

แนวทางการพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ของ  
กองบัญชาการกองทัพไทย

โดย

พลตรี ชนวุฒิ อธิวิวัฒน์  
ผู้อำนวยการสำนักปฏิบัติการกิจการพลเรือน

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร  
หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๖๓  
ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช ๒๕๖๓ - ๒๕๖๔



## หนังสือรับรอง

วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ได้อนุมัติให้เอกสาร  
วิจัยส่วนบุคคลเรื่อง “แนวทางการพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย”  
ลักษณะวิชา สังคมจิตวิทยา ของ พลตรี ชนวุฒิ อธิธาวัฒนะ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
การป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๖๓ ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช ๒๕๖๓ - ๒๕๖๔

พลโท

(วิโรจน์ เกิดแสง)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร  
สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

## บทคัดย่อ

**เรื่อง** แนวทางการพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย  
**ลักษณะวิชา** สังคมจิตวิทยา  
**ผู้วิจัย** พลตรี ชนวุฒิ อธิธิวัฒน์ **หลักสูตร** วปอ. **รุ่นที่** ๖๓

การศึกษาวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย” มีวัตถุประสงค์ ๑. เพื่อศึกษารูปแบบองค์กรในการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ในปัจจุบัน ๒. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ๓. เพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย โดยผู้ศึกษาใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) นำเสนอโดยการพรรณนาและวิเคราะห์ควบคู่กันไป (Descriptive and Analytical Method) ในเชิงของการเป็นเหตุเป็นผล

ผลการศึกษาวิจัยพบว่าแนวทางการพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ตามที่กล่าวมาแล้วนั้น ผู้ศึกษาเห็นว่า การพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย มีความสอดคล้องและเป็นไปตามทฤษฎีด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จากการที่ได้สัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) กลุ่มตัวอย่างข้าราชการที่ปฏิบัติที่มีส่วนร่วมในการดำเนินงานจัดทำนโยบายด้านการจัดการความรู้ของกำลังพลกองบัญชาการกองทัพไทย /หรือในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ของกำลังพลกองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อศึกษารูปแบบองค์กรในการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ในปัจจุบัน ศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย พร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางในการพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ซึ่งการถอดบทเรียนรู้จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) ของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านการศึกษาของกำลังพลกองบัญชาการกองทัพไทยนั้น ผู้ศึกษาพบว่า การปฏิบัติในกระบวนการที่สำคัญในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของส่วนราชการใน บก.ทท. ในการพัฒนาบริหารและจัดสรรทรัพยากร ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญอยู่ ๔ กระบวนการ ได้แก่ ประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญอยู่ ๔ กระบวนการ ได้แก่ ๑. กระบวนการจัดทำแผน ๒. กระบวนการจัดสรรทรัพยากร ๓. กระบวนการปฏิบัติงาน ผลผลิต/ผลลัพธ์ ๔. กระบวนการตรวจสอบและประเมินผล

ข้อเสนอแนะที่ได้จากผลการวิจัยในครั้งนี้ จากผลการศึกษาแนวทางการพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ผู้ศึกษาวิจัยมีข้อเสนอแนะในการพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ ดังต่อไปนี้คือ

๑. ควรกำหนดให้การจัดการความรู้ (KM) เป็นหนึ่งในนโยบายของแต่ละส่วนราชการ โดยต้องกำหนดเป้าหมายและระยะเวลาที่ชัดเจน รวมถึงมีการติดตามประเมินผลอย่างเป็นรูปธรรมและจริงจัง

๒. ควรกำหนดให้มีการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ และแนวการปฏิบัติเกี่ยวกับนโยบาย วิสัยทัศน์ แนวทาง ยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการ

กองทัพไทย ตามที่กำหนดของกองบัญชาการกองทัพไทยให้กับกำลังพลทุกนายตามแนวทางรับราชการ

๓. ควรผลักดันให้ทุกหน่วยจัดทำ KM จากงานประจำอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีการผนวกกับงาน KM เข้ากับยุทธศาสตร์ และมีการสื่อสารเพื่อการรับรู้และเข้าใจตรงกันของกำลังพล

๔. จัดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกำลังพลจากส่วนราชการเพื่อเพิ่มพูนความและส่งเสริมให้มีกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง ที่จะทำให้กำลังพลที่ไม่เข้าใจในการดำเนินการจัดการความรู้ สามารถเรียนรู้ เข้าใจในกระบวนการจัดการความรู้ได้อย่างทั่วถึง และส่งเสริมให้เกิดเป็นเครือข่าย

ดังนั้นแนวทางการจัดการความรู้จึงมีความสำคัญ ถือเป็นหัวใจสำคัญในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ค้นพบจากการศึกษาวิจัยแนวทางการพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย กระบวนการพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย จะสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ในการพัฒนากำลังพลเพื่อเตรียมความพร้อมในการป้องกันประเทศ จะช่วยให้การพัฒนากำลังพลกองบัญชาการกองทัพไทยมีประสิทธิภาพ สามารถพัฒนากำลังพลให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของกองทัพไทย “เป็นกองทัพชั้นนำในภูมิภาค มีนวัตกรรมทันสมัย ปฏิบัติการร่วมอย่างมีประสิทธิภาพทุกมิติ” และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของกองบัญชาการกองทัพไทย “เป็น DIGITAL Headquarters ภายใน พ.ศ. ๒๕๖๕ และมุ่งสู่การเป็น SMART Headquarters ภายใน พ.ศ.๒๕๘๐

## Abstract

**Title** Guidelines for personnel development in knowledge management of the Royal Thai Armed Forces Headquarters  
**Field** Psychological Society  
**Name** Maj. Gen. Chanavud Ittiwattana      **Course** NDC      **Class** 63

This paper aims to study and suggest Guidelines for personnel development in knowledge management of the Royal Thai Armed Forces Headquarters. Qualitative research method is applied focusing on finding 1. To study the organizational model in knowledge management of the Royal Thai Armed Forces Headquarters at present 2. To study the problems and obstacles of the Royal Thai Armed Forces Knowledge Management Operations 3. To suggest guidelines for the development of personnel in knowledge management of the Royal Thai Armed Forces Headquarters. The researcher used a qualitative research method. It is presented by describing and analyzing it together (Descriptive and Analytical Method) in terms of rationality.

The results of the study revealed that the personnel development guidelines for knowledge management of the Royal Thai Armed Forces Headquarters As already mentioned. The study found that the development of personnel in knowledge management of the Royal Thai Army Headquarters. It is consistent and in accordance with the theory of human resource management from the in-depth interview (in-depth interview). The sample group of civil servants who participated in the implementation of knowledge management policies of the Royal Thai Army Headquarters /or as you are a knowledge management worker of the Royal Thai Army Headquarters. To study the organizational model in knowledge management of the Royal Thai Armed Forces Headquarters at present. To study the problems and obstacles of the Royal Thai Armed Forces Knowledge Management Operations To suggest guidelines for the development of personnel in knowledge management of the Royal Thai Armed Forces Headquarters. in which the lessons learned from the in-depth interview (in-depth interview) of the sample of civil servants working in the education of the Royal Thai Army Headquarters. The study also found that the practice in the process that is important in the implementation of policies in government agencies of the Royal Thai Armed Forces Headquarters to develop, manage and allocate resources. It consists of four important processes: 1. Planning process. 2. Resource allocation process. 3. Operation process Productivity/Results. 4. Inspection and Evaluation Process.

Recommendations obtained from the results of this research. The results of the study revealed that the personnel development guidelines for knowledge management of the Royal Thai Armed Forces Headquarters As already mentioned. The study found that the development of personnel in knowledge management of the Royal Thai Army Headquarters.

The following are

1. Knowledge management (KM) should be defined as one of the policies of each government agency. by having to set clear goals and timelines as well as having a concrete and serious follow-up assessment.

2. Should provide for the enhancement of knowledge and understanding and guidelines on policies, visions, guidelines and strategies for personnel development in knowledge management of the Royal Thai Armed Forces Headquarters. as prescribed by the Royal Thai Armed Forces Headquarters to all personnel according to the guidelines for service

3. All units should be encouraged to produce KM from their routine tasks in a concrete manner. with integration of KM work into the strategy and there is communication for mutual awareness and understanding of the troops.

4. Provide a forum for exchanging knowledge among personnel from government agencies in order to increase their knowledge and promote continual knowledge management activities. to make the troops who do not understand how to conduct knowledge management can learn Thorough understanding of knowledge management processes and fostering a network.

Therefore, knowledge management approaches are important. It is considered the key to leading the organization to success. Therefore, it is important to find out from the research study on personnel development guidelines for knowledge management of the Royal Thai Armed Forces Headquarters. The process of personnel development in knowledge management of the Royal Thai Armed Forces Headquarters will be able to fix various problems in the development of personnel to prepare for national defense It will help the development of the Royal Thai Army Headquarters to be effective. able to develop effective personnel in line with the vision of the Thai Army “To be the leading army in the region modern innovation effective joint operations in all dimensions” and in line with the vision of the Royal Thai Armed Forces Headquarters “to be DIGITAL Headquarters by 2022 and to be SMART Headquarters by 2037.

## คำนำ

การวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยไปสู่ การปฏิบัติของหน่วยงาน วิเคราะห์เปรียบเทียบแนวทางการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยด้านการ จัดการความรู้ และเสนอแนวทางการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยด้านการจัดการความรู้ ผลการศึกษา ที่ได้จะสามารถนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนากำลังพล เพื่อการบริหารจัดการกำลังพลที่มี ประสิทธิภาพ จะส่งผลให้เกิดพลังความเข้มแข็ง ยุติธรรม นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ สามารถ พัฒนากำลังพลให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของกองทัพไทย “เป็นกองทัพชั้นนำใน ภูมิภาค มีนวัตกรรมทันสมัย ปฏิบัติการร่วมอย่างมีประสิทธิภาพทุกมิติ” และสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ของกองบัญชาการกองทัพไทย “เป็น DIGITAL Headquarters ภายใน พ.ศ.๒๕๖๕ และมุ่ง สู่การเป็น SMART Headquarters ภายใน พ.ศ.๒๕๘๐

พลตรี

(ชนวุฒิ อธิวิวัฒน์)

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ รุ่นที่ ๖๓

ผู้วิจัย



## สารบัญ

|  | หน้า      |
|--|-----------|
| บทคัดย่อ   | ก         |
| Abstract   | ค         |
| คำนำ   | จ         |
| สารบัญ   | ฉ         |
| สารบัญตาราง  | ช         |
| สารบัญแผนภาพ   | ฌ         |
| <b>บทที่ ๑ บทนำ</b>  | <b>๑</b>  |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา   | ๑         |
| วัตถุประสงค์ของการวิจัย  | ๒         |
| ขอบเขตของการวิจัย  | ๓         |
| วิธีการดำเนินการวิจัย  | ๓         |
| ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย   | ๓         |
| คำจำกัดความ  | ๔         |
| <b>บทที่ ๒ แนวคิด ทฤษฎี และการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง</b>               | <b>๕</b>  |
| แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์                                     | ๕         |
| แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์                                      | ๒๑        |
| แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่                        | ๒๖        |
| แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้                                    | ๓๐        |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง  | ๔๙        |
| กรอบแนวคิดของการวิจัย  | ๕๕        |
| สรุป   | ๕๕        |
| <b>บทที่ ๓ ระเบียบวิธีวิจัย</b>  | <b>๕๖</b> |
| <b>บทที่ ๔ วิเคราะห์ปัญหาแนวทางการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย</b> | <b>๖๐</b> |
| สรุปและวิเคราะห์การศึกษาวิจัยแนวทางการพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้     |           |
| ของกองบัญชาการกองทัพไทย  | ๗๗        |
| สรุปผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการ  |           |
| กองทัพไทย  | ๗๙        |
| ปัจจัยแห่งความสำเร็จการพัฒนาด้านการจัดการความรู้ของกำลังพลกองบัญชาการ      |           |
| กองทัพไทย  | ๘๐        |
| สรุป   | ๘๑        |

## สารบัญ (ต่อ)

|                           | หน้า |
|---------------------------|------|
| บทที่ ๕ สรุปและข้อเสนอแนะ | ๘๒   |
| สรุป                      | ๘๒   |
| ข้อเสนอแนะ                | ๘๖   |
| บรรณานุกรม                | ๘๗   |
| ภาคผนวก                   | ๘๙   |
| แบบสัมภาษณ์เชิงลึก        | ๙๐   |
| ประวัติย่อผู้วิจัย        | ๙๓   |

## สารบัญตาราง

| ตารางที่  | หน้า |
|---|------|
| ๒ - ๑ การเปรียบเทียบหลักปฏิบัติระหว่างระบบคุณธรรมกับระบบอุปถัมภ์                                    | ๑๗   |
| ๒ - ๒ ความแตกต่างระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และ<br>การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิม | ๑๙   |

## สารบัญแนภาพ

| แนภาพที่                                     | หน้า  |
|--|-------|
| ๒ - ๑ แนวดการบริหารทรัพยากรมนุษย์            | ๙     |
| ๒ - ๒ หน้าที่ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การขนาดเล็ก | ๒ - ๓ |
| กระบวนการจัดการความรู้                       | ๔๓    |
| ๒ - ๔ กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง    | ๔๔    |

# บทที่ ๑

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ความรู้ในองค์กรมีอยู่มากมายหลายแหล่งความรู้ ไม่ว่าจะเป็นแหล่งความรู้ที่อยู่ในรูปของเอกสารและความรู้ที่อยู่กับคนในองค์กรที่มีประสบการณ์ในการทำงาน การจัดการความรู้เป็นกระบวนการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าความรู้เหล่านี้ถูกทำลายหายไปกับสภาวะแวดล้อมต่างๆ ที่เราไม่สามารถรู้ได้จากการคาดการณ์ล่วงหน้า โดยองค์กรไม่มีการเก็บข้อมูลและความรู้ไว้ก็เหมือนกับการเริ่มต้นใหม่ เกิดความซ้ำซ้อนของความรู้ที่มีอยู่และความรู้ที่เกิดขึ้นมาใหม่ ดังนั้นเราควรมีการจัดการความรู้เหล่านี้ เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ภายในองค์กร การจัดการความรู้ (Knowledge management) เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้เกิดพัฒนาการของความรู้ หรือการจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร และการรักษาความรู้ไว้ไม่ให้สูญหายความรู้ขององค์กร นอกจากความรู้ที่เป็นแบบแผนที่ชัดเจนแล้ว ความรู้ความชำนาญของบุคคลที่อยู่ในองค์กรถือเป็นทรัพยากรความรู้เช่นกัน กระบวนการจัดการความรู้จึงต้องเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาการดำเนินการของทุกองค์กร ให้อยู่ในรูปแบบมาตรฐาน เป็นต้นแบบเดียวกัน เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน สามารถที่จะถ่ายทอดได้ และที่สำคัญต้องมีความน่าเชื่อถือได้

ปัจจุบันการจัดการความรู้ต้องมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สามารถใช้งานง่ายและการตอบสนองการใช้งานที่มีความสะดวกรวดเร็ว สามารถนำความรู้ไปใช้ได้ทันที และยังคงความปลอดภัยในการเก็บรักษาความรู้ ประโยชน์ที่องค์กรจะได้จากการจัดการความรู้มีมากมาย อาทิ เช่น ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร เพื่อป้องกันการสูญหายของภูมิปัญญา ในกรณีที่บุคคลากรเกษียณอายุ ลาออก หรือเสียชีวิต เพื่อเพิ่มศักยภาพขององค์กรในการพัฒนาความสามารถที่จะแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ที่ได้เรียนรู้จากการปฏิบัติงานมาให้กับคนอื่นๆ ภายในองค์กร และมีการนำความรู้ไปปรับใช้กับงานที่ทำอยู่ให้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น เพื่อพัฒนาคน และพัฒนาองค์กร เมื่อพบข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงาน ก็สามารถหาวิธีแก้ไขได้ทันที และที่สำคัญยังช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการตัดสินใจและวางแผนดำเนินงานให้รวดเร็วและดีขึ้น เพราะมีสารสนเทศ หรือแหล่งความรู้เฉพาะที่มีหลักการเหตุผล และน่าเชื่อถือช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ

กองบัญชาการกองทัพไทย มีภารกิจที่สำคัญยิ่งในการจัดเตรียมกำลังการป้องกันราชอาณาจักรตามพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๕๑ เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับกำลังพลของกองทัพ ให้สามารถปฏิบัติภารกิจตามนโยบายของรัฐบาล นโยบายความมั่นคงแห่งชาติ และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การป้องกันประเทศ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงมีความจำเป็นต้องพัฒนากำลังพลให้มีทักษะ ความรู้ความสามารถ และเสริมสร้างทัศนคติ ในความเป็นทหารอาชีพ พร้อมทั้งปลูกฝังอุดมการณ์ของความรักชาติ

กองบัญชาการกองทัพไทย ได้ดำเนินการเรื่อง การจัดการความรู้ ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ หมวด ๓ มาตรา ๑๑ กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในกองบัญชาการกองทัพไทยให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดแรงผลักดันนโยบายและยุทธศาสตร์ของกองบัญชาการกองทัพไทย ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน (ราชกิจจานุเบกษา, 2546)

ดังนั้นแนวทางการพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะเป็นแนวทางในการพัฒนากำลังพลให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด มีการจัดการความรู้ที่เป็นระบบโดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ๆเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน รวมถึงสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้น เพื่อให้การพัฒนาความรู้ในส่วนราชการมีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของการเตรียมกำลังของกองบัญชาการกองทัพไทย ให้มีความพร้อมรบตามภารกิจที่ได้กำหนดไว้ในกฎหมาย อีกทั้งเป็นการเตรียมกำลังพลให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน ทุกมิติและการจัดการความรู้มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถพัฒนาได้อย่างยั่งยืนตลอดไป

ดังที่กล่าวมานั้น แนวทางการพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ที่ผ่านมาและที่จะปฏิบัติในอนาคตนั้น ผู้ศึกษาวิจัยได้สังเกตเห็นปัญหาดังกล่าว จึงมีความสนใจที่จะดำเนินการวิจัยแนวทางการพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย อันจะเป็นแนวทางการพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ที่จะมีความยั่งยืนและมีประสิทธิภาพ ที่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์ ซึ่งจะทำการกำลังพลสามารถพัฒนาตัวบุคคลและพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และกองบัญชาการกองทัพไทยมีความพร้อมในการป้องกันประเทศ จึงเป็นที่มาของโครงการวิจัยว่าจะมีแนวทางการพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทยอย่างไร ที่จะพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ได้อย่างยั่งยืนสามารถที่จะนำไปใช้ปรับปรุง พัฒนาและประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ อันจะส่งผลให้กองบัญชาการกองทัพไทยมีความพร้อมในการป้องกันประเทศ และกำลังพลกองบัญชาการกองทัพไทยจะเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเป็นกำลังสำคัญของกองบัญชาการกองทัพไทยต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. เพื่อศึกษารูปแบบองค์กรในการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ในปัจจุบัน
๒. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย
๓. เพื่อหาแนวทางการพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย

## ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถด้านการจัดการความรู้ของ กองบัญชาการกองทัพไทย เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ประกอบด้วยขอบเขต การศึกษาในรูปแบบต่อไปนี้

๑. ขอบเขตด้านเนื้อหา ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเฉพาะกำลังพลที่ปฏิบัติงานด้าน การจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย
๒. ขอบเขตด้านประชากร ผู้บริหาร ผู้วางแผน และผู้ปฏิบัติเกี่ยวกับการดำเนินการ จัดทำการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยมีการดำเนินการ ดังนี้

๑. การรวบรวมข้อมูล
  - ๑.๑ ทหุติยภูมิ รวบรวมจากแหล่งความรู้ต่างๆ เช่น เอกสารคำสั่ง นโยบาย ผลการ ประเมินการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ห้องสมุด บก.ทพ. ห้องสมุด วปอ. และ ห้องสมุดของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น
  - ๑.๒ ปฐมภูมิ มีการสัมภาษณ์ ผู้ปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชา และกำลังพลที่เกี่ยวข้องใน ด้านการจัดการความรู้ในกองบัญชาการกองทัพไทย
๒. การวิเคราะห์ข้อมูล ดำเนินการโดยการวิเคราะห์เนื้อหา และการวิเคราะห์เปรียบเทียบ และสังเคราะห์ข้อมูลทฤษฎี หลักการต่างๆ
๓. การนำเสนอข้อมูล ดำเนินการโดยนำเสนอข้อมูลรูป รายงานเชิงพรรณนา และ วิเคราะห์ นำเสนอแนวคิดใหม่ๆ
๔. การอภิปรายผลและนำเสนอข้อมูล

## ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

๑. ทำให้ทราบรูปแบบองค์กรในการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ในปัจจุบัน
๒. ทำให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการจัดการความรู้ของกองบัญชาการ กองทัพไทย
๓. ทำให้ทราบแนวทางหรือผลของการวิจัย จะทำให้ได้การพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ของ กองบัญชาการกองทัพไทย

## คำจำกัดความ

|                      |   |
|----------------------|---|
| กองบัญชาการกองทัพไทย | หมายถึง (Royal Thai Armed Forces) กองบัญชาการกองทัพไทย เป็นส่วนราชการในกองทัพไทย กระทรวงกลาโหมมีหน้าที่ควบคุม อำนวยการ สั่งการ และกำกับดูแลการดำเนินงานของส่วนราชการในกองทัพไทย ในการเตรียมกำลัง การป้องกันราชอาณาจักร และการดำเนินการเกี่ยวกับการใช้กำลังทหารตามอำนาจหน้าที่ของกระทรวงกลาโหมให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด อีกทั้งเป็นหน่วยงานที่เตรียมความพร้อมให้กับกำลังพลของกองทัพ ให้สามารถปฏิบัติภารกิจตามนโยบายของรัฐบาล นโยบายความมั่นคงแห่งชาติ และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การป้องกันประเทศ มีผู้บัญชาการทหารสูงสุด เป็น |
| การพัฒนา             | หมายถึง (Development) การจัดการองค์ความรู้ที่สามารถรองรับกระแสโลกาภิวัตน์ และการมีภัยคุกคามในรูปแบบใหม่ ทำให้การจัดการความรู้ต้องมีพัฒนาขีดความสามารถ โดยผ่านลำดับขั้นต่างๆ ไปสู่ลำดับที่สามารถขยายตัวขึ้น เติบโตขึ้น มีการปรับปรุงให้ดีขึ้นและเหมาะสมไปกว่าเดิม และสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์และความเปลี่ยนแปลงต่างๆ สามารถนำไปปฏิบัติ ประยุกต์ และปรับใช้เป็นกลยุทธ์ ในการพัฒนาองค์กร ที่จะต้องใช้หลักการพิจารณาเพื่อให้เกิดความเหมาะสมตามสภาวะการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น                 |
| เทคโนโลยีสารสนเทศ    | หมายถึง การวางระบบและจัดเก็บเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ เกิดการเรียนรู้ พัฒนาและต่อยอดความรู้จากการสื่อสาร เพื่อให้มีการเก็บประมวลผลและถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง มีการสร้างเครือข่าย และสร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ ที่เทียบเคียงได้กับการทำงานของสมองมนุษย์  |



## บทที่ ๒

### แนวคิด ทฤษฎี และการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยมีรายละเอียดในด้านการจัดการความรู้ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ผลการวิจัยเพื่อใช้ในการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทย ด้านการจัดการความรู้ และขยายผลสู่การนำมาปฏิบัติ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทย โดยทำการศึกษาหลักการแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

๑. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
๒. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
๓. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่
๔. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้
๕. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
๖. กรอบแนวความคิดในการวิจัย

### แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

#### ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management = HRM) มีคำที่ใช้ใกล้เคียงกันหลายคำ เช่น การจัดการทรัพยากรคน การจัดการงานบุคคล การจัดการกำลังคน และการบริหารงานบุคคล คำที่พบในตำราภาษาไทยมากคือ คำว่า การบริหารงานบุคคล แต่ในปัจจุบันนิยมใช้คำว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้วยเหตุผลที่ว่ามนุษย์ถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าและเป็นทรัพยากรที่สามารถปฏิบัติงานจนก่อให้เกิดผลงานสร้างสรรค์ต่อสังคมได้มากมายถ้าหากรู้จักนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์หรือเรียกว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ถูกต้อง

ในการทำความเข้าใจความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ควรแยกออกเป็น ๒ ประเด็น คือ

#### ๑. การบริหาร (Management)

นักทฤษฎีบริหารในยุคแรก คือ แมรี พาร์เกอร์ فولเลทท์ (Mary Parker Folleett) ได้กล่าวถึงความหมายของการบริหารว่า “เป็นศิลปะวิทยาในการสร้างความสำเร็จของงานโดยให้บุคคลอื่นทำ” (Steers, Ungson and Mowday, ๑๙๘๕ : ๒๙ : Stoner, Freemam ๑๙๘๙ : ๓) นั่นก็คือผู้บริหารจะต้องใช้ความสามารถหรือศิลปะในการจัดการให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายขององค์การ

การให้ความหมายของคำว่าการบริหารดังกล่าวข้างต้นของฟอลเลทท์ ได้รับคำนิยมในยุคแรก แต่ก็มีข้อโต้แย้งว่ายังไม่ชัดเจนที่จะนำไปสู่การปฏิบัติเป็นการให้ความหมายในเชิงปรัชญามากกว่า

เมสคอน และคณะ (Mescon, Alvert and Kheddouri ๑๙๘๕ : ๔) จึงได้ขยายความให้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยได้ให้ความหมายของคำว่า การบริหาร คือ กระบวนการวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ และการควบคุมการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กร และการใช้ทรัพยากรอื่นใดที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย (Stoner and Freeman, ๑๙๘๙ : ๔) การให้ความหมายตามแนวหลังนี้ คำว่า กระบวนการ เป็นวิธีการที่เป็นระบบในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่กล่าวว่าการบริหารเป็นวิธีการที่เป็นระบบก็เพราะว่า ผู้บริหารทุกคนจะมีความสามารถในการจัดการลำดับกิจกรรม เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ และในความหมายนี้ได้เน้นว่าการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรซึ่งหมายถึงว่า ผู้บริหารขององค์กรใด ๆ ก็ตามจะพยายามให้บรรลุผลสุดท้ายเฉพาะที่กำหนดไว้ในงาน ฟาโย (Fayol quoted in Shafritz & Ott ๒๐๐๑ : ๓๐) และเดสเลอร์ (Dessler, ๒๐๐๒ : ๒) ได้แบ่งกระบวนการบริหารออกเป็น ๕ องค์ประกอบ คือ การวางแผน การจัดองค์กร การบังคับบัญชา การประสานงานและการควบคุม

๑. กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้ชัดเจนและเป็นลำดับขั้นตอน
๒. กำหนดบทบาทไว้ชัดเจน
๓. จัดระบบภายในองค์กรเป็นไปตามลำดับขั้นตอน
๔. มีสายงานการบังคับบัญชา

จึงกล่าวได้ว่าการบริหารจะเป็นกิจกรรมหรือวิธีการที่บุคคลหนึ่งกระทำต่อบุคคลหนึ่งหรือหลายบุคคล เพื่อให้งานนั้นสำเร็จ ลักษณะของการบริหารจึงต้องประกอบด้วย ผู้ที่ทำหน้าที่บริหารเรียกชื่อต่าง ๆ กับ เช่น เจ้านาย ผู้บังคับบัญชา หัวหน้า ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ เป็นต้น ส่วนผู้ถูกบริหารเรียกชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชา ลูกน้อง เจ้าหน้าที่ เป็นต้น บุคคลทั้งสองกลุ่มจะมีความสัมพันธ์กันลักษณะความสัมพันธ์เหล่านี้ มีผลต่อประสิทธิภาพของหน่วยงานหรือองค์กร ถ้ามีความสัมพันธ์ในทางที่ดี แนวโน้มของการดำเนินขององค์กรก็เป็นไปได้ด้วยดีแต่ถ้ามีความสัมพันธ์ที่ไม่ดีแล้วความสำเร็จจะเป็นไปด้วยความยากลำบาก

## ๒. ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource)

คำว่า ทรัพยากรมนุษย์ ถ้าแปลตามตัวอักษรแล้ว แปลว่า คนมีค่าเป็นทรัพย์ ซึ่งหมายถึงมนุษย์เป็นสิ่งที่ประโยชน์ต่อสังคม เช่นเดียวกับทรัพยากรธรรมชาติอื่น ๆ กล่าวคือ คนในหน่วยงาน หรือองค์กรเป็นสิ่งมีค่า จึงเป็นการสมควรที่จะต้องทำนุบำรุงรักษาให้คนมีคุณค่าเหมาะสมกับองค์กรให้นานเท่านาน เพราะความมีค่าของคนนั้นสามารถก่อให้เกิดผลผลิตต่อองค์กรได้ ก็เท่ากับเป็นหลักประกันที่จะทำให้องค์กรอยู่รอดปลอดภัยและรุ่งเรือง (ทองศรี กำภู ณ อยุธยา ๒๕๓๔ : ๑๕๑)

นอกจากความหมายของทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังมีนักบริหารและนักวิชาการได้กล่าวถึงความหมายของทรัพยากรมนุษย์ในมิติต่าง ๆ ดังจะนำมาเป็นตัวอย่าง เพื่อให้มองเห็นความหมายของทรัพยากรมนุษย์ได้กว้างขวางขึ้น ดังนี้

บรรจง ชูสกุลชาติ (๒๕๓๔ : ๖) กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) หมายถึง แรงงาน ความรู้ ความคิด ความชำนาญของมนุษย์

จิระ หงส์ลดารมภ์ (๒๕๓๕ : ๕) กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์ เป็นสิ่งที่มีค่า และให้ผลตอบแทน

ฮาร์บิสัน (Harbison ๑๙๗๓ : ๑) กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์ คือ พลังงาน ทักษะ พรสวรรค์ และความรู้ของประชาชน ซึ่งสามารถนำมา หรือความนำมาใช้ในการผลิตสินค้า หรือให้บริการที่เป็นประโยชน์

๑. ทรัพยากรมนุษย์มีชีวิตจิตใจ เน้นเปื่อยและสลายได้ถ้าไม่ใช้ประโยชน์ เมื่อกาลเวลาผ่านไป ย่อมลดศักยภาพลงเพราะแก่ลงทุกวันและตายในที่สุด

๒. การเข้าสู่ระบบการทำงานย่อมเป็นไปตามความสามารถของบุคคล มีสิทธิจะเข้าทำงาน หยุดงาน หรือลาออกจากงาน

๓. การเข้าสู่ระบบงานย่อมเป็นไปตามข้อตกลงระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง อาจจ้างเป็นรายชั่วโมงรายวันหรือรายเดือน

๔. องค์กรจะเข้มแข็งเจริญก้าวหน้าขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านบุคลากรในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ ถ้าองค์กรมีบุคลากร มีความรู้ความสามารถย่อมเจริญก้าวหน้ามากกว่าองค์กรที่มีบุคลากรด้อยประสิทธิภาพ

๕. องค์กรจะต้องตอบแทนให้กับบุคคลที่เข้าทำงาน และช่วยให้องค์กรเจริญก้าวหน้า

๖. องค์กรมีสิทธิที่จะรับบุคคลเข้ามาทำงานและมีสิทธิที่จะให้ออกจากงาน

๗. องค์กรจะต้องดูแลเอาใจใส่ให้ปลอดภัยและสวัสดิการกับบุคลากรในองค์กรเพื่อให้เกิดความรู้สึกที่มีความตั้งใจที่จะทำงานอย่างเต็มที่ที่องค์กรก็จะได้รับผลจากการทุ่มเทการทำงานของบุคลากรเป็นการตอบแทน

๘. ทรัพยากรมนุษย์แต่ละคนมีความแตกต่างกัน ทั้งด้านสภาพร่างกาย ความสามารถ เฉพาะ ความคิด และสติปัญญา องค์กรจะต้องพิจารณาเลือกสรรให้เหมาะสมกับงาน

๙. ทรัพยากรมนุษย์สามารถพัฒนาให้ศักยภาพสูงและมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นได้ ถ้าหากได้รับการฝึกอบรม ให้การศึกษาและพัฒนาที่ถูกต้องและเป็นระบบ

จากที่กล่าวมาข้างต้นทั้งหมดได้วิเคราะห์ให้เห็นความหมายของการบริหารและ ทรัพยากรมนุษย์ ในลักษณะแยกประเด็นพิจารณา เมื่อนำสองคำมารวมกันเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management = HRM) จะมีความหมายโดยสรุปตามความคิดเห็นของนักบริหาร ดังนี้

มิลโกวิช และโบคริว (Milkovich and Boudreau ๑๙๙๑ : ๓) กล่าวว่า การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ เป็นขั้นตอนการตัดสินใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ ระหว่างคนทำงาน ที่มีผลต่อ ประสิทธิภาพของคนงานในองค์กร

ฟิชเชอร์ และคณะ (Fisher, Schoenfeldt and Other ๑๙๙๓ : ๕) เห็นว่า การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจทางการบริหารทั้งมวล และการปฏิบัติที่มีผลหรือมีอิทธิพล ต่อบุคคล หรือทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติเพื่อองค์กร

มอนดี, โน และพรีแม็กซ์ (Mondy, Noe&Premeaux๑๙๙๙ : ๔) กล่าวว่า การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ขององค์กร

โบวิน และฮาร์สวีย์ (Bowin& Harvey ๒๐๐๑ : ๖) ให้ความหมายของการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กิจกรรมในการพัฒนา จูงใจ การปฏิบัติงานของพนักงานภายในองค์กรให้

อยู่ในระดับสูงรวมทั้งการหลอมรวมความต้องการของบุคคลแต่ละคน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

จิระ หงส์สตารมภ์ (๒๕๓๕ : ๓๕) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นการบริหารและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้นให้ได้ประโยชน์สูงสุด

การสร้างคุณธรรมในองค์การ จะช่วยให้องค์การอยู่รอด มีความมั่นคงและก้าวหน้การที่จะสร้างคุณธรรม ต้องอาศัยปัจจัยหลายประการ เช่นจะต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับพนักงานทุกคนตั้งแต่ประวัติส่วนตัว ประวัติการทำงาน และลักษณะเฉพาะของแต่ละคน เพื่อช่วยให้สามารถตัดสินใจในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของแต่ละคน เป็นต้นว่า การเลื่อนตำแหน่งการเปลี่ยนงานเปลี่ยนหน้าที่ เป็นต้น นอกจากนี้ในกรณีที่พนักงานกระทำความผิด ก็ต้องให้ความเป็นธรรมกับทุกคนเท่าเทียมกัน

### **ความเป็นมาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์**

การที่บุคคลลดความเป็นอิสระเสรีของตนเองมาสังกัดอยู่ในองค์การ ยอมรับปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนแนวทางประเพณีปฏิบัติตลอดจนปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์การ เป็นสิ่งที่ต้องเข้าใจธรรมชาติและความรู้สึกนึกคิดของคนว่าคนแต่ละคนต้องการสิ่งทดแทนอย่างไรซึ่งไม่จำเป็นต้องมีเหตุผลและแรงจูงใจอย่างเดียวกัน แม้จะอยู่บนพื้นฐานเพื่อสนองความต้องการของตนเองเหมือนกัน

การบริหารทรัพยากรบุคคลที่ข้อควรคำนึงในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่อบุคคล และบุคคลต่อองค์การ เพื่อที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ทั้งยังจะต้องทำให้บรรลุเป้าหมายในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งด้านการผลิตการตลาดการเงินและการบริหารทั่วไป

### **การบริหารงานทรัพยากรบุคคลอาจพิจารณาแบ่งเป็น ๓ ยุคได้แก่**

**ยุคคลาสสิก (Classic Theory)** วัตถุประสงค์ขององค์การเน้นประสิทธิภาพ และประหยัด

**ยุคนีโอคลาสสิก (Neo Classic Theory)** วัตถุประสงค์ขององค์การเน้นพฤติกรรมของมนุษย์เป็นสำคัญ

**ยุคสมัยใหม่ (Modern Theory)** วัตถุประสงค์ขององค์การเน้นความต้องการกว้างขวางหลายด้านดังนี้

การปรับตัวและการอยู่รอดการพัฒนาศักยภาพของบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงาน การวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์

เมื่อองค์การเน้นความต้องการหลายด้านดังกล่าวข้างต้น การบริหารทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันจึงต้องคำนึงถึงเป้าหมายขององค์การควบคู่เป้าหมายของบุคคล โดยพิจารณาถึงค่านิยม ความคาดหวัง ความต้องการของบุคคล และจัดการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านคนและเทคโนโลยี

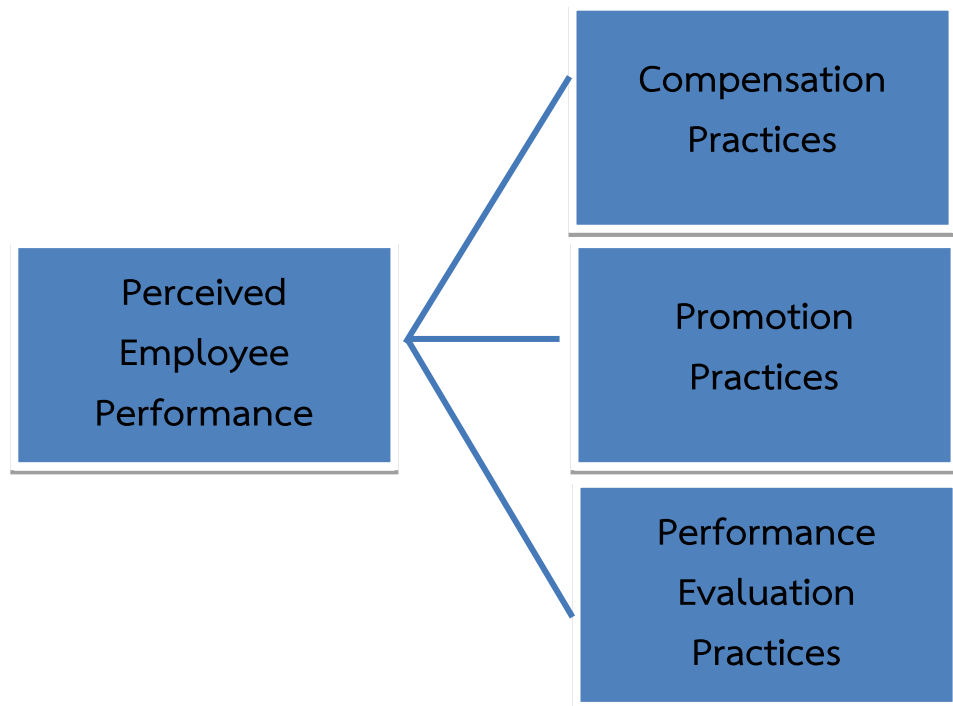
ในยุคที่การบริหารงานทุกด้านต้องเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุนเป็นความจำเป็นที่อาชีพ HR ต้องเพิ่มคุณค่าในงานของตน มีความจำเป็นต้องรู้ปรับระบบ เช่น เดียวกับการบริหารจัดการทั่วไปให้มากเท่าที่จะทำได้ เทคโนโลยีช่วยให้เราก้าวออกมาจากระบบประเพณีปฏิบัติ

(Tradition) ในฐานะ “ผู้สนับสนุน” มาเป็นบทบาทเชิงรุกมากขึ้นในฐานะผู้วางแผนรวม (Corporate plowmen) และนักกลยุทธ์ (Strategist)

### แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ต้องมาก่อนระบบ เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาสถาบัน หรือองค์กร คือ การจัดทำระบบที่ดี ที่มีการขับเคลื่อนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเริ่มจากการที่ต้องให้ได้คนดี คนเก่ง มาจัดทำระบบให้มีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนในสถาบัน หรือองค์กรเสียก่อน ดังนั้น การจัดการในเรื่องทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญในการวางตำแหน่งการบริหารงานต่าง ๆ (Put the right man to the right job) เป็นประการแรก เพื่อให้การขับเคลื่อนอย่างมีประสิทธิภาพ

แผนภาพที่ ๒ - ๑ แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์



การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management at work) เป็นสิ่งสำคัญยิ่งและมีความจำเป็นที่ต้องกระทำ เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในสถาบัน หรือองค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ตลอดจนเพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าของสถาบันหรือองค์กร การพิจารณามองหาบุคคล ต้องมองว่าเป็นเรื่องของการลงทุน มองคนให้เป็น Asset เป็นการลงทุนที่ทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด การจ้างคนจึงต้องคำนึงถึงการบริหารความเสี่ยงด้วย โดยแนวคิดการบริหารปริมาณคน (Human Capital Idea) ต้องมองคนเป็น Asset ไม่ใช่ liability จึงจะเป็นการลงทุนทำให้เพิ่มมูลค่าได้ซึ่งขอแบ่งทรัพยากรมนุษย์ ออกเป็น ๔ กลุ่ม คือ

**กลุ่มที่ ๑ “คนดี คนเก่ง”** เป็นคนที่มีจิตคุณธรรมที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ มีความรู้และทักษะในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี เป็นกลุ่มคนที่หายากที่ทุก ๆ สถาบัน หรือองค์กรต่างอยากได้และอยากมีมาก ๆ

**กลุ่มที่ ๒ “คนดี คนไม่เก่ง”** เป็นคล้ายกับคนกลุ่มที่ ๑ เพียงแต่อาจจะมีความรู้และทักษะในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในระดับปานกลางเรียกว่า เก่งน้อยหน่อย แต่ถ้าได้ประสบการณ์มากขึ้น ก็จะสามารถเก่งขึ้นไปได้เรื่อย ๆ กลุ่มนี้ทางสถาบัน หรือองค์กรต่าง ๆ อาจจะหาเข้ามาอย่างน้อยก็เป็นคนดี ความเก่งสามารถฝึกฝนกันได้ ถ้าให้โอกาส

**กลุ่มที่ ๓ “คนไม่ดีแต่เป็นคนเก่ง”** แม้จะเป็นคนที่มีความรู้และทักษะในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี แต่ความคิด ความประพฤติทุจริต คอรัปชั่น เอาดีเข้าใส่ตัว ไม่มีจิตคุณธรรม คนกลุ่มนี้ จึงน่ากลัวมากเพราะจะใช้ความเก่งในทางที่ผิด จะสามารถทำให้สถาบัน หรือองค์กรถึงกาลล่มสลายได้

**กลุ่มที่ ๔ “คนไม่ดี คนไม่เก่ง”** เป็นคนไม่ดี มีความคิด ความประพฤติ ทุจริต คอรัปชั่น เอาดีเข้าใส่ตัว ไม่มีจิตคุณธรรมอยู่แล้ว ยังเป็นคนด้วยปัญญา มีความรู้และทักษะในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ น้อยนิดคิดว่า คงไม่มีสถาบัน หรือองค์กรไหนเอาคนกลุ่มนี้เข้ามาทำงานเป็นแนยกเว้นการเล่นพรรคเล่นพวกเพื่อการทุจริต

