรม จริยธรรม ซึ่งการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ การพัฒนาและการรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้ทำงานให้กับองค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนการออกจากองค์การไปด้วยดี นั้นล้วนต้องอาศัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี

๘. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ กองบัญชาการกองทัพไทยมีหน่วยที่รับผิดชอบด้านสารสนเทศ และเทคโนโลยี คือกรมการสื่อสารทหาร ซึ่งเป็นหน่วยที่วางโครงข่ายการติดต่อสื่อสารให้กับกองบัญชาการกองทัพไทย และเหล่าทัพ ดังนั้น การพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่ หรือสร้างเทคโนโลยีมารองรับ เช่น อาจมีการสร้างแอปพลิเคชันเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของกลุ่มกำลังพลในกองบัญชาการกองทัพไทยร่วมด้วย เป็นต้น

๙. การสร้างพลวัตการเรียนรู้ทั้ง ๓ ระดับ คือระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์การ ให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

การดำเนินการทั้งหมดที่กล่าวมาควรต้องใช้เทคโนโลยีเป็นตัวช่วยในการดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงาน เพื่อท้ายสุดจะสามารถพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ได้อย่างเป็นรูปธรรม มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลนั่นเอง

บริบทการพัฒนา การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของกองบัญชาการกองทัพไทย ซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐ ที่ต้องอาศัยผู้มีความรู้ ความสามารถและความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานในทุกด้าน การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่ใช้เป็นเครื่องมือหรือวิธีการเพิ่มมูลค่าหรือคุณค่าของกิจกรรมขององค์การ โดยอาศัยองค์ประกอบของ วงจร KM (Knowledge Management) ทั้ง ๖ องค์ประกอบ คือ

๑. การจัดการการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม (Transition and Behavior Management) วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่สำคัญมากสำหรับองค์การเพราะวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การและเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยากยิ่ง การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพเริ่มต้นจากการที่คนในองค์การมีการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน

๒. การสื่อสาร (Communication) เป็นหัวใจหลักที่ทำให้ทุกคนในองค์การเข้าใจถึงสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้น สิ่งที่ต้องจัดการจะต้องสื่อสารให้ทุกคนในองค์การเข้าใจก็คือ องค์การกำลังจะทำอะไร ทำไปเพื่ออะไร จะทำเมื่อไหร่ และจะทำอย่างไร

๓. กระบวนการและเครื่องมือ (Process and Tools) เปรียบเสมือนแกนหลักของการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบไปด้วยกระบวนการและเครื่องมือต่าง ๆ ที่จะช่วยให้เกิดพฤติกรรมของการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์การ กระบวนการและเครื่องมือจะช่วยให้กระบวนการความรู้สามารถเกิดขึ้นได้รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น

๔. การฝึกอบรมและการเรียนรู้ (Training and Learning) เพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรทุกระดับ สำหรับการจัดการความรู้ โดยที่องค์การจะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับแนวทางและหลักการของการจัดการความรู้แก่บุคลากรเพื่อที่จะสร้างความเข้าใจและความตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการและการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์การ

๕. การวัดผล (Measurements) ถือเป็นสิ่งที่สำคัญมากที่จะช่วยบอกถึงสถานะของกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์การ ผลจากการวัดจะสะท้อนถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งจะช่วยให้้องค์การสามารถทบทวนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ รวมถึงปรับปรุงให้กระบวนการต่าง ๆ ประสบผลสำเร็จมากขึ้น

๖. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (Recognition and Rewards) องค์การอาจจะต้องใช้การยกย่องชมเชยและให้รางวัลเป็นแรงจูงใจในช่วงเริ่มต้น เพื่อโน้มน้าวให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้และเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้

การที่จะพัฒนาให้กองบัญชาการกองทัพไทยเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสมบูรณ์ได้นั้น ไม่ใช่เรื่องที่จะสามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จได้ในระยะเวลาอันสั้น เนื่องจากองค์ความรู้เดิมที่มีของบุคลากรในหน่วยจะมีมากมาย และหลากหลายแล้ว ในระยะเวลาที่ผ่านมาก็ยังมียังมีองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นใหม่อีกเป็นจำนวนมาก ดังนั้น การจัดการองค์ความรู้ต้องมีการจัดทำให้เป็นวงรอบ เป็นระบบ อยู่เสมอ เพราะถ้าหากหยุดการดำเนินการหรือไม่ทำ เท่ากับว่ากองบัญชาการกองทัพไทย ถอยหลังจากความก้าวหน้า และถอยหลังในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การอีกด้วยนั่นเอง

ในการศึกษาครั้งนี้ผลการวิจัยสามารถตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยทั้ง ๒ ข้อ โดยมีรายละเอียดผลการศึกษาวิจัยที่ตอบวัตถุประสงค์ทั้ง ๒ ประการ สรุปได้ดังนี้

๑. ผลการวิจัยตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ ๑ เพื่อศึกษาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย การศึกษาทำให้ทราบถึงแนวทางการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย โดยเริ่มมีการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๔๗

