

Scan

## การจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ

นาวาตรี พงศ์กลิน เคลือบทอง

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2550

**Knowledge Management of the Royal Thai Fleet, Royal Thai Navy.**

**LCdr. Pongkalin Kluabthong**

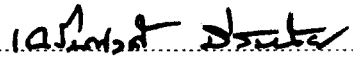
A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Public Administration  
School of Management Science  
Sukhothai Thammathirat Open University


2007

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ  
ชื่อและนามสกุล นาวาตรี พงศ์กลิน เคลือบทอง  
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ  
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมพงศ์ มีสมนัย  
2. รองศาสตราจารย์ ดร.ไทรรัตน์ โภคผลากรณ์

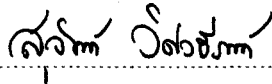
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้ให้ความเห็นชอบวิทยานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว

  
..... ประธานกรรมการ  
(อาจารย์ ดร.ชนัญ รอดอนันต์)

  
..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมพงศ์ มีสมนัย)

  
..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ไทรรัตน์ โภคผลากรณ์)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์  
ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชา  
บริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

  
..... ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุจินต์ วิสวธีรานนท์)

วันที่ 2 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2551

**ชื่อวิทยานิพนธ์** การจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ

**ผู้วิจัย** นาวาตรี พงศ์กลิน เคลือบทอง **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

**อาจารย์ที่ปรึกษา** (1) รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2) รองศาสตราจารย์ ดร.ไตรรัตน์ โภค  
พลากรณ์ **ปีการศึกษา** 2550

### บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษาหลักการ แนวคิด และกระบวนการจัดการความรู้ สำหรับนำมาประยุกต์ใช้ในกองเรือยุทธการ 2) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ และ 3) แสวงหาแนวทางในการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ การวิจัย ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ด้วยการวิจัยเอกสาร และการวิจัยภาคสนาม ซึ่งเป็นการทำวิจัยเชิงปริมาณ และการทำวิจัยเชิงคุณภาพ ควบคู่กันไป เป็นการวิจัยเชิงสำรวจด้วยการใช้แบบสอบถาม ซึ่งสถิติที่ใช้ คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการสัมภาษณ์เจาะลึก ซึ่งใช้การวิเคราะห์เนื้อหา การวิเคราะห์ตามกรอบแนวคิดผสมผสานระหว่างตัวแบบของ ไมเคิล มาร์ควอร์ท เจย์ โลโบวิทซ์ บริษัท ซีร็อกซ์ คอร์ปอเรชั่น ประพนธ์ ผาสุขยืด และวิจารณ์ พานิช

ผลการวิจัย พบว่า 1) หลักการ แนวคิด และกระบวนการจัดการความรู้ ที่เหมาะสำหรับนำมาประยุกต์ใช้ในกองเรือยุทธการ ประกอบด้วย การวางแผนการจัดการความรู้ การระบอบความรู้ การค้นหาความรู้ การสร้างและพัฒนาความรู้ การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ และการประเมินผลในการจัดการความรู้ 2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ คือ การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ การจัดโครงสร้างการบังคับบัญชา การมีทักษะและความรู้ของบุคคลในองค์การ ความร่วมมือจากทุกระดับในองค์การ การประสานงานและการสื่อสาร บรรยากาศในองค์การ กระบวนการจัดการความรู้ การให้รางวัลและการจูงใจ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร กฎระเบียบข้อบังคับ รูปแบบการทำงานในหน้าที่ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และทรัพยากรและงบประมาณ 3) แนวทางในการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ คือจะต้อง ตั้งเป้าหมายในการจัดการความรู้ให้ มุ่งพัฒนาคน มุ่งพัฒนางาน และมุ่งพัฒนาองค์การไปเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยจะต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยในทุกๆ ด้านไปพร้อมๆ กัน

มีข้อเสนอแนะคือ ควรจัดตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ เพื่อทำงานร่วมกันระหว่างหน่วย ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และควรจัดการอบรมด้านการจัดการความรู้ให้กับกำลังพล

**คำสำคัญ** การจัดการความรู้ กองเรือยุทธการ กองทัพเรือ



**Thesis title:** Knowledge Management of the Royal Thai Fleet, Royal Thai Navy.  
**Researcher:** Lt.Cdr. Pongkalin Kluabthong; **Degree:** Master of Public  
Administration; **Thesis advisors:** (1) Dr.Chaloemphong Misomnai, Associate  
Professor; (2) Dr.Trirat Pokapalakorn, Associate Professor; **Academic year:** 2007

### ABSTRACT

This research is a survey research which the objectives are 1) to study the principles, concepts, and processes of Knowledge Management which is appropriated to be applied for the Royal Thai Fleet, Royal Thai Navy. 2) to study factors which have an influence upon Knowledge Management effectiveness of the Royal Thai Fleet. 3) to study the best way for improvement the Knowledge Management method of the Royal Thai Fleet. Therefore, the researcher had collected data by combination between the documentary research and the field research with associates who work in the Royal Thai Fleet, Royal Thai Navy. This research was used the quantitative research along with the qualitative research from the questionnaires and in-depth interview by using statistical analysis of questionnaire namely, Percentages, Averages, Standard deviation, Pearson product moment correlation coefficient, and Content analysis. Moreover, the analysis of in-depth interview was combined models of Michael J. Marquardt, Jay Liebowitz, Xerox Corporation, Dr.Prapon Phasukyud and Prof.Vicharn Panich.

The results can be concluded that firstly, the principles, concepts and processes, of Knowledge Management which included Knowledge Planning, Knowledge Identification, Knowledge Acquisition, Knowledge Creation, Knowledge Capture and Access, Knowledge Using, and Knowledge Measurement are appropriated to be applied for the Royal Thai Fleet. Secondly, the factors namely Strategy, Structure, Skill and knowledge, Collaboration, Coordination, Atmosphere, Process, Recognition and Rewarding, Leadership, Regulation, Style, Information Technology, and Material and Budget which could have an influence upon Knowledge Management effectiveness of the Royal Thai Fleet. Lastly, the best way to improve the Knowledge Management method of the Royal Thai Fleet is emphasizing the aim of Knowledge Management by improving Human, Occupation, and Learning Organization.

The suggestions of this research are to establish Knowledge Management Committee for cooperating with each department. Moreover, executives and management must have knowledge, understanding, and providing the course of Knowledge Management study for all associates.

**Keywords:** Knowledge Management, Royal Thai Fleet, Royal Thai Navy.

## กิตติกรรมประกาศ

การทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ลุล่วงได้ด้วยความสำเร็จ จาก รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมพงศ์ มีสมนัย และรองศาสตราจารย์ ดร.ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ และติดตามการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้อย่างใกล้ชิดมาโดยตลอด รวมทั้งได้กรุณาตรวจสอบ และแก้ไขปรับปรุงวิทยานิพนธ์จนถูกต้องสมบูรณ์

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ประจำสาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ได้ประสาทวิชาความรู้ให้กับผู้วิจัยจนจบหลักสูตร และขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษารัฐประศาสนศาสตร์ มหาบัณฑิตทุกท่าน ที่ได้ร่วมกิจกรรม ให้คำปรึกษาและให้กำลังใจด้วยดีตลอดมา

นอกจากนี้ ผู้วิจัยใคร่ขอขอบพระคุณกำลังพลของกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ ทุกท่าน ที่ได้กรุณาเสียสละเวลา และให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการทำวิจัย อันส่งผลให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ประสบความสำเร็จได้ด้วยดี

คุณประโยชน์ใดๆ อันเกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบความดี แต่ บิดา มารดา และภรรยา อันเป็นที่เคารพสูงสุด

นาวาตรี พงศ์กลิน เคลือบทอง

มิถุนายน 2551

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ณ
สารบัญภาพ .....	ฐ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	4
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	4
สมมติฐานการวิจัย .....	6
ขอบเขตการวิจัย .....	7
ข้อจำกัดของการวิจัย .....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	8
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	10
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	11
ความหมายของการจัดการความรู้ .....	11
แนวคิดในการจัดการความรู้ .....	15
แนวคิดในการจัดการความรู้ ตามแนวคิดของนักวิชาการต่างประเทศ .....	15
แนวคิดในการจัดการความรู้ ตามแนวคิดของนักวิชาการในประเทศไทย .....	22
แนวคิดในการจัดการความรู้ จากเอกสารงานวิจัยต่างๆ .....	42
กรณีศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ .....	51
แนวคิดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ .....	57
สภาพทั่วไป ของกองเรือยุทธการ .....	69
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	76
ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง .....	76
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	77
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	78

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	79
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	80
หลักการ แนวคิด และกระบวนการจัดการความรู้ สำหรับนำมาประยุกต์ใช้ ในกองเรือยุทธการ.....	80
ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ.....	103
แนวทางในการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ.....	164
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	174
สรุปการวิจัย.....	174
อภิปรายผล.....	187
ข้อเสนอแนะ.....	189
บรรณานุกรม.....	192
ภาคผนวก.....	202
ก. รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย.....	203
ข. แบบสอบถาม.....	206
ค. แบบสัมภาษณ์.....	217
ง. การสัมภาษณ์กำลังพลภายในกองเรือยุทธการ.....	224
ประวัติผู้วิจัย.....	278

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1 แสดงระดับชั้นยศ ของประชากรกลุ่มตัวอย่าง.....	103
ตารางที่ 4.2 แสดงอายุราชการ ของประชากรกลุ่มตัวอย่าง.....	103
ตารางที่ 4.3 แสดงอัตราเงินเดือนในปัจจุบัน ของประชากรกลุ่มตัวอย่าง.....	104
ตารางที่ 4.4 แสดงระดับการศึกษา ของประชากรกลุ่มตัวอย่าง.....	104
ตารางที่ 4.5 แสดงการทำงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน ของประชากรกลุ่มตัวอย่าง.....	105
ตารางที่ 4.6 แสดงสายงานที่ดำรงตำแหน่ง ของประชากรกลุ่มตัวอย่าง.....	105
ตารางที่ 4.7 แสดงระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในสายงานปัจจุบัน ของประชากร กลุ่มตัวอย่าง.....	106
ตารางที่ 4.8 แสดงการอบรมในหลักสูตรพิเศษ ของประชากรกลุ่มตัวอย่าง.....	106
ตารางที่ 4.9 แสดงประสบการณ์การมีส่วนร่วมในการถ่ายทอดความรู้ ของประชากร กลุ่มตัวอย่าง.....	107
ตารางที่ 4.10 แสดงการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับ ความคิดเห็น ของกำลังพลภายในกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ เกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่มี ผลต่อการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ.....	107
ตารางที่ 4.11 แสดงการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความ คิดเห็น ของกำลังพลภายในกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ เกี่ยวกับปัจจัยในด้านการ กำหนดกลยุทธ์ขององค์การ ที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ.....	109
ตารางที่ 4.12 แสดงการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความ คิดเห็น ของกำลังพลภายในกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ เกี่ยวกับปัจจัยในด้านการจัด โครงสร้างการบังคับบัญชา ที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ.....	109
ตารางที่ 4.13 แสดงการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับ ความคิดเห็น ของกำลังพลภายในกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ เกี่ยวกับปัจจัยในด้าน การมีทักษะและความรู้ของบุคคลในองค์การ ที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของกองเรือ ยุทธการ.....	110
ตารางที่ 4.14 แสดงการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความ คิดเห็น ของกำลังพลภายในกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ เกี่ยวกับปัจจัยในด้านความ ร่วมมือจากทุกระดับในองค์การ ที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ.....	111



สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.24 แสดงการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับ ความคิดเห็น ของกำลังพลภายในกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ เกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่มี ผลต่อประสิทธิผล ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ.....	119
ตารางที่ 4.25 แสดงการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความ คิดเห็น ของกำลังพลภายในกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ เกี่ยวกับปัจจัยในด้านการกำหนด กลยุทธ์ขององค์การ ที่มีผลต่อประสิทธิผล ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ... ..	121
ตารางที่ 4.26 แสดงการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความ คิดเห็น ของกำลังพลภายในกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ เกี่ยวกับปัจจัยในด้านการจัด โครงสร้างการบังคับบัญชา ที่มีผลต่อประสิทธิผล ในการจัดการความรู้ของกองเรือ ยุทธการ.....	121
ตารางที่ 4.27 แสดงการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับ ความคิดเห็น ของกำลังพลภายในกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ เกี่ยวกับปัจจัยในด้าน การมีทักษะและความรู้ของบุคคลในองค์การ ที่มีผลต่อประสิทธิผล ในการจัดการ ความรู้ของกองเรือยุทธการ.....	122
ตารางที่ 4.28 แสดงการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความ คิดเห็น ของกำลังพลภายในกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ เกี่ยวกับปัจจัยในด้านความ ร่วมมือจากทุกระดับในองค์การ ที่มีผลต่อประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกองเรือ ยุทธการ.....	123
ตารางที่ 4.29 แสดงการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความ คิดเห็น ของกำลังพลภายในกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ เกี่ยวกับปัจจัยในด้านการ ประสานงานและการสื่อสาร ที่มีผลต่อประสิทธิผล ในการจัดการความรู้ของกองเรือ ยุทธการ.....	123
ตารางที่ 4.30 แสดงการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความ คิดเห็น ของกำลังพลภายในกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ เกี่ยวกับปัจจัยในด้านบรรยากาศ ในองค์การ ที่มีผลต่อประสิทธิผล ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ.....	124

## สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.31 แสดงการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็น ของกำลังพลภายในกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ เกี่ยวกับปัจจัยในด้านกระบวนการจัดการความรู้ ที่มีผลต่อประสิทธิผล ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ .....	125
ตารางที่ 4.32 แสดงการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็น ของกำลังพลภายในกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ เกี่ยวกับปัจจัยในด้านการให้รางวัล และการจูงใจ ที่มีผลต่อประสิทธิผล ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ .....	125
ตารางที่ 4.33 แสดงการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็น ของกำลังพลภายในกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ เกี่ยวกับปัจจัยในด้านภาวะผู้นำ ของผู้บริหาร ที่มีผลต่อประสิทธิผล ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ .....	126
ตารางที่ 4.34 แสดงการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็น ของกำลังพลภายในกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ เกี่ยวกับปัจจัยในด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่มีผลต่อประสิทธิผล ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ .....	127
ตารางที่ 4.35 แสดงการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็น ของกำลังพลภายในกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ เกี่ยวกับปัจจัยในด้านรูปแบบการทำงานในหน้าที่ ที่มีผลต่อประสิทธิผล ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ .....	127
ตารางที่ 4.36 แสดงการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็น ของกำลังพลภายในกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ เกี่ยวกับปัจจัยในด้านระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ ที่มีผลต่อประสิทธิผล ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ .....	128
ตารางที่ 4.37 แสดงการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็น ของกำลังพลภายในกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ เกี่ยวกับปัจจัยในด้านทรัพยากร และงบประมาณ ที่มีผลต่อประสิทธิผล ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ .....	129
ตารางที่ 4.38 แสดงค่าคำนวณจาก ระดับความคิดเห็นของกำลังพลภายในกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ เกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ .....	135



## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย .....	5
ภาพที่ 2.1 เกิดียความรู้ หรือ SECI Model Conversion Process .....	21
ภาพที่ 2.2 การแปรเปลี่ยนสถานะของความรู้ .....	23
ภาพที่ 2.3 กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) .....	36
ภาพที่ 2.4 กระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) .....	37
ภาพที่ 2.5 การจัดทำแผนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Action Plan) .....	38
ภาพที่ 2.6 แผนผังการจัดส่วนราชการ กองทัพเรือ .....	71
ภาพที่ 2.7 แผนผังการจัดส่วนราชการ กองเรือยุทธการ .....	75
ภาพที่ 4.1 โครงสร้างการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย .....	81

## บทที่ 1

### บทนำ

พัฒนาการของเทคโนโลยี โดยเฉพาะในด้านข้อมูลความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ ก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้วิทยาการและสถานการณ์ด้านต่างๆ เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จะสังเกตเห็นได้ว่า ความรู้คือขุมพลังอันยิ่งใหญ่ หากว่าองค์กรใดที่สามารถบริหารจัดการองค์การของตนให้มากด้วยความรู้ ความสามารถ องค์กรนั้นๆ ก็จะประสบความสำเร็จในการดำเนินงานได้เป็นอย่างดี

ในการปฏิบัติการทางเรือ นับตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ได้มีวิวัฒนาการมาอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะยุคสมัยไหน กำลังรบทางเรือก็ยังคงความจำเป็นอย่างมาก เพราะทรัพยากรของชาติทางทะเลมีค่ามากมายมหาศาล ฉะนั้น กองเรือยุทธการ กองทัพเรือ จึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพของกองทัพให้เปี่ยมไปด้วยคุณภาพ ทั้งในด้านองค์บุคคล องค์วัตถุ และองค์ยุทธวิธี

การที่จะพัฒนากำลังพลให้เปี่ยมไปด้วยความรู้ความสามารถได้นั้น กองเรือยุทธการมีความจำเป็นต้องมีการจัดการที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาความรู้ความสามารถของกำลังพล ซึ่งจำเป็นจะต้องทำทั้งระบบให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน จึงต้องร่วมมือร่วมใจ และได้รับการสนับสนุนจากทุกฝ่าย

ดังนั้น การพัฒนาศักยภาพของกองเรือยุทธการ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับตัวในเรื่องของการจัดการความรู้ภายในองค์กร เพื่อให้องค์บุคคลของกองเรือยุทธการมีการพัฒนาไปในทุกด้าน สมดังคำพูดในหมู่ทหารเรือที่ว่า “เหล็กในคน สำคัญกว่า เหล็กในเรือ”

#### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กองทัพเรือ ได้มีการลงนามรับรองข้อตกลงปฏิบัติราชการ ระหว่าง กองทัพเรือกับ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม เมื่อวันที่ 5 ธันวาคม พ.ศ.2548 เพื่อเป็นพันธะสัญญาระหว่าง กองทัพเรือกับรัฐบาลว่า กองทัพเรือจะปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้น ให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 หมวด 3 มาตรา 11 ในการพัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ

สำหรับกองเรือยุทธการ ซึ่งเป็นหน่วยขึ้นตรงของกองทัพเรือ ได้มีการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้ของกองทัพเรือ ตามอนุมัติ รองเสนาธิการทหารเรือ ซึ่งเป็นประธานกรรมการโครงการศึกษาและการจัดการความรู้ของกองทัพเรือ ได้มอบหมายให้ กองเรือภาคที่ 1 กองเรือยุทธการ เป็นหน่วยนำร่องในการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้ของกองทัพเรือ ประจำปีงบประมาณ 2550 ตามแผนการจัดการความรู้ในประเด็นด้านการบังคับใช้กฎหมายทะเล และกฎหมายที่ให้อำนาจทหารเรือ 28 ฉบับ รายละเอียดตามบันทึกคณะกรรมการการจัดการความรู้ของกองทัพเรือ ที่ 8/2550 ลง 30 พ.ค.50

ในส่วนของกองเรือยุทธการเอง ก็มีความจำเป็นจะต้องดำรงไว้ ซึ่งองค์ความรู้ทางวิชาการทหารเรือ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานเฉพาะทางได้อย่างมั่นคง และปลอดภัย อีกทั้งมีความจำเป็นในการรวบรวมข้อมูลข่าวสาร และสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว แต่ปัญหาในปัจจุบันกลับพบว่า การดำรงวิชาการทางทหารเรือ กลับกำลังเลือนหายไปอย่างต่อเนื่อง และรวดเร็ว ยิ่งในปัจจุบันวิชาการทางเรือมีการพัฒนาไปอย่างก้าวหน้าทั้งในด้าน องค์วัตถุ และองค์ยุทธวิธี ทำให้กองเรือยุทธการได้รับผลกระทบจากความเจริญทางเทคโนโลยีจากต่างประเทศเป็นอย่างมาก ทำให้องค์บุคคลของกองเรือยุทธการจำเป็นต้องเร่งพัฒนาความรู้ความสามารถ ให้เร็วขึ้นและมากยิ่งขึ้น เพื่อก้าวตามให้ทันต่อพัฒนาการเหล่านั้น และไม่ทำให้วิทยาการของกองเรือยุทธการ ล้าหลังไปกว่าของประเทศอื่นๆ ในภูมิภาคใกล้เคียง

จากการดำเนินการในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการที่ผ่านมา ยังไม่มีการดำเนินการตามขั้นตอนที่เหมาะสม อีกทั้งยังไม่มีกระบวนการทำงานในการจัดการความรู้ที่ผ่านมา ทำให้เกิดการดำเนินงานที่ไม่สมบูรณ์ และไม่สามารถกำหนดทิศทางที่เหมาะสมได้

การจัดการความรู้นั้น เป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มศักยภาพให้กับหน่วยงาน หรือบุคคล เพื่อให้มีขีดความสามารถในการทำงานและแนวทางเผชิญกับปัญหาใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งเมื่อพิจารณาอย่างจริงจังแล้ว จะเห็นว่ากองเรือยุทธการยังขาดบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการจัดการความรู้ และส่งผลให้การกำหนดทิศทางในการจัดการความรู้อย่างคงไม่ชัดเจนมากนัก ซึ่งความจริงแล้ว การนำกระบวนการในการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้ในกองเรือยุทธการ เป็นเรื่องที่ต้องได้รับความเร่งด่วนในอันดับต้นๆ และหลังจากที่กองเรือยุทธการได้นำการจัดการความรู้มาใช้แล้ว กองเรือยุทธการน่าจะได้ประโยชน์ในการลดความเสี่ยงในการปฏิบัติหน้าที่ เพราะมีการนำความรู้ทั้ง ความรู้ซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) และ ความรู้เด่นชัด (Explicit Knowledge) มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ เพราะมีการระดมองค์ความรู้ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในองค์การเข้าด้วยกัน มีการเก็บบทเรียนจากที่หน่วยงานต่างๆ ไปปฏิบัติมาอย่างเป็นระบบ ทำให้ลดความผิดพลาดในการปฏิบัติหน้าที่ เช่น การจัดทำบทเรียนจากการรบโดยมีการสัมมนาจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ทำการบันทึกอย่าง

ถูกต้อง และเป็นจริง และเมื่อมีสถานการณ์เกิดขึ้นใหม่ผู้ที่เข้าปฏิบัติงาน สามารถนำบทเรียนจากการรบบมาเป็นแนวทางในการวางแผนและการใช้กำลัง ซึ่งจะเป็นการช่วยลดการสูญเสียและเพิ่มโอกาสที่จะสัมฤทธิ์ผลในการปฏิบัติการครั้งนั้นได้

ประโยชน์ในการรักษากำลังพลในกองเรือยุทธการที่มีความรู้ความสามารถ ให้อยู่ปฏิบัติหน้าที่ในกองทัพเรือ เพราะถ้านำการจัดการความรู้มาใช้ในกองเรือยุทธการ แล้วกองทัพจะเห็นความสำคัญของกำลังพลที่มีความรู้ และสร้างการจูงใจให้กำลังพลเหล่านั้นคงอยู่ในองค์กรต่อไป เช่น แนวทางการสร้างคลังสมองของกองทัพที่มาจากกำลังพลที่มีความสามารถในด้านต่างๆ เพราะกองทัพเรือได้ส่งกำลังพลไปศึกษาต่างประเทศจำนวนมากแต่ไม่เคยนำบุคคลเหล่านั้นมาใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การจัดทำคลังสมองจะช่วยให้กำลังพลที่มีความรู้ความสามารถได้รับการใช้งานอย่างเหมาะสม มีคุณค่าในกองทัพ ทุกวันนี้กำลังพลที่มีความสามารถหลายนายทำงานที่มีคุณค่านอกกองทัพมากกว่าในกองทัพ เพราะในกองทัพไม่ใช้งานบ้าง ไม่เห็นคุณค่าบ้าง ทั้งนี้อาจจะมาจากวัฒนธรรมองค์กรที่มองคนที่ชั้นยศ มากกว่าความรู้ความสามารถ

ประโยชน์ที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือการแบ่งปันการปฏิบัติที่ดีที่สุด เพราะจะมีการนำการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) มาแลกเปลี่ยนกัน และเทียบเคียงกัน (Benchmarking) ทำให้การปฏิบัติหน้าที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น จัดสัมมนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น หรือให้หน่วยงานที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติ มาบรรยายให้ฟังว่าหน่วยงานของตนทำงานอย่างไรถึงสามารถปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยงานอื่น นำไปประยุกต์ใช้กับหน่วยงานของตนเอง

ประโยชน์เพื่อให้กองเรือยุทธการมีแนวทางในการปฏิบัติต่อปัญหาต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว เพราะการจัดการความรู้จะช่วยให้เกิดมาตรฐานในการปฏิบัติหน้าที่ อย่างเช่น ระเบียบปฏิบัติประจำ และกระบวนการตัดสินใจ ที่ดีขึ้น เพื่อที่จะได้เกิดความพร้อมที่จะปฏิบัติ และเมื่อปฏิบัติตามโดยมีความรู้ความเข้าใจที่ดีแล้ว จะทำให้การปฏิบัติหน้าที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หน่วยงานที่เกิดขึ้นใหม่หรือกำลังพลที่มาบรรจุใหม่ ก็สามารถปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างรวดเร็ว ใช้เวลาในการเรียนรู้งานน้อย และมีความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ยังเกิดประโยชน์ในการทำให้วงรอบในการพัฒนากองเรือยุทธการดีขึ้น มีความสามารถในการปฏิบัติต่อภัยคุกคามใหม่ที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ เช่น หน่วยงานที่มีการจัดการความรู้ โดยมีการรวบรวมอย่างเป็นขั้นตอนมีระบบ จะช่วยให้หน่วยงานมีฐานของความรู้ที่ดี เมื่อหน่วยงานมีความต้องการที่จะพัฒนา ก็จะสามารถกระทำได้อย่างรวดเร็ว เพราะว่าตนเองมีความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการทำงานของตนเองเป็นอย่างดี

อย่างไรก็ตามเรื่องของการจัดการความรู้ในกองทัพยังคงเป็นเรื่องใหม่ ถึงแม้กองทัพจะทำในสิ่งต่างๆ เหล่านี้มานานแล้ว เพียงแต่ไม่ทราบว่าสิ่งที่ได้ดำเนินการไปนั้นคือการจัดการความรู้

กำลังพลจึงมักจะปฏิบัติตามความเคยชินในสิ่งที่ตนเองเคยปฏิบัติมา และเมื่อเป็นผู้บังคับบัญชาชั้นสูงขึ้นไป ก็มักจะคิดว่าตนมีประสบการณ์และความสามารถมากกว่าคนอื่น ซึ่งตรงนี้ก็ตามที่ผู้บริหารยังคงคิดเช่นนั้น ก็หมายความว่าหน่วยงาน กำลังเดินถอยหลังและนำไปสู่การล่มสลายในที่สุด

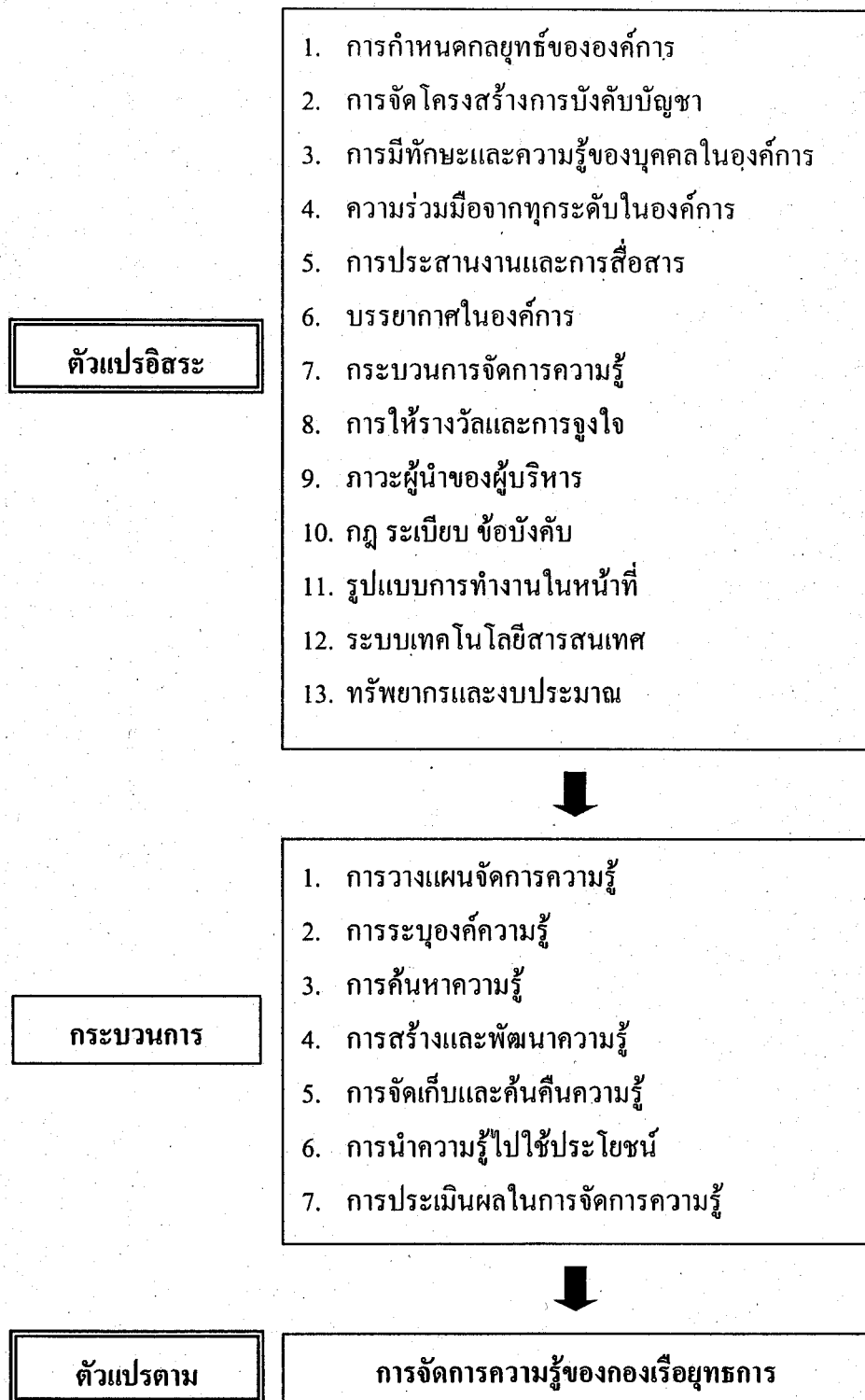
## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาหลักการ แนวคิด และกระบวนการจัดการความรู้ สำหรับนำมาประยุกต์ใช้ในกองเรือยุทธการ
- 2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ
- 2.3 เพื่อแสวงหาแนวทางในการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ

## 3. กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษานี้ ผู้วิจัยได้ใช้การผสมผสานตัวแบบในการจัดการความรู้ของนักวิชาการหลายคน ประกอบด้วยแนวคิดของนักวิชาการจากต่างประเทศ ได้แก่ ตัวแบบการจัดการความรู้ของ Michael J. Marquardt, Jay Liebowitz และ บริษัท Xerox Corporation ร่วมกับ แนวคิดของนักวิชาการจากในประเทศ ได้แก่ ตัวแบบการจัดการความรู้ของ ประพนธ์ ผาสุขยืด และ วิจารณ์ พานิช ตลอดจนแนวคิดในเอกสารงานวิจัยต่างๆ และกรณีศึกษาจากหลายองค์การ จนได้เป็นตัวแบบที่ผู้ศึกษาคิดว่าสามารถใช้เป็นหลักการ แนวคิด และกระบวนการจัดการความรู้ สำหรับนำมาประยุกต์ใช้ในกองเรือยุทธการได้

จากนั้น ผู้วิจัยได้นำตัวแบบดังกล่าวมาทำการวิเคราะห์ โดยการเปรียบเทียบกับบริบทของกองเรือยุทธการ และจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ตั้งสมมติฐานเพื่อศึกษาถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ ในลักษณะซึ่งถือว่าเป็นตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม ดังแสดงในภาพที่ 1.1 และจากแนวความคิดดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้นำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดการวิจัยในครั้งนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

#### 4 สมมติฐานการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และการพิจารณาตีความของผู้วิจัย พบว่า แนวคิดของผู้วิจัยมีลักษณะที่สอดคล้องเป็นไปในแนวทางเดียวกัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

- 4.1 การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ
- 4.2 การจัดโครงสร้างการบังคับบัญชา มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ
- 4.3 การมีทักษะและความรู้ของบุคคลในองค์กร มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ
- 4.4 ความร่วมมือจากทุกระดับในองค์กร มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ
- 4.5 การประสานงานและการสื่อสาร มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ
- 4.6 บรรยากาศในองค์กร มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ
- 4.7 กระบวนการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ
- 4.8 การให้รางวัลและการจูงใจ มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ
- 4.9 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ
- 4.10 กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ
- 4.11 รูปแบบการทำงานในหน้าที่ มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ
- 4.12 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ
- 4.13 ทรัพยากรและงบประมาณ มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ

## 5. ขอบเขตการวิจัย

การจัดการระบบราชการภายในกองทัพเรือ ตลอดจนกองทัพไทย มีขนาดขอบเขตที่กว้างขวางและซับซ้อน มีทั้งกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ ลดหลั่นกันไปตามระดับชั้นของการบังคับบัญชา ตลอดจนปัญหาของสภาพแวดล้อมในแต่ละพื้นที่ปฏิบัติการ อีกทั้งแต่ละหน่วยงานยังมีลักษณะการทำงานที่แตกต่างกันไป ตามโครงสร้างหน้าที่ของตน การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ จึงกำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ว่า

5.1 สำหรับการศึกษานี้ เป็นการศึกษาเฉพาะการจัดการความรู้ภายในกองเรือยุทธการเท่านั้น ซึ่งกองเรือยุทธการมีขนาดกำลังพลประมาณ 11,000 คน บางส่วนเป็นกำลังพลที่ปฏิบัติงานในหน่วยบก และบางส่วนก็เป็นกำลังพลที่ปฏิบัติงานในหน่วยเรือ

5.2 ในการปฏิบัติการกิจต่างๆ ของกองเรือยุทธการ มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ตามสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกประเทศ จึงมีการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา การศึกษาวิจัยในครั้งนี้จึงมุ่งเน้นการศึกษาวิจัยเฉพาะในส่วนที่เป็นการบริหารจัดการ และปัจจัยภายในที่สามารถนำมาใช้ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการเท่านั้น

5.3 การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาการประยุกต์ใช้กระบวนการจัดการความรู้ภายในกองเรือยุทธการในยุคเริ่มต้นของการดำเนิน โครงการนี้เท่านั้น หากต่อไปในอนาคต กองเรือยุทธการมีบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป แนวทางการปฏิบัติก็จะต้องเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย

## 6. ข้อจำกัดของการวิจัย

6.1 เนื่องด้วยการวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษาเฉพาะกลุ่ม ของกำลังพลภายในกองเรือยุทธการ จำนวน 11,093 คน และกลุ่มตัวอย่างมีทั้งผู้ปฏิบัติงานในหน่วยบก และผู้ปฏิบัติงานในหน่วยเรือ โดยที่กำลังพลทั้งสองส่วนนี้ ต่างก็มีการทำงานสลับตำแหน่งผลัดเปลี่ยนกันได้ตลอด จึงทำให้กำลังพลของกองเรือยุทธการ ต้องมีการทำงานในลักษณะผลัดเปลี่ยนโยกย้ายและผลัดถิ่นฐานอยู่เป็นประจำ โดยเฉพาะผู้ปฏิบัติงานในหน่วยเรือเมื่อต้องออกปฏิบัติราชการในทะเล จึงทำให้ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา

6.2 ในการสืบค้นข้อมูลต่างๆ ภายในกองเรือยุทธการ เช่น ข้อมูลในด้านกำลังพล เทคโนโลยี และการจัดการ ตลอดจนการวางแผนนโยบายต่างๆ ส่วนใหญ่จะถูกกำหนดขึ้นความลับ ทำให้การเข้าถึงข้อมูลเป็นไปได้ยาก และไม่เป็นไปตามความคาดหวัง ดังนั้น อาจทำให้ข้อมูล และ



ผลการวิจัยออกมาในลักษณะของภาพกว้างๆ และไม่สามารถลงรายละเอียดถึงการปฏิบัติในระดับลึกได้

## 7. นิยามศัพท์เฉพาะ

7.1 การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร หมายถึง การกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงาน อย่างเป็นทางการ โดยมีกำหนดมาตรฐาน เกณฑ์การประเมินผล และตัวชี้วัด สำหรับการจัดการความรู้ และมีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ เพื่อหาจุดบกพร่องในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีการวางแผนให้กำลังพลทุกระดับได้รับการฝึกอบรม และมีโอกาสเรียนรู้ ทั้งจากภายในและภายนอกขององค์กร โดยกลยุทธ์ที่กำหนดไว้นั้น จะต้องมีการกำหนดทิศทาง และการจัดสรรทรัพยากร เพื่อให้ก่อเกิดการเรียนรู้อย่างถาวร

7.2 การจัดโครงสร้างการบังคับบัญชา หมายถึง การจัดโครงสร้างการบังคับบัญชา โดยคำนึงถึงรูปแบบโครงสร้างทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ตลอดจนการจัดกำลังพลเข้ารวมเป็นคณะทำงานในการจัดการความรู้อย่างเพียงพอ เพื่อให้เกิดการกระตุ้นกำลังพลให้มีการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ตนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร ซึ่งการออกแบบโครงสร้างนี้ จะต้องก่อให้เกิดการแก้ปัญหา และให้เกิดการเรียนรู้ โดยหน่วยงานจะต้องมีการออกแบบที่ระบบโครงสร้าง หรือขั้นตอนการทำงาน เพื่อให้ยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนได้ สามารถตอบสนองต่อสิ่งกระตุ้นต่างๆ ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร

7.3 การมีทักษะและความรู้ของบุคคลในองค์กร หมายถึง การที่บุคคลในองค์กรมีทักษะ และความรู้ ตลอดจนความเข้าใจ และความชำนาญ ในการจัดการความรู้ โดยบุคคลจะต้องมีความพยายามที่จะ รวมตัวกันทำกิจกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้ด้วยการประชุม สัมมนา หรือแนะนำการปฏิบัติ เพื่อให้กิจกรรมในการจัดการความรู้ของหน่วยประสบความสำเร็จ

7.4 ความร่วมมือจากทุกระดับในองค์กร หมายถึง การที่บุคคลภายในองค์กร ต่างให้ความร่วมมือในเรื่องการเรียนรู้ทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นระดับผู้บังคับบัญชา หรือผู้ปฏิบัติงาน โดยทุกคนในองค์กรต่างมองเห็นภาพรวมกว้างกว่าหน้าที่เฉพาะของตน แล้วมีการร่วมระดมความรู้ ความสามารถในการแสวงหาความคิดใหม่ๆ ทั้งในและนอกระบบการทำงานปกติ เพื่อพยายามปรับการทำงานของตนให้สอดคล้องกับรูปแบบการทำงานขององค์กร

7.5 การประสานงานและการสื่อสาร หมายถึง การประสานงานกันระหว่างภายใน และภายนอกองค์กร โดยการสื่อสารให้ทุกหน่วยงานเกิดความเข้าใจในกระบวนการถ่ายทอดวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) ที่เป็นระบบของหน่วยงาน รวมถึงการให้มีการจัดทำข้อมูลที่ได้เป็น

เอกสารและบทเรียนที่ได้รับ (Lessons Learned) เพื่อให้บุคคลในองค์กร เกิดการรับรู้เกี่ยวกับวิธีการเรียนรู้ของตนเองและของเพื่อนร่วมงานที่ดี

7.6 บรรยากาศในองค์กร หมายถึง การที่องค์กรมีบรรยากาศที่ส่งเสริมและสนับสนุนในการแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคคลในหน่วยงาน โดยมีบรรยากาศของหน่วยงานที่มีการเปิดเผย และไว้วางใจซึ่งกันและกัน กำลังพลรู้สึกมีอิสระที่จะพูดถึงสิ่งที่ตัวเองคิด และสิ่งที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ได้เรียนรู้มา และมีบรรยากาศของความเครียดในระดับที่ควบคุมได้ เพื่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรในการกระตุ้นการเรียนรู้

7.7 กระบวนการจัดการความรู้ หมายถึง การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ตามแนวทางการจัดการความรู้ โดยการจัดกิจกรรมเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และการจัดการระบบงานในการจัดการความรู้ที่ยั่งยืน ประกอบด้วยกรรมวิธีในการแสวงหา จัดเก็บ และใช้ความรู้ อย่างเป็นระบบ เพื่อเสริมสมรรถนะหลักที่มีอยู่แล้วให้เข้มแข็งขึ้น และสร้างสมรรถนะหลักใหม่ๆ ในการทำงาน

7.8 การให้รางวัลและการจูงใจ หมายถึง การจัดสรรเงินพิเศษ การยกย่อง และการให้รางวัลจูงใจ โดยจัดสรรขึ้นเป็นพิเศษให้กับผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ และการยกย่องชมเชยต่อสาธารณชน เมื่อการทำงานประสบความสำเร็จ หรือเมื่อทีมงานได้มีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในการถ่ายทอดความรู้ และเป็นการสนับสนุนให้บุคคลเกิดการคิด หรือการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ

7.9 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร หมายถึง การมีภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา มีบทบาทสำคัญในการสร้างกระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสม โดยมีการคำนึงถึงความแตกต่างในเรื่องการเรียนรู้และพัฒนาการของผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชามีทักษะในการเก็บข้อมูล และพัฒนาความสามารถของตนเอง เพื่อให้สามารถดำเนินการกับสถานการณ์ทางการบริหารที่ปรับเปลี่ยนและท้าทายอยู่เสมอ และมีความสามารถในการสร้างขีดความสามารถในตัวผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชา เป็นผู้พัฒนาตนเองและเรียนรู้ที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองได้

7.10 กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หมายถึง การกำหนด กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ให้เกิดการเอื้ออำนวยต่อการจัดการความรู้ โดยการยกเลิกการบริหาร การปฏิบัติงาน นโยบาย และขั้นตอนการทำงานที่ล้าสมัย โดยการนำข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากบุคคลหรือหน่วยงาน มาปรับให้เป็นประสบการณ์การเรียนรู้ที่สร้างสรรค์ แล้วแทนที่ด้วยระบบและโครงสร้างที่ใช้การได้ดีกว่า เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นของระบบการทำงาน และความต้องการในการสร้างนวัตกรรม

7.11 รูปแบบการทำงานในหน้าที่ หมายถึง การปรับปรุงรูปแบบการทำงานในองค์กร ให้ดีขึ้นอยู่เสมอ โดยการบริหารงานอย่างริเริ่ม สร้างสรรค์ แม้ว่าจะมีการเสี่ยงบ้างเป็นครั้งคราว มีการกำหนดเวลาอย่างพอเพียงในการพัฒนาวิชาชีพ ให้แยกออกจากเวลาในงานประจำ และการ

จัดสรรรูปแบบการทำกิจกรรมในการจัดการความรู้ เพื่อไม่ทำให้เวลาในการปฏิบัติงานประจำลดลง ตลอดจนมีการส่งเสริมและยอมรับให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกเต็มใจที่จะไม่ทำตามรูปแบบเดิมๆ เพื่อให้มีการทดลองวิธีการทำงานใหม่ๆ ที่แตกต่างกันไป

7.12 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง การนำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ช่วยในการประสานงานให้ดีขึ้น โดยการพัฒนาเทคโนโลยี สารสนเทศ ที่มีคนเป็นศูนย์กลาง มีการใช้เทคโนโลยี เพื่อช่วยให้ทุกคนในองค์กรเชื่อมโยงและสื่อสารกันได้อย่างทั่วถึง และก่อให้เกิดคลังความรู้ขององค์กรที่ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงได้

7.13 ทรัพยากรและงบประมาณ หมายถึง การจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณ โดยการจัดสรรทรัพยากร และงบประมาณ ให้กับกิจกรรมต่างๆ ให้เพียงพอต่อการสนับสนุนกำลังพล เพื่อให้บุคคลภายในองค์กร สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง และสามารถพัฒนาให้ความรู้ของหน่วยงานเพิ่มพูนขึ้นได้