สรุป ในเบื้องต้นของการพิจารณารับบุคคลเข้ามาทำงาน ต้องเลือกคนดีเป็นประการแรก ความเก่งจึงเป็นรอง เป็นทักษะที่ต้องอาศัยประสบการณ์ การที่จะพิจารณาได้ว่า คนไหนเป็นคนดี หรือคนไหนเป็นคนไม่ดี หรือเป็นคนชั่ว (เลว) ดูได้จากพฤติกรรม ผลงานและแนวคิดในการปฏิบัติตน เช่น คนที่มีปัญหาทางการเงิน ใ้ว่าจะเป็นคนไม่ดี หรือคนชั่ว (เลว) ไปทุกคน เพราะเขาอาจจะมีปัญหาทางการเงินจากการถูกกระทำมาก็ได้ เช่น การถูกคดโกงจากการทำธุรกิจหุ้นส่วน เป็นต้น ในทำนองเดียวกัน คนที่มีเงินทอง มีความร่ำรวย ก็ใ้ว่าจะเป็นคนดีไปทุกคน เพราะเขาอาจจะร่ำรวยมาจากความไม่ซื่อตรง การกินส่วนต่าง การทุจริต หรือการคอรัปชั่น มากก็ได้ดังนั้น คนจะดีก็อยู่ที่เจตนาของความคิดและการกระทำของแต่ละบุคคล เพราะยังมีความยุติธรรมอยู่ จึงยังมีคำพูดที่ว่า “ทำดีแล้วไม่ได้ดี ทুমเทการทำงานด้วยจิตวิญญาณแล้ว แต่เจ้านายไม่เห็น” ซึ่งมีให้เห็นอยู่ทั่วไปในสังคมมนุษย์ ทักษะการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกคน (The important of human resource management to all managers) เพราะผู้บริหารทุกคนไม่ต้องการให้มีความผิดพลาดเกิดขึ้นในการบริหารงาน ซึ่งตัวอย่างความผิดพลาดที่ผู้บริหารงานไม่ต้องการให้เกิดขึ้น เช่น การจ้างคนไม่เหมาะสมกับงาน อัตราการออกจากงานสูง การพบว่าพนักงานไม่ตั้งใจที่จะทำงานให้ดีที่สุด การเสียเวลากับการสัมภาษณ์ที่ไม่ได้ประโยชน์ การทำให้สถาบัน หรือองค์กรต้องขึ้นศาล เนื่องจากความไม่เป็นธรรมของผู้บริหาร การทำให้สถาบันหรือองค์กรถูกฟ้องศาล จากการจัดการทางด้านสถานะสิ่งแวดล้อมการทำงานทั้งภายในและภายนอกที่ไม่ปลอดภัย การทำให้พนักงานคิดว่าเงินเดือนที่เขาได้รับไม่ยุติธรรม การกระทำที่ไม่ยุติธรรมและมีความสัมพันธ์ที่ตึงเครียดกับพนักงาน การไม่ยอมให้มีการฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นต้น ตัวอย่างเหล่านี้จึงเป็นต้นเหตุการณทำลายประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถาบัน หรือองค์กรในความเป็นจริง แต่ละสถาบัน หรือองค์กร ก็จะมีวัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่างกัน ระบบและรูปแบบ จึงเป็นตัวแสดงศักยภาพของการบริหารจัดการของแต่ละสถาบัน หรือองค์กรว่ามีประสิทธิภาพเพียงใดดังนั้น ผู้ที่มีประสบการณ์ในการ

ทำงานมาหลายสถาบันหรือองค์กร ก็ย่อมเห็นสังขจรธรรมของระบบการทำงานในแต่ละแห่ง ให้เกิดมุมมองที่หลากหลายไม่ใช่การมองเรื่อง ๆ หนึ่งจากมุมมองเพียงด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น อีกทั้งหลักการสมัยใหม่ที่เน้นนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ก็กระตุ้นให้มีความหลากหลายในข้อมูลและมุมมองก่อนการตัดสินใจ อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจท่ามกลางความคิดเห็นที่หลากหลายก็มีอยู่มากเริ่มตั้งแต่การที่ผู้บริหารจะเปิดใจและยอมรับในความคิดเห็นของผู้อื่นที่แตกต่างจากตนเอง เนื่องจากผู้บริหารหลายท่านที่ประสบความสำเร็จและมีความมั่นใจในตนเองสูงก็จะมีความยึดมั่นและถ้อยมั่นต่อความคิดของตนเองพอสมควรดังนั้น การที่สมาชิกในทีมจะมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันได้นั้นจะต้องเริ่มจากการที่ผู้บริหารจะต้องเปิดใจและยอมรับต่อความแตกต่างนั้นเสียก่อน นอกจากนี้ผู้บริหารยังจะต้องมีทักษะและความสามารถในการบริหารและนำการประชุมที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารจัดการความขัดแย้งจากที่ประชุมที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันและถ้าสมาชิกต่างยึดมั่นต่อความเห็นของตนเอง จะนำไปสู่ความขัดแย้งไม่ใช่เรื่องยาก

### **นโยบายและภารกิจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์**

นโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นแนวทางของการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ขององค์กร นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง แผนมาตรฐานที่กำหนดไว้เป็นแนวทางกว้าง ๆ เพื่อชี้แนะการคิดการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารกำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความมุ่งหมาย ๓ ประการ ดังนี้

๑. เพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานขององค์กรจะได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม
๒. เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและคงเส้นคงวา
๓. เพื่อช่วยให้ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในการแก้ปัญหา และเป็นการป้องกันผลที่เกิดจากการตัดสินใจของผู้บริหาร

### **นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์**

๑. **เหตุผลในการกำหนดนโยบาย** การกำหนดนโยบายทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นสิ่งที่ควรกระทำอย่างยิ่งเพื่อให้รู้แนวการดำเนินงานโดยทั่วไป แม้การร่างนโยบายต่าง ๆ จะไม่อาจให้ครอบคลุมได้ทุกเรื่องก็ตาม แต่ก็เป็นการดีที่จะให้พนักงานหรือลูกจ้างของบริษัทได้รู้หลักและปรัชญาของบริษัท รู้แนวทางการทำงานการจูงใจและวิธีการบริหารงานของบริษัทที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพของการทำงาน เหตุผลที่ต้องกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคลอาจสรุปได้คือ

๑.๑ การกำหนดนโยบายทำให้การปฏิบัติต่อพนักงานเป็นไปในลักษณะที่เท่าเทียมกันโดยสม่ำเสมอตลอดทั้งองค์กร ช่วยขจัดปัญหาการเลือกที่รักมักที่ชังระหว่างพนักงานภายในแผนกเดียวกัน หรือต่างแผนกกันอีกทั้งเป็นหลักประกันว่าพนักงานทุกคนอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์อันเดียวกัน

๑.๒ นโยบายเป็นเสมือนมาตรการวัดผลปฏิบัติงานของพนักงานทุกคน ดังนั้น จึงสามารถเอาผลปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงมาเปรียบเทียบกับนโยบายได้ว่าผู้ใดปฏิบัติงานดีเด่นเพียงใด

๑.๓ เมื่อมีปัญหาทางด้านงานบุคคลเกิดขึ้นก็สะดวกแก่ฝ่ายบริหารและผู้เกี่ยวข้องที่จะตัดสินใจวินิจฉัยปัญหาอย่างมีหลักเกณฑ์และถูกต้อง

๑.๔ การกำหนดนโยบายที่ดี จะช่วยให้พนักงานมีความกระตือรือร้น ตื่นตัว และจงรักภักดีต่อบริษัท นอกจากนั้นยังเป็นการส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในงานที่ทำเท่ากับเป็นการช่วยให้ฐานะของบริษัทมั่นคงยิ่งขึ้นนโยบายควรเขียนไว้เป็นหลักฐาน การที่บริษัทบางแห่งไม่มี

นโยบายที่เขียนไว้เป็นหลักฐาน ก็มีได้หมายความว่าบริษัทนั้นไม่มีนโยบาย นโยบายของบริษัทยังคงมีอยู่และเป็นที่ยอมรับกันระหว่างผู้บริหารทุกคน ผู้บริหารบางคนไม่ต้องการให้เขียนนโยบายเป็นหลักฐาน เพราะคิดว่าการกระทำดังกล่าวเป็นการผูกพันและจำกัดความเป็นอิสระในการทำงานทำให้ตัดสินใจยากและไม่มีควมยืดหยุ่นในการบริหารงานให้เข้ากับสถานการณ์ ความเข้าใจที่ว่านโยบายเป็นข้อผูกมัดผู้บริหารนั้นเป็นการเข้าใจผิด เพราะนโยบายเป็นเพียงหลักการอย่างกว้าง ๆ เท่านั้น ผู้บริหารยังคงสามารถใช้ดุลยพินิจได้อย่างเต็มที่ นอกนั้นนโยบายยังเป็นแนวทางที่ช่วยให้ตัดสินใจง่ายขึ้นและเป็นการบังคับให้ปฏิบัติตาม การเขียนนโยบายทำให้พนักงานทุกคนรู้ว่าจะได้อะไรจากฝ่ายบริหาร รู้ฐานะของตนว่าอยู่ที่ไหนจะต้องปฏิบัติอย่างไร ดังนั้นจึงเป็นการสะดวกที่จะอ้างอิงได้ว่านโยบายเป็นอย่างไร การไม่เขียนนโยบายอาจทำให้บางคนเข้าใจหรือตีความผิดเพราะรู้นโยบายมาอย่างผิด ๆ จึงไม่อาจตรวจสอบได้ว่านโยบายที่ถูกต้องเป็นอย่างไร อีกประการหนึ่งนโยบายเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมซึ่งแสดงว่ามีการยืดหยุ่นในการบริหารงาน ดังนั้นการเขียนนโยบายไว้เป็นหลักฐานจึงน่าจะให้ผลดีกว่า

**๒. วัตถุประสงค์ของนโยบายพื้นฐาน** ในการกำหนดนโยบายก็คือจุดประสงค์นโยบายจะกำหนดขึ้นมาไม่ได้ถ้าไม่รู้จุดประสงค์เป็นอย่างไร เช่น ในการสร้างขวัญของพนักงานก็มีเป้าหมายเพื่อเพิ่มผลงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งในองค์การก็เพราะว่าพนักงานทุกคนต้องการความก้าวหน้า และต้องการตำแหน่งที่สูงขึ้นในการกำหนดจุดประสงค์ของนโยบายจะต้องเข้าใจจุดประสงค์ส่วนตัวของแต่ละคนเสียก่อน จริงอยู่แต่ละคนอาจมีจุดประสงค์ต่างกัน แต่ในหลักใหญ่ ๆ แล้วมีอยู่เหมือนกัน ซึ่งพอสรุปได้คือ

๒.๑ ค่าจ้างที่ยุติธรรม ย่อมเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า การที่คนทำงานก็เพราะต้องการค่าจ้างและคนยินดีจะทำงานอย่างหนึ่งก็เพราะเห็นว่าค่าจ้างนั้นยุติธรรมและเหมาะสมกับความเหนื่อยยากในการทำงาน

๒.๒ สภาพการทำงานที่ดี ถึงแม้ว่าค่าจ้างจะเป็นสิ่งจูงใจประการแรกของการทำงาน แต่สภาพการทำงานที่ดีก็เป็นความต้องการของลูกจ้างที่เป็นปัจจัยทำให้สามารถทำงานในองค์การนั้นได้นานเพราะสภาพการทำงานที่ไม่เหมาะสม เช่น ไม่มีแสงสว่างเพียงพอ ร้อนหรือหนาวเกินไป สกปรกและไม่ปลอดภัย เหล่านี้จะเป็นอันตรายแก่สุขภาพอนามัยของคนงาน

๒.๓ ความมั่นคงทางเศรษฐกิจของพนักงาน สิ่งที่สำคัญก็คือความแน่นอนของรายได้ หน่วยงานบางแห่งจ่ายค่าจ้างแรงงานต่ำแต่พนักงานมีความมั่นคงในการทำงานตลอดไป จึงไม่น่าหวังว่าจะต้องถูกต้อนออกจากงานหรือด่าจ้าง ทำให้พนักงานมีความเต็มใจทำงานในหน่วยงานนั้น

๒.๔ การมีส่วนร่วมในการบริหาร การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงานจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคมนั้นและตนเองมีความสำคัญต่อหน่วยงาน เมื่อมีการริเริ่มโครงการใด ๆ ขึ้นพนักงานจะไม่ขัดขวางเพราะถือว่าตนมีส่วนเป็นเจ้าของด้วยและพวกเขาจะคิดว่าโครงการใหม่นั้นย่อมมีผลกระทบกระเทือนต่อประโยชน์หรือส่วนได้เสียของคนงานไม่ทางใดก็ทางหนึ่งพนักงานจึงมีความต้องการที่จะได้รับรู้และมีส่วนร่วมตั้งแต่ต้น

๒.๕ โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า เรื่องความก้าวหน้าในงานเป็นสิ่งที่มองเห็นได้ยากกว่าเรื่องอัตราค่าจ้าง แต่ก็มีความปรารถนาของพนักงานทุกคนที่อยากมีตำแหน่งสูงขึ้น รับผิดชอบมากขึ้น ดังนั้นสถานะและตำแหน่งงานในอนาคตก็เป็นสิ่งจูงใจอีกอย่างหนึ่ง ที่ทำให้



พนักงานปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ จะมียกเว้นก็สำหรับพนักงานบางคนที่เป็นส่วนน้อยเท่านั้นที่เห็นว่างานในตำแหน่งที่สูงขึ้นมีความยากลำบาก และรับผิดชอบมากเกินไปกำลังความสามารถของตนเอง

๒.๖ ความสำคัญของตนเอง ฝ่ายบริหารในธุรกิจสมัยใหม่มีความตื่นตัวในเรื่องที่ทำให้พนักงานประสบความสำเร็จ และมีความรู้สึกว่าตัวเองเป็นบุคคลสำคัญในหน่วยงานนั้น ในเบื้องต้นผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าจำเป็นสิ่งสำคัญในระยะต่อมาเขาจะเห็นว่าค่าจ้างอย่างเดียวนั้นไม่เพียงพอ จึงพยายามหาโอกาสที่จะแสดงความคิดเห็นและหางานที่จะทำให้ตนเองมีความสำคัญยิ่งขึ้น ในขณะที่เดียวกันฝ่ายบริหารก็จะได้รับประโยชน์จากความคิดเห็นของพนักงานเหล่านั้นด้วย

๒.๗ ความสำคัญของกลุ่ม จุดประสงค์นี้เป็นเรื่องที่ต้องเนื่องมาจากความสำคัญของตนเองการพิจารณาถึงความสำคัญของกลุ่มบุคคล กลุ่มนับว่าเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในทุกหน่วยงานและมีอิทธิพลมาก ความคิดเห็นของกลุ่มต่าง ๆ เป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญและสนใจเมื่อกลุ่มมีความเห็นอย่างใดอย่างหนึ่งแล้วลักษณะการรวมตัวของกลุ่ม จะผลักดันให้ความคิดเห็นนั้นออกมาและถ้าไม่เห็นด้วยแล้วกลุ่มก็จะรวมกันต่อต้านทันที ดังนั้นการรับรู้ในพฤติกรรมดังกล่าวก็เป็นทางหนึ่งที่จะช่วยให้หน่วยงานได้รับความสำเร็จ

### **ภารกิจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์**

๑. งานหาทรัพยากรมนุษย์ คือ หน้าที่ของการจัดหาบุคลากร (Procurement) ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตามที่องค์กรต้องการอย่างเพียงพอ เพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจขององค์กรให้สำเร็จลุล่วงลงไปตามที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ ทั้งในปัจจุบันและอนาคตในการจัดหาพนักงานให้ได้ตามที่ต้องการ จะต้องอาศัยการออกแบบงาน (Job Design) การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) การวางแผนกำลังคน (Manpower Plan) การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection

๒. งานใช้ทรัพยากรมนุษย์ คือ หน้าที่ของการใช้บุคลากร (Direction) เพื่อให้พนักงานที่มีอยู่ได้มีโอกาสใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติภารกิจหน้าที่เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อตนเอง หมู่คณะและขององค์กร ตลอดจนควบคุมดูแลให้บุคคลได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้ทุกคนเต็มใจที่จะทุ่มเททั้งร่างกายและจิตใจ เพื่อความสำเร็จขององค์กร การใช้งานให้ทำงานตามที่ต้องการ โดยอาศัยกระบวนการต่าง ๆ ได้แก่ การบรรจุแต่งตั้ง (Placement) การปฐมนิเทศ (Orientation) และการทดลองงาน (Probation) การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) การสร้างทีมงาน (Teamwork Building) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development)

๓. งานดูแลรักษาทรัพยากรมนุษย์ คือ หน้าที่การบำรุงรักษาพนักงานที่มีอยู่ให้มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่แข็งแรงสมบูรณ์ ไม่มีโรคภัยทั้งหลายมาเบียดเบียนให้ต้องเจ็บป่วยแนะนำให้รู้จักป้องกันและหลีกเลี่ยงให้รอดพ้นจากโรคภัยไข้เจ็บทั้งปวง ตลอดจนยาเสพติดให้โทษอุบัติภัย อบายมุขและภัยที่จะบั่นทอนชีวิตของพนักงาน เพื่อให้มีชีวิตที่ยืนยาวและมีความสุขสามารถทำงานอยู่ได้จนครบเกษียณอายุงาน ซึ่งจะต้องอาศัยกิจกรรมต่าง ๆ ในกระบวนการบำรุงรักษาพนักงาน ได้แก่ การพิจารณาความดีความชอบ (Promotion) การจ่ายค่าจ้างค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation) การส่งเสริมสุขภาพและอนามัย (Health Care Program) การบำรุงรักษาสุขภาพ

อนามัยและการป้องกันอุบัติเหตุ (Health care and Safety) การควบคุมด้านวินัยและการลงโทษ (Disciplinary and Punishment) กฎหมายเกี่ยวกับแรงงานและแรงงานสัมพันธ์

ภารกิจหลักทั้ง ๓ ประการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนี้ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความเข้าใจในสาระสำคัญของงานอย่างแท้จริง เพื่อให้ง่ายต่อการจดจำและนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องก็คือ “ ทำให้ได้ ใช้ให้เป็น และเก็บรักษาซ้ำ ๆ ไว้นาน ๆ “ นับว่าเป็นคำกล่าวสั้น ๆ แต่ได้ความหมายและเข้าใจได้ชัดเจนที่สุด

### หน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

๑. การออกแบบงาน คือ การนำภารกิจขององค์กรมาแยกออกไปตามลักษณะเฉพาะของงานเพื่อกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไม่ให้ซ้ำซ้อนกัน และง่ายต่อการจัดหาคนมาทำงานตามตำแหน่งเหล่านั้น

๒. การวิเคราะห์งาน คือ การศึกษาค้นคว้าหารายละเอียดของตำแหน่งงานที่ออกแบบไว้นั้นจะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ประสบการณ์ ตลอดจนคุณสมบัติเช่นไร จึงจะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นได้อย่างเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพ

๓. การวางแผนกำลังคน เป็นการคำนวณหาปริมาณของพนักงานที่พอเหมาะที่จะมาปฏิบัติภารกิจที่มีอยู่ในแต่ละตำแหน่งงาน ทั้งปัจจุบันและในอนาคต

๔. การสรรหาและคัดเลือก เป็นกระบวนการที่จะหาคนที่มีคุณสมบัติตรงตามลักษณะเฉพาะของตำแหน่งงานที่องค์กรต้องการให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ว่างดังกล่าวได้ครบถ้วนและตรงตามเวลาที่ต้องการ

๕. การบรรจุแต่งตั้ง ปฐมนิเทศ และทดลองงาน เป็นกระบวนการรับพนักงานใหม่ขององค์กร ที่จะต้องทำสัญญาว่าจ้างให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ว่าง พร้อมกับให้คำแนะนำชี้แจงเกี่ยวกับกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ขององค์กร และทดลองทำงานชั่วคราวระยะเวลาหนึ่ง เพื่อให้แน่ใจว่ามีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานที่จะทำหรือไม่ ก่อนบรรจุเข้าเป็นพนักงานประจำขององค์กรต่อไป

๖. การสร้างแรงจูงใจ คือ การกระตุ้นให้พนักงานมีความพยายามที่จะทำงาน อย่างเต็มที่ เต็มใจ เต็มความสามารถ โดยใช้ความรู้ด้านจิตวิทยาการทำงานมาใช้กับพนักงานให้เหมาะสมตามลักษณะของแต่ละบุคคล

๗. มนุษย์สัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารในองค์กร เป็นการนำเอาความรู้ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการติดต่อสื่อสารของบุคคลมาอบรมพนักงาน เพื่อให้มีความชำนาญในการติดต่อกับบุคคลและสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

๘. การสร้างทีมงาน คือ ความพยายามของผู้บริหารที่จะทำให้พนักงานทุกคนได้มีความเข้าใจรักใคร่ เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และช่วยกันทำงาน ด้วยความเต็มใจ และมีความสุขกับการทำงานร่วมกัน

๙. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่จะตรวจสอบความสามารถในการทำงานของพนักงาน เพื่อการปรับปรุงแก้ไข การทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

๑๐. การฝึกอบรมและพัฒนา เป็นกระบวนการที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น ด้วยการให้พนักงานเข้าฝึกอบรม ในโอกาสต่าง ๆ ตามความเหมาะสม และต่อเนื่อง

๑๑. การพิจารณาความดีความชอบ การโยกย้ายและการให้พ้นจากงาน เป็นกระบวนการที่องค์กรดำเนินการเพื่อตอบแทนให้กับพนักงานที่ทำงานให้กับองค์กร ด้วยการพิจารณาเพิ่มค่าจ้าง เงินเดือน เลื่อนตำแหน่งหน้าที่ให้สูงขึ้น ส่วนการโยกย้ายเป็นไปตามความเหมาะสม ความจำเป็นของหน่วยงาน และการให้พ้นจากงานเป็นไปตามระเบียบการพ้นจากงานขององค์กร

๑๒. การจ่ายค่าตอบแทน เป็นกระบวนการติดอัตราค่าจ้างตอบแทน และผลประโยชน์ตอบแทนให้กับพนักงานอย่างเป็นธรรมและเกิดประสิทธิภาพในการจูงใจบุคคลภายนอกให้ยินดีจะเข้าร่วมงานและกระตุ้นให้พนักงานภายในเต็มใจที่จะทำงาน

๑๓. การบำรุงรักษาสุขภาพอนามัยและความปลอดภัย เป็นการดูแลรักษาสุขภาพอนามัยของพนักงานให้มีความแข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจ เพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนป้องกันอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานซึ่งเป็นสาเหตุของการสูญเสียทั้งชีวิตและทรัพย์สิน

๑๔. การควบคุมด้านวินัยและการลงโทษ เป็นการฝึกฝนให้พนักงานมีความสามารถในการควบคุมตนเองให้อยู่ในกฎระเบียบข้อบังคับ เพื่อความมีประสิทธิภาพขององค์กร หากผู้ใดฝ่าฝืนก็ดำเนินการลงโทษตามความเหมาะสม

๑๕. กฎหมายเกี่ยวกับแรงงานและแรงงานสัมพันธ์ เป็นการให้ความรู้แก่นายจ้างและลูกจ้างที่จะปฏิบัติตามข้อกำหนดของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการว่าจ้างแรงงาน ซึ่งประกอบด้วยกฎหมายคุ้มครองแรงงาน กฎหมายกองทุนเงินทดแทน กฎหมายกองทุนประกันสังคม และกฎหมายแรงงานสัมพันธ์ และเมื่อเกิดปัญหาขัดแย้งจะได้ดำเนินการได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม

### **ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์**

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ แบ่งออกเป็น ๒ ระบบ คือ ระบบคุณธรรม และระบบอุปถัมภ์ ดังนี้

#### **๑. ระบบคุณธรรม (Merit system)**

ระบบคุณธรรม เป็นวิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยใช้การสอบรูปแบบต่าง ๆ เพื่อประเมินความรู้ ความสามารถของบุคคลที่มีคุณสมบัติครบตามต้องการ โดยไม่คำนึงถึงเหตุผลทางการเมืองหรือความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นสำคัญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามระบบคุณธรรมยึดหลักการ ๔ ประการ ได้แก่

๑.๑ ความเสมอภาคในโอกาส (Equality of opportunity) หมายถึง การเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันในการสมัครงานสำหรับผู้สมัครที่มีคุณสมบัติ ประสบการณ์ และพื้นฐานความรู้ตามที่ระบุไว้ โดยไม่มีข้อกีดกัน อันเนื่องมาจากฐานะ เพศ ผิว และศาสนา กล่าวคือทุกคนที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์จะมีสิทธิในการถูกพิจารณาเท่าเทียมกันความเสมอภาคในโอกาส จะครอบคลุมถึง

๑.๑.๑ ความเสมอภาคในการสมัครงาน โดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีคุณสมบัติและพื้นฐานความรู้ตรงตามที่กำหนดไว้ได้สมัครและเข้าสอบแข่งขัน

๑.๑.๒ ความเสมอภาคในเรื่องค่าตอบแทน โดยยึดหลักการที่ว่างงานเท่ากัน เงินเท่ากันและมีสิทธิ์ได้รับโอกาสต่างๆ ตามที่หน่วยงานเปิดให้พนักงานทุกคน

๑.๑.๓ ความเสมอภาคที่จะได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอหน้ากันโดยใช้ระเบียบและมาตรฐานเดียวกันทุกเรื่อง อาทิ การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรม

๑.๒ หลักความสามารถ (Competence) หมายถึง การยึดถือความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับตำแหน่งมากที่สุด โดยจะบรรจุแต่งตั้งผู้ที่มีความเหมาะสมตามเกณฑ์มากกว่า เพื่อให้ได้คนที่เหมาะกับงานจริง ๆ (Put the right man to the right job) หากจะมีการแต่งตั้งพนักงานระดับผู้บริหาร ก็ จะพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานขีดความสามารถหรือศักยภาพของการบริหารงานในอนาคต

๑.๓ หลักความมั่นคงในอาชีพการงาน (Security on tenure) หมายถึง หลักประกันการปฏิบัติงานที่องค์การให้แก่บุคลากรว่าจะได้รับการคุ้มครอง จะไม่ถูกกลั่นแกล้งหรือถูกให้ออกจากงานโดยปราศจากความผิด ไม่ว่าจะโดยเหตุผลส่วนตัวหรือทางการเมือง ช่วยให้ ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกมั่นคงในหน้าที่

หลักการที่ผู้บริหารใช้ในเรื่องของความมั่นคงในอาชีพการงาน คือ

๑.๓.๑ การดึงดูดใจ (Attraction) โดยพยายามจูงใจให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถให้เข้ามาร่วมงานกับองค์การ

๑.๓.๒ การจรรงรักษา (Retention) โดยการจรรงรักษาพนักงานที่มีความสามารถเหล่านั้นให้ทำงานอยู่กับองค์การ เพราะมีความก้าวหน้ามั่นคง

๑.๓.๓ การจูงใจ (Motivation) โดยกระตุ้นให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในอาชีพที่ ทำอยู่

๑.๓.๔ การพัฒนา (Development) โดยเปิดโอกาสให้ได้พัฒนาศักยภาพและมีความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ

๑.๔ หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political neutrality) หมายถึง การไม่เปิดโอกาสให้มีการใช้อิทธิพลทางการเมืองเข้าแทรกแซงในกิจการงาน หรืออยู่ภายใต้อิทธิพลของ นักการเมืองหรือพรรคการเมืองใด ๆ

## ๒. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage system)

ระบบอุปถัมภ์ เป็นระบบการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานโดยใช้เหตุผลทางการเมือง หรือความสัมพันธ์เป็นหลักสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความรู้ ความสามารถ และความเหมาะสมเป็น ประการหลัก ลักษณะทั่ว ๆ ไป ของระบบอุปถัมภ์จึงมีลักษณะตรงกันข้ามกับระบบคุณธรรม ระบบนี้ มีชื่อเรียกอีกหลายชื่อ เช่น ระบบชুবเลี้ยง (Spoiled system) ระบบพรรคพวกหรือระบบเล่นพวก (Nepotism) หรือ ระบบคนพิเศษ (Favoritism)

หลักการสำคัญของระบบอุปถัมภ์ สรุปได้ดังนี้

๒.๑ ระบบสืบสายโลหิต เป็นระบบที่บุตรชายคนโตจะได้สืบทอดตำแหน่งของบิดา

๒.๒ ระบบชอบพอเป็นพิเศษ เป็นระบบที่แต่งตั้งผู้ที่อยู่ใกล้ชิด หรือคนที่โปรดปราน เป็นพิเศษให้ดำรงตำแหน่ง

๒.๓ ระบบแลกเปลี่ยน เป็นระบบที่ใช้สิ่งของหรือทรัพย์สินมีค่ามาแลกเปลี่ยนกับ ตำแหน่งการยึดระบบอุปถัมภ์เป็นแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การจะก่อให้เกิดผล ดังนี้

๑. การพิจารณาบรรจุแต่งตั้ง เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เป็นไปตามความพอใจส่วนบุคคลของหัวหน้าเป็นหลัก ไม่ได้คำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคคลเป็นเกณฑ์
  ๒. การคัดเลือกคนไม่เปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันแก่ผู้ที่มีสิทธิ์ แต่จะให้โอกาสกับพวกของตน
  ๓. ผู้ปฏิบัติงานมุ่งทำงานเพื่อเอาใจผู้ครองอำนาจ มากกว่าจะปฏิบัติงานตามหน้าที่
  ๔. อิทธิพลทางการเมืองเข้ามาแทรกแซงการดำเนินงานภายในของหน่วยงาน
  ๕. ผู้ปฏิบัติงานไม่มีความมั่นคงในหน้าที่ที่กำลังทำอยู่ เพราะอาจถูกปลดได้ถ้าผู้มีอำนาจไม่พอใจจากคุณลักษณะเด่น ๆ ของระบบการบริหารทั้งสองระบบที่เสนอไปนั้น
- พอจะสรุปข้อเปรียบเทียบระหว่างทั้งสองระบบโดยพิจารณาจากหลักปฏิบัติของแต่ละระบบได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๒ - ๑ การเปรียบเทียบหลักปฏิบัติระหว่างระบบคุณธรรมกับระบบอุปถัมภ์

| ระบบคุณธรรม                          | ระบบอุปถัมภ์                              |
|--------------------------------------|---|
| ๑. ยึดหลักความสามารถ                 | ๑. ยึดความพึงพอใจ                         |
| ๒. เปิดโอกาสให้ทุกคนเท่าเทียมกัน     | ๒. ให้โอกาสแก่พรรคพวกหรือญาติพี่น้อง      |
| ๓. มีความมั่นคงในการทำงาน            | ๓. ขาดความมั่นคงในการทำงาน                |
| ๔. ไม่มีอิทธิพลทางการเมืองเข้ามาแทรก | ๔. มีอิทธิพลการเมืองเข้ามาแทรกแซงการทำงาน |

### การจัดองค์กรของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

การจัดองค์กรฝ่ายทรัพยากรมนุษย์นิยมจัดแบ่ง ดังนี้

๑. ส่วนงานว่าจ้าง เป็นส่วนงานที่ทำหน้าที่ในด้านการแสวงหา สัมภาษณ์ ทดสอบคัดเลือก บรรจุ แต่งตั้ง ปฐมนิเทศ โยกย้าย จัดทำทะเบียนประวัติการทำงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

๒. ส่วนงานฝึกอบรมและพัฒนา เป็นส่วนงานที่รับผิดชอบในเรื่องการจัดฝึกอบรมให้กับพนักงาน จัดทำแผนการฝึกอบรมเสนอโครงการ งบประมาณค่าใช้จ่าย การติดต่อประสานงานและดำเนินการฝึกอบรมให้เป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้

๓. ส่วนงานบริหารค่าจ้างและเงินเดือน มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่งงานคุณสมบัติประจำตำแหน่ง การประเมินค่างาน กำหนดอัตราค่าจ้าง กำหนดมาตรฐานของงานสำรวจค่าจ้างในตลาดแรงงานกำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ปรับปรุงอัตราค่าจ้างให้เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจและตลาดแรงงาน

๔. ส่วนแรงงานสัมพันธ์ ทำหน้าที่รับผิดชอบในด้านแรงงาน เช่น การรับเรื่องราวร้องทุกข์เกี่ยวกับสภาพการว่าจ้าง การทำงาน ปัญหาความคับข้องใจเกี่ยวกับการทำงานทั้งหมด การให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับปัญหาการทำงานและปัญหาทั่ว ๆ ไป การเจรจาต่อรอง การให้

ข้อเสนอแนะปัญหาเกี่ยวกับแรงงานแก่นายจ้าง ประสานงานกับองค์กรแรงงาน และพนักงานสัมพันธ์ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

๕. ส่วนจัดระบบรักษาความปลอดภัย ทำหน้าที่รับผิดชอบในงานที่เกี่ยวข้องกับการให้ความรู้ด้านความปลอดภัยแก่พนักงานและนายจ้าง การจัดระบบรักษาความปลอดภัยในองค์กรกำกับดูแลให้คำแนะนำในเรื่องความปลอดภัย และจัดกิจกรรมส่งเสริมความปลอดภัย และจัดทำสถิติเกี่ยวกับอุบัติเหตุและวิเคราะห์สาเหตุของอุบัติเหตุที่เกิดขึ้น

๖. ส่วนการแพทย์และอนามัย รับผิดชอบเกี่ยวกับงานดูแลและสุขภาพอนามัยของพนักงาน ได้แก่ จัดดูแลการปฐมพยาบาล การตรวจสุขภาพ การให้คำปรึกษาด้านสุขภาพ การจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพอนามัย การต่อต้านยาเสพติดและโรคเอดส์

๗. ส่วนงานวิจัยทรัพยากรบุคคล รับผิดชอบเกี่ยวกับการศึกษาปัญหาขององค์กรด้านบุคคลตรวจสอบขวัญกำลังใจ ความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับสภาพความเป็นอยู่ การทำงานและสิ่งที่พนักงานต้องการ และข้อเสนอแนะต่าง ๆ เกี่ยวกับแรงงาน

๘. ส่วนสวัสดิการและบริการ ทำหน้าที่ดูแลเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการด้านต่าง ๆ ให้กับบุคลากรขององค์กร ตลอดจนการให้บริการพิเศษที่องค์กรจัดให้ เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร

### **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic human resource management) ได้ประยุกต์แนวคิดของการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีคุณลักษณะ ๖ ประการ ได้แก่

๑. การยอมรับอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรซึ่งเป็นทั้งโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ต่อบริษัท เช่น กฎหมาย สภาวะทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและประชากร การเมือง เทคโนโลยี เป็นต้น ในการกำหนดกลยุทธ์ของกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะนำเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมมาประกอบการจัดทำแผนกลยุทธ์แต่ละด้าน โดยจะใช้มาตรการเชิงรุกกับโอกาสที่จะเกิดขึ้นขณะเดียวกันพยายามหาวิธีการแก้ไขจัดอุปสรรคให้หมดไป

๒. การยอมรับอิทธิพลของการแข่งขันและความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงานองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขันและความเคลื่อนไหวในตลาดแรงงาน เช่น การจูงใจ ค่าตอบแทน และผลประโยชน์เกื้อกูล การเปลี่ยนแปลงอัตราค่าจ้าง อัตราการว่างงาน สภาพการทำงานและชื่อเสียงของคู่แข่ง เป็นต้น องค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อจิตใจด้านทรัพยากรมนุษย์และขณะเดียวกันก็จะได้รับผลกระทบ ด้วยเช่นกัน

๓. การเน้นแผนระยะยาวแนวคิดของการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กรจะมุ่งเน้นเป้าหมายในอนาคต และทิศทางการปฏิบัติงานในระยะยาว จึงต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรให้ชัดเจนต่อจากนั้นจะกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อผลักดันให้มีการปฏิบัติการต่าง ๆ ได้ดำเนินการไปสู่เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ เป็นการแปลงวิสัยทัศน์ลงสู่การปฏิบัติที่รูปธรรม

๔. การเน้นการพัฒนาทางเลือกในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นการพัฒนาทางเลือก กลยุทธ์ที่กำหนดจะได้มาจากทางเลือกหลาย ๆ ทาง โดย มีผู้ที่เกี่ยวข้องจะมีส่วนร่วมในการเสนอทางเลือกในการดำเนินการไปสู่เป้าหมายในอนาคตที่กำหนดไว้ และการตัดสินใจจะพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดในบรรดาทางเลือกทั้งหมดที่มีอยู่

๕. ขอบเขตของการพิจารณาครอบคลุมทุกคนในหน่วยงานกลุ่มเป้าหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือบุคลากรทุกคนในองค์การนับตั้งแต่พนักงานระดับปฏิบัติการ จนกระทั่งถึงผู้บริหารตามแนวคิดดั้งเดิมนั้นจะมุ่งเน้นเฉพาะพนักงานระดับปฏิบัติการเท่านั้น เช่น เมื่อพิจารณาเรื่องการพัฒนา ก็จะมีโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหาร สำหรับคณะผู้บริหาร และมีการฝึกอบรมให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ

### ความแตกต่างระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิม

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีความแตกต่างจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิม ซึ่งมุ่งเน้นหน้าที่ (Function) เป็นส่วนใหญ่ และแต่ละหน้าที่จะมีการดำเนินงานอย่างเป็นอิสระแต่ในแนวคิดของการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นผู้อำนวยการฝ่ายทุกคนจะเป็นส่วนหนึ่งของทีมผู้บริหาร (Management team) แผนภาพ ได้อธิบายความแตกต่างหลัก ๆ ของทั้ง ๒ แนวทางไว้ ๖ ด้านใหญ่ ได้แก่ การวางแผน อำนาจขอบเขตของภารกิจ การตัดสินใจ การบูรณาการกับภารกิจอื่น ๆ และการประสานงาน

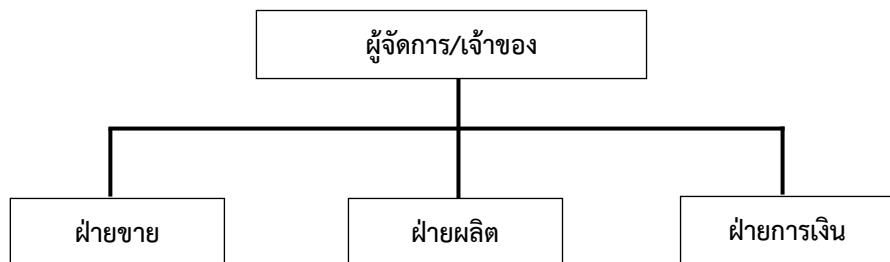
ตารางที่ ๒ - ๒ ความแตกต่างระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิม

| มิติ                        | การบริหารทรัพยากรมนุษย์   |  |
|-----------------------------|---|--|
|                             | เชิงกลยุทธ์   | แบบดั้งเดิม  |
| การวางแผนและการกำหนดกลยุทธ์ | มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์การ และกำหนดภารกิจ HRM ให้สอดคล้องกับแผนเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงาน | มีส่วนร่วมในการวางแผนระดับปฏิบัติการเท่านั้น                             |
| อำนาจ                       | ผู้บริหารระดับสูงด้านนี้มีสถานภาพและอำนาจในระดับสูง ตำแหน่งสูงสุด เรียกว่ารองประธานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์   | ผู้บริหารมีสถานภาพและมีอำนาจระดับกลาง ตำแหน่งระดับสูง คือผู้อำนวยการฝ่าย |
| ขอบเขตของภารกิจ             | เกี่ยวข้องกับพนักงานทุกคนตั้งแต่ระดับปฏิบัติการจนถึงระดับ   | เกี่ยวข้องกับพนักงาน   |

ตารางที่ ๒ - ๒ ความแตกต่างระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และการบริหาร  
ทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิม (ต่อ)

| มิติ                                 | การบริหารทรัพยากรมนุษย์   |   |
|--------------------------------------|---|---|
|                                      | เชิงกลยุทธ์   | แบบดั้งเดิม                                   |
|                                      | ผู้บริหาร   | ระดับปฏิบัติการ                               |
| การตัดสินใจ                          | มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์  | มีส่วนร่วมในการตัดสินใจระดับปฏิบัติการ        |
| การบูรณาการกับภารกิจอื่น ๆ ขององค์กร | ภารกิจด้าน HRM ตอบสนองต่อภารกิจด้านอื่น ๆ ขององค์กรในระดับสูง เช่น การตลาด การเงิน และการผลิต เป็นต้น | ภารกิจ HRM ตอบสนองต่อภารกิจอื่นในระดับต่ำ     |
| การประสานงาน                         | ทุกกิจกรรมหลักมีการประสานงานกัน เช่น การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ และการฝึกอบรม                      | แต่ละกิจกรรมดำเนินการอย่างอิสระไม่สัมพันธ์กัน |

แผนภาพที่ ๒ - ๒ หน้าที่ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรขนาดเล็ก



### สรุป

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการนำมนุษย์มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและด้วยเหตุที่มนุษย์เป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาองค์กร ทุกองค์กรจึงให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างยิ่งโดยพยายามนำศักยภาพหรือความสามารถของทรัพยากรมนุษย์มาใช้ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ในการที่จะนำเอาทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในองค์กรนั้น จะต้องมีความเข้าใจลักษณะของทรัพยากรมนุษย์ เช่น มีคุณค่าและราคาแพงและนับวันจะยิ่งมีค่าจ้างแรงงานแพงยิ่งขึ้น มีชีวิตมีความรู้และมีสภาพเสื่อมถอยเมื่ออายุสูงขึ้น ในการเข้าสู่ระบบแรงงานต้องเป็นไปตามลักษณะความสามารถและข้อตกลงทั้งในด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน ทรัพยากรมนุษย์แต่ละคนมีความแตกต่างกัน แต่ก็สามารถพัฒนาให้มีประสิทธิภาพสูงได้



ปรัชญาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเกี่ยวข้องกับวิธีการใช้ประโยชน์ของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ได้มีแนวความคิดสำคัญ เช่น ให้ความสำคัญในงานการเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในองค์กร การช่วยพนักงานในการปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน การสร้างขวัญและกำลังใจ รู้จักประนีประนอม จัดระบบองค์การให้ชัดเจนและให้ยุติธรรมแก่ทุกคน เป็นต้น

ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีขอบข่ายและขั้นตอนสำคัญ คือ ขอบข่ายประกอบด้วย ลักษณะของทรัพยากรมนุษย์ ระบบบริหาร การจัดรูปแบบองค์การ สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร กระบวนการพัฒนาฝึกอบรม การพัฒนาและการรักษาทรัพยากร การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การปฐมนิเทศ และการฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงาน

## แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาบุคลากรเป็นหน้าที่หรือภารกิจที่สำคัญอย่างหนึ่งซึ่งองค์กรต้องปฏิบัติมากบ้างน้อยบ้าง ตามนโยบายของแต่ละองค์กร แต่ในระยะเริ่มแรกที่มีการพัฒนาบุคลากรนั้น มีแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องนี้ที่แตกต่างตรงกันข้าม ๒ แนวคิด (พีโลวรรณ อินทรักษา, ๒๕๕๐) คือ ๑. แนวคิดแบบดั้งเดิม เป็นแนวคิดที่มีมาแต่ดั้งเดิมว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็นสำหรับองค์กรและมีใช่เป็นหน้าที่องค์กรที่จะต้องจัดการให้มีการพัฒนาบุคลากรแต่อย่างใดองค์กรมีหน้าที่เฉพาะเพียงแต่บังคับบัญชาควบคุมให้พนักงานแต่ละคน ปฏิบัติตามหน้าที่หรือคำสั่งหรือตามที่ได้รับมอบหมาย ถ้าหากบุคคลต้องการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของตนจะต้องดิ้นรนขวนขวายกันเองโดยลำพัง นอกจากนี้แนวคิดแบบนี้ไม่เชื่อว่าการพัฒนาบุคลากรก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรคุ้มกับเวลาและค่าใช้จ่ายที่ต้องสูญเสียไป ในทางตรงกันข้ามกับแนวคิดที่เชื่อว่าหากองค์กรสามารถได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถแต่แรกเข้ามาอยู่กับองค์กรบุคคลนั้นย่อมจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ทุกอย่างตลอดไป โดยไม่จำเป็นต้องเข้ารับการพัฒนาอบรมใดๆ ดังนั้นองค์กรที่มีพื้นฐานความเชื่อมั่น จึงมุ่งเน้นที่การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูงที่สุดมากกว่าที่จะดำเนินการพัฒนาบุคลากรของตน และ ๒. แนวความคิดแบบสมัยใหม่เป็นแนวคิดที่มีลักษณะตรงกันข้ามกับแนวคิดแรก กล่าวคือ เป็นแนวคิดที่เชื่อว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นหน้าที่ที่สำคัญและจำเป็นที่องค์กรต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอถึงแม้ว่าจะต้องสูญเสียเวลา และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน แต่องค์กรจะได้ประโยชน์มากกว่ามีเหตุผลที่สนับสนุนความเชื่อเช่นนี้อยู่อย่างน้อย ๒ ประเภท ๒.๑ ถึงแม้ว่าองค์กรจะมีระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่ดีและสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้ในทันทีและตลอดไป โดยปราศจากการพัฒนา ปรับปรุงตนเองอยู่อย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อได้รับการเลื่อนตำแหน่ง หรือโอนย้ายไปปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งอื่นย่อมมีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเป็นอย่างดีเสียก่อน ๒.๒ เนื่องจากในปัจจุบันนี้ได้มีการคิดค้นและนำเอาวิทยาการบริหารสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารด้านต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลาและอย่างแพร่หลาย จึงจำเป็นที่บุคคลทุกคนจะต้องปรับปรุงตนเองให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความคิดที่ทันสมัย ก้าวทันโลกอยู่เสมอจึงจะไม่เสียเปรียบหรือล้าหลังกว่าผู้อื่นโดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรที่ต้องดำเนินการแข่งขันกับผู้อื่น ย่อมมี

ความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาบุคลากรของตนเองให้มีความรู้ ความสามารถที่สูงขึ้นอยู่เสมอ เพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร และ Seiler, J.P (๑๙๗๕, อ้างถึงใน พิไลวรรณ อินทร์รักษา, ๒๕๕๐) ได้นำความคิดของการวิเคราะห์ระบบมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร โดยกล่าวถึง ปัจจัยนำเข้า การปรับเปลี่ยนและผลผลิต ประกอบด้วย ๑) ปัจจัยนำเข้า (Input) มีปัจจัยอยู่ ๔ ปัจจัย คือ โครงสร้างสังคมองค์กร การทำงานขององค์กร บุคลากรขององค์กร และปัจจัยสุดท้าย คือ องค์กรเป็นที่รวมของโครงสร้างสังคมบุคลากร เทคนิค และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ๒) การปรับเปลี่ยน (Transforming System) หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ๓) ผลผลิต (Output) หมายถึง ผลที่ได้ความพึงพอใจตลอดจนได้รับการพัฒนาในด้านทักษะความรู้ต่าง ๆ โดย Szilagayi, Andrew D (๑๙๘๔) ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากร โดยให้ขั้นตอนที่สำคัญดังนี้ ขั้นแรก เป็นการวิเคราะห์ความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร การวิเคราะห์มุ่งเน้นไปที่ ๑. การวิเคราะห์ คือ การวิเคราะห์องค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต ๒. การวิเคราะห์การปฏิบัติงาน คือ การวิเคราะห์ความต้องการของกลุ่มงานเฉพาะ ๓. การวิเคราะห์บุคคล คือ การวิเคราะห์ความต้องการของบุคลากรรายบุคคล ขั้นที่สองกำหนดเป้าหมายและเกณฑ์การพัฒนาบุคลากร ทั้งนี้ต้องวางวัตถุประสงค์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และเกณฑ์ที่จะต้องใช้ประเมิน ขั้นที่สาม เลือกวิธีการหรือแนวทางการพัฒนาบุคลากร ทั้งการพัฒนาขณะทำงานและได้ทำงานไปแล้ว และการพัฒนาบุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติในการปฏิบัติงาน ปรับตัวให้ทันกับวิทยาการ เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ยังช่วยให้ก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานทั้งยังทำให้หน่วยงานได้รับผลผลิตเพิ่มขึ้นและลดความสิ้นเปลือง เมื่อได้รับการพัฒนาแล้ว ความสามารถและความประพฤติดของบุคลากรจะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่หน่วยงานต้อง

สุรียา มนตรีภักดิ์ (๒๕๕๐ : ๗๒) ให้ความหมายการพัฒนาบุคลากรในองค์กรไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้นตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นหรืออีกนัยหนึ่ง การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะส่งเสริมเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย และวิธีการในการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

สรุปความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากรว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อหน่วยงานเพราะทำให้บุคคลได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะและเจตคติในการปฏิบัติงานปรับตัวให้ทันกับวิทยาการ เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ยังช่วยให้ก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ทั้งยังทำให้หน่วยงานได้รับผลผลิตเพิ่มขึ้น และลดความสิ้นเปลือง เมื่อได้รับการพัฒนาแล้วความสามารถและความพฤติดของบุคลากรจะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่หน่วยงานต้องการ

#### ๑. ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Nadler (อ้างใน พิไลวรรณ อินทร์รักษา, ๒๕๕๐) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง การจัดการดำเนินงานให้บุคลากรได้รับประสบการณ์การเรียนรู้ช่วงระยะเวลาหนึ่งอันที่จะนำมาซึ่งการปรับปรุงความสามารถในการทำงานและส่งเสริมความก้าวหน้า ซึ่งถือเป็นกระบวนการการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของทรัพยากรมนุษย์เพื่อเอื้อให้เกิดการ

เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน ให้สามารถปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ และเสริมสร้างความเจริญเติบโตของทั้งทรัพยากรมนุษย์ ออกเป็น ๓ ประการ คือ การศึกษา (Education) ฝึกอบรม (Training) และการพัฒนา (Development)

Bohlander, Snell and Sherman (อ้างใน เรวัต ทัตติยพงศ์, ๒๕๕๐: ๕) กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์จะต้องได้รับการเสริมสร้างพัฒนาความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญใน ๓ ด้าน คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และความสามารถ (Abilities)

สุรียา มนตรีภักดิ์ (๒๕๕๐) ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรในองค์กรว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้นตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น หรือ การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะส่งเสริมและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย และวิธีการในการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

## ๒. ความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) หรือ “คน” ถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในทุกองค์การ โดยการใช้แรงงาน ใช้ความคิดสร้างสรรค์ วางแผน ประสานงาน อำนวยความสะดวก ต่อสิ่งต่าง ๆ เพื่อจุดมุ่งหมายขององค์การ เมื่อคนหรือบุคลากรมีความตั้งใจปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือ และความสามารถ องค์การนั้นย่อมจะประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย หรือเป้าหมายขององค์การ Sherman and Bohlander (๑๙๙๒, อ้างถึงใน พิไลวรรณ อินทรักษา, ๒๕๕๐) กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร แบ่งออกเป็น ๓ ด้าน คือ ด้านองค์การ ช่วยปรับปรุงทัศนคติของบุคลากรเป็นไปในทางบวก ช่วยปรับปรุงความรู้ และทักษะของบุคลากรทุกระดับขององค์การ ช่วยให้บุคลากรรู้ถึงนโยบายขององค์การ ช่วยให้กิจการขององค์การดีขึ้น เป็นเครื่องมือช่วยพัฒนาองค์การ ช่วยให้ข้อมูลต่อความต้องการในอนาคตขององค์การ ด้านบุคลากร ช่วยให้บุคคลตัดสินใจและแก้ปัญหาได้ดีขึ้น ช่วยให้เกิดความตระหนักในความสำเร็จ ความเจริญและความรับผิดชอบตลอดจนความก้าวหน้า ช่วยให้เกิดความมั่นใจในตนเอง ช่วยลดความเครียด ความไม่พอใจ ความขัดแย้ง ช่วยปรับปรุงความรู้ ทัศนคติ การติดต่อสื่อสาร ช่วยให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานและการยอมรับด้านมนุษยสัมพันธ์ ช่วยในการปรับปรุงการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลเกิดความเท่าเทียมกันในโอกาสและการทำงาน สร้างความเป็นปึกแผ่นขึ้นในกลุ่มผู้ทำงาน ช่วยให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการเรียนรู้ และความร่วมมือประสานงานการพัฒนาขีดความสามารถทำให้องค์การเป็นสถานที่ที่น่าทำงานและน่าอยู่

## ๓. วิธีการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร สามารถจำแนกประเภทต่าง ๆ ได้หลายอย่าง (พิไลวรรณ อินทรักษา, ๒๕๕๐) ได้กล่าวถึงกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากร สามารถจำแนกได้เป็นประเภทต่าง ๆ ดังนี้

๑. กิจกรรมที่ให้ความรู้ประสบการณ์และปรับปรุงทัศนคติในงาน
  - ๑.๑) การฝึกอบรม (Training)
  - ๑.๒) การสอนงาน (Job Instruction & Coaching)
๒. กิจกรรมการบริหาร ได้แก่
  - ๒.๑) การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ (Transfer)
  - ๒.๒) การหมุนเวียน (Job Rotation)
  - ๒.๓) การทดลองเวียนงาน หรือให้ทำ

หน้าที่ผู้ช่วย (Under Study) ๒.๔) การรักษาการแทน (Acting) ๒.๕) การให้ทำหน้าที่ในคณะกรรมการ (Committee) ๒.๖) การดูงาน (Study Tour/Visit) ๒.๗) การเพิ่มความรับผิดชอบ (Job Enrichment) ๒.๘) การมอบหมายงานพิเศษ (Special Assignment) ๒.๙) การจัดตั้งกลุ่มกิจกรรมคุณภาพ (Q.C. Cycle) ๒.๑๐) การจัดเปลี่ยนรูปแบบองค์กร ๒.๑๑) การให้ร่วมคณะทำงาน (Working Group) ๓. กิจกรรมการศึกษาต่อเนื่อง ได้แก่ ๓.๑) การให้ทุนการศึกษา และ ๓.๒) การส่งเสริมการศึกษาส่วนตัว ๔. กิจกรรมการแสวงหาความรู้ในหน้าที่ ได้แก่ ๔.๑) การจัดโปรแกรมการศึกษา ๔.๒) การให้คู่มือในการปฏิบัติงาน ๔.๓) การมอบหมายให้วิจารณ์หนังสือ ๔.๔) การจัดวารสารทางวิชาการในสาขาอาชีพให้อ่าน ๔.๕) การส่งเอกสารให้ทำรายงานสรุปส่งอยู่เสมอ ๔.๖) การส่งเข้าประชุม หรือเป็นสมาชิกชมรมทางวิชาชีพ

ดังนั้นองค์การจึงควรพิจารณาคุณลักษณะที่แตกต่างของบุคคล เพื่อจะได้ดำเนินการให้การตอบสนองได้ถูกต้องตรงกับเป้าหมายขององค์การ

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรด้านการฝึกอบรม

### ๑. ความหมายของการฝึกอบรม

การฝึกอบรม เป็นคำเรียกรวมอย่างหนึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า Training ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายการฝึกอบรมไว้ ดังนี้

Leonard Nadler (๑๙๗๐, อ้างถึงในพิไลวรรณอินทร์รักษา, ๒๕๕๐) กล่าวถึงการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ ว่าเป็นกิจกรรมส่วนบุคคล เพื่อให้บุคคลนั้นมีศักยภาพในการตอบสนองต่อความต้องการขององค์กร โดยมีกิจกรรมต้องปฏิบัติ คือ ๑. การฝึกอบรม เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อปรับปรุงการทำงานของผูปฏิบัติงาน หรือเจ้าหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้นในขณะที่ดำรงตำแหน่งอยู่ ๒. การศึกษา เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพที่กำหนดขึ้นเพื่อที่จะปรับปรุงความสามารถทั้งหมดของผูปฏิบัติงานหรือเจ้าหน้าที่ไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่ง แต่ก็มีมีความหมายมากกว่างานที่ตนเองปฏิบัติอยู่ ๓. การพัฒนา คือ การเตรียมผูปฏิบัติงานหรือเจ้าหน้าที่ให้สามารถเจริญเติบโตไปพร้อม ๆ กับการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงและการเติบโตขององค์กร หรืออาจกล่าวได้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการปรับเปลี่ยนทัศนคติ ความรู้ และความชำนาญเพื่อเสริมสร้างประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งอาจรวมทั้งการเตรียมให้ผูปฏิบัติงานที่มีความพร้อมที่จะเลื่อนขึ้นไปดำรงตำแหน่งสูงขึ้นในงานที่มีลักษณะอย่างเดียวกันด้วย (วิโรจน์ ลักขณาอดิศร, ๒๕๕๐)

### ๒. วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

ในการทำงานของมนุษย์ถ้าต้องทำงานที่ซ้ำซากจำเจเป็นเวลานาน ๆ ย่อมจะให้เกิดความเบื่อและประสิทธิภาพในการทำงานลดต่ำลง ทั้งนี้เพราะพนักงานมีความคุ้นเคย และเคยชินกับวิธีการทำงานแบบเก่า ๆ หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายขององค์กรด้านต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องมีการจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อให้พนักงานได้ทราบนโยบายของหน่วยงานก็จะช่วยให้การปฏิบัติงานของพนักงานทุกระดับดีขึ้นกว่าเดิม พิไลวรรณอินทร์รักษา (๒๕๕๐) กล่าวว่า การฝึกอบรมจะดำเนินงานเป็นผลสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ การฝึกอบรมเป็นสำคัญ วัตถุประสงค์การฝึกอบรมเป็นสิ่งสำคัญซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น ๓ ประการ ได้แก่

๒.๑ การพัฒนาความรู้เกี่ยวกับงาน (Technical Know-How) เมื่องานเปลี่ยนแปลงไปกฎระเบียบข้อบังคับ นโยบายวิธีการปฏิบัติ หรือเทคโนโลยีพัฒนาขึ้น จนทำให้พนักงานไม่สามารถทำสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ได้ องค์กรต่าง ๆ จึงอาจจะจัดให้มีการทบทวนเพิ่มเติมหรือฝึกอบรมให้พนักงานเหล่านั้นให้มีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎ ระเบียบหรือเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในองค์กร

๒.๒ การพัฒนาทักษะหรือประสบการณ์ (Skill of Experiences) พนักงานในแต่ละตำแหน่งจะไม่เหมือนกัน เช่น พนักงานระดับต้นอาจจะต้องการทักษะเทคนิค หรือวิธีการปฏิบัติโดยตรง แต่ถ้าเป็นผู้บริหารระดับสูงจะต้องการฝึกทักษะเกี่ยวกับการบริหาร การจัดการแก้ปัญหาต่าง ๆ เป็นต้น

๒.๓ การพัฒนาทัศนคติ (Attitude) ในปัจจุบันที่ยอมรับกันว่า ทัศนคติของคนมีบทบาทในการทำงานอย่างมาก ดังนั้นการพัฒนาทัศนคติของพนักงานจึงเป็นสิ่งจำเป็น เพราะแม้ว่าเขาจะรู้งานหรือประสบการณ์ดีเพียงใดก็ตาม ถ้าเขามีทัศนคติที่ไม่ถูกต้อง ผลงานก็จะออกมาไม่ดีเท่าที่ควร

### ๓. การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training)

การฝึกอบรมในห้องเรียนเป็นเครื่องมือการปรับปรุงและพัฒนาความสามารถของบุคลากรที่เน้นให้เกิดความรู้ ทักษะ ทัศนคติ แรงจูงใจ และบุคลิกภาพที่เปลี่ยนไปจากเดิมเป็นการเรียนรู้ระยะสั้นเน้นให้เกิดความรู้ระยะสั้น (Short Term Learning) โดยมีผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่จัดส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมตามความสำคัญและความจำเป็น ขั้นตอนของ Classroom Training (พิไลวรรณอินทรักษา, ๒๕๕๐)

### ๔. การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training: OJT)

การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรด้วยการปฏิบัติจริงจากสถานที่จริง เป็นการให้คำแนะนำเชิงปฏิบัติในลักษณะตัวต่อตัว (One-on-One) หรือเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ในพื้นที่การทำงาน ในช่วงเวลาการทำงานปกติ ซึ่ง OJT นั้น จะออกแบบเพื่อเน้นประสิทธิภาพการทำงานในลักษณะการพัฒนาทักษะเป็นพื้นฐาน (Skill-Based) ให้บุคลากรเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง อีกทั้งองค์การสมัยใหม่มักจะใช้เครื่องมือ OJT ในการสร้างบรรยากาศการถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) เพื่อลดช่องว่างความรู้ของคนในองค์กรให้มากที่สุด

กล่าวโดยสรุปคือ วัตถุประสงค์การฝึกอบรมมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มพูนความรู้พัฒนาทักษะการเปลี่ยนแปลงทัศนคติคือเมื่อพนักงานได้รับการฝึกอบรมทางด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติแล้วเมื่อกลับไปปฏิบัติงานก็จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางที่ดี ทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น (พิไลวรรณอินทรักษา, ๒๕๕๐)

### ๕. ประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับพนักงาน ฝ่ายปฏิบัติการ ซึ่งไม่มีหน้าที่ทางบริหารเหตุที่ต้องฝึกอบรมเพราะ ไม่มีใครที่สำเร็จการศึกษาแล้วสามารถทำงานได้เลย มีเครื่องมือและการเปลี่ยนแปลง ทางด้านการผลิตที่เกิดขึ้นตลอดเวลา การอบรมจะกระตุ้นให้พนักงานติดตามและตื่นตัวอยู่เสมอประโยชน์ที่ได้รับคือ ๑. ผลผลิตในการทำงานสูงขึ้น การอบรมจะทำให้

ผู้ปฏิบัติงานใหม่และผู้มีประสบการณ์มาแล้วทำงานได้ดีขึ้นทั้งคุณภาพและปริมาณ เพราะรู้วิธีการทำงาน ที่ถูกต้อง และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพการทำงานได้ดี ๒. ช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน การ ผูกอบรวมคนงานในระดับต่าง ๆ ช่วยลดปัญหาการปฏิบัติงานลงเพราะทุกคนเข้าใจดี ๓. ทำให้ขวัญ ของคนทำงานดีขึ้นคนงานที่ทำงานอย่างมีความรู้กฎวิธีมีความเชื่อมั่นในตนเอง สำหรับคนที่มาทำงาน ใหม่ก็มีความสุขใจที่จะทำงานเพราะได้รับการอบรมมาก่อน ๔. ส่งเสริมความมั่นคงและความ ยืดหยุ่นให้แก่องค์กร ในแง่ความมั่นคง คือองค์กรใด ขาดแคลนการหาคนงานในตำแหน่งใดตำแหน่ง หนึ่ง ก็อาจคัดเลือกบุคคลในตำแหน่งรองถัดไปซึ่งมีความรู้ในกาปฏิบัติงานดี เพราะได้รับการอบรม มาแล้ว

สรุปได้ว่า การฝึกอบรมมีประโยชน์ในแง่ที่เป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานโดยการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานและยังเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่ จะช่วยแก้ไขข้อบกพร่องหรือข้อผิดพลาดต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานและเป็นบันไดนำไปสู่ความสำเร็จใน อนาคตอย่างไรก็ตาม องค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานได้รับการ ฝึกอบรมและมีความชำนาญที่ดีแล้ว ผลงานที่เกิดขึ้นย่อมมีคุณค่าและเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม

การฝึกอบรมมีความสัมพันธ์กับการพัฒนา กล่าว คือ การพัฒนาบุคลากร คือการ จัดประสบการณ์ การเรียนรู้ให้แก่บุคลากร เพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น และหรือเพื่อให้บุคลากรมี ความงอกงามเติบโต ทางจิตใจ การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นสิ่งที่มีความหมายระยะยาว และมุ่งหวังผลใน ด้านการช่วยให้บุคลากรมี ความงอกงามเติบโตมากกว่าการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้น และการแก้ไข ข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งเป็นสิ่งที่การฝึกอบรมให้ความสำคัญ หรือกล่าวอีกนัย หนึ่งได้ว่าการพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยรูปแบบและวิธีหลายชนิด ดังนั้น การ ฝึกอบรมจึงมีความหมายที่แคบกว่าการพัฒนาบุคลากร และอาจถือได้ว่าการฝึกอบรมเป็นวิธีการหนึ่ง ของการพัฒนาบุคลากร อย่างไรก็ตามการฝึกอบรมจัดได้ว่าเป็นกิจกรรมหลักที่มีการกระทำประจำใน การพัฒนาบุคลากรขององค์กร (พิไลวรรณอินทรักษา, ๒๕๕๐)

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

### ความหมายของการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่

การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) คือ การปรับเปลี่ยนการ บริหารจัดการภาครัฐโดยนำหลักการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการและการแสวงหา ประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยการนำเอาแนวทางหรือวิธีการบริหารงาน ของภาคเอกชนมาปรับใช้กับการบริหารงานภาครัฐ เช่น การบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การ บริหารงานแบบมีอาชีพ การคำนึงถึงหลักความคุ้มค่า การจัดการโครงสร้างที่กะทัดรัดและแนวราบ การเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาแข่งขันการให้บริการสาธารณะ การให้ความสำคัญต่อค่านิยม จรรยาบรรณวิชาชีพ คุณธรรมและจริยธรรม ตลอดจนการมุ่งเน้นการให้บริการแก่ประชาชนโดย คำนึงถึงคุณภาพเป็นสำคัญ

## เหตุผลที่ต้องนำแนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่มาใช้

๑. กระแสโลกาภิวัตน์ ส่งผลให้สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกประเทศเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ที่ต้องเพิ่มศักยภาพและความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนเพื่อตอบสนองความต้องการของระบบที่เปลี่ยนแปลงไป

๒. ระบบราชการไทยมีปัญหาที่สำคัญคือ ความเสื่อมถอยของระบบราชการ และขาดธรรมาภิบาล ถ้าภาครัฐไม่ปรับเปลี่ยนและพัฒนาการบริหารจัดการของภาครัฐเพื่อไปสู่องค์กรสมัยใหม่โดยยึดหลักธรรมาภิบาล ก็จะส่งผลบั่นทอนความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ทั้งยังเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในอนาคตด้วย

ดังนั้นการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) จึงเป็นแนวคิดพื้นฐานของการบริหารจัดการภาครัฐซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงระบบต่าง ๆ ของภาครัฐและยุทธศาสตร์ด้านต่าง ๆ ที่เป็นรูปธรรม มีแนวทางในการบริหารจัดการดังนี้

๑. การให้บริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชน
๒. ลดการควบคุมจากส่วนกลางและเพิ่มอิสระในการบริหารให้แก่หน่วยงาน
๓. การกำหนด การวัด และการให้รางวัลแก่ผลการดำเนินงานทั้งในระดับองค์กร และระดับบุคคล
๔. การสร้างระบบสนับสนุนทั้งในด้านบุคลากร (เช่น การฝึกอบรม ระบบค่าตอบแทน และระบบคุณธรรม) เทคโนโลยี เพื่อช่วยให้หน่วยงานสามารถทำงานได้อย่างบรรลุวัตถุประสงค์
๕. การเปิดกว้างต่อแนวคิดในเรื่องของการแข่งขัน ทั้งการแข่งขันระหว่างหน่วยงานของรัฐด้วยกัน และระหว่างหน่วยงานของรัฐกับหน่วยงานของภาคเอกชน ในขณะที่เดียวกันภาครัฐก็หันมาทบทวนตัวเองว่าสิ่งใดควรทำเองและสิ่งใดควรปล่อยให้เอกชนทำ

## แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

หลักใหญ่ของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ คือ การเปลี่ยนระบบราชการที่เน้นระเบียบและขั้นตอนไปสู่การบริหารแบบใหม่ซึ่งเน้นผลสำเร็จและความรับผิดชอบ รวมทั้งใช้เทคนิคและวิธีการของเอกชนมาปรับปรุงการทำงาน

Hood เห็นว่าสิ่งที่เรียกว่า “การจัดการภาครัฐแนวใหม่” มีหลักสำคัญ ๗ ประการ คือ

๑. จัดการโดยนักวิชาชีพที่ชำนาญการ (Hands-on professional management) หมายถึง ให้ผู้จัดการมืออาชีพได้จัดการด้วยตัวเอง ด้วยความชำนาญ โปร่งใส และมีความสามารถในการใช้ดุลพินิจ เหตุผลก็เพราะเมื่อผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายแล้ว ก็จะทำให้เกิดความรับผิดชอบต่อ การตรวจสอบจากภายนอก

๒. มีมาตรฐานและการวัดผลงานที่ชัดเจน (Explicit standards and measures of performance) ภาครัฐจึงต้องมีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายของผลงาน และการตรวจสอบจะมีได้ก็ต้องมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน

๓. เน้นการควบคุมผลผลิตที่มากขึ้น (Greater emphasis on output controls) การใช้ทรัพยากรต้องเป็นไปตามผลงานที่วัดได้ เพราะเน้นผลสำเร็จมากกว่าระเบียบวิธี

๔. แยกหน่วยงานภาครัฐออกเป็นหน่วยย่อย ๆ (Shift to disaggregation of units in the public sector) การแยกหน่วยงานใหญ่ออกเป็นหน่วยย่อย ๆ ตามลักษณะสินค้าและบริการ ที่ผลิต ให้เงินสนับสนุนแยกกัน และติดต่อกันอย่างเป็นอิสระ

๕. เปลี่ยนภาครัฐให้แข่งขันกันมากขึ้น (Shift to greater competition in the public sector) เป็นการเปลี่ยนวิธีทำงานไปเป็นการจ้างเหมาและประมูล เหตุผลก็เพื่อให้ฝ่ายที่เป็นปรปักษ์กัน (rivalry) เป็นกุญแจสำคัญที่จะทำให้ต้นทุนต่ำและมาตรฐานสูงขึ้น

๖. เน้นการจัดการตามแบบภาคเอกชน (Stress on private sector styles of management practice) เปลี่ยนวิธีการแบบข้าราชการไปเป็นการยืดหยุ่นในการจ้างและให้รางวัล

๗. เน้นการใช้ทรัพยากรอย่างมีวินัยและประหยัด (Stress on greater discipline and parsimony in resource use) วิธีนี้อาจทำได้ เช่น การตัดค่าใช้จ่าย เพิ่มวินัยการทำงาน หดยุ้ยการเรียกร้องของสหภาพแรงงาน จำกัดต้นทุนการปฏิบัติ เหตุผลก็เพราะต้องการตรวจสอบความต้องการใช้ทรัพยากรของภาครัฐ และ “ทำงานมากขึ้นโดยใช้ทรัพยากรน้อยลง”

### รูปแบบการนำการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในระบบราชการไทย

๑. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๕) พ.ศ.๒๕๔๕ เหตุผลในการตราพระราชบัญญัตินี้คือ เพื่อเป็นการปรับปรุงระบบบริหารราชการเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศ และการให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยกำหนดให้การบริหารราชการแนวทางใหม่ต้องมีการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และแผนการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถประเมินผลการปฏิบัติราชการในแต่ละระดับได้อย่างชัดเจน มีกรอบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางในการกำกับการกำหนดนโยบายและการปฏิบัติราชการ และเพื่อให้กระทรวงสามารถจัดการบริหารงานให้เป็นไปตามเป้าหมายได้ จึงกำหนดให้มีรูปแบบการบริหารใหม่ โดยกระทรวงสามารถแยกส่วนราชการจัดตั้งเป็นหน่วยงานตามภาระหน้าที่ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและสอดคล้องกับเป้าหมายของงานที่จะต้องปฏิบัติและกำหนดให้มีกลุ่มภารกิจของส่วนราชการต่าง ๆ ที่มีงานสัมพันธ์กัน เพื่อที่จะสามารถกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกันได้ และมีผู้รับผิดชอบกำกับการบริหารงานของกลุ่มภารกิจนั้นโดยตรงเพื่อให้งานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว รวมทั้งให้มีการประสานการปฏิบัติงาน และการใช้งบประมาณเพื่อที่จะให้การบริหารงานของทุกส่วนราชการบรรลุเป้าหมายของกระทรวงได้อย่างมีประสิทธิภาพและลดความซ้ำซ้อน มีการมอบหมายงานเพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการ และสมควรกำหนดการบริหารราชการในต่างประเทศให้เหมาะสมกับลักษณะการปฏิบัติหน้าที่และสามารถปฏิบัติการได้อย่างรวดเร็วและมีเอกภาพ โดยมีหัวหน้าคณะผู้แทนเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารราชการ นอกจากนี้ สมควรให้มีคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการเพื่อเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการดูแลการจัดส่วนราชการและการปรับปรุงระบบการทำงานของภาคราชการให้มีการจัดระบบราชการอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

ในมาตรา ๓/๑ ได้กำหนดให้การพัฒนาระบบราชการต้องสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม ความต้องการของประชาชนและทันต่อการบริหารราชการตามพระราชบัญญัตินี้ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ



ในการอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงาน

การจัดสรรงบประมาณ และการบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งหรือปฏิบัติหน้าที่ต้องคำนึงถึงหลักการตามวรรคหนึ่ง

ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการ ต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงาน

๒. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖ ได้กำหนดขอบเขต แบบแผน วิธีปฏิบัติราชการ เพื่อเป็นไปตามหลักการบริหารภาครัฐแนวใหม่ ดังนี้

- ๑) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
- ๒) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
- ๓) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
- ๔) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
- ๕) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อเหตุการณ์
- ๖) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวก และได้รับการตอบสนอง
- ๗) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งได้แก่ การตรวจสอบและวัดผล

การปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดระบบการควบคุมตนเอง

๓. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ พ.ศ.๒๕๔๖-๒๕๕๐ ได้กำหนดเป้าประสงค์หลักของการพัฒนาระบบราชการไทย ๔ ประการ

- ๑) พัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น
- ๒) ปรับบทบาท ภารกิจ และขนาดให้มีความเหมาะสม
- ๓) ยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่าเกณฑ์สากล

๔) ตอบสนองต่อการบริหารปกครองในระบบประชาธิปไตย

๔. การประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ :KPI ( Key Performance Indicators) โดยให้มีการประเมินการปฏิบัติราชการใน ๒ องค์กรประกอบตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร๑๐๑๒/ว ลงวันที่ ๓ กันยายน ๒๕๕๒ เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ และหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร๑๐๐/ว ๒๗ ลงวันที่ ๒๙ กันยายน ๒๕๕๒ เรื่อง มาตรฐานและแนวทางกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ คือ

- ๑) ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติราชการ
- ๒) พฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ
๕. การบริหารราชการแบบบูรณาการ (CEO) ซึ่งมีลักษณะสำคัญ คือ

๑) เป็นระบบบริหารจัดการในแนวราบ (Horizontal Management) ที่ใช้การบูรณาการการทำงานของทุกภาคส่วนในพื้นที่ในลักษณะ “พื้นที่-พันธกิจ-การมีส่วนร่วม” (Area-Functional-Participation : A-F-P) ในทุกขั้นตอนของการทำงาน เพื่อสร้างความเป็นหุ้นส่วน

ทางการพัฒนา (Partnership) ในระดับจังหวัด ตลอดจนเพื่อสร้างการทำงานในลักษณะเครือข่าย (Networking)

๒) เป็นระบบบริหารจัดการที่มีเป้าหมายที่การตอบสนองความต้องการของประชาชน ผู้ใช้บริการ (Customer Driven) ด้วยระบบงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน (Result-based) ด้วยมาตรฐานผลงานขั้นสูง (High Performance Output)

๓) เป็นระบบบริหารจัดการที่อยู่ภายใต้กรอบของบทบัญญัติและเจตนารมณ์ของ รัฐธรรมนูญ และโครงสร้างการจักระเบียบบริหารราชการแผ่นดินในปัจจุบัน รวมทั้งหลักการการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good Governance) แต่ได้รับการสนับสนุนทรัพยากรทางการบริหาร ที่จำเป็นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

## แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการจัดการความรู้

### ความเป็นมาขององค์การแห่งการเรียนรู้

(วิรวัดน์ ปันนิตานัย, ๒๕๔๐ อ้างถึงใน วิชนันท์ ตั้งนรากุล, ๒๕๔๙ : ๑๑) ได้ศึกษา ประวัติแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้พอสรุปได้สังเขปได้ว่า มีที่มาของแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้นี้ สามารถค้นพบได้จากผลงานการเขียนที่เสนอแนวคิดของ Chris Argyris ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาที่สอนด้านการศึกษาและพฤติกรรมองค์การของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด มีผลงานเขียนร่วมกับ ศาสตราจารย์ด้านปรัชญา Donald Schon แห่ง MIT (Massachusetts Institute of Technology) ในปี ๑๙๗๘ หนังสือชื่อ Organizational Learning : A Theory of Action Perspective ซึ่งถือเป็นตำราเล่มแรกขององค์การแห่งการเรียนรู้โดยในระยะเริ่มแรกในหนังสือเล่มนี้ได้ใช้คำว่า การเรียนรู้เชิงองค์การ (Organizational Learning หรือ OL) ซึ่งมุ่งหมายถึงการเรียนรู้ทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์การ ส่วนคำว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้” (Learning Organizational) ได้เกิดขึ้นครั้งแรกในหนังสือ Hayes เป็นบรรณาธิการเผยแพร่ในสหรัฐอเมริกา และในหนังสือ Pedler เป็นบรรณาธิการเผยแพร่ในอังกฤษในปี ๑๙๙๘ ต่อมาผู้ที่มีบทบาทสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้และมีผลงานเผยแพร่จนเป็นที่ยอมรับ ก็คือ Peter Senge ศาสตราจารย์ MIT ผู้ก่อตั้ง Massachusetts Institute of Technology Center of Organizational Learning ในปี ๑๙๙๑ เพื่อทำการสังเคราะห์ทฤษฎีและวิธีการต่าง ๆ และเผยแพร่แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ ผลงานที่เป็นหนังสือที่นิยมอ่านกันคือ The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization ในปี ๑๙๙๐ ซึ่ง Senge ได้ใช้คำว่า Learning Organization แทนคำว่า Organization Learning และเป็นการถ่ายโอนแนวคิดสู่การปฏิบัติ Senge ได้จัดตั้งศูนย์ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้นจากการประชุมปฏิบัติการ (Workshops) ให้แก่บริษัท องค์การชั้นนำต่าง 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 ที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในองค์การในรูปแบบต่างๆ เนื่องจากองค์การแห่งการเรียนรู้สิ่งที่มีผู้บริหารยุคใหม่จะต้องสร้างขึ้น เพราะเป็นสิ่งที่แสดงถึงความเป็นผู้นำในการจัดหาหรือแสวงหาโอกาสเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ ๆ (Generative Learning) ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องด้วยความเชื่อว่า “คนยิ่งเรียนก็จะยิ่งขยายขีดความสามารถของตน

ออกไป” และองค์การที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ก็จะเติบโตและพัฒนาต่อไปได้โดยไม่มีที่สิ้นสุด (Senge อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์, ๒๕๔๔ : ๖

### ๑. ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

กฤติกา สุวรรณแจ่มศรี (๒๕๔๙) กล่าวว่า มีนักวิชาการหลายคนได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ในหลาย ๆ ทศนะ ในบรรดาความหมายเหล่านี้มีทั้งความหมายที่ใกล้เคียงกันและแตกต่างกันตามมุมมองหรือจุดเน้นของแต่ละคน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

Pedler and Other (๑๙๘๙ อ้างถึงใน Wilson, ๑๙๙๙ : ๗๘) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า เป็นองค์การซึ่งเอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคนและเปลี่ยนสภาพไปเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องขององค์การ สำหรับ Marquardt (๑๙๙๖ : ๑๙) มีความเห็นว่างานขององค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีการเรียนรู้อย่างเต็มพลังของสมาชิกในการรวบรวมจัดการและใช้ความรู้เพื่อผลสำเร็จขององค์การและแปลงสภาพไปเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องขององค์การ อีกทั้งมีการให้อำนวยความสะดวกทั้งในและนอกองค์การในการเรียนรู้งานที่ทำ รวมถึงการนำเทคโนโลยีใช้ในการเรียนรู้เพิ่มผลผลิต ส่วน Daft (๑๙๙๘ : ๓๔๖) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่ผู้คนทุก ๆ คน ในองค์การมีข้อมูลในการค้นหาแจกแจงและแก้ไขปัญหาทั้งหลาย ที่เกิดขึ้น ส่งผลให้องค์การมีการทดลอง ปรับปรุง และเพิ่มพูนขีดความสามารถอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่ Hellriegel and Other (๒๐๐๒ : ๓๔๔) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่าเป็นองค์การที่มีทั้งพลังขับเคลื่อนและสมรรถนะในการปรับปรุงการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง อันเป็นผลมาจากการเรียนรู้ทั้งจากเป็นประสบการณ์ที่ผ่านมา ลูกค้า ส่วนต่าง ๆ ขององค์การ รวมทั้งจากองค์การอื่น ๆ ด้วย

Peter M. Senge (๑๙๙๐) สรุปว่าการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องเริ่มจากการพัฒนาตัวบุคคลให้เกิดเป็นความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) ในองค์กร โดยการเสริมสร้างนิสัยให้เป็นบุคคลผู้รักในการเรียนรู้ทั้งด้านความรู้ในงานและข้อมูลใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา พร้อมกันนำข้อมูลใหม่ ๆ เหล่านั้นมาพัฒนาปรับปรุงให้เป็นเค้าโครงความคิดตามความเป็นจริง กลายเป็นแบบแผนความคิดอ่าน (Mental Model) มีการมองโลกและการตัดสินใจที่เหมาะสมและทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ต่อจากนั้นจึงโยงเข้าสู่ความสัมพันธ์กับองค์การ โดยการสร้างความเข้าใจในทิศทางขององค์การในอนาคตให้ตรงกัน มีการสื่อสารถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจด้วยภาษาเดียวกันเพื่อการนำไปสู่การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เมื่อมีความเข้าใจถึงจุดมุ่งหมายในอนาคตแล้วจึงก้าวไปสู่การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ความรู้ในข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ วิธีการคิด การมองปัญหาและที่สำคัญที่สุดคือ การเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลว ตัดสินใจ วิธีการคิด การมองปัญหาและที่สำคัญที่สุดคือ การเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลวของเพื่อนร่วมงาน ท้ายที่สุดจากการปรับปรุงทัศนคติ ลักษณะการทำงานต่าง ๆ ข้างต้น องค์การจะบรรลุถึงความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างสมบูรณ์ได้ก็ต่อเมื่อสมาชิกแต่ละคนนำความรู้ต่าง ๆ เหล่านี้มาคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ (System Thinking) ทั้งนี้เพื่อให้เห็นภาพรวมทั้งหมด และสามารถระบุประเด็นที่ต้องตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและตรงจุด เพื่อนำไปสู่ประสิทธิผลขององค์การ

ในระบอบการจัดการยุคใหม่สิ่งสำคัญที่สุดที่องค์กรจะต้องมีคือการเรียนรู้เพื่อปรับองค์กรให้มีคุณภาพเพิ่มขึ้น เพื่อรองรับการแข่งขัน การพัฒนาองค์กรต้องคำนึงถึง การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งความสามารถและการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของโลกที่นับวันจะมีการแข่งขันมากขึ้น และมี เทคโนโลยีใหม่เป็นจำนวนมากซึ่งมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงที่ท่ากิจกรรมขององค์กร การเรียนรู้ขององค์กรจะป้องกันความผิดพลาดที่เคยเกิดขึ้นในอดีตและใช้วิธีการปรับตัวอุปสรรคขององค์กร นโยบาย และมาตรฐานการทำงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ ๆ และเป็นบรรทัดฐานให้กับองค์กรต่อไปในอนาคต

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (๒๕๔๒ : ๒๓๒) ได้ให้ความหมาย ความรู้ว่าเป็นสิ่งที่สั่งสมมาจากเลาเรียน การค้นคว้า หรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติกรและทักษะ ความเข้าใจสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิด หรือการปฏิบัติ

ดาร์เวนพอร์ท และ พรูแซค (Davenport and Prusak, 1998) กล่าวว่า ความรู้หมายถึงส่วนผสมของกรอบประสบการณ์ คุณค่า สารสนเทศ ที่เป็นสภาพแวดล้อมและกรอบการทำงาน สำหรับการประเมินและรวมกันของประสบการณ์และสารสนเทศใหม่

#### **ความแตกต่างระหว่างข้อมูลสารสนเทศ และความรู้**

๑. ยามาซากิ (Yamazaki อ้างถึงใน บุญดี บุญญากิจ และคณะ, ๒๕๔๗ : ๑๓-๑๔) ได้อธิบายถึงความแตกต่างและความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลสารสนเทศความรู้ และปัญญาโดยมีรายละเอียดดังนี้

๑.๑ ข้อมูล (Data) หมายถึงข้อเท็จจริงต่าง ๆ โดยเป็นข้อมูลดิบ หรือตัวเลขต่าง ๆ ที่ยังไม่ได้ผ่านการแปลความหมาย

๑.๒ สารสนเทศ (Infomation) หมายถึง ข้อมูลที่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์สังเคราะห์ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการ และตัดสินใจโดยมีบริบทที่เกิดจากความเชื่อสามัญสำนึก หรือประสบการณ์ผู้ใช้สารสนเทศนั้นโดยมักจะอยู่ในรูปของข้อมูลที่วัดได้หรือจับต้องได้

๑.๓ ความรู้ (Knowledge) หมายถึงสารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิดเปรียบเทียบกับเชื่อมโยงความรู้อื่น ๆ จนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยไม่จำกัดช่วงเวลา

๑.๔ ปัญญา (Wisdom) หมายถึงความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวตนก่อให้เกิดประโยชน์ในการนำไปใช้