โดยในช่วง ๔ ปีแรกนั้นกรมกำลังพลทหารเริ่มนำการจัดการความรู้มาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนา กำลังพล พัฒนางานและหน่วยงาน โดยเริ่มทดลอง คัดเลือกส่วนราชการ ๓ หน่วยให้ดำเนินการจัดทำ องค์กรความรู้ ต่อมากองบัญชาการกองทัพไทย เล็งเห็นถึงความสำคัญการบริหารองค์กรความรู้ในองค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพ พัฒนาศักยภาพของกำลังพลให้สามารถทำงาน อย่างผู้รู้จริง และพัฒนาฐานความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ให้เป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) โดยให้ส่วนราชการของกองบัญชาการกองทัพไทยจัดทำแผนการ จัดการความรู้ขึ้นหน่วยละ ๑ องค์กรความรู้ ของทุกปีตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดตามแผนยุทธศาสตร์การ ขับเคลื่อนการจัดการความรู้กองบัญชาการกองทัพไทย ปี ๕๓-๕๗ ในช่วง ๒ ปีต่อมายังคงมีการ ดำเนินการลักษณะเดิมแต่เพิ่มเติมให้ให้ กรมกำลังพลทหารรับผิดชอบการจัดการความรู้ของ กองบัญชาการกองทัพไทย ในภาพรวมอีก ๓ เรื่อง ในปัจจุบันเพิ่มเติมให้กรมกำลังพลทหารรับผิดชอบ การจัดการความรู้ของทุกกองงานของกรมกำลังพลทหาร นอกจากนี้ยังมีการนำแผนที่ความรู้ (K-Map) มาใช้เป็นเครื่องมือ ระบุองค์ความรู้ สำหรับการดำเนินงานหลังจากนี้จะปฏิบัติตามยุทธศาสตร์การ จัดการความรู้กองบัญชาการกองทัพไทย ปี ๒๕๖๑- ๒๕๖๔ การจัดการความรู้ของกองบัญชาการ กองทัพไทยได้ดำเนินการตามแนวทางจัดทำแผนการจัดการความรู้ของสำนักงาน ก.พ.ร. ซึ่งมี กระบวนการจัดการความรู้เป็นกรอบให้ปฏิบัติ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ของ กองบัญชาการกองทัพไทยโดยมีเจ้ากรมกำลังพลทหารเป็นประธานกรรมการมีการกำหนดหรือบ่งชี้ องค์ความรู้ที่ต้องการในแต่ละปีตามประเด็นยุทธศาสตร์ของแผนปฏิบัติราชการของกองบัญชาการ กองทัพไทยและมีการพิจารณาจากความสำคัญและความจำเป็นเร่งด่วน ทั้งนี้ในแต่ละองค์ความรู้จะมี แบบฟอร์มมาตรฐานซึ่งประกอบด้วย ๗ ประเด็นหลักตามกระบวนการจัดการความรู้

แผนภาพที่ ๕ - ๑ กระบวนการจัดการความรู้ ก.พ.ร.



ที่มา : กระบวนการจัดการความรู้, ออนไลน์, ๒๕๖๐

๒. ผลการวิจัยตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ ๒ เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนา การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ซึ่งจากการรวบรวมและศึกษาข้อมูลทั้งจากเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่า การดำเนินจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ในช่วง ๑๐ ปีที่ผ่านมา ยังมีบางประเด็นที่สามารถพัฒนาเพื่อให้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้นสรุปได้ดังนี้

๒.๑ ผู้บังคับบัญชาระดับผู้กำหนดนโยบายมีความรู้ความเข้าใจและเห็นความสำคัญ การเปลี่ยนผู้บังคับบัญชาบางครั้งทำให้ขาดความต่อเนื่อง การถ่ายทอดความเข้าใจไปยังระดับรองลงไปยังไม่ทั่วถึง กำลังพลระดับกลางถึงระดับล่างยังไม่มีความรู้ความเข้าใจเท่าที่ควรจึงควรมีการสร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้ให้มากขึ้น

๒.๒ การปฏิบัติของหน่วยของกองบัญชาการกองทัพไทย มีการกำหนดแผนงาน ผู้รับผิดชอบ งบประมาณ อย่างชัดเจน มีการกำหนดการจัดทำองค์ความรู้ของหน่วยในกองบัญชาการกองทัพไทยปีละ ๑ องค์ความรู้ต่อหน่วยขณะที่มีองค์ความรู้ที่สำคัญจำนวนมากที่ควรจัดทำ

๒.๓ ยังขาดการกำหนดหรือจัดตั้งทีมผู้เชี่ยวชาญ มีความสำคัญในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ขององค์การ

๒.๔ การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้เป็นส่วนสำคัญต่อการพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

๒.๕ ระบบสารสนเทศจำเป็นต่อการบริหารจัดการองค์ความรู้ทั้งในด้านการรวบรวมจัดเก็บและนำองค์ความรู้ไปใช้

๒.๖ การมีระบบประเมินผลที่มีประสิทธิภาพตามวงรอบที่เหมาะสมรวมทั้งการให้รางวัลและการยอมรับเป็นตัวกระตุ้นที่สำคัญต่อการเรียนรู้แบบรายบุคคลและแบบองค์การ

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะจากการวิจัยเรื่อง การพัฒนา การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของกองบัญชาการกองทัพไทย ได้ดังนี้

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

๑. กองบัญชาการกองทัพไทยควรเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้และบรรจุให้อยู่ในยุทธศาสตร์เพื่อขับเคลื่อนการทำงานของกองบัญชาการกองทัพไทยและ ผู้บริหารในหน่วยงานทุกระดับควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกเรื่องและทุกระดับจะทำให้กองบัญชาการกองทัพไทยพัฒนาได้อย่างรวดเร็วและยั่งยืน ตลอดจนมีการสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อเพื่อเอื้อแก่กัน จะทำให้ภารกิจของกองบัญชาการกองทัพไทยในทุกภารกิจสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

๒. กองบัญชาการกองทัพไทยควรส่งเสริมการใช้และพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัยอยู่เสมอ มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง มีเครื่องมือและอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ และมีโปรแกรมที่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติตลอดจนเพิ่มช่องทางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้หลากหลาย

๓. กองบัญชาการกองทัพไทยควรเพิ่มช่องทางการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการเผยแพร่ให้กับบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องให้เข้าถึงได้ง่าย สะดวกและรวดเร็ว ตลอดจนจัดกิจกรรมต่าง ๆ รวมไปถึงการอบรมสัมมนาทั้งบุคลากรภายในและภายนอกเพื่อได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่หลากหลายขึ้นและสามารถนำมาพัฒนาปรับปรุงกระบวนการจัดการความรู้ของตัวเองได้

๔. กองบัญชาการกองทัพไทยควรให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน มีการเสนอแนะแนวคิด แนวทางการปฏิบัติงาน นอกจากนั้นควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการวางแผน การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินกิจกรรมขององค์การ