## 8. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

8.1 ทำให้ได้ทราบ หลักการ แนวคิด และกระบวนการจัดการความรู้ ที่เหมาะสมสำหรับนำมาประยุกต์ ใช้ในกองเรือยุทธการ

8.2 ทำให้ได้ทราบข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง เกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ

8.3 ทำให้ได้ทราบแนวทางที่เหมาะสมในการปรับปรุงพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ได้มีการค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารมากมาย เนื่องจากแนวความคิดของผู้วิจัยเห็นว่า การจัดการความรู้ จะต้องใช้องค์ความรู้หลายด้านในการร่วมพัฒนาประกอบด้วย แนวคิดในการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นแนวความคิดหลักในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ แล้วประกอบกับแนวความคิดอื่นๆ ที่มีความเกี่ยวข้อง และเกื้อหนุนต่อแนวคิดในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ

#### 1. ความหมายของการจัดการความรู้

คำว่าจัดการความรู้ (Knowledge management: KM) นั้น ได้มีผู้ให้คำนิยามไว้แตกต่างกันไป แต่ทั้งนี้ ก็ยังสามารถพิจารณาเห็นได้ว่า ความหมายในการจัดการความรู้ นั้น ยังคงมีทิศทางที่สรุปได้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน

##### 1.1 ความหมายของ “การจัดการความรู้”

ตามที่ Davenport T. H. และ L. Prusak (อ้างใน นิทัศน์ วิเทศ 2542: 20) ได้เคยกล่าวไว้ในหนังสือเรื่อง “Working Knowledge: How Organization Manage What They Know” ว่า “ความรู้ คือ กรอบของการผสมระหว่างประสบการณ์ คำนิยาม ความรอบรู้ในบริบท และความรู้แจ้งอย่างซ้ำซ้อน ซึ่งจะเป็นกรอบสำหรับประเมินค่า และการนำประสบการณ์สารสนเทศใหม่ๆ มาผสมรวมด้วยกัน”

Ryoko Toyama (อ้างใน [www.tortaharn.net](http://www.tortaharn.net)) กล่าวว่า “การจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการเพื่อเอื้อให้เกิดความรู้ใหม่ โดยใช้ความรู้ที่มีอยู่และประสบการณ์ของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนานวัตกรรมที่จะทำให้มีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งขั้นทางธุรกิจ”

Yogesh Malhotra (อ้างใน บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ 2547: 21) กล่าวว่า “การจัดการความรู้ เป็น เรื่องสำคัญในการปรับองค์การให้สามารถอยู่รอด และแข่งขันได้ ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้ องค์กรจำเป็นต้องมีกระบวนการในการผสมผสานความสามารถของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ในการประมวลผลข้อมูลสารสนเทศ และความสามารถของคนเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม”

Carla O' Dell และ Jackson Grayson (อ้างใน บุญดี บุญญากิจ และคณะ 2547: 21) กล่าวว่า “การจัดการความรู้ เป็น กลยุทธ์ในการที่จะทำให้คนได้มีความรู้ที่ต้องการภายในเวลาที่เหมาะสม รวมทั้งช่วยทำให้เกิดการแลกเปลี่ยน และนำความรู้ไปปฏิบัติ เพื่อยกระดับและปรับปรุง การดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้ การจัดการความรู้ไม่ใช่เครื่องมือที่จัดการกับตัวของความรู้ได้โดยตรง แต่เป็นวิธีการที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีระหว่างกันได้”

กระทรวงกลาโหมสหรัฐอเมริกา (อ้างใน ปราโมทย์ หลงเจริญ 2548: 25) สรุปว่า “การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบสำหรับการได้รับ การสร้าง การบูรณาการ การแบ่งปัน และการใช้สารสนเทศ รวมทั้งความเข้าใจอย่างลึกซึ้งและประสบการณ์ เพื่อบรรลุ เป้าหมายขององค์กร”

ดังนั้น จึงสามารถสรุปความหมายของคำว่า การจัดการความรู้ ได้ว่า การจัดการความรู้ คือ การจัดการโดยการใช้ความรู้ที่มีอยู่ของคนในองค์กร ผสมผสานกับความสามารถของ เทคโนโลยีเข้าด้วยกัน เพื่อให้เอื้ออำนวยต่อการเกิดความรู้ใหม่ให้กับองค์กร ในการพัฒนา นวัตกรรมที่จะทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดและพัฒนาต่อไปได้

## 1.2 วิวัฒนาการของการจัดการความรู้

การกำหนดยุคสมัยในเรื่องการจัดการความรู้ มีนักวิชาการได้เคยให้มุมมองไว้แตกต่างกันไป แต่ทั้งนี้ ก็ยังมีความคล้ายคลึงกันในเรื่องของลักษณะการไหลเวียนขององค์ความรู้ โดยจะเริ่มปรากฏให้เห็นอย่างเป็นทางการใน ค.ศ.1990 และเริ่มชัดเจนมากขึ้นใน ค.ศ.1995 เป็นต้นมา

วิวัฒนาการของการจัดการความรู้ (บุรชัย ศิริมหาสาร 2550: 98-112) จะเริ่มต้นจากการเก็บรวบรวมข้อมูล พัฒนาเป็นระบบสารสนเทศ และเป็นความรู้ ตามลำดับ โดยสามารถพิจารณาเป็น 3 ยุค ดังนี้

**1.2.1 ยุคสังคมข้อมูลข่าวสาร (Information Society)** เกิดขึ้นประมาณ ค.ศ.1990 ซึ่งมีแนวความคิดที่ว่า “ความรู้ คือ ข้อมูลสารสนเทศ” ใครมีข้อมูลที่เหนือกว่า ก็จะได้เปรียบทางการแข่งขัน (Information is Power)

การจัดการความรู้ในยุคที่ 1 นี้ เป็นการจัดการความรู้ที่เป็นฐานข้อมูล (Data Base) โดยเน้นการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ในการจัดเก็บข้อมูล ดังนั้น การจัดการความรู้ในยุคที่ 1 นี้ จึงเป็นการสร้างฐานข้อมูลขององค์กร โดยการจัดการสารสนเทศ (Information Management) และการจัดการเอกสาร (Document Management) ซึ่งผู้บริหารจะใช้ฐานข้อมูลต่างๆ ในการตัดสินใจ และเพิ่มศักยภาพให้กับองค์กร

ในยุคนี้ ภายหลังกลับพบว่า การใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศนั้น ไม่สามารถสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของสภาพแวดล้อมได้ จึงทำ

ให้ข้อมูลที่มี เกิดการล่าสมัย นอกจากนี้ การหวังพึ่งแต่การจัดเก็บฐานข้อมูลแต่เพียงอย่างเดียว ก็ไม่สามารถทำให้องค์กรพัฒนาได้รวดเร็วทันต่อการแข่งขันได้ เพราะการให้ผู้บริหารตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียวนั้น ไม่สามารถขับเคลื่อนกิจการทั่วทั้งองค์กรได้ โดยเฉพาะ เมื่อความรู้ขององค์กรต้องสูญหายไปกับพนักงานที่ลาออกหรือโยกย้าย ก็จะส่งผลกระทบต่อฐานความรู้ขององค์กรเช่นกัน ด้วยเหตุนี้ จึงทำให้เกิดวิวัฒนาการการจัดการความรู้ไปสู่ยุคที่ 2 ขึ้น

**1.2.2 ยุคแปลงความรู้ (Tacit – Explicit Knowledge Conversion)** เริ่มต้นเมื่อ ค.ศ.1995 โดย นักวิชาการชาวญี่ปุ่น ชื่อ ศาสตราจารย์ Nonaka และ Takeuchi ได้เขียนหนังสือ เรื่อง *The Knowledge Creating Company* ที่มีการเสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการสร้าง และกระจายความรู้ในองค์กร ที่เกิดจากความรู้ที่แฝงอยู่ในตัวคน หรือความรู้ซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) ให้แปลงมาเป็นรูปแบบของเอกสาร และสื่อต่างๆ หรือความรู้เด่นชัด (Explicit Knowledge) โดยได้นำเสนอ โมเดล SECI – Knowledge Conversion ในการสร้างและกระจายความรู้ในองค์กร

การจัดการความรู้ในยุคนี้ มีแนวคิดที่เชื่อว่า ความรู้ส่วนใหญ่อยู่ในตัวคน การจัดการความรู้จึงเป็นการ ส่งเสริม สนับสนุน สร้างบรรยากาศเพื่อเอื้ออำนวยให้พนักงานเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อจะให้นำความรู้ที่ได้ มาพัฒนาการทำงานให้กับองค์กร

โดยปกติแล้ว ไม่มีผู้บริหารคนใด ที่สามารถบังคับให้พนักงานคนหนึ่งๆ ทำการถ่ายทอดความรู้ที่มีทั้งหมดออกมาให้ผู้อื่นได้หากพนักงานคนนั้นไม่เต็มใจ ดังนั้น การจัดการความรู้ในยุคนี้จึงเกิดปัญหาในการรวบรวมฐานข้อมูลความรู้จากการสั่งการของผู้บริหาร ทำให้พนักงานไม่เต็มใจในการถ่ายทอดความรู้ เพราะกลัวว่าคนอื่นจะมีความรู้มากกว่าตน เนื้อหาที่ถ่ายทอดออกมาจึงมีคุณภาพต่ำ และไม่เต็มใจ จนทำให้ได้ผลความรู้ออกมาเพียงแค่ 20 – 30% เท่านั้น นอกจากนี้ ยังพบว่า การที่องค์กรได้สร้างศูนย์กลางความรู้ (Knowledge Base หรือ Information Center) นั้น แท้จริงแล้ว กลับไม่มีการนำฐานความรู้ดังกล่าวออกมาใช้เท่าที่ควร โดยเฉพาะผู้เชี่ยวชาญในกลุ่มงานต่างๆ ที่ไม่คิดจะใช้ฐานข้อมูลที่มีอยู่เลย เพราะฐานความรู้ที่องค์กรมีอยู่นั้น มักจะเป็นความรู้พื้นฐานเท่านั้น ซึ่งจะสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้น้อยมาก ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องจูงใจและสร้างบรรยากาศให้พนักงานเกิดความรู้สึกริ่กอยากถ่ายทอดความรู้เอง ไม่มีความหวงที่จะถ่ายทอด และไม่มีความอายที่จะเรียนรู้จากผู้อื่น อีกทั้ง การจัดการความรู้ในยุคนี้ ยังต้องการการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับกลุ่มของพนักงานในองค์กร และวิทยาการสมัยใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และก้าวไปสู่วิวัฒนาการของการจัดการความรู้ในยุคที่ 3 ขึ้น

**1.2.3 ยุคชุมชนข่าวสาร (Information Communities and Natural Flow of Knowledge)** เป็นยุคที่พัฒนาแนวความคิดที่ว่า ความรู้มีอยู่รอบของ นามธรรม (Abstract) ที่สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้ด้วยการเสวนา (Dialogue) โดยผ่านกิจกรรมที่เรียกว่า ชุมชนนักปฏิบัติ

(Communities of Practice: CoP) ซึ่งเป็นการจัดให้กลุ่มคนที่มีความรู้ ประสบการณ์ และเป้าหมาย ความต้องการในความรู้ที่คล้ายกัน มารวมตัวกัน เพื่อแลกเปลี่ยนถ่ายโอนความรู้กันอย่างเป็น ธรรมชาติ ทั้งความรู้ในแบบที่เป็นความรู้ซ่อนเร้น และความรู้เด่นชัด

ในการจัดชุมชนนักปฏิบัติ หรือ CoP นี้ มีลักษณะการทำงานแบบเครือข่าย โดยไม่เป็นการจัดโครงสร้างตามสายงาน แต่เกิดจากการทำงานที่มีการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) ซึ่งจะเป็นอิสระจากโครงสร้างขององค์กรที่มีอยู่ในปกติ โดยการพบปะกันอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ หรือแม้แต่การพบปะกันผ่านทางระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตและ อินเทอร์เน็ตก็ได้ ดังนั้น CoP จึงมีทั้งขนาดเล็กที่มีสมาชิกเพียงแค่เพียง 2 - 3 คน ไปจนถึงขนาดใหญ่ที่มีสมาชิกกว่า 1,000 คน ก็ได้

ในปัจจุบัน CoP เป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดการความรู้ และพัฒนา หน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น การทำ CoP เพื่อจัดการความรู้ จึงไม่ใช่เป็นแค่การ เน้นที่การสร้างฐานความรู้ขององค์กร หรือการแสวงหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด (Best Practice) เท่านั้น แต่จะเน้นการสร้างความสัมพันธ์ และความรู้ลึกของการมีส่วนร่วม เพื่อการช่วยเหลือเกื้อกูล และมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กร

### 1.3 ความรู้ และการแบ่งประเภทของความรู้

ในส่วนประเภทของความรู้ นั้น โดยทั่วไปจะแบ่งออกเป็นประเภทต่างๆ ตาม แนวคิดของ Michael Polani และ Ikujiro Nonaka คือ (วิจารณ์ พานิช อ้างใน <http://qa.rmu.ac.th>)

**1.3.1 ความรู้ซ่อนเร้น (Tacit Knowledge)** คือ ความรู้ความเข้าใจที่มีอยู่ในสมอง ของคนเรา เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์ หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคล ในการ ทำความเข้าใจในสิ่งต่างๆ เป็นความรู้ที่เกิดจากการอ่าน การเรียนรู้เอง ทำเอง ไม่สามารถถ่ายทอด ออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิง วิเคราะห์ บางคนจึงเรียกว่า เป็นความรู้แบบนามธรรม

**1.3.2 ความรู้เด่นชัด (Explicit Knowledge)** คือ ความรู้ภายนอกที่รวบรวมอยู่ใน รูปของสื่อแบบต่างๆ เช่น หนังสือ ตำรา บทความ Internet เป็นต้น ซึ่งเป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดกันได้ โดยผ่านวิธีต่างๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร หรือ คู่มือต่างๆ บางครั้ง เรียกว่า ความรู้แบบรูปธรรม

**1.3.3 ความรู้ในองค์กร (Embedded Knowledge)** คือ ความรู้ที่ฝังอยู่ภายใน องค์กร โดยฝังอยู่ในลักษณะของวิธีปฏิบัติงาน วัฒนธรรม ข้อตกลง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คู่มือ ขององค์กร

สำหรับความรู้ในองค์กรนั้นจะพบว่ามีความรู้ประเภท ความรู้ซ่อนเร้น มากกว่าความรู้ประเภท ความรู้เด่นชัด นั่นหมายความว่า ความรู้ที่ปรากฏอยู่ทั่วไปในองค์กรนั้นมีสัดส่วนที่น้อย ส่วนที่เหลือนั้นจะอยู่ในตัวบุคคล ดังนั้น แนวความคิดของการจัดการความรู้จึงเกิดขึ้น เพื่อที่จะดึงความรู้ทั้งสองประเภทออกมาจัดการให้เกิดประโยชน์ ทั้งนี้เพราะองค์กรนั้นเป็นผู้ที่ลงทุนเพื่อก่อให้เกิดความรู้ในการทำงานของกำลังพลแต่ละคน แต่เมื่อกำลังพลเหล่านั้นลาออก ความรู้ตรงนั้นก็หายไปพร้อมกับกำลังพลเหล่านั้น

ดังนั้น การเก็บความรู้ไว้ที่องค์กรนั้นมีประโยชน์มากมาย เช่น ลดการเรียนรู้ในการเข้าทำงานใหม่ หรือ การตอบสนองต่อปัญหาที่หน่วยงานไม่เคยเผชิญโดยใช้องค์ความรู้จากฐานความรู้เดิมในองค์กร หรือ การประกันคุณภาพในการปฏิบัติงาน เป็นต้น นอกจากนี้การจัดการความรู้เมื่อปฏิบัติกันอย่างทั่วถึงในองค์กร จะทำให้องค์กรกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ในที่สุด

## 2. แนวคิดในการจัดการความรู้

มีนักวิชาการจำนวนมาก ที่ได้เคยเสนอแนวคิดในการจัดการความรู้ไว้อย่างหลากหลาย แต่จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้จะพบว่า ถึงแม้ว่าจะมีการกล่าวถึงหลักการที่แตกต่างกันไป แต่โดยแนวคิดแล้ว จะเห็นได้ว่า มีความแตกต่างกันเพียงเล็กน้อยเท่านั้น

### 2.1 แนวคิดในการจัดการความรู้ ตามแนวคิดของนักวิชาการต่างประเทศ

ในการจัดการความรู้ มีแนวคิดของนักวิชาการต่างประเทศมากมาย ที่ได้ให้ความเห็นไว้ และผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมแนวทางในการจัดการความรู้ ที่จะสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในกองเรือยุทธการได้ โดยมีแนวคิดการจัดการความรู้ของนักวิชาการที่สำคัญ ดังนี้

#### 2.1.1 การจัดการความรู้ ตามแนวคิดของ Jay Liebowitz (1999)

Jay Liebowitz (อ้างใน ไสว โลจนะศุกฤกษ์ 2549: 8) ได้เสนอแนะแนวทางของกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management process) ไว้ ดังนี้

1) การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) คือ การค้นหาว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้อะไรบ้างที่องค์กรจำเป็นต้องมี ทำให้้องค์กรทราบว่าขาดความรู้อะไรบ้าง เพื่อหาว่าความรู้ใดมีความสำคัญสำหรับองค์กร จัดลำดับความสำคัญของความรู้เหล่านั้น เพื่อให้้องค์กรวางแผนขอบเขตของการจัดการความรู้ และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล



## 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)

คือ องค์กรจะต้องทราบว่ามีความรู้ใดที่จำเป็นต้องมีอยู่ แล้วองค์กรก็จะต้องหาวิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่างๆ ที่อาจอยู่กระจัดกระจายไม่เป็นที่ มารวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้

สำหรับความรู้ที่จำเป็นต้องมี แต่ยังไม่มียังนั้น องค์กรอาจสร้างความรู้ดังกล่าวจากความรู้เดิมที่มีอยู่ก็ได้ หรือนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ หัวใจสำคัญของขั้นตอนนี้คือ การกำหนดเนื้อหาของความรู้ที่ต้องการและการดักจับความรู้ดังกล่าวให้ได้ โดยการเปลี่ยน ความรู้ซ่อนเร้น เป็น ความรู้เด่นชัด

## 3) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)

คือ องค์กรต้องประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่ายและใช้ได้ง่ายซึ่งอาจทำได้ในหลายลักษณะ เช่น การจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร การใช้ “ภาษา” เดียวกันทั่วทั้งองค์กรนั้น เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกันซึ่งจะช่วยให้การป้อนข้อมูล ความรู้ การแบ่งประเภท และการจัดเก็บได้มาตรฐานเดียวกัน การเรียบเรียงตัดต่อ และปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพดีในแง่ต่างๆ

## 4) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)

คือ องค์กรต้องจัดการความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหา และนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้ การจัดความรู้ให้เป็นระบบนั้นหมายถึง การจัดทำสารบัญ และจัดเก็บความรู้ประเภทต่างๆ เพื่อให้การเก็บรวบรวม การค้นหา การนำมาใช้ทำได้ง่าย และรวดเร็ว

## 5) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)

คือ องค์กรจะต้องมีวิธีการในการจัดเก็บ และกระจายความรู้ทั้งความรู้ประเภทความรู้ซ่อนเร้น และความรู้เด่นชัด เพื่อให้กำลังพลสามารถนำความรู้ไปใช้ในการแก้ไขปัญหา การสร้างประสิทธิภาพ และประสิทธิผลให้องค์กร ทั้งนี้ การกระจายความรู้ให้ผู้ใช้ มี 2 ลักษณะ ได้แก่ การป้อนความรู้ คือ การส่งข้อมูล ความรู้ ให้ผู้รับโดยผู้รับไม่ได้ร้องขอหรือต้องการ เช่น การส่งหนังสือเวียนแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ หรือข่าวสารต่างๆ และการให้ออกาสเลือกใช้ความรู้ คือ การที่ผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้แต่เฉพาะข้อมูล ความรู้ที่ต้องการเท่านั้น

## 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)

สำหรับการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ประเภทความรู้ซ่อนเร้น นั้น จะต้องทำด้วยการพบปะกันตัวต่อตัว หรือเป็นกลุ่มองค์กร เพื่อที่จะปรับเปลี่ยนทัศนคติของคนส่วนใหญ่ ให้เห็นประโยชน์ของการแบ่งปันความรู้ เปิดกว้าง และยอมรับกันมากขึ้น ซึ่งจะทำให้ทุกฝ่าย เกิดการเรียนรู้ (Learning) แล้ว

นำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหา และปรับปรุงองค์การให้ได้รับผลประโยชน์กันอย่างทั่วถึง

### 2.1.2 การจัดการความรู้ ตามแนวคิดของ บริษัท Xerox Corporation (1999)

แนวคิดในการจัดการความรู้ของ บริษัท Xerox Corporation ในประเทศสหรัฐอเมริกา (อ้างใน ครุณี ไรเปียม 2549: 14-15) ได้คิดค้นแบบในการจัดการความรู้ขึ้น ในปี ค.ศ. 1999 เรียกว่า Xerox Model ซึ่งได้ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบริษัทมาแล้ว ซึ่งตัวแบบ Xerox Model นี้ มีองค์ประกอบหลักอยู่ 6 ประการ คือ

1) การจัดการการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม (*Transition and Behavior Management*) ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก ผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ และมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง โดยต้องจัดทีมงานเพื่อวางแผน และดำเนินกิจกรรมด้วยสภาพแวดล้อมแบบเปิดโอกาสให้ทุกคนเกิดการเรียนรู้ และมีการนำความคิดสร้างสรรค์มาปฏิบัติ

2) การสื่อสาร (*Communication*) โดยองค์การจะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบย่อย ได้แก่ เนื้อหาของเรื่องที่ต้องการสื่อสาร กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการสื่อสาร และช่องทางในการสื่อสาร

3) กระบวนการและเครื่องมือ (*Process and Tools*) โดยการเลือกใช้กระบวนการ และเครื่องมือในการดำเนินการอย่างเหมาะสมต่อบริษัท

4) การฝึกอบรมและการเรียนรู้ (*Training and Learning*) โดยจะต้องมีการฝึกอบรมเพิ่มเติม ตามความต้องการ และตามความจำเป็น โดยต้องส่งเสริมให้กลุ่มเป้าหมายศึกษาเรียนรู้เพิ่มเติมด้วยตัวเอง

5) การวัดผล (*Measurement*) โดยต้องพัฒนาการวัดผลให้มีแนวทางสอดคล้องไปตามพัฒนาการของการจัดการความรู้ที่ทำได้เป็นระยะๆ

6) การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (*Recognition Rewards*) ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะในช่วงแรกของการปฏิบัติ ซึ่งจะช่วยจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความกระตือรือร้นมากขึ้นในการร่วมพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์การ

### 2.1.3 การจัดการความรู้ ตามแนวคิดของ Kucza Timo (2001)

Kucza Timo (อ้างใน [www.inf.vtt.fi](http://www.inf.vtt.fi)) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการกระบวนการของการสร้างความรู้ การจัดเก็บ และการแบ่งปันความรู้ กล่าวโดยทั่วไปจะเป็นการรวมถึง การระบุสภาพปัจจุบัน การกำหนดความต้องการและการแก้ไขปรับปรุงกระบวนการที่จะส่งผลกระทบต่อจัดการความรู้ให้ดีขึ้น เพื่อบรรลุถึงความต้องการ

แนวคิดของ Kucza ได้นำเสนอองค์ประกอบของการจัดการความรู้ (Knowledge Management Operational Processes) ไว้ 6 ประการ มาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา ประกอบด้วย

1) การระบุความต้องการความรู้ (*Identification of Need for Knowledge*) ซึ่งประกอบด้วย การระบุความต้องการ (identification of needs) และการกำหนดความต้องการ (identification of requirements)

2) การค้นหาความรู้ (*Knowledge Pull*) คือการสืบค้นหาความรู้ที่มีคุณค่า เพื่อนำมาสู่การถ่ายทอด โดยจะต้องสร้างเกณฑ์การค้นหา และคัดเลือกผู้มีความรู้ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ เพื่อดึงความรู้ออกมาตีแผ่

3) การส่งมอบและกระจายความรู้ (*Knowledge Push*) คือกระบวนการของการส่งมอบความรู้ไปให้กับผู้ที่ต้องการ

4) การสร้างองค์ความรู้ให้เป็นรูปธรรม (*Creation of Knowledge*) เป็นการสร้างองค์ความรู้ โดย การระบุและประเมินความคิดใหม่ๆ การรวบรวมและคัดเลือกผู้อยู่ในข่าย และการสร้างความรู้

5) การรวบรวมและจัดเก็บความรู้ (*Knowledge Collection and Storage*) เป็นการรวบรวมและจัดเก็บความรู้ โดยการระบุและประเมินความรู้ การออกแบบและจัดเก็บความรู้ การบูรณาการความรู้ และการปรับปรุงแผนที่ความรู้ให้ทันสมัยอยู่เสมอ

6) การปรับปรุงและพัฒนาความรู้ (*Knowledge Update*) เป็นการปรับปรุงความรู้ให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงและความต้องการที่ไม่หยุดนิ่ง โดยการระบุถึงความเปลี่ยนแปลง การประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง และการปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัย

#### 2.1.4 การจัดการความรู้ ตามแนวคิดของ Michael J. Marquardt (2002)

Michael J. Marquardt (อ้างใน พรธิดา วิเชียรปัญญา 2547: 43) ได้นำเสนอองค์ประกอบของการจัดการความรู้ไว้ 4 ประการ ดังนี้

1) การแสวงหาความรู้ (*Knowledge Acquisition*) คือ องค์การควรแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์ และมีผลต่อการดำเนินงานจากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ

2) การสร้างความรู้ (*Knowledge Creation*) คือ การสร้างความรู้ในลักษณะนำความรู้มาสร้างสรรค์ขึ้นใหม่ การสร้างความรู้ใหม่เกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน การหยั่งรู้ และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งซึ่งมีเกิดขึ้นในแต่ละบุคคล การสร้างความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคนในองค์การ ซึ่งหมายความว่า ทุกๆ คนในองค์การสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้

3) การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ (*Knowledge Storage and Retrieval*) คือ องค์การจะต้องกำหนดความรู้สำคัญที่จะต้องเก็บ และต้องพิจารณาถึงวิธีการในการเก็บรักษา เพื่อให้สามารถนำความรู้ที่มีมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ ทั้งความรู้ที่เป็นข้อมูลสารสนเทศ หรือ ผลสะท้อนกลับต่างๆ

ในส่วนของการค้นคืนความรู้ (retrieval) เป็นลักษณะของการเข้าถึงสิ่งที่ผู้ใช้ต้องการเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานต่อไป ซึ่งองค์การควรสื่อสารให้พนักงานทราบถึงช่องทางและวิธีการสำหรับการค้นหาความรู้ต่างๆ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

4) การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization) คือ การกระจายและการถ่ายโอนความรู้ภายในองค์กร ซึ่งมีความจำเป็นต่อการเรียนรู้ขององค์กรเป็นอย่างมาก การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์จากความรู้ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกลไกด้านอิเล็กทรอนิกส์ สารสนเทศ และความตั้งใจและเต็มใจในการถ่ายทอดความรู้

### 2.1.5 การจัดการความรู้ตามแนวคิดของ Maryam Alavi และ Dorothy Leidner (2002)

Maryam Alavi และ Dorothy Leidner (อ้างใน ครุณี ไร่เปี่ยม 2549: 17-18) ได้ทำการวิจัยโดยรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารในองค์กรต่างๆ พบว่าการจัดการความรู้มี 3 แนวทางหลักๆ คือ

1) แนวทางใช้สารสนเทศเป็นหลัก (Information - based) เป็นการใช้อินเทอร์เน็ตเป็นหลัก ซึ่งเน้นสารสนเทศที่นำไปสู่การปฏิบัติ การจำแนกข้อมูล การกลั่นกรองสารสนเทศ ความสามารถในการเข้าถึงสารสนเทศ

2) แนวทางใช้เทคโนโลยีเป็นหลัก (Technology - based) เป็นการเน้นการใช้เทคโนโลยี และเทคนิคต่างๆ ของเทคโนโลยีสารสนเทศ ในการสรรหาสารสนเทศ หรือความสัมพันธ์ในฐานข้อมูลขนาดใหญ่ เพื่อใช้ในการพยากรณ์แนวโน้มหรือพฤติกรรม และค้นหาหลักเกณฑ์จากข้อมูล

3) แนวทางด้านวัฒนธรรม (Culture - based) เป็นแนวทางที่เน้นการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ร่วมกัน และเป็นลักษณะในแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ในเรื่องของกระบวนการจัดการความรู้ Alavi ได้เคยเสนอกระบวนการไว้ 6 ขั้นตอน (อ้างใน ครุณี ไร่เปี่ยม 2549: 22) ดังนี้

1) การแสวงหาความรู้ (Acquisition) คือ การสร้างความรู้ และการพัฒนาเนื้อหาความรู้

2) การสร้างดัชนี (Indexing) เพื่อให้ในการจัดระเบียบ และการเอื้ออำนวยต่อการเข้าถึงและนำความรู้ไปใช้

3) การกลั่นกรองความรู้ (Filtering) เป็นการพิจารณาคัดเลือกและพิจารณาความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

4) การเชื่อมโยง (Linking) เกี่ยวกับการจัดระบบ จัดประเภท การรวม การเชื่อมโยงแหล่งความรู้ภายนอกและภายใน

5) การเผยแพร่ (Distributing) โดยการรวม และการจัดส่งความรู้ผ่านสื่อ หรือวิธีการทางเทคโนโลยี

6) การประยุกต์ใช้ความรู้ (Application) เป็นการนำความรู้ที่มีไปใช้สร้างประโยชน์แก่องค์กรหรือนวัตกรรม

### 2.1.6 การจัดการความรู้ ตามแนวคิดของ Jacky Swan (2003)

Jacky Swan (อ้างใน ครุณี ไร่เปี่ยม 2549: 18-20) ได้เสนอแนวทางในการจัดการความรู้ โดยแบ่งออกเป็น 2 แนวทางหลักๆ ได้แก่

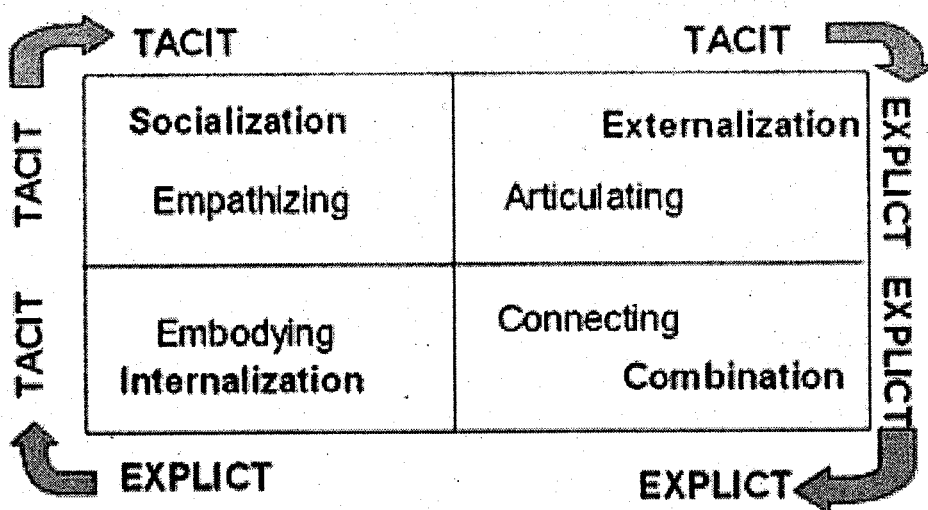
1) แนวทางการจัดการความรู้ด้วยเทคโนโลยี (Knowledge Management as Technology) เป็นการสร้างความรู้โดยการจัดการที่วัตถุ การกำหนดรหัส จัดเก็บ รักษา การขยายความรู้ซ่อนเร้นให้เป็นความรู้ชัดแจ้ง และจากความรู้ชัดแจ้งให้เป็นความรู้ชัดแจ้ง โดยการรวบรวมและถ่ายโอนความรู้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

2) แนวทางการจัดการความรู้ด้วยชุมชน (Knowledge Management as People Camp) ซึ่งมองว่าการจัดการความรู้เป็นมากกว่าเรื่องของเทคโนโลยี เพราะเทคโนโลยี มีข้อจำกัดในการกำหนดรหัสความรู้ ซึ่ง การจัดการความรู้ ไม่ใช่แค่การสร้างห้องสมุดความรู้ขนาดใหญ่เท่านั้น แต่จะต้องเชื่อมคนเข้ากับแหล่งรู้นั้นๆ เพื่อให้คนสามารถนำความรู้ต่างๆ ไปใช้ประโยชน์ได้ ดังนั้น ความรู้จะต้องมีการพัฒนาผ่านระบบชุมชน หรือนิยมเรียกกันว่า “ชุมชนนักปฏิบัติ หรือ Community of Practice (CoP)” คือการพัฒนาต้นทุนทางปัญญาผ่านชุมชน และมีเครือข่ายเทคโนโลยีเป็นเพียงเครื่องมือเสริม

### 2.1.7 การจัดการความรู้ ตามแนวคิดของ Ikujiro Nonaka และ Hirotaka Takeuchi (2004)

Ikujiro Nonaka (อ้างใน บุรชัย ศิริมหาสาร 2550: 63-65) นักวิชาการชาวญี่ปุ่น ได้เคยเสนอแนะมุมมองของความรู้ไว้ในหนังสือเรื่อง “The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation” ในปี 1995 ซึ่งก็เป็นเรื่องของความสำเร็จในการสร้างนวัตกรรมของบริษัทญี่ปุ่นในช่วงเวลานั้น โดยได้แบ่งแยกความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ ความรู้ซ่อนเร้น หรือ Tacit Knowledge และ ความรู้ชัดแจ้ง หรือ Explicit Knowledge โดยเมื่อพิจารณาสัดส่วนของความรู้ทั้ง 2 ประเภท พบว่า ความรู้ที่เป็นความรู้ซ่อนเร้น และความรู้เด่นชัด มีอัตราส่วนเป็น 80:20 คล้ายกับภูเขาน้ำแข็งที่มีส่วนที่ลอยโผล่พ้นน้ำขึ้นมา จนสามารถมองเห็นได้ จะมีเพียงส่วนน้อยเท่านั้น ดังนั้น ความรู้ซ่อนเร้น จึงเป็นความรู้ที่มีค่าและยากต่อการจัดการ

ในการเปลี่ยนถ่ายความรู้จากความรู้ซ่อนเร้นไปเป็นความรู้เด่นชัดสามารถทำได้ และเมื่อทำแล้วจะเกิดกลายป็นองค์ความรู้ใหม่ให้กับองค์กร โดย Nonaka และ Takeuchi (2004) ได้เสนอแนวทางการจัดการความรู้โดยผ่านกระบวนการที่เรียกว่า เกลียวความรู้ (Knowledge Spiral) หรือ SECI Model Conversion Process ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 เกลียวความรู้ หรือ SECI Model Conversion Process

ที่มา: <http://allkm.bannersnbuttons.com/index.php>

จากภาพ จะเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงสถานะของความรู้ จะเกิดเป็นเกลียวความรู้ โดยทำได้ 4 รูปแบบ (อ้างใน บุรชัย ศิริมหาสาคร 2550: 66-70) คือ

1) รูปแบบสัมพันธ์สังคม หรือ *Socialization (Tacit to Tacit)* เป็นกระบวนการเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ การแลกเปลี่ยน และสร้าง ความรู้ซ่อนเร้น จาก ความรู้ซ่อนเร้น ของบุคคลที่แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน จากประสบการณ์ที่ผ่านมาของแต่ละคน

2) รูปแบบถ่ายทอดความรู้สู่ภายนอก หรือ *Externalization (Tacit to Explicit)* เป็นกระบวนการเปลี่ยนความรู้โดยนัยเป็นความรู้ชัดแจ้ง หรือการแปลง ความรู้ซ่อนเร้น ไปเป็น ความรู้เด่นชัด โดยการสร้างและถ่ายทอดความรู้จากที่อยู่ในตัวบุคคล ให้เป็นความรู้แบบลายลักษณ์อักษร

3) รูปแบบผสมผสาน หรือ *Combination (Explicit to Explicit)* เป็นกระบวนการเปลี่ยนความรู้ชัดแจ้ง และการสร้างความรู้ใหม่ ในรูปของ ความรู้เด่นชัด จาก ความรู้เด่นชัด โดยการรวบรวมความรู้จากสื่อต่างๆ มาร่วมสร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่ในรูปของสื่อ เพื่อสามารถนำมาใช้ในการทำงานได้

4) รูปแบบนำความรู้สู่ภายใน หรือ *Internalization (Explicit to Tacit)* เป็นกระบวนการเปลี่ยนความรู้ชัดแจ้งเป็นความรู้โดยนัย หรือการนำความรู้เด่นชัด มาแปลงเป็น ความรู้ซ่อนเร้น โดยการนำความรู้ที่มีในสื่อต่างๆ มาเรียนรู้ และฝึกอบรม เพื่อให้บุคคลสามารถนำไปใช้ในการทำงานหรือการนำไปพัฒนาเพื่อให้เกิดความรู้ใหม่

ดังนั้น การจัดการความรู้ตามแนวคิดของ SECI Conversion Process คือ การทำให้เกิดการถ่ายโอน และเปลี่ยนแปลงสถานะของความรู้ระหว่าง ความรู้ซ่อนเร้น และความรู้เด่นชัด เพื่อให้สามารถนำความรู้ไปพัฒนา และสามารถใช้ในการปฏิบัติงานได้

## 2.2 แนวคิดในการจัดการความรู้ ตามแนวคิดของนักวิชาการในประเทศไทย

นอกจากแนวคิดในการจัดการความรู้ของนักวิชาการต่างประเทศแล้ว ก็มีแนวคิดของนักวิชาการในประเทศไทยอีกมากมาย ซึ่งได้มีการนำแนวคิดการจัดการความรู้ของนักวิชาการต่างประเทศ มาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับบริบทของคนไทย และสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับกองเรือยุทธการได้ โดยมีแนวคิดการจัดการความรู้ของนักวิชาการไทยที่สำคัญ ดังนี้

### 2.2.1 การจัดการความรู้ ตามแนวคิดของ ประพนธ์ ภาสุขยัต (2547)

แนวคิดของ ประพนธ์ ภาสุขยัต ได้นำเสนอ TUNA Model (ประพนธ์ ภาสุขยัต 2547: 21) เพื่อเป็นการเปรียบเทียบการจัดการความรู้ให้สามารถมองเห็นเป็นภาพง่าย ๆ ว่ามีลักษณะเหมือนปลาทูน่า ซึ่งมีส่วนประกอบ 3 ส่วน คือ ส่วนหัวปลา ส่วนกลางลำตัว และส่วนหางปลา

1) ส่วนหัวปลา เปรียบได้กับ Knowledge Vision (KV) คือ ส่วนที่เป็นวิสัยทัศน์ หรือทิศทางของการจัดการความรู้ เปรียบเสมือนส่วนหัว ส่วนตา ที่มองว่ากำลังจะไปทางไหน คือ ต้องทราบว่าองค์กรจะทำการจัดการความรู้ไปเพื่ออะไร

2) ส่วนกลางลำตัว เปรียบได้กับ Knowledge Sharing (KS) คือ ส่วนที่เป็นกิจกรรมที่มีการแลกเปลี่ยนความรู้กัน ซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญที่สุด และยากที่สุดในการปฏิบัติ เพราะจะเกี่ยวข้องกับการสร้างวัฒนธรรมองค์การให้เป็นวัฒนธรรมแห่งการแลกเปลี่ยนความรู้ ต้องทำให้ทุกคนมีความยินยอมพร้อมใจในการแลกเปลี่ยนความรู้ การแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันโดยไม่หวงวิชา ส่วนกลางลำตัว ถ้าไม่สามารถทำให้สมาชิกในกลุ่มรู้จักสามัคคีและปรารถนาดีต่อกันด้วยความใจจริงได้ ก็จะไม่สามารถประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ขององค์การ

3) ส่วนหางปลา เปรียบได้กับ Knowledge Assets (KA) คือ ส่วนที่ใช้จัดเก็บความรู้ขององค์การ ถือเป็นส่วนขุมความรู้ที่ทำให้มีการนำความรู้ไปใช้งาน และมีการต่อยอดยกระดับขึ้นไปเรื่อยๆ

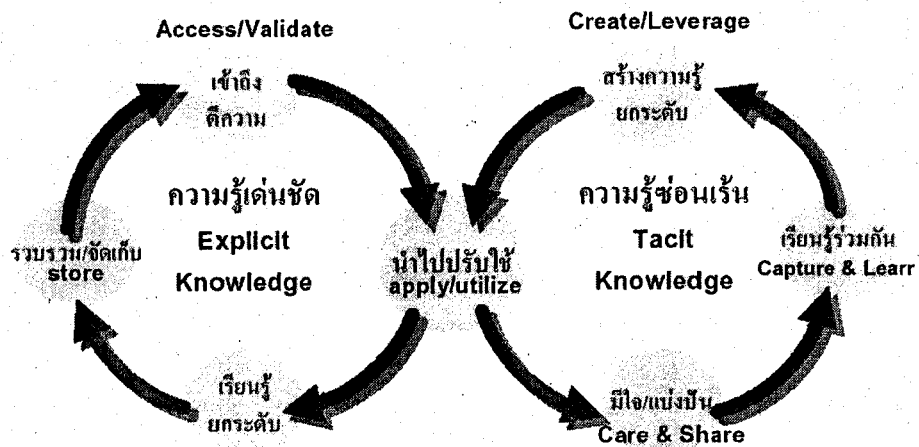
แนวคิดของ ประพนธ์ ได้ให้ความเห็นว่า การจัดการความรู้ เป็นเครื่องมือเพื่อใช้ในการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 3 ประการ ได้แก่ (1) บรรลุเป้าหมายของงาน (2) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน และ (3) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์การ เพื่อก้าวไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

การจัดการความรู้ตามแนวคิดของ ประพนธ์ ก็มีการแบ่งประเภทความรู้ ออกเป็น 2 ประเภทเช่นเดียวกัน คือ ความรู้ซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) และความรู้เด่นชัด (Explicit Knowledge) โดยที่ความรู้ทั้ง 2 ประเภทนี้ มีวิธีการจัดการที่แตกต่างกัน คือ

1)การจัดการความรู้ซ่อนเร้น จะต้องเน้นที่การจัดเวทีการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ความรู้ที่มีอยู่ในตัวคน เพื่อทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน และร่วมสร้าง พัฒนา องค์ความรู้ใหม่ ที่จะ ทำให้ทุกคนสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้

2)การจัดการความรู้เด่นชัด จะต้องเน้นที่การเข้าถึงแหล่งความรู้ การ ตรวจสอบ และการตีความ โดยจะต้องสามารถนำความรู้ที่เกิดขึ้น ไปใช้งาน และสามารถนำไป พัฒนาให้เกิดเป็นความรู้ใหม่ได้

ในหลักการแล้ว ความรู้ทั้ง 2 ประเภท สามารถแปรเปลี่ยนสถานะกลับไปมา ได้ตลอดเวลา ดังแสดงตามภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 การแปรเปลี่ยนสถานะของความรู้

ที่มา: [www.kmi.or.th](http://www.kmi.or.th)

ประพนธ์ ได้เสนอแนะตำแหน่งบุคคลสำคัญ ที่จะมาร่วมรับผิดชอบในการ ดำเนินการจัดการความรู้ ([www.kmi.or.th](http://www.kmi.or.th)) ประกอบด้วย

1) ผู้บริหารสูงสุด (Chief Executive Officer: CEO) เป็นผู้ที่เห็นคุณค่าและ ดำเนินการผลักดันการจัดการความรู้โดยจะเป็นคนกำหนด “คุณเอื้อ” ของระบบการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูง



2) **คุณเอื้อ (Chief Knowledge Officer: CKO)** หรือผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้รับนโยบายมาจากผู้บริหารสูงสุด และเป็นผู้จัดหา “คุณอำนวย” และร่วมมือกันในการกำหนด เป้าหมายในระดับย่อยๆ ของ “คุณกิจ” และต้องคอยเชื่อมโยง วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ขององค์กรเข้าด้วยกัน ตลอดจน สร้างบรรยากาศในการบริหารงานและการแลกเปลี่ยนความรู้