#### **องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้**

Peter M.Senge (๑๙๙๐ : ๑๓๙ - ๒๖๙) อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตานัย, ๒๕๔๑ : ๔๐-๔๙) เชื่อว่า หัวใจของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ที่การเสริมวินัย ๕ ประการให้เกิดผลจริงจิงในรูปของการนำไปปฏิบัติ แก่บุคคล ทีม และองค์กรอย่างต่อเนื่องและทุกระดับโดย Senge ได้ให้คำนิยามของ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ว่า เป็นองค์กรที่ผู้คนต่างขยายขีดความสามารถเพื่อสร้างผลงานที่ต้องการสร้างอนาคต” คำว่า “วินัย (Disciplines) หมายถึง เทคนิควิธีที่ต้องศึกษาใคร่ครวญ อยู่เสมอแล้วนำมาปฏิบัติ เป็นแนวทางการพัฒนาเพื่อแสวงหาการเสริมสร้างทักษะหรือสมรรถนะ 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 “การฝึกอบรมตนด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอเป็นรากฐานที่สำคัญ เป็นการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น ความรอบรู้เป็นผลร่วมของทักษะและความสามารถเป็นสภาพที่เป็นอยู่ตามความจริงเป็นว่าอะไร มีความสำคัญต่อเราต่อองค์การ ขณะเดียวกันก็เห็นภาพในอนาคต (Vision) ที่พึงเป็นไปได้ สร้างเป็นวิสัยทัศน์ส่วนตัวขึ้น (Personal Vision) ตอบตนเองได้ แท้ที่จริงแล้วต้องการอะไรจากการปฏิบัติหน้าที่รักษาความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ (Creative Tension) นี้ได้ นั่นคือ เห็นความแตกต่างระหว่างที่เป็นจริงกับที่ควรเป็นไว้สร้างแรงจูงใจอย่างต่อเนื่อง ไม่รู้สึกไร้อำนาจ ขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ให้เป็นจริง ผูกพันยึดมั่นต่อข้อเท็จจริงมีพลังของเจตนา (Will Power) การที่จะสร้างความรู้แห่งตนได้นั้น เราต้องผสมความเป็นเหตุเป็นผลเข้ากับญาณหยั่งรู้ ที่เราไม่สามารถอธิบายเหตุผลที่แท้จริงได้ แต่มีความเชื่อเช่นนั้นเห็นความเป็นส่วนหนึ่ง ความเชื่อมโยงของตัวเรากับโลกนอกตน นอกจากนั้นยังความเอาทรเมตตา สงสารผู้อื่น และมีความจงรักภักดีผูกพันกับเป้าหมาย กับงาน และองค์การ

วินัยประการที่ ๒ : การมีแบบแผนความคิด (Mental Models)

แบบแผนความคิดอ่าน ได้แก่ ข้อตกลงเบื้องต้น ความเชื่อพื้นฐาน ข้อสรุปหรือภาพลักษณ์ที่ตกผลึกความคิดอ่านของคนทีอิทธิพลต่อความรู้ความเข้าใจต่อสรรพสิ่งในโลก มีผลต่อการประพฤติกรรม ต่อค่านิยม เจตคติที่เขามีต่อบุคคล สรรพสิ่งและสถานการณ์ทั้งหลายหน้าที่ของวินัยประการที่ ๒ ก็เพื่อฝึกฝนให้เราได้เข้าใจ แยกแยะระหว่างสิ่งที่เราเชื่อกับสิ่งที่เราปฏิบัติ การสืบค้นความคิดความเชื่อของเรา เข้าใจมุมมองและการคิดของผู้อื่น Senge เน้นทักษะด้านความคิดความเชื่อของเรา เข้าใจมุมมองและการคิดของผู้อื่น Senge เน้นทักษะด้านความคิดความเชื่อผ่านทักษะการคิดใคร่ครวญ (Reflection) เป็นการตรวจสอบว่าความคิดความเชื่อใดมีผลต่อการปฏิบัติการแสดงออกของเรา ส่วนทักษะในการสืบค้น (Inquiry Skills) เป็นดัชนีบอกเรา เรามีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์แบบพบปะกับผู้อื่นเช่นไร เราเข้าไปแก้ไขกับประเด็นปัญหาที่ซับซ้อนเช่นไร ในการปฏิบัติงานของทุกอาชีพจำเป็นต้องใช้ทักษะทั้ง ๒ ประการนี้อยู่เสมอ ทำอย่างไรที่เราจะรักษาทักษะทั้ง ๒ นี้ให้สมดุลผสมเข้ากับสิ่งที่เราเห็นดีเห็นงามและสนับสนุน Senge เชื่อว่าความคิดความเชื่อแบบแผนความคิดความอ่านของแต่ละคนมีข้อบกพร่อง ดังนั้นต้องอาศัยวินัยที่ ๕ คือการคิดอย่างเป็นระบบเข้าไปร่วมทำงานด้วยซึ่งจะมีพลังเกิดผลดีสูงสุด ผู้บริหารพึงผสมแบบแผนความคิดอ่านของตนเข้ากับ การฝึกทักษะการคิดอย่างเป็นกลยุทธอย่างเป็นระบบที่เน้นภาพใหญ่ เน้นความเชื่อมโยงขององค์ประกอบย่อยให้ได้ในการแก้ปัญหาในการปรับโครงสร้างองค์การ ฝึกทักษะในการคิดใคร่ครวญ การเปิดใจกว้างต่อสิ่งที่ท้าทาย คิดผิด เข้าใจผิดก็เป็นได้ หน้าที่ของเรา คือพัฒนาแบบแผนความคิด

อ่านของเราอยู่เป็นนิจ อย่างยืดหยุ่น ทำให้เราปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนแนวคิด แนวปฏิบัติของเราได้  
 เหมาะกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนไป

แบบแผนความคิดอ่านจึงมีการเคลื่อนไหวอยู่อยู่เสมอ แบบแผนความคิดอ่านพลัง มี  
 อิทธิพลต่อการรับรู้ การตีความและต่อพฤติกรรมของเรา ยิ่งเมื่อมีการแบ่งปันความคิดเห็น มุมมอง  
 ระหว่างกันด้วยแล้ว ยิ่งทำให้พลังของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้น ซึ่งไม่น่าแปลกใจว่า  
 หนทางแรกเริ่มของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดี ได้ผลและคุ้มค่าที่สุด เริ่มจากการพบปะพูดคุย  
 แบบไม่เป็นทางการระหว่างสมาชิกภายในองค์กรนั่นเอง นอกเหนือจากการฝึกทักษะในการคิด  
 ใคร่ครวญและทักษะในการสืบค้นให้เกิดเป็นนิสัยของบุคลากรในองค์กร

องค์กรที่พึงเปิดเวทีสะท้อนถึงชุมชนของการปฏิบัติ (Community of Practice) ให้  
 เกิดขึ้น ในองค์กร เพื่อเปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้ร่วมกัน อาทิ เครือข่ายการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ  
 การแลกเปลี่ยนความเห็น การพบปะกันตามทางเดิน การเล่าเรื่อง การเล่าประสบการณ์เทคนิคการจัด  
 ประชุม แนวทางใหม่ ๆ ของการปฏิบัติงาน การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน เพื่อสร้างความเข้าใจที่ดี  
 ต่อกัน ดังนั้น องค์กรเรียนรู้ได้ผ่านการปรับปรุงแบบแผนความคิดร่วมกัน ผ่านเวทีการแลกเปลี่ยน

#### วินัยประการที่ ๓ : การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

วิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคตที่ปรารถนาให้เกิดขึ้นในองค์กรนั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อภาวะผู้นำทุกคน  
 เป็นพลังขับเคลื่อนในการกิจทุกอย่างขององค์กรให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน เป็นจุดร่วมและพลังของ  
 การเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร ผู้นำต้องพัฒนาวิสัยทัศน์เฉพาะตน (Personal Vision) ขึ้นมาก่อน  
 จากคุณค่าส่วนบุคคล ความหวังใ ให้มีความสำคัญกับสิ่งใด จากการคิดได้ คิดเป็น จากนั้นก็ขยายฝัน  
 คิดตั้ง ๆ แบ่งปันให้ผู้อื่นได้รู้ เข้าใจ เห็นคล้อยตามด้วยการสื่อสาร โนม้่น้าวหรือเรียกกันว่า “Walk  
 the Talk” ทำให้คำพูดหรือภาพนั้นเดินได้ กลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ที่มีการแบ่งปัน  
 กันกับผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกระดับองค์กร โนม้่น้าวให้เกิดการปฏิบัติร่วมกันไปในทิศทางที่ทำให้ภายวิสัน  
 ทัศน์นั้นเป็นจริงขึ้นมา (Turn Vision Into Action) ในลักษณะของปฏิบัติการในเชิงรุก (Proaction)  
 มิใช่รอหรือตามแก้ไข (Reaction)

วิสัยทัศน์ร่วมนี้มีคุณค่าทั้งภายในและภายนอกแก่บุคคล คุณค่าภายนอกคือให้ทราบกัน  
 โดยทั่วไปว่า เรามุ่งสร้างผลสำเร็จอะไรให้เกิดองค์การความเป็นเลิศในด้านใด เมื่อใด คุณค่าภายในคือ  
 มีส่วนสร้างแรงบันดาลใจ ความศรัทธายึดมั่น เอกลักษณะ ความเป็นส่วนหนึ่งหรือความผูกพันให้เกิด  
 แก่บุคลากร ต่อทีม ต่อองค์การ ต่อหน้าที่ ผลักดันให้เกิดเป็นความกล้าคิด กล้าทำ กล้า  
 เปลี่ยนแปลง เพื่อความดีกว่า ความกล้าเสี่ยง กล้าทดลอง การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์กร จะมีส่วน  
 เสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างยิ่ง ที่เปรียบเสมือนทางเสือของเรือที่ขับเคลื่อนให้  
 เรือมุ่งสู่เป้าหมายไปในทิศทางที่รวดเร็ว ประหยัดปลอดภัย

Senge เห็นว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมนี้เป็นการสร้างความคิดที่ใช้ปกครอง (Governing  
 Ideas) ขึ้นนำองค์กรว่าองค์การคิดอย่างไร มีเป้าหมาย พันธกิจ และยึดถือคุณค่าใด วิสัยทัศน์ที่ดีต้อง  
 สอดคล้องกับคุณค่าหรือค่านิยมที่ผู้คนยึดถือ ในการดำรงชีวิตประจำวัน มิเช่นนั้นแล้ววิสัยทัศน์นั้นจะ  
 เป็นแค่กระดาษหรือข้อความที่ไร้พลังขับเคลื่อน ความคิดที่ใช้ปกครองนี้มุ่งตอบคำถามหลัก ๓  
 ประการ ที่สะท้อนให้เห็นว่าเราเชื่อมั่นในสิ่งใด กล่าวคือ

อะไร – ภาพในอนาคตที่ต้องการให้เกิดคืออะไร

ทำไม – ทำไปทำไม ด้วยเป้าหมายหรือพันธกิจใด มีส่วนช่วยเหลือสังคมเช่นไร

อย่างไร – เราจะปฏิบัติตนเช่นไรให้วิสัยทัศน์และพันธกิจนั้นเป็นจริง ด้วยความซื่อสัตย์  
จริงใจ เสียสละ อุดหนุน เป็นต้น

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

วินัยประการที่ ๔ : การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

เราจะทำอย่างไรให้ระดับความสามารถของมีเหนือกว่าระดับความสามารถของรายบุคคลในทีม ทีมสามารถพัฒนาขีดความสามารถประสานประสานพันธุกันได้อย่างยิ่ง แนววิธีฝึกฝนสร้างการเรียนรู้ของทีมที่ดีและคุ่มค่านั้น Senge เห็นว่า ทำได้โดยผ่านการพูดคุย (Dialogue) และการอภิปราย (Discussion) ของผู้คนในองค์กร ทีมในองค์กรที่ขาดการปรับทิศทางทำ ความเข้าใจระหว่างกันก่อนจะมีพลังงานที่สูญเสียมากมาย ขาดทิศทางร่วมกัน ขาดการประสานสัมพันธ์ที่ดี ดังนั้น Senge จึงให้ความสำคัญของการปรับแนวปฏิบัติให้ตรงกัน (Alignment) ว่าเป็นเงื่อนไขสำคัญ ก่อนที่จะมีการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติ (Empowerment) ให้แก่บุคคล หรือทีม ในการตัดสินใจหรือการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ

แนวปฏิบัติของการฝึกวินัยเพื่อสร้างการเรียนรู้ของทีม คือการพูดคุย (Dialogue) และการอภิปราย (Discussion) การอภิปรายเป็นการวิเคราะห์และแยกส่วนประเด็นที่สนใจร่วมกันของผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้กลุ่มยอมรับแนวคิด มุมมองที่ตนเสนอโดยทั่วไป เราอาจจะรับความคิดเห็นข้อเสนอแนะของผู้อื่นได้บางส่วน แต่ที่ยืนหยัดในความคิดความเชื่อเดิม ๆ ของตน ส่วนการพูดคุยหรือการเสนอนั้นทำให้กลุ่มได้แสวงหาความหมายร่วมกันอย่างอิสระ ที่หาไม่ได้จากการพูดกันเป็นรายบุคคล ทำให้เข้าใจมุมมองต่าง ๆ ได้กว้างขวางมากขึ้น ผู้คนร่วมมือกันเพื่อก่อให้เกิดพลังของการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง สามารถแก้ปัญหาที่ยากและซับซ้อนจากหลายมุมมอง มีการสื่อสารถึงความคิด ความเชื่ออย่างอิสระเสรี เป้าหมายของการแสวงหา คือการเปิดเผยว่าความคิดอ่านของแต่ละฝ่ายแตกต่างกันเช่นไร ทำให้เราได้มีโอกาสสังเกตลักษณะความคิดของตนเอง และผู้อื่น Senge เห็นว่าการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมี ๓ ลักษณะสำคัญได้แก่

๑. สมาชิกทีมต้องการมีความสามารถในการคิด ดีปัญหา หรือประเด็นพิจารณาให้แตก

๒. ภายในทีมต้องมีการทำงานที่สอดประสานกันอย่างดี คิดในสิ่งใหม่และแตกต่างหลายหัวร่วมกันคิด ย่อมดีกว่าการให้บุคคลเดี่ยวคิด

๓. บทบาทของสมาชิกทีมหนึ่งที่มีต่อทีมอื่น ๆ ขณะที่ทีมหนึ่ง สมาชิกเรียนรู้อย่างต่อเนื่องการประพุดติ ปฏิบัติของทีมนั้นยังส่งผลต่อทีมอื่น ๆ ด้วย ซึ่งจะช่วยสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้มีพลังมากขึ้น

### วินัยประการที่ ๕ : การคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking)

เป็นวินัยที่มีความสำคัญมากที่สุด ที่ในความเป็นจริงผู้คน บุคลากร ผู้บริหารหลายคน สามารถฝึกฝนตนเองให้มีความสามารถคิดได้อย่างเป็นระบบอย่างเท่าทันการณ์ หรือคิดได้ล่วงหน้าผลก็คือทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานในการบริหารมากมาย บ้างคิดว่าที่ตนปฏิบัติงานทุกวันเป็นการแก้ไขปัญหาและพัฒนางาน เนื่องจากคิดสั้น ผันตามเหตุการณ์หรือสถานการณ์ทำให้ขาดการเห็นภาพใหญ่ ไม่ต่อเนื่อง ไม่เห็นความเชื่อมโยงของส่วนต่าง ๆ ที่จะได้รับผลกระทบติดตามมาจากการปฏิบัติงานของเขา ทั้งที่แท้จริงแล้วการปฏิบัติงานของเขาเป็นการสั่งการสั่งสมปัญหาให้คนต่อ ๆ มาต้องแก้ไขซึ่งจำต้องใช้ความสามารถที่มากกว่าเดิมหลายเท่าตัวทีเดียว

คำว่า “ระบบ” คือ ส่วนย่อยที่เกี่ยวข้องกันในส่วนใหญ่ สะท้อนให้เห็นการขึ้นแก่กันของส่วนย่อย ๆ ผลบวกของแต่ละส่วนจะมีพลังน้อยกว่ารวมแรงร่วมใจหรือการผนึกกำลังส่วนย่อยอย่างพร้อมเพียงกัน การทำงานของงานหนึ่ง ย่อมมีผลกระทบต่อส่วนย่อยต่าง ๆ ที่เหลือในระบบส่งผลต่อความเจริญรุ่งเรือง ความล้มสลาย กำไร – ขาดทุน และภาพลักษณ์ขององค์การ ในมิติของสถานการณ์และเวลาต่างๆ กันนั้น

Senge ได้ให้ความหมายของคำว่า “การคิดอย่างเป็นระบบ” ไว้ว่า “วินัยของการมองเห็นภาพโดยรวม เห็นทั้งหมด มีกรอบที่มองเห็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันมากกว่าที่จะเห็นแค่เชิงเหตุเชิงผลเห็นแนวโน้มรูปแบบของความเปลี่ยนแปลง มากกว่าที่จะเห็นแค่ฉาบฉวยหรือผิวเผิน” การคิดอย่างเป็นระบบมีความสำคัญอย่างมากกับสภาพการบริหารในยุคของการเปลี่ยนแปลงที่เต็มไปด้วยการชิงไหวชิงพริบในธุรกิจยุคนี้ ทูตทางปัญญาที่ผู้บริหารทุกคนจำต้องมี หากใครไม่มีจะเป็นผู้แพ้อย่างถาวร สมอของผู้บริหารต้องเข้าใจสภาพขององค์ประกอบย่อยต่าง ๆ ในองค์การ เข้าใจปัจจัยพื้นฐานประวัติศาสตร์และพัฒนาการแต่อดีตถึงปัจจุบัน เห็นความชัดเจนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของระบบย่อยหากแก้ไขหรือดำเนินการตรงที่ใดที่หนึ่งของระบบจะกระทบส่วนอื่น ๆ ได้เช่นไร ต้องอ่านเกมได้และอ่านเกมเป็น

### ๒. ประเภทของความรู้

ชู (Choo, 2000) ได้แบ่งความรู้ในองค์กรออกเป็น ๒ ประเภท ดังนี้

๒.๑ ความรู้โดยนัยหรือความรู้ที่ไม่เป็นทางการ (Tacit Knowledge) เป็นความรู้เฉพาะตัวของแต่ละบุคคล ที่มาตากประสบการณ์ ความเชื่อหรือความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน เช่น การถ่ายทอดความรู้ ความคิด ผ่านการสังเกต การสนทนา ความรู้ประเภทนี้เป็นหัวใจที่สำคัญทำให้งานประสบความสำเร็จ สามารถแบ่งเป็นความรู้ได้โดยการสังเกตและเลียนแบบ

๒.๒ ความรู้ที่ชัดเจนหรือความรู้ที่เป็นทางการ (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่มีการ บันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และใช้ร่วมกับในรูปแบบต่าง ๆ ความรู้ประเภทนี้เป็นความรู้ที่แสดงออกมาโดยใช้ระบบสัญลักษณ์ จึงสามารถสื่อสารและเผยแพร่ได้ชัดเจน

๒.๓ ความรู้ที่เกิดจากวัฒนธรรม (Cultural Knowledge) เป็นความรู้ที่เกิดจากความเชื่อขึ้นอยู่กับประสบการณ์การเฝ้าสังเกต การสะท้อนผลกลับของตัวความรู้ของสภาพแวดล้อมองค์กรที่พัฒนาเป็นระยะเวลาที่ยาวนาน

วิจารณ์ พานิช (๒๕๔๘) ได้กล่าวถึงชนิดของความรู้ออกเป็น ๒ ประเภทดังนี้



๑. ความรู้ที่แฝงอยู่ในองค์กร (Embedded Knowledge) เป็นความรู้ที่อยู่ในเอกสาร บันทึกรายงาน ข้อมูล ตำรา ฯลฯ เป็นต้น

๒. ความรู้ชัดแจ้ง (Represented หรือ Knowledge) เป็นความรู้ที่ตัวเองรู้ว่าตนมีความรู้เรื่องนั้นที่ตนเองไม่มีความรู้

### ๓. วิธีการแสวงหาความรู้ภายในองค์กร

องค์กรสามารถแสวงหาและพัฒนาความรู้ได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่สำคัญ ๔ ประการ ดังนี้

๓.๑ การจัดการ (Acquisition) เป็นวิธีหนึ่งในการได้ความรู้ใหม่ๆ ด้วยวิธีการต่างๆ ได้แก่ การไปเรียนรู้จากองค์กรอื่น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้ความรู้

๓.๒ การเช่า (Rental) หรือการเช่าความรู้ ในกรณีนี้จะต้องมีการถ่ายทอดความรู้ให้เกิดขึ้นด้วย เช่น การจ้างที่ปรึกษาเพื่อให้คำปรึกษาในความรู้ที่ต้องการ

๓.๓ การพัฒนา (Development) เป็นการพัฒนาความรู้ขึ้นมาภายในองค์กรเอง

๓.๔ การหลอมรวมกัน (Fusion) เป็นการนำบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์เชี่ยวชาญที่แตกต่างกันเข้ามาประชุม หรือทำงานร่วมกันเพื่อก่อให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ขึ้น

### ๔. การสร้างความรู้ขององค์กร

ความรู้ใหม่เริ่มต้นที่ระดับบุคคลเสมอ ความรู้ใหม่ขององค์กรจะเกิดขึ้นจากปฏิกิริยาระหว่างความรู้ที่ปรากฏชัดเจนกับความรู้โดยนัยในกระบวนการที่ต่อเนื่องเป็นวงจร รูปแบบพื้นฐาน ๔ ประการ

๔.๑ Socialization เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้โดยนับผ่านการแบ่งปันประสบการณ์อันเนื่องมาจากอยู่ในสภาพแวดล้อมเดียวกัน โดยมีบุคคลสามารถรับความรู้โดยนัยได้จากการสังเกต ลอกเลียนแบบ หรือการลงมือปฏิบัติ เป็นรูปแบบการแบ่งปันและการสร้างความรู้ฝังแน่นของผู้สื่อสารปฏิบัติสัมพันธ์ระหว่างกันมาเป็นความรู้ของตน

๔.๒ Externalization เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้โดยนับไปเป็นความรู้ที่ปรากฏชัดเจน ขั้นตอนนี้นับว่าเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการสร้างความรู้เพราะเป็นขั้นที่ความรู้โดยนัย ถูกนำมาทำให้ชัดเจนโดยการเปรียบเทียบ ใช้ตัวอย่างหรือตั้งสมมุติฐาน เช่นเมื่อได้เรียนรู้เทคนิคใหม่ๆ ก็นำมาเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร หรือรายงานเอกสารต่าง ๆ

๔.๓ Combination เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้ที่ปรากฏชัดเจน นั่นคือ ทำให้ความคิดต่างๆ เป็นระบบจนกลายเป็นความรู้ ความรู้ที่นำมารวมนั้นเกิดจากการแลกเปลี่ยนของบุคคลร่วมกับความรู้จากสื่อ หรือช่องทางความรู้ต่างๆ เช่น จากเอกสาร การประชุม การสนทนาหรือเครือข่าย การเรียนรู้ เป็นต้น ดังนั้นความรู้ใหม่ในกระบวนการนี้จึงต้องมีการจัดหมวดหมู่ของความรู้ให้ชัดเจน

๔.๔ Internalization เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้ที่ปรากฏชัดเจนไปเป็นความรู้โดยนัยที่ฝังอยู่ในตัวบุคคลนั้นๆ อีกครั้ง ซึ่งกลายเป็นทรัพย์สินที่แต่ละต้องไม่ได้แต่มีค่าอย่างยิ่งขององค์กร

### ๕. ความหมายของการจัดการความรู้

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ความหมายของการจัดการความรู้โดยใช้กรอบการศึกษาของ Beekman (1999) ซึ่งสามารถจัดกลุ่มให้ความหมายของการจัดการความรู้เป็น ๓ ประเด็นดังนี้

๕.๑ กระบวนการจัดการความรู้ (Management Management Process Perspective) เป็นกระบวนการเชิงระบบที่ดำเนินการเกี่ยวกับการค้นหา รวบรวม จัดเก็บ กลั่นกรอง สร้าง ถอดความรู้ (Capture) แบ่งปัน ใช้ประโยชน์ บูรณาการ นำเสนอ และเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศ และความรู้ (Davenport and Prusak, 1998)

#### ๕.๒ องค์กร (Organizational Perspective)

การจัดการความรู้เป็นเรื่องของการบริหารองค์กรเพื่อมุ่งไปสู่การสร้างความรู้ขององค์กร ซึ่งจำเป็นต้องมีโครงสร้างองค์กรหรือแม้กระทั่งการสร้างเครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมและการเผยแพร่ความรู้เป็นหลัก

#### ๕.๓ การบริหาร (Management Perspective)

การจัดการความรู้เป็นระบบบริหารจัดการทรัพย์สินความรู้ (Knowledge Assets) เป็นองค์กรทั้งที่เป็นความรู้โดยนัยและความรู้ที่ผ่านการตรวจสอบแล้ว การกรองความรู้และเตรียมการเข้าถึงความรู้ให้กับผู้ใช้ ทั้งนี้โดยมีหลักการที่สำคัญคือ ทำให้ความรู้ถูกนำไปใช้ปรับเปลี่ยน และยกระดับความรู้ให้สูงขึ้น

สรุปได้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการเชิงระบบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการข้อมูลสารสนเทศ ความรู้ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคล เพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของเหล่าข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่างๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานซึ่งทำให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้รวมทั้งแพร่กระจายและไหลเวียนทั้งทั้งองค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน การเรียนรู้ การพัฒนาระบบงานและบริการรวมทั้งความสามารถในการแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ

### ๖. วัตถุประสงค์และประโยชน์ของการจัดการความรู้

#### ๖.๑ วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้มีความสำคัญอย่างยิ่ง วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้มีดังนี้ คือ ๑. เพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานทางธุรกิจที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ๒. เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ และ ๓. เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ และนำความรู้นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์ (นฤมล พุกกะสีลป์ และ พัชรา หาญเจริญกิจ, ๒๕๔๓)

#### ๖.๒ ประโยชน์ของการจัดการความรู้

Bacha (2000, อ้างถึงใน นฤมล พุกกะสีลป์ และ พัชรา หาญเจริญกิจ, ๒๕๔๓) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ไว้ ๘ ประการ ดังนี้

๖.๒.๑ ป้องกันความรู้สูญหาย การจัดการความรู้ทำให้องค์กรสามารถรักษาความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ และความรู้ที่อาจสูญหายไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร เช่น การเกษียณอายุทำงาน หรือการลาออกจากงาน เป็นต้น

๖.๒.๒ เพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ ประเภทคุณภาพและความสะดวกในการเข้าถึงความรู้เป็นปัจจัยสำคัญของการเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ เนื่องจากผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ

๖.๒.๓ ความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น การทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในงานและวัตถุประสงค์ของงานโดยไม่ต้องมีการควบคุม หรือมีการแทรกแซงมากนักจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานในหน้าที่ต่างๆ และพัฒนาจิตสำนึกในการทำงาน

๖.๒.๔ ความได้เปรียบในการแข่งขันการจัดการความรู้ช่วยให้องค์กรมีความเข้าใจลูกค้า แนวโน้มของการตลาดและการแข่งขันทำให้สามารถลดช่องว่างและเพิ่มโอกาสในการแข่งขันได้

๖.๒.๕ การพัฒนาทรัพย์สิน เป็นการพัฒนาความสามารถขององค์กรในการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินทางปัญญาที่มีอยู่ ได้แก่ สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า และลิขสิทธิ์ เป็นต้น

๖.๒.๖ การยกระดับผลิตภัณท์ การนำการจัดการความรู้มาใช้เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและบริการซึ่งจะเป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณท์นั้นๆ

๖.๒.๗ การบริหารลูกค้า การศึกษาความสนใจและความต้องการของลูกค้าจะเป็นการสร้างความพึงพอใจแลเพิ่มยอดขายและสร้างรายได้ให้แก่องค์กร

๖.๒.๘ การลงทุนทางทรัพยากรบุคคล การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันผ่านการเรียนรู้ร่วมกัน การจัดการด้านเอกสาร การจัดการกับความรู้ที่ไม่เป็นทางการเป็นการเพิ่มความสามารถให้แก่องค์กรในการจ้างและฝึกฝนบุคลากร

### ๗. องค์ประกอบและกระบวนการจัดการความรู้

ปัจจุบัน ความรู้กลายเป็นสิ่งสำคัญในทุกองค์กร มากกว่าทรัพยากรด้านการเงิน เทคโนโลยีหรือทรัพย์สินอื่นๆ ความรู้เป็นทรัพยากรหลักที่ใช้ในการดำเนินงานและการแข่งขันโดยที่วัฒนธรรมการปฏิบัติงานเทคโนโลยี ระบบและขั้นตอนต่างๆ ในการทำงานขององค์กรล้วนแต่มีพื้นฐานมาจากความรู้และความชำนาญทั้งสิ้น ดังนั้นเพื่อให้องค์กรสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตั้งองค์ประกอบของการจัดการความรู้ ๔ ประการดังนี้ (Marquardt, 1996)

#### ๗.๑ การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition)

องค์กรควรแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์จากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรดังนี้

๗.๑.๑ การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายในองค์กร (Internal Collection of Knowledge) ความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคลส่วนใหญ่ในองค์กร กลายเป็นปัจจัยสำคัญประกอบหนึ่งสำหรับการเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรและการได้มาซึ่งความรู้ต่างๆ จากภายในองค์กรสามารถทำได้ดังนี้ ๑. การให้ความรู้เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม การแสดงผลงานระบบที่เลี้ยง ๒. การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและการลงมือปฏิบัติ และ ๓. การเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ

๗.๑.๒ การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายนอกองค์กร (External Collection of Knowledge)การนำในการแข่งขันทางการตลาดจากการที่มีความเปลี่ยนแปลงไป

อย่างรวดเร็ว องค์กรต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกลการปรับปรุงผลงานและสร้างให้เกิดความคิดใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพราะการแข่งขันองค์กรต่างๆ ต้องอาศัยความคิดและการสร้างสรรค์ให้ก้าวหน้าด้วยข้อมูลสารสนเทศด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้ ๑. การให้มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) ๒. การจ้างที่ปรึกษา ๓. สื่อสิ่งพิมพ์ อีเมลล์ และบทตงาม ๔. การดูโทรทัศน์ วีดีโอ ๕. การดูแลแนวโน้มทางเศรษฐศาสตร์ สังคมและเทคโนโลยี ๖. การรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า คู่แข่งและแหล่งอื่นๆ ๗. และการร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ เพื่อสร้างพันธมิตรและการร่วมทุน

### ๗.๒ การสร้างความรู้ (Knowledge Creation)

การแสวงหาความรู้นั้นเป็นการปรับใช้ (Adaptive) ความรู้โดยทั่วไปแต่การสร้างความรู้เป็นสิ่งที่สร้างวรรคขึ้น (Generative) การสร้างความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคนในองค์กร หมายความว่าทุกคนสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้ ซึ่งรูปแบบต่างๆ ในการสร้างองค์ความรู้มีดังนี้

๗.๒.๑ ความรู้ที่บุคคลให้ความรู้ที่ตนเองมีอยู่กับผู้อื่น เช่น การทำงานด้วยกันอย่างใกล้ชิด (Tacit to Tacit)

๗.๒.๒ การนำความรู้ที่องค์กรมีอยู่ผนวกเข้ากับความรู้ของแต่ละบุคคลเพื่อให้เกิดเป็นความรู้ใหม่และมีการแบ่งปันทั้งองค์กร (Tacit to Explicit)

๗.๒.๓ ความรู้ที่ได้จากการรวมเข้าด้วยกันและการสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ซึ่งรูปแบบนี้อาจจำกัดอยู่ที่การเน้นสิ่งที่มีอยู่แล้ว (Explicit to Explicit)

๗.๒.๔ ความรู้ที่เกิดขึ้นเป็นภายใน สมาชิกขององค์กรค้นพบแนวทางได้เองโดยปริยาย ซึ่งมีกิจกรรมที่องค์กรสามารถดำเนินการเพื่อสร้างความรู้ (Explicit to Tacit)

๗.๒.๕ การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning)

๗.๒.๖ การแก้ไขอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving)

๗.๒.๗ การทดลอง (Experimentation) เป็นการสร้างโอกาสสำหรับการเรียนรู้

๗.๒.๘ การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาในอดีต (Learning From Past Experience)

๗.๓ การจัดเก็บข้อมูลและการค้นคืนความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval)

องค์กรต้องกำหนดองค์ความรู้ที่สำคัญที่ต้องจัดเก็บและจากนั้นต้องพิจารณาถึงวิธีการในการเก็บรักษา และการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ

๗.๓.๑ การจัดเก็บเกี่ยวข้องกับด้านเทคนิค เช่น การบันทึกเป็นฐานข้อมูล (Database) หรือบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร อีกทั้งการเก็บสะสมความรู้ขององค์กร ควรคำนึงถึงสิ่งต่างๆ เหล่านี้คือ ๑. โครงสร้างและการจัดเก็บความรู้ ๒. จัดให้มีการจำแนกรายการต่างๆ เช่นนโยบาย หรือขั้นตอนการปฏิบัติงานสำหรับการเรียนรู้ และ ๓. มีการจัดการที่สามารถส่งมอบให้ผู้ใช้ได้อย่างชัดเจน และตามความต้องการของผู้ใช้ ระบบการเก็บข้อมูลความรู้ที่มีประสิทธิภาพคือต้องจัดหมวดหมู่ตามองค์ประกอบของความรู้

๗.๓.๒ การค้นคืนความรู้ เป็นลักษณะของการเข้าถึงสิ่งที่ผู้ใช้ต้องการเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานต่อไป องค์กรควรทำให้ผู้ใช้ทราบถึงช่องทางหรือวิธีการสำหรับการค้นหา

ความรู้ต่างๆ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น การประชุมและการฝึกอบรม เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่การถ่ายโอนความรู้ในองค์กร

๗.๔ การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization)

การถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์จากความรู้ มีความจำเป็นสำหรับองค์กร เนื่องจากจะมีการเรียนรู้ได้ดีขึ้นเมื่อความรู้จะมีการกระจาย และถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วไปทั้งองค์กร การถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์จากความรู้มีวิธีการต่างๆ ดังนี้ ๑. การสื่อสารกันด้วยการเขียน การจดบันทึกและรายงาน เป็นต้น ๒. การฝึกอบรม ๓. การประชุมภายใน ๔. การสรุปข่าวสาร ๕. การสื่อสารภายในองค์กร ๖. การเยี่ยมชมงานต่างๆ ๗. การหมุนเวียน/เปลี่ยนงาน และ ๘. ระบบพี่เลี้ยง

ส่วนการถ่ายโอนความรู้โดยไม่เป็นทางการเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยอาจจะไม่รู้ตัวไม่แบบแผนโดยวิธีการดังนี้ ๑. การหมุนเวียนงาน ๒. เรื่องราวต่างๆ ที่เล่าต่อกันมา ๓. ถ่ายโอนผ่านบุคคล และ ๔. ผ่านเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ

ส่วนทรอป (Trapp, 1999) ได้นำเสนอองค์ประกอบของกระบวนการจัดการความรู้ไว้ ๙ ประการ ดังนี้ ๑. เป้าหมายความรู้ ๒. การระบุถึงความรู้ ๓. การจัดหาความรู้ ๔. การพัฒนาความรู้ ๕. การเคลื่อนย้ายและกระจายความรู้ ๖. การใช้ความรู้ ๗. การเก็บรักษาความรู้ ๘. การประเมินและทบทวนความรู้ และ ๙. การควบคุมความรู้

ส่วน คุซา (Kuczka, 2001) ได้นำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ไว้ ๖ ประการ ดังนี้

๑. การระบุความต้องการความรู้  
๒. การแบ่งปันความรู้ ซึ่งเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนยุ่งยากในกระบวนการจัดการความรู้ที่มีคุณค่าที่องค์กร

๓. การระบุความต้องการความรู้  
๔. การสร้างความรู้ มีกระบวนการย่อย ๖ ประการคือ ๑. การระบุถึงความคิดใหม่ ๒. การประเมินความคิด ๓. การรวบรวมผู้ที่อยู่ในข่าย ๔. การประเมิน ๕. การคัดเลือกผู้ที่อยู่ในข่าย และ ๖. การสร้างความรู้

๕. การรวบรวมและจัดเก็บความรู้มีขั้นตอนย่อยๆ ๖ ประการดังนี้ ๑. การระบุความรู้ ๒. การประเมินความรู้ ๓. การออกแบบสิ่งที่ใช้เก็บความรู้ ๔. การจัดความรู้ให้เป็นหมวดหมู่ ๕. การบูรณาการความรู้ และ ๖. การปรับปรุงแผนที่ความรู้ให้ทันสมัย

๖. การปรับปรุงความรู้ให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงและความต้องการที่ไม่หยุดนิ่ง มีกระบวนการย่อยๆ ๓ ประการดังนี้ ๑. การระบุถึงความเปลี่ยนแปลง ๒. การประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง และ ๓. การปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัยอยู่เสมอ

ส่วนโพรบและคณะ (Prabst, et.al, 2000 อ้างถึงใน จิรัชณา วิเชียรปัญญา, ๒๕๔๙ : ๖๐)สรุปว่าการจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จได้จะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ ๖ ประการ คือ ๑. การระบุถึงความรู้ ๒. การจัดหาความรู้ ๓. การพัฒนาความรู้ ๔. การแบ่งปัน/การกระจายความรู้ ๕. การใช้ความรู้ และ ๖. การเก็บรักษา/จดจำความรู้

**การจัดการความรู้ตามกรอบแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ  
(ก.พ.ร.)**

**การจัดการความรู้เบื้องต้น**

๑. การจัดการความรู้ในองค์กร หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรซึ่งการจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุดโดยที่ความรู้มี ๒ ประเภท คือ

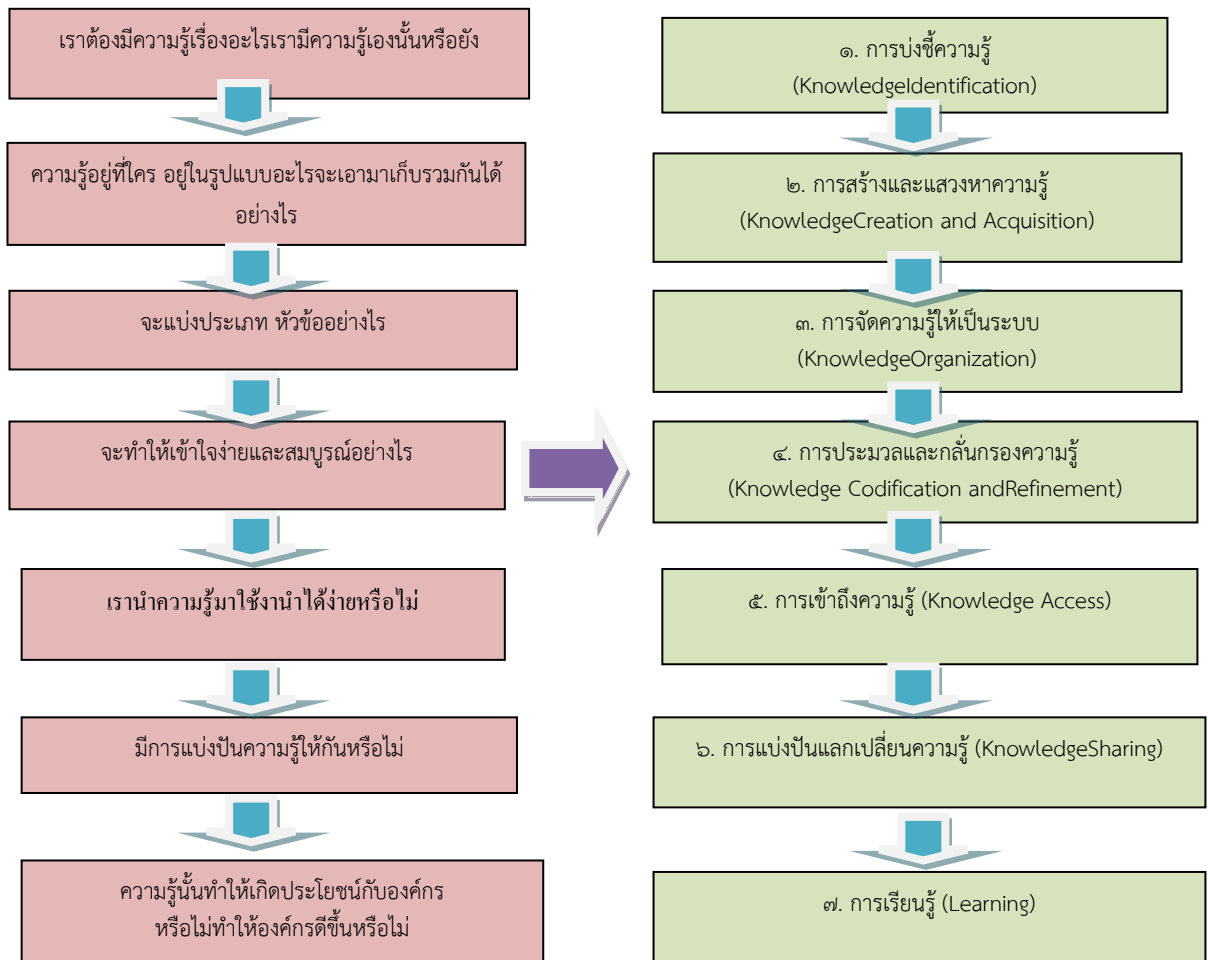
๑.๑ ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่างๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้ง จึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม

๑.๒ ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สื่อสารรวบรวมถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม

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 - ๓ กระบวนการจัดการความรู้



ที่มา : สำนักงาน ก.พ.ร.และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, ๒๕๔๘ : ๓๒

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) เป็นกระบวนการแบบที่หนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ หรือพัฒนาการของความรู้สึที่่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วย ๗ ขั้นตอน ดังนี้

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

๒. การสร้างและแสวงหาความรู้ เช่น การสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เก่า กำจัดความรู้ที่ใชไม่ได้แล้ว

๓. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้เป็นระบบในอนาคต

๔. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เช่น ปรับปรุงแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

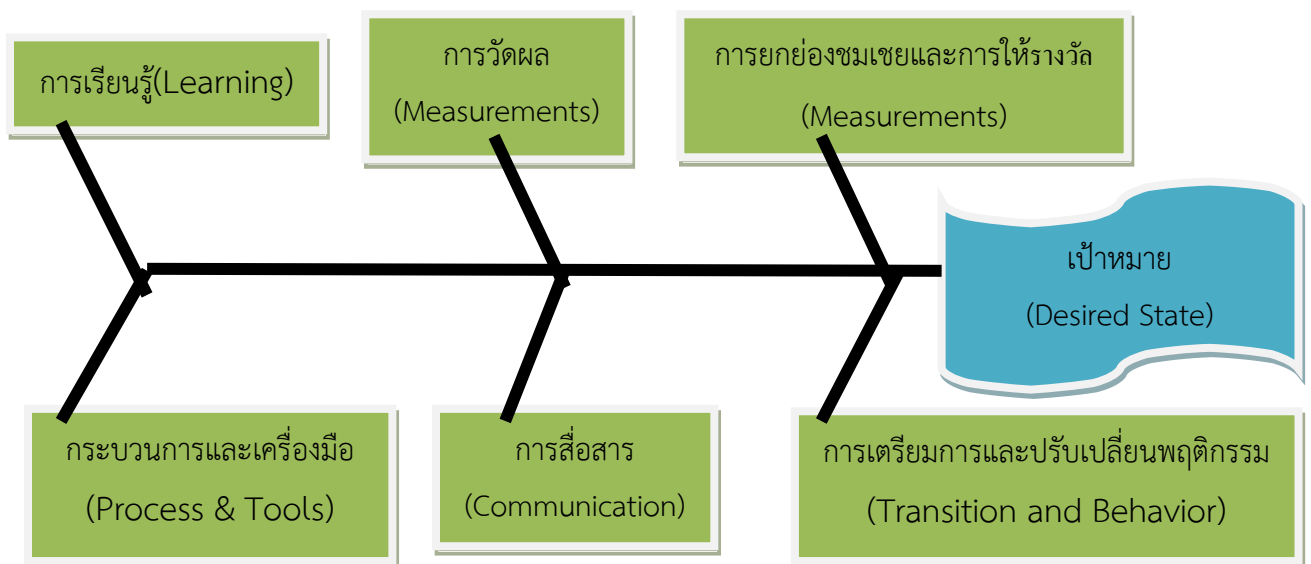
๕. การเข้าถึงความรู้ เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้นั้นเข้าถึงความรู้ที่ต้องการให้ได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