๕. ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคตได้อย่างชัดเจนมีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อผลสำเร็จโดยรวมของกองบัญชาการกองทัพไทยเป็นหลัก มีความสามารถในการโน้มน้าวชักจูง ให้ผู้ตามปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ผู้บริหารควรแสดงความชมเชยให้รางวัลหรือเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น ให้กับผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานสำเร็จตามเป้าหมายซึ่งข้อเสนอแนะดังกล่าวควรดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ

๖. ผู้บริหารควรสร้างและส่งเสริมให้บุคลากรมีค่านิยมที่เป็นเอกลักษณ์และยอมรับว่าทุกคนเป็นส่วนหนึ่งของกองบัญชาการกองทัพไทย ควรส่งเสริมสนับสนุนให้มีการถ่ายทอดค่านิยม

วิธีการปฏิบัติต่าง ๆ ให้แก่สมาชิกใหม่เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดการความรู้และเรียนรู้ นอกจากนั้น ควรส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานเป็นทีมและมีการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานประพฤติปฏิบัติตามค่านิยมร่วม วิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน

๗. กองบัญชาการกองทัพไทย ควรมีการจัดตั้งหน่วยงานในการจัดการความรู้อย่างชัดเจนแยกออกมาเป็นหน่วยงานเฉพาะ มีอิสระในการทำงาน มีนโยบายของหน่วยงานที่ชัดเจน จะสามารถนำองค์กรให้พัฒนาได้อย่างรวดเร็วและยั่งยืน

### **ข้อเสนอแนะสำหรับปฏิบัติ**

๑. กองบัญชาการกองทัพไทยควรส่งเสริมให้กำลังพลคิดและเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ รวมถึงการกระตุ้นและการให้รางวัลแก่ผู้สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ มีการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ มีกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การสนับสนุนโครงการพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย (Routine to Research, R๒R) ให้มากขึ้น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชนนักปฏิบัติ เพื่อเป็นการถ่ายโอนความรู้ที่ไม่มีข้อจำกัดและนำความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ไปใช้ปฏิบัติจริง

๒. พัฒนาสภาพปัจจัยลักษณะองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการจัดการความรู้ในทุกด้าน โดย มีการพัฒนา ตามปัจจัยลักษณะองค์กรดังกล่าว จะช่วยให้พนักงานมีความสามารถในการจัดการความรู้มากยิ่งขึ้น

๓. กองบัญชาการกองทัพไทย ควรมอบหมายหน่วยงานที่รับผิดชอบ จัดทำโครงการที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม มีการคิดและพัฒนาของบุคลากรทุกคนและทำอย่างต่อเนื่อง ตรงตามความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน

๔. กองบัญชาการกองทัพไทยควรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างสม่ำเสมอทั้งในหน่วยงานระหว่างหน่วยงานและระหว่างเหล่าทัพ ตลอดจนการจัดอบรม สัมมนาเพื่อพัฒนาบุคลากร และหน่วยงานให้พัฒนาอย่างยั่งยืน

### **ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยต่อไป**

๑. ศึกษาประสิทธิภาพการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย
๒. ศึกษาแนวทางการส่งเสริมการจัดการความรู้ของบุคลากรในกองบัญชาการกองทัพไทย
๓. ศึกษาการมีส่วนร่วมในกระบวนการสร้างประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ของบุคลากรในกองบัญชาการกองทัพไทย

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

- กระบวนการจัดการความรู้ ก.พ.ร. (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก [http://www.bcnc.ac.th/blogkm/?page\\_id=93](http://www.bcnc.ac.th/blogkm/?page_id=93) (สืบค้นเมื่อ ๑๐ มิ.ย. ๒๕๖๐)
- กฤติกา สุวรรณแจ่มศรี. องค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีผลต่อวัฒนธรรมองค์การยุค IT. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกริก, ๒๕๕๙.
- เจริญสุข ภาวศิริพงษ์. การพัฒนาแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๒.
- ชาคริต ศึกษากิจ. องค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงพยาบาลของรัฐเขตกรุงเทพมหานคร. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๐.
- ดาเวนพอร์ท, โทมัส เอช. การจัดการความรู้ : เทคนิคในการแปรความรู้สู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน (แปลจาก Working Knowledge How Organizations Manage What They Know โดย นิตส์น วิเทศ). กรุงเทพฯ: บริษัทเออาร์บีซิเนส เพรส, ๒๕๕๒.
- เดช เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาชะศิริานนท์. วินัยสำหรับองค์การการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: อีระป้อมวรรณกรรม, ๒๕๕๔.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. องค์การแห่งความรู้ : จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพฯ: แชนพอร์, ๒๕๕๘.
- บุญดี บุญญากิจ และคณะ. การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพฯ : จีรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส, ๒๕๕๘.
- บุญส่ง หาญพานิช. การพัฒนาารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๖.
- ปวีณา ทับประยูร. ปัจจัยความสำเร็จของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท อินเด็กซ์ อินเตอร์เนชั่นแนล กรุ๊ป จำกัด, กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, ๒๕๕๗.
- ผังการจัดกระทรวงกลาโหม. (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก <http://www.mod.go.th/> (สืบค้นเมื่อ ๒๕ พ.ค. ๒๕๖๐)
- ผังการจัดกองบัญชาการกองทัพไทย. (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก <http://rtarf.mi.th/pdf/structure.pdf> (สืบค้นเมื่อ ๒๕ พ.ค. ๒๕๖๐)
- พระมหาอนุรุธิ์ คุณทวิน. องค์การแห่งการเรียนรู้ : ศึกษากรณีวัดจักรวรรดิราชาวาส กรุงเทพมหานคร. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกริก, ๒๕๕๐.
- วรวรรณ โชติสวัสดิ์. การจัดการความรู้ในองค์การ กรณีศึกษา : บริษัท เมดิทอป จำกัด. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๙.
- วลัยพร หวันทา และคณะ. ปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ของการจัดการความรู้ : กรณีศึกษา ฝ่ายบำรุงรักษาโยธา กฟผ. จำกัด (มหาชน). กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๘.