3) **คุณอำนวย (Knowledge Facilitator: KF)** หรือผู้อำนวยความสะดวก เป็นผู้ที่คอยอำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ เป็นนักจุดประกายความคิด และเป็นนักเชื่อมโยงระหว่าง “คุณเอื้อ” กับ “คุณกิจ” และเชื่อมโยงระหว่าง “คุณกิจ” ต่างกลุ่มภายในองค์กร ตลอดจนเชื่อมโยงการจัดการความรู้ภายในกับภายนอกองค์กรด้วย

4) **คุณกิจ (Knowledge Practitioner: KP)** หรือผู้ปฏิบัติงาน เป็นผู้ที่จะต้องดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้จนเกือบตลอดทั้งกิจกรรม โดย “คุณกิจ” จะเป็นผู้ที่มีความรู้และเป็นผู้ที่เข้าสู่การแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน แล้วจะต้องสร้างและแปลงความรู้เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้

5) **คุณประสาน (Network Manager: NM)** หรือผู้ประสานงาน เป็นผู้ที่คอยประสานเชื่อมโยงเครือข่ายการจัดการความรู้ระหว่างหน่วยงาน ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในวงกว้าง และเกิดความร่วมมือในเครือข่ายการเรียนรู้

สิ่งที่เป็เป้าหมายหลักในการจัดการความรู้คือความรู้ซ่อนเร้น ซึ่งเป็นความรู้ที่ยากต่อการเข้าถึง แลกเปลี่ยนยาก หรืออาจจะแลกเปลี่ยนกันไม่ได้เลย จึงจำเป็นจะต้องมีการจัดเวทีการแลกเปลี่ยนถ่ายโอนความรู้และความคิดกันในลักษณะการประชุมระดมความคิด

ในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวคน วิธีการที่ดีที่สุดคือการสาธิต หรือการฝึกหัดทำด้วยกัน ซึ่งเหมาะกับการปฏิบัติงานประเภทที่ต้องลงมือทำ แต่ในกรณีการปฏิบัติงานที่ไม่ต้องลงมือทำ แต่เป็นการปฏิบัติงานในลักษณะงานที่ซับซ้อนหลายขั้นตอน ก็จะเหมาะกับการถ่ายโอนความรู้แบบเล่าเรื่อง (storytelling)

เป้าหมายในการประชุมโดยการเล่าเรื่อง คือการเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความรู้หรือประสบการณ์จากการปฏิบัติ ได้ปลดปล่อย และถ่ายทอดความรู้ที่มีออกมาเป็นคำพูด หรือกิริยาท่าทาง เพื่อสื่อความหมาย โดยการปฏิบัตินี้ จะต้องยึดมั่นในเป้าหมาย และการมีจิตสำนึกที่ดี ที่จะถ่ายทอดความรู้ที่มีออกมาเต็มที่

ในการดำเนินกิจกรรม จะต้องกำหนดเป้าหมายของการประชุมแลกเปลี่ยนความรู้อย่างชัดเจน การกำหนดกลุ่มสมาชิกที่มีขนาดไม่ใหญ่จนเกินไป คือเป็นกลุ่มขนาดเล็ก ไม่เกิน 10 คน เพื่อให้เกิดความรู้สึกใกล้ชิด เป็นกันเอง และไม่เป็นทางการ จะทำให้เกิดความรู้สึกที่เป็นอิสระ และเอื้อต่อการเล่าเรื่องอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการจัดกลุ่ม ควรจัดให้มีการผสมกลุ่มคน

ที่มีความแตกต่างกัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้แบบหลากหลาย มีการเลือกตั้งประธาน ทำหน้าที่  
 ดำเนินการ และเลขานุการ ทำหน้าที่คอยจดประเด็นและบันทึกความรู้ที่ได้ เพื่อทำให้เกิดเป็นขุม  
 ความรู้ (Knowledge Assets)

ในการเล่าเรื่อง จำเป็นจะต้องได้รับความร่วมมือจากผู้เล่า ในการถ่ายทอด  
 ความรู้อย่างเต็มที่ และผู้เล่าเรื่องเองก็ต้องมีความซื่อสัตย์ต่อการเล่าเรื่อง คือเล่าเรื่องด้วยความ  
 จริง ไม่มีการแต่งเติมเหตุการณ์เกินจริง มีการเล่าเรื่องโดยมุ่งอธิบายให้เห็นภาพพจน์ พฤติกรรม  
 และการกระทำ รวมถึงสภาพแวดล้อมต่างๆ

สำหรับผู้ฟัง จะต้องมีความตั้งใจในการฟัง โดยทำตัวให้มีส่วนร่วมในการ  
 เล่าเรื่อง คือ ต้องจับประเด็น และถอดรหัสความรู้ออกมาเป็นรูปธรรม และมีพฤติกรรมกระตุ้นผู้เล่า  
 เรื่องให้มีอารมณ์ในการเล่า

ในการดำเนินขั้นตอนระหว่างเล่าเรื่อง ผู้อำนวยการหรือประธานกลุ่ม  
 จะต้องคอยควบคุมให้มีลำดับการเล่าเรื่องเป็นไปตามขั้นตอน โดยไม่มีการเล่ากระโดดข้ามขั้น ด้วย  
 การถามคำถามแทรกในบางครั้ง เพื่อเป็นการชักจูงผู้เล่าให้กลับเข้าสู่ขั้นตอนตามลำดับ

ในการประชุมเล่าเรื่อง บรรยากาศของการประชุม มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ  
 เป็นอย่างมาก คือห้องประชุมจะต้องมีความเงียบสงบ มีบรรยากาศที่เป็นอิสระ ผ่อนคลาย ไม่ตกอยู่  
 ในอำนาจใดๆ มีความเป็นมิตร และเอื้ออาทรต่อกัน

ในการจะนำความรู้ในส่วนที่เป็น ความรู้ซ่อนเร้น ออกมาแสดงให้เป็น  
 รูปธรรมได้นั้น จะต้องใช้วิธีการสกัดความรู้ด้วยการใช้ความสัมพันธ์ระหว่างคน ทำการบอกเล่า  
 แบ่งปันกัน แล้วผู้รับฟัง ทำการจดบันทึกความรู้ใหม่ที่ได้เป็นเอกสาร

การเล่าเรื่อง ทำให้ความรู้ในการปฏิบัติ และความรู้เพื่อการปฏิบัติ ถูกเสนอ  
 ถ่ายทอดออกมาในแบบเฉพาะ ผู้ฟังจะต้องตีความโดยอิสระแล้วนำผลการตีความมาแลกเปลี่ยน  
 ความรู้ซึ่งกันและกัน แล้วบันทึกแหล่งความรู้ในส่วนที่เป็นความรู้เพื่อการปฏิบัติลงในขุมความรู้  
 โดยจัดเก็บไว้เป็นหมวดหมู่ เป็นแก่นความรู้ ที่ตรงตามความต้องการของการทำ CoP

หลังการจัดเก็บความรู้ สมาชิกแต่ละคนจะต้องนำความรู้ที่ไปทดลองใช้  
 ในการปฏิบัติงานของตนเอง แล้วสังเกต เก็บเป็นข้อมูล โดยการจดบันทึกผลการทดลองต่างๆ เพื่อนำ  
 ผลที่ได้ มาพัฒนาเพื่อยกระดับความรู้ต่อไป

ในการจัดการความรู้ตามแนวคิดของ ประพนธ์ นั้น มีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ  
 ความสำเร็จ ได้แก่

### 1) ปัจจัยในขั้น การเตรียมงาน

(1) การเลือกสถานที่ จะต้องประหยัด เดินทางสะดวก มีสภาพที่เอื้ออำนวย เพียงพอต่อจำนวนสมาชิก และสามารถให้บริการในด้านต่างๆ ครบถ้วน เช่น ที่พัก อาหาร เป็นต้น

(2) การเตรียมสถานที่และการออกแบบห้องประชุม โดยเลือกห้องที่มีสภาพแวดล้อมเหมาะสม เช่น ขนาด อุณหภูมิห้อง การระบายอากาศ การเก็บเสียง แสงสว่าง พื้นรองเขียนของผู้บรรยาย อุปกรณ์บันทึกต่างๆ และจำนวนที่นั่งของสมาชิก

(3) ระยะเวลาในการจัดกิจกรรม จะต้องมีความเหมาะสม ไม่น้อยเกินไป และไม่มากเกินไป

### 2) ขั้นตอนการจัดการความรู้

(1) ผู้สนับสนุน ผู้ประสานงาน และผู้เข้าร่วมทุกคน จะต้องเตรียมการล่วงหน้า ในเรื่องของความพร้อม ความเข้าใจในกิจกรรมการจัดการความรู้ทุกขั้นตอน

(2) ผู้จัดการมีการจัดแบ่งงาน เพื่อให้ทำหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบอย่างชัดเจน

(3) ความชัดเจน และการทำความเข้าใจ ในเป้าหมาย และทิศทางของการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ เพื่อวางแผนและสร้างความเชื่อมโยงในการปฏิบัติ

(4) การคัดเลือกตัว “คุณอำนวย” เพื่อทำหน้าที่เป็นผู้ดำเนินการประชุม และสรุปประเด็น ตลอดจนจะต้องช่วยเหลือการประชุมให้มีความราบรื่น สร้างบรรยากาศของความชื่นชม เพื่อให้สมาชิกได้มีโอกาสหมุนเวียนกันถ่ายโอนความรู้ และร่วมกันสกัดความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และอยู่ในกรอบของการประชุม

(5) การกำหนดกลุ่มขนาดเล็ก สามารถสร้างความรู้ลึกใกล้ชิด เป็นกันเอง และความรู้ที่ไม่น่าเป็นทางการ เพื่อให้ผู้เล่าเรื่องมีอิสระในการเล่าและสามารถนำความรู้ที่ถูกเก็บในส่วนลึกออกมาถ่ายทอดได้อย่างเต็มที่

(6) ความแตกต่างของสมาชิกภายในกลุ่ม จะทำให้เกิดความหลากหลายทางความคิดและประสบการณ์ โดยความเหมือนหรือแตกต่างกันจะขึ้นอยู่กับการพิจารณาตามหัวข้อความรู้ที่เป็นเป้าหมาย และทิศทางของการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้

(7) การเตรียมตัวของสมาชิกภายในกลุ่ม ในการเตรียมเนื้อหาสาระในการเล่าเรื่อง ที่ตรง และอยู่ในกรอบของหัวข้อกิจกรรม

(8) การเล่าเรื่อง จะต้องเล่าตามความเป็นจริง และเล่าให้เห็นพฤติกรรมหรือการกระทำ ตลอดจนทำให้ผู้ฟังสามารถจินตนาการเห็นภาพพจน์ และสถานการณ์ประกอบกับ

สภาพแวดล้อมในเหตุการณ์ด้วย โดยมุ่งเน้นให้ข้อมูลดิบ ที่ไม่ได้ถูกการแต่งเติมความคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้บรรยาย เพราะถือว่า การเล่าข้อมูลดิบนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ฟังผลิตกันตีความ และดึงสกัดความรู้ออกมา

(9) การรวบรวมขุมความรู้ โดยการนำของตัวแทนกลุ่มหรือคุณอำนวย ในการคัดแยกความรู้ที่ซ้ำซ้อน การจัดแบ่งแยกกลุ่มของความรู้ และการเก็บบันทึกโดยใช้ภาษาที่สื่อสารแล้วเข้าใจง่าย

(10) การประเมินผล สมาชิกในกลุ่มจะต้องมีการประเมินผลตนเอง โดยบันทึกผลการประเมินลงในตารางประเมิน เพื่อส่งผลให้วิทยากรได้คอยดูแลและสังเกตความเหมาะสมในการอยู่ร่วมกลุ่มหรือแยกกลุ่มกัน

### 3) ขั้นตอนการทบทวนหลังการปฏิบัติ (After Action Reviews: AAR)

(1) บรรยากาศ ต้องมีการการจัดสถานที่ในลักษณะเป็นกันเอง และเอื้ออำนวยความสะดวกให้กลุ่ม

(2) เทคนิค วิธี และขั้นตอน ในการบรรยายสรุป จะต้องสามารถกระตุ้นให้เกิดความรู้ที่อยากพูด และเปิดใจได้อย่างอิสระ

(3) ความเป็นกลางในการบรรยาย โดยบรรยายออกมาจากความรู้สึกที่เป็นกลาง โดยไม่ผ่านการปรุงแต่งจนเกินจริง

(4) การจัดสรรเวลาในการดำเนินกิจกรรม จะต้องเป็นเวลาเพียงพอต่อการทำ AAR ให้ครบทุกคน โดยไม่สั้นจนบีบคั้นสมาชิก หรือสมาชิกไม่สามารถทำ AAR ได้ครบทุกคน

(5) การจัดการระบบสารสนเทศ จะต้องทำให้ระบบมีประสิทธิภาพที่สามารถเอื้ออำนวยต่อกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างสมาชิกและเพื่อนร่วมงาน

(6) การส่งเสริม และอำนวยความสะดวกของหน่วยงาน ในการยกระดับความรู้ การรวบรวม “ขุมความรู้” และ “แก่นความรู้” สำหรับใช้งาน และเผยแพร่ให้เพื่อนร่วมงานในองค์กร

(7) การให้รางวัลแก่กิจกรรมดีเด่นด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ ด้านการรวบรวมขุมความรู้และแก่นความรู้ และผลงานที่เกิดจากการประยุกต์ใช้ความรู้

(8) การหมุนเวียนเจ้าภาพ ในการจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ ขนาดเล็กประจำทุกเดือน

(9) การเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน หรือพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในหน่วยงานย่อย และข้ามหน่วยงานย่อย

(10) การขยายพฤติกรรมอันพึงประสงค์ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มพฤติกรรมที่ทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น

(11) การรวบรวมขุมความรู้ แก่นความรู้ และมีการนำไปใช้และมีการยกระดับความรู้

(12) การคัดเลือกหน่วยงาน โดยเลือกหน่วยงานที่มีการดำเนินการจัดการความรู้ที่ได้ผลดี เพื่อนำไปเสนอในคณะกรรมการจัดการความรู้

(13) การช่วยเหลือหน่วยงานที่มีความอ่อนแอ ให้สามารถเริ่มการดำเนินการได้ตามขีดความสามารถ

(14) การสรุปภาพรวมของขุมความรู้ และแก่นความรู้ที่ได้สังสมไว้ในองค์กร การนำมาสื่อสารให้กับพนักงาน และการชี้แนะวิธีการในการปฏิบัติงานที่จะเป็นการขับเคลื่อนขบวนการจัดการความรู้ต่อไป

#### 2.2.2 การจัดการความรู้ ตามแนวคิดของ นวาทอากาศโท บดินทร์ วิจารณ์ (2547)

แนวความคิดของ น.ท.บดินทร์ เคยถูกบรรยายไว้ในหนังสือเรื่อง “การจัดการความรู้...สู่ปัญญาปฏิบัติ: Knowledge Management in Action” ว่า การจัดการความรู้ มีกระบวนการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management Process) ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน (บดินทร์ วิจารณ์ 2547: 45-46) คือ

1) การกำหนดชนิดของทุนทางปัญญา (Define) คือการกำหนดองค์ความรู้ที่ต้องการขององค์กรว่าคืออะไร มีองค์ความรู้ใดบ้างที่องค์กรต้องการเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน และองค์ความรู้ใดที่ตอบสนองต่อกลยุทธ์ขององค์กร

2) การค้นหา (Create) เป็นการสร้างเสริมต่อยอดองค์ความรู้เดิมที่มี ด้วยการศึกษเพิ่มเติม หรือการนำเข้าจากภายนอกองค์กร ศึกษาจากที่ปรึกษา หรือศึกษาจากประสบการณ์ความสำเร็จของผู้อื่น แล้วนำมาเทียบเคียง (benchmarking) เพื่อค้นหาความรู้ที่เป็นความต้องการในการปฏิบัติงานขององค์กร

3) การจัดเก็บองค์ความรู้ให้เป็นระบบ (Capture) คือ การแสวงหาแล้วนำองค์ความรู้มาจัดเก็บ ทั้งที่เป็นองค์ความรู้ที่อยู่ในรูปสื่อต่างๆ (ความรู้เด่นชัด) และรูปแบบประสบการณ์ (ความรู้ซ่อนเร้น) เพื่อให้พร้อมต่อการที่ทุกคนจะสามารถนำความรู้ที่จัดเก็บไว้ ไปใช้ในการพัฒนาหรือใช้ในการปฏิบัติงานต่อไปได้

4) การถ่ายโอนความรู้ (Share) เป็นการแบ่งปัน แลกเปลี่ยน และถ่ายโอนความรู้ของคนภายในองค์กร โดยการกระจาย เผยแพร่ ให้ทุกคนในองค์กรได้มีโอกาสเข้าถึง เรียนรู้ และสามารถนำความรู้นั้นไปใช้ได้ ซึ่งมีหลายรูปแบบ และหลายช่องทาง เช่น การจัดการ

สัมมนา หรือการพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน หรือการถ่ายโอนความรู้ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

5) การนำองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้งาน (Use) คือ การนำองค์ความรู้ที่ได้ไปก่อให้เกิดประโยชน์และเกิดผลสัมฤทธิ์ ในการปฏิบัติงาน หรือการนำไปพัฒนาความรู้ต่อเนื่อง โดยการนำความรู้ที่ได้ไปปฏิบัติ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานขององค์กรให้สูงขึ้น

ในการจัดการความรู้ขององค์กรนั้น น.ท.บดินทร์ ได้เสนอว่ามีปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จ ประกอบด้วย

1) ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ ภาวะผู้นำในการปฏิบัติที่จะต้องเป็นผู้กำหนดทิศทาง ความเชื่อ ค่านิยมร่วม การประเมินผล ซึ่งจะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการปฏิบัติ

2) การจัดโครงสร้าง (Structure) คือ การจัดโครงสร้างเพื่อการปฏิบัติเพื่อส่งเสริมการจัดการความรู้ ซึ่งมีทั้งการจัด โครงสร้างแบบเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ

3) วัฒนธรรม พฤติกรรม และการสื่อสาร (Culture, Behavior, Communication) คือ วัฒนธรรม พฤติกรรม และการสื่อสาร ทั้งนี้ รวมถึงความมุ่งมั่น และความเชื่อมั่นร่วมกัน เพื่อมุ่งสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการแบ่งปันองค์ความรู้ร่วมกัน

4) เทคโนโลยี และกระบวนการ (Technology, Processes) คือ เทคโนโลยี และกระบวนการ ได้แก่ เทคโนโลยีการสื่อสาร ระบบเครือข่าย คอมพิวเตอร์ เพื่อให้การจัดการข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศและองค์ความรู้ ก่อให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว และง่ายต่อการใช้งาน

5) การให้รางวัลและการยอมรับ (Rewording, Recognition) คือ การให้รางวัลและการยอมรับ เพื่อสร้างแรงจูงใจต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ให้เกิดความสนใจในการถ่ายทอดความรู้

6) การวัด และประเมินผล (Measurement) คือ การวัด และประเมินผล เพื่อนำผลที่ได้จากการประเมินไปเป็นผลย้อนกลับในการปรับปรุงการปฏิบัติ

7) ความรู้ ทักษะ ขีดความสามารถ และสมรรถนะ (Knowledge, Skills, Abilities, Competencies) คือ ความรู้ ทักษะ ขีดความสามารถ และสมรรถนะของทีมงาน ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้

8) การจัดการ (Management) คือ การจัดการหลังจากที่ผู้นำได้กำหนดทิศทาง และเลือกแนวทางการปฏิบัติแล้ว จะต้องมีการจัดการที่มีขีดความสามารถ และมีความรู้ ความเข้าใจ ในการจัดการความรู้ และวิธีการที่จะทำให้เกิดเป็นผลสำเร็จ

การเลือกใช้เครื่องมือในการจัดการความรู้ต่างๆ น.ท.บดินทร์ ได้ให้ความสำคัญกับ การจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ หรือ CoP มากที่สุด โดยได้นำเสนอแนวทางในการทำ CoP ไว้ว่า จะต้องประกอบด้วยส่วนต่างๆ ที่สำคัญ ดังนี้

1) *Head* เป็นความรู้ หรือประสบการณ์ ที่เป็นศูนย์กลางความสนใจ ซึ่งประเด็นความรู้ จะเป็นจุดเริ่มต้นของการรวมตัวของนักวิชาการ และการดึงคุณนักวิชาการที่มีความสนใจในเรื่องเดียวกัน เข้ามารวมตัวกัน

2) *Heart* เมื่อเกิดชุมชนนักปฏิบัติขึ้นในสังคมแห่งการเรียนรู้ จะต้องเสริมสร้างความสัมพันธ์ แรงงูใจ สม่ครใจ เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วม และมีความกล้าที่จะถาม และเต็มใจที่จะบอก

3) *Hand* เป็นการร่วมมือและการแสดงออกด้วยการกระทำ พฤติกรรม ซึ่งสมาชิกจะดำเนินการตามแนวทางของแต่ละกลุ่มเอง และใช้การแลกเปลี่ยนความคิดในลักษณะพบปะสังคม หรือการใช้เครื่องมืออื่นในการสื่อสาร เช่น ระบบเครือข่าย

แนวคิด และแนวทางในการจัดตั้ง CoP นั้น น.ท.บดินทร์ ได้เสนอให้คำนึงถึงการปฏิบัติในขั้นตอนสำคัญต่างๆ ดังนี้

1) ต้องทราบความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยพิจารณาว่าต้องการจะจัดการความรู้ และจะทำ CoP เพื่ออะไร ในระดับใด เช่น ระดับองค์การ หรือระดับผู้ปฏิบัติ

2) ต้องตรวจสอบสภาพแวดล้อม ระดับความพร้อม และปัจจัยสู่ความสำเร็จ โดยพิจารณาความพร้อมจากทัศนคติของคนในองค์การ ว่ามีความเชื่อมั่น และมีความคิดในบวกต่อการปฏิบัติหรือไม่ สำหรับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จเกิดจากแรงส่งเสริมของผู้นำ ในการทำงานในลักษณะ บนลงล่าง (Top down) ซึ่งจะเป็นการง่ายและรวดเร็วในการปฏิบัติ และคนในองค์การที่ไม่มีความเชื่อมั่นในความรู้ ความสามารถ ของคนในองค์การด้วยตนเอง ซึ่งจะเห็นได้ว่า การทำ CoP นี้จะเกี่ยวข้องกับคนเป็นหลัก จึงจำเป็นต้องใช้เครื่องมือการบริหารหลายอย่างผสมผสานกัน เช่น การสร้างความตื่นตัว การยอมรับ การฟัง และการสร้างความสัมพันธ์

3) การเลือกสมาชิก เมื่อองค์การมีความพร้อมในการจัดทำ CoP แล้ว จะต้องเลือกสมาชิก CoP จากผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ก่อตั้งกลุ่มหลัก แล้วจากนั้นจึงทำการขยายผลต่อไป

4) การตรวจสอบความคืบหน้า และความสำเร็จของการก่อตั้ง CoP เพื่อบันทึกติดตามความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

5) ให้ความสำคัญกับคนมากกว่าเทคโนโลยี ในการพัฒนาส่งเสริมให้การทำ CoP เกิดความมั่นคง ยั่งยืน จะต้องให้ความสำคัญกับคนมากกว่าความสำคัญของเทคโนโลยีหรือระบบสารสนเทศ โดยต้องเน้นที่การปลูกฝังวัฒนธรรมในการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing Power)

น.ท.บดินทร์ ได้เสนอแนะหลักในการพัฒนา CoP ไว้ว่า การที่องค์กรจะจัดตั้ง CoP นั้น จะต้องคำนึงถึงหลักการที่สำคัญ คือ

1) วัตถุประสงค์ของ CoP เกิดจากกลุ่มคนที่มีความคุ้นเคยกัน จากนั้นจึงกำหนดให้เกิดเป็น โครงสร้างหรือวิธีการที่จะนำมาปฏิบัติ และสุดท้ายจึงจะนำระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยในการทำงาน

2) ต้องก่อให้เกิดความหลากหลาย โดยการจัดหาผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกเข้ามา ร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

3) กลุ่มที่เป็นสมาชิกหลัก จะต้องเป็นผู้สร้างและกระจายความรู้ในการทำ CoP โดยเป็นกำลังหลักในการสร้างผลงานโดยรวม การขยายกลุ่มสมาชิก และเป็นผู้ชักนำ นักวิชาการเข้าสู่ CoP

4) การพัฒนา CoP สามารถกระทำได้ทั้งในแบบที่เป็นทางการ และในแบบที่ไม่เป็นทางการ

5) การทำ CoP จะต้องมุ่งเน้นคุณค่าที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งในช่วงแรกของการทำ CoP อาจจะไม่เห็นผลมากนัก แต่คุณค่าจะเกิดขึ้นเมื่อมีการนำความรู้ที่ได้ไปใช้งาน

6) จะต้องหมั่นกระตุ้นให้สมาชิกร่วมสร้างสรรคองค์ความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ โดยการสร้างความคุ้นเคย ความสัมพันธ์ และความไว้วางใจให้กับ CoP

7) หมั่นสร้างสีสันและความหลากหลายให้กับ CoP โดยจัดการประชุมเพื่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อเป็นกิจกรรมเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในกลุ่ม

อย่างไรก็ตาม น.ท.บดินทร์ ก็ยังได้เสนอแนะปัญหาในการก่อตั้ง CoP ไว้ ซึ่งเป็นปัญหาที่ผู้ก่อตั้ง CoP จำเป็นจะต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษ คือ

1) สมาชิกใน CoP จะมีทัศนคติที่แตกต่างกันออกไป จึงทำให้ผู้รับผิดชอบ จะต้องใช้การพิจารณาอย่างถี่ถ้วน ในการสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นในกลุ่มสมาชิก เพื่อให้สมาชิกทุกคนเกิดการแลกเปลี่ยน ถ่ายโอน ความรู้กันอย่างเป็นธรรมชาติ

2) สมาชิกในกลุ่ม CoP มักมีความต้องการให้ผู้บริหารให้การสนับสนุน และจูงใจในการสร้างความร่วมมือ ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องมีความเข้าใจในการสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวย และการแสดงออก ถึงการกระทำที่มุ่งไปสู่การแบ่งปันความรู้ ซึ่งจะต้องปฏิบัติให้เห็นจริง สัมผัสได้

### 2.2.3 การจัดการความรู้ ตามแนวคิดของ วิจารณ์ พานิช (2548)

แนวคิดของ วิจารณ์ (www.dopa.go.th) เห็นว่า การจัดการความรู้ คือ เครื่องมือ เพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่



ยิ่งขึ้น

- 1) บรรลุเป้าหมายของงาน คือ การพัฒนางานให้มีคุณภาพ และผลสัมฤทธิ์
  - 2) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน คือ การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับชั้น โดยเฉพาะพนักงานระดับกลางและระดับล่าง
  - 3) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการพัฒนาฐานความรู้ขององค์กร และหน่วยงาน
  - 4) บรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน เป็นการเพิ่มพูนทุนทางปัญญาขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีศักยภาพในการฝ่าฟันอุปสรรคในอนาคต
- โดยในการจัดการความรู้ จะต้องมียุทธศาสตร์ที่มีความเชื่อมโยงกันประกอบด้วย

- 1) คน ซึ่งถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด เพราะคนเป็นแหล่งความรู้ และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์
  - 2) เทคโนโลยี เป็นเครื่องมือ เพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้ง่าย และรวดเร็วขึ้น
  - 3) กระบวนการความรู้ เป็นการจัดการ เพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้ใช้ เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุง และการสร้างนวัตกรรม
- ดังนั้น การจัดการความรู้ จึงไม่ใช่เป้าหมายในตัวของมันเอง แต่จะต้องมุ่งเน้นในการพัฒนาที่ คน เทคโนโลยี และกระบวนการทำงาน ที่ก่อให้เกิดการพัฒนาความรู้ภายในองค์กร เป็นหลัก

การจัดการความรู้ตามแนวคิดของ วิจิรัตน์ เห็นว่าเป็นการดำเนินการต่อความรู้อย่างน้อย 6 ประการ ได้แก่

- 1) การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นหรือสำคัญต่องานหรือกิจกรรมของกลุ่มหรือองค์กร
- 2) การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ
- 3) การปรับปรุง คัดแปลง หรือสร้างความรู้บางส่วนให้เหมาะต่อการใช้งานของตน
- 4) การประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจการงานของตน
- 5) การนำประสบการณ์จากการทำงาน และการประยุกต์ใช้ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสกัดความรู้ออกมาจัดเก็บ

๑) การจดบันทึกความรู้สำหรับไว้ใช้งาน และนำไปปรับปรุงความรู้ต่อไป  
 วิจารณ์ เห็นว่า กระบวนการในการจัดการความรู้ นั้น ไม่มีวิธีปฏิบัติที่ตายตัว  
 และได้เสนอกระบวนการในการจัดการความรู้ไว้ 10 ขั้นตอน ดังนี้

1) ตรวจสอบเครื่องมืออำนวยความสะดวก ได้แก่ เครื่องมือที่ช่วยในการถ่าย  
 โอนความรู้ การจัดเก็บ การค้นหาข้อมูล และการแลกเปลี่ยนความรู้

2) การเชื่อมโยงกลยุทธ์การจัดการความรู้กับกลยุทธ์ขององค์กร โดยกลยุทธ์  
 ในการจัดการความรู้มี 2 แบบ ได้แก่ แบบเข้ารหัส (Codification) คือ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ  
 เป็นหลัก และแบบเข้าคน (Personalization) คือ การอำนวยความสะดวกให้กับพนักงานในการ  
 แลกเปลี่ยนความรู้กันได้อย่างอิสระ โดยใช้ระบบสารสนเทศเป็นเพียงเครื่องอำนวยความสะดวก

3) ออกแบบโครงสร้างพื้นฐานของการจัดการความรู้ โดยในที่นี้ โครงสร้าง  
 พื้นฐาน หมายถึง ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งจะต้องพิจารณาความจำเป็นในการมีเทคโนโลยี  
 การสื่อสารข้อมูล และรูปแบบการสืบค้นข้อมูล

4) ตรวจสอบความรู้ที่องค์กรมีอยู่ ควรดำเนินการจัดทีมงานในการ  
 ตรวจสอบ โดยทีมงานนั้น จะต้องกำหนดให้ได้ว่าทรัพยากรความรู้ที่มีนั้น ความรู้ใดเป็นความรู้  
 หลักสำหรับองค์กร

5) ออกแบบทีมจัดการความรู้ โดยการจัดตั้งทีม จะต้องมีคนทีมาจากหลาย  
 ความสามารถ ซึ่งควรจะประกอบด้วยบุคคลต่างๆ ได้แก่ (1) ผู้มีความรู้ด้านสารสนเทศ (2) เจ้าหน้าที่  
 สารสนเทศภายใน (3) พนักงานที่มีความรู้ข้ามสายงาน (4) ที่ปรึกษาจากภายนอก ตามความจำเป็น  
 และ (5) ผู้จัดการอาวุโส เพื่อแสดงพลัง และช่วยแนะนำวิธีคิดเชิงยุทธศาสตร์

6) การออกแบบระบบ เป็นขั้นตอนที่ทีมจะต้องออกแบบระบบการจัดการ  
 ความรู้ ซึ่งต้องมีอย่างน้อย 4 ระบบ ได้แก่ (1) คลังความรู้ (Knowledge Repository) ประกอบด้วย  
 ฐานข้อมูล และการเชื่อมโยงฐานข้อมูล (2) เวทีความร่วมมือ (Collaborative Platform) เป็น  
 แหล่งกำเนิดกิจกรรม และเคลื่อนไหวความรู้ไปทั่วทั้งองค์กร (3) เครือข่าย (Network) เป็นส่วน  
 ช่วยในการสื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้ และ (4) วัฒนธรรม (Culture) คือวิธีการส่งเสริมให้พนักงานมี  
 นิสัยในการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน

7) พัฒนาระบบการจัดการความรู้ มี 7 ขั้นตอนย่อย ได้แก่ (1) พัฒนา  
 ความสัมพันธ์ของคนภายในองค์กร (2) พัฒนาการเข้าถึงและตรวจสอบข้อมูลผู้ใช้ (3) พัฒนาระบบ  
 อำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ใช้เป็นรายบุคคล (4) พัฒนาการประยุกต์ใช้ฐานข้อมูลร่วมกับเครื่องมือในการ  
 ทำงาน (5) พัฒนาการส่งผ่านข้อมูลข่าวสารด้วยเทคโนโลยี (6) พัฒนาระบบเชื่อมโยงเทคโนโลยีเก่ากับ  
 เทคโนโลยีใหม่ และ (7) พัฒนาลังข้อมูลข่าวสาร เพื่อจัดเก็บและค้นหา ฐานข้อมูลที่ใช้ในการทำงาน

8) ต้นแบบ และการทดลองใช้ โดยอาจสร้างต้นแบบขึ้นมาหลายๆ แบบ แล้วนำมาทดลองใช้ จากนั้นจึงนำต้นแบบที่นิยม มาขยายผล

9) การจัดการการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรม และโครงสร้างการตอบแทน ซึ่งการจัดการความรู้จะได้ผลดี ต้องมีการจัดการการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรม และโครงสร้างการตอบแทนที่ดี เพื่อให้สมาชิกเกิดความเต็มใจในการแลกเปลี่ยนความรู้ และเต็มใจที่จะเรียนรู้ จึงจำเป็นต้องมีผู้บังคับบัญชาสูงสุด ในการทำหน้าที่ 8 ประการ คือ (1) ส่งเสริมการจัดการความรู้ (2) ให้การศึกษาและอบรมผู้ใช้ (3) ให้การศึกษาและอบรมทีมบริหาร (4) วัดผลกระทบจากการจัดการความรู้ (5) การทำแผนงาน (6) จัดหมวดหมู่ความรู้ ลด หรือแยกประเภท (7) สร้างแนวทางในการปฏิบัติ และ (8) เชื่อมโยงกิจกรรมขององค์กรเข้ากับการจัดการความรู้

10) ประเมินผลสัมฤทธิ์ โดยวัดผลตอบแทนที่ได้รับ เปรียบเทียบกับการลงทุนที่ได้ลงไป เพื่อใช้ในการจัดการความรู้ขององค์กร

วิจารณ์ (อ้างใน บุรชัย ศิริมหาสาคร 2550: 163) กล่าวว่า วิธีการจัดการความรู้ที่ง่าย คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากวิธีการทำงานแบบวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ดังนั้น องค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งของการจัดการความรู้ คือการมีฐานข้อมูลเกี่ยวกับ วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ของหน่วยงานต่างๆ ที่มีผลงานดีเด่น เป็นที่ยอมรับในด้านต่างๆ วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศจึงเป็นบทสรุปของวิธีการปฏิบัติที่เป็น ความรู้ซ่อนเร้น ซึ่งเผยแพร่เป็น ความรู้เด่นชัด เพื่อให้ผู้อื่นได้ทดลองนำไปปฏิบัติ

#### 2.2.4 การจัดการความรู้ตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการระบบราชการ (2548)

สำหรับแนวคิดในการจัดการความรู้ตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการระบบราชการ หรือ ก.พ.ร. (อ้างใน ครุณี ไร่เปี่ยม 2549: 28-29) นั้น เป็นการร่วมกับสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ จัดทำโครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ และพัฒนาชุดคู่มือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Tool Kits) เพื่อให้ข้าราชการมีความรู้ในเรื่องการจัดการความรู้มากขึ้น นอกจากนี้ ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (อ้างใน บุรชัย ศิริมหาสาคร 2550: 231-269) ยังได้จัดทำคู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้ ตามโครงการพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ในส่วนราชการ โดยคู่มือฯ นี้ เป็นคู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้ เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และให้แนวทางในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Action Plan) ที่ชัดเจน และเป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยมีขั้นตอนต่างๆ สรุปได้ดังนี้

1) การจัดการความรู้ในองค์กร หมายถึงการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร นำมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึงได้

2) จัดทำแผนการจัดการความรู้ ซึ่งตามคู่มือได้นำแนวคิดเรื่อง กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) และกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) มาประยุกต์ใช้ในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ ซึ่งกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย

(1) การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) เป็นการค้นหาความรู้ คือ จะต้องรู้ว่า องค์กรมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายอะไร ในการจะบรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้น เราจำเป็นต้องมีความรู้อะไรบ้าง โดยอาจจะใช้แผนที่ความรู้เพื่อหาแนวทางและขอบเขตความรู้ในองค์กร รวมทั้งการทำให้เป็นภาพรวมของคลังความรู้ในองค์กร

(2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) เป็นการกำหนดเนื้อหาของความรู้ที่ต้องการจะแสวงหาจากแหล่งต่างๆ สิ่งสำคัญคือ การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่กระตุ้นให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อก่อให้เกิดการสร้างสรรคความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ

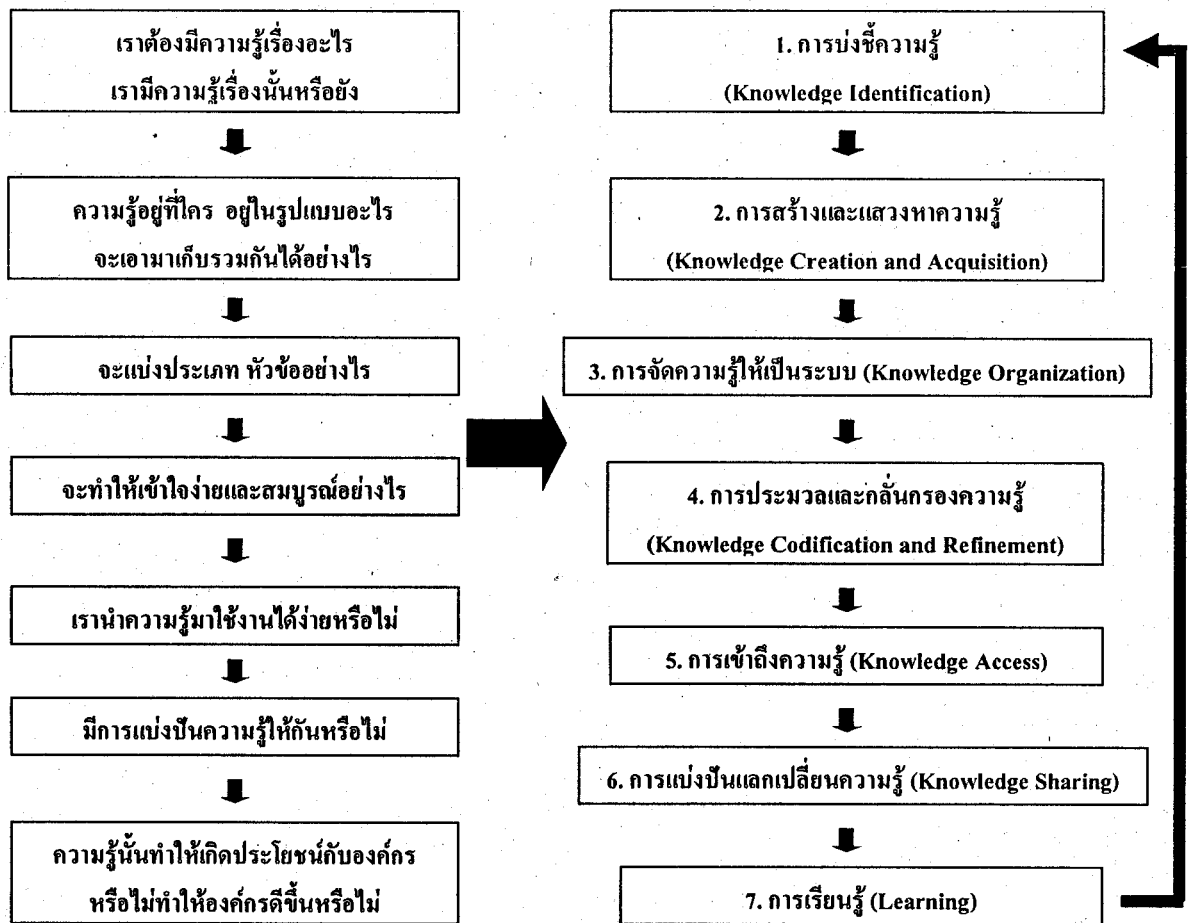
(3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) คือการจัดทำสารบัญ และเก็บรวบรวมความรู้ เพื่อให้ง่าย และสะดวกต่อการใช้งาน โดยการแบ่งความรู้จะขึ้นกับว่าจะนำความรู้นั้นไปใช้อย่างไร

(4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) เป็นการสร้างความรู้ในรูปแบบและภาษาที่สามารถเข้าใจได้ง่าย ประกอบด้วย การทำมาตรฐานให้ได้ระดับเดียวกันทั่วทั้งองค์กร การปรับภาษาและการทำความเข้าใจในความหมายของคำต่างๆ ทำการเรียบเรียงและปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพอยู่เสมอ

(5) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) องค์กรต้องมีวิธีการจัดเก็บ และกระจายความรู้ ทั้งแบบการป้อนความรู้ และการให้โอกาสในการเลือกใช้ความรู้

(6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ ทั้งที่เป็น ความรู้เด่นชัด โดยการใช้เอกสาร หรือผ่านความรู้ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ และความรู้ที่เป็น ความรู้ซ่อนเร้น โดยผ่านการเสวนา หรือการจัดชุมชนผู้ปฏิบัติ

(7) การเรียนรู้ (Learning) องค์กรจะต้องกระตุ้นและสร้างบรรยากาศให้ทุกคนกล้าคิด กล้าทำ ในสิ่งต่างๆ ที่สอดคล้องกับทิศทางและค่านิยมขององค์กร โดยผู้บริหารต้องยอมรับ ในผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น



ภาพที่ 2.3 กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (อ้างใน บุรชัย ศิริมหาสาคร 2550: 237)

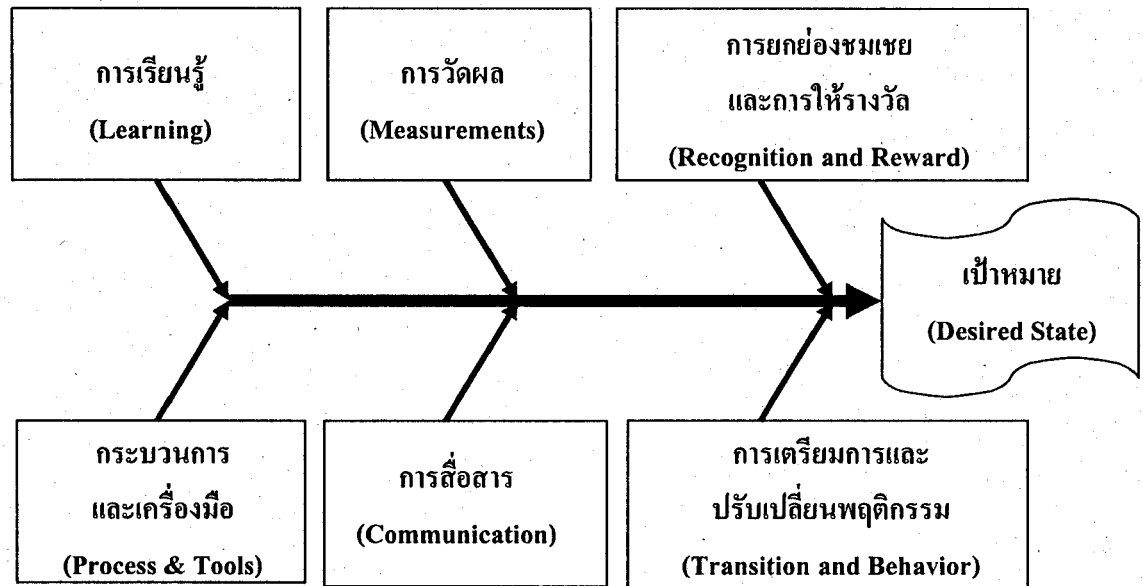
สำหรับกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)

นั้น ได้เสนอแนวทางในการปฏิบัติ ดังนี้ (บุญดี บุญญากิจ และคณะ 2547: 46-53)