๖. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ทำให้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็น เอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge อาจจัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบที่เลี้ยงการสืบเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

๗. การเรียนรู้ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากการสร้างองค์ความรู้ > นำความรู้ใช้ไป > เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

๒.๒ กระบวนการบริหารจัดการแลกเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)

แผนภาพที่ ๒ - ๔ 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 กิจกรรมที่ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรกระทำ ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับทุกคน แต่ทุกคนจะมีส่วนร่วมได้อย่างไร



๓. กระบวนการและเครื่องมือ ช่วยให้การค้นหา เข้าถึง ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยน ความรู้สะดวกรวดเร็วขึ้น โดยการเลือกใช้กระบวนการและเครื่องมือ ขึ้นกับชนิดของความรู้ ลักษณะ ขององค์กร (ขนาด สถานที่ตั้ง ฯลฯ) ลักษณะการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร ทรัพยากร

๔. การเรียนรู้ เพื่อสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหลักการของการ จัดการความรู้โดยการเรียนรู้ต้องพิจารณาถึง เนื้อหา กลุ่มเป้าหมาย วิธีการ การประเมินผลและ ปรับปรุง

๕. การวัดผล เพื่อให้ทราบว่า การดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่มีการนำผล ของการวัดมาใช้ในการปรับปรุงแผนและการดำเนินการให้ดีขึ้น มีการนำผลการวัดมาใช้ในการสื่อสาร กับบุคลากรในทุกระดับให้เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ และการวัดผลต้องพิจารณาด้วยว่าจะ วัดผลที่ขั้นตอนไหน ได้แก่ วัดระบบ (System) วัดที่ผลลัพธ์ (Output) หรือวัดที่ประโยชน์ ที่จะได้รับ (Outcome)

๖. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยน พฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ โดยข้อควรพิจารณา ได้แก่ ค้นหาความต้องการ ของบุคลากรแรงจูงใจระยะสั้นและระยะยาว บูรณาการกับระบบที่มีอยู่ ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกิจกรรม ที่ทำในแต่ละช่วงเวลา

๒.๓ องค์กรจะต้องมองภาพรวมของปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร ที่จะส่งผลกระทบต่อ กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) ขององค์กร โดยการนำกระบวนการบริหารจัดการการ เปลี่ยนแปลงมาเชื่อมโยง เพื่อจะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเสริมสร้างสภาพแวดล้อม ที่จะทำ ให้กระบวนการจัดการความรู้มีชีวิตหมุนต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง และทำให้การจัดการความรู้ขององค์กรมี ประสิทธิภาพโดยจัดทำเป็นแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) นำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดขึ้นจริง

๒.๔ ตามแนวคิดนี้ องค์กรต้องมีการกำหนด ขอบเขต KM ( KM Focus Area) และ เป้าหมาย KM (Desired State) ที่องค์กรต้องการเลือกทำ เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผน บริหารราชการแผ่นดิน

๒.๕ การกำหนดขอบเขต KM และเป้าหมาย KM เพื่อต้องการจัดการความรู้ที่ จำเป็นต้องมีในกระบวนการงาน (work Process) เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนบริหาร ราชการแผ่นดินที่องค์กรได้จัดทำขึ้นไว้ในข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change)

๒.๖ องค์กรต้องมีการประเมินองค์กรตนเอง เรื่องการจัดการความรู้ (KM Assessment Tool : KMAT) หรือวิธีการประเมินองค์กรตนเองแบบใดก็ได้ที่นอกเหนือจาก KMAT เพื่อทราบถึงจุดอ่อน-จุดแข็ง/โอกาส-อุปสรรค ที่จะเป็ปัจจัยที่สำคัญต้องปรับปรุง-รักษาไว้/พัฒนาให้ การจัดการความรู้บรรลุผลตามเป้าหมาย KM

๒.๗ องค์กรต้องนำผลลัพธ์ของการประเมินตนเอง เพื่อจะนำมากำหนดหาวิธีการสู่ ความสำเร็จในการแผนการจัดการความรู้ (KM action Plan) โดยอาจจะเป็แผนการจัดการความรู้ ระยะสั้น หรือเป็นแผนระยะยาว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเป้าหมาย KM ที่องค์กรเลือกทำ รวมถึงความพร้อม จากผลการประเมินตนเอง

๒.๘ องค์กรต้องมีการกำหนดโครงสร้างทีมงาน KM เพื่อมาดำเนินการตามแผนการ จัดการความรู้ ให้การจัดการความรู้บรรลุผลตามเป้าหมาย KM

๒.๙ เมื่อองค์กรได้ดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้ เพื่อสนับสนุนประเด็น ยุทธศาสตร์ตามแผนแล้ว ผู้บริหารทุกระดับจะต้องร่วมผลักดันให้เกิดการบูรณาการ กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) ให้ยึดถือปฏิบัติอยู่ในกระบวนการงาน (Work Process) ของข้าราชการ รวมถึงบูรณาการกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) ให้เกิดขึ้น ในการปฏิบัติราชการขององค์กรในขอบเขต KM และเป้าหมาย KM ในเรื่องอื่น ๆ ต่อไป ทั้งนี้ เพื่อให้ส่วนราชการและจังหวัดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ

### อุปสรรคของการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้

เดช เทียมรัตน์ และ กานต์สุดา เมฆะศิริวานนท์ (๒๕๔๔ : ๘๙ - ๙๐) ได้อุปสรรคที่สำคัญต่อการเรียนรู้ ที่ส่งผลให้การพัฒนาองค์การการเรียนรู้ไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากไม่ได้ดำเนินการในระดับบุคคล และระดับองค์การให้มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกัน ความล้มเหลวส่วนใหญ่ มักเกิดขึ้นจากการเน้นพัฒนาไปยังระดับองค์การโดยบุคลากรส่วนใหญ่ ยังขาดความรู้ความเข้าใจในแนวทางและความจำเป็น จึงไม่ได้ให้ความร่วมมือเท่าที่ควร สามารถสรุปรายละเอียดได้ดังนี้

๑. ระบบวิธีปฏิบัติและวัฒนธรรมองค์การ ที่ยึดติดและต่อต้านความเปลี่ยนแปลงของระดับบริหาร และระดับพนักงาน

๒. ความภาคภูมิใจกับความสำเร็จในอดีตมากเกินไป โดยไม่คิดคำนึงถึงความเป็นจริงในปัจจุบัน

๓. การทำงานระบบควบคุมไม่กระจายอำนาจให้ทีมงานตัดสินใจ และไม่เปิดโอกาสให้กับคนรุ่นใหม่

๔. ผู้นำองค์การไม่มีความสามารถถ่ายทอดความรู้ให้กับพนักงานได้

๕. ผู้นำไม่สนใจที่จะใฝ่รู้ ขาดแรงใฝ่ดีเชิงสร้างสรรค์

๖. การติดต่อสื่อสารภายในองค์การไม่มีประสิทธิภาพ

### คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

คัมมิง และ เวอร์เลย์ (Cumming & Worley, ๒๐๐๕ : ๕๐๐) อ้างถึงใน ชาคริต ศีกษากิจ, ๒๕๕๐ : ๔๕ - ๕๒) ได้สรุปคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ๕ คุณลักษณะ ดังนี้

#### ๑. โครงสร้างองค์การ

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

๑.๑ โครงสร้างองค์การที่เหมาะสม โดยไม่มีระดับการบังคับบัญชาที่มากเกินไป องค์การมีลักษณะยืดหยุ่นคล่องตัว มีคำอธิบายหน้าที่ความรับผิดชอบของงานในตำแหน่งที่ยืดหยุ่นเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้

๑.๒ การทำงานเป็นทีมที่ช่วยเสริมความร่วมมือ สร้างการแข่งขัน และพลังร่วม เครือข่ายภายในทีมและระหว่างทีมกับบุคคลภายนอกทีม และสร้างพันธมิตรให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่นและฉลาดขึ้น

๑.๓ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงาน มุ่งเข้าสู่เป้าหมายได้อย่างมีเจตจำนงและผูกพันกับค่านิยม ปรัชญา ความคิด และความเชื่อที่ส่งผลให้มีการร่วมมือกัน

## ๒. ระบบข้อมูลสารสนเทศ

ระบบข้อมูลสารสนเทศเป็นสิ่งที่จำเป็นในการทำงานร่วมกันในองค์กร และมีส่วนช่วยก่อให้เกิดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดย นิโคล และ สตีเวนส์ (Nichols & Stevens, ๑๙๙๙ : ๑ - ๕) ได้สรุปว่า การสื่อสารในองค์กรไม่ใช่เพียงแค่การสนทนา การประชุม ฝึกอบรม หรือการใช้โทรศัพท์เท่านั้นแต่การสื่อสารในองค์กรยังต้องใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศเข้ามาช่วยในการวางระบบและจัดเก็บเพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพ เกิดการเรียนรู้ พัฒนาและต่อยอดความรู้จากการสื่อสาร ทั้งนี้ ร็อบบิ้นส์ (Robbins, ๒๐๐๕ : ๑๓๖ - ๓๔๖) ได้สรุประบบการสื่อสารภายในองค์กรที่มีส่วนช่วยองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

๒.๑ ทิศทางในการสื่อสาร ที่เป็นการไหลของข้อมูล และความรู้ต่างๆ ภายในองค์กรจากระดับการบังคับบัญชาต่าง ๆ ในองค์กร เช่น การสื่อสารระดับตำแหน่งเดียวกัน เช่น การประชุม การแลกเปลี่ยนความต่าง ๆ การสื่อสารจากระดับตำแหน่งที่สูงกว่าไปยังระดับตำแหน่งที่ต่ำกว่าในรูปแบบนโยบายการบริหาร และประกาศต่าง ๆ และการสื่อสารระดับตำแหน่งที่ต่ำกว่าไปยังตำแหน่งที่สูงกว่า เช่น การนำเสนองาน ขอร้องเรียนต่างๆ

๒.๒ การติดต่อสื่อสารประกอบด้วย การสื่อสารด้วยคำพูด เช่น การสอนงาน การประชุม การจัดอบรม การสื่อสารด้วยการเขียน เช่น การประกาศนโยบายและจัดทำเอกสารเผยแพร่ความรู้ การสื่อสารด้วยคอมพิวเตอร์ เช่นการส่งอีเมล อินทราเน็ต อินเทอร์เน็ต และการประชุม ซึ่งสอดคล้องกับ มาร์ควอร์ด และ เรย์โนลด์ (Marquardt & Reynolds, ๑๙๙๔ : ๕๕) ที่ได้สรุปว่าการสื่อสารในองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ โดยองค์กรแห่งการเรียนรู้และประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง เพื่อให้มีการเก็บประมวลผลและถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง มีการสร้างเครือข่าย และสร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ที่เทียบเคียงได้กับการทำงานของสมองมนุษย์อันจะทำให้การฝึกในอนาคตรวดเร็วและกระชับขึ้นเป็นที่น่าสนใจ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้

## ๓. แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นนโยบายการบริหารบุคลากรที่นำไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ โดยมีมอนดี (Mondy et al, ๑๙๙๗ : ๒๘ - ๒๙) ได้สรุป การบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคล จะประกอบด้วย การสรรหาและการคัดเลือก การบริหารผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำผลที่ได้จากการประเมินผลงานไปวางแผนการพัฒนาบุคลากร การให้รางวัลเพื่อจูงใจให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มเติมความรู้ ระบบการเลื่อนขั้น การวางแผนและพัฒนาอาชีพ การหมุนเวียนงานเพื่อพัฒนาบุคลากร การแจ้งผลการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาและ

ปรับปรุงและการสอนงาน ซึ่งวิธีการบริหารงานด้านทรัพยากรดังกล่าวนี้เป็นแนวปฏิบัติที่ช่วยส่งผลให้เกิดการแสวงหาและการเปลี่ยนความรู้และทักษะต่าง ๆ จากทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งสนับสนุนความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในองค์กรในที่สุด

#### ๔. วัฒนธรรมองค์กร

โรบบินส์ (Robbins, ๒๐๐๕ : ๑๓๖ – ๓๔๖) กล่าวว่า การมีวัฒนธรรมองค์กรสามารถช่วยให้การปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรในองค์กรให้มีการเปิดรับความรู้ เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ความเป็นอิสระในการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ และมีกระบวนการ การเรียนรู้ในความผิดพลาดที่เกิดขึ้น โดย มาร์ควาร์ด (Marquardt, ๑๙๙๖ : ๖๘ – ๗๐) ได้สรุปปัจจัยที่ก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านวัฒนธรรม ประกอบด้วย

๔.๑ บรรยากาศที่เกื้อหนุน มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาศักยภาพ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ อดทนต่อความแตกต่างและความหลากหลาย มีความเสมอภาคเท่าเทียมกันและให้อิสระในการแสดงความคิดเห็น เป็นการสร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยและส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วม

๔.๒ การเรียนรู้องค์กรและการไม่ท้อต่อความล้มเหลว ทำให้บุคลากรมีลักษณะใฝ่รู้ ใฝ่ศึกษา ค้นคว้าและเผยแพร่ความรู้ มีแรงจูงใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ และได้รับการสนับสนุนทั้งการเงินและขวัญกำลังใจจากผู้บริหาร

๔.๒ การส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างและถ่ายโอนความรู้ และให้มีหน้าที่ในการสร้างนวัตกรรมหรือองค์ความรู้ใหม่ให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง

#### ๕. ภาวะผู้นำ

มาร์ควาร์ด และ เรย์โนลด์ (Marquardt & Reynolds, ๑๙๙๔ : ๗๘) ได้กล่าวว่าผู้นำควรให้อำนาจปฏิบัติแก่บุคลากร ให้มีอิสระในการตัดสินใจ และสามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง และมีลัทธิ ตันสอน (๒๕๔๕ : ๑๖๕ – ๑๖๖) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า

ภาวะผู้นำเป็นความสามารถที่บุคคลหรือกลุ่มที่อิทธิพลในการโน้มน้าวและชักจูงบุคคลอื่นให้ปฏิบัติไปในแนวทางเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ภาวะผู้นำยังเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจ เพื่อช่วยให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย ต่อกลไกภายในและวัฒนธรรมของกลุ่ม ผู้นำที่มีเหตุผลจะเป็นผู้นำที่มีอำนาจมีอิทธิพลและสามารถชักจูงบุคคล ให้ทำงานได้โดยการชักจูงสมาชิกให้มองเห็นเป้าหมายและคุณค่าของภาวะผู้นำ

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

นอกจากผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องเผชิญกับความท้าทายจากความเข้าใจด้านความตึงเครียดที่สร้างสรรค์ และการพัฒนาทักษะในการคิดอย่างเป็นระบบ การที่บุคลากร

เห็นถึงช่องว่างระหว่างความเป็นจริงกับวิสัยทัศน์ อาจทำให้บุคลากรท้อแท้หมดกำลังใจ ดังนั้นผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องสามารถทำให้บุคลากรเกิดพลังสร้างสรรค์ และมีความมุ่งมั่น หลักการของความตึงเครียดที่สร้างสรรค์ ถือเป็นหลักสำคัญของความรอบรู้แห่งตน โดยความสามารถจัดการกับความตึงเครียดที่สร้างสรรค์จะนำไปสู่วิธีคิดของผู้นำ ที่สามารถแยกแยะความจริงในสถานการณ์ที่กำลังเปลี่ยนแปลงได้ ด้วยเหตุนี้ผู้นำควรให้ความสำคัญกับความรอบรู้แห่งตน และความซื่อสัตย์ต่อวิสัยทัศน์ของตนเอง นอกจากนี้ผู้นำในอนาคตต้องมีคุณลักษณะ ดังนี้

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 หลีกเลียงวิธีแก้ไขปัญหามาตามอาการของปัญหา หรือแก้ไขที่ความผิดพลาด เนื่องจากการแก้ไขปัญหาลักษณะนี้จะช่วยบรรเทาปัญหาเพียงชั่วคราวเท่านั้น แต่จะก่อให้เกิดปัญหาที่ร้ายแรงกว่าในภายหลัง ดังนั้นผู้นำที่มีประสิทธิผลจึงต้องแก้ไขปัญหามาที่สาเหตุ และพัฒนาให้บุคลากรสามารถค้นหาวิธีการแก้ไขปัญหามาตามอาการโดยอาศัยการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบและมีหลักการ

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

## ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวินัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนากำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย สู่ความเป็นเลิศ พงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

**ทันตแพทย์เจมพล ภูมิตระกูล (๒๕๕๙)** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การจัดการความรู้ในโรงพยาบาลเอกชนเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน” การวิจัยครั้งนี้วัตถุประสงค์ ๑. เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมขององค์กร และปัจจัยกลยุทธ์การจัดการความรู้ที่มีอิทธิพล ต่อการจัดการความรู้ของโรงพยาบาลรามคำแหง ๒. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของโรงพยาบาลรามคำแหง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานระดับหัวหน้าระดับปฏิบัติการของโรงพยาบาลรามคำแหง โรงพยาบาลสินแพทย์ และโรงพยาบาลวิภาวดี จำนวน ๒๙๐ คน เครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้คือแบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในโรงพยาบาลเอกชนเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นมีค่าความเชื่อมั่นที่ระดับ ๐.๙๖ วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า สภาพแวดล้อมขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการความรู้ของพนักงานอยู่ในระดับสูง ส่วนด้านกลยุทธ์การทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการเรียนรู้ของพนักงานอยู่ในระดับสูง พนักงานที่เพศแตกต่างกัน จะมีการจัดการความรู้ไม่แตกต่างกัน พนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกันจะมีการจัดการความรู้ไม่แตกต่างกัน พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันจะมีการจัดการความรู้แตกต่างกัน พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกันจะมีการจัดการความรู้แตกต่างกัน ส่วนข้อเสนอแนะคือควรมีการศึกษาปัจจัยอื่นที่มีผลต่อการจัดการความรู้ เช่น ความรับผิดชอบหน้าที่ของพนักงาน คุณลักษณะต่างๆ ของวิชาชีพ เป็นต้น หรือศึกษาเปรียบเทียบกันระหว่างในโรงพยาบาลในเครือที่อยู่ในแต่ละภูมิภาคของประเทศ กลุ่มโรงพยาบาลคู่แข่ง หรือกลุ่มโรงพยาบาลภาครัฐ เป็นต้น

**พลตรี ไตรเทพ ศรีพันธุ์วงศ์ (๒๕๖๑)** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การจัดการความรู้ที่เหมาะสมของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล ตามแนวทางปฏิบัติในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการก่อการร้ายของประเทศไทย” การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ๑. เพื่อประเมินสถานภาพ การจัดการความรู้ของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากลในปัจจุบัน ๒. เพื่อศึกษาวิเคราะห์ข้อจำกัด และปัจจัยปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ๓ เพื่อศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล ตามแนวทางปฏิบัติในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการก่อการร้ายของประเทศไทย โดยผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้บังคับบัญชาและฝ่ายอำนวยการของหน่วยปฏิบัติในกลไกการแก้ไขปัญหาการก่อการร้าย จำนวน ๔๐ คน การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา โดยนำเสนอในรูปแบบการพรรณนา และใช้แหล่งข้อมูลจากการค้นคว้าเอกสาร ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์บุคคลเกี่ยวข้อง ร่วมกับข้อมูลที่ได้จากการสังเกตแบบมีส่วนร่วม

ผลการวิจัยสรุปว่า ๑. การจัดการความรู้ของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล ยังขาดการสร้างความรู้ความเข้าใจ วิธีการและกระบวนการที่ดีพอ ส่งผลให้ขาดการบูรณาการองค์ความรู้ที่มีอยู่เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่ดี องค์ความรู้ที่ได้รับจากการจัดการความรู้ที่มีอยู่ไม่ถูกนำไปใช้ทดสอบในการฝึกและปฏิบัติ การทบทวนหลังการปฏิบัติ และการสอนงานระหว่างกัน ๒. การจัดการความรู้ของศูนย์ปฏิบัติการก่อการร้ายสากล ยังประสบกับปัญหาและข้อจำกัดของการจัดการความรู้เกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจของกำลังพลในเรื่องการจัดการความรู้ และกระบวนการจัดการความรู้ยังไม่ถูกผลักดันให้เกิดการปฏิบัติอย่างแท้จริง อีกทั้งการปฏิบัติงานร่วมของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล ต้องมีการประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายนอกหลายหน่วยงาน ทำให้ยากต่อ

การบูรณาการองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การจัดทำคลังความรู้ ๓. รูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากลตามแนวทางปฏิบัติในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการก่อการร้ายของประเทศไทย คือ การจัดการความรู้แบบบูรณาการสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่เรียกว่า LKASA Egg Model เป็นต้นแบบ ประกอบด้วย ๕ ขั้นตอน คือ ๑) การจัดการให้เกิดการเรียนรู้ ๒) การจัดการให้เกิดองค์ความรู้ ๓) การจัดการให้เกิดการใช้ความรู้ ๔) การจัดการให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ๕) การจัดการให้เกิดชุมชนทรัพยากรความรู้

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยพบว่า ในระดับหน่วยงาน ต้องส่งเสริมให้เกิดการจัดการความรู้ จนสามารถพัฒนาให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งในระดับผู้ปฏิบัติการ ระดับฝ่ายอำนวยการและเจ้าหน้าที่ และหน่วยงานควรนำผลการวิจัยไปใช้หรือประยุกต์ใช้ให้ได้ผลอย่างเป็นรูปธรรมต่อไป

**พลตำรวจตรี ญัฐ สิงห์อุตม (๒๕๖๑)** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การจัดการความรู้เกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาความเสียหายทางสังคมในชุมชน เขตบริการศูนย์การเรียนรู้ ตำรวจตระเวนชายแดนบ้านแม่เหลออ่าเภอแม่สะเรียง จังหวัดแม่ฮ่องสอน” การศึกษาวิจัยเรื่องนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัญหาความเสียหายทางสังคมในชุมชนชายแดน ศึกษาการจัดการความรู้ในการแก้ไขปัญหาความเสียหายทางสังคมในชุมชนเขตบริการศูนย์การเรียนรู้ตำรวจตระเวนชายแดนบ้านแม่เหลออ่าเภอแม่สะเรียง จังหวัดแม่ฮ่องสอน ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากผู้บริหารภายในหน่วยและผู้บริหารภายนอก หน่วยที่มีความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและร่วมบูรณาการกับศูนย์การเรียนรู้ตำรวจตระเวนชายแดนจังหวัดแม่ฮ่องสอน จำนวน ๑๐ ท่าน ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า

ผลพวงของความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ทันสมัยและการติดต่อสื่อสารไร้พรมแดนที่เป็นไปอย่างรวดเร็วและรุนแรงนั้น ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อวิถีชีวิตคนในชุมชนชายแดนอย่างก้าวกระโดด ประชาชนต้องเผชิญภัยความเสียหายที่จะเกิดขึ้นมาพร้อมกับความทันสมัย อัตราการรับรู้และการเรียนรู้เกี่ยวกับความเสี่ยงต่างๆ และศักยภาพในการป้องกันตนเองจากภัยคุกคามของประชาชนอยู่ในระดับต่ำ ก้าวไม่ทันต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ส่งผลให้ชุมชนชายแดนเกิดปัญหาต่าง ๆ เช่น ปัญหายาเสพติด ปัญหาวัฒนธรรมประเพณีเสื่อมถอย ปัญหาความยากจน และปัญหาการทำลายทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น ประกอบกับการเข้าไม่ถึงทรัพยากรและการบริการของรัฐอย่างเท่าเทียมกับชุมชนเมือง จนกลายเป็นปัญหาสังคมที่เปราะบางและอ่อนแอทั้งร่างกายและความคิด จึงอาจเป็นปัจจัยเหตุให้คนกลุ่มนี้ไม่เกี่ยวข้องกับการกระทำผิดกฎหมายได้ ด้วยแรงจูงใจของค่าตอบแทนที่สูงกว่า ดังนั้น ตำรวจตระเวนชายแดนเป็นหน่วยงานหลักในการรับผิดชอบให้ความช่วยเหลือบรรเทาทุกข์และพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในชุมชนชายแดนมานานกว่า ๖๐ ปี และประสบความสำเร็จมาอย่างต่อเนื่อง

การป้องกันและแก้ไขปัญหาความเสียหายทางสังคมที่ผ่านมา ครูโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ได้ดำเนินการจัดการด้วยดาร์ ๑. ให้การศึกษาแก่เด็ก เยาวชนและประชาชน ๒. พัฒนาขีดความสามารถของครูโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ๓. ฝึกอาชีพให้เยาวชนและประชาชน ๔. พัฒนาสถานศึกษาเป็นศูนย์บริการความรู้ ๕. การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ๖. อนุรักษ์วัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น ๗. อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ซึ่งการจัดการทั้ง ๗ ด้าน

นำไปสู่การพัฒนาชุมชนและพัฒนาคนในชุมชนให้เกิดความเข้มแข็งและสามารถป้องกันตนเอง ครอบครัวยุ และชุมชนจากภัยคุกคามได้อย่างมั่นคง แนวทางการพัฒนา คือ รร.ตชด. ควรเป็นศูนย์กลาง ของการติดต่อประสานงานระหว่างชุมชนกับหน่วยงานและเป็นศูนย์แหล่งเรียนรู้ของชุมชน และใช้ เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการสืบค้น รวบรวม จัดเก็บความรู้ไว้ในระบบฐานข้อมูล วิจัยครั้งต่อไป ควร ศึกษาวิจัยด้านการแก้ไขปัญหาความเหลื่อมล้ำทางสังคมของกลุ่มคนไร้สัญชาติในชุมชนเขตบริการ รร.ตชด. เพื่อการพัฒนาและยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนที่อาศัยอยู่ในชุมชนชายแดน

**พันเอก อนุรักษ์ ตันติจารุกร (๒๕๖๑)** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ การพัฒนาการจัดการ ความรู้ของบุคลากรโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก ” การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาปัจจัยส่วน บุคลากร ปัจจัยด้านองค์การและการจัดการความรู้ รูปแบบการจัดการความรู้และแนวทางการจัดการ ความรู้ของบุคลากรในโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบกกลุ่มตัวอย่างคือ ผู้ที่ใช้การจัดการความรู้ในการ พัฒนาคุณภาพบริการทั้งในระดับผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และระดับผู้ปฏิบัติ ใช้ ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา นำมาเปรียบเทียบและจัด หมวดหมู่ข้อมูล ผลวิจัยพบว่าการพัฒนาการจัดการความรู้ของบุคลากรโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน ๑๒ คนเป็นผู้จัดทำโครงการจัดการความรู้พัฒนาคุณภาพงานจำนวน ๔ คน หัวหน้าศูนย์พัฒนาคุณภาพ จำนวน ๔ คน และผู้บริหารสูงสุดขององค์กรจำนวน ๔ คน กลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่มีอายุ ๕๑ ปีขึ้นไปจบการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป และมีประสบการณ์ทำงานมากกว่า ๒๑ ปีเคยเข้าร่วมโครงการจัดการความรู้พัฒนาคุณภาพงานเพราะเห็นว่ามีประโยชน์ ด้านรูปแบบการ จัดการความรู้ได้รูปแบบ SIMPLE Model เป็นกรอบความคิดมี ๖ องค์ประกอบ และแนวทางการ ดำเนินการจัดการความรู้มี ๓ กิจกรรมประกอบด้วย กิจกรรมที่ ๑ ชั้นเตรียมการ กิจกรรมที่ ๒ การ ปฏิบัติการจัดการความรู้ ประกอบด้วย ๑. การระบุ/กำหนดเป้าหมายความรู้ ๒. การแสวงหาความรู้ ๓. การแลกเปลี่ยนความรู้ ๔. การสร้างความรู้ ๕. การใช้ความรู้ ๖. การจัดเก็บความรู้ และกิจกรรม ที่ ๓ การประเมินผลการทบทวน/ปรับเปลี่ยน

จากผลการวิจัยได้นำไปสู่ข้อเสนอแนะการบริหารจัดการความรู้ การศึกษาและการ วิจัยต่อไป เพื่อให้การจัดการความรู้มีการนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

**พลตรี ไพศาล งามวงษ์วาน (๒๕๕๙)** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ การพัฒนา การเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ ของกองบัญชาการกองทัพไทย ” การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ในการวิจัย เพื่อ ศึกษาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย และเพื่อศึกษาแนวทางในการ พัฒนา การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย โดยได้กำหนดขอบเขตของการ วิจัยในด้านเนื้อหาเพื่อศึกษาถึงการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของกองบัญชาการกองทัพ ไทย มีการกำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญโดยแบ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงของหน่วย ผู้ปฏิบัติงานที่นำนโยบาย ไปสู่การปฏิบัติ และข้าราชการทั่วไปผู้วิจัยมุ่งศึกษาในกรอบของกองบัญชาการกองทัพไทย โดยมุ่งเน้น กรอบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย สำหรับการกำหนดระเบียบวิธี การวิจัยหรือกระบวนการวิจัยตามการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีการวิจัย โดยการ ใช้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า กองบัญชาการกองทัพไทย มีการจัดการองค์ความรู้ของ หน่วยงานตั้งแต่ปี พ.ศ.๒๕๕๒ โดยกำหนดให้ กรมกำลังพลทหารเป็นเลขานุการในคณะทำงานจัดการ



องค์ความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย และให้แต่ละหน่วยขึ้นตรงดำเนินการจัดการองค์ความรู้ ซึ่ง การที่จะพัฒนาการจัดการองค์ความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทยให้สำเร็จนั้น มีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งภาวะผู้นำและกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศทางการจัดการความรู้ การ วัตถุประสงค์ และโครงสร้างพื้นฐาน โดยปัจจัยดังกล่าวเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยให้องค์การสามารถ ดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ข้อเสนอแนะ กองบัญชาการกองทัพไทยควรเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้และบรรจุให้อยู่ในยุทธศาสตร์ เพื่อขับเคลื่อนการทำงานของกองบัญชาการกองทัพไทย ทั้งส่งเสริมการใช้และพัฒนาเทคโนโลยี สารสนเทศให้ทันสมัยอยู่เสมอ เพื่อช่องทางการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการเผยแพร่ให้กับบุคลากรและ ผู้ที่สนใจและให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน จึงจะสามารถ พัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทยให้ยั่งยืนได้นั้นเอง

**พลอากาศตรี ทรงพล แจ็งสี (๒๕๕๗)** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ของกองทัพอากาศ” การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ ๑) ศึกษาการเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ของกองทัพอากาศ ๒) เปรียบเทียบการเป็นการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ กองทัพอากาศ โดยจำแนกตาม อายุ ระดับการศึกษา ระดับชั้นยศ ประสบการณ์การทำงาน จำนวน ครั้งการเข้าร่วมอบรมสัมมนาในรอบ ๑ ปีที่ผ่านมา และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงานในรอบ ๑ ปีที่ผ่านมา กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ข้าราชการและลูกจ้างบางส่วน ในส่วนบัญชาการ กำลังรบ สงกำลัง บำรุง การศึกษา และส่วนกิจการพิเศษ จำนวน ๑,๐๔๕ คน เครื่องมือใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยผ่านการตรวจจากผู้เชี่ยวชาญ ๓ คน มีค่าความเชื่อมั่น ๐.๙๖๖ เก็บรวบรวมข้อมูลในวันที่ ๒๕ - ๒๘ มีนาคม ๒๕๕๗ และนำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อหาความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) การทดสอบ (T-test) การ วิเคราะห์ทางแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) โดยการทดสอบเอฟ (F-test) และทดสอบ ความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ภายหลัง (Post hoc test) ด้วยวิธีการของฟิชเชอร์ (Fisher’s Least-Significant Difference: LSD) และ ๓) พัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกองทัพอากาศ ผลการวิจัยพบว่า

๑. การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกองทัพอากาศ ในภาพรวมอยู่ระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายด้าน โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด ๓ ลำดับแรก ได้แก่ ด้านการจัดเก็บ ความรู้ ด้านการใช้ความรู้ และด้านการแบ่งปันความรู้ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการ แสวงหาความรู้

๒. เปรียบเทียบความแตกต่าง การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกองทัพอากาศ โดย จำแนกตาม อายุ ระดับการศึกษา ระดับชั้นยศ ประสบการณ์การทำงาน จำนวนครั้งการเข้าร่วมอบรม สัมมนาในรอบ ๑ ปีที่ผ่านมา และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงานในรอบ ๑ ปีที่ผ่านมา ไม่ แตกต่างกัน

๓. พัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกองทัพอากาศ โดยพบว่า การพัฒนาการ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกองทัพอากาศนั้น หน่วยต่างๆในกองทัพอากาศจำเป็นต้องมีการ จัดเก็บองค์ความรู้ในแต่ละสายวิทยาการ และสามารถนำมาถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่น เพื่อให้องค์ความ รู้อยู่กับองค์กรและสามารถที่จะพัฒนา และต่อยอดองค์ความรู้ได้อย่างยั่งยืน

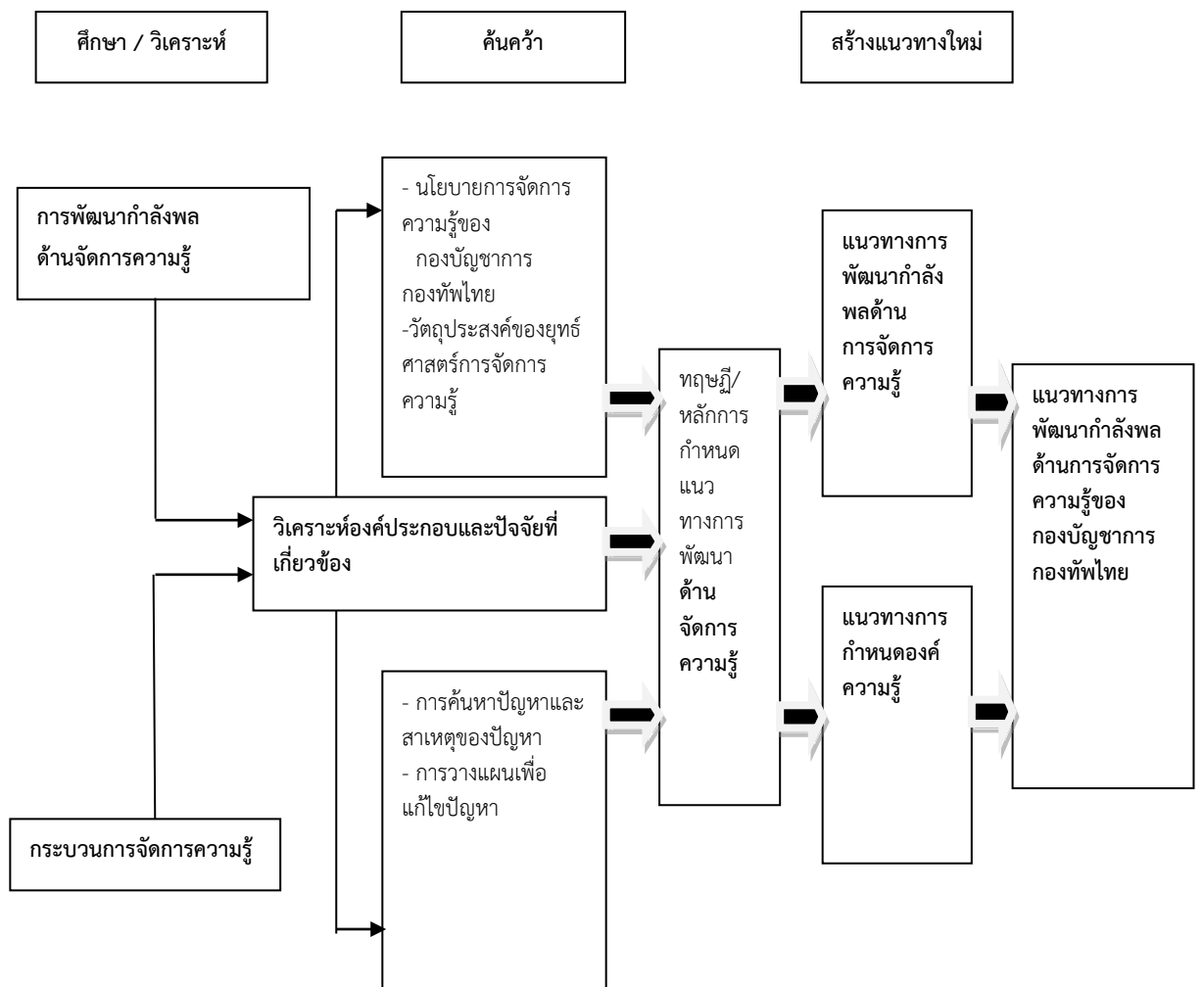
**พลโท เนรมิต มณีบุตร (๒๕๕๗)** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาสำนักงาน ปลัดกระทรวงกลาโหม เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่องค์กรแห่งความสุข” การวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษา ในมิติการพัฒนาคุณภาพชีวิต โดยศึกษาสภาพทั่วไปของการปฏิบัติงานในสำนักงานปลัดกระทรวง กลาโหม รวมทั้งสภาพความเป็นอยู่ของผู้ปฏิบัติงาน ปัญหาที่เกิดขึ้นอันกระทบต่อความสุขในการ ปฏิบัติงานของกำลังพลในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

การวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยศึกษาแนวความคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่ เกี่ยวข้อง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แนวคิดเกี่ยวกับ “องค์กรแห่งความสุข” แนวคิดการ ดำเนินงานที่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตของหน่วยงานภายนอก แนวคิดการบริหารองค์กรตาม หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง หลักทางพุทธศาสนา และค่านิยมหลักของคนไทย ๑๒ ประการ ใน การวิเคราะห์ ผู้วิจัยได้ใช้แนวความคิดตามตัวแบบของ Marquardt & Reynolds และแนวคิดการ เป็นองค์กรแห่งความสุขทั้ง ๘ ประเด็น โดยนำ “แนวทางที่เป็นไปได้ในการสร้างองค์กรแห่งการ เรียนรู้” เป็นกรอบกำหนด

ผู้วิจัยได้ไปศึกษาเพื่อให้ทราบถึงสภาพทั่วไปและสรุปปัญหาที่เกิดขึ้น และนำมาวิเคราะห์ ผลการวิจัย สรุปได้ว่าการพัฒนาคุณภาพชีวิตของกำลังพลในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ต้องมี แผนการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพในลักษณะของความเป็นไปได้ตามแนวคิดและทฤษฎีของการ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยแยกออกเป็นแผนปฏิบัติการเฉพาะลักษณะแนวคิดขององค์กรแห่ง ความสุข มีช่วงเวลาเหมาะสมเพื่อความทันต่อสภาวะแวดล้อม ทั้งนี้เพื่อที่จะสามารถแยกแผนในมิติ การพัฒนาคุณภาพชีวิตของกำลังพลในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมออกไปดำเนินการจัดทำแผน โดยเฉพาะในมิติการพัฒนาคุณภาพชีวิตต่างหากและกำหนดขั้นตอนให้เหมาะสม ควรนำเอานวัตกรรม ใหม่ หรือ แบบอย่างที่ดีในเชิงนโยบายของหน่วยงานภายนอกอื่นๆ ตลอดจนเทคโนโลยีเข้ามา ช่วยเหลือในการพัฒนาคุณภาพชีวิต นำหลักการบริหารบุคลากรที่จำเป็นมาใช้ให้สัมพันธ์กับกลยุทธ์ การบริหารจัดการ จัดกิจกรรมด้านการทำงานเป็นทีมและเสริมสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พิจารณาจัดตั้งหน่วยนำร่อง จัดให้ข้าราชการทุกคนได้รับการอบรมเชิงปฏิบัติการในเรื่องการ เสริมสร้างสุขภาวะ การเป็นองค์กรแห่งความสุขโดยสร้างความเข้าใจและการยอมรับ บทบาท ความ รับผิดชอบ การทำงานเป็นทีม รวมถึงจิตสำนึกในการปฏิบัติงานที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุข อย่างยั่งยืนตามวาระสมควร

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทบทวนวรรณกรรม ศึกษาทฤษฎี ตลอดจนเอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งทุกประเด็นที่ทบทวนและศึกษานั้นจะเกี่ยวข้องกับแนวทางการพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ผู้ศึกษาได้กำหนดกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาดังนี้



## สรุป

จากทั้งหมดทั้งหมด ทฤษฎีและแนวคิดต่างๆ ที่เป็นแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ เป็นเพียงเครื่องมือหนึ่งที่ถูกสร้างขึ้นเพื่อ ทำให้เกิดการยกระดับคุณภาพการทำงาน และทำให้องค์กรมีศักยภาพในการแข่งขัน เป็นกระบวนการที่มีประสิทธิภาพช่วยพัฒนาคน พัฒนางาน และยกระดับองค์กร สู่องค์การเรียนรู้ได้ในกระบวนการเดียว

## บทที่ ๓

### ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาขีดความสามารถด้านการจัดการความรู้ของ กองบัญชาการกองทัพไทย โดยภาพรวมของการกำหนดระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิจัย (Methodology) ที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ทางผู้ศึกษา ได้กำหนดระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิจัย (Methodology) โดยเป็นกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) อันประกอบไปด้วย

๑. การวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary research)

๒. การสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth interview)

สำหรับการนำเสนอระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิจัย (Methodology) นั้นในส่วนนี้ผู้ศึกษา ได้กำหนดรอบและขอบเขตของระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิจัย (Methodology) ตลอดจนเหตุผลประการสำคัญของการนำระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิจัย (Methodology) ดังกล่าวข้างต้นมาใช้ในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้อันมีสาระสำคัญโดยสรุปดังต่อไปนี้

#### ๑. วิธีการดำเนินการวิจัย

สำหรับการกำหนดระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิจัย (Methodology) ตามโครงการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้ศึกษา ได้กำหนดระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิจัย (Methodology) โดยการใช้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) อันประกอบไปด้วยกระบวนการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารหรือการวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary research) และกระบวนการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth interview) โดยมีเหตุผลประการสำคัญของการนำระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิจัย (Methodology) ดังกล่าวข้างต้นมาใช้ในการดำเนินการกระบวนการวิจัยอันมีสาระสำคัญโดยสรุปดังต่อไปนี้