- วษนันท์ ตังนรกุล. การรับรู้ที่เป็นจริงกับความคาดหวังที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท อินเทอร์เน็ตเนชั่นเนลเอนจีเนียริง จำกัด (มหาชน). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, ๒๕๕๙.
- วิจารณ์ พานิช. การจัดการความรู้คืออะไร : ไม่ทำไม่รู้. กรุงเทพฯ: สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, ๒๕๕๗.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ : ข้อเสนอผลการวิจัยเพื่อการพัฒนาและการวิพากษ์. กรุงเทพฯ : อักษราพิพัฒน์, ๒๕๕๔.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: ธีระป้อมวรรณกรรม, ๒๕๕๑.
- สุกิจ แตงมีแสง และยงยุทธ อิมอุไร. การจัดการความรู้ในองค์การ : กรณีศึกษาบริษัทยูเอชเอ็ม จำกัด. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๗.
- สุทธิมน ศรีโชติ และคณะ. การจัดการความรู้ขององค์การในประเทศไทย : ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์การราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๘.
- สุพัตรา จารุวัฒน์พานิช. องค์กรแห่งการเรียนรู้ : แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๓.
- แสงจันทร์ ศรีประเสริฐ. กลยุทธ์การนำการจัดการความรู้มาใช้พัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขันของธนาคารพาณิชย์ไทย: ศึกษาธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๕๙.
- อภันตรี รอดสุทธิ. ความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ความสำคัญกับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาโครงการจุดสัมพันธ์ธนาคาร ไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๑.
- อนุศักดิ์ วนาปกรณ์ และอุษา สาระศาลิน. การจัดการความรู้และสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในสำนักงานวิทยการตำรวจ. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๘.



**ภาคผนวก**

## เค้าโครงการสัมภาษณ์

เรื่อง “การพัฒนา การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของกองบัญชาการกองทัพไทย”

การดำเนินการจัดทำวิจัยเรื่อง “การพัฒนา การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของกองบัญชาการกองทัพไทย” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันป้องกันประเทศ มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยประกอบด้วย

๑. เพื่อศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย
๒. เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนา การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของกองบัญชาการกองทัพไทย

แนวทางการสัมภาษณ์ เป็นคำถามเกี่ยวกับ การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของกองบัญชาการกองทัพไทย ซึ่งการให้รายละเอียดข้อมูลการให้สัมภาษณ์ของท่าน เพื่อการศึกษาครั้งนี้ จะเกิดประโยชน์ต่อการเป็นแนวทางในการพัฒนา การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของกองบัญชาการกองทัพไทย

ขอขอบพระคุณอย่างสูง

พล.ต.

(ไพศาล งามวงษ์วาน)

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร  
หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ ๕๙ เลขประจำตัว ๘๑๙๖

## คำอธิบาย

ข้อคำถามสำหรับนำไปใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึกครั้งนี้ ได้ดำเนินการออกแบบการวิจัย (research design) หรือการสร้างแบบสัมภาษณ์ โดยการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง หรือเป็นกระบวนการวิธีการสัมภาษณ์ที่มีรูปแบบหรือมีลักษณะที่ไม่เป็นมาตรฐาน (Unstructured or Unstandardized Interview) หรือการสัมภาษณ์แบบชี้แนะ (Guided Interview) ซึ่งในการกำหนดโครงสร้างของข้อคำถามนั้น ประกอบไปด้วยข้อคำถาม จำนวน ๔ ตอน โดยมีประชากรและกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึกประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และข้าราชการ รวมทั้งสิ้นจำนวน ๙ ท่าน ดังต่อไปนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : ผู้บริหารระดับเจ้ากรม	จำนวน ๑ ท่าน
ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : ผู้ปฏิบัติงานที่นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติประกอบด้วย	
- ผู้อำนวยการสำนัก	จำนวน ๒ ท่าน
- รองผู้อำนวยการสำนัก	จำนวน ๒ ท่าน
- ผู้อำนวยการกอง	จำนวน ๒ ท่าน
ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : ข้าราชการทั่วไปประกอบด้วย	
- หัวหน้าแผนก	จำนวน ๒ ท่าน

### ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ยศ - ชื่อ - สกุล.....

.....

ตำแหน่ง.....

.....

วุฒิการศึกษาสูงสุด.....

.....

สถานที่ทำงาน.....

.....

### ตอนที่ ๒ ความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการองค์ความรู้

ประเด็นที่ ๑ มีแนวคิด/เหตุผลหรือความต้องการอย่างไรบ้างในการนำการจัดการองค์ความรู้ มาใช้เป็นนโยบายเพื่อกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ของ กองบัญชาการกองทัพไทย

(คำอธิบาย “การจัดการความรู้” หมายถึง ความสามารถในการจัดการเกี่ยวกับกระบวนการภายในองค์กร ที่จะเพิ่ม/พัฒนาขีดความสามารถให้กับข้าราชการ โดยอาศัยความรู้ทั้งในเรื่องของการสรรหาความรู้ที่ถูกต้องสำหรับบุคคลที่เหมาะสม การจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ และการแบ่งปันความรู้ตามความเหมาะสม เพื่อช่วยให้องค์กรพัฒนาและปรับปรุงความสามารถในการดำเนินงาน

การจัดการความรู้เป็นวงจรที่มีความเชื่อมโยงกันอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง  
สม่ำเสมอ โดยมีเป้าหมายร่วมกัน ก็คือ การนำองค์ความรู้ที่นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนางาน  
และพัฒนาคน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร)

.....  
.....  
.....  
.....