- (1) การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Transition and Behavior) วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่สำคัญ เพราะวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การ
- (2) การสื่อสาร (Communication) เป็นหัวใจหลักที่ทำให้ทุกคนในองค์การเข้าใจถึงสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้น รวมถึงเริ่มมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของกำลังพลเอง
- (3) กระบวนการและเครื่องมือ (Process and Tools) เปรียบเสมือนแกนหลักของการจัดการความรู้ ช่วยให้กระบวนการความรู้สามารถเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว และสะดวกยิ่งขึ้น
- (4) การเรียนรู้ (Learning) เป็นการเตรียมความพร้อมของบุคลากรทุกระดับสำหรับการจัดการความรู้

(5) การวัดผล (Measurements) เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยบอกสถานะของกระบวนการ หรือกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กร

(6) การยกย่องชมเชย และการให้รางวัล (Recognition and Reward) เป็นรางวัล เพื่อจูงใจโน้มน้าวให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้



ภาพที่ 2.4 กระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)

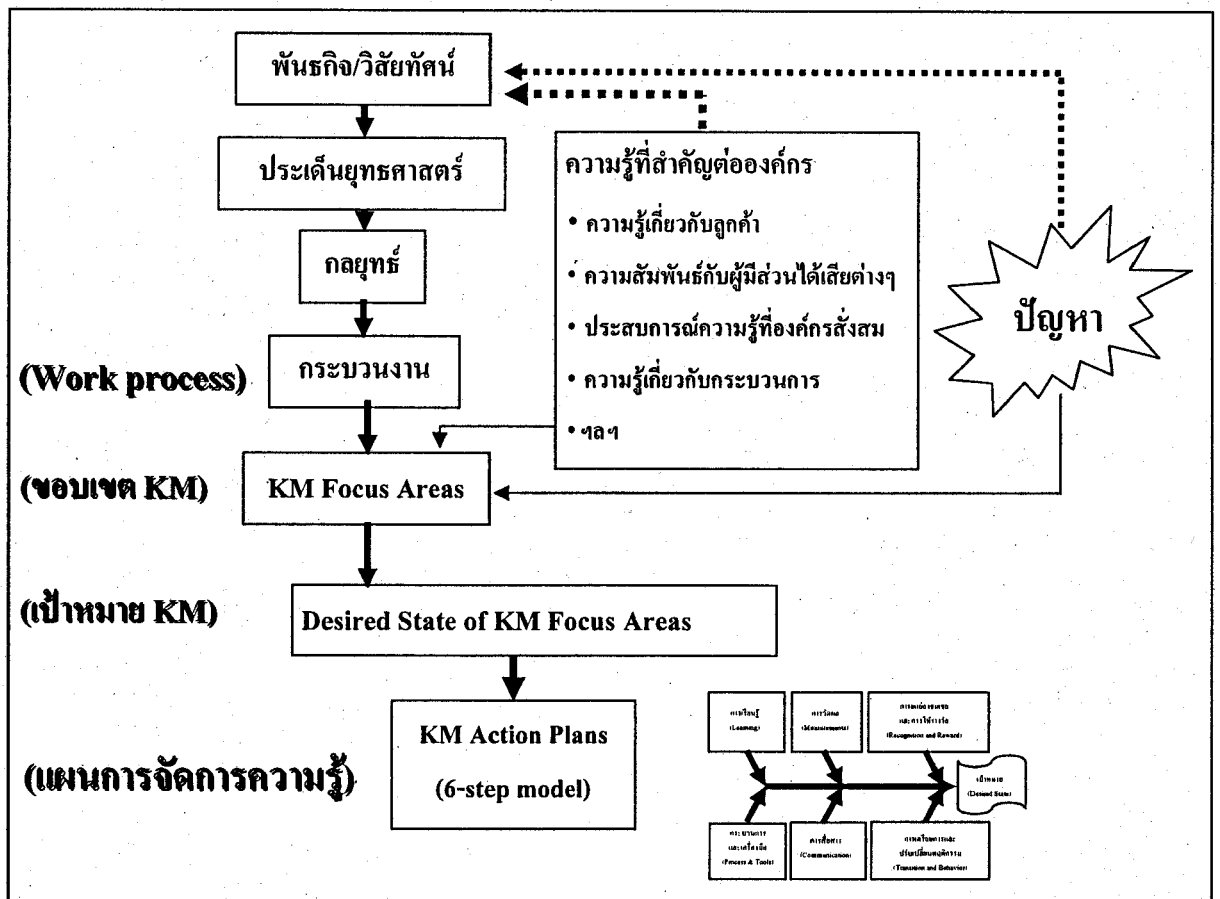
ที่มา: Robert Osterhoff (อ้างใน บูรชัย ศิริมหาสาคร 2550: 239)

3) องค์กรจะต้องมองภาพรวมของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ที่จะส่งผลกระทบต่อกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร โดยการนำกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงมาเชื่อมโยง เพื่อจะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เสริมรับกับสภาพแวดล้อม ที่จะให้กระบวนการจัดการความรู้สามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง โดยจัดทำเป็นแผนการจัดการความรู้ และนำไปสู่การปฏิบัติ

4) องค์กรต้องมีการกำหนด ขอบเขตการจัดการความรู้ (KM Focus Area) และเป้าหมายการจัดการความรู้ (Desired State) ที่องค์กรต้องการ เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนบริหารราชการแผ่นดิน

5) ต้องนำขอบเขต และเป้าหมายในการจัดการความรู้ บรรจุในกระบวนการงาน (Work Process) เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนบริหารราชการแผ่นดิน ที่องค์กรได้จัดทำขึ้นไว้ในข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change)

- 6) องค์กรต้องมีการประเมินองค์กรตนเอง เรื่องการจัดการความรู้ (KM Assessment Tool: KMAT) หรือการประเมินวิธีใดๆ เพื่อทราบถึงจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค
- 7) องค์กรต้องนำผลลัพธ์ของการประเมินผล นำมากำหนดวิธีการสู่ความสำเร็จ ไว้ในแผนการจัดการความรู้ โดยอาจเป็นแผนระยะสั้น หรือระยะยาวก็ได้
- 8) องค์กรจะต้องมีการกำหนดโครงสร้างทีมงานการจัดการความรู้ เพื่อดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ให้การจัดการความรู้บรรลุผลตามเป้าหมายการจัดการความรู้
- 9) เมื่อองค์กรดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้แล้ว ผู้บริหารทุกระดับจะต้องร่วมผลักดันให้เกิดการบูรณาการกระบวนการจัดการความรู้ ให้ยึดถือปฏิบัติอยู่ในกระบวนการงานของข้าราชการ รวมถึงการบูรณาการกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น



ภาพที่ 2.5 การจัดทำแผนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Action Plan)

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (อ้างใน บวรชัย ศิริมหาสาร 2550: 245)

แนวคิดในการจัดการความรู้ของ ก.พ.ร. ได้เสนอปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จต่อการจัดการความรู้ของ ก.พ.ร. ไว้ ดังนี้

- 1) การสนับสนุนของผู้นำองค์กร และการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กร เพื่อช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน รวมทั้งการชมเชยให้รางวัล เพื่อโน้มน้าวให้บุคลากรเกิดความสนใจในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน
- 2) องค์กรต้องมีวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ เพื่อส่งผ่านความรู้ให้มีประสิทธิภาพ
- 3) เทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ได้ง่าย และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- 4) การฝึกอบรมและการเรียนรู้ เพื่อสร้างความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้
- 5) วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน จะช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนา และปรับปรุงกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น
- 6) โครงสร้างพื้นฐานที่เหมาะสม การแลกเปลี่ยนความรู้ของคนในองค์กร จำเป็นต้องมีโครงสร้างพื้นฐานที่ดี ซึ่งหมายถึง สถานที่ อุปกรณ์ต่างๆ หรือกลไกที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้
- 7) บุคลากรในองค์กร เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จที่สุด ที่จะช่วยให้กระบวนการจัดการความรู้เป็นไปได้อย่างดี และมีความต่อเนื่อง สม่าเสมอ

#### 2.2.5 การจัดการความรู้ ตามแนวคิดของ กรมการปกครอง (2549)

ในการจัดการความรู้ตามแนวคิดของ กรมการปกครอง หรือ กปค. เห็นว่าการจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่จะช่วยทำให้เกิดพัฒนาการของความรู้ หรือการจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ซึ่งมีทั้งหมด 7 ขั้นตอน ([www.dopa.go.th](http://www.dopa.go.th)) คือ

- 1) การบ่งชี้ความรู้ เป็นการพิจารณาว่าองค์กรมี วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายอะไร แล้วจะอย่างไรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
- 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ ได้แก่ การรักษาความรู้เก่า การแสวงหาความรู้ใหม่จากภายนอก การสร้างความรู้ใหม่ และการกำจัดความรู้ที่ใช้อยู่ไม่ได้แล้ว
- 3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต
- 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เป็นการปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน และปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์



5) การเข้าถึงความรู้ เป็นการทำให้สมาชิกสามารถเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก โดยอาจใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือ

6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ โดยการแลกเปลี่ยนในรูปแบบของ การจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือจัดทำเป็นระบบทีมงานข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่ม หรือชุมชนแห่งการเรียนรู้ เป็นต้น

7) การเรียนรู้ ควรประยุกต์ให้การเรียนรู้กลายมาเป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น การสร้างระบบการเรียนรู้ความรู้ที่มีในองค์กร การนำความรู้ในไปใช้ เกิดเป็นประสบการณ์ใหม่ที่ได้จากการทำงาน และหมุนเวียนความรู้ต่อไปอย่างต่อเนื่อง

กรมการปกครองได้ส่งเสริมให้มีการจัดการความรู้ เพื่อช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลในรูปแบบของการจัดชุมชนแห่งการเรียนรู้ หรือชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ขึ้น โดยนำร่องที่วิทยาลัยการปกครองก่อน เรียกว่า “โครงการชุมชนแห่งการเรียนรู้ วิทยาลัยการปกครอง” โดยมีวัตถุประสงค์ใหญ่ๆ 3 ประการ คือ

1) นำทฤษฎีการจัดการองค์ความรู้ มาสู่การปฏิบัติให้เกิดประโยชน์แก่การปฏิบัติงานจริง

2) เพื่อกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารทั่วองค์กร (Communication) ด้านการจัดการองค์ความรู้

3) เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ การใช้เครื่องมือ CoP ในกระบวนการจัดการความรู้ สำหรับแนวทางดำเนินการ กำหนดไว้ ดังนี้

(1) การประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร

(2) ทำหนังสือเวียน เชิญชวน ข้าราชการ ลูกจ้าง ร่วมเป็นสมาชิกชุมชน

แห่งการเรียนรู้

(3) เชิญสมาชิกประชุมปรึกษาหารือ ร่วมคิด ร่วมทำกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความรู้ ตามหัวข้อที่อยู่ในความสนใจของสมาชิก

(4) ประสานงานเรื่องสถานที่ บุคคล และงานธุรการอื่น

(5) จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในบรรยากาศที่ไม่เป็นทางการ

(6) จัดทำสรุปการเสวนาของ CoP เพื่อเผยแพร่ จัดกิจกรรม กระตุ้น

ส่งเสริม เป็นระยะๆ

(7) ติดตามประเมินผลการดำเนินการและรายงาน

ทั้งนี้ กรมการปกครอง ได้เสนอปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ ในการทำ CoP คือ

1) ความอดทน ก็จะต้องมีความอดทน และใช้เวลาอย่างรอบคอบในการ ดำเนินการ

2) การกระตุ้นส่งเสริม และการให้กำลังใจจากผู้บังคับบัญชา โดยเฉพาะ อย่างยิ่งในระยะแรกๆ ซึ่งจะต้องให้มีการดำเนินการ ไปในระยะเวลาหนึ่งก่อน

3) การติดตามประเมินผล เพื่อทำการศึกษาผลที่เกิดขึ้นต่อไป

### 2.2.6 การจัดการความรู้ ตามแนวคิดของ บวรชัย ศิริมหาสาคร (2550)

บวรชัย ศิริมหาสาคร ได้เสนอแนวคิดในการจัดการความรู้ไว้ในหนังสือเรื่อง “จัดการความรู้สู่ความเป็นเลิศ” โดยใช้แนวคิดในการจัดการความรู้จากนักวิชาการหลายท่าน ผสมผสานกัน แล้วยกตัวอย่างจากเหตุการณ์ต่างๆ เป็นกรณีศึกษาเปรียบเทียบ

จากการเปรียบเทียบกรณีศึกษาต่างๆ บวรชัย ได้เสนอความคิดว่า สาเหตุที่ทำให้ สมาชิกผู้เข้ารับการฝึกอบรม รู้สึกไม่เป็นการเพิ่มภาระในการฝึกอบรมเลย คือ การบูรณาการ การจัดการความรู้ให้อยู่ในวิถีการทำงานตามปกติ (บวรชัย ศิริมหาสาคร 2550: 163-182) เช่น การจัดให้ มีตารางการปฏิบัติรายวันที่มีการแทรกกิจกรรมในการแลกเปลี่ยนเข้าไปด้วย โดยกิจกรรมยังคงอยู่ใน รูปแบบของภารกิจประจำวัน เช่น เมื่อทำการฝึกเสร็จ ก็มารวมกลุ่มกัน แสดงความคิดเห็น และ บรรยายสิ่งที่ได้ปฏิบัติผ่านไป จากการศึกษา ทำให้เห็นว่า

1) การจัดการความรู้จะต้องประกอบด้วยคนสองกลุ่ม คือกลุ่มคนที่พร้อมจะ ให้ กับกลุ่มผู้สนใจ ในการจัดกลุ่มจึงต้องพยายามนำกลุ่มคนทั้งสองมาร่วมทำกิจกรรมกัน

2) การจัดการความรู้จะต้องทำในทุกระดับ ทั้งผู้ให้บริการ และผู้รับบริการ คือ ต้องรับฟังความรู้จากทั้งภายใน และภายนอกองค์กร

3) วิทยากรจะเกิดความพึงพอใจในการถ่ายทอดความรู้ กับการทำกิจกรรม การจัดการความรู้ในลักษณะการร่วมมือกัน มากกว่าลักษณะของการแข่งขันกัน ทำให้เกิดความพึงพอใจในผู้ร่วมงาน และความสำเร็จของงาน

เงื่อนไขที่จะนำการจัดการความรู้ไปสู่ความสำเร็จ คือ การสร้างวัฒนธรรม องค์กรให้เป็นที่ยอมรับของทุกคน ในการที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดขึ้น ซึ่งจะมีสาเหตุ หลักที่เป็นอุปสรรคอยู่ 3 ประการ คือ

1) ตัวบุคคล ซึ่งมักจะมีทัศนคติที่หวงความรู้ หรือไม่ทราบว่าตนเองรู้ในสิ่ง ที่มีประโยชน์ต่อคนอื่น หรือในบางครั้งอาจไม่เห็นประโยชน์ของการเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้ อย่างแท้จริง

2) ส่วนรวม/โครงสร้าง คือ องค์กรยังไม่มีจัดการความรู้ที่เป็นระบบ ซึ่งอาจเกิดจากผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุนเท่าที่ควร หรือองค์กรอาจจะยังมีอุปสรรคสารสนเทศไม่เพียงพอ หรืออาจจะไม่มีระบบการยกย่องชมเชยให้รางวัล

3) ค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร คือ มีความแข่งขันภายในองค์กรสูง บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือ หรือผู้บริหารไม่ยอมรับความล้มเหลวจากการทดลอง

ในการจัดการความรู้ สิ่งที่สำคัญคือข้อมูล นั่นคือ ใครที่มีข้อมูลมากกว่า มักจะเป็นฝ่ายได้เปรียบในการแข่งขัน แต่สิ่งที่สำคัญเหนือกว่าการมีข้อมูล คือ ความสามารถในการนำข้อมูลมาวิเคราะห์ และสังเคราะห์ให้เป็นสารสนเทศ แล้วแปลงให้ความรู้ ขกระดับสู่ภูมิปัญญา คือ การนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน หรือสร้างนวัตกรรม เพื่อพัฒนาคุณภาพของการทำงาน และผลสัมฤทธิ์ ซึ่งจะต้องมาจากกระบวนการในการจัดการความรู้ที่มีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

- 1) การแสวงหาความรู้
- 2) การแปลความหมาย และทำความเข้าใจกับความรู้
- 3) การประยุกต์ใช้ความรู้

### 2.3 แนวคิดในการจัดการความรู้ จากเอกสารงานวิจัยต่างๆ

แนวคิดในการจัดการความรู้ในปัจจุบัน ได้มีผู้ที่นำไปศึกษาวิจัยเพิ่มเติมเป็นจำนวนมาก แล้วก็มีงานวิจัยหลายงานที่ได้นำเสนอแนวคิดที่เป็นประโยชน์ และสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการได้ โดยมีแนวคิดในการจัดการความรู้ ตามเอกสารงานวิจัยที่สำคัญ ดังนี้

#### 2.3.1 การจัดการความรู้ตามแนวคิดในงานวิจัยของ พลตรี พหล สงวนนตร (2546)

พล.ต.พหล ได้เสนองานวิจัย ในเรื่อง “การพัฒนากองทัพบกให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อเป็นหลักประกันความมั่นคงของชาติในยุคโลกาภิวัตน์” ได้นำเสนอแนวคิดในการพัฒนาเป็นเอกสารวิจัยส่วนบุคคล โดยทำการวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง วิฤติ และโอกาส ของกองทัพบก ในการที่จะพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยได้กำหนดขั้นตอนในการพัฒนา กองทัพบกไว้ 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1) การกำหนดลำดับความเร่งด่วน โดยกำหนดนโยบายการพัฒนาของกองทัพบก ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ในยุทธศาสตร์ของกองทัพ และระบุความเร่งด่วนในการปฏิบัติให้ชัดเจน เพื่อให้เกิดความสนใจสำหรับผู้บังคับบัญชา และเพื่อให้ได้รับการสนับสนุนจากทุกฝ่าย

2) การกำหนดมาตรการที่ใช้ เป็นขั้นตอนในการกำหนดมาตรการสำหรับกระบวนการพัฒนา ได้แก่ มาตรการบังคับ มาตรการกระตุ้น และมาตรการพัฒนา

3) การกำหนดผู้รับผิดชอบ จำเป็นจะต้องมีหน่วยงานที่มีขีดความสามารถรองรับการปฏิบัติ กองทัพบกจึงต้องกำหนดหน่วยงานที่เหมาะสมในการรับผิดชอบ

4) การกำหนดงานที่ต้องปฏิบัติ เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด คือการกำหนดการปฏิบัติทั้งปวงให้เอื้ออำนวยต่อการทำให้กองทัพบกเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ และให้กำลังพลได้มีส่วนร่วม

5) การประเมินผล เป็นการตรวจสอบว่าการพัฒนาได้ผลตามที่ต้องการหรือไม่ อย่างไร จากเป้าหมายของการพัฒนาในแต่ละองค์ประกอบ และกำหนดตัวชี้วัดของแต่ละงานเพื่อใช้ในการตรวจสอบ

### 2.3.2 การจัดการความรู้ ตามแนวคิดในงานวิจัยของ ประกอบ ใจมัน (2547)

แนวคิดของ ประกอบ ใจมัน ได้เสนองานวิจัย ในเรื่อง “การพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่น สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ” เป็นการวิเคราะห์แนวคิดในการจัดการความรู้ของหน่วยงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง และโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศ สำหรับการจัดการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยการวิเคราะห์เอกสารและนำเสนอเป็นระบบบริหารจัดการความรู้ที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่น

ผลการวิจัยสามารถวิเคราะห์ได้ว่า แนวทางการจัดการความรู้ที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่น สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีปัจจัยองค์ประกอบ ได้แก่

1) ความรู้ในการปฏิบัติ โดยผู้ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ที่มีความรู้ ความเข้าใจในการจัดการความรู้ จะสามารถดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ได้ดี

2) การประสานความร่วมมือ ในการจัดกลุ่ม การทำงาน และการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคคล และระหว่างกลุ่ม

3) การถ่ายโอนความรู้ คำนึงถึงกระบวนการในการแพร่กระจายความรู้ ทั้งในเรื่องวิธีการ และเทคโนโลยีในการถ่ายโอนความรู้

4) การสืบค้น และแผนที่ความรู้ เป็นการอำนวยความสะดวก และชี้ช่องทางในการบริการ ให้สมาชิกทุกคนสามารถเข้าถึงการสืบค้นข้อมูลได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว

5) แผนที่ผู้เชี่ยวชาญ เป็นการวางแผนบุคคลที่เป็นวิทยากรผู้เชี่ยวชาญ และชำนาญการ ในความรู้ด้านต่างๆ เพื่อการถ่ายโอนความรู้ให้กับสมาชิกผู้ร่วมกิจกรรม

### 2.3.3 การจัดการความรู้ ตามแนวคิดในงานวิจัยของ เรวัต แสงสุริยงค์ (2547)

แนวคิดของ เรวัต แสงสุริยงค์ ได้เสนองานวิจัย ในเรื่อง “การบริการอิเล็กทรอนิกส์: ตัวแบบสำหรับการให้บริการสาธารณะของไทย” ได้ดำเนินการวิจัยตามแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่สนับสนุนให้มีการนำเอาความรู้ของภาคเอกชนมาใช้ในการบริหารงาน

ภาครัฐ โดยอาศัยการสร้างตัวแบบการบริการอิเล็กทรอนิกส์สำหรับให้บริการสาธารณะไทยที่เน้นความสัมพันธ์กับประชาชน จากการเรียนรู้แนวคิดการบริหารงานของภาคเอกชนทั้งส่วนที่เป็นทฤษฎี และประสบการณ์จริง แล้วนำไปทดสอบกับประชาชนที่เข้าใช้บริการอิเล็กทรอนิกส์ผ่านเว็บไซต์ของหน่วยงานราชการ

ผลการศึกษาพบว่า ภาคเอกชนใช้แนวคิดการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าในการบริหารบริการอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งประกอบด้วย ความพึงพอใจ ความไว้วางใจ และความภักดีที่เกิดจากคุณภาพบริการอิเล็กทรอนิกส์ การยอมรับบริการอิเล็กทรอนิกส์ การควบคุมพฤติกรรม การรับรู้ อิทธิพลทางสังคม ความพร้อมด้านเทคโนโลยี และความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงสารสนเทศและความรู้ โดยมุ่งเน้นที่การบริหารที่สนองต่อความต้องการของลูกค้า หรือการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า

จากการศึกษามุมมองของผู้บริหารเว็บไซต์ภาคเอกชน ที่ประสบความสำเร็จในการให้บริการผ่านเว็บไซต์ ได้รับการยืนยันว่า แนวคิดการบริหารบริการอิเล็กทรอนิกส์ สามารถนำไปใช้ในการบริหารบริการอิเล็กทรอนิกส์ของภาครัฐได้ โดยที่การพัฒนาบริการอิเล็กทรอนิกส์จะต้องออกแบบและทำให้ผู้ใช้บริการได้รับรู้ถึงความง่ายและความมีประโยชน์จากการใช้งาน และควรมุ่งเน้นไปที่การทำให้ผู้ใช้บริการได้รับประโยชน์จากการใช้บริการอิเล็กทรอนิกส์ เพราะเป็นดัชนีที่มีน้ำหนักมากที่สุดในองค์ประกอบด้านการยอมรับบริการอิเล็กทรอนิกส์

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแบบอธิบายได้ว่า การบริการอิเล็กทรอนิกส์สำหรับให้บริการสาธารณะไทยที่ทำให้เกิดการให้บริการที่เรียกว่า การบริการที่สร้างความสัมพันธ์กับประชาชน ได้รับอิทธิพลรวมและอิทธิพลทางตรงมาจากปัจจัยในด้านคุณภาพบริการอิเล็กทรอนิกส์มากที่สุด และได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากปัจจัยในด้านความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงสารสนเทศและความรู้มากที่สุด

#### 2.3.4 การจัดการความรู้ตามแนวคิดในงานวิจัยของ ธิปพล กาญจนนิต (2548)

แนวคิดของ ธิปพล กาญจนนิต ได้เสนองานวิจัย ในเรื่อง “กลยุทธ์การถ่ายโอนความรู้ในองค์การ กรณีศึกษา โรงงานปิโตรเคมี” ได้นำเสนอแนวคิดในการพัฒนาความรู้ที่มีอยู่ในองค์การ และการลดแรงต้านการรับความรู้ใหม่ที่เข้าสู่องค์การ โดยอาศัยกระบวนการถ่ายโอนความรู้ผ่านการเลือกใช้วิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสม

กรอบแนวคิดในงานวิจัยนี้ ศรัวบรวมวิธีการเรียนรู้รูปแบบต่างๆ โดยพิจารณาตามขั้นตอนของการเรียนรู้ของบุคคล และการเรียนรู้ขององค์การ

ผลการวิจัยสามารถวิเคราะห์ได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การถ่ายโอนความรู้ใน โรงงานปิโตรเคมี ได้แก่

1) การขับเคลื่อนระบบการจัดการความรู้ โดยผู้ปฏิบัติงานขององค์กรร่วมกันขับเคลื่อนผ่านการใช้ KPIs (Key Performance Indicators) และ KPOs (Key Performance Outcomes)

2) ความสอดคล้องกับนโยบายขององค์กร ซึ่งจะทำให้พนักงานบรรลุเป้าหมายของการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

### 2.3.5 การจัดการความรู้ตามแนวคิดในงานวิจัยของ นาวาตรี ปราโมทย์ หลงเจริญ (2548)

น.ต.ปราโมทย์ ได้เสนองานวิจัย ในเรื่อง “การจัดการความรู้ในสถาบันวิชาการทหารเรือชั้นสูง” ซึ่งสถาบันวิชาการทหารเรือชั้นสูง หรือ สรส. ได้กำหนดวิสัยทัศน์ในการเป็นคลังปัญญาของกองทัพเรือ ซึ่งการเป็นคลังปัญญานั้น จะต้องอาศัยการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือสำคัญ โดย น.ต.ปราโมทย์ ได้ทำการศึกษาการจัดการความรู้ภายใน และสภาพการจัดการความรู้ของ สรส. ที่มีอยู่ในขณะนั้น นำเสนอให้ทราบถึงข้อเท็จจริง และความไม่สมบูรณ์ของการจัดการความรู้ที่เป็นอยู่ ว่าสมควรได้รับการแก้ไขหรือพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

คลังปัญญา ตามความหมายในการกำหนดวิสัยทัศน์ของ สรส. (อ้างใน ปราโมทย์ หลงเจริญ 2548: 9) หมายถึง “สถาบันที่ทำการศึกษา วิเคราะห์ พร้อมกันเสนอแนวทางแก้ปัญหาในอนาคตให้แก่กองทัพเรือ อีกทั้งยังเป็นศูนย์รวมข้อมูลและความรู้ด้านวิชาการทหารเรืออย่างครบถ้วนที่สามารถให้การสนับสนุนข้อมูลต่างๆ แก่หน่วยงานโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการเชื่อมโยงความต้องการต่างๆ เข้าด้วยกัน”

ในการศึกษาสภาพการจัดการความรู้ใน สรส. นั้น น.ต.ปราโมทย์ ได้ใช้หลักการจัดการความรู้ โดยพิจารณาคำเนิกรวบรวมข้อมูลต่างๆ ตามกระบวนการจัดการความรู้ ดังนี้

- 1) การกำหนดและการจัดหาความรู้ที่ต้องการ
- 2) การจัดเก็บและการค้นคืนความรู้
- 3) การใช้ประโยชน์
- 4) การแบ่งปันและการถ่ายทอดความรู้
- 5) การพัฒนาความรู้ขึ้นใหม่

เอกสารวิจัยได้รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการจัดการความรู้ใน สรส. และสิ่งที่น่าจะเป็นปัญหาหรือยังไม่สมบูรณ์นั้น แล้วทำการวิเคราะห์หาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของ สรส. ประกอบด้วย

- 1) การชี้แนะโดยผู้บริหารระดับสูง ซึ่งจะต้องให้ความสนใจ ให้การสนับสนุน และผลักดันทุกวิถีทาง รวมทั้งจะต้องมีการติดตามและนำเสนอความก้าวหน้าในที่ประชุม
- 2) การปลูกฝัง โดยผู้รับผิดชอบงานด้านกำลังพลจะต้องรับผิดชอบและดูแลกิจกรรมสำคัญที่จะเป็นพื้นฐานขององค์ความรู้ต่างๆ ที่จำเป็นต่อการเสริมสร้างศักยภาพของบุคคล

3) การปฏิรูป โดยการจัดตั้งคณะทำงานร่วมกันรับผิดชอบการดำเนินการในกิจกรรมที่ต้องการการประสานกิจกรรม เพื่อให้เกิดเป็นกิจกรรมอันทรงคุณค่า

4) การปรับตัว เป็นกลยุทธ์ระดับทีมงาน ซึ่งประกอบด้วยหัวหน้าทีม และผู้ร่วมทีม จะต้องร่วมมือกัน เพื่อการเรียนรู้และทำงานอย่างเป็นระบบ โดยใช้ความรู้เดิมร่วมกับการแสวงหาและพัฒนาความรู้ใหม่ในการปฏิบัติงาน

5) แหล่งความรู้ที่เป็นสื่อ คือ การจัดเก็บและการจัดตั้งศูนย์รวมความรู้ โดยจะต้องพยายามรวบรวมความรู้ไม่ให้เกิดการกระจัดกระจาย รวมถึงการเปิดโอกาสให้บุคคลสามารถเข้าถึงความรู้ได้โดยง่าย

6) ระบบการถ่ายทอดความรู้ โดยจะต้องสามารถเชื่อมโยงความรู้ทั้งภายใน และภายนอก ให้เป็นระบบเดียวกัน รวมทั้งการใช้ระบบเครือข่ายสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติ

7) เป้าหมายหลัก ในการร่วมกันสร้างความรู้ใหม่ ทุกคนจะต้องมีเป้าหมายหลักเดียวกัน จึงควรสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในแนวทางเดียวกัน

### 2.3.6 การจัดการความรู้ตามแนวคิดในงานวิจัยของ นาวาตรี สมจิตร หล้าวรรณะ (2548)

น.ต.สมจิตร ได้เสนองานวิจัย ในเรื่อง “การพัฒนากองทัพเรือให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” ได้ทำการวิจัยโดยการศึกษาสภาพองค์การของกองทัพเรือ รวมทั้งรูปแบบการปฏิบัติงานภายในกองทัพเรือ แล้วนำไปวิเคราะห์เปรียบเทียบกับทฤษฎี และแนวคิดของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ในงานวิจัย น.ต.สมจิตร ได้เสนอแนวความคิดในเรื่องของการสร้างวินัย 5 ประการ ของ Peter M. Senge (อ้างใน สมจิตร หล้าวรรณะ 2548: 20-24) เป็นแนวทางในการพัฒนากองทัพเรือให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย (1) ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) (2) แบบแผนความคิด (Mental Model) (3) การเรียนรู้โดยทีม (Team Learning) (4) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) และ (5) การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)

ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบ และระบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ น.ต.สมจิตร ได้จำแนกปัจจัยองค์ประกอบออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่

1) ด้านยุทธศาสตร์ ในการกำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของกองทัพเรือ จะต้องให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้

2) ด้านโครงสร้าง คือต้องพิจารณาโครงสร้างการจกกำลังและสายการบังคับบัญชา ให้เอื้ออำนวยต่อการจัดการความรู้ และการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ

3) **ด้านวัฒนธรรม** ต้องสร้างบรรยากาศในการเอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์กร รวมทั้งการปรับปรุง แก้ไข กฎเกณฑ์การปฏิบัติต่างๆ ให้เป็น วัฒนธรรมของการเรียนรู้ และวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนความรู้

4) **ด้านบุคลากร** ต้องส่งเสริมและสนับสนุนกำลังพลให้มีโอกาสในการ เรียนรู้และการพัฒนาตนเองในรูปแบบต่างๆ เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะของตน สร้างจิตสำนึกในการ รวบรวม แลกเปลี่ยน และถ่ายทอดความรู้ สร้างความเชื่อมั่นในคุณค่าการเรียนรู้ และการแสดงออก ทางภูมิปัญญา

5) **ด้านการเรียนรู้** ต้องพัฒนาวิสัย 5 ประการให้แก่กำลังพลผ่านระบบ การศึกษาที่มีอยู่ เน้นกระบวนการพัฒนาความรู้ สร้างแบบแผนความคิด และให้คิดอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมความคิด และริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และ ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

6) **ด้านเทคโนโลยี** ต้องพัฒนาระบบสารสนเทศ และ โสตทัศนูปกรณ์ต่างๆ เพื่อ เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ และใช้ประโยชน์จากระบบสารสนเทศในการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

### 2.3.7 การจัดการความรู้ ตามแนวคิดในงานวิจัยของ คาวูฉิ ฝาสันเทียะ และคณะ (2549)

แนวคิดของ คาวูฉิ ฝาสันเทียะ, มงคล อังคศิริทองกุล และวันดี สมิตอุปถัมภ์ ได้เสนองานวิจัย ในเรื่อง “การพัฒนาการจัดการความรู้ของบุคลากร สำนักงานป้องกันควบคุมโรค ที่ 2 จังหวัดสระบุรี ปี 2548” เป็นการศึกษาวิจัย เพื่อค้นหาปัญหาการจัดการความรู้ของบุคลากรใน สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 2 จังหวัดสระบุรี ในปี พ.ศ.2548 เพื่อใช้ในการสร้างกระบวนการ จัดการความรู้ของบุคลากร รวมทั้งการพัฒนาการแก้ไขปัญหาระบบการจัดการความรู้

ผลการวิจัยสามารถวิเคราะห์ได้ว่า มีปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ ของ บุคลากร สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 2 จังหวัดสระบุรี ประกอบด้วย

1) **การสื่อสาร** เพื่อเชื่อมโยงวัฒนธรรมภายในบุคคลของแต่ละคน ซึ่ง สามารถแก้ไขได้โดยการเพิ่มพูนความรู้ และทำความเข้าใจในการทำงาน ตลอดจนการสร้างกลไก ในการกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน

2) **การเพิ่มพูนความรู้ในการทำงาน** ให้ทุกคนมีความเข้าใจในการปฏิบัติงาน มีถูกเชื่อมโยงเข้ากับแนวทางการจัดการความรู้ขององค์กร โดยจะต้องสร้างกลไกในการกระตุ้นให้ เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็นระหว่างกัน

3) **การพิจารณาแผนกลยุทธ์ด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากร** โดย พิจารณาทบทวน หน้าที่ และภารกิจหลักขององค์กร ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และแผนกลยุทธ์



### 2.3.8 การจัดการความรู้ ตามแนวคิดในงานวิจัยของ ครุณี ไโรเปียม (2549)

แนวคิดของ ครุณี ไโรเปียม ได้เสนองานวิจัย ในเรื่อง “แนวทางการจัดการความรู้ ของสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงศึกษาธิการ” เป็นการวิจัยโดยการศึกษาแนวทางการจัดการความรู้ และปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ ของสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงศึกษาธิการ โดยประยุกต์ใช้แนวคิดจากตัวแบบการจัดการความรู้ Xerox Model และ TUNA Model ร่วมกัน ซึ่งเป็นตัวแบบการจัดการความรู้ของตะวันตก และตะวันออก มาเป็นกรอบในการศึกษาวิจัย

กรอบแนวคิดในการผสมผสานระหว่าง Xerox Model และ TUNA Model มีกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย (1) การกำหนดเป้าหมาย (2) การดำเนินการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย การจัดการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม การสื่อสาร กระบวนการและเครื่องมือ การฝึกอบรมและการเรียนรู้ การวัดผล การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล และ (3) การจัดเก็บความรู้ การศึกษาหาแนวทางในการจัดการความรู้ ทำให้ได้ข้อค้นพบแนวทางในการจัดการความรู้ ของสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงศึกษาธิการ ดังนี้

1) จัดให้มีกิจกรรมเพื่อกระตุ้นพฤติกรรมของข้าราชการ ให้เป็นผู้สนใจใฝ่เรียนรู้ และให้ความร่วมมือในการจัดการความรู้ โดยผู้บริหารจะต้องมีบทบาทสำคัญและดำเนินการในเรื่องนี้อย่างจริงจัง

2) การจัดกิจกรรมตามกระบวนการจัดการความรู้ ตามกรอบแนวคิดที่กำหนดขึ้น จะทำให้หน่วยงานสามารถนำไปใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ ให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายของสำนักงาน และกำหนดกิจกรรมการจัดการความรู้ที่มีความกลมกลืนกับการปฏิบัติการประจำวัน ซึ่งจะทำให้การดำเนินการเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

จากผลการวิจัย ได้เสนอข้อค้นพบที่สำคัญคือ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงศึกษาธิการ ได้แก่

1) ปัจจัยด้านผู้นำ การจัดการความรู้จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร โดยผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในแนวคิด และตระหนักถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการความรู้

2) ปัจจัยด้านโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยี การมีความพร้อมในด้านสถานที่ เทคโนโลยี และอุปกรณ์ ที่จำเป็นต้องใช้ในการจัดการความรู้ โดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการจัดการความรู้ จะช่วยในการค้นหา ดึงเอาความรู้ไปใช้ ทำการวิเคราะห์ข้อมูล และจัดเก็บระบบ อันจะช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จได้

3) **ปัจจัยด้านกลยุทธ์และแผนงาน** กลยุทธ์จะทำให้มีทิศทางที่ชัดเจน เพื่อที่จะนำเอาเป้าหมายกลยุทธ์มาเป็นกรอบในการกำหนดแผนงานและกิจกรรมต่างๆ ที่จำเป็น เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้

4) **ปัจจัยด้านวัฒนธรรม** เป็นวัฒนธรรมของการเปลี่ยนแปลงและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคคลภายในองค์กร ซึ่งถ้าหากองค์กรใดมีบุคลากรที่ไม่ยอมแลกเปลี่ยนความรู้กัน เพราะกลัวว่าตนเองจะหมดความสำคัญไป จะเป็นวัฒนธรรมที่กีดขวางการแบ่งปันความรู้ขององค์กร การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในเรื่องนี้ ต้องใช้เวลานาน หน่วยงานจึงต้องให้ความพยายามในการดำเนินงานอย่างเต็มที่

5) **ปัจจัยด้านคณะทำงานหรือแกนนำ** มีความสำคัญต่อการดำเนินการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ คณะทำงานจะเป็นผู้ทำหน้าที่ในการเชื่อมโยง และบูรณาการองค์ประกอบของการจัดการความรู้ ได้แก่ คน เทคโนโลยี และกระบวนการจัดการความรู้ให้มีความสัมพันธ์กันอย่างสมดุล

6) **ปัจจัยด้านความร่วมมือ** ก่อให้เกิดการแบ่งปัน แลกเปลี่ยน ถ่ายทอดความรู้ เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมของการเรียนรู้ ที่ต้องปลูกฝังให้เกิดเป็นค่านิยมของข้าราชการทุกคนในองค์กร

7) **ปัจจัยด้านแรงจูงใจ** การสร้างแรงจูงใจเป็นการเสริมให้บุคคลเกิดความพอใจ เมื่อสร้างให้บุคคลเกิดความรู้สึกพอใจ บุคคลก็จะตั้งใจทำกิจกรรมนั้น สำหรับการจัดการความรู้ สามารถทำได้หลายวิธี เช่น การยกย่องชมเชย หรือการให้รางวัล

### 2.3.9 การจัดการความรู้ตามแนวคิดในงานวิจัยของ พรนภา อินตางาม (2549)

แนวคิดของ พรนภา อินตางาม ได้เสนองานวิจัยในเรื่อง “การจัดการความรู้ของหัวหน้ากลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน กระทรวงสาธารณสุข” ในการศึกษาการจัดการความรู้ของหัวหน้ากลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ทำให้สามารถวิเคราะห์ปัจจัยได้ว่ามี ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของ หัวหน้ากลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน ประกอบด้วย

1) **วุฒิการศึกษาของผู้บริหารและสมาชิกในกลุ่ม** มีผลต่อการจัดการความรู้ โดยที่ความสำเร็จจะแปรตามระดับการศึกษา

2) **ความรู้ความเข้าใจในการจัดการความรู้** โดยผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้ จะมีความเข้าใจในการปฏิบัติ และจะมีการจัดการความรู้ที่สูงกว่า

### 2.3.10 การจัดการความรู้ ตามแนวคิดในงานวิจัยของ นาวาตรี ปรัชญา โพธิ์ย้อย (2549)

น.ต.ปรัชญา ได้เสนองานวิจัย ในเรื่อง “การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้กับกองพันทหารราบนาวิกโยธินในพื้นที่ภาคใต้” ด้วยแนวความคิดที่ว่า การใช้เครื่องมือหรือวิธีการดำเนินงานเพื่อนำไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น ในทางปฏิบัติแล้ว กระบวนการจัดการความรู้ ถือเป็นเครื่องมือที่สามารถนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายได้ ทั้งการบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาหน่วยงาน การบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ การบรรลุเป้าหมายในการทำงาน การบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาคน และการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาการทำงานเป็นทีม

ในการวิจัย น.ต.ปรัชญา ได้ทำการศึกษากระบวนการเรียนรู้ของกำลังพลในกองพันทหารราบนาวิกโยธินในพื้นที่ภาคใต้ โดยการศึกษา ค้นคว้า และรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ เอกสารทางราชการ และเอกสารวิจัย แล้วนำไปวิเคราะห์เปรียบเทียบกับการใช้แนวทางทฤษฎีของกระบวนการจัดการความรู้

ผลการวิจัยของ น.ต.ปรัชญา ได้เสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย

1) *ภาวะผู้นำ และกลยุทธ์ (Leadership and Strategy)* การจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จได้ ต้องอาศัยการสนับสนุนจากผู้บริหารขององค์การ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิด และตระหนักถึงผลประโยชน์ที่องค์การจะได้รับจากการจัดการความรู้ เพื่อสื่อสาร และผลักดัน ให้มีการจัดการความรู้ในองค์การ โดยคำนึงถึงการใช้กลยุทธ์ที่มีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนในการจัดการความรู้ และนำเป้าหมายในการจัดการความรู้ขึ้นมาใช้ในการกำหนดแผนงาน และกิจกรรมต่างๆ

2) *วัฒนธรรมองค์การ (Culture)* ตามความคิดของ Bob Buckman (อ้างในปรัชญา โพธิ์ย้อย 2549: 49-50) ประธานเจ้าหน้าที่บริหารของบริษัท Buckman Laboratories ซึ่งเป็นองค์การที่ได้รับการจารึกชื่ออยู่ในหอประกาศเกียรติคุณของ “MAKE” (Most Admired Knowledge Enterprise) ซึ่ง Bob Buckman ได้กล่าวไว้ว่า กว่า 90% ของกิจกรรมทางด้านการจัดการความรู้ จะประสบความสำเร็จได้ คือ วัฒนธรรมองค์การ และสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้้องค์การประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ คือ วัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคคลภายในองค์การ

3) *เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้ (Technology)* ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยเฉพาะอินเทอร์เน็ต และอินทราเน็ต เป็นแรงผลักดันที่ช่วยให้การ

แลกเปลี่ยนความรู้สามารถทำได้ง่ายขึ้น นอกจากนี้ ระบบฐานข้อมูลที่ทันสมัยก็มีส่วนช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4) **โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure)** โครงสร้างพื้นฐานเป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยให้กิจกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้ดำเนินการไปได้อย่างราบรื่น ซึ่งโครงสร้างพื้นฐานนี้อาจเป็นได้ทั้งสิ่งที่จับต้องได้ เช่น สถานที่หรืออุปกรณ์ต่างๆ ที่ช่วยให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความรู้กัน และสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น วิธีในการแลกเปลี่ยนความรู้กันในชีวิตประจำวัน

5) **การวัดผล (Measurements)** องค์กรจะไม่สามารถพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติการได้ หากไม่ทราบถึงสถานะในปัจจุบัน และองค์กรจะไม่สามารถทราบสถานะปัจจุบันได้ ถ้าไม่มีการวัดผล ดังนั้น การวัดผลของการจัดการความรู้จะต้องสามารถทำให้องค์กรทราบถึงสถานะปัจจุบันได้ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้