##### ๑.๑ การวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary research)

สำหรับการกำหนดระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิจัย (Methodology) โดยการใช้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary research) นั้นโดยเบื้องต้นทางผู้ศึกษา ได้ดำเนินการกระบวนการวิจัยตามระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิจัย (Methodology) โดยการใช้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ด้วยกระบวนการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารหรือการวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary research) โดยการทบทวนแนวความคิดทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาขีดความสามารถด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย

##### ๑.๒ การสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth interview)

สำหรับการกำหนดระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิจัย (Methodology) โดยการใช้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ด้วย การสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth interview) นั้นในการกำหนดกระบวนการวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดให้มี

กระบวนการวิจัย (Methodology) โดยการใช้แบบสัมภาษณ์ที่มีลักษณะเป็นการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth interview) โดยมีการออกแบบโครงสร้างของข้อคำถามที่สามารถนำไปใช้ในการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างหรือการสัมภาษณ์แบบชี้แนะ (Guided interview) กล่าวคือเป็นการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างหรือเป็นการสัมภาษณ์แบบปลายเปิดซึ่งเป็นกระบวนการวิจัย (Methodology) ที่มีความยืดหยุ่นและเปิดกว้างหรือมีการนำคำสำคัญ (Keywords) มาใช้ประกอบในการชี้แนะคำสัมภาษณ์ กล่าวคือมีการร่างข้อคำถามที่มีลักษณะปลายเปิดที่มีคำสำคัญพร้อมกับลักษณะของข้อคำถามที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมที่จะมีการปรับเปลี่ยนถ้อยคำของข้อคำถามให้มีความสอดคล้องกับผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยหรือผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคนในแต่ละสถานการณ์ การตอบข้อคำถามจากการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth interview) อันทำให้มาได้ซึ่งข้อมูลที่มีความหลากหลายในมิติต่าง ๆ และข้อเท็จจริงในทางปฏิบัติที่มีทั้งมิติของความลึกและมิติของความกว้างในเรื่องเกี่ยวกับการวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาระบบการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย สู่ความเป็นเลิศ ที่ได้จากการดำเนินการสัมภาษณ์เจาะลึก (Indepth interview)

## ๒. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

สำหรับการกำหนดระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิจัย (Methodology) โดยการใช้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ครั้งนี้ได้กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจากผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ตลอดจนบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องซึ่งมีความสำคัญในการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย มาดำเนินการประมวลผลข้อมูลอันนำไปสู่ข้อค้นพบต่อไป

## ๓. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

สำหรับเครื่องมือที่มีความเหมาะสมในการนำมาใช้สำหรับกำหนดระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิจัย (Methodology) ครั้งนี้เนื่องจากการวิจัยได้กำหนดกระบวนการวิจัย (Methodology) โดยการใช้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) นั้นประกอบไปด้วยการวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary research) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลแนวทางหนึ่งโดยการศึกษาและค้นคว้าจากเอกสารทางวิชาการตำรา ตลอดจนผลงานวิจัยประเภทต่าง ๆ รวมทั้งข้อมูลจากการค้นคว้าทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์หรือข้อมูลที่ได้มาจากเว็บไซต์ทางอินเทอร์เน็ตเพื่อนำมาใช้ในกระบวนการสร้างพื้นฐานขององค์ความรู้อย่างบูรณาการในทางวิชาการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทยโดยเบื้องต้นก่อน อันเป็นแนวทางการประการสำคัญในการนำไปสู่การสร้างเครื่องมือที่สามารถนำไปใช้ในกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพต่อไปส่วนเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) อีกแนวทางหนึ่งนั้นได้แก่แบบสัมภาษณ์ที่มีลักษณะเป็นการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth interview) โดยมีการออกแบบโครงสร้างของข้อคำถามที่สามารถนำไปใช้ในกระบวนการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างหรือการสัมภาษณ์แบบชี้แนะ (Guided interview) อันเป็นแบบสัมภาษณ์ที่ไม่มีการกำหนดโครงสร้างของข้อคำถามที่มีความชัดเจนตายตัวโดยเป็นแต่เพียงการกำหนดแนวข้อคำถามแบบเปิดกว้างหรือเป็นการใช้แบบสัมภาษณ์ปลายเปิดซึ่งเป็นกระบวนการวิจัยที่มีผลทำให้ข้อคำถามมีความยืดหยุ่นและเปิดกว้างโดยเทคนิคของการสัมภาษณ์เจาะลึกนั้นเป็นเทคนิคและกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพที่มีความเหมาะสมอย่างยิ่งในการนำมาที่ใช้ในการ

สัมภาษณ์ส่วนบุคคลโดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่เป็นผู้ที่มีความรู้และความชำนาญหรือมีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่กำลังดำเนินกระบวนการวิจัยโดยกระบวนการวิจัยในลักษณะเช่นว่านี้จะเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความรู้และความชำนาญหรือมีความเชี่ยวชาญสามารถแสดงความคิดเห็นหรือทรรศนะได้อย่างหลากหลายในทุกแง่มุมโดยผู้ศึกษาหรือผู้สัมภาษณ์สามารถที่จะดำเนินการสัมภาษณ์และสามารถที่จะสอบถามติดตามและซักไซ้ไล่เรียงข้อมูลข้อเท็จจริงหรือรายละเอียดปลีกย่อยที่สำคัญและมีความน่าสนใจในแต่ละประเด็นของคำตอบจากผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยหรือผู้ให้สัมภาษณ์อื่นทำให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่มีความหลากหลายในมิติต่าง ๆ และข้อเท็จจริงในทางปฏิบัติที่มีความหลากหลายในมิติต่าง ๆ ที่มีทั้งมิติของความคิดและมิติของความรู้สึกในเรื่องที่ดำเนินกระบวนการวิจัยนั้น

#### ๔. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

สำหรับกระบวนการในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในกระบวนการวิจัยนั้นเนื่องจากระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิจัย (Methodology) ครั้งนี้ได้กำหนดให้ใช้วิธีการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth interview) โดยกระบวนการสัมภาษณ์แบบชี้นำ (Guided interview) อันเป็นกระบวนการสัมภาษณ์ที่ไม่มีรูปแบบข้อคำถามที่ตายตัวหรือกระบวนการสัมภาษณ์ที่มีลักษณะที่ไม่มีข้อคำถามที่เป็นมาตรฐาน (Unstructured or unstandardized interview) กล่าวคือเป็นการกระบวนการสัมภาษณ์ที่ไม่มีการกำหนดโครงสร้างของข้อคำถามที่นำมาใช้ในการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth interview) อย่างชัดเจนเพียงแต่มีการกำหนดลักษณะของข้อคำถามที่มีลักษณะเปิดกว้างมีความยืดหยุ่นและมีการนำคำสำคัญ (Keywords) มาใช้ประกอบในการชี้นำในกระบวนการสัมภาษณ์โดยที่ลักษณะของข้อคำถามเช่นว่านี้สามารถที่จะปรับเปลี่ยนถ้อยคำหรือให้มีความสอดคล้องกับผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยหรือผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคนตามสถานการณ์ที่มีการขับเคลื่อนหรือเปลี่ยนแปลงไปได้ตลอดเวลาส่วนการกำหนดกระบวนการและขั้นตอนในการออกแบบการวิจัย (Research design) หรือการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในกระบวนการวิจัยนั้นคณะผู้ศึกษา ได้กำหนดกระบวนการและขั้นตอนในการดำเนินกระบวนการวิจัยอันมีสาระสำคัญโดยสรุปดังต่อไปนี้

๑. แบบสัมภาษณ์ผู้ที่ปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อเป็นแนวคำถามในการสัมภาษณ์และบันทึกข้อมูลในประเด็นสถานการณ์ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดจากการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรคและผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน และความคาดหวังผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย

๒. แบบบันทึกสังเกตผู้ที่ปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ใช้เพื่อบันทึกข้อมูลจากการสังเกตการปฏิบัติงานและการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่ปรากฏขึ้นในการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย

#### ๕. การเก็บรวบรวมข้อมูล

สำหรับกระบวนการหรือแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดกระบวนการหรือแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูลใน ๓ ลักษณะอันได้แก่ กระบวนการหรือแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ และข้อมูลจากสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ และกระบวนการหรือแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากสัมภาษณ์เจาะลึกโดยกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล

ดังกล่าวเป็นกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลตามแนวทางของกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพอันมีสาระสำคัญโดยสรุปดังต่อไปนี้

๕.๑ ทฤษฎีภูมิ รวบรวมจากแหล่งความรู้ต่างๆ เช่น เอกสารคำสั่ง นโยบาย ผลการประเมินการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ห้องสมุด บก.ทพ. ห้องสมุด วปอ. และห้องสมุดของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นจากการสังเคราะห์เอกสารทางวิชาการและข้อมูลจากสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศหนังสือบทความวารสารและรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการที่มีผลต่อความสำเร็จของการ ปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ในรูปแบบต่าง ๆ ปัจจัย/เงื่อนไขที่ส่งผลต่อความสำเร็จ และดำเนินกระบวนการในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากทางสถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชนรวมทั้งแหล่งข้อมูลจากส่วนราชการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะแหล่งข้อมูลทางเว็บไซต์ที่ปรากฏบนอินเทอร์เน็ตเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในระดับทฤษฎีภูมิ (Secondary data) ประเภทต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการรายงานการศึกษาวิจัยและผลงานวิจัยประเภทต่าง ๆ เป็นต้นเพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการออกแบบหรือสร้างแบบสัมภาษณ์เจาะลึกรวมทั้งเพื่อนำมาใช้เป็นส่วนประกอบในกระบวนการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลในการศึกษา

๕.๒ ปฐมภูมิ มีการสัมภาษณ์ ผู้ปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชา และกำลังพลที่เกี่ยวข้องในด้านการจัดการความรู้ในกองบัญชาการกองทัพไทย เป็นการประสานงานกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกและสนทนาในกระบวนการสัมภาษณ์เจาะลึกนั้นทางผู้ศึกษาได้ดำเนินกระบวนการบันทึกข้อมูลโดยวิธีการจดบันทึกข้อมูล และการบันทึกเสียงของผู้มีส่วนร่วมในการให้สัมภาษณ์โดยการขออนุญาตจากผู้มีส่วนร่วมในการให้สัมภาษณ์ก่อนทำการบันทึกเสียง หากได้รับอนุญาตเพื่อนำมาใช้ในกระบวนการตรวจสอบและตรวจทานความถูกต้องย้อนกลับในภายหลังได้ เป็นแนวทางประการสำคัญในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth interview)

## ๖. การวิเคราะห์ข้อมูล

สำหรับกระบวนการในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth interview)

การลงพื้นที่วิจัยของผู้ศึกษานั้น ข้อมูลที่ได้จะนำมาซึ่งกระบวนการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล โดยการดำเนินการร่วมกับกระบวนการรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารอ้างอิง (Documentary research) จากเว็บไซต์ และจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างโดยกระบวนการและวิธีการวิเคราะห์ตามแนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อเสริมสร้างให้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ผู้ศึกษาจะได้นำกระบวนการในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth interview) โดยการนำเสนอข้อมูล เสนอข้อมูลรูปรายงานเชิงพรรณนา และวิเคราะห์ นำเสนอแนวคิดใหม่ๆ ตามปรากฏการณ์ร่วมที่เกิดขึ้นโดยการเขียนวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อแสวงหาหรือให้ได้มาซึ่งข้อค้นพบจากกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพอันเป็นแนวทางประการสำคัญที่สามารถนำไปสู่การจัดทำข้อเสนอแนะในการกำหนดสาระสำคัญของแนวทางการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย

## บทที่ ๔

# แนวทางการพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ ของกองบัญชาการกองทัพไทย

ผู้ศึกษาใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลควบคู่กับการเก็บรวบรวมข้อมูลเสนอผลเพื่อให้เห็นถึงความสำคัญในการพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องตามนโยบาย แนวทางยุทธศาสตร์ที่กำหนดของกองบัญชาการกองทัพไทย และสอดคล้องกับสภาพปัญหาในปัจจุบัน การเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับกลไกการอำนวยการ และกลไกปฏิบัติการ งานวิชาการ งานประเมินผล งานพัฒนาบุคลากร การเสริมสร้างทักษะ และเพิ่มพูนองค์ความรู้ให้กำลังพลมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองยุทธศาสตร์ของกองบัญชาการกองทัพไทย ในการจัดการด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ดังนั้นแนวทางการพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะเป็นแนวทางในการพัฒนากำลังพลให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด มีการจัดการความรู้ที่เป็นระบบโดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ๆเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน รวมถึงสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้น เพื่อให้การพัฒนาความรู้ในส่วนราชการมีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของการเตรียมกำลังของกองบัญชาการกองทัพไทย ให้มีความพร้อมรบตามภารกิจที่ได้กำหนดไว้ในกฎหมาย อีกทั้งเป็นการเตรียมกำลังพลให้พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน ทุกมิติและการจัดการความรู้มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถพัฒนาได้อย่างยั่งยืนตลอดไป

การวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการใช้กระบวนการวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ด้วยการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth interview) นั้นในการกำหนดกระบวนการวิธีการวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดให้มีกระบวนการวิธีการวิจัย (Methodology) โดยการใช้แบบสัมภาษณ์ที่มีลักษณะเป็นการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth interview) โดยมีการออกแบบโครงสร้างของข้อคำถามที่สามารถนำไปใช้ในการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างหรือการสัมภาษณ์แบบชี้นำ (Quided interview) กล่าวคือเป็นการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างหรือเป็นการสัมภาษณ์แบบปลายเปิดซึ่งเป็นกระบวนการวิธีการวิจัย (Methodology) ที่มีความยืดหยุ่นและเปิดกว้างหรือมีการนำคำสำคัญ (Keywords) มาใช้ประกอบในการชี้นำคำสัมภาษณ์กล่าวคือมีการร่างข้อคำถามที่มีลักษณะปลายเปิดที่มีคำสำคัญพร้อมกับลักษณะของข้อคำถามที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมที่จะมีการปรับเปลี่ยนถ้อยคำของข้อคำถามให้มีความสอดคล้องกับผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยหรือผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคนในแต่ละสถานการณ์ การตอบข้อคำถามจากการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth interview) อันทำให้มาได้ซึ่งข้อมูลที่มีความหลากหลายในมิติต่าง ๆ และข้อเท็จจริงในทางปฏิบัติที่มีทั้งมิติของความลึกและมิติของความกว้างในเรื่องเกี่ยวกับการวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ที่ได้จากการดำเนินการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth interview) โดย



มีประชากรและกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึกประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน จากส่วนราชการในกองบัญชาการกองทัพไทย รวมทั้งสิ้น จำนวน ๑๐ ท่าน ดังต่อไปนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : ผู้บริหารระดับรองผู้อำนวยการสำนักของกรมกำลังพลทหาร จำนวน ๑ ท่าน

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : ผู้อำนวยการกองของกรมกำลังพลทหาร จำนวน ๑ ท่าน

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : ผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ของส่วนราชการ ใน กองบัญชาการกองทัพไทย นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติประกอบด้วย

- สำนักงานจเรทหาร
- สำนักงานตรวจสอบภายใน
- สำนักงานเลขานุการกองบัญชาการกองทัพไทย
- กรมยุทธการทหาร
- กรมชายแดนทหาร
- กรมสารบรรณทหาร
- กรมกิจการพลเรือนทหาร
- สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

โดยสามารถสรุปผลของการวิจัยได้ ดังนี้

### ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

กองบัญชาการกองทัพไทย ได้ดำเนินการเรื่อง การจัดการความรู้ ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ หมวด ๓ มาตรา ๑๑ กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในกองบัญชาการกองทัพไทยให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดแรงผลักดันนโยบายและยุทธศาสตร์ของกองบัญชาการกองทัพไทย ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน

ดังนั้นการวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ได้กำหนดโครงสร้างข้อคำถามด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย โดยมีข้อมูลจากการสัมภาษณ์กำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย ๑๐ นาย ดังนี้

๑. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : ผู้บริหารระดับรองผู้อำนวยการสำนัก จำนวน ๑ ท่าน คือ

พันเอก สมเจษฎ์ สุนทรธรรม ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่ง รอง ผอ.สนผพ.กพ. ทหาร ของกรมกำลังพลทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย ท่านเป็นผู้หนึ่งที่มีส่วนร่วมในการดำเนินงานจัดทำนโยบายด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ท่านวิเคราะห์ให้ความเห็นโดยสามารถแยกเป็นประเด็นจากการสัมภาษณ์ดังนี้

ในประเด็นเกี่ยวกับผู้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย มีแนวความคิดเห็นในการจัดรูปแบบองค์กรในการจัดการความรู้ของ

กองบัญชาการกองทัพไทย ในปัจจุบัน ท่านได้ให้ความเห็นว่า ในส่วนของกองบัญชาการกองทัพไทยนั้นมีการจัดการองค์ความรู้ตั้งแต่ปี พ.ศ.๒๕๕๒ และมีการกำหนดคณะทำงานจัดการองค์ความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทยขึ้น โดยมีกรมกำลังพลทหารเป็นเลขานุการ ซึ่งในช่วงแรกได้กำหนดให้หน่วยขึ้นตรงของกองบัญชาการกองทัพไทย จัดทำคู่มือปฏิบัติราชการระดับหน่วยจนกระทั่งปัจจุบันลงสู่ระดับบุคคล เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ภายในหน่วยงาน ทั้งนี้ยังมีการกำหนดให้หน่วยขึ้นตรงกองบัญชาการกองทัพไทยจัดทำองค์ความรู้ของหน่วย เพื่อส่งเข้าประกวดภายในกองบัญชาการกองทัพไทย หน่วยละ ๑ เรื่อง

ประเด็นที่ในฐานะที่ท่านเป็นผู้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ท่านมีแนวความคิดเห็นในปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ท่านได้ให้ความเห็นว่า ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการจัดการความรู้กล่าวคือ อุปสรรคที่สำคัญต่อการเรียนรู้ ที่ส่งผลให้การพัฒนาองค์การเรียนรู้ไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากไม่ได้ดำเนินการในระดับบุคคล และระดับองค์การให้มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกัน ความล้มเหลวส่วนใหญ่มักเกิดขึ้นจากการเน้นพัฒนาไปยังระดับองค์การโดยบุคลากรส่วนใหญ่ ยังขาดความรู้ความเข้าใจในแนวทางและความจำเป็น แทนที่การจัดการความรู้จะเป็นสภาพของการเรียนรู้ของคนในองค์กร เป็นสภาพของการแบ่งปันความรู้ การจัดเก็บความรู้ การนำความรู้เหล่านั้นมาใช้ ซึ่งมีลักษณะเป็นไปโดยธรรมชาติ แต่กำลังพลที่ขาดความเข้าใจในการจัดการความรู้ มักจะมองว่าการจัดการความรู้คือ "ภาระงาน" อย่างหนึ่งที่หน่วยงานได้ทำความตกลงไว้กับ ก.พ.ร. เป็นกิจกรรมที่ต้องทำ เป็นภาระงานที่ต้องมีการตั้งงบประมาณไว้สำหรับ "การจัดการความรู้" โดยเฉพาะ เป็นกิจกรรมที่ทำกันซึ่งมีลักษณะที่ฉาบฉวย การปฏิบัติตามแผนการจัดการความรู้เป็นการปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา เมื่อผ่านพ้นเวลาไปสักระยะก็เป็นอันห่างหายไป อันจะนำไปสู่ความล้มเหลวของแผนการจัดการความรู้ในความเป็นจริงนั่นเอง

ประเด็นที่ในฐานะที่ท่านเป็นผู้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย มีแนวความคิดเห็นกับแนวทางในการพัฒนากำลังพล เพื่อให้มีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ในด้านการดำเนินการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ท่านได้ให้ความเห็นว่า แนวทางการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของกองบัญชาการกองทัพไทย ในส่วนองค์ประกอบหรือปัจจัยที่ทำให้การจัดการองค์ความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ประสบผลสำเร็จ ต้องมีองค์ประกอบ คือ ผู้บังคับบัญชาระดับสูงให้ความสนใจติดตามการจัดการองค์ความรู้ที่เกิดขึ้น มีรางวัลจูงใจ ผู้ปฏิบัติหรือผู้ที่ม้องค์ความรู้ต้องเป็นผู้ที่พร้อมจะถ่ายทอดความรู้รวมถึงหน่วยงานและกำลังพลต้องมีการเปลี่ยนทัศนคติว่าการจัดการองค์ความรู้เป็นสิ่งดีและสำคัญมากกว่ามองว่าเป็นการเพิ่มงาน มีการเก็บประมวลผลการจัดการความรู้และถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง มีการสร้างเครือข่าย และสร้างฐานระบบข้อมูลคอมพิวเตอร์ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ซึ่งระบบข้อมูลสารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นในการทำงานร่วมกันในองค์การ และมีส่วนช่วยก่อให้เกิดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ประเด็นที่ในฐานะที่ท่านเป็นผู้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย กับกระบวนการจัดการทำการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ท่านได้ให้ความเห็นว่า กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นกระบวนการที่

จะช่วยให้กำลังพลเกิดพัฒนาการของความรู้ หรือการจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ซึ่งกระบวนการการจัดการความรู้มีทั้งหมด 7 ขั้นตอน ตามที่ ก.พ.ร. กำหนด และกองบัญชาการกองทัพไทย ได้ดำเนินการจัดทำกระบวนการการจัดการความรู้ตามที่ ก.พ.ร. กำหนด ซึ่งกระบวนการและเครื่องมือ ช่วยให้การค้นหา เข้าถึง ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้สะดวกเร็วขึ้น โดยการเลือกใช้กระบวนการและเครื่องมือ ขึ้นกับชนิดของความรู้ ลักษณะขององค์กร (ขนาด สถานที่ตั้ง ฯลฯ) ลักษณะการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร ทรัพยากร

ประเด็นที่ในฐานะที่ท่านเป็นผู้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ในการจัดการความรู้ มีความสอดคล้องตามนโยบาย แนวทาง ยุทธศาสตร์ที่กำหนดของกองบัญชาการกองทัพไทย และสอดคล้องกับสภาพปัญหาในปัจจุบัน ท่านได้ให้ความเห็นว่า นโยบายด้านกำลังพลของกองทัพไทยมีความสอดคล้องตามนโยบาย แนวทาง ยุทธศาสตร์ที่กำหนดของกองทัพไทย และมีความสอดคล้องกับสภาพปัญหากำลังพลของกองทัพไทยในปัจจุบัน และในด้านวิสัยทัศน์ของกองทัพไทยในด้านการอำนวยความสะดวกในการป้องกันประเทศ และการปฏิบัติการทางทหาร เพราะการอำนวยความสะดวกเป็น Corefunction ของกองทัพไทย

ประเด็นที่ในฐานะที่ท่านเป็นผู้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ท่านจะดำเนินงานนโยบายด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ในอนาคตหรือแผนพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทยอย่างไร กรมกำลังพลทหารมีแผนพัฒนากำลังพลทหาร ด้านนโยบาย ยุทธศาสตร์ ภารกิจ สมรรถนะหลักของ บก.ทท. สมรรถนะผู้บริหาร นำมาประกอบการศึกษา วิเคราะห์ เพื่อวางแผนการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรให้ตอบสนองต่อภารกิจ โดยจัดทำแผนปฏิบัติราชการด้านกำลังพล บก.ทท. พ.ศ.๒๕๖๓ - ๒๕๖๕

๒. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : ผู้อำนวยการกองของกรมกำลังพลทหาร จำนวน ๑ ท่าน คือ

นาวาอากาศเอก ฉัตรชัย ฉะบับแหลม ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการกอง กพพ.กพ.ทหาร ของกรมกำลังพลทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย ท่านเป็นผู้หนึ่งที่มีส่วนร่วมในการดำเนินงานจัดทำนโยบายด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ท่านวิเคราะห์ให้ความเห็น โดยสามารถแยกเป็นประเด็นจากการสัมภาษณ์ดังนี้

ในประเด็นเกี่ยวกับผู้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย มีแนวความคิดเห็นในการจัดรูปแบบองค์กรในการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ในปัจจุบัน ท่านได้ให้ความเห็นว่า งานการจัดการความรู้เป็นงานของกรมกำลังพลทหารอยู่แล้วในหน้าที่ที่กรมกำลังพลทหารต้องทำอยู่แล้ว การจัดการความรู้ในอดีตของกองบัญชาการกองทัพไทยไม่มีรูปแบบที่แน่นอน ส่วนราชการต่างทำการจัดการความรู้ของตนเอง ซึ่งไม่สามารถประเมินได้ กรมกำลังพลทหารจึงได้กำหนดยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน สามารถตรวจสอบได้ และนำไปสู่การประกวดให้รางวัลแก่ส่วนราชการที่ชนะในการประกวดการจัดการความรู้ คือเป็นกระบวนการที่ดึงเอาความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลออกมา

ประเด็นที่ในฐานะที่ท่านเป็นผู้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ท่านมีแนวความคิดเห็นในปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ท่านได้ให้ความเห็นว่า ปัญหาในการจัดการความรู้อยู่ที่คนทำงาน

ไม่ตรงกับตำแหน่ง ดังนั้นคนจะต้องรู้ว่าตนเองต้องทำหน้าที่อะไร ทำงานอย่างไร ทิศทางการทำงานจะไปไม่ถูก จึงต้องมี K-map (แผนที่ความรู้) K-map จะแตกกิ่งของงาน จะทำให้เรารู้ว่าเราต้องทำงานอะไรบ้างในกองงาน จะเห็นงานและงานนี้ตรงกับงานของตนเองหรือไม่ ถ้าคนไปบรรจุในตำแหน่งงานที่ไม่ตรงกับหน้าที่ คือเค้าจะไม่มี ความชำนาญและไม่สอดคล้องกับงานที่ทำ ถ้ามีความชำนาญในหน้าที่จะเห็นอุปสรรคและปัญหาในการทำงาน เค้าจะหาวิธีการกระบวนการในการแก้ปัญหาการจัดการความรู้ของเค้าเองได้ เค้าสามารถบริหารความเสี่ยงของ เค้าเองได้ ในการทำงานย่อมมีความเสี่ยงเกิดขึ้นเสมอ แต่ถ้าไม่มีความชำนาญในงานที่รับผิดชอบจะประเมินความเสี่ยงไม่ได้

ประเด็นที่ในฐานะที่ท่านเป็นผู้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ ของกองบัญชาการกองทัพไทย มีแนวความคิดเห็นกับแนวทางในการพัฒนากำลังพล เพื่อให้มี ประสิทธิภาพเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ท่านได้ให้ความเห็นว่า ในด้านการดำเนินการจัดการความรู้ของ กองบัญชาการกองทัพไทยการจัดการความรู้เป็นเรื่องของการสื่อสาร เป็นเรื่องของการรับรู้ข้อมูลที่ทันสมัย ถูกต้องแม่นยำ เราจึงต้องหาเครื่องมือมาช่วยกำลังพล มองว่าเราใช้ Application My Rtar มาช่วยให้กำลังพลรู้ พร้อมๆกัน ในเวลาเดียวกับผู้บัญชาการทหารสูงสุด และการตกลงใจของผู้บัญชาการทหารสูงสุด เพื่อให้มี ประสิทธิภาพเกิดประสิทธิภาพสูงสุดใช้สารสนเทศมาจับ ตอบสนองวิสัยทัศน์ของกองบัญชาการกองทัพ ไทยได้

ประเด็นที่ในฐานะที่ท่านเป็นผู้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ ของกองบัญชาการกองทัพไทย กับกระบวนการจัดการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพ ไทย ท่านได้ให้ความเห็นว่า สิ่งสำคัญคือการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการความรู้ให้ได้มากที่สุด เราต้องจัดการกับ Big Data ให้ได้มากที่สุด เพราะการจัดการความรู้คือ Big Data ฐานข้อมูลที่มีอยู่ ทั้งหมดในกองบัญชาการกองทัพไทย ผู้บังคับบัญชาสามารถเรียกใช้ได้แบบ Realtime

ประเด็นที่ในฐานะที่ท่านเป็นผู้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ ของกองบัญชาการกองทัพไทย ในการจัดการความรู้ มีความสอดคล้องตามนโยบาย แนวทาง ยุทธศาสตร์ที่กำหนดของกองบัญชาการกองทัพไทย และสอดคล้องกับสภาพปัญหาในปัจจุบันอย่างไร ท่านได้ให้ความเห็นว่า ปัจจุบันการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย มีความสอดคล้อง ตามนโยบาย แนวทาง ยุทธศาสตร์ที่กำหนดของกองบัญชาการกองทัพไทย

ประเด็นที่ในฐานะที่ท่านเป็นผู้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ ของกองบัญชาการกองทัพไทย ท่านจะดำเนินงานนโยบายด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการ กองทัพไทย ในอนาคตหรือแผนพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย อย่างไร ท่านได้ให้ความเห็นว่า การพัฒนากำลังพลที่ต้องเรียนรู้ในงานของตนเองพร้อมไปกับการ จัดการความรู้ บุคคลต้องพัฒนาองค์ความรู้ถึงระดับบุคคล การจัดการความรู้ของส่วนราชการ ระดับ กองงาน ระดับแผนก และลงถึงระดับบุคคล เน้นถึงการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการความรู้ อนาคตจะเน้นการใช้รูปแบบให้ง่ายและทำความเข้าใจได้ทุกกระดบ การสื่อสารที่ให้กับกำลังพลรู้เท่ากัน กำหนดรูปแบบที่ง่าย กำหนดจาก K-map

๓. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : ผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ของส่วนราชการ ใน กองบัญชาการกองทัพไทย นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจาก สำนักงานจเรทหาร

นาวาอากาศเอก ฐิติภพ ราชภรณ์ ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่ง ประจำ บก.ทท. ช่วยราชการ กผค.สตร.ทหาร เป็นผู้เชี่ยวชาญการตรวจราชการสายสื่อสาร ในการจัดทำ KM คู่มือการตรวจราชการ การปฏิบัติต่อสิ่งอุปกรณ์สายสื่อสาร เพื่อให้ผู้ตรวจราชการใหม่ที่ส่งมาจากหน่วยสายวิชาการ ได้เรียนรู้ และทำความเข้าใจ เพื่อประสิทธิภาพในการตรวจที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ท่านเป็นผู้หนึ่งที่มีส่วนร่วมในการดำเนินงานจัดทำคู่มือการจัดการความรู้ของ สำนักงานจเรทหาร ท่านวิเคราะห์ให้ความเห็น โดยสามารถแยกเป็นประเด็นจากการสัมภาษณ์ดังนี้

ในประเด็นเกี่ยวกับท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของ กองบัญชาการกองทัพไทย มีแนวความคิดเห็นในการจัดรูปแบบองค์กรในการจัดการความรู้ของ กองบัญชาการกองทัพไทย ในปัจจุบัน ท่านได้ให้ความเห็นว่า การจัดรูปแบบองค์กรในการจัดการความรู้ของ กองบัญชาการกองทัพไทยในปัจจุบัน มุ่งเน้นไปที่ผู้บริหารหลักในการเป็นคณะกรรมการ และดาว์นลงมาถึงคณะทำงาน ไม่มีการเชิญผู้เชี่ยวชาญในมิติอื่นๆ หรือเปิดโอกาสให้กำลังพลผู้มีความรู้ความสามารถร่วมแสดงความคิดเห็น กรอบความคิดจึงอยู่ในวงที่จำกัด ไม่เกิดความหลากหลาย แง่มุมต่างๆ ที่เป็นประโยชน์จึง อาจไม่ครบถ้วน

ประเด็นที่ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของ กองบัญชาการกองทัพไทย ท่านมีแนวความคิดเห็นในปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการจัดการความรู้ของ กองบัญชาการกองทัพไทย ท่านได้ให้ความเห็นว่า ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการจัดการความรู้ มีกระบวนการและขั้นตอนต่างๆ ตามที่กำหนดไว้ เป็นไปด้วยความรัดกุม ชัดเจน อาทิ การตั้งคณะทำงาน การประชุมคณะทำงานการนำเสนอหัวข้อองค์ความรู้ ฯลฯ แต่ในทางปฏิบัติจริง เป็นเพียงการสร้างภาพหรือจัดฉากให้กระบวนการเกิดความครบถ้วน สมบูรณ์ ในการปฏิบัติจริง การจัดทำองค์ความรู้ จะมีผู้ปฏิบัติงานเพียงไม่กี่ท่าน จึงไม่ได้เกิดจากการระดมสมองอย่างแท้จริง ข้อมูลความรู้จากผู้มีประสบการณ์ที่มีประโยชน์ อาจไม่ได้รับการตอบสนอง ด้วยข้อจำกัดในเรื่องอาวุโสทางทหาร หรือการต้องนำแนวความคิดหรือความเห็นของผู้ใหญ่มาใช้ประโยชน์ ทั้งที่อาจทำให้บริบทของ องค์ความรู้เปลี่ยนแปลงไป ขาดอิสระของคณะทำงานอย่างแท้จริง

ประเด็นที่ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของ กองบัญชาการกองทัพไทย มีแนวความคิดเห็นกับแนวทางในการพัฒนากำลังพล เพื่อให้มีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ในด้านการดำเนินการจัดการความรู้ของ กองบัญชาการกองทัพไทย ท่านมองว่า การพัฒนากำลังพล เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงในการจัดการความรู้ ส่วนใหญ่เป็นไปโดยสั่งการ การตอบสนองจึงเป็นไปด้วยความรวดเร็ว แสดงให้เห็นผลสัมฤทธิ์ในทางปฏิบัติที่ชัดเจน แต่ในความเป็นจริงหลายครั้งเป็นการปฏิบัติแบบฝักซีโรยหน้า หรือการตอบสนองนโยบายแบบไฟไหม้ฟาง ไม่ได้เกิดจากจิตสำนึกในการปฏิบัติ ผลลัพธ์ที่ได้จึงขาดความยั่งยืนอย่างแท้จริง

ประเด็นที่ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของ กองบัญชาการกองทัพไทย กับกระบวนการการดำเนินการจัดการความรู้ของ กองบัญชาการกองทัพไทย ท่านได้ให้ความเห็นว่า การสรรหากำลังพลที่มีคุณวุฒิในมิติต่างๆ ภายในองค์กร (ซึ่งมีอยู่พอสมควร แต่ยังไม่ได้รับโอกาส) โดยเชิญเข้าร่วมเป็นคณะทำงาน เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น โดยเสรี รวมถึงผู้มีองค์ความรู้ ประสบการณ์ ก็จะเป็นกระบวนการจัดทำองค์ความรู้ที่มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง

ประเด็นที่ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ในการจัดการความรู้ มีความสอดคล้องตามนโยบาย แนวทางยุทธศาสตร์ที่กำหนดของกองบัญชาการกองทัพไทย และสอดคล้องกับสภาพปัญหาในปัจจุบัน ท่านได้ให้ความเห็นว่า ก่อนการจัดทำโครงการจัดการความรู้ จะมีการจัดตั้งคณะกรรมการพิจารณาในมิติต่างๆ ตามระเบียบที่กำหนด จึงสามารถตอบได้ว่า น่าจะมีความสอดคล้องตามนโยบาย แนวทางยุทธศาสตร์ที่กำหนดของกองบัญชาการกองทัพไทย รวมถึงสอดคล้องกับสภาพปัญหาในปัจจุบัน แต่บริบทที่สำคัญอยู่ที่การรับฟังความคิดเห็นอย่างเปิดกว้างของคณะกรรมการ ที่ตีภาพของวัฒนธรรมองค์กร ส่งผลให้การเสนอความคิดเห็นอยู่ในกรอบ หรือในวงแคบ หรือความคิดเห็นที่ตีแต่ขาดการยอมรับ ซึ่งต่างจากองค์กรอื่นๆ ที่มีความเปิดกว้างในการแสดงความคิดเห็นต่างๆ ได้อย่างชัดเจน

ประเด็นที่ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ท่านจะดำเนินงานนโยบายด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ในอนาคตหรือแผนพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทยอย่างไร ท่านได้ให้ความเห็นว่า การดำเนินงานนโยบายด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทยในอนาคต หรือแผนพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย เริ่มจากการเปลี่ยนทัศนคติเป็นเบื้องต้น ที่ต้องยอมรับในการเปิดกว้าง การแสดงความคิดเห็นด้วยการเปิดเวทีให้โดยเสรี แต่มีการกำกับดูแล ให้อยู่ในกรอบที่เหมาะสม การกำหนดแนวทางการพัฒนาที่ผ่านกระบวนการให้ระบิดจากภายใน หรือเกิดจาก จิตใต้สำนึกอย่างแท้จริง ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรมต่อไป

๔. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : ผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ของส่วนราชการ ในกองบัญชาการกองทัพไทย นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจาก สำนักงานตรวจสอบภายในทหาร

นาวาเอกหญิง จารุวรรณ ขำประเสริฐ ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่ง รอง ผอ.กพร. สदन.ทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย ท่านเป็นผู้หนึ่งที่มีส่วนร่วมในการดำเนินงานจัดทำคู่มือการจัดการความรู้ของ สำนักงานตรวจสอบภายใน ประสพการณ์ร่วมเป็นคณะกรรมการจัดการความรู้ สำนักงานตรวจสอบภายในทหาร ๓ ปี โดยในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๓ สำนักงานตรวจสอบภายในทหาร ได้รับรางวัล การจัดการความรู้ ระดับชมเชย ท่านวิเคราะห์ให้เห็น โดยสามารถแยกเป็นประเด็นจากการสัมภาษณ์ดังนี้

ในประเด็นเกี่ยวกับท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย มีแนวความคิดเห็นในการจัดรูปแบบองค์กรในการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ในปัจจุบัน ท่านได้ให้ความเห็นว่า การจัดการความรู้ในกองบัญชาการกองทัพไทย มีการดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง โดยมี กพ.ทหาร เป็นหน่วยรับผิดชอบ ดำเนินการในภาพรวมของ บก.ทท. โดยในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๓ การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ บก.ทท. ตัวชี้วัดที่ ๑.๑ ระดับความสำเร็จของการดำเนินการพัฒนาขีดความสามารถตามแนวทางการประเมินสถานะความพร้อมของส่วนราชการใน บก.ทท. ได้กำหนดให้ การจัดการความรู้ เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่แสดงถึงความพร้อมด้านระบบของส่วนราชการทำให้ทุกส่วนราชการตระหนักและให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ขององค์กรมากยิ่งขึ้น แต่จากประสพการณ์ในปีที่ผ่านมา พบว่า คำแนะนำเกี่ยวกับการเขียนแผนที่ในการจัดการความรู้ (K-Map) ของ กพ.ทหาร และ คณะกรรมการ กพร. มีความแตกต่างกัน ทำให้ส่วนราชการมีความสับสน และมีผลทำให้การมองภาพรวมองค์ความรู้

ของหน่วยไม่ครอบคลุม ข้อมูลการจัดการความรู้ที่ถูกนำไปเป็นส่วนประกอบในการประเมินสถาน  
ความพร้อมด้านระบบ อาจไม่สะท้อนหรือแสดงถึงความพร้อมด้านระบบที่แท้จริง

ประเด็นที่ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้  
ของกองบัญชาการกองทัพไทย ท่านมีแนวความคิดเห็นในปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการจัดการ  
ความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ท่านได้ให้ความเห็นว่า การจัดการความรู้ในกองบัญชาการกองทัพ  
ไทย เป็นการปฏิบัติที่เกิดขึ้นในลักษณะการดำเนินการตามแผนที่ทุกส่วนราชการต้องทำ เพื่อแสดงว่า  
มีการพัฒนาความรู้ในส่วนราชการ ซึ่งส่วนใหญ่จะมีมุมมองว่าการจัดการความรู้เป็นภาระงานที่  
เพิ่มขึ้นจากงานประจำที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ แม้จะทราบดีว่ามีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานก็ตาม อีกทั้ง  
ด้วยวัฒนธรรมของระบบราชการหากส่วนราชการใดผู้บังคับบัญชาไม่ให้ความสำคัญกับเรื่อง  
ดังกล่าว การขับเคลื่อนงานการจัดการความรู้ในหน่วยจะเป็นไปได้ยาก คุณภาพของผลงานที่ได้รับจึง  
ไม่ใช่การจัดการความรู้

ประเด็นที่ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานในการดำเนินงานด้านการจัดการ  
ความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย มีแนวความคิดเห็นกับแนวทางในการพัฒนากำลังพล เพื่อให้มี  
ประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลสูงสุด ในด้านการดำเนินการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพ  
ไทย ท่านได้ให้ความเห็นว่า การจัดการความรู้ของ บก.ทท. มุมมองและบทบาทการนำของผู้บริหารมี  
ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการกระตุ้นให้การจัดการความรู้ของ บก.ทท. ตื่นตัวขึ้น ไม่เป็นเพียงงานๆ  
หนึ่งที่ถูกบังคับให้ทำ การสื่อสารจากผู้นำ การเสริมพลัง การแสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญกับการ  
จัดการความรู้ เช่น การร่วมชมนิทรรศการการจัดการความรู้ การมอบรางวัล การให้นโยบาย เป็นต้น

ประเด็นที่ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้  
ของกองบัญชาการกองทัพไทย กับกระบวนการการดำเนินการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพ  
ไทย ท่านได้ให้ความเห็นว่า ควรใช้เรื่องของกระบวนการจัดการความรู้ ๗ ขั้นตอนเป็นเกณฑ์ ส่วน  
รูปแบบการจัดการความรู้ จะเป็นแบบใดควรให้อิสระกับส่วนราชการ ไม่ควรจำกัดว่าจะต้องมีเอกสาร  
และวีดิทัศน์ ซึ่งบางครั้งของแต่ละส่วนราชการมีข้อจำกัดในการจัดทำที่แตกต่างกัน เราควรเน้นการ  
ได้มาซึ่งการจัดการความรู้ ๗ ขั้นตอน และความสามารถในการนำเสนอหรือถ่ายทอดความรู้นั้นให้  
ผู้อื่นสามารถเกิดการเรียนรู้ต่อไปแทน การจัดการความรู้ไม่ควรทำให้ส่วนราชการรู้สึกว่าเป็นภาระที่  
ต้องทำเพิ่มขึ้น

ประเด็นที่ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้  
ของกองบัญชาการกองทัพไทย ในการจัดการความรู้ มีความสอดคล้องตามนโยบาย แนวทาง  
ยุทธศาสตร์ที่กำหนดของกองบัญชาการกองทัพไทย และสอดคล้องกับสภาพปัญหาในปัจจุบัน ท่านได้  
ให้ความเห็นว่า การจัดการความรู้ของ บก.ทท. มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และประสบผลสำเร็จจน  
เป็นรูปธรรมได้นั้น ส่วนหนึ่งมาจากการกำหนดเรื่องของการจัดการความรู้ไว้ในยุทธศาสตร์ของ บก.ทท.  
แต่จะดียิ่งขึ้นหากเราสามารถกระตุ้น หรือปรับแนวความคิดของกำลังพลให้มีความรู้สึกริ่กอยากจัดการ  
ความรู้ขององค์กรตนเอง หรือจัดการความรู้ของตนเองที่เชี่ยวชาญ ซึ่งจะทำให้องค์กรได้การจัดการ  
ความรู้ที่น่าสนใจ และเป็นการจัดการความรู้ที่มีประโยชน์อย่างแท้จริง