ประเด็นที่ ๒ มีวิธีการให้ได้มาซึ่งความรู้/ข้อมูล อย่างไร และมีการพัฒนาความรู้/ข้อมูล  
ด้วยวิธีใด

(คำอธิบาย “การให้ได้มาและการพัฒนาความรู้/ข้อมูล” หมายถึง การจัดหาความรู้ซึ่งเป็น  
ความรู้ที่มีประโยชน์และมีผลต่อการทำงานขององค์กร ทั้งจากแหล่งภายใน และภายนอกองค์กร  
อาจจะอยู่ในรูปของข้อมูล ความคิด การกระทำ และประสบการณ์ต่าง ๆ ที่กระจัดกระจายอยู่ใน  
บุคลากรแต่ละส่วน แต่ในบางครั้งความรู้ที่แสวงหามาได้นั้น อาจจะยังไม่สามารถที่นำมาใช้ได้ทันที  
จะต้องมีการพัฒนาความรู้ โดยการปรับเปลี่ยนความรู้นั้น ให้เข้ากับศักยภาพของบุคลากร หรืออาจจะ  
ต้องทำการพัฒนาความรู้ที่ได้รับมาใหม่ ซึ่งความรู้ อาจเกิดจากภายใน หรือการนำเรียนรู้จาก  
ประสบการณ์ที่ผ่านมาในอดีต เป็นต้น)

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

ตอนที่ ๓ การจัดการองค์ความรู้ในปัจจุบันของกองบัญชาการกองทัพไทย

ประเด็นที่ ๑ ปัจจุบัน กองบัญชาการกองทัพไทยมีการจัดการองค์ความรู้หรือไม่ อย่างไร

.....  
.....  
.....  
.....

ประเด็นที่ ๒ มีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการใช้กระบวนการจัดการ  
ความรู้ในการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ของกองบัญชาการกองทัพไทย อย่างไรบ้าง

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

ตอนที่ ๔ แนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของกองบัญชาการกองทัพไทย

ประเด็นที่ ๑ มีองค์ประกอบหรือปัจจัยใดบ้างที่ทำให้การจัดการองค์ความรู้  
ของกองบัญชาการกองทัพไทยประสบผลสำเร็จ

.....  
.....  
.....  
.....

ประเด็นที่ ๒ มีข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
ของกองบัญชาการกองทัพไทย อย่างไรบ้าง

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

ประเด็นสำคัญอื่นๆ.....

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ	พลตรี ไพศาล งามวงษ์วาน
วัน เดือน ปีเกิด	๒๗ พฤศจิกายน ๒๕๐๕
การศึกษา	โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า รุ่นที่ ๓๔ ปริญญาตรีวิศวกรรมโยธา วิทยาลัยการทหารรัฐเวอร์จิเนีย สหรัฐอเมริกา ปริญญาโทวิศวกรรมโครงสร้าง มหาวิทยาลัยจอร์จวอชิงตัน สหรัฐอเมริกา หลักสูตรเสนาธิการทหารบก รุ่นที่ ๗๗
ประวัติการทำงาน โดยย่อ	ผู้อำนวยการกองซ่อมบำรุง สำนักงานสนับสนุน หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา ผู้บังคับหน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ ๒๓ สำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการ ทหารพัฒนา ผู้บังคับหน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ ๒๕ สำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการ ทหารพัฒนา รองผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา
ตำแหน่งปัจจุบัน	ผู้อำนวยการสำนักบริหารสิ่งอุปกรณ์ กรมส่งกำลังบำรุงทหาร

# สรุปย่อ

ลักษณะวิชา การทหาร

เรื่อง การพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย

ผู้วิจัย พลตรี ไพศาล งามวงษ์วาน

หลักสูตร วปอ.

รุ่นที่ 59

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักบริหารสิ่งอุปกรณ์กรมส่งกำลังบำรุงทหาร  
กองบัญชาการกองทัพไทย

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 หมวด 3 มาตรา 11 กำหนดให้ “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้.” โดยมีสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการติดตามและประเมินผล นอกจากนี้นโยบายของรัฐบาลที่ได้แถลงต่อรัฐสภาในวันอังคารที่ 23 สิงหาคม 2554 นโยบายที่ 8 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หัวข้อที่ 8.1.2 กำหนดว่า “พัฒนาและส่งเสริมรูปแบบโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่น คล่องตัวสูง ปรับระบบบริการประชาชนเชิงรุก มุ่งเน้นการจัดการความรู้และพัฒนาส่วนราชการ ให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้” สำหรับรัฐบาลปัจจุบันได้ให้ความสำคัญไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีในด้านการปรับสมดุลและพัฒนาาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

สำหรับองค์การทหารแล้ว แม้ว่าวัตถุประสงค์ของการจัดและลักษณะของการปฏิบัติขององค์การอาจแตกต่างไปจากองค์การโดยทั่วไป แต่องค์ความรู้สำหรับองค์การทหารก็สามารถอาศัยวิธีการจัดการความรู้ขององค์การของรัฐบาลอื่นๆหรือทางธุรกิจทั่วไปโดยอาศัยการประยุกต์ใช้งานให้เหมาะสมกับองค์การทหารได้ ทั้งนี้ก็เนื่องมาจากกระแสแห่งโลกาภิวัตน์ที่ส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงของโลกทำให้ทุกสังคมจำเป็นต้องเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถและโอกาสในการเรียนรู้ให้มากยิ่งขึ้น รวมถึงมีการพัฒนากำลังคนและองค์การให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

กระทรวงกลาโหมเป็นส่วนราชการด้านความมั่นคง มีภารกิจหน้าที่เกี่ยวกับการป้องกันและรักษาความมั่นคงของราชอาณาจักรจากภัยคุกคามทั้งภายในและภายนอกประเทศ ได้กำหนดนโยบายเฉพาะที่ให้ความสำคัญอย่างชัดเจนตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 ในการพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนากองทัพไทยให้เป็นองค์การบริหารแนวใหม่ ที่สนับสนุนการเรียนรู้ ส่งเสริมพัฒนาขีดความสามารถของกำลังพลในทุกระดับ ให้มีความคิดอย่างเป็นระบบ และสามารถแข่งขันกับกระแสการเปลี่ยนแปลง โดยในส่วนของกองบัญชาการกองทัพไทย เป็นองค์การที่มีความสำคัญ เนื่องด้วยเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ ควบคุม อำนาจการ สั่งการ