#### 2.4 กรณีศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้

ปัจจุบัน แนวคิดในการจัดการความรู้ ได้ถูกนำไปทดลองใช้กับหน่วยงานต่างๆ มากมาย ซึ่งมีทั้งประสบผลสำเร็จ และประสบอุปสรรคมากมาย ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมกรณีศึกษาจากองค์กรต่างๆ ที่ผู้วิจัยเห็นว่า มีการนำแนวทางการจัดการความรู้ไปใช้ได้ผลเป็นอย่างดี และเป็นที่น่าสนใจสำหรับองค์กร ซึ่งผู้วิจัยพิจารณาแล้ว เห็นว่าแนวคิดต่างๆ น่าจะสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับกองเรือยุทธการได้ โดยมีแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่ได้จากกรณีศึกษา ดังนี้

##### 2.4.1 กรณีศึกษา: การจัดการความรู้ของบริษัท ปูนซิเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) (2548)

บริษัท ปูนซิเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) (อ้างใน ปราโมทย์ หลงเจริญ 2548: 42) มีการจัดการความรู้ และกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ในลักษณะเชิงรุก โดยการ

1) แยกกลุ่มคนออกเป็นกลุ่มตามความสามารถที่ไม่เท่ากัน

2) จัดพนักงานให้ทำงานกับพนักงานอาวุโส แล้วจัดให้มีการเรียนรู้และการสอนงานกันอย่างใกล้ชิดแบบตัวต่อตัว

3) นำความรู้ที่ได้มาเขียนเป็นคู่มือปฏิบัติงานเก็บไว้ในศูนย์กลางข้อมูล ซึ่งทุกคนสามารถเข้ามาใช้โดยผ่านระบบอินทราเน็ต

นอกจากนี้ ยังมีกิจกรรมอีกมากมาย เพื่อเป็นการสร้างบรรยากาศในการจัดการความรู้ในองค์กร โดยมีผู้บริหารเป็นผู้ให้การสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ อย่างเต็มที่

##### 2.4.2 กรณีศึกษา: การจัดการความรู้ของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2548)

การจัดการความรู้ของ สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (อ้างใน นำทิพย์ วิภาวิน 2548: 67) ใช้วิธีการนำความรู้มาใช้ประโยชน์ผ่านเว็บไซต์ โดยมีหลักการ ดังนี้

1) การแสวงหาความรู้จากภายในและภายนอกองค์กร (Capture) โดยนำความรู้มาบันทึกไว้ นำมาถนอมถนอง แล้วจัดความสำคัญและมีความจำเป็นต่อเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

2) การสร้างความรู้ใหม่ (Create) เป็นการสร้างความรู้ใหม่ขึ้นมาจากการเรียนรู้จากสื่อต่างๆ และจากประสบการณ์ของผู้ที่เคยสัมผัส

3) การแลกเปลี่ยนความรู้ (Sharing Knowledge) เป็นส่วนที่สำคัญที่สุด คือ การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างคนภายในด้วยกันเอง และคนภายนอก เป็นการเพิ่มเติมความรู้ให้มากขึ้น และเป็นส่วนที่สามารถดึงเอาความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้

4) การกลั่นกรอง (Distill) เป็นความรู้ที่ผ่านการกลั่นกรอง และยกระดับมาเป็นกระบวนการทัศน์ใหม่ เป็นความรู้ที่เกิดจากการทำวิจัย ทั้งในส่วนที่มาจากความรู้ภายในและความรู้ภายนอก

#### 2.4.3 กรณีศึกษา: การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (2548)

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (www.ku.ac.th) มีกระบวนการในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ได้แก่ การวิจัย การรวบรวมและจัดเก็บความรู้ การขนส่งและการสื่อสารความรู้ การถ่ายทอดความรู้ และการนำเอาความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยมีกิจกรรมที่มหาวิทยาลัยต้องดำเนินการหลักๆ คือ

1) ความพยายามในการนำความรู้ที่อยู่ในรูปสื่อต่างๆ เข้าจัดเก็บให้เป็นระบบ

2) การสร้างศูนย์กิจกรรมการเรียนรู้ โดยการเอื้ออำนวยให้เกิดศูนย์การเรียนรู้ระหว่างนิสิต ให้นิสิตมีกิจกรรมเพื่อการศึกษาระหว่างกัน โดยมีกิจกรรมและจัดหาอุปกรณ์ไอทีต่างๆ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้

3) การสร้างเครือข่าย และกิจกรรมระหว่างอาจารย์กับนิสิตผ่านเครือข่าย เพื่อให้ระบบสื่อสารระหว่างบุคคลดีขึ้น ซึ่งจะทำให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างกัน

#### 2.4.4 กรณีศึกษา: การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร (2548)

มหาวิทยาลัยนเรศวร (วิจารณ์ พานิช อังใน ปราโมทย์ หลงเจริญ 2548: 43) ได้ทำการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้โดยการปรับการปฏิบัติให้เข้าไปอยู่ในงานประจำวัน เพื่อให้ทุกคนสามารถนำความรู้ไปใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นการสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร

การจัดการความรู้ใน มหาวิทยาลัยนเรศวร มีการวางนโยบายเชิงเป้าหมาย ด้านการจัดการความรู้ไว้ ดังนี้

- 1) การสร้างความเข้าใจให้กับทุกคนในองค์กร
- 2) การสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้
- 3) สร้างเว็บไซต์ที่สามารถเชื่อมต่อและแลกเปลี่ยนความรู้กันได้ ทั้งภายใน

และภายนอก

#### 2.4.5 กรณีศึกษา: การจัดการความรู้ของหน่วยงานราชการของ กรมบัญชีกลาง (2549)

กรมบัญชีกลาง (อ้างใน ครุณี ไร่เปี่ยม 2549: 112-113) ได้ดำเนินการจัดการความรู้อย่างเป็นรูปธรรม โดยยึดแนวทางการดำเนินการตามคู่มือการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้ร่วมมือกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ในการจัดทำคู่มือ เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นแนวทางในการจัดการความรู้ให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยในส่วนของกรมบัญชีกลางได้มีแผนในการดำเนินการ ดังนี้

1) แต่งตั้งทีมงานและผู้บริหารงานในการจัดการความรู้ ประกอบด้วย คณะทำงานจัดการความรู้ มีหน้าที่รับผิดชอบในการวางแผน การจัดการความรู้ ให้เป็นไปตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และคณะทำงานชุดย่อย มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนจัดการความรู้ตามแนวทางที่คณะทำงานฯ มอบหมาย

2) กำหนดขอบเขตการจัดการความรู้ โดยกรมบัญชีกลางได้กำหนดขอบเขตในการจัดการความรู้ (KM Focus Area) ที่สนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์

3) เป้าหมายการจัดการความรู้ กรมบัญชีกลางได้กำหนดเป้าหมายทั้งหมดที่สอดคล้องกับขอบเขตของการจัดการความรู้

4) ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) เพื่อให้การดำเนินการจัดการความรู้เป็นไปตามเป้าหมาย กรมบัญชีกลาง จึงได้เลือกทำในปัจจัยที่สามารถปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ได้แก่ปัจจัยต่างๆ ได้แก่ (1) ผู้บริหารระดับสูง จะต้องชี้นำ ส่งเสริม และสนับสนุน (2) ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ในการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงาน (3) การประสานงานและการสื่อสาร (4) ความร่วมมือของบุคลากร และหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง (5) ความพร้อมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (6) งบประมาณในการสนับสนุนการดำเนินการ และ (7) แรงจูงใจ

#### 2.4.6 กรณีศึกษา: การจัดการความรู้ของหน่วยงานราชการของ กรมอนามัย (2549)

กรมอนามัย (อ้างใน ครุณี ไร่เปี่ยม 2549: 114-116) ได้นำการจัดการความรู้ที่สามารถปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม มาใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ ให้สามารถสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ของกรมอนามัย โดยมีแผนในการปฏิบัติ ดังนี้

1) **ตั้งทีมงานจัดการความรู้และผู้บริหารความรู้** ประกอบด้วย คณะกรรมการจัดการความรู้ ที่มีหน้าที่ต่างๆ ได้แก่ การสนับสนุนผลักดัน จัดทำแผนและบริหารแผน ส่งเสริมกิจกรรมเสริมสร้างความรู้ ช่วยอำนวยความสะดวก และจัดการศูนย์ความรู้

2) **ขอบเขตการจัดการความรู้ (KM Focus Areas)** โดยกรมอนามัยได้นำการจัดการความรู้มาใช้เป็นเครื่องมือในการสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ โดยกำหนดขอบเขตตามข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for change) ประกอบด้วย การพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถ การสร้างการมีส่วนร่วม และการบริหารความสัมพันธ์ และกำหนดขอบเขตการจัดการความรู้ที่จะเลือกดำเนินการ

3) **ตั้งเป้าหมายการจัดการความรู้ (Desire State)** ที่สอดคล้องกับขอบเขตการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การทำให้การจัดการความรู้เข้าเป็นแนวทางการทำงาน การจัดทำข้อตกลงร่วม (Commitment) ที่ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนให้มีการบริหารความรู้ในองค์กร และจัดให้มีกิจกรรมสนับสนุนการจัดการความรู้ของหน่วยงานในสังกัด

4) **ปัจจัยเพื่อความสำเร็จ** เพื่อให้การดำเนินการจัดการความรู้ตามเป้าหมายที่เลือก สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีรูปธรรมในองค์กร คือ (1) การจัดตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบที่เป็นรูปธรรม (2) การมีแผนและมีการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ (3) การใช้กระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการสร้างความร่วมมือ (4) การทำข้อตกลงร่วมของผู้บริหาร และ (5) การทำให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งในการทำงาน

5) **การกำหนดเกณฑ์การประเมินระดับความสำเร็จ** โดยกรมอนามัยได้กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ มีองค์ประกอบ 7 ประการ ได้แก่ (1) กระบวนการ (2) การสนับสนุนจากผู้บริหาร (3) การสะสมความรู้ในงานที่เกี่ยวข้อง (4) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้ (5) การใช้การจัดการความรู้เป็นกลไกสร้างการมีส่วนร่วมของภาคเครือข่าย (6) ผลที่เกิดกับคนในองค์กรอันเนื่องมาจากการจัดการความรู้ และ (7) การประเมินผล

#### 2.4.7 กรณีศึกษา: การจัดการความรู้ของหน่วยงานราชการของ กรมราชทัณฑ์ (2549)

กรมราชทัณฑ์ (อ้างใน ครุณี ไร่เปี่ยม 2549: 117-118) ได้กำหนดให้การจัดการความรู้ภายในองค์กรเป็นเครื่องมือในการจัดการแบบหนึ่ง ควบคู่ไปกับเครื่องมือทางการจัดการอื่นๆ เพื่อให้กรมราชทัณฑ์เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการสร้างระบบจัดการความรู้ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1) **พัฒนาองค์ความรู้ที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะ** ในรูปแบบของวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) นำมาใช้ให้เกิดความก้าวหน้าในงานตามยุทธศาสตร์

2) **เผยแพร่องค์ความรู้ที่ได้รับการพัฒนานี้** ไปสู่ส่วนงานต่างๆ และเกิดการต่อยอดเป็นองค์ความรู้ใหม่ และปรับปรุงองค์ความรู้เดิมที่มีอยู่

3) พัฒนาระบบงาน ที่สนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ และการปลูกฝัง กระบวนการเหล่านี้ ให้เป็นส่วนหนึ่งในวิธีการทำงานปกติ

ปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาสภาพแวดล้อมของกรมราชทัณฑ์ ให้เป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่

1) การสร้างกลุ่มผู้เอื้ออำนวยกระบวนการเรียนรู้ ให้มีการจัดเก็บ การจัดหมวดหมู่ และเผยแพร่ความรู้

2) กลยุทธ์ด้านเครือข่ายความรู้ โดยต้องมีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมและ เครือข่าย ให้ตรงกับความต้องการและวัฒนธรรมขององค์การ และการปฏิบัติผ่าน โครงการนำร่อง

3) สร้างสมรรถนะให้แก่บุคลากร โดยพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมตาม แนวทางที่เป็นเอกลักษณ์ของกรม และผ่านทางกรพัฒนาความรู้โดยคลังสมอง (Think Tank)

ในการออกแบบและวางระบบการจัดการความรู้สำหรับกรมราชทัณฑ์ แบ่งเป็น 3 ระยะ ได้แก่

1) พัฒนาผู้เอื้ออำนวยกระบวนการเรียนรู้ (Knowledge Facilitator)

2) จัดตั้งเครือข่ายกลุ่มงาน (Community of Practices/CoPs Founding)

3) บริหารและใช้งานสินทรัพย์ความรู้ (Knowledge Asset Management)

#### 2.4.8 กรณีศึกษา: การจัดการความรู้ในองค์การ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2549)

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (อ้างใน ปรัชญา โพธิ์ชัย 2549: 51-54) เป็น องค์การอิสระสังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม จัดขึ้นตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 18 มกราคม พ.ศ. 2537 โดยมีพันธกิจในการผลักดันและส่งเสริมการเพิ่มผลผลิตและคุณภาพ เพื่อเพิ่มศักยภาพการ แข่งขันขององค์การและของประเทศ โดยการให้คำปรึกษา แนะนำ และฝึกอบรมผู้ประกอบการและ บุคคลากรทุกระดับในองค์การ อีกทั้งยังทำการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาถ่ายทอดความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร รวมทั้งสร้างจิตสำนึกเกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิต และรณรงค์ให้นำ ไปใช้ให้เกิดประโยชน์

แนวคิดในการจัดการความรู้ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้ดำเนินการ โดยมีกิจกรรมในแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

1) การปรับเปลี่ยนและจัดการพฤติกรรม โดยการสร้างการยอมรับใน ความสำคัญของการจัดการความรู้ของผู้บริหารระดับสูงขององค์การ แต่งตั้งคณะทำงานจัดการ ความรู้และดำเนินการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม โดยเริ่มจากผู้บริหารในการจัดการความรู้ การสร้าง สภาพแวดล้อมที่ช่วยส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้

2) การสื่อสารทั่วทั้งองค์การ เป็นขั้นตอนในการสร้างความเข้าใจให้ พนักงานทั่วทั้งองค์การทราบถึงเหตุผลและความจำเป็นที่องค์การต้องจัดการความรู้ รวมทั้ง



ประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่างๆ ตามแผนปฏิบัติการ และกระตุ้นให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมดังกล่าว

3) การพัฒนากระบวนการและเครื่องมือ เป็นขั้นตอนหลักของโครงการ เนื่องจากการจัดทำโครงสร้างและเครื่องมือหลักในการรวบรวมความรู้ที่มีการแลกเปลี่ยนกัน และผู้ใช้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ ประกอบด้วย องค์ประกอบที่เป็นพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนความรู้ (CoP)

4) การเรียนรู้ การจัดการความรู้เป็นศาสตร์แขนงใหม่ที่บุคคลเกือบทั้งหมด ยังไม่มีความรู้ความเข้าใจ ดังนั้นจึงต้องเน้นที่การให้ความรู้ ซึ่งมีทั้งรูปแบบที่เป็นทางการ และไม่ เป็นทางการ

5) การวัดและติดตามประเมินผล เป็นการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อติดตามความคืบหน้าในการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน และเพื่อวัดผลสำเร็จของการดำเนินการโดยรวม

6) การยอมรับและการให้รางวัล เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร

จากกรณีศึกษา คณะทำงานฯ พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ สรุปได้ดังนี้

1) ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ

2) การบูรณาการจัดการความรู้เข้ากับการปฏิบัติงานประจำวัน เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปสู่การแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากร

3) การมีทีมงานที่มีแรงจูงใจและความรู้ทักษะ การดำเนินโครงการจัดการความรู้เป็นศาสตร์แขนงใหม่ ในการปฏิบัติจึงมีการลองผิดลองถูกหลายครั้ง อีกทั้งพนักงานมักรู้สึกว่าเป็นการเพิ่มงานให้กับตนเอง ดังนั้น ผู้นำจึงต้องสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ปฏิบัติงานและช่วยผู้ปฏิบัติงานให้ทำงานได้เป็นผลสำเร็จ

4) การสร้างกลไกการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ผู้ปฏิบัติงานจะต้องสร้างกลไกเพื่อติดตามความคืบหน้าและปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง กลไกที่สำคัญสองประการคือการกำหนดตัวชี้วัด และการทบทวนผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่กำหนด

#### 2.4.9 กรณีศึกษา: การจัดการความรู้ของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) (2549)

บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) (รุ่งศักดิ์ เชื้อแก้ว อ้างใน ครุณี ไร่เปี่ยม 2549: 42) ได้เริ่มการจัดการความรู้จากการพิจารณาเป้าหมายของหน่วยงาน แล้วนำมาใช้เป็นตัวกำหนดความรู้ที่ต้องการใช้ โดยรวบรวมความรู้จากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

แล้วใช้การเผยแพร่ความรู้โดยใช้วิธีผสมผสาน เช่น การใช้การอบรมในห้องเรียน การใช้ระบบที่ปรึกษา และการเรียนรู้จาก e-Learning ภายในบริษัท ซึ่งเป็นการจัดการความรู้ในหลายรูปแบบ โดยเฉพาะการสนับสนุนให้พนักงานเข้าถึงความรู้ได้สะดวก จึงได้จัดทำเว็บไซต์เพื่อจัดการความรู้ขึ้น โดยใช้ความสามารถในการทำงานของพนักงานบริษัทเอง ดังนี้

1) **สำรวจความต้องการของบริษัท** ว่าต้องการให้พนักงานมีความรู้ในเรื่องอะไร ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง หรือข้อมูลความรู้ต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อใช้ในการทำงาน

2) **สำรวจความต้องการของพนักงาน** ว่าต้องการความรู้อะไรบ้าง ที่จะใช้ประโยชน์ในการทำงาน

3) **จัดให้มีผู้รับผิดชอบในการหาข้อมูลที่ต้องการดังกล่าว** มาใส่ในระบบที่พนักงานสามารถเข้าถึงได้ง่าย และประชาสัมพันธ์ให้ทุกคนที่สนใจได้ทราบถึงวิธีการเข้าถึงข้อมูลต่างๆ

4) **จัดให้มีการถาม และตอบคำถามต่างๆ** โดยผู้เชี่ยวชาญในด้านต่างๆ และมีรางวัลให้ทั้งผู้ตอบและผู้ถาม

5) **จัดให้มีกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)** ที่มีความเชี่ยวชาญ และมีความสนใจในเรื่องเดียวกัน เพื่อจะได้แบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน

6) **เปิดให้มีการแบ่งปันความรู้** โดยผ่านทางกระดานกิจกรรมต่างๆ

7) **จัดให้มีผู้ดูแลระบบ** เพื่อการค้นหาข้อมูล แล้วมานำเสนอไว้ในระบบ

นอกจากนี้ยังมีเครื่องมือที่ช่วยทำให้การจัดการความรู้ของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ประสบความสำเร็จ คือ การใช้ web board เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน การจดบันทึกที่มีประสิทธิภาพ การใช้กรณีศึกษา มาวิเคราะห์ความสำเร็จและความล้มเหลวของกิจการที่ได้เรียนรู้จากกรณีศึกษา และการสร้างเป้าหมายในการพัฒนาพฤติกรรมตามหลักวินัย 5 ประการ ของ Peter M. Senge เป็นต้น

## 2.5 แนวคิดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้

นอกจากแนวคิดในการจัดการความรู้ของนักวิชาการต่างๆ แล้ว ผู้วิจัยเห็นว่า ในการดำเนินกิจกรรมของการจัดการความรู้ จำเป็นจะต้องเกี่ยวข้องกับแนวคิดในแขนงอื่นๆ อีก ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่ามีความสำคัญต่อการทำการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ด้วย ผู้วิจัยจึงคิดว่าสมควรจะนำแนวคิดที่สำคัญบางแนวคิดมาประยุกต์เข้ากับแนวคิดการจัดการความรู้ที่ได้ศึกษาแล้ว เพื่อให้เกิดเป็นแนวคิดในการจัดการความรู้ที่เหมาะสมที่สุดที่จะสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับกองเรือยุทธการได้ โดยมีแนวคิดเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้อื่นๆ ที่สำคัญ ดังนี้

### 2.5.1 องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO)

ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และการจัดการความรู้ (Knowledge Management) อาจมองว่าเป็นเรื่องเดียวกันก็ได้ มองว่าเป็นคนละเรื่องแต่เกี่ยวข้องและส่งเสริมซึ่งกันและกันก็ได้ ซึ่งในความเป็นจริง การดำเนินการจัดการความรู้ จะต้องนำหลักการและวิธีการขององค์การแห่งการเรียนรู้มาประยุกต์ใช้ และในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ก็ต้องนำเอาวิธีการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้เช่นกัน (วิจารณ์ พานิช 2548: 45)

ตามหลักการแล้ว การจัดการความรู้ นับเป็นเครื่องมือ ไม่ใช่เป้าหมาย ไม่ใช่การเอาความรู้มาจัดระบบ หรือเพื่อให้คนอื่นมานำไปใช้ แต่เป็นการดำเนินการเพื่อให้การปฏิบัติงานมีการประยุกต์ใช้ความรู้อย่างเข้มข้น และทำให้งานมีผลสัมฤทธิ์สูง และเมื่อมีการประยุกต์ใช้ความรู้ในการทำงาน ก็มีการนำประสบการณ์จากการทำงานของพนักงานมารวมกันเพื่อสังเคราะห์และกลั่นกรองเป็นความรู้ใหม่ นั่นคือ ในกระบวนการจัดการความรู้ จะมีการสร้างความรู้ และกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างพนักงาน ทำให้ความรู้ถูกปรับไปเป็นความรู้ขององค์การ

#### 1) ความหมายของ องค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ตามความหมายของ Peter M. Senge (อ้างใน สมจิตร หล้าวรรณะ 2548: 19) กล่าวว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ สถานที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เป็นที่ซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่ๆ หลากหลายมากมาย ที่ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจ และเป็นที่ยังทุกคนต่างเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน”

Michael J. Marquardt (2006) กล่าวว่า “เป็นองค์การซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง ขณะเดียวกันทุกคนก็ช่วยองค์การในการเรียนจากความผิดพลาดและความสำเร็จ ซึ่งผลให้ทุกคนตระหนักในการเปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ”

David A. Gavin (อ้างใน สุชาติ กิจชนะเสรี 2549: 4) กล่าวว่า “คือองค์การที่มีลักษณะในการสร้าง แสวงหา และถ่ายโยงความรู้ และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ และการเข้าใจในสิ่งต่างๆอย่างถ่องแท้”

ใจความสำคัญสามารถสรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่ทำงาน และมีความสามารถในการเรียนรู้ และสามารถสร้างองค์ความรู้ได้เอง เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายร่วมขององค์การ เป็นองค์การที่สามารถรับรู้สิ่งเร้าต่างๆ เช่น ข่าวสาร ข้อมูล ความรู้ และการเปลี่ยนแปลงทั้งจากภายนอกและภายในตัวองค์กรเอง สามารถประมวลผล ทำความเข้าใจ ตีความออกมาเป็นแนวคิด นโยบาย

มาตรการ นวัตกรรม และแนวทางการปฏิบัติ ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว ทันเหตุการณ์ และเหมาะสมกับสภาพการณ์ และสามารถที่จะเรียนรู้จากประสบการณ์ในการประยุกต์ใช้ความรู้ นั้น เพื่อสั่งสมไว้เป็นสินทรัพย์ทางปัญญา สำหรับเลือกมาใช้ได้ต่อไปในอนาคต

## 2) องค์ประกอบของ องค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือองค์กรในอุดมคติ ตามแนวคิดของ Peter M. Senge (อ้างใน ปรัชญา โพธิ์ย้อย 2549: 36) ซึ่งเป็นผู้ที่มีความสำคัญในการผลักดันแนวคิดเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้เสนอไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น จะต้องปฏิบัติตามหลักวินัย (discipline) 5 ประการ คือ

(1) มีการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) คือ คนในองค์กรสามารถมองเห็นถึงความเชื่อมโยงต่อเนื่องของสรรพสิ่งและเหตุการณ์ต่างๆ ในโลก ซึ่งมีความสัมพันธ์ผูกโยงกันเป็นระบบ เป็นเครือข่าย ซึ่งผูกโยงด้วยสภาวะการ พึ่งพาอาศัยกัน (Interdependence)

(2) มีความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) สามารถเรียนรู้ พัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นเลิศในด้านต่างๆ ได้ หมายรวมถึงการจัดการจัดกลไกต่างๆ ในองค์กร เช่น โครงสร้างองค์กร ระบบสารสนเทศ ระบบการพัฒนาบุคคล หรือแม้แต่วิธีการปฏิบัติงานประจำวัน เพื่อให้คนในองค์กร ได้เรียนรู้สิ่งต่างๆ เพิ่มเติมได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะต่างกับ องค์กรแบบดั้งเดิมที่แบ่งงานตามหน้าที่เฉพาะ ตามสายงาน จนคนที่ทำงานสามารถเรียนรู้ได้แต่ จากงานที่ทำเฉพาะหน้า ซึ่งเป็นการจำกัดขีดความสามารถในการเรียนรู้ของคนให้เหลือเท่ากับ เครื่องจักร หรือฟันเฟืองชิ้นหนึ่งเท่านั้น และเมื่อบุคคลเหล่านี้ได้เวลาที่จะต้องเจริญก้าวหน้าขึ้นไปเป็นผู้บริหาร ที่ต้องมองกว้างไกล ก็จะพบว่าวิสัยทัศน์ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รวมทั้ง ความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคลเหล่านี้ได้ถูกเก็บกดเอาไว้จนยากที่จะรื้อฟื้นขึ้นมาได้

(3) มีแบบแผนความคิด (Mental Model) ของตนเอง ซึ่งเป็นกรอบในการเรียนรู้ ทำความเข้าใจความเป็นไปต่างๆ และสามารถที่จะบริหารปรับเปลี่ยน กรอบความคิด ของตน ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก และทำความเข้าใจได้ด้วย ซึ่งสอดคล้องกับความคิดในเชิงการรื้อปรับระบบ (Reengineering) ซึ่งจะเรียกส่วนนี้ว่าเป็นการคิดใหม่ (Rethink) หมายถึง การคิดใหม่ คือการกลับไปเริ่มต้นคิดใหม่ตั้งแต่รากฐาน

(4) มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ซึ่งจะเป็น กรอบความคิดเกี่ยวกับสภาพในอนาคตขององค์กร ที่ทุกคนในองค์กรมีความปรารถนาพร้อมกัน ที่จะมุ่งมั่นทำให้ กลายมาเป็นความจริง ทั้งนี้ก็เพื่อให้การเรียนรู้ ริเริ่ม ทดลองสิ่งใหม่ๆ ของคนในองค์กร เป็นไปในทิศทาง หรือกรอบแนวทางที่มุ่งไปสู่จุดเดียวกัน คือสภาพขององค์กรที่ทุกคนต้องการ และเพื่อ

ป้องกันการเรียนรู้แบบ ต่างคนต่างคิด ต่างคนต่างทำ ไปคนละทิศละทาง จนสูญเสียความเป็นองค์การ ที่ทุกคนมีจุดหมายร่วมกัน

(5) *มีการเรียนรู้โดยทีม (Team Learning)* คือ มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดข้อมูลระหว่างกันและกัน ทั้งในเรื่องของความรู้ใหม่ๆ ที่ได้มาจากการค้นคิด หรือจากภายนอก และในด้านของประสบการณ์การเรียนรู้ ซึ่งอาจจะมีทั้งความสำเร็จ และความล้มเหลว การนำความรู้เหล่านี้มาแลกเปลี่ยนกันย่อมทำให้เกิดการแพร่กระจายวิทยาการใหม่ๆ ส่วนในด้านการนำ ความล้มเหลว มาแลกเปลี่ยนกันนั้น ก็จะช่วยไม่ให้อีกคนอื่นมาทำผิดซ้ำในเรื่องที่เคยมีคนพลาดมาแล้ว นั่นเอง และนอกจากนี้ การเรียนรู้เป็นทีมนี้ ยังควรครอบคลุมไปถึงการเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วย ซึ่งการเรียนรู้และพัฒนาในเรื่องนี้ ก็จะช่วยให้การทำงานร่วมกันในองค์การ มีความเป็นทีมที่ดีขึ้น ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกแต่ละคนสามารถแสดงศักยภาพที่มีอยู่ออกมาได้อย่างเต็มที่ด้วย

ทั้ง 5 ประการที่กล่าวมาก็คือ ลักษณะ หรือแนวทางการปฏิบัติที่องค์การพึงปฏิบัติเพื่อเพิ่มพูนขีดความสามารถในการเรียนรู้ของสมาชิกแต่ละคน และของทั้งองค์การ ให้มีความสามารถในการดำเนินงานให้ก้าวหน้าไปได้ในโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

### 3) *ตัวแบบในเชิงระบบขององค์การแห่งการเรียนรู้*

Michael J. Marquardt (2006) ได้เสนอแนวคิดที่ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้จะไม่สามารถเกิดขึ้น และไม่สามารถคงอยู่ได้ หากปราศจากความเข้าใจ และการพัฒนาระบบย่อยที่สัมพันธ์กันทั้ง 5 ระบบ ประกอบด้วย

(1) *ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning Subsystem)* คือ ระบบย่อยที่เกี่ยวข้องกับระดับบุคคล (Individual Learning) ระดับกลุ่ม (Group/Team Learning) และระดับองค์การ (Organizational Learning) โดยมีทักษะที่สำคัญในการคิดเชิงระบบ (system thinking) รูปแบบความคิด (mental models) การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (self-directed learning) และการเสวนา (dialogue) ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็นประเภทคือ การเรียนรู้เชิงปรับตัว (Adaptive Learning)

(2) *ระบบย่อยด้านองค์การ (Organization Subsystem)* คือ การกำหนดให้กลุ่มคนมาทำงานร่วมกันอย่างมีกระบวนการและแบบแผน โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ วิสัยทัศน์ (Vision) คือสิ่งที่รวมเอาความหวัง เป้าหมาย และทิศทางในอนาคตขององค์การเข้าไว้ด้วยกัน วัฒนธรรม (Culture) คือค่านิยม ความเชื่อ วิถีปฏิบัติ และประเพณีขององค์การ กลยุทธ์ (Strategy) คือแผนการปฏิบัติ วิธีการ และขั้นตอน ที่จะทำให้องค์การบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ และ โครงสร้าง (Structure) คือโครงสร้างขององค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งควรจะมีลักษณะแบนราบ ไม่มีขอบเขต และมีความคล่องตัวสูง

(3) *ระบบย่อยด้านคน (People Subsystem)* คือ ระบบที่ประกอบด้วย คนในกลุ่มที่มีคุณค่าต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ผู้จัดการและผู้นำ (Managers and Leaders) เป็นผู้ฝึกสอน เป็นพี่เลี้ยง และเป็นแบบอย่างให้กับคนอื่น พนักงาน (Employee) ซึ่งจะต้องได้รับการ ฝึกอบรมและความคาดหวัง ตลอดจนการวางแผนบุคคลในอนาคต ลูกค้า (Customers) เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการระบุนความต้องการผลิตภัณฑ์และบริการ หุ้นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจ (Business Partner and Alliances) เป็นผู้ช่วยในการแบ่งปันผลประโยชน์ สมรรถนะ ความรู้ และผู้ขาย (Supplier and Vendors) เป็นผู้ที่มีบทบาทร่วมในโปรแกรมการสอนต่างๆ และชุมชน (Community) ได้แก่ กลุ่มต่างๆ ทางสังคม เศรษฐกิจ และการศึกษา ซึ่งจะมีส่วนในการให้และการรับข้อมูล

(4) *ระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge Subsystem)* คือ การบริหารจัดการความรู้ขององค์กร ประกอบไปด้วย (1) การแสวงหาความรู้ (Acquisition) คือการสะสม ข้อมูล และสารสนเทศที่มีอยู่ทั้งภายในและภายนอกองค์กร (2) การสร้างความรู้ (Creation) คือการ สร้างความรู้โดยอาศัยกระบวนการที่แตกต่างกัน (3) การจัดเก็บความรู้ (Storage) คือการทำรหัสและ เก็บรักษาความรู้ที่มีค่าขององค์กรเพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ (4) การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ (Analysis and Data Mining) เกี่ยวข้องกับเทคนิคในการวิเคราะห์ข้อมูล การปรับโครงสร้าง การทำความรู้คงคลัง การทำข้อมูลให้ถูกต้อง และการทำให้องค์กรสามารถค้นหา ความหมายของข้อมูลที่มีอยู่ได้อย่างสมบูรณ์ (5) การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ (Transfer and Dissemination) คือการเคลื่อนย้ายข้อมูลและความรู้ในองค์กร โดยอาจใช้เครื่องมือหรือคนก็ได้ และ (6) การประยุกต์ใช้ และการทำให้ข้อมูลถูกต้อง เทียบตรง (Application and Validation) คือการใช้และการประเมินความรู้โดยคนในองค์กร เป็นการนำเอาความรู้และประสบการณ์ขององค์กร มาใช้ประโยชน์อย่างต่อเนื่อง

(5) *ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology Subsystem)* เป็นเครื่องมือที่เป็นเครือข่ายเทคโนโลยี และเครื่องมือทางข้อมูลต่างๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้คนในองค์กรเข้าถึง ความรู้และมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยรวมถึงตัวระบบและ กระบวนการทางเทคโนโลยี ตลอดจนโครงสร้างของความร่วมมือที่จะทำให้เกิดทักษะในการ ประสานงาน การสอนงาน และทักษะเกี่ยวกับความรู้ด้านอื่นๆ โดยมีองค์ประกอบสำคัญคือ เทคโนโลยีสำหรับจัดการความรู้ (Technology for Managing Knowledge) คือเทคโนโลยีทางด้าน คอมพิวเตอร์ที่ใช้รวบรวมจัดเก็บความรู้ขององค์กร และ เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้ (Technology for Enhancing Knowledge) เกี่ยวข้องกับการใช้วิดิทัศน์ โสตทัศน และการฝึกอบรม แบบสื่อผสมผสาน ในการถ่ายทอดและพัฒนาความรู้และทักษะของคนในองค์กร

4) การนำแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้มาประยุกต์ใช้กับการจัดการความรู้ หากจะทำความเข้าใจแล้ว ระบบการจัดการความรู้ในองค์กร หมายถึง การที่ส่วนราชการมีรูปแบบที่ชัดเจนของการรวบรวมฐานความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นองค์ความรู้ และมีการถ่ายทอดและแบ่งปัน ความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ พัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพัฒนาส่วนราชการเข้าสู่รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ยั่งยืน โดยมุ่งพัฒนาที่ความรู้ 2 ประเภท คือ ความรู้ซ่อนเร้น และ ความรู้เด่นชัด

จากกระบวนการในการจัดการความรู้ในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย การระบุมความรู้ การแสวงหา การคัดกรอง การจัดเก็บ การนำไปใช้ และการต่อยอดความรู้ รวมถึงการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้ และการแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร การกำหนดแนวทาง และวิธีปฏิบัติงาน ตลอดจนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการความรู้ในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น

การจัดการความรู้ และองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นเรื่องที่มีความสัมพันธ์กันอย่างยิ่ง เนื่องจาก แนวคิดในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การที่จะทำให้คนในองค์กร เรียนรู้ปัจจัยต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอก เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาตนเองและการดำเนินงานขององค์กร หรือกล่าวได้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีการปรับเปลี่ยนและค้นหาวิถีทางใหม่ๆ ในการผลิต หรือการบริการ อันจะนำมาซึ่งการเพิ่มประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้ การที่องค์กรจะสามารถเรียนรู้เพื่อพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องมีการจัดการความรู้ควบคู่ไปด้วยเสมอ

#### 2.5.2 กระบวนการในการเรียนรู้ขององค์กร (Learning Loop: LL)

แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้ของ David A. Kolb (1991) นับว่าเป็นแนวคิดที่ทำให้สามารถวิเคราะห์ถึงการพัฒนาการจัดการความรู้ได้อย่างชัดเจน โดยเฉพาะเมื่อนำวงจรการเรียนรู้ของ Kolb มาวิเคราะห์เทคนิคการบริหารต่างๆ ที่นิยมนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กร และการจัดการ โดยเป็นการจัดระบบ และสร้างค่านิยม และวัฒนธรรมให้ทุกๆ ส่วน ทุกๆ คน ในองค์กร พยายามหาแนวทางในการยกระดับคุณภาพ และประสิทธิภาพ การดำเนินงาน ให้ดีขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง

##### 1) ความหมายของ กระบวนการในการเรียนรู้ขององค์กร

David A. Kolb (อ้างใน ปรัชญา โพธิ์ย้อย 2549: 21-26) ได้เคยเสนอความหมายของกระบวนการในการเรียนรู้ไว้ว่า “คือ การเรียนรู้ ที่ประกอบด้วยสองมิติ ได้แก่ การ

รับรู้ (Perception) และกระบวนการ (processing) นั่นคือ การเรียนรู้ นั้น จะเกิดจากการที่คนเรารับรู้ แล้วนำข้อมูลข่าวสารนั้น ไปจัดกระบวนการเสียใหม่ ตามความถนัดของตนเอง”

การเรียนรู้ (perception) นั้น เกิดได้ 2 วิธี คือ การเรียนรู้จากประสบการณ์ ตรง กับ การเรียนรู้จากการค้นหา สำหรับกระบวนการ (processing) นั้น ก็เกิดได้ 2 วิธีเช่นกัน คือ การเรียนรู้จากการทดลอง กับ การเรียนรู้จากการสังเกตและไตร่ตรอง ดังจะดำเนินกันไปเป็นวงจรหรือ กระบวนการในการเรียนรู้ของคนในองค์กร นั่นคือการเรียนรู้อันเกิดจากการที่คนได้รับรู้ข้อมูล ข่าวสาร แล้วนำไปจัดระบบใหม่ตามความถนัดของตนเอง

## 2) องค์ประกอบของ กระบวนการในการเรียนรู้ขององค์กร

David A. Kolb ได้เคยเสนอแนวคิดของ กระบวนการในการเรียนรู้ของ องค์กร หรือ วงจรการเรียนรู้ (Learning Loop) ว่ามีขั้นตอนอยู่ 4 ขั้นตอน ซึ่งประกอบด้วย

(1) การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง (Concrete Experience: CE) คือ การเรียนรู้ที่ได้มาจากการได้มีประสบการณ์ด้วยตนเอง องค์กรก็สามารถเรียนรู้ได้จาก ประสบการณ์ตรงนี้ได้เช่นกัน โดยการเรียนรู้บทเรียน ข้อคิด หรือข้อปฏิบัติจากประสบการณ์ เป็น ต้น

(2) การเรียนรู้จากการสังเกตและไตร่ตรอง (Reflective Observation: RO) เป็นการเรียนรู้โดยการสังเกตกรณีตัวอย่างจากผู้อื่น แล้วนำมาคิดใคร่ครวญไตร่ตรอง ตั้ง ข้อสังเกต ซึ่งมักทำให้ได้ความคิด บทเรียนหรือตัวแบบที่จะสามารถนำไปปฏิบัติต่อไปได้ใน อนาคต โดยการส่งคนไปดูงานตามที่ต่างๆ เพื่อที่จะเรียนรู้ และนำมาดัดแปลงใช้ หรือการ เปรียบเทียบอ้างอิง (Benchmarking) โดยการสังเกตลักษณะที่ดีของต้นแบบ เพื่อที่องค์กรจะได้ นำมาเป็นเป้าหมายในการดำเนินการให้ได้ผลเช่นเดียวกับองค์กรต้นแบบ

(3) การเรียนรู้จากการค้นหา (Abstract Conceptualization: AC) ซึ่งเป็น การเรียนรู้ เช่น การเรียนรู้ภาษา สัญลักษณ์ หลักการ ปรัชญา หรือแนวคิด ทฤษฎีต่างๆ ซึ่งอาจได้มา โดยการค้นคว้าจากแหล่งความรู้ต่างๆ จากตำรา โทรทัศน์ และ Internet ฯลฯ หรืออาจได้มาด้วยการ ค้นคิดด้วยตนเอง ซึ่งองค์กรหลายแห่งสามารถพัฒนาก้าวหน้าไปได้ด้วยการเรียนรู้ ซึ่งมักจะเป็น องค์กรที่เป็นผู้บุกเบิกสร้างสิ่งใหม่ๆ ความสามารถในการเรียนรู้จึงเป็นความสามารถที่สำคัญ ประการหนึ่งขององค์กรแห่งการเรียนรู้

(4) การเรียนรู้จากการทดลอง (Active Experimentation: AE) ซึ่งเป็น การเรียนรู้โดยการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ ที่ยังไม่เคยทำ และเรียนรู้จากผลของการทำสิ่งนั้นในลักษณะ ของการลองผิดลองถูก ซึ่ง Tom Peter และ Robert Waterman ได้สรุปไว้ใน In Search for Excellence ว่าเป็นลักษณะดีเด่นขององค์กรที่เป็นเลิศ เช่น McDonald's ซึ่งมักจะทดลองรูปแบบ



ของร้าน และรายการอาหารอยู่บ่อยๆ มีการทดลองสินค้ารูปแบบใหม่ๆ โดยการทำให้ละน้อย ขายทีละน้อย แล้วค่อยเพิ่มขึ้นทีหลัง เป็นต้น ข้อสำคัญก็คือ การทดลองทำนั้นต้องถือเป็นการสร้างเสริมประสบการณ์การเรียนรู้ คือ หากได้พยายามทดลองทำแล้ว แต่ผลออกมากลับเป็นความล้มเหลวก็ควรจะถือว่าเป็นบทเรียน และไม่ควรถนุ้ทำต่อไป

### 3) ระบบการไหลเวียนความรู้ในองค์กร

กระบวนการเรียนรู้ นั้น สามารถพิจารณาแบ่งได้เป็นสองส่วนด้วยกัน คือ ส่วนที่เป็นความคิด และส่วนที่เป็นการกระทำ โดยการเรียนรู้จะเกิดขึ้นเมื่อ บุคคลหรือองค์กรได้คิดใหม่ แล้วนำไปทดลองปฏิบัติ แล้วตรวจสอบ และประเมินผลว่าได้ผลอย่างไร จากนั้นทำการวิเคราะห์อุปสรรคข้อขัดข้อง หรือแนวทางการพัฒนา จากนั้นจึงวนกลับมาทำเป็นแนวความคิดใหม่อีกครั้ง อย่างนี้เรื่อยไปเป็นวงจร

การเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นเมื่อความคิดของบุคคลได้รับการยอมรับ และนำไปปรับใช้ในลักษณะของนโยบาย หรือระเบียบ คำสั่งในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง ที่จะประกาศใช้กับส่วนที่เกี่ยวข้องในองค์กรโดยรวม และนโยบายนี้ก็จะต้องได้รับการแปลงไปสู่การปฏิบัติในรูปแบบของกระบวนการปฏิบัติงานที่มาจาก นโยบายที่กำหนดขึ้นจากความคิดนั่นเอง

### 4) ชีตความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร

ชีตความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรนั้น ประกอบด้วยปัจจัย 2 ปัจจัย (Nonaka และ Takeuchi อ้างใน ปรัชญา โพธิ์ชัย 2549: 30-34) คือ

(1) ความสามารถในการแสวงหาหรือสร้างนวัตกรรมใหม่ ซึ่งอาจอยู่ในรูปของ ความคิด หรือ การกระทำ ของบุคคล หรือ อาจอยู่ในรูปของคู่มือ ตำรา หรือแม่แต่จะอยู่ในรูปของ นโยบายใหม่ๆ หรือ กระบวนการปฏิบัติงานใหม่ๆ ขององค์กรก็ได้ ถ้าองค์กรนั้นเป็นองค์กรที่เปิดรับสิ่งใหม่ๆ จากโลกภายนอกได้มากกว่า ส่วนองค์กรที่ปิดตัวเองไม่ยอมรับความรู้หรือนวัตกรรมใหม่นั้น ก็จะเป็นองค์กรที่ไม่ยอมเปลี่ยนแปลงปรับตัวให้ทันโลกทันเหตุการณ์ และเมื่อเวลาผ่านไปนานเข้า ก็จะพบว่าพื้นฐานความรู้ และความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรนั้น ก็จะถูกเก็บกดเอาไว้ยาวนานจนยากที่จะฟื้นฟูให้สามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ได้