ประเด็นที่ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานในการดำเนินงานด้านการจัดการ  
ความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ท่านจะดำเนินงานนโยบายด้านการจัดการความรู้ของ

กองบัญชาการกองทัพไทย ในอนาคตหรือแผนพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทยอย่างไร ท่านได้ให้ความเห็นว่า จัดให้เรื่องของการจัดการความรู้บรรจุอยู่ในแผนปฏิบัติราชการของหน่วย กระตุ้นให้คณะทำงานของหน่วยเห็นว่า การจัดการความรู้ของหน่วยมีการพัฒนาเรื่อยๆ เมื่อทำแล้วหน่วยและกำลังพลได้ประโยชน์ อะไรบ้าง การจัดการความรู้ของหน่วยไม่ใช่ภาระของกองงานใดกองงานหนึ่ง กระตุ้นให้คณะทำงานมีส่วนร่วมให้การกำกับดูแล การให้คำปรึกษา การเสริมพลัง และส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของกำลังพลในทุกรูปแบบ

๕. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : ผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ของส่วนราชการ ในกองบัญชาการกองทัพไทย นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจาก สำนักงานเลขานุการ กองบัญชาการกองทัพไทย

พันเอกหญิง ทิพจุฑา พินกลาง ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่ง รอง ผอ.กปช.สสท.บก. ทท. ประสบการณ์ในการทำงานด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ทำ KM ๑๐ ปี ท่านเป็นผู้หนึ่งที่มีส่วนร่วมในการดำเนินงานจัดทำคู่มือการจัดการความรู้ของ สำนักงานเลขานุการ กองบัญชาการกองทัพไทย ท่านวิเคราะห์ให้เห็น โดยสามารถแยกเป็นประเด็นจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

ในประเด็นเกี่ยวกับท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย มีแนวความคิดเห็นในการจัดรูปแบบองค์กรในการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ในปัจจุบัน ท่านได้ให้ความเห็นว่า การจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทยในปัจจุบันมีความก้าวหน้าไปในทิศทางที่ดีขึ้นมีการลงลึกไปถึงระดับกองงาน ในระดับแผนก รวมทั้งได้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการ จัดทำการจัดการความรู้ให้มีความทันสมัยในยุค 4G ซึ่งมุ่งให้ผู้ที่นำไปใช้เกิดความรู้เกิดทักษะมากยิ่งขึ้นซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ได้มากยิ่งขึ้น สำหรับการจัดรูปแบบองค์กรในการจัดการความรู้โดยให้ส่วนราชการมีส่วนร่วมในองค์กรนั้นๆถือว่าเป็นเรื่องที่ถูกต้อง มีความเหมาะสม

ประเด็นที่ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ท่านมีแนวความคิดเห็นในปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ท่านได้ให้ความเห็นว่า สำหรับปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการจัดการความรู้กองบัญชาการกองทัพไทย น่าจะเป็นเรื่องขององค์ความรู้ที่ถูกเลือกมาดำเนินการจัดการความรู้ เพราะบางส่วนราชการไม่ได้มีภารกิจที่สำคัญหรือเป็นภารกิจหลักในการขับเคลื่อนทำให้การเลือกหัวข้อประเด็นหัวข้อมาใช้ในการดำเนินการจัดการความรู้ นั้น รวมทั้งยังขาดบุคลากรที่จะมาดำเนินการ

ประเด็นที่ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย มีแนวความคิดเห็นกับแนวทางในการพัฒนากำลังพล เพื่อให้มีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ในด้านการดำเนินการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ท่านได้ให้ความเห็นว่า การพัฒนากำลังพลเพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงสุดในการดำเนินการจัดการความรู้ควรเริ่มจากการเลือกกำลังพลที่เข้ามารับผิดชอบหลักในการบริหารจัดการการจัดการความรู้ และต้องเป็นกำลังพลที่มีความสมัครใจมีแนวคิดใหม่มีความรู้ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและ 4G เพื่อให้เขาสามารถพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ได้อย่างเต็มเวลาและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด



ประเด็นที่ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย กับกระบวนการการจัดทำการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ท่านได้ให้ความเห็นว่า การจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทยเป็นกระบวนการแบบเดิมทำให้ก้าวไปสู่การพัฒนาได้ยากดังนั้นควรจะเปิดโอกาสให้ผู้ดำเนินการจัดการจัดการความรู้ได้คิดและออกแบบแนวทางการดำเนินการของตนเองเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้เหมือนกันคือสร้างคู่มือการจัดการความรู้ที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพสูงสุด

ประเด็นที่ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ในการจัดการความรู้ มีความสอดคล้องตามนโยบาย แนวทางยุทธศาสตร์ที่กำหนดของกองบัญชาการกองทัพไทย และสอดคล้องกับสภาพปัญหาในปัจจุบัน ท่านได้ให้ความเห็นว่า การจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทยในปัจจุบันมีความสอดคล้องตามนโยบายแนวทางยุทธศาสตร์ที่กำหนดของกองบัญชาการกองทัพไทยและสอดคล้องกับสภาพปัญหาในปัจจุบันแล้วแต่ยังมีแขนงงานเล็กๆอีกหลายงานที่สามารถดึงมาทำการจัดการความรู้ โดยไม่จำเป็นต้องเชื่อมกับยุทธศาสตร์ หรือนโยบายหลักของกองบัญชาการกองทัพไทยก็ได้

ประเด็นที่ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ท่านจะดำเนินงานนโยบายด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ในอนาคตหรือแผนพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทยอย่างไร ท่านได้ให้ความเห็นว่า การที่จะพัฒนาการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพสูงสุดนั้นควรจะเริ่มต้นจากการกำหนดแผนพัฒนากำลังพลเพื่อให้มีความรู้ความสามารถที่จะดำเนินการจัดการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทยให้มีประสิทธิภาพสูงสุดได้ บวกกำลังพลเหล่านั้นจะต้องมีความมุ่งมั่นทุ่มเทและมีความรู้พื้นฐานที่เหมาะสมรวมทั้งยังมีแนวคิดที่จะพัฒนาให้ดีขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น

ท่านได้ให้ข้อเสนอแนะดังนี้ แนวทางการจัดการความรู้ในปัจจุบันควรจะมุ่งพัฒนากลุ่มงานที่เป็นเซลล์เล็กๆเพื่อรวมกันให้เป็นเซลล์ใหญ่ได้ในที่นี้หมายถึงยังมีงานที่ไม่ใช่เป็นสนองต่อยุทธศาสตร์หลักของหน่วยหรือสนองต่อตัวชีวิตหลักของหน่วยก็สามารถนำมาเป็นคู่มือการจัดการความรู้ได้เพราะการเริ่มจากที่หน่วยเล็กๆ ก็สามารถรวมเป็นเซลล์ใหญ่ได้เช่นสำนักงานเลขานุการมีตัวชีวิตหลักที่เกี่ยวข้องกับ ๒ กองงานคือกอง เลขานุการและกองการประชุมแต่จริงๆแล้วยังมีการปฏิบัติที่มีความสำคัญกับสำนักงานเลขานุการซึ่งเกี่ยวข้องกับกองสนับสนุนและแผนกธุรการอีกหลายแขนงงานจึงสามารถนำมาทำการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพและสามารถนำไปพัฒนากำลังพลต่อไปได้

๖. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : ผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ของส่วนราชการ ในกองบัญชาการกองทัพไทย นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจาก กรมยุทธการทหาร

พันเอกหญิง ศิริภาพรรณ ประภากร ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่ง นปก.ประจำ บก.ทท. ช่วยราชการ ยก.ทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย ท่านเป็นผู้หนึ่งที่มีส่วนร่วมในการดำเนินงานจัดทำคู่มือการจัดการความรู้ของ กรมยุทธการทหาร ประสบการณ์ในการทำงานด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ปีงบประมาณ ๒๕๖๑ - ๒๕๖๔ ท่านวิเคราะห์ให้ความเห็น โดยสามารถแยกเป็นประเด็นจากการสัมภาษณ์ดังนี้

ในประเด็นเกี่ยวกับท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย มีแนวความคิดเห็นในการจัดรูปแบบองค์กรในการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ในปัจจุบัน ท่านได้ให้ความเห็นว่า การจัดรูปแบบองค์กรในการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ในปัจจุบัน เหมาะสมดีแล้ว

ประเด็นที่ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ท่านมีแนวความคิดเห็นในปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ท่านได้ให้ความเห็นว่า ปัจจุบันการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ไม่มีปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการ

ประเด็นที่ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย มีแนวความคิดเห็นกับแนวทางในการพัฒนากำลังพล เพื่อให้มีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ในด้านการดำเนินการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ท่านได้ให้ความเห็นว่า กำลังพล บก.ทท. มีศักยภาพสูงมากอยู่แล้ว จะเห็นได้จากการที่ได้รับรางวัลดีเด่นเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการ ในหมวดที่ ๕ การให้ความสำคัญด้านทรัพยากรบุคคล และการพัฒนาองค์กร จึงทำให้การจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทยมีประสิทธิภาพสูงสุด

ประเด็นที่ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย กับกระบวนการการจัดทำการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ท่านได้ให้ความเห็นว่า กระบวนการการจัดทำการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทยมีความเหมาะสมดีแล้ว

ประเด็นที่ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ในการจัดการความรู้ มีความสอดคล้องตามนโยบาย แนวทาง ยุทธศาสตร์ที่กำหนดของกองบัญชาการกองทัพไทย และสอดคล้องกับสภาพปัญหาในปัจจุบัน ท่านได้ให้ความเห็นว่า การดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ในการจัดการความรู้ มีความสอดคล้อง เหมาะสม ตามนโยบาย แนวทาง ยุทธศาสตร์ที่กำหนดของกองบัญชาการกองทัพไทย และสอดคล้องกับสภาพปัญหาในปัจจุบัน และมีประสิทธิภาพสูงมากอยู่แล้ว

ประเด็นที่ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ท่านจะดำเนินงานนโยบายด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ในอนาคตหรือแผนพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย อย่างไร ท่านได้ให้ความเห็นว่า นโยบายด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย คงนโยบายเช่นเดิม เพราะสามารถสร้างกำลังพลคุณภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพสูง และกองบัญชาการกองทัพไทยมีโครงการพัฒนากำลังพลที่มีสมรรถนะสูงอย่างต่อเนื่องแล้ว

๗. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : ผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ของส่วนราชการ ในกองบัญชาการกองทัพไทย นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจาก สำนักงานตรวจสอบภายในทหาร

เรืออากาศโทหญิง สุบังอร วิบูลย์จันทร์ ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่ง ประจำแผนก ปฏิบัติการและการข่าว กผค.ชด.ทหาร ประสบการณ์ในการทำงานด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย เข้าร่วมการนำเสนอผลงานการจัดการความรู้ของ ชด.ทหาร เป็นประจำทุกปี เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลงานคุณภาพหรือนวัตกรรมการจัดการความรู้ของส่วนราชการใน บก.ทท.

ปี พ.ศ.๒๕๖๑ ได้รับรางวัลรองชนะเลิศ อันดับ ๒ “คู่มือการจัดระบบเพื่อจัดระเบียบพื้นที่ชายแดน ชายฝั่งทะเล เกาะแก่ง และชุมชนพื้นที่สูง”

ปี พ.ศ.๒๕๖๒ ได้รับรางวัลรองชนะเลิศ อันดับ ๒ “คู่มือการปฏิบัติราชการของกองอำนวยการปฏิบัตินโยบายชายแดนไทยกับประเทศเพื่อนบ้าน (กอ.นชท.)”

ปี พ.ศ.๒๕๖๓ ได้รางวัลชนะเลิศ อันดับ ๑ “คู่มือการใช้งานระบบคลังข้อมูลอัตโนมัติสนับสนุนการปฏิบัติงานของกรมกิจการชายแดนทหาร”

ท่านเป็นผู้หนึ่งที่มีส่วนร่วมในการดำเนินงานจัดทำคู่มือการจัดการความรู้ของ กรมกิจการชายแดนทหาร ท่านวิเคราะห์ให้เห็น โดยสามารถแยกเป็นประเด็นจากการสัมภาษณ์ดังนี้

ในประเด็นเกี่ยวกับท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย มีแนวความคิดเห็นในการจัดรูปแบบองค์กรในการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ในปัจจุบัน ท่านได้ให้ความเห็นว่า แนวคิดว่าการดำเนินการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทยเป็นระบบ เป็นไปตามแบบแผนการปฏิบัติการจัดการความรู้ของ บก.ทท. เป็นประจำทุกปี โดยมีห้วงระยะเวลาที่ชัดเจน สามารถดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม

ประเด็นที่ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ท่านมีแนวความคิดเห็นในปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ท่านได้ให้ความเห็นว่า ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการจัดการความรู้ของ บก.ทท. ขาดการประชาสัมพันธ์ ขาดการมีส่วนร่วม กำลังพลไม่ตระหนักรู้เกี่ยวประโยชน์ และความจำเป็นในการจัดการความรู้ของหน่วย คิดว่าเป็นหน้าที่ของคนใดคนหนึ่ง ทำให้ไม่เกิดการพัฒนา ดังนั้นในการพัฒนาขีดความสามารถของ บก.ทท. ให้เป็น DIGITAL Headquarter ภายใน พ.ศ.2565 และมุ่งสู่การเป็น SMART Headquarter ภายใน พ.ศ.2580 นั้น ในความคิดเห็นส่วนตัว เห็นควรให้มีประชาสัมพันธ์ทางสื่อออนไลน์ให้มากขึ้น พร้อมทั้งนำองค์ความรู้ของทุกส่วนราชการใน บก.ทท. มาเป็นตัวอย่าง สามารถนำมาพัฒนาการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ประเด็นที่ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย มีแนวความคิดเห็นกับแนวทางในการพัฒนา กำลังพล เพื่อให้มีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ในด้านการดำเนินการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ท่านได้ให้ความเห็นดังนี้ ๑. สร้างความตระหนักรู้ให้กับกำลังพล ให้กำลังพลเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการจัดการความรู้ของ บก.ทท.

๒. ให้กำลังพลได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับผลดำเนินการจัดการความรู้ของทุกส่วนราชการใน บก.ทท. แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ข้อมูลต่าง ๆ ระหว่างส่วนราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งนำมาบูรณาการการจัดการความรู้ของหน่วยให้เกิดประโยชน์สูงสุด

๓. กำลังพลสามารถทำงานทดแทนกันได้ โดยการศึกษาคู่มือการจัดการความรู้ของหน่วยได้

ประเด็นที่ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย กับกระบวนการการจัดทำจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ท่านได้ให้ความเห็นว่า มีแผนปฏิบัติการจัดการความรู้ที่ชัดเจน สามารถดำเนินการเป็นไปตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด

ประเด็นที่ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ในการจัดการความรู้ มีความสอดคล้องตามนโยบาย แนวทาง ยุทธศาสตร์ที่กำหนดของกองบัญชาการกองทัพไทย และสอดคล้องกับสภาพปัญหาในปัจจุบัน ท่านได้ให้ความเห็นว่า สอดคล้อง เนื่องจากมีการหมุนเวียนกำลังพล สามารถทำงานทดแทนกันได้ ลดข้อผิดพลาด เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพสูงสุด สามารถดำเนินการภายใต้แนวทางการพัฒนา บก.ทท. ให้เป็น DIGITAL Headquarter ภายใน พ.ศ.2565 และมุ่งสู่การเป็น SMART Headquarter ภายใน พ.ศ.2580

ประเด็นที่ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ท่านจะดำเนินงานนโยบายด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ในอนาคตหรือแผนพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทยอย่างไร ท่านได้ให้ความเห็นดังนี้ ๑. ทำให้กำลังพล แลกเปลี่ยน เรียนรู้การทำงาน สามารถทำงานทดแทนกันได้ ๒. สร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญการจัดการความรู้ให้กับกำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย ๓. เพิ่มบทบาท ให้กำลังพลในกองบัญชาการกองทัพไทยมีส่วนร่วมในการดำเนินการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ๔. การตัดสินใจการประกวดการจัดการความรู้ของ บก.ทท. สามารถดำเนินการผ่านช่องทางออนไลน์โดยให้กำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทยเข้ามามีส่วนร่วมในการโหวต และตอบคำถามต่าง ๆ

ท่านยังได้ให้ข้อเสนอแนะดังนี้ น่าจะมีแรงจูงใจให้กับกำลังพลที่สามารถดำเนินการจัดการความรู้ให้เป็นรูปธรรม และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับส่วนราชการอื่น ๆ ภายนอก บก.ทท. เพื่อให้กำลังพลของ บก.ทท. มีมุมมอง ประสบการณ์ และเรียนรู้จากหน่วยงานภายนอกได้ พร้อมทั้งสามารถนำผลงานของส่วนราชการภายนอก มาเป็นกรอบในการดำเนินการทำงานของหน่วยได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

๘. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : ผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ของส่วนราชการ ในกองบัญชาการกองทัพไทย นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจาก สำนักงานตรวจสอบภายในทหาร

นาวาโทหญิง สิริยา กุณธินี ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่ง หน.แผน กสบ.สบ.ทหาร ประสบการณ์ในการทำงานด้านการจัดการความรู้ ๒ ปี โดยได้ร่วมรับฟังการนำเสนอผลงานเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลงานและนวัตกรรมการจัดการความรู้ของ บก.ทท. ซึ่งในปี ๒๕๖๒ สบ.ทหาร ได้นำเสนอผลงานการจัดการความรู้ในหัวข้อองค์ความรู้เรื่อง “การบันทึก/แก้ไขประวัติรับราชการอิเล็กทรอนิกส์” ได้รับรางวัลชมเชย ต่อมาในปี ๖๓ ได้ร่วมนำเสนอผลงานการจัดการความรู้ของ สบ.ทหาร หัวข้อองค์ความรู้เรื่อง “การพัฒนาเป็นสื่อการเรียนการสอนอิเล็กทรอนิกส์แนะนำการบันทึก/แก้ไขประวัติรับราชการอิเล็กทรอนิกส์” ท่านเป็นผู้หนึ่งที่มีส่วนร่วมในการดำเนินงานจัดทำคู่มือการจัดการความรู้ของ กรมสารบรรณทหาร ท่านวิเคราะห์ให้ความเห็น โดยสามารถแยกเป็นประเด็นจากการสัมภาษณ์ดังนี้

ในประเด็นเกี่ยวกับท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย มีแนวความคิดเห็นในการจัดรูปแบบองค์กรในการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ในปัจจุบัน ท่านได้ให้ความเห็นว่า ในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย มีแผนการจัดการความรู้ที่กำหนดหัวขั้วระยะเวลาการดำเนินการที่ชัดเจน

ประเด็นที่ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ท่านมีแนวความคิดเห็นในปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ท่านได้ให้ความเห็นว่า ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ยังขาดแนวทางและรูปแบบในการจัดทำองค์ความรู้ที่ชัดเจน กำลังพลไม่ให้ความสำคัญคิดว่าเป็นการเพิ่มภาระงาน

ประเด็นที่ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย มีแนวความคิดเห็นกับแนวทางในการพัฒนากำลังพล เพื่อให้มีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ในด้านการดำเนินการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ท่านได้ให้ความเห็นว่า การปรับเปลี่ยนทัศนคติของกำลังพลให้เห็นถึงความสำคัญในการดำเนินการจัดการความรู้โดยสามารถใช้เป็นคู่มือในการทำงานแทนกันได้หากต้องมีการปรับย้ายตำแหน่ง

ประเด็นที่ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย กับกระบวนการการจัดทำองค์ความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ท่านได้ให้ความเห็นว่า กระบวนการการจัดทำองค์ความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทยยังไม่มีแนวทางและรูปแบบในการจัดทำองค์ความรู้ที่ชัดเจน

ประเด็นที่ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ในการจัดการความรู้ มีความสอดคล้องตามนโยบาย แนวทาง ยุทธศาสตร์ที่กำหนดของกองบัญชาการกองทัพไทย และสอดคล้องกับสภาพปัญหาในปัจจุบัน ท่านได้ให้ความเห็นว่า การจัดการความรู้ มีความสอดคล้องตามนโยบาย แนวทาง ยุทธศาสตร์ที่กำหนดของกองบัญชาการกองทัพไทย และสอดคล้องกับสภาพปัจจุบันเนื่องจากการหมุนเวียนกำลังพลทำให้สามารถทำงานทดแทนกันได้เป็นการลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน

ประเด็นที่ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ท่านจะดำเนินงานนโยบายด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ในอนาคตหรือแผนพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทยอย่างไร ท่านได้ให้ความเห็นว่า ให้กำลังพลมีส่วนร่วมในการดำเนินการจัดการความรู้ของ บก.ทท. สร้างความตระหนักรู้และให้เห็นถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ มีเวทีในการเปลี่ยนเรียนรู้ความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

ท่านยังได้ให้ข้อเสนอแนะดังนี้ สร้างแรงจูงใจหรือมีสิ่งจูงใจให้กับกำลังพลที่ดำเนินงานจัดการความรู้

๙. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : ผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ของส่วนราชการ ในกองบัญชาการกองทัพไทย นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจาก สำนักงานตรวจสอบภายในทหาร

พันโทหญิง กิ่งผกา สอนเวช ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่ง หน.ศึกษาอบรม กนผ.กร.ทหาร ประสบการณ์ในการทำงานด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย รับผิดชอบดำเนินการขับเคลื่อนการดำเนินการจัดการความรู้ของ กร.ทหาร ให้เป็นไปตามแผนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ ( KM) ของ บก.ทท. ซึ่งมี กพ.ทหาร เป็นหน่วยรับผิดชอบหลักท่านเป็นผู้หนึ่งที่มีส่วนร่วมในการดำเนินงานจัดทำคู่มือการจัดการความรู้ของ กรมกิจการพลเรือนทหาร ท่านวิเคราะห์ให้เห็น โดยสามารถแยกเป็นประเด็นจากการสัมภาษณ์ดังนี้

ในประเด็นเกี่ยวกับท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของ กองบัญชาการกองทัพไทย มีแนวความคิดเห็นในการจัดรูปแบบองค์กรในการจัดการความรู้ของ กองบัญชาการกองทัพไทย ในปัจจุบัน ท่านได้ให้ความเห็นว่า การจัดรูปแบบองค์กรในการจัดการความรู้ ของ บก.ทท. ในปัจจุบัน ควรกำหนดให้ทุกหน่วยระดับกองงานมีภารกิจในการจัดการความรู้ เพื่อมุ่งสู่ การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของ บก.ทท. ที่เป็นแนวทางเดียวกัน

ประเด็นที่ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ ของกองบัญชาการกองทัพไทย ท่านมีแนวความคิดเห็นในปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการจัดการ ความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ท่านได้ให้ความเห็นว่า อุปสรรคของการจัดการองค์ความรู้ของ บก. ทท. ส่วนมากจะอยู่ในความรู้แฝงเร้นคือความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน ไม่ได้ถอดออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร หรือบางครั้งก็ไม่สามารถถอดเป็นลายลักษณ์อักษรได้ ความรู้ที่สำคัญส่วนใหญ่ มีลักษณะเป็นความรู้ แฝงเร้น อยู่ในคนทำงาน และผู้เชี่ยวชาญในแต่ละเรื่อง จึงต้องอาศัยกลไกแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้คนได้ พบกัน สร้างความไว้วางใจกัน และถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันและกันที่อยู่ในตัวบุคคล ซึ่งเป็นไปได้ ค่อนข้างยาก เนื่องจากกำลังพล บก.ทท. มีการปรับย้ายบ่อย

ประเด็นที่ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ ของกองบัญชาการกองทัพไทย มีแนวความคิดเห็นกับแนวทางในการพัฒนากำลังพล เพื่อให้มี ประสิทธิภาพเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ในด้านการดำเนินการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพ ไทย ท่านได้ให้ความเห็นว่า ควรพัฒนากำลังพลให้มีความรู้ในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ที่ รับผิดชอบตามแนวทางของสายวิทยาการของตนเอง เพื่อให้เกิดความชำนาญงานในหน้าที่และ สามารถดำเนินการจัดการความรู้ที่เป็นรูปธรรม เพื่อมุ่งสู่ประสิทธิภาพสูงสุดในการจัดการความรู้ของ บก. ทท. ในภาพรวม

ประเด็นที่ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ ของกองบัญชาการกองทัพไทย กับกระบวนการการจัดทำการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพ ไทย ท่านได้ให้ความเห็นว่า มีความเหมาะสม คือ มีการรวบรวม สร้าง จัดระเบียบ แลกเปลี่ยน และ ประยุกต์ใช้ความรู้ในองค์กร โดยพัฒนาระบบจาก ข้อมูล ไปสู่ สารสนเทศ เพื่อให้เกิด ความรู้ และ ปัญญา ในที่สุด ตามมาตรฐานการจัดการความรู้ของ ก.พ.ร

ประเด็นที่ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ ของกองบัญชาการกองทัพไทย ในการจัดการความรู้ มีความสอดคล้องตามนโยบาย แนวทาง ยุทธศาสตร์ที่กำหนดของกองบัญชาการกองทัพไทย และสอดคล้องกับสภาพปัญหาในปัจจุบัน ท่านได้ ให้ความเห็นว่า มีความสอดคล้องตามนโยบาย แนวทางยุทธศาสตร์ที่กำหนดของ บก.ทท. และมีความ สอดคล้องกับสภาพปัญหาในปัจจุบัน ซึ่งมุ่งพัฒนากำลังพลให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติ ราชการเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามนโยบายและยุทธศาสตร์ของ บก.ทท. และพัฒนาองค์กรให้มีลักษณะเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ

ประเด็นที่ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ ของกองบัญชาการกองทัพไทย ท่านจะดำเนินงานนโยบายด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการ กองทัพไทย ในอนาคตหรือแผนพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย อย่างไร ท่านได้ให้ความเห็นว่า กำหนดให้มีการอบรมเรื่องการจัดการความรู้ของ บก.ทท. ให้กับกำลัง

พล บก.ทท. ตั้งแต่เริ่มบรรจุ เพื่อสร้างความเข้าใจในเรื่องดังกล่าว เพื่อเป็นการจูงใจประกายให้กับกำลังพลในการแสวงหาความรู้ในการปฏิบัติงาน การรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของกำลังพลให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน และมีความตระหนักถึงความสำคัญในการจัดการความรู้ เพื่อมุ่งให้ บก.ทท. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรมต่อไป

๑๐. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : ผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ของส่วนราชการ ในกองบัญชาการกองทัพไทย นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจาก สำนักงานตรวจสอบภายในทหาร

นาวาเอกหญิง สิริรัตน์ เนียมอินทร์ ร.น. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่ง ผอ.กมศ. บก.สปท. (ผู้อำนวยการกองคุณภาพและมาตรฐานการฝึกศึกษาทหาร กองบัญชาการสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ) ท่านเป็นผู้หนึ่งที่มีส่วนร่วมในการดำเนินงานจัดทำคู่มือการจัดการความรู้ของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ท่านวิเคราะห์ให้เห็น โดยสามารถแยกเป็นประเด็นจากการสัมภาษณ์ดังนี้

ในประเด็นเกี่ยวกับท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย มีแนวความคิดเห็นในการจัดรูปแบบองค์กรในการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ในปัจจุบัน ท่านได้ให้ความเห็นว่า การจัดรูปแบบองค์กรในการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ในปัจจุบัน มีการพัฒนาขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในรูปแบบของคณะทำงานรับผิดชอบในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย รวมทั้งมีการกำหนดให้เป็นตัวชี้วัดหนึ่งในงาน ก.พ.ร. ทำให้หน่วยงานจะต้องดำเนินการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ตลอดจนมีการผู้รับผิดชอบในการติดต่อ ประสานงาน และติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังมีการจัดนิทรรศการแสดง/ประกวดผลงานการจัดการความรู้ ซึ่งถือได้ว่าเป็นการประชาสัมพันธ์ และยกระดับให้การจัดการความรู้ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ประเด็นที่ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ท่านมีแนวความคิดเห็นในปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ท่านได้ให้ความเห็นว่า ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ได้แก่ ๑) การขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้โดยตรง ทำให้มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่แตกต่างกัน ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ๒) ระเบียบ ขั้นตอน ในการจัดการความรู้ ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าเป็นภาระงานเพิ่มเติมจากงานประจำ ไม่มีความสุขกับการที่ต้องปฏิบัติงานการจัดการความรู้ หากมีวิธีการ หรือระบบสนับสนุนที่ช่วยลดขั้นตอน และอำนวยความสะดวกให้การจัดการความรู้เป็นเรื่องง่าย จะช่วยเสริมแรงจูงใจให้บุคลากรอยากดำเนินการจัดการความรู้ทั้งของตนเองและของหน่วย ๓) เวลา อาจจะต้องกำหนดห้วงเวลาให้มีการจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานตามปกติ เพื่อให้บุคลากรคุ้นเคย เห็นความสำคัญ และจัดเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติตามปกติ

ประเด็นที่ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย มีแนวความคิดเห็นกับแนวทางในการพัฒนากำลังพล เพื่อให้มีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ในด้านการดำเนินการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพ

ไทย ท่านได้ให้ความเห็นว่า แนวทางในการพัฒนากำลังพล เพื่อให้มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ในด้านการดำเนินการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ได้แก่ ๑) การพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ในการจัดการความรู้ แบบเข้าถึงได้ง่าย เช่น การใช้คลิปวิดีโอนำเสนอให้เข้าใจ โดยใช้ระยะเวลาสั้น ๆ พร้อมทั้งมีตัวอย่างประกอบให้เกิดความเข้าใจอย่างชัดเจน ๒) ชี้แจงให้กำลังพลเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ว่ามีประโยชน์/ผลกระทบโดยตรงต่อผู้ปฏิบัติงาน และหน่วยงานอย่างไร ๓) มีการให้รางวัลผู้ที่ดำเนินงานการจัดการความรู้ที่เป็นประโยชน์ แล้วเผยแพร่อย่างกว้างขวาง เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง อันจะทำให้เป็นแรงจูงใจในการพัฒนาการดำเนินงานการจัดการความรู้ได้อย่างต่อเนื่อง

ประเด็นที่ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย กับกระบวนการการจัดทำการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ท่านได้ให้ความเห็นว่า กระบวนการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่

Input (มีนโยบาย มีคณะกรรมการฯ กำหนดเป็นตัวชี้วัด มีผู้แทนหน่วยรับผิดชอบดำเนินงาน)

Process (มีการประชุมคณะกรรมการฯ มีการติดต่อประสานงานอย่างต่อเนื่องทางโซเชียลมีเดีย มีการกำหนดกิจกรรมการจัดการความรู้ เป็นประจำทุกปี)

Output (มีผลการดำเนินงานการจัดการความรู้ เป็นรูปเล่ม เป็นไฟล์เอกสาร) สามารถนำไปใช้พัฒนาหน่วยงานได้

ทั้งนี้ ยังขาดการประชาสัมพันธ์ รวมทั้ง ผลการดำเนินงานการจัดการความรู้ยังไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์อย่างแท้จริง

ประเด็นที่ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ในการจัดการความรู้ มีความสอดคล้องตามนโยบาย แนวทาง ยุทธศาสตร์ที่กำหนดของกองบัญชาการกองทัพไทย และสอดคล้องกับสภาพปัญหาในปัจจุบัน ท่านได้ให้ความเห็นว่า การจัดการความรู้ มีความสอดคล้องตามนโยบาย แนวทาง ยุทธศาสตร์ที่กำหนดของกองบัญชาการกองทัพไทย และสอดคล้องกับสภาพปัญหาในปัจจุบัน โดยมีการปรับรูปแบบการจัดการความรู้ ให้จัดทำในรูปแบบของนวัตกรรม และนำเสนอเป็นคลิปวิดีโอ ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของ บก.ทท. ที่จะ เป็น DIGITAL HQ และ SMART HQ

ประเด็นที่ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ท่านจะดำเนินงานนโยบายด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ในอนาคตหรือแผนพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทยอย่างไร ท่านได้ให้ความเห็นว่า นโยบายด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทยในอนาคตหรือแผนพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ดังนี้

๑. จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรด้านการจัดการความรู้ บก.ทท.

๒. จัดทำหลักสูตร/Course Online การพัฒนาบุคลากรด้านการจัดการความรู้ ด้วยวิธีการใหม่ๆ ที่เข้าถึงได้ง่าย เช่น Application คลิปวิดีโอ เกมส์ที่พัฒนาความรู้และทักษะการจัดการความรู้



- ๓) กำหนดให้มี KM Officer ของหน่วย อย่างน้อยหน่วยละ ๑ นาย ซึ่งจะต้องได้รับการพัฒนาด้านการจัดการความรู้
- ๔) กำหนดให้เป็นตัวชี้วัดของ ก.พ.ร. เพื่อให้มีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง
- ๕) นำเทคโนโลยีมาสนับสนุนการดำเนินงานการจัดการความรู้ เพื่อให้การจัดการความรู้ง่ายและมีความสะดวกมากขึ้น
- ๖) จัดให้มีผู้รับผิดชอบ/คณะทำงานรับผิดชอบการจัดการความรู้ ประสาน ติดตาม การจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง
- ๗) นำผลงานการจัดการความรู้มาเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาบำเหน็จ หรือเลื่อน ตำแหน่ง/ยศ ประจำปี

## สรุปและวิเคราะห์การศึกษาวิจัยแนวทางการพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย

ผลการศึกษา พบว่า แนวทางการพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ตามที่กล่าวมาแล้วนั้น ผู้ศึกษาเห็นว่าแนวทางการพัฒนากำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย มีความสอดคล้องและเป็นไปตามทฤษฎีด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จากการที่ได้สัมภาษณ์แบบเจาะลึก (in-depth interview) กลุ่มตัวอย่างข้าราชการที่ปฏิบัติที่มีส่วนร่วมในการดำเนินงานจัดทำนโยบายด้านการจัดการความรู้ของกำลังพลกองบัญชาการกองทัพไทย /หรือในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ของกำลังพลกองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อศึกษารูปแบบองค์กรในการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ในปัจจุบัน ศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย พร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางในการพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ซึ่งการถอดบทเรียนรู้จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (in-depth interview) ของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ของกำลังพลกองบัญชาการกองทัพไทยนั้น ผู้ศึกษายังพบว่าการปฏิบัติในกระบวนการที่สำคัญในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของส่วนราชการใน บก.ทท. ในการพัฒนาบริหารและจัดสรรทรัพยากรด้านการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญอยู่ ๔ กระบวนการ ได้แก่

๑. กระบวนการจัดทำแผนด้านการจัดการความรู้
๒. กระบวนการจัดสรรทรัพยากร
๓. กระบวนการปฏิบัติงาน ผลผลิต/ผลลัพธ์
๔. กระบวนการตรวจสอบและประเมินผล

พบว่าการดำเนินการด้านการจัดการความรู้จะทำให้กองทัพสามารถมีแนวทางพัฒนากำลังพล เป็นการเตรียมกำลังและสามารถขับเคลื่อนด้านการจัดการความรู้ของกำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย ไปยังทิศทางที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพตามแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนด ในบทนี้ผู้ศึกษาจะได้ทำการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการต่างๆ เพื่อเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปรับปรุง พัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรของกองบัญชาการกองทัพไทย ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการทรัพยากรในระยะยาวและแนวทางการพัฒนาระบบ

การบริหารจัดการทรัพยากรของกองบัญชาการกองทัพไทย ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด

ส่วนทฤษฎีและหลักการการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กร ได้แก่ การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล หรือ Balanced Scorecard (BSC) การบริหารจัดการขององค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award) ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Planning Programming Budgeting System: SPPBS) ระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐ แบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMS) พบว่าทฤษฎีหลักการในการบริหารจัดการที่กล่าวมาแล้ว มีแนวความคิดและกระบวนการที่มีความสอดคล้องและคล้ายกัน กล่าวคือ ในการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กรจะต้องมีการวางแผนทั้งระยะสั้น และระยะยาว การจัดสรรทรัพยากรให้ความสำคัญกับแผนที่ได้วางไว้แล้ว มีการควบคุมการปฏิบัติในทุกขั้นตอน มีการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้ง การใช้เครื่องมือที่ทันสมัยเพื่อช่วยให้การบริหารทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ หลักการของการบริหารจัดการองค์กร หรือ จัดการทรัพยากรขององค์กรตามที่ได้กล่าวมาแล้ว สามารถสรุปได้

๑. กระบวนการจัดทำแผนด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย มีการวางแผนระยะยาวและมีการถ่ายทอดแผนระยะยาวสู่การปฏิบัติเป็นแผนด้านกำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทยเป็นรายปี ซึ่งมีความสอดคล้องกับหลักการการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) มีหน่วยที่เกี่ยวข้อง คือ กรมกำลังพลทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย เป็นหน่วยที่รับผิดชอบดำเนินการด้านการจัดการความรู้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดตามความต้องการของกองบัญชาการกองทัพไทย มีการจัดทำแผนปฏิบัติงานราชการในระยะสั้น (๑ ปี) โดยนำแผนยุทธศาสตร์ และแผนกลยุทธ์ของกองทัพมาใช้ โดยมุ่งความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ของกองบัญชาการกองทัพไทยด้านกาจัดการความรู้ของกำลังพล จึงเป็นไปตามทฤษฎีและหลักการที่เกี่ยวข้อง

๒. กระบวนการจัดสรรทรัพยากรมีการใช้แผนกลยุทธ์ แผนยุทธศาสตร์ระยะยาวเป็นแม่บทในการจัดสรรทรัพยากรให้หน่วยปฏิบัติสามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยกรมกำลังพลทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย ปฏิบัติตามแผนงานโครงการงบประมาณที่ได้รับจัดสรร

๓. กระบวนการปฏิบัติงาน ผลผลิต/ผลลัพธ์ ของกรมกำลังพลทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย มีการจัดทำแผนปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับทรัพยากรที่หน่วยปฏิบัติได้รับการจัดสรรจริง มีการควบคุมการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นอย่างใกล้ชิด มีการมอบอำนาจการควบคุมการสั่งการในแต่ละระดับอย่างชัดเจน ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีและหลักการในการบริหารจัดการ

๔. กระบวนการตรวจสอบและประเมินผล มีการรายงานผลการปฏิบัติราชการของกรมกำลังพลทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย ให้กับผู้บัญชาการทหารสูงสุด ทราบเป็นลายลักษณ์อักษร โดยผ่านการพิจารณาและการประเมินผลการปฏิบัติงานตามลำดับชั้น นอกจากนี้ ยังได้มีการจัดทำรายงานผลการประกวดการจัดทำคู่มือการจัดการความรู้ของส่วนราชการ ที่ได้รับรางวัลชนะเลิศในการดำเนินการจัดทำคู่มือการจัดการความรู้ของส่วนราชการ ตามหลักการของการวิเคราะห์ระดับ

ความสำเร็จ และการรายงานผลตามหลักการพัฒนาองค์กรภาครัฐ (PMQA) สำหรับการจัดการ มีผู้แทนหน่วยจากส่วนราชการ ที่ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมทำการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินการ จัดทำคู่มือการจัดการความรู้ของส่วนราชการ ซึ่งพบว่ากระบวนการตรวจสอบและประเมินผลการ ปฏิบัติราชการยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ของกำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย มีความ สอดคล้องและเป็นไปตามทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

## สรุปผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ของ กองบัญชาการกองทัพไทย

ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพ ไทย ตามที่กล่าวมาแล้วนั้นมีความสอดคล้องและเป็นไปตามทฤษฎีเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ การพิจารณาตัวตั้งจากกรอบแนวคิดใน การศึกษา ได้วางหลักการไว้ว่ากลยุทธ์ในการพัฒนาด้านการจัดการความรู้ของกำลังพลของกองทัพไทย จะเกิดขึ้นได้ต้องขับเคลื่อนให้เกิดได้นั้นควรจะมีการรวมหลักการปฏิบัติกระบวนการพัฒนากำลังพล ด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย โดยผู้ศึกษาจะนำเสนอเพื่อสรุปผลการวิเคราะห์ กระบวนการพัฒนาด้านการจัดการความรู้ของกำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทยเป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพ จึงควรประกอบด้วยการกิจดังต่อไปนี้

### ๑. Structure (โครงสร้าง)

โครงสร้าง หมายถึง รูปแบบการจัดการแบ่งองค์กรออกเป็นฝ่ายหรือกลุ่มงาน มีการ กำหนดอำนาจหน้าที่ และความสัมพันธ์ไว้อย่างชัดเจน รูปแบบไม่สลับซับซ้อน เป็นแบบแบนราบทำ ให้ข้อมูลข่าวสารจากบนลงล่างเป็นไปอย่างรวดเร็ว

### ๒. Strategy (กลยุทธ์)

กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางหลักของการทำงานหรือแผนแม่บท ที่มีการระดมและจัดสรร ทรัพยากรขององค์กรที่เหมาะสมและเพียงพอ

### ๓. Staff (บุคลากร)

บุคลากร หมายถึง บุคลากรทุกระดับที่มีความรู้ ความสามารถและจงรักภักดีต่อ องค์กร เป็นตัวขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายองค์กร

### ๔. Style of manage (รูปแบบการจัดการ)

รูปแบบการจัดการ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการทำงานที่มีผลต่อการรับรู้ และความเชื่อถือของบุคลากรซึ่งจะส่งผลกำลังใจของบุคลากรและความสำเร็จขององค์กร

### ๕. System (ระบบการทำงาน)

ระบบการทำงาน หมายถึง ชุดของกิจกรรมต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กัน โดยมุ่งสู่ เป้าหมายเดียวกัน ควรมีการเขียน Flow Chart ขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อความชัดเจน

### ๖. Skill (ทักษะ)

ทักษะ หมายถึง ความเชี่ยวชาญหรือชำนาญพิเศษขององค์กร

## ๗. Shared and Valu (ค่านิยมร่วม)

ค่านิยมร่วม หมายถึง ความรู้สึกร่วมหรือความต้องการของคนส่วนใหญ่ในองค์กร

## ปัจจัยแห่งความสำเร็จการพัฒนาด้านการจัดการความรู้ของกำลังพล กองบัญชาการกองทัพไทย

๑. ผู้บังคับบัญชาทุกระดับเห็นความสำคัญและให้การสนับสนุน รวมทั้งเป็นต้นแบบที่ดีในการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างกองบัญชาการกองทัพไทย ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

๒. บุคลากรทุกระดับ รั้งรู้และตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็น รวมทั้งมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างกองบัญชาการกองทัพไทย ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

๓. มีระบบสารสนเทศและช่องทางการติดต่อสื่อสารในการจัดการความรู้ รวมทั้งการมีเครือข่ายบุคลากรด้านการจัดการความรู้ ระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกกองบัญชาการกองทัพไทย

๔. มีระบบการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

กองบัญชาการกองทัพไทยเป็นกองบัญชาการร่วมที่สามารถอำนวยความสะดวกการปฏิบัติการร่วมระหว่างเหล่าทัพ โดยการควบคุมบังคับบัญชาด้วยระบบเครือข่ายเป็นศูนย์กลางได้อย่างมีประสิทธิภาพ บก.ทท. มีระบบการเรียนรู้และพัฒนา มีการพิจารณาข้อมูลนำเข้า ได้แก่ นโยบาย ยุทธศาสตร์ ภารกิจ สมรรถนะหลักของ บก.ทท. สมรรถนะผู้บริหาร นำมาประกอบการศึกษา วิเคราะห์ เพื่อวางแผนการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรให้ตอบสนองต่อภารกิจ โดยจัดทำแผนปฏิบัติราชการด้านกำลังพล บก.ทท. พ.ศ.๒๕๖๓ - ๒๕๖๕

ในการดำเนินงานการจัดการความรู้ของ บก.ทท. นั้น มีกรมกำลังพลทหาร รับผิดชอบในการดำเนินการตามนโยบายของผู้บังคับบัญชาที่ให้มีการดำเนินการจัดการความรู้ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ หมวด ๓ มาตรา ๑๑ กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในกองบัญชาการกองทัพไทยให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดแรงผลักดันนโยบายและยุทธศาสตร์ของกองบัญชาการกองทัพไทย ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน (ราชกิจจานุเบกษา, 2546)

ดังนั้นแนวทางในการพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะเป็นแนวทางในการพัฒนากำลังพลให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด มีการจัดการความรู้ที่เป็นระบบโดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ๆเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน รวมถึงสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้น เพื่อให้การพัฒนาความรู้ในส่วนราชการมีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของการเตรียมกำลังของกองบัญชาการกองทัพไทย ให้มีความพร้อมรบตามภารกิจที่ได้กำหนดไว้ในกฎหมาย อีกทั้ง

เป็นการเตรียมกำลังพลให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน ทุกมิติและการจัดการความรู้มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถพัฒนาได้อย่างยั่งยืนตลอดไป

## สรุป

ในกระบวนการพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย พบว่า แนวทางการพัฒนาด้านการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพคือ ควรมีแนวทางการพัฒนาการบริหารงานด้านกำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย ด้านการจัดการความรู้ในการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ควรมีการพัฒนาองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกันดังนี้

๑. การจัดโครงสร้างหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ไว้อย่างชัดเจน
๒. ควรมีการกำหนดและถ่ายทอดงานด้านการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับภารกิจที่หน่วยได้รับ
๓. ควรมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมด้านการจัดการความรู้ หรือมีความเชี่ยวชาญในภารกิจของส่วนราชการ ที่มีประสบการณ์ เป็นที่เชื่อมั่นของผู้บังคับบัญชา
๔. การจัดรูปแบบของการจัดการความรู้ โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรของส่วนราชการมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน
๕. ควรมีการจัดเก็บความรู้ในรูปแบบต่างๆ เพื่อการค้นคว้า หรือจัดเก็บในรูปแบบสื่อในระบบสารสนเทศ เพื่อให้มีการพัฒนาด้านการศึกษา
๖. บุคลากรในหน่วยการศึกษาควรได้รับการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาทักษะในด้านองค์ความรู้
๗. ผู้บริหารและบุคลากรควรสร้างร่วมมือในการกำหนดทิศทางการพัฒนาและขอบเขตในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้

เพื่อผลักดันกระบวนการพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทฤษฎีการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่อย่างเป็นรูปธรรม และแนวคิดของผู้ศึกษาวิจัย แนวทางดังกล่าวอาจปรับปรุงประยุกต์ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ก่อนการนำมาใช้ในการพัฒนากำลังพลด้านด้านการจัดการความรู้ รวมทั้งมีแนวทางในการค้นหาองค์ความรู้ที่ฝังอยู่ภายในบุคลากรหรือภายในหน่วยงานเพื่อใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์การ เพื่อให้เกิดการนำองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นไปปรับใช้ต่อยอดองค์ความรู้ใหม่จนเกิดเป็นแนวปฏิบัติที่ดี หรือนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมภายในหน่วยงานอย่างทั่วทั้งองค์การ

## บทที่ ๕

### สรุป และข้อเสนอแนะ

แนวทางการพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ผู้ศึกษาได้เห็นความสำคัญเป็นอย่างยิ่งของกระบวนการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องตามนโยบาย แนวทางยุทธศาสตร์ที่กำหนดของกองบัญชาการกองทัพไทย และสอดคล้องกับสภาพปัญหาในปัจจุบัน การเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับกลไกการอำนวยการ และกลไกปฏิบัติการ งานวิชาการ งานประเมินผล งานพัฒนาบุคลากร การเสริมสร้างทักษะ และเพิ่มพูนองค์ความรู้ให้กำลังพลมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองยุทธศาสตร์ของกองบัญชาการกองทัพไทย ในการจัดการด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ผู้ศึกษาดำเนินการศึกษา โดยการเก็บข้อมูลสัมภาษณ์ ซึ่งเก็บข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์ที่สำคัญ (Key Information) จำนวน ๑๐ คน ซึ่งเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย และผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย

โดยการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบองค์กรในการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ในปัจจุบัน ศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย พร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางการพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ผู้ศึกษาได้ใช้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) อันประกอบไปด้วยกระบวนการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารหรือการวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary research) และกระบวนการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth interview) โดยมีเหตุผลประการสำคัญของการนำระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิจัย (Methodology) ดังกล่าวข้างต้นมาใช้ในการดำเนินกระบวนการวิจัยอันมีสาระสำคัญโดยสรุปดังต่อไปนี้คือ การวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary research) การสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth interview) สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In – Depth Interview) แล้วนำข้อมูลมาประมวลผลกับแนวคิด ทฤษฎีที่ได้กำหนดไว้

### สรุป

จากผลการศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

๑. ผู้ให้สัมภาษณ์ที่สำคัญ (Key Information) จำนวน ๑๐ คน ซึ่งเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย และผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย

๒. แนวความคิดเห็นในการจัดรูปแบบองค์กรในการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ในปัจจุบัน พบว่า มีการดำเนินการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทยเป็นระบบ

เป็นไปตามแบบแผนการปฏิบัติการจัดการความรู้ของ บก.ทท. เป็นประจำทุกปี โดยมีห้วงระยะเวลาที่ชัดเจน สามารถดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม มีการพัฒนาขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในรูปแบบของคณะกรรมการรับผิดชอบในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย รวมทั้ง มีการกำหนดให้เป็นตัวชี้วัดหนึ่งในงาน ก.พ.ร. ทำให้หน่วยจะต้องดำเนินการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ตลอดจนมีการผู้รับผิดชอบในการติดต่อ ประสานงาน และติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ยังมีการจัดนิทรรศการแสดงผลงาน/ประกวดผลงานการจัดการความรู้ ซึ่งถือได้ว่าเป็นการประชาสัมพันธ์ และยกระดับให้การจัดการความรู้ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

๓. ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย พบว่าในการดำเนินการจัดการความรู้ของ บก.ทท. ขาดการประชาสัมพันธ์ ขาดการมีส่วนร่วม กำลังพลไม่ตระหนักรู้เกี่ยวประโยชน์ และความจำเป็นในการจัดการความรู้ของหน่วย คิดว่าเป็นหน้าที่ของคนใดคนหนึ่ง ทำให้ไม่เกิดการพัฒนา และการที่ขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้โดยตรง ทำให้มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่แตกต่างกัน ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ในการดำเนินการจัดทำมีระเบียบ ขั้นตอน ในการจัดการความรู้ ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าเป็นภาระงานเพิ่มเติมจากงานประจำ ไม่มีความสุขกับการที่ต้องปฏิบัติงานการจัดการความรู้ หากมีวิธีการ หรือระบบสนับสนุนที่ช่วยลดขั้นตอน และอำนวยความสะดวกให้การจัดการความรู้เป็นเรื่องง่าย จะช่วยเสริมแรงจูงใจให้บุคลากรอยากดำเนินการจัดการความรู้ทั้งของตนเองและของหน่วย และอาจจะต้องกำหนดห้วงเวลาให้มีการจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานตามปกติ เพื่อให้บุคลากรคุ้นเคย เห็นความสำคัญ และจัดเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติตามปกติ ดังนั้น ในการพัฒนาขีดความสามารถของ บก.ทท. ให้เป็น DIGITAL Headquarter ภายใน พ.ศ.2565 และมุ่งสู่การเป็น SMART Headquarter ภายใน พ.ศ.2580 นั้น เห็นควรให้มีประชาสัมพันธ์ทางสื่อออนไลน์ให้มากขึ้น พร้อมทั้งนำองค์ความรู้ของทุกส่วนราชการใน บก.ทท. มาเป็นตัวอย่าง สามารถนำมาพัฒนาการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

๔. แนวความคิดเห็นกับแนวทางในการพัฒนากำลังพล เพื่อให้มีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ในด้านการดำเนินการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย พบว่า

๔.๑ การพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ในการจัดการความรู้ แบบเข้าถึงได้ง่าย เช่น การใช้คลิปวิดีโอนำเสนอให้เข้าใจ โดยใช้ระยะเวลาสั้น ๆ พร้อมทั้งมีตัวอย่างประกอบให้เกิดความเข้าใจอย่างชัดเจน

๔.๒ ให้กำลังพลเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ว่ามีประโยชน์/ผลกระทบ โดยตรงต่อผู้ปฏิบัติงาน และหน่วยงานอย่างไร กำลังพลได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับผลดำเนินการจัดการความรู้ของทุกส่วนราชการใน บก.ทท. กำลังพลสามารถทำงานทดแทนกันได้ โดยการศึกษาจากคู่มือการจัดการความรู้ของหน่วยได้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ข้อมูลต่าง ๆ ระหว่างส่วนราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งนำมาบูรณาการการจัดการความรู้ของหน่วยให้เกิดประโยชน์สูงสุด

๔.๓ มีการให้รางวัลผู้ที่ดำเนินงานการจัดการความรู้ที่เป็นประโยชน์ แล้วเผยแพร่อย่างกว้างขวาง เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง อันจะทำให้เป็นแรงจูงใจในการพัฒนาการดำเนินงานการจัดการความรู้ได้อย่างต่อเนื่อง

๕. กระบวนการจัดทำจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย พบว่า กระบวนการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่

Input (มีนโยบาย มีคณะกรรมการฯ กำหนดเป็นตัวชี้วัด มีผู้แทนหน่วยรับผิดชอบดำเนินงาน)

Process (มีการประชุมคณะกรรมการฯ มีการติดต่อประสานงานอย่างต่อเนื่องทางโซเชียลมีเดีย มีการกำหนดกิจกรรมการจัดการความรู้ เป็นประจำทุกปี)

Output (มีผลการดำเนินงานการจัดการความรู้ เป็นรูปเล่ม เป็นไฟล์เอกสาร) สามารถนำไปใช้พัฒนาหน่วยงานได้

ทั้งนี้ ยังขาดการประชาสัมพันธ์ รวมทั้ง ผลการดำเนินงานการจัดการความรู้ยังไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์อย่างแท้จริง

๖. ในการจัดการความรู้ มีความสอดคล้องตามนโยบาย แนวทาง ยุทธศาสตร์ที่กำหนดของกองบัญชาการกองทัพไทย และสอดคล้องกับสภาพปัญหาในปัจจุบันอย่างไร พบว่า การจัดการความรู้ มีความสอดคล้องตามนโยบาย แนวทาง ยุทธศาสตร์ที่กำหนดของกองบัญชาการกองทัพไทย และสอดคล้องกับสภาพปัญหาในปัจจุบัน โดยมีการปรับรูปแบบการจัดการความรู้ ให้จัดทำในรูปแบบของนวัตกรรม และนำเสนอเป็นคลิปวิดีโอ ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของ บก.ทท. ที่จะเป็น DIGITAL HQ และ SMART HQ

๗. นโยบายด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ในอนาคตหรือแผนพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย พบว่า นโยบายด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทยในอนาคต หรือแผนพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ดังนี้

๗.๑ จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรด้านการจัดการความรู้ บก.ทท.

๗.๒ จัดทำหลักสูตร/Course Online การพัฒนาบุคลากรด้านการจัดการความรู้ ด้วยวิธีการใหม่ๆ ที่เข้าถึงได้ง่าย เช่น Application คลิปวิดีโอ เกมส์ที่พัฒนาความรู้และทักษะการจัดการความรู้

๗.๓ กำหนดให้มี KM Officer ของหน่วย อย่างน้อยหน่วยละ ๑ นาย ซึ่งจะต้องได้รับการพัฒนาด้านการจัดการความรู้

๗.๔ กำหนดให้เป็นตัวชี้วัดของ ก.พ.ร. เพื่อให้มีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

๗.๕ นำเทคโนโลยีมาสนับสนุนการดำเนินงานการจัดการความรู้ เพื่อให้การจัดการความรู้ง่ายและมีความสะดวกมากขึ้น

๗.๖ จัดให้มีผู้รับผิดชอบ/คณะทำงานรับผิดชอบการจัดการความรู้ ประสาน ติดตาม การจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง

๗.๗ นำผลงานการจัดการความรู้มาเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาบำเหน็จ หรือเลื่อนตำแหน่ง/ยศ ประจำปี

### **อภิปรายผลการศึกษานโยบายการพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย**

การศึกษานโยบายการพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย พบว่า มีองค์ประกอบสำคัญของมิติการพัฒนา ๗ ด้าน ดังนี้ ๑.Structure (โครงสร้าง) ๒.Strategy



(กลยุทธ์), ๓.Staff (บุคลากร), ๔.Style of manage (รูปแบบการจัดการ), ๕.System (ระบบการทำงาน), ๖.Skill (ทักษะ), ๗.Shared and Valu (ค่านิยมร่วม) จะเป็นแนวทางการบูรณาการด้านการจัดการความรู้ของกำลังพลกองบัญชาการกองทัพไทย ในการพัฒนาขีดความสามารถกองทัพ เพื่อเป็นกรอบในการดำเนินการพัฒนาเสริมสร้างกองทัพให้มีความสมบูรณ์ ประเทศมีความมั่นคงและประชาชนมีความปลอดภัยจากภัยคุกคาม นโยบายด้านการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทย มีแผนงาน/โครงการที่เกิดขึ้นตามนโยบายและแผนงาน และมีการบูรณาการทำงานร่วมกันระหว่างกองทัพ มุ่งเน้นการพัฒนาขีดความสามารถของกำลังพลเพื่อตอบสนองนโยบายการพัฒนาของกองบัญชาการกองทัพไทย พัฒนากองทัพไทยเป็นกองทัพชั้นนำในอาเซียน มีความทันสมัย มีโครงสร้างที่เหมาะสม เฉลียวภัยคุกคามได้ทุกรูปแบบ กระบวนการในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา กำลังพลสามารถถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติ และนำข้อมูลไปใช้ในการวางแผน เพื่อตอบสนองต่อแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยไปสู่การปฏิบัติให้เกิดความสำเร็จ ได้อย่างชัดเจน ดังนั้นในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังพล จึงควรนำประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังพลของกองทัพไทย มาพิจารณาเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของกองทัพไทย **“เป็นกองทัพชั้นนำในภูมิภาค มินวัตกรรมทันสมัย ปฏิบัติการร่วมอย่างมีประสิทธิภาพทุกมิติ”** จึงควรให้การสนับสนุนการดำเนินการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ส่งเสริม อย่างจริงจังและต่อเนื่อง ตลอดจนการให้การสนับสนุนงบประมาณให้ดำเนินการอย่างเหมาะสม และเพียงพอ และการให้ความสำคัญกับขีดความสามารถ เพื่อให้กำลังพลมีองค์ความรู้สามารถปฏิบัติงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายบรรลุตามเป้าประสงค์ของหน่วยงาน จึงเป็นการศึกษาวิจัยในการวิเคราะห์กระบวนการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย การนำนโยบายยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย ไปสู่การปฏิบัติของหน่วยงาน โดยมีข้อพิจารณาคือ การเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทย กลยุทธ์ที่นำมาสู่การพัฒนา กำลังพลจะประกอบไปด้วยการปลูกจิตสำนึก และการเรียนรู้ ในกระบวนการวางแผนจัดการเชิงกลยุทธ์จากแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการฝึกอบรม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ จากผลการศึกษาวิจัยแนวทางการพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ทำให้ได้แนวทางในการพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย สู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ องค์กรที่มีความทันสมัย กะทัดรัด มีรูปแบบเรียบง่าย (Simplicity) มีระบบการทำงานที่คล่องตัว รวดเร็ว ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนในการทำงาน เน้นการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) พัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากรในองค์กร สร้างคุณค่าในการปฏิบัติภารกิจของกองบัญชาการกองทัพไทย

ดังนั้นผู้ศึกษามองว่าแนวทางการพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย เห็นควรดำเนินงานตามนโยบายยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อให้กองบัญชาการกองทัพไทยมีประสิทธิภาพนั่นคือ การที่กองทัพมีระบบบริหารจัดการองค์ความรู้ การจัดการความรู้ของกำลังพล การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามา

ดำเนินการในการจัดการความรู้ ทำให้มีกระบวนการเพื่อพัฒนาขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัล เพื่อมุ่งสู่การเป็น Office Digital นำมาสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพของกองบัญชาการกองทัพไทย

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาแนวทางการพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ผู้ศึกษาวิจัยมีข้อเสนอแนะในการพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ ดังต่อไปนี้คือ

๑. ควรกำหนดให้การจัดการความรู้ (KM) เป็นหนึ่งในนโยบายของแต่ละส่วนราชการ โดยต้องกำหนดเป้าหมายและระยะเวลาที่ชัดเจน รวมถึงมีการติดตามประเมินผลอย่างเป็นรูปธรรมและจริงจัง

๒. ควรกำหนดให้มีการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ และแนวการปฏิบัติเกี่ยวกับนโยบายวิสัยทัศน์ แนวทาง ยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ตามที่กำหนดของกองบัญชาการกองทัพไทยให้กับกำลังพลทุกนายตามแนวทางรับราชการ

๓. ควรผลักดันให้ทุกหน่วยจัดทำ KM จากงานประจำอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีการผนวกกับงาน KM เข้ากับยุทธศาสตร์ และมีการสื่อสารเพื่อการรับรู้และเข้าใจตรงกันของกำลังพล

๔. จัดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกำลังพลจากส่วนราชการ เพื่อเพิ่มพูนความและส่งเสริมให้มีกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง ที่จะทำให้กำลังพลที่ไม่เข้าใจในการดำเนินการจัดการความรู้ สามารถเรียนรู้ เข้าใจในกระบวนการการจัดการความรู้ได้อย่างทั่วถึง และส่งเสริมให้เกิดเป็นเครือข่าย

ดังนั้นแนวทางการจัดการความรู้จึงมีความสำคัญ ถือเป็นหัวใจสำคัญในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ค้นพบจากการศึกษาวิจัยแนวทางการพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย กระบวนการการพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย จะสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ในการพัฒนากำลังพลเพื่อเตรียมความพร้อมในการป้องกันประเทศ จะช่วยให้การพัฒนากำลังพลกองบัญชาการกองทัพไทยมีประสิทธิภาพ สามารถพัฒนากำลังพลให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของกองทัพไทย “เป็นกองทัพชั้นนำในภูมิภาค มีนวัตกรรมทันสมัย ปฏิบัติการร่วมอย่างมีประสิทธิภาพทุกมิติ” และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของกองบัญชาการกองทัพไทย “เป็น DIGITAL Headquarters ภายใน พ.ศ.๒๕๖๕ และมุ่งสู่การเป็น SMART Headquarters ภายใน พ.ศ.๒๕๘๐”

### ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาค้างต่อไป

ควรมีการศึกษารูปแบบการพัฒนากำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย ในบริบทอื่น ๆ เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ในการพัฒนาบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างตรงจุด และนำมาสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพของกองบัญชาการกองทัพไทย

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

#### วิทยานิพนธ์ รายงานการวิจัย เอกสารวิจัย

- กฤษฎาภรณ์ พันธุมโพธิ, พลเรือตรี. “แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการของกองทัพเรือ พ.ศ. ๒๕๕๖ – ๒๕๖๑”. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล, วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, ๒๕๕๖.
- การุญ รัตนสุวรรณ, พลตรี. “แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักผู้บังคับหน่วย : ศึกษากรณีหน่วยในพื้นที่กองทัพภาคที่ ๓”. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล, วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, ๒๕๕๖.
- เฉลิมพล เพ็ญสูตร. “การพัฒนาประสิทธิภาพการจัดสรรงบประมาณแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนาสังคม และการจัดสวัสดิการสังคมในระดับพื้นที่ กรณีศึกษากระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์”. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล, วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, ๒๕๕๖.
- เฉลิมวงษ์ กิรานนท์, นาวาอากาศเอก. “แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของ ศูนย์บรรเทาสาธารณภัยกองทัพอากาศ”. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล, วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, ๒๕๕๖.
- จาริตา ลีลายุทธ, “หลักธรรมาภิบาลกับการพัฒนาองค์กรรัฐวิสาหกิจ : กรณีศึกษา บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)”. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล, วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, ๒๕๕๖.
- ณัฐพันธ์ ศรีสวัสดิ์, พลตรี. “การพัฒนาบุคลากรของกองทัพ และภาครัฐเพื่อเอาชนะปัญหาภัยคุกคามต่อความมั่นคงของชาติ”. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล, วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, ๒๕๕๗.
- ณรงค์ฤทธิ์ หอมอ่อน, พลตรี. “การพัฒนาของกองทัพไทย”. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล, วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, ๒๕๕๖.
- ถวิล เพิ่มเพียรสิน. “การศึกษาการขับเคลื่อนนโยบาย ของคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) เกี่ยวกับปัญหาแรงงานต่างด้าวและการค้ามนุษย์ด้านแรงงาน”. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล, วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, ๒๕๕๖.
- ทรงพล แจ็งสี, พลอากาศตรี. “การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพอากาศ”. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล, วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, ๒๕๕๖.
- ทำนุ โพธิ์งาม, พลตรี. “การพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพในการพัฒนาชนบทของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา”. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล, วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, ๒๕๕๗.
- ธรรมบุญ เขียวการปราบ, พลตรี. “แนวทางของกองทัพไทย ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนตามแนวพระราชดำริปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล, วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, ๒๕๕๗.
- เนรมิต มณีบุตร, พลโท. “แนวทางการพัฒนาสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่องค์กรแห่งความสุข”. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล, วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, ๒๕๕๗.

รัฐเดช จุลวุฒิ, พลอากาศตรี. “แนวทางการพัฒนาการบริหารงานด้านกำลังพล กองบัญชาการ กองทัพอากาศ ตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี”. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล, วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, ๒๕๕๗.

อรัญญา นำพล, พลเรือตรี. “การวิเคราะห์และพัฒนาขีดความสามารถการปฏิบัติการสงครามไซเบอร์ ของประเทศไทย”. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล, วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, ๒๕๕๖.

### ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์

"การจัดการความรู้" (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก :

[www. http://ks.rmutsv.ac.th/th/whatiskm](http://ks.rmutsv.ac.th/th/whatiskm).

"การจัดการความรู้" (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก :

[www. http://203.131.210.100/km/?page\\_id=7](http://203.131.210.100/km/?page_id=7)

"การจัดการความรู้" (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก :

<https://www.eg.mahidol.ac.th/km61/index.php/kmwhat>

"การจัดการความรู้" (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก :

<https://www.eg.mahidol.ac.th/km61/index.php/kmwhat>

"การจัดการความรู้" (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก :

<https://www.kumuang.go.th/about-us/learning-organization>

ภาคผนวก



**ตอนที่ ๒ สภาพปัญหา และอุปสรรคการดำเนินการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย**

กองบัญชาการกองทัพไทย ได้ดำเนินการเรื่อง การจัดการความรู้ ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ หมวด ๓ มาตรา ๑๑ กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในกองบัญชาการกองทัพไทยให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดแรงผลักดันนโยบายและยุทธศาสตร์ของกองบัญชาการกองทัพไทย ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน (ราชกิจจานุเบกษา, 2546)

ท่านในฐานะที่ทำงานด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ท่านคิดว่าการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ในปัจจุบัน ได้ดำเนินการมาถูกวัตถุประสงค์ของนโยบาย ด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย หรือไม่ อย่างไร เพื่อที่จะให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและนำมาใช้เป็นแนวทางการพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย

๒.๑ ในฐานะที่ท่านเป็นผู้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย /ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ท่านมีแนวความคิดเห็นอย่างไร ในการจัดรูปแบบองค์กรในการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ในปัจจุบัน

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

๒.๒ ในฐานะที่ท่านเป็นผู้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย /ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ท่านมีแนวความคิดเห็นอย่างไร ในปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย

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

๒.๓ ในฐานะที่ท่านเป็นผู้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย /ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ท่านมีแนวความคิดเห็นอย่างกับแนวทางในการพัฒนากำลังพล เพื่อให้มีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิภาพสูงสุดในด้านการดำเนินการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย

.....

๒.๔ ในฐานะที่ท่านเป็นผู้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการ  
กองทัพไทย /ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ท่านมี  
ความคิดเห็นอย่างไรในกระบวนการการจัดทำการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย

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

๒.๕ ในฐานะที่ท่านเป็นผู้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของ  
กองบัญชาการกองทัพไทย /ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการ  
กองทัพไทย ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับการจัดการความรู้ มีความสอดคล้องตามนโยบาย แนวทาง  
ยุทธศาสตร์ที่กำหนดของกองบัญชาการกองทัพไทย และสอดคล้องกับสภาพปัญหาในปัจจุบันหรือไม่  
อย่างไร

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

๒.๖ ในฐานะที่ท่านเป็นผู้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของ  
กองบัญชาการกองทัพไทย /ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการ  
กองทัพไทย ท่านจะดำเนินงานนโยบายด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ในอนาคตหรือ  
แผนพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทยอย่างไร

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

๒.๗ ข้อเสนอแนะอื่นๆ

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

พลตรี ชนวุฒิ อิทธิวัฒน์  
นักศึกษาหลักสูตรวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๖๓



## ประวัติย่อผู้วิจัย

|                       |  |
|-----------------------|--|
| ชื่อ                  | พล.ต. ชนวุฒิ อธิวิวัฒน์  |
| วัน เดือน ปีเกิด      | ๑๐ ก.ค. ๒๕๑๐   |
| การศึกษา              | รร.สวนกุหลาบวิทยาลัย<br>วค.สวนดุสิต  |
| ประวัติการทำงานโดยย่อ | รรก.ประจำ กปช.สสน.บก.ทหารสูงสุด<br>รรก.ประจำ แผนกเผยแพร่ กปช.สสน.บก.ทหารสูงสุด<br>รรก.ประจำ แผนกเผยแพร่ กปจ.กร.ทหาร<br>ประจำ แผนกเผยแพร่ กปจ.กร.ทหาร<br>ผช.ทส.เสธ.ทหาร<br>หน.ผลก.กลก.สลก.บก.ทหารสูงสุด<br>รอง หน.กลก.สลก.บก.ทหารสูงสุด<br>หน.กลก.สลก.บก.ทหารสูงสุด<br>รอง ผอ.กลก.สลก.บก.ทท.<br>ผอ.กลก.สลก.บก.ทท.<br>รอง ลก.บก.ทท.<br>ฝสธ.ผบ.ทสส. |
| ตำแหน่งปัจจุบัน       | ผู้อำนวยการสำนักปฏิบัติการกิจการพลเรือน  |

# สรุปย่อ

ลักษณะวิชา สังคมจิตวิทยา

เรื่อง แนวทางการพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย  
ผู้วิจัย พลตรี ชนวุฒิ อธิวิวัฒน์ หลักรัฐ วปอ. รุ่นที่ 63  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักปฏิบัติการกิจการพลเรือน

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ความรู้ในองค์กรมีอยู่มากมายหลายแหล่งความรู้ ไม่ว่าจะเป็นแหล่งความรู้ที่อยู่ในรูปของเอกสารและความรู้ที่อยู่กับคนในองค์กรที่มีประสบการณ์ในการทำงาน การจัดการความรู้เป็นกระบวนการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าความรู้เหล่านี้ถูกทำลายหายไปกับสภาวะแวดล้อมต่างๆ ที่เราไม่สามารถรู้ได้จากการคาดการณ์ล่วงหน้า โดยองค์กรไม่มีการเก็บข้อมูลและความรู้ไว้ก็เหมือนกับการเริ่มต้นใหม่ เกิดความซับซ้อนของความรู้ที่มีอยู่และความรู้ที่เกิดขึ้นใหม่ ดังนั้นเราควรมีการจัดการความรู้เหล่านี้ เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ภายในองค์กร การจัดการความรู้ (Knowledge management) เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้เกิดพัฒนาการของความรู้ หรือการจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร และการรักษาความรู้ไว้ไม่ให้สูญหายความรู้ขององค์กร นอกจากความรู้ที่เป็นแบบแผนที่ชัดเจนแล้ว ความรู้ความชำนาญของบุคคลที่อยู่ในองค์กรถือเป็นทรัพยากรความรู้เช่นกัน กระบวนการจัดการความรู้จึงต้องเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาการดำเนินการของทุกองค์กร ให้อยู่ในรูปแบบมาตรฐาน เป็นต้นแบบเดียวกัน เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน สามารถที่จะถ่ายทอดได้ และที่สำคัญต้องมีความน่าเชื่อถือได้

ปัจจุบันการจัดการความรู้ต้องมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สามารถใช้งานง่ายและการตอบสนองการที่ใช้งานที่มีความสะดวกรวดเร็ว สามารถนำความรู้ไปใช้ได้ทันที และยังมีความปลอดภัยในการเก็บรักษาความรู้ ประโยชน์ที่องค์กรจะได้อาจจากการจัดการความรู้มีมากมาย อาทิ เช่น ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร เพื่อป้องกันการสูญหายของภูมิปัญญา ในกรณีที่บุคคลากรเกษียณอายุ ลาออก หรือเสียชีวิต เพื่อเพิ่มศักยภาพขององค์กรในการพัฒนาความสามารถที่จะแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ที่ได้เรียนรู้จากการปฏิบัติงานมาให้กับคนอื่นๆ ภายในองค์กร และมีการนำความรู้ไปปรับใช้กับงานที่ทำอยู่ให้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น เพื่อพัฒนาคน และพัฒนาองค์กร เมื่อพบข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงาน ก็สามารถหาวิธีแก้ไขได้ทันที และที่สำคัญยังช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการตัดสินใจและวางแผนดำเนินงานให้รวดเร็วและดีขึ้น เพราะมีสารสนเทศ หรือแหล่งความรู้เฉพาะที่มีหลักการเหตุผล และน่าเชื่อถือช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ

กองบัญชาการกองทัพไทย มีภารกิจที่สำคัญยิ่งในการจัดเตรียมกำลังการป้องกันราชอาณาจักร ตามพระราชบัญญัติจัดระเบียบข้าราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.2551 เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับกำลังพลของกองทัพ ให้สามารถปฏิบัติการกิจตามนโยบายของรัฐบาล นโยบายความมั่นคงแห่งชาติ และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การป้องกันประเทศ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงมีความจำเป็นต้อง

พัฒนากำลังพลให้มีทักษะ ความรู้ความสามารถ และเสริมสร้างทัศนคติ ในความเป็นทหารอาชีพ พร้อมทั้งปลูกฝังอุดมการณ์ของความรักชาติ

กองบัญชาการกองทัพไทย ได้ดำเนินการเรื่อง การจัดการความรู้ ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 มาตรา 11 กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในกองบัญชาการกองทัพไทยให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดแรงผลักดันนโยบายและยุทธศาสตร์ของกองบัญชาการกองทัพไทย ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน (ราชกิจจานุเบกษา, 2546)

ดังนั้นแนวทางการพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะเป็นแนวทางในการพัฒนากำลังพลให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด มีการจัดการความรู้ที่เป็นระบบโดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ๆเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน รวมถึงสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้น เพื่อให้การพัฒนาความรู้ในส่วนราชการมีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของการเตรียมกำลังของกองบัญชาการกองทัพไทย ให้มีความพร้อมรบตามภารกิจที่ได้กำหนดไว้ในกฎหมาย อีกทั้งเป็นการเตรียมกำลังพลให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน ทุกมิติและการจัดการความรู้มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถพัฒนาได้อย่างยั่งยืนตลอดไป

ดังที่กล่าวมานั้น แนวทางการพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ที่ผ่านมาและที่จะปฏิบัติในอนาคตนั้น ผู้ศึกษาวิจัยได้สังเกตเห็นปัญหาดังกล่าว จึงมีความสนใจที่จะดำเนินการวิจัยแนวทางการพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย จะเป็นแนวทางการพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ที่จะมีความยั่งยืนและมีประสิทธิภาพ ที่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์ อันจะทำให้กำลังพลสามารถพัฒนาตัวบุคคลและพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และกองบัญชาการกองทัพไทยมีความพร้อมในการป้องกันประเทศ

จึงเป็นที่มาของโครงการวิจัยว่าจะมีแนวทางการพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทยอย่างไร ที่จะพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ได้อย่างยั่งยืน สามารถที่จะนำไปใช้ปรับปรุง พัฒนาและประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ อันจะส่งผลให้กองบัญชาการกองทัพไทยมีความพร้อมในการป้องกันประเทศ และกำลังพลกองบัญชาการกองทัพไทยจะเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และเป็นกำลังสำคัญของกองบัญชาการกองทัพไทยต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบองค์กรในการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ในปัจจุบัน

2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการจัดการความรู้ของกองบัญชาการ  
กองทัพไทย

3. เพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการ  
กองทัพไทย

## ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย  
เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ประกอบด้วยขอบเขตการศึกษาในรูปแบบต่อไปนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเฉพาะกำลังพลที่ปฏิบัติงาน  
การจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย

2. ขอบเขตด้านประชากร ผู้บริหาร ผู้วางแผน และผู้ปฏิบัติเกี่ยวกับการดำเนินการ  
จัดทำจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) โดยมีการดำเนินการ  
ดังนี้

### 1. การรวบรวมข้อมูล

1.1 ทฤษฎีภูมิ รวบรวมจากแหล่งความรู้ต่างๆ เช่น เอกสารคำสั่ง นโยบาย ผลการ  
ประเมินการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ห้องสมุด บก.ทพ. ห้องสมุด วปอ. และ  
ห้องสมุดของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

1.2 ปฐมภูมิ มีการสัมภาษณ์ ผู้ปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชา และกำลังพลที่เกี่ยวข้องใน  
ด้านการจัดการความรู้ในกองบัญชาการกองทัพไทย

### 2. การจัดระเบียบข้อมูล

3. การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้ข้อมูลที่จัดระเบียบแล้ววิเคราะห์และสังเคราะห์โดยใช้แนวคิด  
และทฤษฎีที่กำหนดไว้เพื่อให้ได้แนวทางการพัฒนาขีดความสามารถด้านการจัดการความรู้ของ  
กองบัญชาการกองทัพไทย

### 4. การอภิปรายผลและนำเสนอข้อมูล

## ผลการวิจัย

ผลการศึกษาค้นคว้า พบว่า แนวทางการพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการ  
กองทัพไทย ตามที่กล่าวมาแล้วนั้น ผู้ศึกษาเห็นว่า การพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ของ  
กองบัญชาการกองทัพไทย มีความสอดคล้องและเป็นไปตามทฤษฎีด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์  
จากการที่ได้สัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) กลุ่มตัวอย่างข้าราชการที่ปฏิบัติที่มีส่วนร่วม  
ในการดำเนินงานจัดทำนโยบายด้านการจัดการความรู้ของกำลังพลกองบัญชาการกองทัพไทย /หรือใน

ฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ของกำลังพลกองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อศึกษารูปแบบองค์กรในการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ในปัจจุบัน ศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย พร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางในการพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ซึ่งการถอดบทเรียนรู้จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) ของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านการศึกษาของกำลังพลกองบัญชาการกองทัพไทยนั้น ผู้ศึกษายังพบว่าการปฏิบัติในกระบวนการที่สำคัญในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของส่วนราชการใน บก.ทท. ในการพัฒนาบริหารและจัดสรรทรัพยากร ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญอยู่ 4 กระบวนการ ได้แก่

1. กระบวนการจัดทำแผนด้านการจัดการความรู้
2. กระบวนการจัดสรรทรัพยากร
3. กระบวนการปฏิบัติงาน ผลผลิต/ผลลัพธ์
4. กระบวนการตรวจสอบและประเมินผล

พบว่า การดำเนินการด้านการจัดการความรู้จะทำให้กองทัพสามารถมีแนวทางพัฒนากำลังพล เป็นการเตรียมกำลังและสามารถขับเคลื่อนด้านการจัดการความรู้ของกำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย ไปยังทิศทางที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพตามแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนด ในบทนี้ผู้ศึกษาจะได้ทำการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการต่างๆ เพื่อเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปรับปรุง พัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรของกองบัญชาการกองทัพไทย ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการทรัพยากรในระยะยาวและแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรของกองบัญชาการกองทัพไทย ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด

ส่วนทฤษฎีและหลักการการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กร ได้แก่ การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล หรือ Balanced Scorecard (BSC) การบริหารจัดการขององค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award) ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Planning Programming Budgeting System: SPPBS) ระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMS) พบว่าทฤษฎีหลักการในการบริหารจัดการที่กล่าวมาแล้ว มีแนวความคิดและกระบวนการที่มีความสอดคล้องและคล้ายกัน กล่าวคือ ในการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กรจะต้องมีการวางแผนทั้งระยะสั้น และระยะยาว การจัดสรรทรัพยากรให้มีความสำคัญกับแผนที่ได้วางไว้แล้ว มีการควบคุมการปฏิบัติในทุกขั้นตอน มีการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานรวมทั้ง การใช้เครื่องมือที่ทันสมัยเพื่อช่วยให้การบริหารทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ หลักการของการบริหารจัดการองค์กร หรือ จัดการทรัพยากรขององค์กรตามที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้

1. กระบวนการจัดทำแผนด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย มีการวางแผนระยะยาวและมีการถ่ายทอดแผนระยะยาวสู่การปฏิบัติเป็นแผนด้านกำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทยเป็นรายปี ซึ่งมีความสอดคล้องกับหลักการการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

(Strategic Management) มีหน่วยที่เกี่ยวข้อง คือ กรมกำลังพลทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย เป็นหน่วยที่รับผิดชอบดำเนินการด้านการจัดการความรู้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดตามความต้องการของกองบัญชาการกองทัพไทย มีการจัดทำแผนปฏิบัติงานราชการในระยะสั้น (1 ปี) โดยนำแผนยุทธศาสตร์ และแผนกลยุทธ์ของกองทัพมาใช้ โดยมุ่งความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ของกองบัญชาการกองทัพไทยด้านการจัดการความรู้ของกำลังพล จึงเป็นไปตามทฤษฎีและหลักการที่เกี่ยวข้อง

2. กระบวนการจัดสรรทรัพยากรมีการใช้แผนกลยุทธ์ แผนยุทธศาสตร์ระยะยาวเป็นแม่บทในการจัดสรรทรัพยากรให้หน่วยปฏิบัติสามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยกรมกำลังพลทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย ปฏิบัติตามแผนงานโครงการงบประมาณที่ได้รับจัดสรร

3. กระบวนการปฏิบัติงาน ผลผลิต/ผลลัพธ์ ของกรมกำลังพลทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย มีการจัดทำแผนปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับทรัพยากรที่หน่วยปฏิบัติได้รับการจัดสรรจริง มีการควบคุมการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นอย่างใกล้ชิด มีการมอบอำนาจการควบคุมการสั่งการในแต่ละระดับอย่างชัดเจน ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีและหลักการในการบริหารจัดการ

4. กระบวนการตรวจสอบและประเมินผล มีการรายงานผลการปฏิบัติราชการของกรมกำลังพลทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย ให้กับผู้บัญชาการทหารสูงสุด ทราบเป็นลายลักษณ์อักษร โดยผ่านการพิจารณาและการประเมินผลการปฏิบัติงานตามลำดับชั้น นอกจากนี้ ยังได้มีการจัดทำรายงานผลการประกวดการจัดทำคู่มือการจัดการความรู้ของส่วนราชการ ที่ได้รับรางวัลชนะเลิศในการดำเนินการจัดทำคู่มือการจัดการความรู้ของส่วนราชการ ตามหลักการของการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จ และการรายงานผลตามหลักการพัฒนาองค์กรภาครัฐ (PMQA) สำหรับการจัดการ มีผู้แทนหน่วยจากส่วนราชการ ที่ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมทำการตรวจสอบและประเมินผลการจัดทำคู่มือการจัดการความรู้ของส่วนราชการ ซึ่งพบว่ากระบวนการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติราชการยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ของกำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย มีความสอดคล้องและเป็นไปตามทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาแนวทางการพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ผู้ศึกษาวิจัยมีข้อเสนอแนะในการพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ ดังต่อไปนี้คือ

1. เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ และแนวการปฏิบัติเกี่ยวกับนโยบาย วิสัยทัศน์ แนวทางยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย ตามที่กำหนดของกองบัญชาการกองทัพไทยให้กับกำลังพลทุกนายตามแนวทางรับราชการ

2. ให้กำลังพลเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ว่ามีประโยชน์/ผลกระทบโดยตรงต่อผู้ปฏิบัติงาน และหน่วยงานอย่างไร กำลังพลได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับผลดำเนินการจัดการความรู้ของทุกส่วนราชการใน บก.ทท. กำลังพลสามารถทำงานทดแทนกันได้ โดยการศึกษาจากคู่มือการจัดการความรู้ของหน่วยได้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ข้อมูลต่าง ๆ ระหว่างส่วนราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งนำมาบูรณาการการจัดการความรู้ของหน่วยให้เกิดประโยชน์สูงสุดซึ่งจะต้องมีการแปรเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อมโดยเฉพาะการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อการบริหารทรัพยากร

มนุษย์จึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหารทุกระดับจะต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) เพื่อนำผลการวิเคราะห์ดังกล่าวไปใช้ในการจัดการความรู้

3. แนวทางในการดำเนินการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย มีรูปแบบการจัดการความรู้ที่มีนวัตกรรม การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของ กองบัญชาการกองทัพไทย ที่จะ เป็น DIGITAL HQ และ SMART HQ

ดังนั้นระบบบริหารจัดการการจัดการความรู้จึงมีความสำคัญ ถือเป็นหัวใจสำคัญในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ค้นพบจากการศึกษาวิจัยแนวทางการพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย กระบวนการพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้ของกองบัญชาการกองทัพไทย จะสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ในการพัฒนากำลังพลเพื่อเตรียมความพร้อมในการป้องกันประเทศ จะช่วยให้การพัฒนากำลังพลกองบัญชาการกองทัพไทยมีประสิทธิภาพ สามารถพัฒนากำลังพลให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ หน้าที่ของกองบัญชาการกองทัพไทยได้อย่างแท้จริง