และกำกับดูแลการดำเนินงานของส่วนราชการในกองทัพไทย ในการเตรียมกำลัง การป้องกันราชอาณาจักร และดำเนินการเกี่ยวกับการใช้กำลังทางทหาร ตามอำนาจหน้าที่ของกระทรวงกลาโหมให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด จึงเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญอันมีองค์ความรู้ในการอำนวยความสะดวก และการกำกับการดูแลอย่างมากมาย และได้มีการกำหนดกระบวนการในการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ให้กับหน่วยงาน ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องศึกษา การพัฒนา การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของกองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อให้มีความต่อเนื่องและสามารถนำมาช่วยการปฏิบัติงานและก้าวทันต่อความก้าวหน้าของโลกต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย
2. เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนา การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของกองบัญชาการกองทัพไทย

## ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตเนื้อหา ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของกองบัญชาการกองทัพไทย โดยการศึกษา ค้นคว้า รวบรวมข้อมูล ที่เกี่ยวกับหลักการ ทฤษฎี บททศความวิชาการ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้ ตลอดจนหาแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาให้กองบัญชาการกองทัพไทยเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เฉพาะในส่วนที่เป็นประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของกองบัญชาการกองทัพไทย

2. ขอบเขตผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้ที่ส่วนกำหนดแนวทางนโยบาย การพัฒนา การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้มีความรู้ ความเข้าใจในการองค์ความรู้ การพัฒนาเพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

3. ขอบเขตด้านพื้นที่ ในการศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาในกรอบของ กองบัญชาการกองทัพไทย โดยมุ่งเน้น กรอบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของหน่วยงานที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ถนนแจ้งวัฒนะ กรุงเทพมหานคร

4. ขอบเขตด้านระยะเวลา ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยทำในกรอบระยะเวลาตามหลักสูตรวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ โดยใช้เวลาในการศึกษา ตั้งแต่ ค.ศ. 2559- พ.ศ.2560

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีการดำเนินการ รวบรวมข้อมูลทุติยภูมิจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ จากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ที่เกี่ยวข้อง

ศึกษาเปรียบเทียบแนวทางการดำเนินการด้านการพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานในต่างประเทศที่มีภารกิจคล้ายกับกองบัญชาการกองทัพไทย



ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา(Context Analysis) โดยวิเคราะห์เนื้อหาของข้อมูล เพื่อแยกแยะให้เห็นถึงองค์ประกอบและการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย เปรียบเทียบกับแผนการจัดการความรู้โครงการพัฒนาส่วนราชการ ให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ในส่วนราชการซึ่งจัดทำโดยสำนักงาน ก.พ.ร.

## ผลการวิจัย

ในการพัฒนา การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของกองบัญชาการกองทัพไทย ต้องมีกระบวนการจัดการองค์ความรู้ ดังนี้

1. การบ่งชี้ความรู้ เป็นการระบุเกี่ยวกับความรู้ที่กองบัญชาการกองทัพไทยจำเป็นต้องมีต้องใช้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์การ ได้แก่ ความรู้อะไรบ้าง ความรู้อะไรที่มีอยู่แล้ว อยู่ในรูปแบบใด และอยู่ที่ใคร

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ เป็นการสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เดิม แยกความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้วออกไป มีหลายแนวทาง เช่น ใช้ SECI model นำบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ต่างกันมาประชุม/ทำงานร่วมกัน จ้างคนที่มีความรู้มาทำงานในหน่วยงาน ทั้งนี้ยังต้องมีแรงโน้มน้าวให้กำลังพลที่ปฏิบัติงานมีความรักหน่วย และทำงานเพื่อหน่วย

3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ แบ่งชนิด ประเภท เช่น กฎ ระเบียบ ขั้นตอนการทำงาน ฯลฯ กำหนดวิธีการจัดเก็บและค้นคืน เพื่อให้สืบค้น เรียกคืนและนำไปใช้ได้สะดวก

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เป็นการกลั่นกรองความถูกต้อง ครบถ้วน ทันสมัย ใช้งานได้ของความรู้ ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

5. การเข้าถึงความรู้ เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

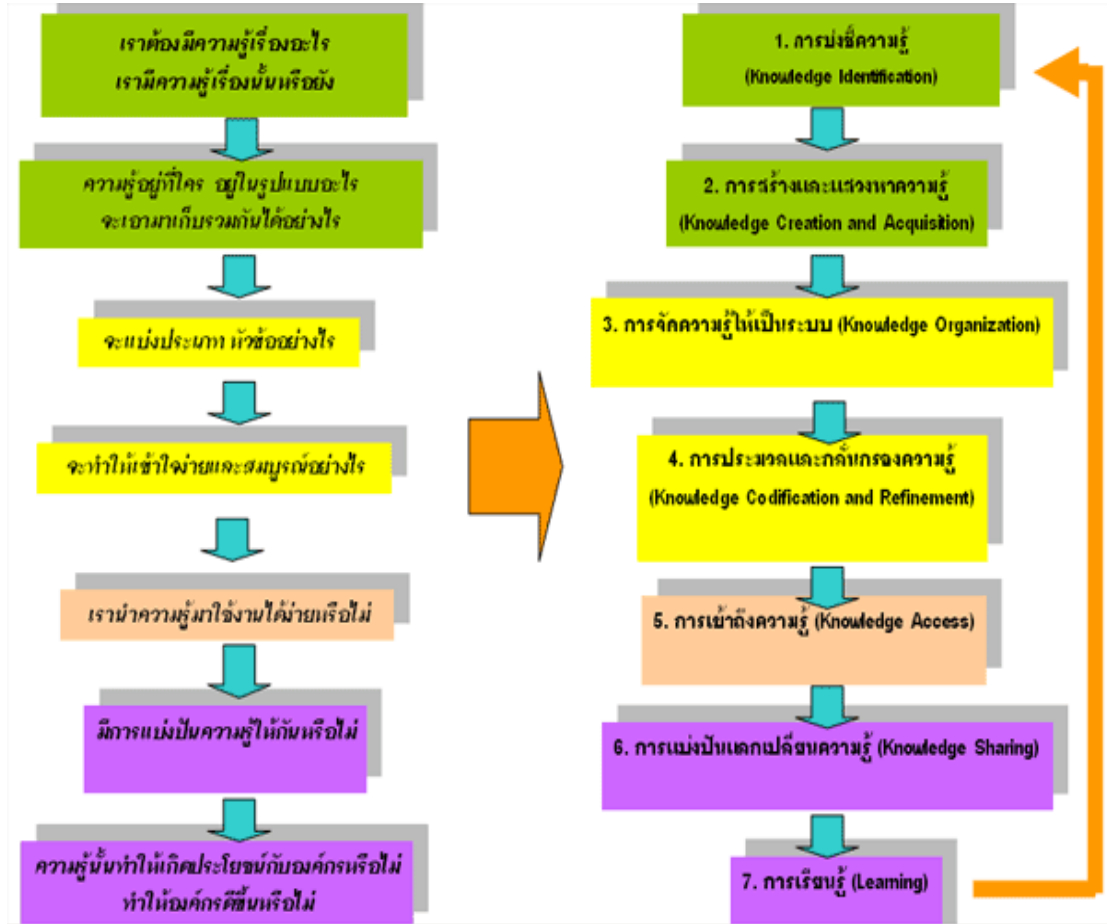
6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นการนำความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงานมาแลกเปลี่ยนเคล็ดลับ เทคนิคการทำงาน เทคนิคการแก้ปัญหา หรือปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงาน สำหรับความรู้ที่ชัดเจน Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็น เอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ ส่วนความรู้ที่ฝังในตัวคน Tacit Knowledge อาจจัดทำเป็นระบบที่มิข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนนักปฏิบัติ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว(ผู้เชี่ยวชาญจากที่หนึ่งไปปฏิบัติงานในอีกที่หนึ่ง) เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