(2) ความสามารถในการจัดระบบการไหลเวียนของความรู้ หรือการสร้างนวัตกรรมใหม่ ให้ไหลเวียนไปตามส่วนประกอบทั้ง 4 ขั้นตอน ของวงจรการเรียนรู้ (Learning Loop) ได้โดยสะดวก กล่าวคือ ไม่ว่าความคิดใหม่ หรือ นวัตกรรมใหม่จะเกิดขึ้นที่ ความคิด การกระทำของบุคคล นโยบาย กระบวนการปฏิบัติงานขององค์กร หรือจะเกิดขึ้นจากที่ส่วนใดก็ได้แล้วแต่ นวัตกรรมใหม่นั้น ก็จะสามารถไหลเวียนถ่ายทอดไปยังส่วนอื่นได้โดยสะดวก เช่น หากนวัตกรรมนั้นเกิดจากการที่ผู้บริหารไปได้แนวคิดใหม่มาจากภายนอกองค์กร แล้วนำมากำหนด

เป็นนโยบาย ส่วนอื่นๆ ขององค์การก็จะต้องปรับตัวรับเอานวัตกรรมนั้นมาด้วย ซึ่งก็คือ กระบวนการปฏิบัติงานขององค์การนั้น จะต้องปรับเปลี่ยนไป กำลังพลแต่ละคนก็จะต้องปรับตัว ปรับความคิดของตนเองใหม่ให้เข้าใจนโยบายใหม่นั้น และปรับการกระทำของตนให้สอดคล้องกันไปด้วย การเรียนรู้ขององค์การก็จะเกิดขึ้น หรือในบางครั้งกำลังพลบางคนอาจพบวิธีการทำงานใหม่ๆ จากการกระทำโดยบังเอิญของตน กำลังพลผู้นั้นก็ควรจะมีความสามารถในการสรุปเป็นความคิด แล้วนำเสนอต่อผู้บริหาร เพื่อให้ผู้บริหารนำไปกำหนดเป็นนโยบาย เพื่อเป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงานขององค์การต่อไป

โดยทั่วไปแล้ว องค์การส่วนใหญ่มักจะไม่มีจิตตัวจนไม่อาจจะรับรู้สิ่งใหม่ๆ จากภายนอก หรือคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ได้เอง แต่องค์การส่วนใหญ่ก็มีข้อจำกัดในการจัดการให้ ความรู้ หรือนวัตกรรมใหม่ๆ นั้น ไหลเวียนไปได้อย่างทั่วถึง และสมดุล เช่น บางองค์การมีการ กำหนดนโยบายใหม่ แต่กำลังพลไม่เข้าใจ และไม่ปฏิบัติตาม หรือบางครั้งก็ไม่สามารถจัด กระบวนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายใหม่นั้นได้ หรือบางองค์การก็ดำเนินงานไปตาม กระบวนการปฏิบัติงานประจำที่ยึดถือปฏิบัติกันมานาน จนไม่สนใจว่าผู้บริหารจะออกนโยบายใหม่ ะไรมา หรือจะมีกำลังพลเสนอความคิดอะไรไป ซึ่งแม้ว่าจะมีการทดลองกระทำเพื่อพิสูจน์ให้เห็น ผลคืออย่างไร คนในองค์การก็ยังยึดติดกับกระบวนการปฏิบัติงานเดิมอยู่ดี ซึ่งก็เป็นลักษณะของ องค์การที่มีการไหลเวียนของนวัตกรรมที่ไม่ดีในลักษณะหนึ่ง

#### 5) การนำกระบวนการในการเรียนรู้ขององค์การ มาประยุกต์ใช้กับ การจัดการความรู้

กระบวนการในการเรียนรู้ขององค์การ จะต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้ ในการตั้งข้อสังเกตหาจุดที่จะมีการปรับปรุงได้ เป็นการเรียนรู้จากการสังเกตและไตร่ตรอง (RO) การหาตัวอย่างหรือคิดค้นหาแนวทางในการปรับปรุงคุณภาพโดยการค้นหา (AC) เพื่อนำมาดำเนินการ และติดตามประเมินผลโดยการทดลอง (AE) เพื่อเป็นประสบการณ์ใหม่โดยตรง (CE) ต่อไป

การสร้างทีมงาน และลงมือแก้ไขปัญหาพร้อมกันเป็นทีม โดยมีที่ปรึกษา คอยจัดให้ทีมได้รับข้อมูล ทั้งด้านการดำเนินงาน และด้านความสัมพันธ์ในทีม เพื่อนำไปสู่การค้นหา (AC) และการทดลอง (AE) เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน และพัฒนาความสัมพันธ์ในงาน ต่อไป ซึ่งทั้งกระบวนการจะเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง ซึ่งรวมแล้วก็คือ วงจรการเรียนรู้ นั้นเอง

นอกจากนี้ แนวคิดกระบวนการในการเรียนรู้ ยังสามารถนำมาใช้ในการจัดการแบบยุทธศาสตร์ได้อีกเช่นกัน โดยการนำข้อมูลปัจจุบันมาวิเคราะห์เพื่อคาดการณ์แนวโน้ม

ความน่าจะเป็นในอนาคต ซึ่งเมื่อถึงเวลานาแผนไปปฏิบัติหรือลงมือทำจริงๆ ปัจจัยต่างๆ อาจมีการเปลี่ยนแปลงไปจากที่คาดการณ์ไว้ก็ได้

นอกจากนี้ยังต้องเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายในองค์กร มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนงาน แลกเปลี่ยนข้อมูล ประสบการณ์ใหม่ๆ จากการทำงาน เพื่อนำข้อเท็จจริงเหล่านี้ไปปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนงานอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ยังต้องมีการตรวจประเมินวินิจัยที่ดี เพื่อให้ผู้บริหารมีโอกาสถ่ายทอดประสบการณ์ และให้คำแนะนำแก่กำลังพลได้ ไม่เพียงแต่การติดตามผลของแผนงานสำคัญ แต่ยังมีการติดตามและวิเคราะห์การบริหารงานประจำวัน ของหน่วยงานทุกระดับอีกด้วย

การประเมินและทบทวนตนเองเพื่อปรับปรุงแผนงานอยู่เสมอ จะช่วยให้องค์กรมีความยืดหยุ่น พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา เป็นการใช้กระบวนการเรียนรู้ ในการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง (CE) และการตั้งข้อสังเกตและไตร่ตรอง (RO) ซึ่งเป็นการคิดอย่างเป็นระบบ (systems Thinking) ด้วย

ในขั้นตอนการวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) โดยกำหนดวิสัยทัศน์ภารกิจ ยุทธศาสตร์ และปฏิบัติการให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ภายในและภายนอกองค์กร ที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis เป็นกระบวนการเรียนรู้จากการค้นหา (AC) และเป็นการสร้างกรอบความคิด (Mental Model) และเป็นการเรียนรู้โดยทีม (Team Learning) ด้วย

ในขั้นตอนการนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ในรูปของแผนงาน หรือโครงการต่างๆ เป็นกระบวนการเรียนรู้จากการทดลอง (AE) และการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง (CE)

ขั้นตอนการติดตาม ควบคุม และประเมินผล เป็นกระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง (CE) และจากการสังเกต และไตร่ตรอง (RO) นั่นเอง

### 2.5.3 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management: CM)

ในการเปลี่ยนแปลงใดๆ ก็เปรียบเสมือนกับการเดินทางจากสถานที่หนึ่ง ไปยังอีกสถานที่หนึ่ง ซึ่งจำเป็นจะต้องมีการเข้าใจวัตถุประสงค์ของการเดินทาง และอะไรคือที่หมายในการเดินทาง ในแต่ละครั้ง ขั้นตอนมาคือการวางแผน และสำรวจเส้นทางที่จะเดินทางไป และจุดมุ่งหมายที่ต้องการ

#### 1) ความหมายของ การบริหารการเปลี่ยนแปลง

ชลธิศ ชีระจิตติ (2548) ได้ให้ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า “หมายถึง การควบคุมทิศทาง และขอบเขตของการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยนำการจัดการเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการเปลี่ยนแปลงนั้น เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลตามเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงที่ได้ถูกกำหนดไว้ โดยมีปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรภาครัฐ ได้แก่ ปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายใน และกลยุทธ์เชิงรุกขององค์กร”

## 2) องค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ในการเปลี่ยนแปลงการจัดการเพื่อจัดการความรู้ สามารถพิจารณาตามแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) ได้ตามองค์ประกอบต่างๆ ดังนี้ (ชลธิศ วีระจิติ 2548: 143-184)

(1) การจัดการการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม (*Transition and Behavior Management*) ในองค์กรที่มีการทำงานของกำลังพลจำนวนมาก วัฒนธรรมองค์กรนั้นเป็นสิ่งที่สำคัญมาก เพราะวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์กร และเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยากยิ่ง การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพเริ่มต้นจากการที่คนในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะทำให้ความเชื่อ และพฤติกรรมที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้นสามารถซึมลึกเข้าไปในบรรทัดฐาน และค่านิยมของคนในองค์กร จนก่อเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาได้ โดยต้องเน้นในเรื่องของการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กรให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้อัน โดยการส่งเสริมและสนับสนุนกันอย่างต่อเนื่อง โดยควรเริ่มต้นจากผู้บริหารก่อน จากนั้นจึงจะมีการขยายผลออกไปสู่บุคลากรในทุกระดับ

(2) การสื่อสาร (*Communication*) การสื่อสารเป็นหัวใจหลักที่ทำให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจถึงสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้น สิ่งที่องค์กรจะต้องสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจก็คือ องค์กรหรือหน่วยงานใดที่เกี่ยวข้อง (who) องค์กรกำลังจะทำอะไร (what) จะทำกับใครที่ไหน (where) จะทำเมื่อไหร่ (when) จะทำไปเพื่ออะไร (why) และจะทำอย่างไร (how) ถ้าองค์กรสามารถสื่อสารสิ่งเหล่านี้ให้กำลังพลทุกคนรับทราบได้อย่างชัดเจนก็จะทำให้กำลังพลเกิดความสนใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ รวมถึงเริ่มมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของกำลังพลเอง ดังนั้น องค์กรต้องมีการวางแผนการสื่อสารที่เป็นระบบ ทำการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง トラบเท่าที่องค์กรต้องการให้การจัดการความรู้ และการแลกเปลี่ยนความรู้ เกิดขึ้นจนกลายเป็นวัฒนธรรม

(3) กระบวนการและเครื่องมือ (*Process and Tools*) กระบวนการและเครื่องมือเปรียบเสมือนแกนหลักของการจัดการความรู้ ประกอบไปด้วย กระบวนการ และเครื่องมือต่างๆ ที่จะช่วยให้เกิดพฤติกรรมของการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร ช่วยให้กระบวนการความรู้สามารถเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น กระบวนการและเครื่องมือสามารถแบ่งออกได้เป็นสองส่วนหลักๆ คือ ส่วนที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ และส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ

กระบวนการ และเครื่องมือ ส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ จะมีความสำคัญเป็นอย่างมากสำหรับความรู้ประเภท ความรู้ซ่อนเร้น เนื่องจากความรู้ที่

อยู่ในตัวคนจะสามารถสื่อสารแลกเปลี่ยนได้ดีที่สุดโดยผ่านการสนทนากัน ระหว่างผู้ให้ความรู้ และผู้รับความรู้ ตัวอย่างของเครื่องมือ เช่น ชุมชนนักปฏิบัติ การสับเปลี่ยนสายงาน หรือเวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

สำหรับส่วนกระบวนการ และเครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี สารสนเทศนั้น จะช่วยทำให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จอย่างสูงสุด เทคโนโลยีสารสนเทศ จะเข้ามามีส่วนสำคัญในขั้นตอนการค้นหา รวบรวม จัดเก็บ และเข้าถึงความรู้ โดยเป็นช่องทางที่เพิ่มเติมขึ้นมา นอกเหนือจากการพบปะ พูดคุยกัน ระหว่างบุคคล ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างมาก สำหรับองค์กรขนาดใหญ่ที่มีสาขากระจัดกระจายอยู่ต่างสถานที่กัน หรือองค์กรที่มีสภาพการทำงานที่ไม่เอื้อให้บุคลากรได้มาพบปะพูดคุยกัน เทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยให้้องค์กรสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ประเภท ความรู้เด่นชัด ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น การใช้ระบบ อินเทอร์เน็ต และอินทราเน็ตภายในองค์กร

(4) การฝึกอบรมและการเรียนรู้ (Training and Learning) เป็นการเตรียมความพร้อมของบุคลากรทุกระดับสำหรับการจัดการความรู้ โดยที่องค์กรจะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับแนวทางและหลักการของการจัดการความรู้ แก่บุคลากรเพื่อที่จะสร้างความเข้าใจ และความตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการ และการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร

(5) การวัดผล (Measurement) การวัดผลถือเป็นสิ่งที่สำคัญมากที่จะช่วยบอกถึงสถานะของกระบวนการ หรือกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กร ผลจากการวัดจะสะท้อนถึง ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งจะช่วยให้้องค์กรสามารถทบทวนแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ รวมถึงปรับปรุงให้กระบวนการต่างๆ ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น วัดดูประสภคของการวัดผลจริงๆ จึงไม่ใช่เป็นการควบคุม แต่เป็นการจัดการ และการเรียนรู้พัฒนา ดังนั้น การวัด และผลจากการวัด จึงเป็นปัจจัยสำคัญ ที่ช่วยให้การริเริ่มการจัดการความรู้ภายในองค์กรประสบผลสำเร็จแบบยั่งยืนได้ โดยสามารถแบ่งการวัดผลการจัดการความรู้ออกเป็น 3 ส่วนด้วยกัน คือ การวัดระบบ หรือกิจกรรมต่างๆ ในการจัดการความรู้ (System Measures) การวัดผลผลิต (Output Measures) และการวัดผลลัพธ์ (Outcome Measures)

การวัดผล จะปรับเปลี่ยนไปตามพัฒนาการของการจัดการความรู้ เช่น องค์กรที่เพิ่งเริ่มดำเนินการ การจัดการความรู้ควรที่จะวัดจากกิจกรรมต่างๆ ในการจัดการความรู้ที่ทำได้ ในขณะที่องค์กรมีการดำเนินการจัดการความรู้มาได้ระยะหนึ่งแล้ว ควรจะวัดจากปัจจัยผลผลิต และผลลัพธ์

(6) การยกย่องชมเชย และให้รางวัล (Recognition and Rewards) องค์กรอาจจะต้องใช้การยกย่องชมเชย และให้รางวัล เป็นแรงจูงใจในช่วงเริ่มต้น เพื่อจูงใจใ้มน้ำวให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้ และเต็มใจเข้าร่วมกิจกรรมการ

จัดการความรู้ แต่สำหรับในระยะยาว สิ่งที่จะสามารถโน้มน้าวบุคลากรในองค์กร ให้สนใจ แลกเปลี่ยนความรู้ได้ดีที่สุดก็คือผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับตนเอง

### 3) การนำการบริหารการเปลี่ยนแปลง มาประยุกต์ใช้กับ การจัดการความรู้

การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการความรู้ เพื่อให้เป็นไปตามแนวทาง การจัดการความรู้นั้น สามารถจัดทำได้ โดยการกำหนดองค์ความรู้ที่จำเป็นในแต่ละประเด็น ยุทธศาสตร์ โดยส่วนราชการจะต้องกำหนดองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย ให้ครบทุก ประเด็นยุทธศาสตร์ องค์ความรู้ที่จำเป็นที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น จะไม่มุ่งเน้นที่การปฏิบัติงาน เฉพาะยุทธศาสตร์หรือกระบวนการอันใดอันหนึ่งเท่านั้น แต่ต้องครอบคลุมทั้งหมด หรือเป็นส่วน ใหญ่ของการปฏิบัติงานในส่วนราชการเพื่อจะทำให้เกิดแรงผลักดันให้ประเด็นยุทธศาสตร์ ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล

ส่วนราชการจะต้องระดมกลุ่มเป้าหมาย ที่กิจกรรมการจัดการความรู้นั้น ต้องการให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมนั้น แล้วระบุผู้รับผิดชอบในการดำเนินการหรือควบคุมการ ดำเนินการในแต่ละกิจกรรมการจัดการความรู้ โดยผู้รับผิดชอบที่กำหนดในแต่ละกิจกรรมการ จัดการความรู้ จะต้องอยู่ในหน่วยงานที่เป็นเจ้าของกระบวนการงาน หรือหน่วยข้ามสายงาน ที่ต้อง เกี่ยวข้องและเข้ามาช่วยในบางกิจกรรม ผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการ และผู้บริหารด้านการ จัดการความรู้ ของส่วนราชการ จะต้องหมั่นทบทวนความถูกต้องและความเหมาะสม พร้อมรับรอง แผนการจัดการความรู้ทั้งหมด เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามแผนการจัดการความรู้ที่ได้จัดทำ ทุกแผน พร้อมทั้งติดตามผลงานและความก้าวหน้าในการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เป็นระยะๆ รวมถึง เก็บข้อมูลหลักฐานการดำเนินการในแต่ละกิจกรรมการจัดการความรู้ไว้ เพื่อใช้ในการวัดผลการ จัดการความรู้ตามที่ส่วนราชการต้องการจะตรวจประเมินต่อไป

### 3. สภาพทั่วไป ของกองเรือยุทธการ

กองเรือยุทธการ เป็นหน่วยกำลังรบหลักของกองทัพเรือ ซึ่งประกอบด้วยเรือที่ ปฏิบัติการในทะเล และปฏิบัติการในลำน้ำ อากาศยาน ทั้งเครื่องบินโจมตี เครื่องบินลาดตระเวน เครื่องบินลำเลียง เฮลิคอปเตอร์แบบต่างๆ และมีกำลังพลมากกว่า 10,000 คน

หากนับย้อนหลังไปในอดีต กองทัพไทยไม่มีการจัดเป็น กองทัพบก กองทัพเรือ อย่างเช่นปัจจุบัน เมื่อมีการยกทัพไปทางบก ก็เรียกว่าทัพบก และหากยกทัพไปทางเรือก็เรียกว่า ทัพเรือ ต่อมาในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ก็ได้มีการจัดกำลังฝ่าย ทหารเรือออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ คือ

1. กรมเรือพระที่นั่งเวสชาติรี ประกอบด้วยเรือพระที่นั่ง และเรือหลวงที่ไม่ได้ติดอาวุธ เรือกลเล็ก และกองทหารนาวิกโยธิน (กองทหารมารีน) ขึ้นต่อกรมแสง

2. กรมอรสมุพล ประกอบด้วยเรือรบที่ติดอาวุธขึ้นต่อกรมพระกลาโหม

ปี พ.ศ.2430 ได้มีประกาศให้กำลังทหารเรือทั้ง 2 หน่วย คือ กรมเรือพระที่นั่งเวสชาติรี และกรมอรสมุพล รวมกันเป็น “กรมทหารเรือ” ขึ้นอยู่ในกรมยุทธนาธิการ ซึ่งบังคับบัญชาทั้ง ทหารบก และทหารเรือ และต่อมาในปี พ.ศ.2434 ได้แยกกรมทหารเรือ ออกจากกรมยุทธนาธิการ มาปกครองอิสระขึ้นตรงต่อ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว และเมื่อ 19 ธ.ค.2466 ได้มีการจัดตั้ง หน่วยที่มีหน้าที่ควบคุมเฉพาะเรือรบขึ้นมาใหม่เรียกว่า “กองทัพเรือ” ขึ้นตรงต่อกระทรวงทหารเรือ ซึ่งได้เปลี่ยนชื่อเป็น “กองเรือรบ” และในที่สุดเป็น “กองเรือยุทธการ” トラบเท่าทุกวันนี้

กองเรือยุทธการ ได้รับการพัฒนาและจัดหาลำดับทางเรือเพื่อป้องกันประเทศจาก การรุกรานโดยประเทศล่าอาณานิคม และประเทศต่างๆ ตลอดมา ซึ่งในช่วงก่อนสงครามโลกครั้งที่ 2 นั้น กองเรือยุทธการ มีกำลังทั้ง เรือปืน เรือลาดตระเวน เรือดำน้ำ และเครื่องบินประเภทต่างๆ หลังจากสงครามโลกครั้งที่ 2 สถานการณ์โลกอยู่ในช่วงสงครามเย็น ประเทศต่างๆ แบ่งออกเป็น 2 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายโลกเสรี และฝ่ายคอมมิวนิสต์ ประเทศไทยซึ่งอยู่ฝ่ายโลกเสรี จึงมีภัยคุกคามใน ลักษณะการแทรกซึมบ่อนทำลายจากพรรคคอมมิวนิสต์ ภาระหน้าที่ของกองเรือยุทธการในการ ป้องกันประเทศจึงเป็นในลักษณะการป้องกันฝั่ง ป้องกันการแทรกซึม บ่อนทำลาย ซึ่งเป็นการ ปฏิบัติการไม่ไกลจากฝั่งนัก กองทัพเรือจึงได้จัดหาเรือขนาดเล็กเพื่อปฏิบัติการ

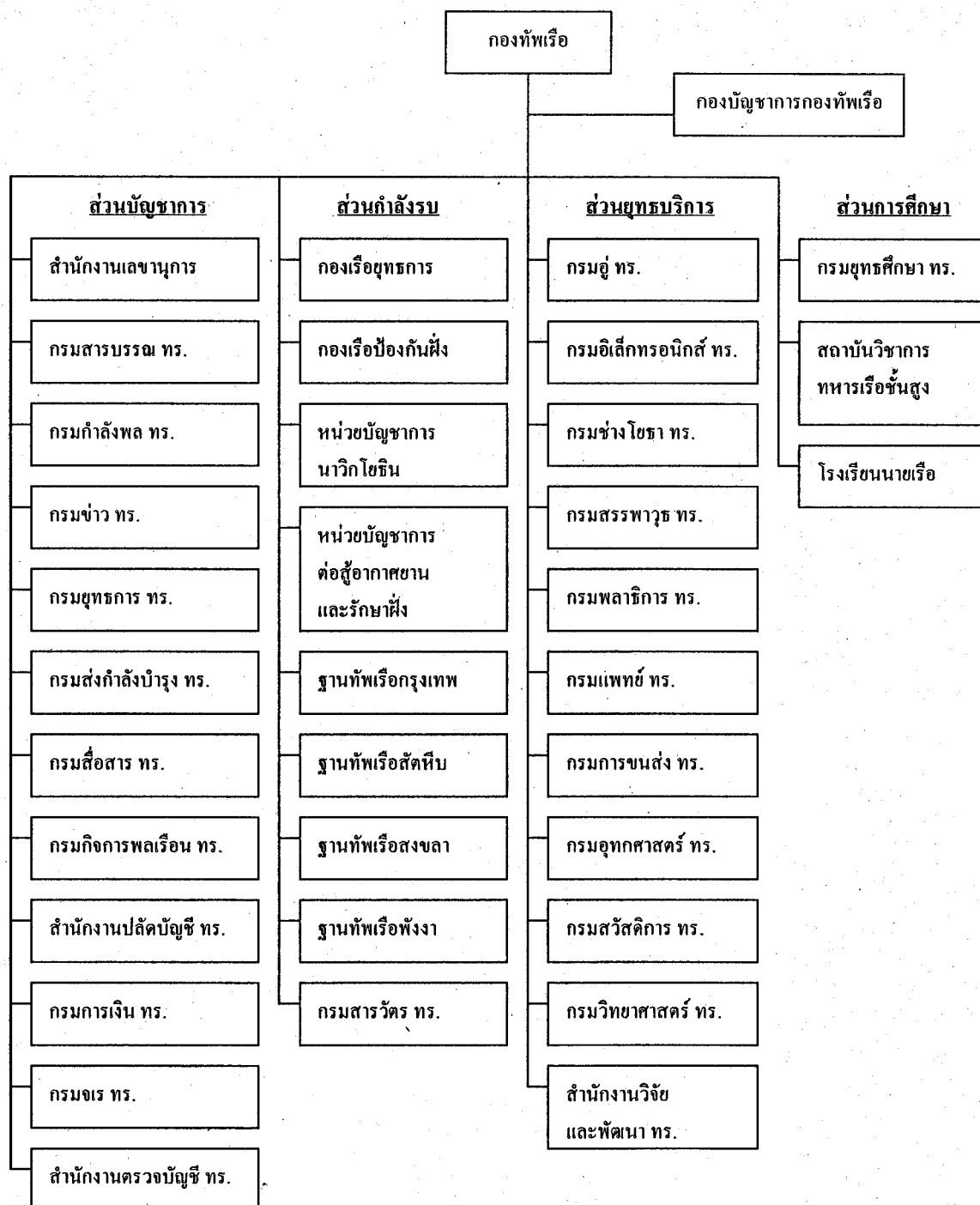
ก่อนที่สงครามเย็นจะสิ้นสุดลง กองทัพเรือได้สังเกตเห็นว่า สถานการณ์ของโลกกำลัง เปลี่ยนแปลงไป ประเทศต่างๆ มุ่งแสวงหาผลประโยชน์จากทะเลมากขึ้น ภาระหน้าที่ของ กองทัพเรือในยามสงบ ในยุคนี้จึงเป็นการป้องกันผลประโยชน์ของชาติทางทะเล กองทัพเรือจึงได้ เริ่มการจัดหาเรือขนาดใหญ่ เพื่อปฏิบัติการได้นานวันและระยะไกลขึ้น

### 3.1 กองเรือยุทธการ ในสายการบังคับบัญชาของ กองทัพเรือ

โครงสร้างการจัดกองทัพเรือในปัจจุบัน มีรูปแบบการจัดตามสายการบังคับบัญชา และยึดมั่นในการปฏิบัติตามสายงาน โดยในปัจจุบัน กองทัพเรือ มีหน่วยขึ้นตรง ทั้งหมด 35 หน่วย ซึ่งเป็นไปตามพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยการแบ่งส่วนราชการ และกำหนดหน้าที่ส่วนราชการ กองทัพเรือ กองบัญชาการทหารสูงสุด กระทรวงกลาโหม พ.ศ.2540 โดยกองทัพเรือได้มีการจัดแบ่ง ส่วนราชการภายในกองทัพเรือออกเป็น 4 ส่วน ตามผังการจัดส่วนราชการกองทัพเรือตามภาพที่ 2.6

การจัดแบ่งส่วนราชการภายในกองทัพเรือนี้ เป็นการแบ่งตามลักษณะงาน เพื่อการ แยกประเภทของงานให้เห็นชัดเจนขึ้นเท่านั้น มิได้นำมาใช้ในระบบการปฏิบัติงานแต่อย่างใด การ ปฏิบัติงานยังคงยึดตามสายการบังคับบัญชาเป็นหลัก ส่วนการแบ่งหน่วยขึ้นตรงเป็น 35 หน่วย เป็น

การแบ่งหน่วยตามภารกิจ และในแต่ละหน่วยขึ้นตรงก็มีการจัดแบ่งหน่วยงานแยกย่อยลงไปในระดับกองหรือระดับแผนกอีกตามลำดับ



ภาพที่ 2.6 แผนผังการจัดส่วนราชการ กองทัพเรือ

ที่มา: <http://www.navy.mi.th/newwww/document/department/department.php>



### 3.2 วิสัยทัศน์กองเรือยุทธการ

กองเรือยุทธการ “ต้องเป็นกำลังรบทางเรือ ที่มีความพร้อมสูงสุด”

### 3.3 ภารกิจกองเรือยุทธการ

กองเรือยุทธการ มีหน้าที่ในการเตรียมกำลังทางเรือ โดยเป็นกำลังหลักในการปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย ได้แก่

- การปกป้องสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์
- การปกป้องอธิปไตยของชาติทางทะเล
- การป้องกันและรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล
- การรักษาเส้นทางคมนาคมทางทะเล
- การคุ้มครองและช่วยเหลือเรือประมง
- การปฏิบัติหน้าที่เป็นเจ้าหน้าที่ตามกฎหมายและพระราชบัญญัติต่างๆ ตามที่ทหารเรือได้รับมอบอำนาจ รวม 28 ฉบับ
- การรักษาสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติในทะเล ตลอดจนการขจัดมลพิษในทะเล
- การค้นหาและช่วยเหลือผู้ประสบภัยในทะเล

และกิจกรรมร่วมสนองพระราชดำริในโครงการต่างๆ อีกมากมาย เช่น โครงการอนุรักษ์พันธุกรรมพืช โครงการอนุรักษ์และฟื้นฟูสภาพแวดล้อมทางทะเล โครงการสร้างแหล่งอนุบาลและฟื้นฟูปะการัง โครงการอุทยานใต้ทะเลอ่าวไทยตอนบน โครงการอุทยานใต้ทะเลอันดามัน และโครงการปลูกป่าบก เป็นต้น

ในการเตรียมกำลังของกองเรือยุทธการ เป็นการเตรียมความพร้อมขององค์บุคคล องค์วัตถุ และองค์ยุทธวิธี เพื่อให้สามารถนำกำลังไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ได้แก่

1. ด้านองค์บุคคล กองเรือยุทธการได้มีการฝึกรวมกำลังพล เพื่อให้มีความรู้ความสามารถในวิชาชีพทหารเรือ ทั้งก่อนลงปฏิบัติงานในเรือและหลังการปฏิบัติงานในเรือ เพื่อให้กำลังพลมีขีดความสามารถสูงสุด โดยกองเรือยุทธการมีหน่วยฝึก คือ กองการฝึกกองเรือยุทธการ ที่รับผิดชอบการฝึกรวมกำลังพลของกองเรือยุทธการและกองเรือยุทธการ ได้จัดทำระบบมาตรฐานการทดสอบกำลังพลและประเมินผลให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้องมีประสิทธิภาพอีกด้วย
2. ด้านองค์วัตถุ กองเรือยุทธการมีหน้าที่หลักในการดูแลเรือและอากาศยานให้พร้อมที่จะปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง โดยมีการบำรุงรักษาซ่อมทำระดับผู้ปฏิบัติงานในเรือ ให้อยู่ในสภาพที่พร้อมที่สุด
3. ด้านองค์ยุทธวิธี การฝึกทำให้เกิดองค์ยุทธวิธี และทำให้เกิดความพร้อมรบ กองเรือยุทธการได้ฝึกกำลังพลเพื่อให้มีความรู้เพื่อใช้อุปกรณ์ต่างๆ ภายในเรือจากนั้นจึงจัดให้มีการ

ฝึกร่วมกันระหว่างเรือกับเรือ หรืออากาศยาน พัฒนาองค์ความรู้เข้ากับเทคโนโลยีของอุปกรณ์การรบที่ติดตั้งบนเรือและอากาศยานก่อเกิดเป็นองค์ยุทธวิธีทางเรือ ความรู้ขององค์ยุทธวิธี จากกองทัพเรือก้าวสู่การฝึกร่วมกับกองทัพเรือมิตรประเทศ เพื่อเพิ่มพูนความรู้สาขาการปฏิบัติการทางเรือเพิ่มมากขึ้น สะสมเป็นประสบการณ์ให้กำลังพลของกองเรือยุทธการให้พร้อมสำหรับการรบได้อย่างเต็มความภาคภูมิ

### 3.4 การจัดหน่วยภายในกองเรือยุทธการ

เพื่อให้หน้าที่ที่ได้รับมอบหมายสัมฤทธิ์ผล กองเรือยุทธการ จึงแบ่งการบังคับบัญชาหน่วยออกเป็น 2 รูปแบบ คือ การจัดหน่วยตามประเภท และการจัดหน่วยตามภารกิจ

#### 3.4.1 การจัดหน่วยตามประเภท

การจัดหน่วยตามประเภท (Type Organization) เป็นการจัดหน่วยเพื่อจัดเตรียมกำลังให้พร้อมที่จะปฏิบัติการ อันประกอบด้วย กองเรือหลัก 8 กองเรือ 1 กองการบิน 1 หน่วยสงครามพิเศษทางเรือ 1 กองการฝึก และ 1 กองสนับสนุน ดังนี้

- กองเรือตรวจอ่าว (กตอ.) ประกอบด้วย เรือเร็วโจมตีอาวุธปล่อยนำวิถีแบบต่างๆ เรือเร็วโจมตีปืน เรือตรวจการณ์ไกลฝั่ง เรือตรวจการณ์ปืน เรือตรวจการณ์ใกล้ฝั่ง และเรือตรวจการณ์ชายฝั่งขนาดต่างๆ

- กองเรือฟริเกตที่ 1 (กฟก.1) ประกอบด้วย เรือฟริเกต เรือคอร์เวต และเรือตรวจการณ์ปราบเรือดำน้ำ

- กองเรือฟริเกตที่ 2 (กฟก.2) ประกอบด้วย เรือฟริเกต ติดตั้งอาวุธปล่อยนำวิถีแบบต่างๆ

- กองเรือบรรทุกเฮลิคอปเตอร์ (กบช.) ประกอบด้วย เรือบรรทุกเฮลิคอปเตอร์ โดยมีเฮลิคอปเตอร์ และเครื่องบินประจำเรือ

- กองเรือทุ่นระเบิด (กทบ.) ประกอบด้วย เรือกวาดทุ่นระเบิด เรือล่าทำลายทุ่นระเบิด และเรือสนับสนุนต่อต้านทุ่นระเบิด

- กองเรือยกพลขึ้นบก (กยพ.) ประกอบด้วย เรือยกพลขึ้นบกขนาดต่างๆ และเรือระบายพล

- กองเรือยุทธบริการ (กยบ.) ประกอบด้วย เรือส่งกำลังบำรุงน้ำ น้ำมัน เติบียงพัสดุ และเรือลากจูงขนาดต่างๆ

- กองเรือลำน้ำ (กลน.) ประกอบด้วย เรือตรวจการณ์ลำน้ำ เรือจู่โจมลำน้ำ และเรือระบายพลลำน้ำ

- กองการบินทหารเรือ (กบร.) ประกอบด้วยเครื่องบินลาดตระเวน เครื่องบินโจมตี เครื่องบินลำเลียง และเฮลิคอปเตอร์แบบต่างๆ

- หน่วยสงครามพิเศษทางเรือ (นสร.) ประกอบด้วยนักทำลายใต้น้ำจู่โจมที่สามารถปฏิบัติการได้ทุกสภาพอากาศ ทั้งบนฟ้า บนผิวน้ำ ใต้น้ำ และบนพื้นดิน และหน่วยปฏิบัติการพิเศษสนับสนุนการต่อต้านการก่อการร้ายสากลของสภาความมั่นคงแห่งชาติ

- กองการฝึกกองเรือยุทธการ (กฟร.) มีหน้าที่ฝึกอบรมและให้ความรู้แก่กำลังพลของกองเรือยุทธการ ดำเนินการฝึกกำลังพลทดแทน ตรวจสอบและประเมินผลความพร้อมรบของกำลังพลในด้านต่างๆ อาทิ การเดินเรือ เครื่องจักรกล การอาวุธ ศูนย์ยุทธการ การสื่อสาร และการป้องกันความเสียหาย

- กองสนับสนุนกองเรือยุทธการ (กอง สน.กร.) มีหน้าที่ในการส่งกำลัง การลำเลียงขนส่ง การพัฒนาพื้นที่ การจัดที่อยู่อาศัย และการสาธารณูปโภคต่างๆ

### 3.4.2 การจัดหน่วยตามภารกิจ

การจัดหน่วยตามภารกิจ (Task Organization) นั้น กองเรือยุทธการได้ใช้การจัดกำลังทางเรือจากหน่วยต่างๆ ได้แก่ เรือ อากาศยาน และกำลังพล เพื่อปฏิบัติการตามภารกิจหน้าที่ ที่ได้รับมอบ โดยมีหน้าที่ในการปฏิบัติการทางเรือ เพื่อรักษาเอกราช และอธิปไตยของชาติ เมื่อมีภัยคุกคามจากภายนอกประเทศ ตลอดจนรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล และบริเวณชายฝั่ง ประกอบด้วย

- กองเรือภาคที่ 1<sup>1</sup> (กภ.1) รับผิดชอบพื้นที่อ่าวไทยตอนบน และพื้นที่ในทะเลจีนใต้

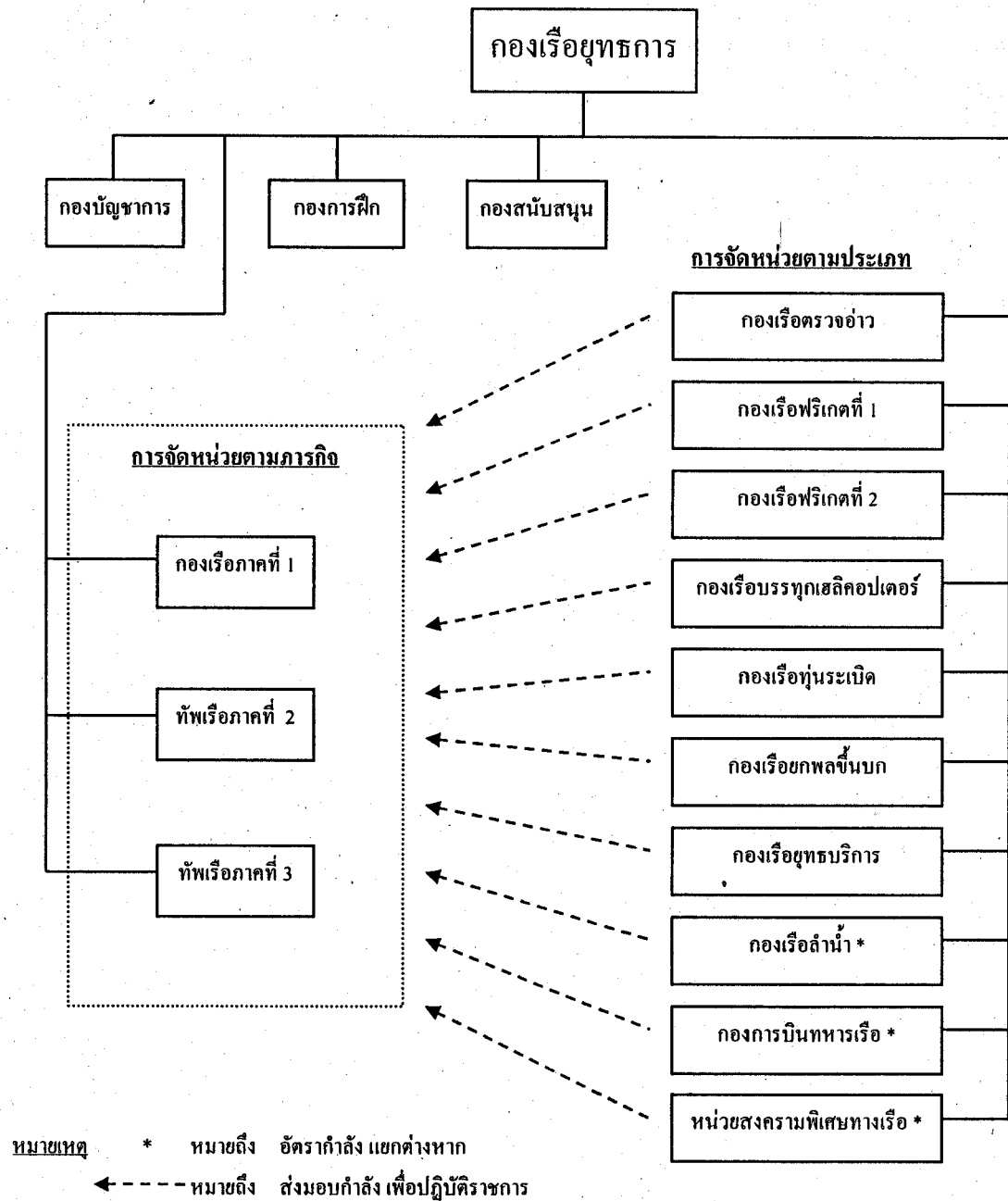
- ทပ်เรือภาคที่ 2 (ทรภ.2) รับผิดชอบพื้นที่อ่าวไทยตอนล่าง และพื้นที่ทะเลด้านใต้ทั้งหมด

- ทပ်เรือภาคที่ 3 (ทรภ.3) รับผิดชอบพื้นที่ในทะเลอันดามัน  
นอกจากการจัดเรือดังกล่าวแล้ว กองเรือยุทธการยังได้จัดกำลังเพื่อไปปฏิบัติราชการกับหน่วยอื่นๆ ดังนี้

- กองเรือป้องกันฝั่ง (กปฝ.) ซึ่งเป็นหน่วยขึ้นตรงกองทัพเรือ มีหน้าที่ในการรักษากฎหมายในทะเลตามที่ทหารเรือได้รับมอบ และมีพื้นที่รับผิดชอบเช่นเดียวกับกองเรือภาค/ทပ်เรือภาค

<sup>1</sup> ในขณะนั้นยังคงมีสถานะเป็น กองเรือภาคที่ 1 และเปลี่ยนสถานะเป็น ทပ်เรือภาคที่ 1 เมื่อ 1 เมษายน พ.ศ.2551

- หน่วยเรือรักษาความสงบเรียบร้อยตามลำแม่น้ำโขง (นรข.) ซึ่งเป็นหน่วยเฉพาะกิจร่วมต่างเหล่าทัพ มีหน้าที่ป้องกันและปราบปรามการกระทำผิดกฎหมาย คู้มครองและช่วยเหลือประชาชนจากภัยพิบัติต่างๆ ตามหลักมนุษยธรรมในพื้นที่รับผิดชอบ เพื่อความสงบเรียบร้อยตามลำแม่น้ำโขง รวมทั้งสนับสนุนกำลังทางบกในการรักษาความมั่นคงและป้องกันประเทศ



ภาพที่ 2.7 แผนผังการจัดส่วนราชการ กองเรือยุทธการ

ที่มา: <http://www.navy.mi.th/fleet/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=5>

### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ด้วยการวิจัยเอกสาร เป็นการศึกษาจากข้อมูลทุติยภูมิ และการวิจัยภาคสนาม เพื่อศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ แล้วนำมาเป็นข้อมูลช่วยเสริมการวิจัยเอกสาร ซึ่งจะใช้การทำวิจัยเชิงปริมาณ และการทำวิจัยเชิงคุณภาพ ควบคู่กันไป โดยมุ่งเน้นในการศึกษาหลักการ แนวคิด และกระบวนการจัดการความรู้ สำหรับนำมาประยุกต์ใช้ในกองเรือยุทธการ และศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เพื่อแสวงหาแนวทางในการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ โดยพิจารณาจากการที่ได้นำเสนอปัญหาการวิจัย แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการตามแนวทาง การจัดการความรู้ในบทที่ 2 แล้วทำการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ โดยอาศัยตัวแบบเชิงเหตุผลจากกรอบแนวคิด และทฤษฎีที่ชัดเจน เพื่อตรวจสอบว่า ข้อมูลตรงกับการสร้างความสัมพันธ์ตามทฤษฎีหรือไม่

ดังนั้น เพื่อให้ได้คำตอบในการวิจัย ผู้วิจัยจะทำการวิจัยประยุกต์ (applied research) ในลักษณะการวิจัยเชิงสำรวจ (survey research) โดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ด้วยการวิจัยเอกสาร (documentary research) เป็นการศึกษาจากข้อมูลทุติยภูมิ และการวิจัยภาคสนาม (field research) โดยการวิจัยแบบสำรวจ เพื่อศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ แล้วนำมาเป็นข้อมูลช่วยเสริมการวิจัยเอกสาร ซึ่งจะใช้การทำวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) ควบคู่กันไปกับการทำวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างกระบวนการวิจัยครั้งนี้ โดยใช้ข้อมูลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการที่มีการบันทึกไว้มาอ้างอิง

#### 1. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

จำนวนประชากรเป้าหมายทั้งหมดที่ศึกษา เป็นกำลังพลของ กองเรือยุทธการประกอบด้วย นายทหารสัญญาบัตร 2,700 คน นายทหารประทวน 8,393 คน รวมทั้งสิ้น 11,093 คน และใช้การสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ (accidental sampling) โดยมีจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนในการตอบแบบสอบถาม โดยใช้สูตรของ ทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) คำนวณที่ระดับความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่าง ที่ระดับ 0.05 หรือ  $\pm 5\%$  รวมได้กลุ่มตัวอย่างไม่น้อยกว่า 387 คน และการสัมภาษณ์เจาะลึกเฉพาะข้าราชการภายในกองเรือยุทธการที่เกี่ยวข้องในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ จำนวน 10 คน

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยนี้มีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ด้วยการวิจัยเอกสาร และการวิจัยภาคสนาม โดยใช้เครื่องมือการวิจัย 3 ประเภทคือ

2.1 เอกสารที่เกี่ยวข้อง เป็นเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดการภายในกองเรือยุทธการ ทั้งในส่วนที่เป็น “เอกสารรับ” และ “เอกสารส่ง” รวมไปถึงเอกสารประเภทต่างๆ เช่น เอกสารอ้างอิงกองทัพเรือ บรรณสารกองเรือยุทธการ คู่มือ และหลักนิยมนต่างๆ

2.2 แบบสอบถาม (questionnaire) เป็นเครื่องมือสอบถามเพื่อให้ได้ข้อมูล จากการสุ่มตัวอย่างภาคสนาม ในเรื่องของการได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่างๆ ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ โดยแบบสอบถามนี้ แบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ

ส่วนที่ 4 ข้อมูลความคิดเห็นต่อแนวทางในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ

สำหรับความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ จะใช้มาตรวัดแบบมาตราประมาณค่า (rating scale) คือ ให้ผู้ตอบเลือกแสดงความคิดเห็นจากข้อความที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้ให้ โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่ แบบสอบถามในตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ และแบบสอบถามในตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ โดยมีลำดับความเห็นออกเป็น 5 และ 3 ระดับ และมีเกณฑ์การให้คะแนนเป็น 5 และ 3 ระดับ เช่นกัน โดยในแต่ละระดับ มีช่วงห่างของคะแนนเท่ากัน คือ 1 คะแนน สำหรับเกณฑ์การให้คะแนน คือ

ระดับความมีผล (ตอนที่ 2)	คะแนน	ระดับความมีผล (ตอนที่ 3)	คะแนน
มีผลอย่างยิ่ง	5	มีผลมาก	3
มีผล	4	มีผลปานกลาง	2
ไม่แน่ใจ	3	มีผลน้อย	1
ไม่มีผล	2		
ไม่มีผลอย่างยิ่ง	1		

2.3 แบบสัมภาษณ์ (interview) เป็นเครื่องมือสอบถามในลักษณะสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth Interview) โดยผู้วิจัยได้เตรียมคำถามไว้ล่วงหน้า ซึ่งคำถามที่ผู้วิจัยใช้ จะมีลักษณะคล้ายคลึงกับแบบสอบถาม แต่จะมีเนื้อหาคำถามที่ละเอียดเพิ่มขึ้น

ในการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความตรง (Validity) และความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการสร้างแบบสอบถามโดยอาศัยแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง จากนั้นได้นำแบบสอบถามไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง และความสมบูรณ์ของคำถามว่าตรงกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในการวิจัยครั้งนี้หรือไม่ หลังจากนั้น ผู้วิจัยนำคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษามาปรับปรุงคำถามของแบบสอบถามให้สอดคล้องกับเนื้อหา และวัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้ แล้วนำไปทดสอบหาค่าความตรง (Validity) ด้วยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruency: IOC) จากคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ในการพิจารณาเครื่องมือวิจัย ซึ่งได้ค่า IOC ของแบบสอบถาม เท่ากับ 0.92 และได้ค่า IOC ของแบบสัมภาษณ์เท่ากับ 0.96 ซึ่งถือว่าใช้ได้ จึงนำไปหาค่าความเที่ยง (Reliability) โดยการวัดซ้ำ (test – retest method) จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่คัดจากกำลังพลภายในกองเรือยุทธการ เพื่อให้เป็นตัวแทนในการทดลองตอบแบบสอบถามด้วยเครื่องมือเดียวกัน โดยทิ้งช่วงห่างกัน 1 วัน แล้วนำผลการสำรวจทั้ง 2 ครั้งจากคนกลุ่มเดิมมาคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient:  $r_{xy}$ ) ได้ค่าสหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.81 ซึ่งถือว่าใช้ได้เช่นกัน

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาเฉพาะการจัดการความรู้ของกำลังพลภายในกองเรือยุทธการ เท่านั้น โดยมีการเก็บรวบรวมข้อมูล 3 วิธี ได้แก่

3.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร เช่น จากตำรา หนังสือ หรือรายงานต่างๆ ตลอดจนข้อมูลที่ได้จากเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการวิจัยสนาม ครอบคลุมถึง การออกไปสัมภาษณ์ภาคสนามด้วยแบบสอบถาม และแจกแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสังเกตการณ์ โดยการเฝ้าสังเกตจากเหตุการณ์ และสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในกองเรือยุทธการครอบคลุมในเรื่องชีวิตความเป็นอยู่ และสภาพการทำงานของกำลังพลโดยรวม

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้ ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ด้วยการวิจัยเอกสาร เป็นการศึกษาจากข้อมูลทุติยภูมิ และการวิจัยภาคสนาม เพื่อศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ แล้วนำมาเป็นข้อมูลช่วยเสริมการวิจัยเอกสาร ซึ่งจะให้การวิจัยเชิงปริมาณ กับการทำวิจัยเชิงคุณภาพ ควบคู่กันไป

การวิเคราะห์ข้อมูลในการทำวิจัยเชิงปริมาณครั้งนี้ ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา คำนวณหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สำหรับเกณฑ์ในการพิจารณา ระดับความมีอิทธิพล เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ ได้แบ่งระดับความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับ โดยพิจารณาตามระดับของคะแนนเฉลี่ย ดังนี้

ระดับความมีผล (ตอนที่ 2)	คะแนน	ระดับความมีผล (ตอนที่ 3)	คะแนน
มีผลอย่างยิ่ง	4.21 – 5.00	มีผลมาก	2.31 – 3.00
มีผล	3.41 – 4.20	มีผลปานกลาง	1.61 – 2.30
ไม่แน่ใจ	2.61 – 3.40	มีผลน้อย	1.00 – 1.60
ไม่มีผล	1.81 – 2.60		
ไม่มีผลอย่างยิ่ง	1.00 – 1.80		

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน ใช้สถิติวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย (simple correlation) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร และการวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย (simple regression) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในลักษณะตัวพยากรณ์ระหว่างตัวแปร โดยกำหนดเกณฑ์การวิเคราะห์ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และใช้สถิติทดสอบแบบที (t-test)

การวิเคราะห์ข้อมูลในการทำวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาของเอกสาร และการสัมภาษณ์ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากแหล่งข้อมูลต่างๆ แล้ว ทำการตรวจสอบความถูกต้อง และความสมบูรณ์ของข้อมูลที่ได้ ทั้งจากเอกสารต่างๆ แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ และจากการสังเกตการณ์ แล้วจัดทำข้อมูลเป็นหมวดหมู่ตามตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ซึ่งในแต่ละกรณีจะเน้นให้เห็นถึงความสำคัญของปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ แล้วทำการวิเคราะห์หาคำตอบ โดยเชื่อมโยงคำ หรือข้อความเข้าด้วยกัน เพื่อให้ได้ข้อสรุปชั่วคราว และตรวจสอบความต้องการในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ยังต้องการเพิ่มเติม หรือกำจัดข้อมูลที่มีการเก็บซ้ำซ้อน เมื่อข้อมูลที่ต้องการทั้งหมดมีความสมบูรณ์ จึงทำการสร้างบทสรุป และพิสูจน์บทสรุปต่อไป



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

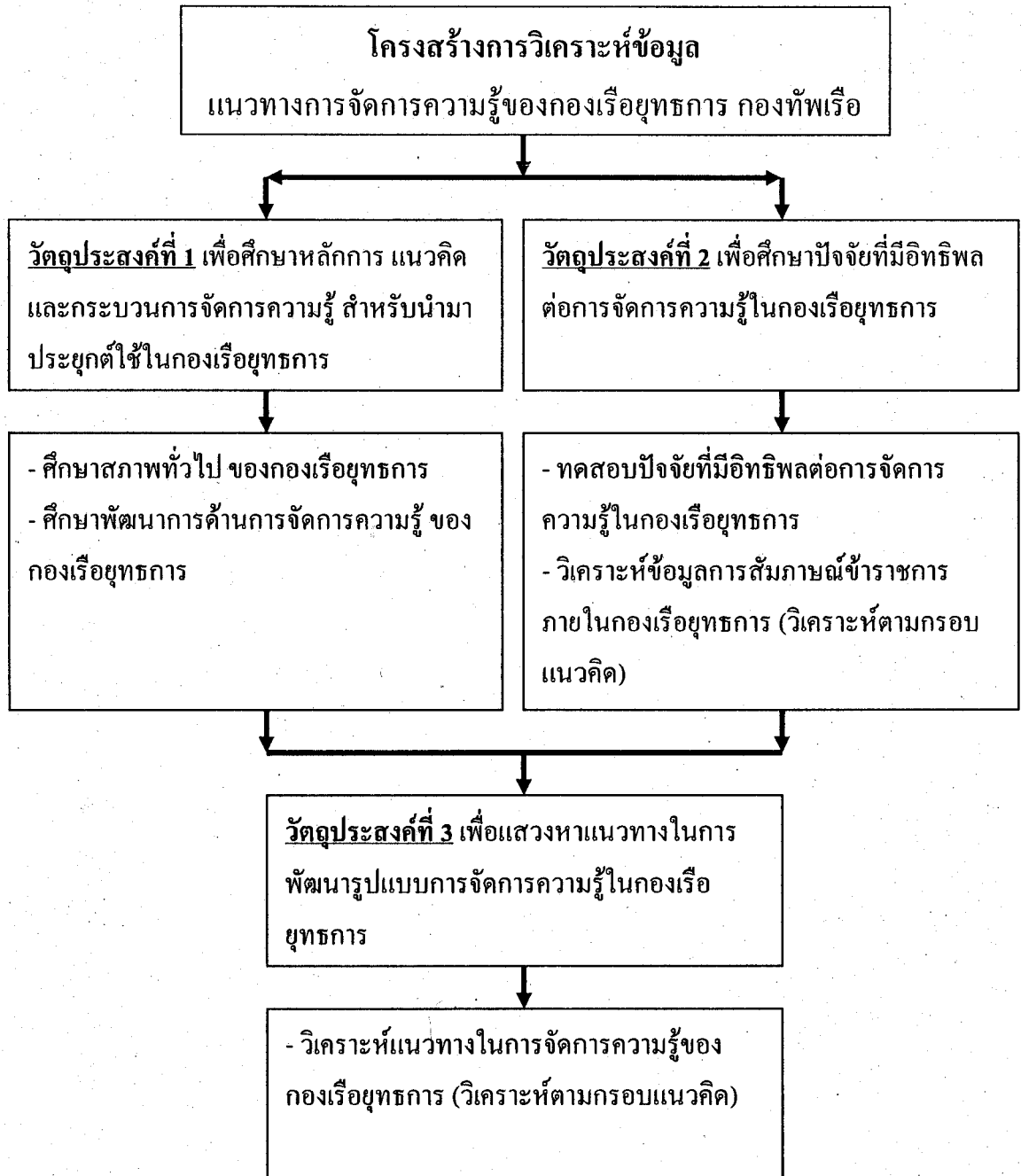
การวิจัยเรื่อง แนวทางการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ ในบทนี้ จะเป็นการเสนอผลการวิจัยโดยการวิเคราะห์ข้อมูลตามกรอบแนวคิดที่ได้กำหนดขึ้น เพื่อหาคำตอบตามวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาหลักการ แนวคิด และกระบวนการจัดการความรู้ สำหรับนำมาประยุกต์ใช้ในกองเรือยุทธการ วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ และ วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อแสวงหาแนวทางในการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ ดังนั้น ในการวิเคราะห์ข้อมูล จึงดำเนินการตามแนวทางที่ได้กล่าวในบทที่ 3 และเพื่อให้ได้ข้อค้นพบตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนสำคัญ ดังโครงสร้างการวิเคราะห์ข้อมูลที่แสดงในภาพที่ 4.1

#### 1. หลักการ แนวคิด และกระบวนการจัดการความรู้ สำหรับนำมาประยุกต์ใช้ในกองเรือยุทธการ

การหาคำตอบตามวัตถุประสงค์ที่ 1 ใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลจากสภาพแวดล้อมทั่วไป และพัฒนาการด้านการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ข้อมูลโครงสร้าง ภารกิจ ที่เผยแพร่ในระบบอิเล็กทรอนิกส์ และเอกสารของหน่วยงานต่างๆ ภายในกองเรือยุทธการ และเพื่อให้ได้คำตอบการวิจัย ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ดังนี้

##### 1.1 พัฒนาการด้านการจัดการความรู้ ของกองเรือยุทธการ

กองเรือยุทธการ เป็นหน่วยกำลังรบหลักของกองทัพเรือ ซึ่งประกอบด้วยเรือที่ปฏิบัติการในทะเล และปฏิบัติการในลำน้ำ อากาศยาน ทั้งเครื่องบินโจมตี เครื่องบินลาดตระเวน เครื่องบินลำเลียง เฮลิคอปเตอร์แบบต่างๆ และมีกำลังพลมากกว่า 10,000 คน



ภาพที่ 4.1 โครงสร้างการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย

ดั่งมีวิสัยทัศน์ของกองเรือยุทธการ ว่า “กองเรือยุทธการ ต้องเป็นกำลังรบทางเรือ ที่มีความพร้อมสูงสุด” และมีภารกิจหน้าที่ในการเตรียมกำลังทางเรือ โดยเป็นกำลังหลักในการปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย ได้แก่ การปกป้องสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์, การปกป้องอธิปไตยของชาติทางทะเล, การป้องกันและรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล, การรักษาเส้นทางคมนาคมทางทะเล, การคุ้มครองและช่วยเหลือเรือประมง, การปฏิบัติหน้าที่เป็นเจ้าหน้าที่ตามกฎหมายและพระราชบัญญัติต่างๆ ตามที่ทหารเรือได้รับมอบอำนาจ รวม 28 ฉบับ, การรักษาสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติในทะเล ตลอดจนการขจัดมลพิษในทะเล, และการค้นหาและช่วยเหลือผู้ประสบภัยในทะเล นอกจากนี้ ยังมีส่วนร่วมในกิจกรรมร่วมสนองพระราชดำริในโครงการต่างๆ อีกมากมาย เช่น โครงการอนุรักษ์พันธุกรรมพืช โครงการอนุรักษ์และฟื้นฟูสภาพแวดล้อมทางทะเล โครงการสร้างแหล่งอนุบาลและฟื้นฟูปะการัง โครงการอุทยานใต้ทะเล อ่าวไทยตอนบน โครงการอุทยานใต้ทะเลอันดามัน และโครงการปลูกป่าบก เป็นต้น

จากหน้าที่และความรับผิดชอบ จะเห็นได้ว่า กองเรือยุทธการ มีความจำเป็นต้องดำรงไว้ ซึ่งองค์ความรู้ทางวิชาการทหารเรือ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานเฉพาะทางได้อย่างมั่นคงและปลอดภัย ทั้งต่อประชาชน และผู้ปฏิบัติงานเอง อีกทั้งมีความจำเป็นในการรวบรวมข้อมูลข่าวสารและสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว แต่ปัญหาในปัจจุบันกลับพบว่า การดำรงวิทยาการทางทหารเรือ โดยเฉพาะการใช้งานต่อองค์วัตถุ กลับเลือนหายไปอย่างต่อเนื่อง และรวดเร็ว ดังจะเห็นได้อย่างชัดเจนกับวิทยาการทางเรือ ที่เป็นวิชาการเฉพาะทางที่ไม่สามารถหาความรู้ได้จากสถานที่หรือตำราทั่วไป มีความจำเป็นจะต้องเรียนรู้สั่งสมจากการฝึกฝน และประสบการณ์ ยิ่งในปัจจุบันวิทยาการทางเรือ ได้ถูกพัฒนาอย่างรวดเร็ว ทั้งด้าน องค์วัตถุ และองค์ยุทธวิธี ซึ่งมีการพัฒนาอย่างรวดเร็วเนื่องจากได้รับผลกระทบต่างๆ จากความเจริญทางเทคโนโลยีต่างประเทศ ทำให้องค์บุคคลจำเป็นต้องเร่งพัฒนาความรู้ ความสามารถ ให้เร็วและมากยิ่งขึ้น เพื่อก้าวตามให้ทันต่อพัฒนาการนั้นๆ แต่องค์ความรู้ในปัจจุบัน กลับผูกติดกับบุคคลจนไม่สามารถให้คนอื่นปฏิบัติงานแทนได้ ในบางครั้งการทำงานบางอย่างก็ต้องผูกขาดกับคนแค่คนเดียว ซึ่งถ้าหากว่าขาดบุคคลนั้นไป จะด้วยสาเหตุใดก็ตามแต่ วิทยาการและความรู้ที่ติดตัวไปกับบุคคลนั้นๆ ก็จะสูญหายไปจากหน่วยด้วยเช่นกัน ทำให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ต่างๆ แต่ละครั้ง ต้องประสบกับปัญหาว่า ไม่สามารถใช้ประโยชน์จากวิทยาการของอุปกรณ์ต่างๆ ได้อย่างเต็มที่ หรือใช้ประโยชน์ได้คุ้มค่ากับงบประมาณที่รัฐบาลได้จ่ายไป และปัญหาข้อจำกัดในการเข้าถึงองค์ความรู้ การข่าวสาร และข้อมูลต่างๆ ในบางครั้ง ทำให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูง ต้องประสบปัญหาในการตัดสินใจที่ไม่ใช่หนทางที่ดีที่สุด ตัดสินใจไม่ทันต่อสถานการณ์ หรือบางครั้งแม้ว่าผู้บังคับบัญชาระดับสูงได้สั่งการไปแล้ว แต่ผู้ใต้บังคับบัญชากลับไม่เข้าใจในวัตถุประสงค์ หรือวิสัยทัศน์ของผู้บังคับบัญชา จนมีหลายครั้งที่

มีการปฏิบัติไปในทางที่ไม่เกิดประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ของคำสั่ง ทำให้ผลลัพธ์ที่ออกมา ไม่มีประสิทธิภาพ และไม่คุ้มค่ากับงบประมาณที่เสียไป

ปัญหาอันเกิดจากความไม่พร้อมด้านองค์ความรู้ ไม่เพียงแต่จะมีผลกระทบต่อเฉพาะองค์บุคคล และการบริหารทั่วไปเท่านั้น แต่ยังส่งผลกระทบต่อการจัดสรรงบประมาณ และทรัพยากรในการจัดการเพื่อความอยู่รอดของหน่วย กล่าวคือ การที่มีข้อมูลไม่เพียงพอ จะทำให้ไม่สามารถจัดสรรงบประมาณ และทรัพยากรได้ถูกต้อง และเหมาะสม ตามแผนยุทธศาสตร์ที่จัดวางไว้

หากแบ่งตามจุดมุ่งเน้นของกองเรือยุทธการแล้วจะเห็นว่า การพัฒนาองค์บุคคลของกองเรือยุทธการ จะเป็นหลักสำคัญอันดับแรก เพราะกองทัพอยู่ได้ด้วยกำลังพล และเคลื่อนไหวได้ด้วยกำลังพล การตัดสินใจสั่งการ และการนำนโยบายไปปฏิบัติ หรือแม้แต่การตรวจสอบผลของนโยบาย จะเป็นไปในทางดีหรือร้าย ก็ด้วยกำลังพล ดังนั้น หากกำลังพลของกองเรือยุทธการมีความรู้ความสามารถอย่างดี และสามารถนำเอาความรู้ ความสามารถนั้นมาใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่แล้ว ก็จะส่งผลให้จุดมุ่งเน้นอื่นๆ อันได้แก่ องค์วัตถุ และองค์ยุทธวิธี ตลอดจนความมุ่งมั่นในการทำงานของกองทัพดีขึ้นตามไปด้วย

การที่จะพัฒนากำลังพลให้เปี่ยมไปด้วยความรู้ความสามารถได้นั้น กองเรือยุทธการมีความจำเป็นต้องมีการจัดการที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาความรู้ และความสามารถ ของกำลังพลด้วยเช่นกัน เพื่อให้กำลังพลทั่วทั้งกองเรือยุทธการมี “พฤติกรรมที่ชาญฉลาด” และร่วมกันนำพากองเรือยุทธการไปสู่การเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้”

## 1.2 การกำหนดทิศทางและนโยบายในการจัดการความรู้

สำหรับการพัฒนาหน่วยงานราชการนั้น รัฐบาลได้ดำเนินการปฏิรูประบบราชการไทยเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เริ่มตั้งแต่ วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ.2545 โดยคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ซึ่งมี รองนายกรัฐมนตรี นายวิษณุ เครืองาม เป็นประธาน ได้เสนอ แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2546 – พ.ศ.2550) ต่อคณะรัฐมนตรี และผ่านการเห็นชอบในการประชุมคณะรัฐมนตรี เมื่อ วันที่ 19 พฤษภาคม พ.ศ.2546 ประกอบด้วย 7 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน การปรับรื้อระบบการเงิน และการงบประมาณ การสร้างระบบการบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่ การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย และการเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

ในการนำแผนพัฒนายุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยไปใช้นั้น ก.พ.ร. ได้กำหนดเครื่องมือเพื่อการพัฒนากระบวนการไว้ 4 ประการ ได้แก่ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วย

หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 การติดตามและประเมินผล การใช้วิธีสร้างแรงจูงใจในรูปของตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน และการสร้างกระแสแรงกดดันจากบุคคลภายนอก

หลังจากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 มีผลบังคับใช้ ก.พ.ร. จึงได้กำหนดให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดในการประเมินหน่วยราชการ กระแสของการจัดการความรู้ในหน่วยราชการ เพื่อพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงกลายเป็นที่นิยมแพร่หลายกันในหน่วยราชการต่างๆ

กองทัพเรือซึ่งเป็นองค์กรขนาดใหญ่ของรัฐ มีภารกิจในการธำรงรักษาอำนาจอธิปไตยของชาติทางทะเล การรักษาผลประโยชน์แห่งชาติทางทะเล การป้องกันและปราบปรามการกระทำผิดในทะเล การช่วยเหลือผู้ประสบภัยต่างๆ รวมทั้งช่วยเหลือในการพัฒนาประเทศ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตามกระแสโลกยุคโลกาภิวัตน์ ได้ส่งผลกระทบต่อการทำงานของกองทัพเรือ และจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบ และกระบวนการ ในการบริหารงานให้สอดคล้องและมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประเทศชาติ จึงได้มีนโยบายในการจะทำให้กองทัพเรือเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีแนวคิดในการใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือหลักในการดำเนินการ เพื่อให้องค์กรและกำลังพลภายในกองทัพเรือมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งเป็นไปตามนโยบายของรัฐบาลตามที่กล่าวไปแล้วข้างต้น

จากการที่กองทัพเรือจะต้องดำเนินการจัดการความรู้ จึงได้แต่งตั้ง คณะกรรมการโครงการศึกษาและจัดการความรู้ของ ทร. เมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2549 โดยมี รองเสนาธิการทหารเรือ เป็นประธานกรรมการ และมีหน้าที่กำหนดนโยบายและแนวทางการปฏิบัติของ ทร.

นอกจากนี้ ทร. ยังได้มอบหมายให้ สำนักงานปลัดบัญชาทหารเรือ กองทัพเรือ (สปช.ทร.) เป็นหน่วยงานหลักในการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปี งบประมาณ 2550 โดยกำหนดให้ ทร. จะต้องดำเนินการจัดการความรู้โดยการจำแนกองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการผลักดันความสำเร็จยุทธศาสตร์ทั้ง 7 ประเด็น ได้แก่

1. การพิทักษ์และเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์ ประกอบด้วย เรื่องต่างๆ ได้แก่
  - 1.1. ระเบียบปฏิบัติประจำ (รปจ.ทร.)
  - 1.2. การ รปภ. บุคคลสำคัญ
  - 1.3. การปฏิบัติการทางเรือ
2. การป้องกันประเทศ ประกอบด้วย เรื่องต่างๆ ได้แก่
  - 2.1. ยศ ชาติ ทหาร และนโยบายด้านการป้องกันประเทศ
  - 2.2. การวางแผนทางทหาร หลักนิยม
  - 2.3. การปฏิบัติการทางเรือ

3. การรักษาความมั่นคงของรัฐ ประกอบด้วย เรื่องต่างๆ ได้แก่
  - 3.1. กฎ ระเบียบ นโยบายหน่วยเหนือ และภารกิจที่ได้รับมอบ
  - 3.2. การบังคับใช้กฎหมายทะเล และกฎหมายที่ให้อำนาจทหารเรือ
  - 3.3. การปฏิบัติการทางเรือ
4. การเสริมสร้างความร่วมมือด้านความมั่นคงกับประเทศเพื่อนบ้านและมิตรประเทศ ประกอบด้วย เรื่องต่างๆ ได้แก่
  - 4.1. นโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวกับประเทศเพื่อนบ้านและมิตรประเทศ
  - 4.2. ความรู้ด้านรัฐศาสตร์ การเมือง การปกครอง และความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ
  - 4.3. กฎหมายระหว่างประเทศและกฎหมายทางทะเล
5. การสนับสนุนรัฐบาลในการพัฒนาประเทศ ประกอบด้วย เรื่องต่างๆ ได้แก่
  - 5.1. แผนพัฒนาฉบับที่ 10 นโยบายรัฐบาล และหน่วยเหนือ
  - 5.2. การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและทรัพยากรทางทะเล
  - 5.3. การพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว
  - 5.4. อุตสาหกรรมในประเทศที่สนับสนุนกิจการป้องกันประเทศ
6. การสนับสนุนรัฐบาลในการแก้ไขปัญหาของชาติ ประกอบด้วย เรื่องต่างๆ ได้แก่
  - 6.1. นโยบายเร่งด่วนของรัฐบาล
  - 6.2. ปัญหาเสียดิน
  - 6.3. ปัญหาโรคเอดส์
7. การพัฒนาระบบบริหารจัดการกองทัพ ประกอบด้วย เรื่องต่างๆ ได้แก่
  - 7.1. เทคโนโลยีในด้านต่างๆ
  - 7.2. การควบคุมภายใน
  - 7.3. พรฎ. วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปี 46
  - 7.4. การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่

การจำแนกองค์ความรู้ที่จำเป็นเหล่านี้ เพื่อนำมาจัดแผนการจัดการความรู้ และการดำเนินกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ การดำเนินการดังกล่าว นอกจากจะเป็นแนวทางเดียวกันกับที่ ก.พ.ร. กำหนดแล้ว ยังจะเป็นการสร้างพื้นฐานที่ดีในการพัฒนา ทร. ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้อีกด้วย

ในการนี้ คณะกรรมการโครงการศึกษาและการจัดความรู้ของ ทร. ได้วางแผนการจัดการความรู้ โดยแบ่งเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ทบทวนแผนการจัดการความรู้ ให้สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 และเป้าหมายของตัวชี้วัดทุกประเด็นยุทธศาสตร์ โดยจำแนกองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการผลักดันความสำเร็จตามยุทธศาสตร์อย่างน้อย 3 องค์ความรู้ต่อ 1 ประเด็นยุทธศาสตร์ และอย่างน้อย 1 ในองค์ความรู้ดังกล่าวต้องเป็นองค์ความรู้เกี่ยวกับเศรษฐกิจพอเพียง

2. จัดทำแผนการจัดการความรู้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 อย่างน้อย 2 องค์ความรู้ โดยเลือกองค์ความรู้จากประเด็นยุทธศาสตร์ที่ต่างกัน และอย่างน้อย 1 ในองค์ความรู้ที่เลือกดังกล่าว ต้องเป็นองค์ความรู้เกี่ยวกับเศรษฐกิจพอเพียง

3. ผู้บริหารของส่วนราชการลงนามเห็นชอบแผนการจัดการความรู้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 และจัดส่งให้สำนักงาน ก.พ.ร. ภายใน 31 มกราคม 2550

4. สรุปรายงานผลการดำเนินงานกิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 โดยสามารถดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ดังกล่าวได้สำเร็จครบถ้วนทุกกิจกรรม และสามารถดำเนินการครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายได้ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ในกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ระบุไว้

5. ทุกตัวชี้วัดของประเด็นยุทธศาสตร์ที่เลือกมาจัดทำแผนการจัดการความรู้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 มีผลการดำเนินงานสูงกว่าเป้าหมาย โดยจะต้องมีคะแนนของแต่ละตัวชี้วัดสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด

ในส่วนรับผิดชอบของ กองเรือยุทธการ คณะกรรมการโครงการศึกษาและการจัดความรู้ของ ทร. ได้กำหนดรายละเอียดเพิ่มเติมให้มีหน่วยนำร่องและหน่วยสนับสนุนในการดำเนินการจัดความรู้ของ ทร. โดยให้ กองเรือภาคที่ 1 กองเรือยุทธการ (ภก.1 กร.) เป็นหน่วยนำร่องและอยู่ในแผนการจัดการความรู้ขั้นที่ 1 โดยมี ผู้บัญชาการกองเรือภาคที่ 1 (ผบ.ภก.1) เป็น ประธานกรรมการที่ปรึกษา และให้ เสนาธิการกองเรือภาคที่ 1 (เสธ.ภก.1) เป็น หน.คณะทำงาน ฯ รับผิดชอบในเรื่อง การบังคับใช้กฎหมายทะเล จำนวน 28 ฉบับ ซึ่งเป็นหัวเรื่องหนึ่งในประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการรักษาความมั่นคงของรัฐ โดยจะต้องจัดทำองค์ความรู้ อย่างน้อย 3 รายการ และมีการบันทึกการเรียนรู้รายการละ 1 ฉบับ ซึ่งการดำเนินการในเรื่องต้นของ ภก.1 จะต้องจัดตั้งคณะทำงานการจัดการความรู้ (Knowledge Management Team: KM Team)

### 1.3 การจัดการความรู้ของ กองเรือภาคที่ 1 กองเรือยุทธการ

กองเรือภาคที่ 1 กองเรือยุทธการ ในฐานะที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหน่วยนำร่องของ ทร. ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ จึงได้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ และคณะทำงานการจัดการความรู้ กภ.1 (Knowledge Management Team: KM Team) ขึ้นในเดือนกรกฎาคม พ.ศ.2550 โดยมีผู้บัญชาการกองเรือภาคที่ 1 เป็นประธานฯ มีจุดประสงค์เพื่อให้การจัดการความรู้ กภ.1 เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และมีคณะทำงานการจัดการความรู้ ทำหน้าที่ดำเนินการตามขั้นตอนและหลักการจัดการความรู้ ดังนี้

1. พิจารณาองค์ความรู้ การบังคับใช้กฎหมายทะเล จำนวน 28 ฉบับ
2. จัดกิจกรรมการสร้างและแสวงหาความรู้
3. จัดกิจกรรมจัดความรู้ให้เป็นระบบ
4. จัดกิจกรรมการประมวลและกลั่นกรองความรู้
5. จัดกิจกรรมการเข้าถึงความรู้
6. จัดกิจกรรมแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้
7. จัดกิจกรรมการเรียนรู้

จากแผนการปฏิบัติงานของ กภ.1 กร. ได้มีการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ตามแนวทางที่ ก.พ.ร. ได้กำหนดไว้ในคู่มือการจัดการความรู้ของ ก.พ.ร. คือ มีกระบวนการปฏิบัติแบ่งออกเป็น 7 ขั้นตอน คือ

1. การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification)
2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)
3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)
4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)
5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)
6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)
7. การเรียนรู้ (Learning)

โดยได้ทำการผสมผสานแนวทางในกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) เข้าไปในการปฏิบัติ ประกอบด้วย

1. การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Transition and Behavior)
2. การสื่อสาร (Communication)
3. กระบวนการและเครื่องมือ (Process and Tools)
4. การเรียนรู้ (Learning)



5. การวัดผล (Measurements)

6. การยกย่องชมเชย และการให้รางวัล (Recognition and Reward)

ตามที่ กก.1 เป็นหน่วยนำร่องในการจัดการความรู้ในเรื่องกฎหมายทะเล และการบังคับใช้กฎหมายที่ให้อำนาจทหารเรือจำนวน 28 ฉบับ นั้น กก.1 ได้จัดทำแผนงานการจัดการองค์ความรู้ กก.1 โดยมีการดำเนินการเป็นไปตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ ดังนี้

1. จัดตั้งคณะทำงานองค์ความรู้ (KM Team) กองเรือภาคที่ 1 ได้ดำเนินการโดยการจัดตั้งคณะทำงานจัดการความรู้ของ กก.1 โดยมี ผบ.กก.1 เป็นประธานที่ปรึกษาคณะทำงานฯ และมี เสธฯ.กก.1 เป็นหัวหน้าคณะทำงานฯ

2. การอบรมกำลังพล กก.1 ให้มีความรู้ในเรื่องการจัดการองค์ความรู้ กองเรือภาคที่ 1 ได้ดำเนินการโดยเชิญวิทยากรจากกรมกำลังพล กองทัพเรือ มาให้การบรรยายเรื่องการจัดการความรู้ให้กับกำลังพล และเรือที่ปฏิบัติราชการใน กก.1 ใน 9 ส.ค.50 และมีผู้เข้าร่วมรับฟังจำนวน 50 นาย

3. ประชุมชี้แจงทีมงาน/คณะทำงานฯ การจัดการองค์ความรู้ (KM Team) กองเรือภาคที่ 1 ได้ดำเนินการโดยการจัดการบรรยายเพื่อให้คณะทำงานทราบบทบาทหน้าที่ของคณะทำงาน และการดำเนินการ ใน 3 ส.ค.50

4. จัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice: CoP) กองเรือภาคที่ 1 ได้ดำเนินการโดยจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice: CoP) จากเรือใน หมวดเรือลาดตระเวนชายแดน โดยแบ่งเป็น 3 ชุมชนนักปฏิบัติ ตามความสนใจในองค์ความรู้ กฎหมายทะเล และการบังคับใช้กฎหมายที่ให้อำนาจทหารเรือจำนวน 28 ฉบับ และความสัมพันธ์ของกลุ่มคน

5. คณะทำงานฯ และชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice: CoP) รวบรวมข้อมูล สัมภาษณ์ ทดลอง ปฏิบัติและจัดสัมมนาเพื่อสรุปเป็นองค์ความรู้ 3 รายการ รวมทั้งสร้างบันทึกการเรียนรู้ไว้ในระบบสารสนเทศของ กก.1 โดยได้ดำเนินการ ดังนี้

5.1 จัดการสัมมนาใน 16 ก.ค.50 เพื่อกำหนดรายการความรู้ตามองค์ความรู้ฯ โดยได้รายการความรู้ 3 รายการ คือ การตรวจค้น การจับกุม และการส่งมอบของกลาง และผู้ต้องหา และได้เสนอขอความเห็นชอบ ผบ.กก.1 ในการกำหนดรายการความรู้ดังกล่าว

5.2 จัดผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติตามกฎหมายให้อำนาจ ทร. ตามรายการความรู้ข้อ 5.1 มาถ่ายทอดประสบการณ์ความรู้ ให้ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) และกำลังพลของเรือใน กก.1 ใน 3 ส.ค.50

5.3 ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) สัมภาษณ์ ผู้ที่ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบังคับใช้กฎหมาย

5.4 ตามข้อ 5.1, 5.2, และ 5.3 ได้ความรู้ที่เป็น ความรู้ที่อยู่ในตัวคน (ความรู้ซ่อนเร้น) และความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge)

5.5 สร้างบันทึกการเรียนรู้ลงในระบบสารสนเทศของ กก.1

6. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานต่างๆ ที่ได้ดำเนินการจัดทำองค์ความรู้แล้ว ประกอบด้วย การประชุมหารือของคณะทำงานฯ และชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) จำนวน 2 ครั้ง กองเรือภาคที่ 1 ได้ดำเนินการโดยได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานภายนอก คือ บริษัท ปตท.ระบบท่อส่งก๊าซและสถานีชายฝั่ง ศูนย์ปฏิบัติการชลบุรี มีการประชุมหารือของคณะทำงานและชุมชนนักปฏิบัติทั้ง 3 กลุ่ม ใน 9 ส.ค.50 และมีผู้เข้าร่วมรับฟังจำนวน 50 นาย

7. รายงานคณะกรรมการที่ปรึกษาฯ และคณะทำงานฯ (ระดับ ผอ. และรอง ผอ. กองต่างๆ ) ในการดำเนินการจัดการองค์ความรู้ที่ผ่านมา กองเรือภาคที่ 1 ได้ดำเนินการโดยรายงานให้คณะกรรมการที่ปรึกษาคณะทำงานฯ และคณะทำงานฯ ในการดำเนินการตามแผนงานที่ได้ดำเนินการและรายงานความก้าวหน้าให้ทราบใน 16 ส.ค.50

8. การนำองค์ความรู้ 3 องค์ความรู้ไปใช้ และรวบรวมข้อเสนอแนะเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไข และจัดทำเป็นเอกสารทางราชการ และเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่ง กองเรือภาคที่ 1 ได้ดำเนินการโดย

8.1 จัดทำเป็นแผ่นบันทึกข้อมูลตามองค์ความรู้ และรายการความรู้ที่เป็นความรู้ซ่อนเร้น และที่เป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง

8.2 ชุมชนนักปฏิบัติ 3 กลุ่ม นำความรู้ตามข้อ 8.1 ไปใช้ ทั้งนี้ เนื่องจากชุมชนนักปฏิบัติ ไม่ได้มีการปฏิบัติการทางเรือ จึงไม่ได้ดำเนินการนำความรู้ที่ได้ไปดำเนินการ

9. จัดทำเอกสารเกี่ยวกับการจัดการความรู้เผยแพร่ภายในหน่วยและผู้สนใจ กองเรือภาคที่ 1 ได้ดำเนินการโดย

9.1 จัดทำเอกสารเผยแพร่เป็นแผ่นพับให้กับกำลังพลในหน่วย และนอกหน่วย สำหรับผู้สนใจ จำนวน 3 เรื่อง เรื่องละ 100 แผ่น ประกอบด้วย (1) ข้อคิด 10 ประการในการทำ Change Management ของผู้บริหาร, (2) ระดมสมองอย่างสร้างสรรค์, และ (3) ภูมิปัญญาองค์กร ปัจจัยการแข่งขันแห่งอนาคต

9.2 จัดทำเอกสารเผยแพร่ให้กับกำลังพลในหน่วยจำนวน 2 เรื่อง เรื่องละ 30 แผ่น ประกอบด้วย การจัดการความรู้ อนาคตที่ไผ่ผืน และ (2) ทศปฏิบัติสู่ความเป็นองค์กรเรียนรู้ของหน่วยราชการ

ในการดำเนินการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ โดยกองเรือภาคที่ 1 ในฐานะที่เป็นหน่วยนำร่องนั้น ได้มีการรายงานผลการปฏิบัติถึงกองเรือยุทธการ ในเรื่อง อุปสรรค ข้อขัดข้อง และข้อเสนอแนะในการจัดการความรู้ ดังนี้

1. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ในส่วนความรู้ซ่อนเร้นได้ความรู้จากส่วนนี้ไม่มาก ส่วนใหญ่ความรู้ที่ได้จะเป็นความรู้ที่ชัดเจน
2. ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ไม่ได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นประจำสม่ำเสมอ เนื่องจากภาระงานที่ปฏิบัติมีจำนวนมาก
3. รายการความรู้ที่ได้ ยังไม่ได้นำไปใช้ในการปฏิบัติงาน เนื่องจากถูกจำกัดด้วยเวลา ซึ่งเรือที่เป็นชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ในช่วงเวลานั้น ต่างก็ไม่ได้เป็นเรือที่ออกปฏิบัติราชการ

#### 1.4 หลักการ แนวคิด และกระบวนการจัดการความรู้ ที่เหมาะสมสำหรับนำมาประยุกต์ใช้ในกองเรือยุทธการ

แนวคิดของผู้วิจัยเห็นว่า ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการนั้น จำเป็นจะต้องมีการพัฒนากำลังพลตามแนวทางของการจัดการความรู้ ควบคู่ไปกับแนวทางขององค์การแห่งการเรียนรู้ มิฉะนั้นแล้วกำลังพลจะไม่มีทางที่จะพัฒนาให้มีความรอบรู้แห่งตน และความรู้ขององค์การ ไปพร้อมๆ กันได้

การจะพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ องค์การจำเป็นต้องมีการจัดการความรู้ให้กับหน่วยงาน โดยหากจะอ้างอิงการพิจารณาตามหลักวินัยทั้ง 5 ประการ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในการเป็นบุคลากรแห่งการเรียนรู้ (Learning Personal) โดย บุคลากรแห่งการเรียนรู้ จะเป็นผู้สร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) อีกต่อหนึ่ง เพราะองค์การไม่สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตัวเอง องค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดได้จากการเรียนรู้ของบุคคลในองค์การในทุกระดับขององค์การ บุคคลที่จะสามารถสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ต้องเป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติแตกต่างจากบุคคลทั่วไปที่ Peter M. Senge เรียกวิธีการสร้างความสามารถทั้ง 5 ดังกล่าวไว้ว่า “หลักวินัย (Discipline)”

ดังนั้น หากจะพูดกันตามตรงแล้ว ฝ่ายอำนวยการด้านกำลังพล ไม่ใช่เป็นผู้สร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ แต่จะต้องทำหน้าที่เป็นผู้สร้างคนในองค์การ ให้เป็นบุคลากรแห่งการเรียนรู้ (Learning Personal) เพื่อนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ให้ได้ นั่นคือ จะต้องมีการจัดการความรู้ที่สามารถเข้าถึงกำลังพลทุกคนในองค์การให้ได้

การจัดการความรู้ขององค์การ เป็นการรื้อระบบความคิดของคนครั้งใหญ่ ซึ่งแต่ละคนในองค์การต่างมีภูมิหลัง ความคิดพื้นฐาน ทักษะคิด นิสัย ที่แตกต่างกัน การหล่อหลอมคนให้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การจึงเป็นเรื่องท้าทายอย่างยิ่ง การเปลี่ยนแปลงการจัดการไปสู่แนวทางการ

จัดการความรู้ จะเป็นการปรับเปลี่ยนความคิด พฤติกรรมและการเรียนรู้ เมื่อคนในองค์กรถูกสร้าง มีแรงจูงใจ มีการสื่อสารที่เข้าใจกันดีแล้ว การนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ก็เป็นสิ่งที่เป็นไปได้ไม่ยาก ซึ่งหากจะเปรียบเทียบการจัดการตามแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้กับการจัดการความรู้แล้ว หลักวินัย 5 ประการ จะสามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ หลักวินัยที่เกิดกับเฉพาะบุคคล และ หลักวินัยที่เกิดเป็นกลุ่ม

หลักวินัยที่เกิดกับเฉพาะบุคคลจะเห็นได้จากการที่ความรู้ หรือความคิดนั้น มีความจำเป็นจะต้องถูกสร้างขึ้น ด้วยความตั้งใจจริงของบุคคลนั้นๆ ซึ่งไม่มีใครที่ไหนจะสามารถช่วยได้ ได้แก่ (1) การคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งกำลังพลทุกคนจะต้องพยายามฝึกฝนตนเองให้มีการ จับ ประเด็น สรุป เชื่อมโยง สาระความรู้ และเรียบเรียงความคิดให้เป็นระบบ (2) มีความรอบรู้แห่งตน คือเมื่อศึกษา หรือกระทำสิ่งใด จะต้องทุ่มเทศึกษาทำความเข้าใจให้ลึกซึ้งรู้จริงอย่างถึงแก่น เพื่อสามารถนำความรู้ไปใช้งานได้จริง ซึ่งกำลังพลจะต้องมีการ “รับรู้” คือรับฟัง อ่าน และจำ มีการ “เรียนรู้” คือการนำความรู้ที่ได้รับมา นำไปผ่านกระบวนการคิดของสมอง (Processing) ทั้งการ สังเคราะห์ การวิเคราะห์ การเชื่อมโยง ความเกี่ยวเนื่องขององค์ประกอบความรู้ และความรู้ย่อยที่ ซ่อนอยู่ รวมทั้งการทดลองปฏิบัติให้รู้ และมีการ “รู้จริง” คือการสะสมความรู้จนเกิดความเชื่อถือ และมั่นใจได้ มีความแน่นอนในความรู้ ความคิด จนสามารถจินตนาการในจิตใจได้ เข้าใจอย่างทะลุ ปรุโปร่งในทุกรายละเอียด และ (3) มีแบบแผนความคิด คือมีการแสวงหาความรู้ที่เพียงพอต่อการ นำมาประกอบการคิดสร้างสรรค์ หรือการแก้ไขปัญหา อย่างมีรูปแบบในความคิด และจิตใจ ทั้ง จากตำรา บทความ หรือการสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งการจะพัฒนาทั้ง 3 จุดมุ่งเน้นนี้ จำเป็นต้อง พัฒนาที่ความรู้เฉพาะของแต่ละบุคคลเท่านั้น