7. การเรียนรู้ เป็นการนำความรู้ที่ได้จากการแบ่งปันแลกเปลี่ยนหรือสืบค้นไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน แล้วเกิดความรู้ใหม่นำมาเข้าระบบจัดเก็บหรือแบ่งปันแลกเปลี่ยน ก็จะต้องมีความรู้ใหม่ให้ใช้ประโยชน์ต่อไปได้เรื่อยๆ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากวงจร “สร้างองค์ความรู้ นำความรู้ไปใช้ เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่” และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

การศึกษาครั้งนี้ผลการวิจัยสามารถตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยทั้ง 2 ข้อโดยมีรายละเอียดผลการศึกษาวิจัยที่ตอบวัตถุประสงค์ทั้ง 2 ประการ สรุปได้ดังนี้

1. ผลการวิจัยตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ กอบัญชาการกองทัพไทย การศึกษาทำให้ทราบถึงแนวทางการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้ของ กอบัญชาการกองทัพไทย โดยเริ่มมีการปฏิบัติอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 โดยในช่วง 4 ปีแรก นั้นกรมกำลังพลทหารเริ่มนำการจัดการความรู้มาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนากำลังพล พัฒนางานและ หน่วยงาน โดยเริ่มทดลอง คัดเลือกส่วนราชการ 3 หน่วยให้ดำเนินการจัดทำองค์ความรู้ ต่อมา กอบัญชาการกองทัพไทย เล็งเห็นถึงความสำคัญการบริหารองค์ความรู้ในองค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อ พัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพ พัฒนาศักยภาพของกำลังพลให้สามารถทำงานอย่างผู้รู้จริง และพัฒนา ฐานความรู้ของกอบัญชาการกองทัพไทย ให้เป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) โดยให้ส่วนราชการของกอบัญชาการกองทัพไทยจัดทำแผนการจัดการความรู้ขึ้นหน่วยละ 1 องค์ความรู้ ของทุกปีตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดตามแผนยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของกอบัญชาการ กองทัพไทย ปี 53-57 ในช่วง 2 ปีต่อมายังคงมีการดำเนินการลักษณะเดิมแต่เพิ่มเติมให้ให้ กรมกำลังพล ทหารรับผิดชอบการจัดการความรู้ของกอบัญชาการกองทัพไทยในภาพรวมอีก 3 เรื่อง ในปัจจุบันเพิ่มเติม ให้กรมกำลังพลทหารรับผิดชอบการจัดการความรู้ของทุกกองงานของกรมกำลังพลทหาร นอกจากนี้ยังม ีการนำแผนที่ความรู้ (K-Map) มาใช้เป็นเครื่องมือ ระบุองค์ความรู้สำหรับการดำเนินงานหลังจากนี้จะปฏิบัติ ตามยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของกอบัญชาการกองทัพไทยปี 2561- 2564 การจัดการความรู้ของ กอบัญชาการกองทัพไทยได้ดำเนินการตามแนวทางจัดทำแผนการจัดการความรู้ของสำนักงาน ก.พ.ร. ซึ่ง มีกระบวนการจัดการความรู้เป็นกรอบให้ปฏิบัติ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ของกอบัญชาการ กองทัพไทยโดยมีเจ้ากรมกำลังพลทหารเป็นประธานกรรมการมีการกำหนดหรือบ่งชี้องค์ความรู้ที่ต้องการ ในแต่ละปีตามประเด็นยุทธศาสตร์ของแผนปฏิบัติราชการของกอบัญชาการกองทัพไทยและมีการ พิจารณาจากความสำคัญและความจำเป็นเร่งด่วน ทั้งนี้ในแต่ละองค์ความรู้จะมีแบบฟอร์มมาตรฐานซึ่ง ประกอบด้วย 7 ประเด็นหลักตามกระบวนการจัดการความรู้

แผนภาพที่ 1 กระบวนการจัดการความรู้ ก.ร.พ.



ที่มา : [http://www.bcnc.ac.th/blogkm/?page\\_id=10](http://www.bcnc.ac.th/blogkm/?page_id=10) สืบค้นเมื่อ 93มิ.ย. 2560(

2. ผลการวิจัยต่อบัณฑิตผู้ประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนา การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ซึ่งจากการรวบรวมและศึกษาข้อมูลทั้งจากเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่า การดำเนินจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา ยังมีบางประเด็นที่สามารถพัฒนา เพื่อให้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้นสรุปได้ดังนี้

2.1 ผู้บังคับบัญชาในระดับผู้กำหนดนโยบายมีความรู้ความเข้าใจและเห็นความสำคัญ การเปลี่ยนผู้บังคับบัญชาบางครั้งทำให้ขาดความต่อเนื่อง การถ่ายทอดความเข้าใจไปยังระดับรองลงไปยังไม่ทั่วถึง กำลังพลระดับกลางถึงระดับล่างยังไม่มีความรู้ความเข้าใจเท่าที่ควร จึงควรมีการสร้างความรู้ความเข้าใจ ในเรื่องการจัดการความรู้ให้มากขึ้น

2.2 การปฏิบัติของหน่วยของกองบัญชาการกองทัพไทย มีการกำหนดแผนงาน ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา อย่างชัดเจนมีการกำหนดการจัดทำองค์ความรู้ของหน่วยในกองบัญชาการกองทัพไทยปีละ 1 องค์ความรู้ต่อหน่วยขณะที่มีองค์ความรู้ที่สำคัญจำนวนมากที่ควรจัดทำ

2.3 ยังขาดการกำหนดหรือจัดตั้งทีมผู้เชี่ยวชาญ มีความสำคัญในการขับเคลื่อนการจัดการ ความรู้ขององค์การ

2.4 การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้เป็นส่วนสำคัญต่อการพัฒนาสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้

2.5 ระบบสารสนเทศจำเป็นต่อการบริหารจัดการองค์ความรู้ทั้งในด้านการรวบรวม จัดเก็บ และนำองค์ความรู้ไปใช้

2.6 การมีระบบประเมินผลที่มีประสิทธิภาพตามวงรอบที่เหมาะสมรวมทั้งการให้รางวัล และการยอมรับเป็นตัวกระตุ้นที่สำคัญต่อการเรียนรู้แบบรายบุคคลและแบบองค์การ

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1. กองบัญชาการกองทัพไทยควรเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้และบรรจุให้อยู่ในยุทธศาสตร์เพื่อขับเคลื่อนการทำงานของกองบัญชาการกองทัพไทยและผู้บริหารในหน่วยงานทุกระดับ ควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับและทุกระดับจะทำให้กองบัญชาการกองทัพไทยพัฒนาได้อย่างรวดเร็วและยั่งยืนตลอดจนมีการสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อเพื่อแผ่กัน ทางความรู้จะทำให้ภารกิจของ กองบัญชาการกองทัพไทยในทุกภารกิจสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

1.2 กองบัญชาการกองทัพไทยควรส่งเสริมการใช้และพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัยอยู่เสมอมีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องมีเครื่องมือและอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอและมีโปรแกรมที่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติตลอดจนเพิ่มช่องทางในการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้หลากหลาย

1.3 กองบัญชาการกองทัพไทยควรเพิ่มช่องทางการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการเผยแพร่ให้กับบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องให้เข้าถึงได้ง่ายสะดวกและรวดเร็วตลอดจนจัดกิจกรรมต่างๆรวมไปถึงการ อบรมสัมมนาทั้งบุคลากรภายในและภายนอกเพื่อได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่หลากหลายขึ้นและสามารถ นำมาพัฒนาปรับปรุงกระบวนการจัดการความรู้ของตัวเองได้

1.4 ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคตได้ อย่างชัดเจนมีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อผลสำเร็จโดยรวมของกองบัญชาการกองทัพไทยเป็นหลัก มีความสามารถในการโน้มน้าวชักจูงให้ผู้ตามปฏิบัติด้วยความเต็มใจได้เป็นอย่างดีนอกจากนี้ผู้บริหารควร แสดงความชมเชยให้รางวัลหรือเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นให้กับผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งข้อเสนอแนะดังกล่าวควรดาเนินการอย่างสม่ำเสมอ

1.5 ผู้บริหารควรสร้างและส่งเสริมให้บุคลากรมีค่านิยมที่เป็นเอกลักษณ์และยอมรับว่าทุกคนเป็นส่วนหนึ่งของกองบัญชาการกองทัพไทยควรส่งเสริมสนับสนุนให้มีการถ่ายทอดค่านิยมวิธีการปฏิบัติต่างๆให้แก่สมาชิกใหม่เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดการความรู้และเรียนรู้จากนั้นควรส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานเป็นทีมและมีการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานประพฤติปฏิบัติตามค่านิยมร่วมวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน

## 2. ข้อเสนอแนะระดับปฏิบัติ

2.1 ส่งเสริมให้กำลังพลคิดและเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์รวมถึงการกระตุ้นและการให้รางวัลแก่ผู้สร้างนวัตกรรมใหม่ที่มีการเรียนรู้เชิงปฏิบัติมีกิจกรรมต่างๆเช่นการสนับสนุนโครงการพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย (Routine to Research, RtoR) ให้มากขึ้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มนักปฏิบัติเพื่อเป็นการถ่ายโอนความรู้โดยไม่ข้อจำกัดและนำความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ไปใช้ปฏิบัติจริง

2.2 มีการมอบหมายหน่วยงานที่รับผิดชอบจัดทำโครงการที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมมีการคิดและพัฒนาของบุคลากรทุกคนและทำอย่างต่อเนื่องตรงตามความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน

2.3 ควรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างสม่ำเสมอทั้งในหน่วยงานระหว่างหน่วยงานและระหว่างเหล่าทัพ ตลอดจนส่วนราชการอื่น ๆรวมทั้งการจัดอบรมสัมมนาเพื่อพัฒนาบุคลากรและหน่วยงานให้พัฒนาอย่างยั่งยืน

2.4 พัฒนาขีดความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้กับผู้ปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง

## 3. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

3.1 การวิจัยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย โดยใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ

3.2 ประเด็นโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3.3 ประเด็นระดับวุฒิการศึกษาของผู้ปฏิบัติงานกับผลสำเร็จของการเรียนรู้

3.4 ศึกษาเปรียบเทียบความสำเร็จของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับส่วนราชการพลเรือนหรือองค์กรภาคธุรกิจ