ดังนั้น หากพิจารณาภารกิจในการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ เพื่อให้สามารถ บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะสามารถแยกพิจารณาได้เป็น 4 ภารกิจหลัก คือ (อนงศ์ทิพ เอกแสงศรี 2548: 21)

1. ภารกิจด้านบุคคล (Staffing) ซึ่งจะต้องมีการวางแผนทรัพยากรบุคคล (Human Resource Planning) โดยการพิจารณาจัดอัตราให้เหมาะสม และมีคุณสมบัติตรงตามความต้องการ ของงานที่สัมพันธ์ และมีโอกาสทำงานในหน้าที่อย่างชำนาญการ และการเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) หรือการโยกย้าย (Transfer) ที่จะทำให้เกิดการพัฒนาความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่องกันไป

2. ภารกิจด้านการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) เพื่อเป็นการ กระตุ้น ให้ กำลังพลเกิดการพัฒนา ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ตลอดจนอุปนิสัย และพฤติกรรม ให้ มีความสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ทั้งนี้ องค์กรจะต้องมีการตอบสนองต่อความ ต้องการของบุคคลในการให้โอกาสในการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนขวัญ และ

กำลังใจ เพื่อให้เกิดเป็นแรงผลักดันให้แต่ละบุคคลสามารถพัฒนาศักยภาพ และความสามารถของตนเอง ให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

3. ภารกิจด้านการจูงใจ (Motivation) โดยทำให้กำลังพลเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติตามนโยบาย จนเกิดขวัญและกำลังใจที่จะทุ่มเทแรงกาย แรงใจ และอุทิศตัวให้กับองค์กร ผู้บริหารจะต้องเข้าใจความต้องการของกำลังพล มีการจูงใจและตอบสนองอย่างพอเพียง และการสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เป็นการส่งเสริมการทำงาน โดยเฉพาะการพิจารณาค่าตอบแทนในการปฏิบัติงาน (Compensation) จะต้องมีการจูงใจอย่างเหมาะสม เพราะนับได้ว่าเป็นปัจจัยในการพิจารณาพื้นฐาน และสำคัญที่สุด ดังที่ Abraham Maslow ได้เรียงลำดับความต้องการของบุคคลไว้เป็นลำดับแรก

4. ภารกิจด้านการธำรงรักษา (Maintenance) เป็นการสร้างความผูกพัน และความจงรักภักดีให้กับกำลังพล เพื่อให้มีความรู้สึกที่ดีที่จะทำงานเพื่อองค์กรต่อไป สิ่งสำคัญคือการสร้างระเบียบวินัย (Discipline) ในการทำงาน เสริมสร้างจริยธรรม และจรรยาบรรณ (Ethics) ให้กับกำลังพล เพื่อให้เกิดผลที่ดีในการทำงาน อีกทั้งยังทำให้การพัฒนาเป็นไปอย่างยั่งยืนยาวนาน

เพราะมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่า การจะสรรหาผู้ที่เหมาะสม และดีพร้อม นั้น เป็นภารกิจที่ยากยิ่ง ดังนั้น ภารกิจด้านองค์บุคคลจึงเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนซึ่งผู้บริหารจะต้องสังเกตเข้าไปให้ถึงข้างในจิตใจของกำลังพลทุกคน และต้องพร้อมที่จะบริหารจัดการอย่างคุ้มค่าที่สุด

สำหรับหลักวินัยที่เกิดเป็นกลุ่ม จะต้องมีการร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติจากทุกคนภายในองค์กร ซึ่งจะต้องประสานการปฏิบัติเพื่อให้ช่วยเหลือเกื้อกูล และเป็นไปในแนวทางเดียวกัน ได้แก่ (1) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม คือการสร้างความสำนึกความมุ่งมั่นของบุคลากรในองค์กรด้วยการร่วมกันพัฒนาภาพขององค์กรที่ต้องการ จนได้ภาพที่มีรายละเอียดชัดเจนและเป็นภาพเดียวกันของทุกๆ คน ตลอดจนร่วมกันพัฒนาหลักการและวิธีปฏิบัติที่จะนำองค์กรให้บรรลุผลดังกล่าว และ (2) การเรียนรู้โดยทีม คือกระบวนการที่ทำให้กลุ่มสามารถพัฒนาภูมิปัญญา และความสามารถของกลุ่ม ให้เกิดขึ้นมากกว่าการนำภูมิปัญญา และความสามารถของสมาชิกแต่ละคนมารวมกัน ซึ่งจะทำให้ความสามารถของกลุ่มเพิ่มอย่างยั่งยืน เพราะเป็นกระบวนการประสาน และพัฒนาความสามารถของทีม เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่สมาชิกของทีมต้องการอย่างแท้จริง ดังนั้นจึงก่อให้เกิดการเสริมแรงซึ่งกันและกันภายในกลุ่ม

ในการพัฒนาการเรียนรู้แบบกลุ่มนี้ Michael J. Marquardt ได้ให้ความสำคัญกับทักษะของผู้นำเป็นอย่างมาก เพราะการที่ผู้นำจะขับเคลื่อนกลุ่มกำลังพลทั้งหมด ให้มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมได้นั้น ผู้นำจะต้องทำภารกิจให้สำเร็จลุล่วง ดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม โดยผู้นำจะต้องมีการเรียนรู้ในตัวผู้ได้บังคับบัญชา มีการร่วมกันศึกษา ร่วมกันคิด ร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ และวิสัยทัศน์ที่ออกมาจะต้องเป็นวิสัยทัศน์ที่

เหมาะสม ถูกต้อง มีความน่าเชื่อถือ และน่าศรัทธา จนสามารถทำให้มีการดึงดูดใจทุกคน โดยเฉพาะ “คนดี มีฝีมือ” ให้มีความผูกพัน และ ต้องการจะร่วมดำเนินการตามวิสัยทัศน์นั้น

2. ประสานทีมต่างหน้าที่เข้าด้วยกัน คือต้องทำให้มีการทำงานกันเป็นทีมมากขึ้น โดยการประสานงานลูกทีมด้วยความคล่องแคล่ว ว่องไว กระฉับกระเฉง นี้ก็ถึงประโยชน์ส่วนรวม มีความน่าไว้วางใจ และมีระเบียบวินัยในตนเองเป็นอย่างดี

3. ทดสอบและรับรู้รูปแบบความคิด ผู้นำจะต้องกล้าเผชิญหน้ากับสมมุติฐานต่างๆ แล้วเปิดโอกาสให้มีการตรวจสอบและพิจารณาทดสอบสิ่งที่ทำอย่างสม่ำเสมอ

4. เข้าร่วมในการคิดเชิงบูรณาการ ต้องช่วยให้กำลังพลสามารถมองเห็นภาพโดยรวมขององค์กร แนวโน้ม แรงผลักดัน และศักยภาพที่แฝงอยู่ โดยจะต้องทำให้กำลังพลสามารถคาดเดาสิ่งที่จะเกิดขึ้น และสามารถหลีกเลี่ยง หรือแก้ไขปัญหาในอนาคตได้

5. สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และความกล้าที่จะเสี่ยง ซึ่งความคิดใหม่ๆ คือบ่อเกิดแห่งการพัฒนาสู่ความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง ผู้นำมีความสำคัญในการสร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเกิดความคิดสร้างสรรค์ ต้องกล้าผลักดันให้ทุกคนกล้าที่จะเสี่ยงคิด กล้าที่จะปกป้องความคิด และต้องสนับสนุนผู้ที่ไม่ประสบความสำเร็จจากการเสี่ยงนั้น

6. สร้างแนวคิดและแรงบันดาลใจในการเรียนรู้และการปฏิบัติ สามารถแยกแยะประเด็น และกระบวนการที่ซับซ้อนให้ง่ายลง เพื่อให้กำลังพลสามารถทำความเข้าใจในสิ่งเหล่านั้นได้ง่ายขึ้น ต้องสนับสนุน และสร้างแรงบันดาลใจในการเรียนรู้

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากสภาพแวดล้อมทั่วไป และพัฒนาการด้านการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ โดยพิจารณาตามแนวทางการพัฒนาองค์กรในระดับบุคคล และระดับกลุ่มแล้ว ผู้วิจัยจึงได้ผสมผสานตัวแบบในการจัดการความรู้ของนักวิชาการหลายคนตาม บทที่ 2 ประกอบด้วยแนวคิดของนักวิชาการจากต่างประเทศ ได้แก่ ตัวแบบการจัดการความรู้ของ Michael J. Marquardt, Jay Liebowitz และ บริษัท Xerox Corporation ร่วมกับ แนวคิดของนักวิชาการจากในประเทศ ได้แก่ ตัวแบบการจัดการความรู้ของ ประพนธ์ ผาสุขยืด และ วิจารณ์ พานิช จนได้เป็นตัวแบบของผู้วิจัยเอง ซึ่งคิดว่าสามารถใช้เป็นหลักการ แนวคิด และกระบวนการจัดการความรู้ สำหรับนำมาประยุกต์ใช้ในกองเรือยุทธการได้ ดังนี้

1. การวางแผนจัดการความรู้ กล่าวคือ ผู้รับผิดชอบการจัดการความรู้ต้อง กำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ ให้สอดคล้องต่อการดำเนินกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ และเป้าประสงค์ขององค์กร โดยจะต้องกำหนดแนวทางการจัดการความรู้ กำหนดงานที่จะต้องปฏิบัติ กำหนดมาตรการและความเร่งด่วนของงาน เลือกระบวนการและเครื่องมือ กำหนดมาตรวัดในการประเมินผล และต้องกำหนดคณะทำงานขึ้นมารับผิดชอบในการดำเนินงาน

ในการวางแผนการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ จะเห็นได้ว่า ยังไม่มีการมุ่งเน้นในการจัดการความรู้ให้เป็นรูปธรรม กล่าวคือ ยังไม่มีการจัดแนวทางในการจัดการความรู้เข้าไปในวิสัยทัศน์ของกองเรือยุทธการ และยังไม่มีการมุ่งเน้นเป้าประสงค์ของการจัดการความรู้ให้ชัดเจน เนื่องจากการปฏิบัติในด้านการจัดการความรู้ มีการสั่งการมาเป็นลำดับชั้น ลงมาจนถึงกองทัพอเรือ ซึ่ง กองทัพอเรือก็ได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการ โครงการศึกษาและการจัดการความรู้ กองทัพอเรือ แล้วคณะกรรมการฯ โครงการดังกล่าว ก็ได้สั่งการให้ กองเรือภาคที่ 1 กองเรือยุทธการ ดำเนินการจัดการความรู้ โดยไม่ได้สั่งการผ่าน กองเรือยุทธการแต่อย่างใด โดยการสั่งการเป็นการให้กองเรือภาคที่ 1 จัดการความรู้ในลักษณะโครงการนำร่อง ของกองเรือยุทธการ และอยู่ในแผนการจัดการความรู้ขั้นที่ 1 คือขั้นบ่งชี้ความรู้ โดยให้ กก.1 ทำการตรวจสอบความรู้ในองค์การเพื่อสำรวจความรู้ที่มี และความต้องการความรู้ โดยสั่งการเมื่อเดือนกรกฎาคม พ.ศ.2550

การวางแผนการจัดการความรู้ของ กก.1 กร. เป็นการวางแผนการปฏิบัติตามลำดับขั้นตอนที่เสนอโดย ก.พ.ร. โดยมีเป้าหมายเบื้องต้นในการทำให้กำลังพล และคณะทำงานใน กก.1 มีความรู้ ความเข้าใจ ในการจัดการความรู้ และมีแผนการปฏิบัติงานการจัดการความรู้ในการฝึกอบรมและชี้แจงกำลังพลในการปฏิบัติการจัดการความรู้ การรวบรวมข้อมูล และการนำความรู้ไปใช้งาน โดยมีการวางแผนในระยะสั้น คือระยะเวลา 3 เดือน ตั้งแต่เดือน กรกฎาคม พ.ศ.2550 ถึงเดือนกันยายน พ.ศ.2550 และ ไม่มีการวางแผนการปฏิบัติต่อเนื่องจากนั้นมา เนื่องจากอยู่ในขั้นพิจารณาว่าจะจัดตั้งหน่วยใดขึ้นมารับผิดชอบการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการอย่างเป็นทางการ

จะเห็นได้ว่า ในการวางแผนการจัดการความรู้ ของกองเรือยุทธการ โดยให้ กก.1 เป็นหน่วยนำร่อง ยังขาดขั้นต้นและการเชื่อมโยงนโยบายหน่วยเหนือให้เข้ากับแผนการปฏิบัติ อีกทั้งการวางแผนการปฏิบัติยังเป็นแผนระยะสั้น ที่ไม่ได้มีการอ้างอิงมาจากยุทธศาสตร์ของกองเรือยุทธการ จึงทำให้มีการขาดความต่อเนื่องเชื่อมโยงกัน เป็นผลให้การปฏิบัติไม่ราบรื่น และขาดความต่อเนื่อง

ขั้นการวางแผนจัดการความรู้ที่ บริษัท Xerox Corporation ได้ให้ความสำคัญกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมของคน ซึ่งในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของกำลังพลภายในกองเรือยุทธการก็ถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่เปลี่ยนแปลงได้ยากเช่นกัน โดยองค์การจะต้องจัดทีมงานเพื่อการวางแผน และดำเนินกิจกรรมด้วยสภาพแวดล้อมแบบเปิดโอกาสให้ทุกคนเกิดการเรียนรู้ และมีการนำความคิดสร้างสรรค์มาปฏิบัติ มีวางแผนในการจัดการสื่อสาร โดยองค์การจะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบย่อย ได้แก่ เนื้อหาของเรื่องที่ต้องการสื่อสาร กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการสื่อสาร และช่องทางในการสื่อสาร รวมทั้งการวางแผนการใช้กระบวนการและเครื่องมือต่างๆ โดยการเลือกใช้กระบวนการ และเครื่องมือในการดำเนินการอย่างเหมาะสมต่อบริบทขององค์การ

เช่นกันนี้ ประพนธ์ ผาสุขยืด ก็ได้นำเสนอ TUNA Model ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับกองเรือยุทธการได้เช่นกัน โดยสังเกตที่ TUNA Model ซึ่งมีส่วนประกอบ 3 ส่วนนั้น ส่วนที่สำคัญส่วนหนึ่ง คือ ส่วนหัวปลา (Knowledge Vision) ซึ่งเป็นส่วนที่เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ หรือทิศทางของการจัดการความรู้ และเป็นเสมือนส่วนตา ที่มองว่าองค์กรกำลังจะไปทางไหน คือต้องทราบว่าจะจัดการจัดการความรู้ไปเพื่ออะไร

2. การระบุความต้องการองค์ความรู้ เป็นการระบุและบ่งชี้ความรู้ที่จำเป็นในการพัฒนาองค์กร และพัฒนาองค์กรบุคคล โดยพิจารณาจาก วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ว่าจำเป็นจะต้องมีองค์ความรู้ในแขนงใดบ้าง ตลอดจนความต้องการในการเรียนรู้ของบุคคลภายในองค์กร ว่าบุคคลต่างๆ มีความต้องการเรียนรู้ในเรื่องใดเพิ่มเติม เพื่อให้แต่ละคนสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนและปฏิบัติงานเพื่อองค์กรได้

ในการระบุองค์ความรู้ ในการจัดการความรู้ของกองเรือภาค 1 กองเรือยุทธการ ที่ผ่านมา เป็นการพิจารณาโดยจำแนกตามองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการผลักดันความสำเร็จของยุทธศาสตร์ทั้ง 7 ประเด็น โดย กก.1 กร. ได้รับพิชชอบในเรื่องของ การบังคับใช้กฎหมายทะเล และกฎหมายที่ให้อำนาจทางเรือ ในประเด็นยุทธศาสตร์ การรักษาความมั่นคงของรัฐ

ในการดำเนินการตามหัวข้อดังกล่าว จำเป็นต้องใช้วิชาความรู้ย่อยในหลายด้าน เช่น การปฏิบัติงานในทะเล การประสานงานระหว่างหน่วย การอาวุธและการเรือ การบังคับใช้กฎหมายทะเล การใช้กฎการใช้กำลังทางเรือ และการใช้กฎหมายระหว่างประเทศต่างๆ อีกทั้งการบังคับใช้กฎหมายทะเลในส่วนที่กองทัพเรือได้รับอำนาจจากหน่วยงานอื่นนอกกองทัพเรือ ตามพรบ. ต่างๆ จำนวน 28 ฉบับ ซึ่งเกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่นๆ นอก ทร. เช่น กรมป่าไม้ กรมประมง กรมสรรพากร เป็นต้น

ในการระบุความรู้ที่ต้องการในการจัดการความรู้ ต้องการทีมงานและบุคลากรที่มีความรู้และทักษะการทำงานที่ดี ที่สามารถชี้ชัดได้ว่า ความรู้หลักและความรู้ย่อยใดบ้างที่มีความจำเป็นต่อการจัดการความรู้ขององค์กร

การระบุความต้องการองค์ความรู้ นี้ Jay Liebowitz ได้เสนอว่า การบ่งชี้ความรู้ คือการค้นหาว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้อะไรบ้างที่องค์กรจำเป็นต้องมี ทำให้องค์กรทราบว่าขาดความรู้อะไรบ้าง เพื่อหาว่าความรู้ใดมีความสำคัญสำหรับองค์กร จัดลำดับความสำคัญของความรู้เหล่านั้น เพื่อให้้องค์การวางแผนขอเขตของการจัดการความรู้ และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล



สำหรับแนวคิดที่สอดคล้องกันอีกแนวคิดหนึ่งคือ TUNA Model ของ ประพนธ์ ผาสุขยืด นั้น ส่วนหัวปลา ก็ได้เสนอไว้ว่า การจัดการความรู้ขององค์กร จำเป็นจะต้องมีการเข้าใจ วัตถุประสงค์ของการดำเนินการ ว่าอะไรคือจุดมุ่งหมายในการทำกิจกรรมในแต่ละครั้ง

นอกจากนี้ วิจารย์ พานิช ก็ได้มีการมุ่งเน้น ในขั้นตอนของการกำหนดความรู้ หลักที่จำเป็นหรือสำคัญต่องานหรือกิจกรรมของกลุ่มหรือองค์กรด้วยเช่นกัน

3. การค้นหาความรู้ คือการค้นหาความรู้ที่ต้องการ ว่าความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรในปัจจุบัน มีความรู้ใดอยู่แล้วบ้าง และอยู่ในรูปแบบใด ไม่ว่าจะในรูปแบบของความรู้โดยนัย หรือความรู้ชัดแจ้ง ความรู้ต่างๆ ถูกเก็บอยู่ที่ไหน และมีความเพียงพอ เหมาะสม หรือทันสมัยหรือไม่ แล้วพิจารณาความต้องการของความรู้ว่ายังต้องการความรู้ใดเพิ่มเติมอีกบ้าง หรือต้องการให้ความรู้ใดได้รับการพัฒนาไปในรูปแบบใด ในขั้นตอนนี้ ผู้รับผิดชอบจะต้องกำหนดแหล่งและวิธีการในการค้นหาว่าจะค้นหาความรู้ใด จากที่ไหนด้วยวิธีอะไร เป็นการรวบรวมข้อมูลทั้งหมดที่องค์กรมี

การค้นหาความรู้ ในการรวบรวมความรู้ต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร มีความจำเป็นจะต้องได้รับความร่วมมือจากทุกระดับชั้น ในการช่วยกันค้นหาความรู้ที่มีอยู่ ทั้งในรูปของความรู้ชัดแจ้ง และความรู้โดยนัย ตลอดทั้งภายในองค์กร และภายนอกองค์กร

เนื่องจากปัจจุบัน ความรู้ในส่วนของการบินบังคับใช้กฎหมายทะเล มีการจัดเก็บที่กระจัดกระจาย และไม่เคยมีการรวบรวมการจัดเก็บให้เป็นรูปธรรมมาก่อน ทำให้ต้องมีการแยกย้ายกันไปเสาะแสวงหา และรวบรวมความรู้เพื่อนำมาจัดเก็บ จึงทำให้เกิดเป็นภาระงานเพิ่มตกอยู่กับผู้ที่ต้องทำหน้าที่ในการประสานงานในการรวบรวมองค์ความรู้จากแหล่งที่มาต่างๆ

ในขั้นการค้นหาความรู้นี้ Michael J. Marquardt ได้เคยเสนอแนวทางของ การแสวงหาความรู้ ไว้ว่า องค์กรควรแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์ และมีผลต่อการดำเนินงานจากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร อีกทั้ง Jay Liebowitz ก็ได้เสนอว่า การสร้างและแสวงหาความรู้ นั้น องค์กรจะต้องทราบว่ามีความรู้ใดที่จำเป็นต้องมีอยู่ แล้วองค์กรก็จะต้องหาวิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่างๆ ที่อาจอยู่กระจัดกระจายไม่เป็นที่ มารวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้

สำหรับความรู้ที่จำเป็นต้องมี แต่ยังไม่มียังนั้น องค์กรอาจสร้างความรู้ดังกล่าว จากความรู้เดิมที่มีอยู่ก็ได้ หรือนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ หัวใจสำคัญของขั้นตอนนี้คือการกำหนดเนื้อหาของความรู้ที่ต้องการและการดักจับความรู้ดังกล่าวให้ได้ โดยการเปลี่ยน ความรู้ ซ่อนเร้น เป็น Explicit Knowledge

สำหรับ TUNA Model ของ ประพนธ์ ผาสุขยืด นั้น เปรียบเทียบขั้นการค้นหาความรู้นี้ เสมือน ส่วนกลางลำตัว (Knowledge Sharing) คือ ส่วนที่เป็นกิจกรรมที่มีการแลกเปลี่ยน

ความรู้กัน ซึ่งการจะทำกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ได้นั้น องค์กรจำเป็นจะต้องทราบว่า ความรู้ต่างๆ นั้น อยู่ที่ใดกันบ้าง จึงจะสามารถระบุได้ว่า จะเชิญใครเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ หรือจะดำเนินกิจกรรม ที่ไหน อย่างไร

นอกจากนี้ วิจารณ์ พานิช ก็ได้ระบุกระบวนการในการจัดการความรู้ของ องค์กร ไว้ ในขั้นตอนของการเสาะหาความรู้ที่ต้องการเช่นกัน

4. การสร้างและพัฒนาความรู้ เป็นการนำความรู้ทั้งหมดที่องค์กรมี นำมาทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อให้เกิดเป็นสารสนเทศ หรือภูมิปัญญา เพื่อนำไปพัฒนาเป็นนวัตกรรม ในขั้นตอนนี้ มีการใช้คนทั้งผู้ที่เป็นวิทยากร และผู้รับการฝึกอบรมร่วมมือกันพัฒนาความรู้ต่างๆ โดยการพบปะ พูดคุย เล่าเรื่อง เล่าประสบการณ์ การฝึกงาน แล้วทำการจดบันทึก ซึ่งขั้นตอนนี้ จะเกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมบุคลากร จึงประกอบไปด้วยเทคนิคต่างๆ ได้แก่ การบอกกล่าว คือการฝึกอบรมในลักษณะการเรียนการสอน หรือการเล่าเรื่อง ก็จะต้องให้ผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ ในความรู้แขนงต่างๆ มาสอนเนื้อหาสาระและเล่าประสบการณ์ในการปฏิบัติงานให้กับผู้เข้ารับการศึกษาทราบ หรือจะเข้าใจง่ายๆ ก็คือ การทำ CoP ในองค์กรนั่นเอง

การดำเนินการในขั้นตอนนี้ เป็นการพัฒนาความรู้ในส่วนของความรู้โดยนัย เป็นหลัก โดยจะต้องมีการแบ่งปันความรู้ที่ได้จากผู้มีความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน นำมาถ่ายทอดให้กับผู้สนใจในการเรียนรู้ และร่วมกันคิด สร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่ๆ เพื่อที่จะนำกลับไป ทดลองใช้งานต่อไป

การทำ CoP ในองค์กรที่เหมาะสม จำเป็นต้องมีการแบ่งมอบหน้าที่ของแต่ละบุคคลอย่างชัดเจน ประกอบด้วย ผู้บริหารสูงสุดในการควบคุมทิศทางการทำ CoP ผู้อำนวยการในการจัดการและอำนวยความสะดวกต่างๆ ผู้เล่าประสบการณ์หรือผู้ฝึกสอน ผู้เรียนหรือผู้ฝึกหัดปฏิบัติ ผู้ประสานงานในการประสานการปฏิบัติ ผู้จดบันทึกและจัดเก็บข้อมูล

ในขั้นตอนการทำ CoP สิ่งสำคัญคือ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติ ก็จะต้องมีสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการทำ CoP เช่น สภาพแวดล้อมของสถานที่ คุณสมบัติของผู้เข้าร่วม ความรู้สึกของชุมชน ความเป็นอิสระทางความคิดและการกระทำ ระยะเวลาของสถานที่ และเวลาในการปฏิบัติ ซึ่งสิ่งสำคัญที่สุดที่ผู้บริหารจะต้องดำเนินการคือ การสร้างความสัมพันธ์ แรงจูงใจ และความสมัครใจ ของผู้เข้าร่วมกิจกรรม เพราะความรู้ที่เพิ่มเติมใจในการปฏิบัตินี้ จะเป็นบ่อเกิด สำคัญในการร่วมมือร่วมใจในการทำ CoP ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากการทำ CoP แล้ว ยังสามารถทำการฝึกอบรม เพื่อการสร้างและพัฒนาความรู้ได้อีก โดยการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมร่วมกันระดมสมอง หรือทดลองปฏิบัติงาน เพื่อหา

ข้อสังเกตต่างๆ ที่ได้จากประสบการณ์ที่ทดลองทำไปเพื่อนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ และทำการวิจัย เพื่อหาหนทางปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) ในการปฏิบัติงาน

ดังนั้น การสร้างและพัฒนาความรู้ ของกองเรือยุทธการ จะต้องเกี่ยวข้องกับการร่วมมือของกำลังพลในทุกฝ่าย ซึ่งในการดำเนินการจัดการความรู้ของ กก.1 กร. ได้จัดให้มีการจัดการแลกเปลี่ยนความรู้กัน ในลักษณะของการทำ CoP โดยกำหนดให้มีการจัดกำลังพลจากเรือที่เข้าราชการที่มีความสนใจในเรื่องของการบังคับใช้กฎหมายทะเลฯ เข้าร่วมรับฟังการบรรยาย โดยได้เชิญนายทหารอาวุโสที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน มาให้ความรู้โดยการเล่าเรื่องที่เป็นประสบการณ์ต่างๆ แล้ว กก.1 กร. จึงได้ทำการสร้างบันทึกการเรียนรู้ลงในเว็บไซต์ของ กก.1

นอกจากนี้ กก.1 ยังได้มีการเชิญวิทยากรจากภายนอก มาร่วมให้การบรรยาย เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคคลภายใน กับบุคคลภายนอกองค์การอีกด้วย

ในการทำ CoP ของ กก.1 กร. จะเน้นที่การบรรยายเล่าเรื่องเป็นหลัก โดยเชิญวิทยากรมาให้การบรรยาย และให้กำลังพลที่สังกัดเรือที่กำลังเข้าราชการร่วมรับฟัง จะเห็นได้ว่าการปฏิบัติในลักษณะนี้ จะเป็นการเพิ่มภาระงานให้กับกำลังพลซึ่งต้องทำงานในหน้าที่อยู่แล้ว การถูกเกณฑ์มาร่วมฟังบรรยาย จึงอาจทำให้กำลังพลเรียนรู้ได้ไม่เต็มที่ เพราะการเรียนรู้ในขั้นตอนนี้ควรจะเป็นการเรียนรู้จากผู้ผ่านประสบการณ์ในการทำงานมา แล้วมาถ่ายทอดให้ผู้ที่กำลังจะไปปฏิบัติหน้าที่ เพื่อจะได้นำความรู้จากประสบการณ์นั้น ไปทดลองปฏิบัติในการทำงานของตน

ขั้นการสร้างและพัฒนาความรู้นี้ Michael J. Marquardt ได้กล่าวว่า การสร้างความรู้ใหม่เกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน การหยั่งรู้ และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งซึ่งมีเกิดขึ้นในแต่ละบุคคล การสร้างความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคนในองค์การ ซึ่งหมายความว่า ทุกๆ คนในองค์การสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้

สำหรับความคิดของ บริษัท Xerox Corporation เห็นว่า การฝึกอบรมและการเรียนรู้ โดยจะต้องมีการฝึกอบรมเพิ่มเติม ตามความต้องการ และตามความจำเป็น โดยต้องส่งเสริมให้กลุ่มเป้าหมายศึกษาเรียนรู้เพิ่มเติมด้วยตัวเอง

Jay Liebowitz เห็นว่า การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ประเภท ความรู้ซ่อนเร้น ซึ่งจะต้องทำด้วยการพบปะกันตัวต่อตัว หรือเป็นกลุ่มองค์การ เพื่อที่จะปรับเปลี่ยนทัศนคติของคนส่วนใหญ่ ให้เห็นประโยชน์ของการแบ่งปันความรู้เปิดกว้าง และยอมรับกันมากขึ้น ซึ่งจะทำให้ทุกฝ่ายเกิดการเรียนรู้ แล้วนำความรู้ที่ไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหา และปรับปรุงองค์การให้ได้รับผลประโยชน์กันอย่างทั่วถึง

สำหรับ ประพนธ์ ผาสุขยืด ที่ได้เสนอแนะไว้ใน TUNA Model ส่วนกลางกล่าวไว้ว่า สิ่งที่สำคัญคือกิจกรรมที่มีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญที่สุด และยากที่สุด

ในการปฏิบัติ เพราะจะเกี่ยวข้องกับการสร้างวัฒนธรรมองค์การให้เป็นวัฒนธรรมแห่งการแลกเปลี่ยนความรู้ ต้องทำให้ทุกคนมีความยินยอมพร้อมใจในการแลกเปลี่ยนความรู้ การแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันโดยไม่หวงวิชา ส่วนกลางลำตัว ถ้าไม่สามารถทำให้สมาชิกในกลุ่มรู้จักสามัคคีและปรารถนาดีต่อกันด้วยความใจจริงได้ ก็จะไม่สามารถประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ขององค์การ

นอกจากนี้ วิจารณ์ พานิช ยังได้เน้นถึงการปรับปรุง คัดแปลง หรือสร้างความรู้บางส่วนให้เหมาะต่อการใช้งานของตน โดยให้ทุกคนในองค์การนำประสบการณ์จากการทำงาน และการประยุกต์ใช้ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสกัดความรู้ออกมาจัดเก็บ

5. การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ เป็นการจดบันทึกและจัดเก็บข้อมูล โดยการจดบันทึกนั้น จะเป็นการแต่งตั้งบุคคลขึ้นทำหน้าที่เป็นกรณีพิเศษ หรือจะเป็นบุคคลใน CoP นั้นก็ได้ โดยที่ควรจะมีการแต่งตั้งให้มีผู้ทำการจดบันทึกจำนวนมากกว่า 1 คน เพื่อนำข้อมูลจากสิ่งที่จดบันทึกนั้นมาเปรียบเทียบกัน เป็นการปรับความเข้าใจที่ได้จากผู้จดบันทึกที่มีมุมมองที่แตกต่างกัน นำมาทำให้เป็นแนวทางและภาษาเดียวกัน ในขั้นนี้ ผู้จัดเก็บจะต้องทำการกลั่นกรองความรู้ เอาเฉพาะองค์ความรู้ที่ต้องการ มาเก็บไว้ในคลังข้อมูลขององค์การ ส่วนองค์ความรู้ที่ไม่จำเป็น อาจนำไปเก็บไว้ยังสถานที่อื่นหรือตัดออก เพื่อไม่ให้เกิดเป็นขยะข้อมูลที่สร้างความยุ่งยากในการค้นหา แล้วทำการแยกประเด็นของสาระที่ได้ออกตามดัชนีที่แบ่งแยกไว้เพื่อจัดระบบข้อมูลสารสนเทศให้เป็นระเบียบและเข้าใจง่าย ไม่ทำให้เกิดการซ้ำซ้อนหรือสับสนในการค้นคืนหรือนำไปใช้ประโยชน์

สำหรับการค้นคืน คือการเข้าถึงความรู้ที่ต้องการ โดยองค์การจะต้องอำนวยความสะดวกให้กับพนักงานทุกคนในการทำให้สามารถเข้ามาใช้ข้อมูลสารสนเทศต่างๆ ได้อย่างสะดวกและง่ายดาย โดยจะต้องทำการเชื่อมโยงระบบเครือข่ายข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อให้สามารถส่งผ่านข้อมูลไปถึงทุกคน ได้ทุกที่ ทุกเวลา ตลอดจนสามารถนำความรู้จากภายนอกเข้ามาร่วมใช้งาน และเป็นการเปิดโอกาสให้ความรู้ภายในออกสู่ภายนอกองค์การ เพื่อเป็นการแบ่งปันความรู้และร่วมสร้าง ร่วมพัฒนาความรู้โดยบุคคลภายนอกซึ่งมีมุมมองที่แตกต่างไป สำหรับขั้นตอนการค้นคืนนี้ จะเป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลเข้ามาศึกษาเรียนรู้ จึงจำเป็นจะต้องมีความสะดวก และดึงดูดใจให้เข้ามาใช้งาน สามารถนำข้อมูลไปใช้ในการทำงาน การเรียนการสอน การศึกษาวิจัย และการนำไปศึกษาตามลำพังได้

ในขั้นตอนนี้เป็นการพัฒนาความรู้ประเภทความรู้ชัดแจ้งเป็นหลัก จึงต้องมีการอำนวยความสะดวกแก่การจัดเก็บข้อมูล และการเข้าถึงข้อมูล เพื่อให้ผู้ที่สนใจในองค์ความรู้ สามารถเข้ามานำความรู้จากระบบออกไปใช้งานได้ ซึ่งความรู้เหล่านี้จะถูกนำไปปฏิบัติงานในแขนงต่างๆ แล้วจะทำให้เกิดการศึกษาค้นคว้า ทดลองความรู้ใหม่ๆ ทำให้เกิดการเรียนรู้ กลายเป็นประสบการณ์เพิ่มเติมให้แก่แต่ละคน เมื่อความรู้เหล่านั้นถูกทดลองใช้แล้ว พบอุปสรรคข้อขัดข้องต่างๆ บุคคลเหล่านั้นก็จะ

นำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ หาเหตุและผลในขั้นตอนการสร้างและพัฒนาความรู้ ทำให้เกิดการเรียนรู้ ข้อค้นพบใหม่ๆ แล้วนำข้อค้นพบใหม่เหล่านั้น กลับมาจัดเก็บในคลังข้อมูลต่อไป

การจัดเก็บและการค้นคืนความรู้ เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง ความรู้โดยนัย เป็นความรู้ชัดแจ้ง และการเปลี่ยนแปลงความรู้ชัดแจ้ง เป็นความรู้โดยนัย ซึ่งจะต้อง เน้นการจัดการข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับมา โดยจะต้องทำการกลั่นกรองความรู้ที่ได้มาตรวจสอบ แล้วคัด เอาความรู้ที่ตรงตามวัตถุประสงค์มาจัดเก็บในสถานที่ที่กำลังพลที่สนใจสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย

ในการดำเนินการจัดการความรู้ของ กภ.1 ได้มีการแต่งตั้งคณะทำงานประมวลผล และกลั่นกรองความรู้ ตามแผนการจัดการความรู้ของ กร. โดยมีจุดประสงค์ เพื่อให้เป็นองค์ความรู้ที่ สามารถนำไปใช้งานได้จริง และปรับแต่งการนำเสนอเป็นเอกสาร ให้กำลังพลสามารถนำองค์ความรู้ นั้นไปใช้งานได้โดยง่าย โดยได้พิจารณาจัดตั้งจากคนที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ นั้น ซึ่งคณะทำงานได้ดำเนินการตรวจสอบ ปรับแต่งเนื้อหา และรูปแบบของ เอกสารเหล่านั้นในช่วงเดือน กันยายน พ.ศ.2550 เพื่อให้องค์ความรู้ที่ได้รับจากการความรู้ นั้น สามารถ ถ่ายทอดไปสู่กำลังพลได้จริง

ในขั้นการจัดเก็บและค้นคืนความรู้นี้ Michael J. Marquardt กล่าวว่า องค์การ จะต้องกำหนดความรู้สำคัญที่จะต้องเก็บ และต้องพิจารณาถึงวิธีการในการเก็บรักษา เพื่อให้ สามารถนำความรู้ที่มีมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ ทั้งความรู้ที่เป็นข้อมูล สารสนเทศ หรือผลสะท้อนกลับต่างๆ

ในการค้นคืนความรู้ เป็นการคำนึงในเรื่องการเข้าถึงสิ่งที่ผู้ใช้ต้องการเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานต่อไป ซึ่งองค์การจะต้องสื่อสารให้พนักงานทราบถึงช่องทาง และวิธีการ สำหรับการค้นหาความรู้ต่างๆ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

ในขั้นตอนนี้ Jay Liebowitz ก็ได้กล่าวว่า องค์การต้องประมวลความรู้ให้อยู่ ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่ายและใช้ได้ง่าย เพื่อให้ทุกคนในองค์การมีความเข้าใจตรงกันซึ่งจะ ช่วยให้การป้อนข้อมูล ความรู้ การแบ่งประเภท และการจัดเก็บได้มาตรฐานเดียวกัน การเรียบเรียง ตัดต่อ และปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพดีในแง่ต่างๆ และองค์การต้องจัดการความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้ ทั้งนี้ องค์การจะต้องมีวิธีการใน การจัดเก็บ และกระจายความรู้ทั้งความรู้ประเภท Explicit Knowledge และ ความรู้ซ่อนเร้น เพื่อให้ กำลังพลสามารถนำความรู้ไปใช้ในการแก้ไขปัญหา การสร้างประสิทธิภาพ และประสิทธิผลให้ องค์การ ทั้งในแบบ การป้อนความรู้ และการให้ โอกาสเลือกใช้ความรู้

นอกจากนี้ แนวคิด TUNA Model ของ ประพนธ์ ผาสุยชัย ในส่วนหางปลา (Knowledge Assets) เสนอว่า ขั้นตอนสำคัญนี้เป็นขั้นตอนในการจัดเก็บความรู้ขององค์การ ถือเป็น

ส่วนขุมความรู้ที่ทำให้มีการนำความรู้ไปใช้งาน และมีการต่อยอดยกระดับขึ้นไปเรื่อยๆ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วิจารณ์ พานิช ที่ได้เคยระบุไว้ในชั้น การจัดบันทึกความรู้สำหรับไว้ใช้งาน และนำไปปรับปรุงความรู้ต่อไป

6. การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ ถือเป็นเป้าหมายสูงสุดของการจัดการความรู้ เพราะความรู้จะมีค่า เมื่อมีการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์

ในการใช้ประโยชน์นี้ สามารถเกิดขึ้นได้ในหลายขั้นตอน ทั้งในขั้นตอนหลัง การสร้างและพัฒนาความรู้ ก็คือบุคคลที่มีการถ่ายโอนความรู้โดยนัยให้กันแล้ว และได้นำวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดไปใช้ในการปฏิบัติงานของแต่ละคนเลย หรือในขั้นตอนหลังจากการจัดเก็บและค้นคืนความรู้ ซึ่งก็คือบุคคลที่เข้ามาค้นหาข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน นำความรู้ที่ได้นั้นไปใช้ในการพัฒนาการทำงาน พัฒนางค์การ หรือพัฒนาความรู้ต่อเนื่อง ก็สามารถทำให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้

การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ ในการพัฒนาความรู้ นั้น จะเป็นผลได้เมื่อ ผู้รับการฝึกอบรมได้นำความรู้ต่างๆ ที่ได้รับทราบมา นำไปใช้ในการพัฒนางานหรือพัฒนาความรู้ สิ่งนี้ จะเกิดขึ้นได้ เมื่อ หน่วยงานเปิดโอกาสให้กำลังพลของตนได้ทดสอบ ทดลอง กล้าที่จะลองผิด ลอง ถูก และได้ใช้ความรู้หรือวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานนอกเหนือไปจากวิธีการเดิมๆ ตามแนวคิดของระบบราชการ

เมื่อหน่วยงานเปิดโอกาสให้กำลังพลได้ใช้ความคิดอิสระในการทำงานแล้ว วิธีปฏิบัติที่ดีๆ ที่มาจากประสบการณ์ก็จะเกิดขึ้นและอาจยกระดับเป็นภูมิปัญญา หรือนวัตกรรมต่อไปได้ ซึ่งจะถือได้ว่าเป็นความสำเร็จในการจัดการความรู้

ในกรณีนี้ผู้บริหารจะต้องให้การสนับสนุนเต็มที่ทั้งในเรื่องของการใช้ งบประมาณแค่เพียงพอต่อการบังคับบัญชา การให้การสนับสนุนและจูงใจกำลังพลให้รู้สึกกล้าคิด และกล้าทำในสิ่งที่เห็นว่าถูกและควร โดยผู้บริหารต้องใช้ภาวะผู้นำในการกำหนดวิสัยทัศน์ การมอบอำนาจ การใช้อำนาจ และความฉลาดในอารมณ์ และจะต้องทำหน้าที่เสมือนผู้คอยถือท้ายหางเสือ และคอยควบคุมชักจูงให้กำลังพลใช้ความรู้ไปในทางที่ถูกที่ควร ใช้การจูงใจให้รางวัล ในการดึงดูดกำลังพลให้เต็มใจในการทำงาน และให้การสนับสนุนทรัพยากรกับงบประมาณตามกำลัง ในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา

ในชั้นการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์นี้ Michael J. Marquardt ได้เสนอว่า การกระจายและการถ่ายโอนความรู้ภายในองค์กร ซึ่งมีความจำเป็นต่อการเรียนรู้ขององค์กรเป็นอย่างมาก โดยการถ่ายทอดความรู้นี้จะทำให้ทุกคนในองค์กร สามารถนำความรู้มาใช้ประโยชน์ในการ

พัฒนาการทำงานขององค์กร และการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์จากความรู้นี้ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความตั้งใจและเต็มใจในการถ่ายทอดประสบการณ์ความรู้ของคนในองค์กร

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ วิจารณ์ พานิช ที่มีการมุ่งเน้นการประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจการงานของตน ให้ทุกคนในองค์กร นำความรู้ที่ตนสามารถค้นคว้าหามาได้ จะต้องนำความรู้นั้นไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนต่อไปด้วย

7. การประเมินผลในการจัดการความรู้ เป็นขั้นตอนในการตรวจสอบความก้าวหน้า และความสำเร็จในการดำเนินการจัดการความรู้ ซึ่งสามารถประเมินผลได้จากความรู้ที่มีในตัวของคุณคนในองค์กร หรือผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการนำความรู้ไปพัฒนาการทำงาน แล้วนำผลจากการประเมินที่ได้ นำย้อนกลับไปสู่ขั้นตอนการวางแผนการจัดการความรู้ เพื่อให้ผู้บริหารนำไปปรับปรุงแก้ไขแผนการปฏิบัติครั้งต่อไปให้ดียิ่งขึ้น

การประเมินผลในการจัดการความรู้ เป็นกลไกสำคัญในการรับรู้ ตรวจสอบสถานะ และผลการปฏิบัติงานในการจัดการความรู้ โดยจะต้องมีการประเมินผลการจัดการความรู้เป็นระยะๆ

ในการประเมินผล ควรให้มีการจัดตั้งคณะกรรมการที่เป็นอิสระในการประเมินผลงานการจัดการความรู้ โดยดูจากระบบงาน คือองค์ความรู้ที่จัดเก็บ ผลการทำงาน โดยใช้การจัดการความรู้ คู่มือใช้งานของเทคโนโลยี คู่มือชุมชน คุณคน และคู่มือสัมฤทธิ์จากการทำงาน

การจัดการความรู้ของ กบ.1 กร. ยังไม่ได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการที่จะมาทำการประเมิน ผลการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม แต่ใช้คณะทำงาน การจัดการความรู้ของ กบ.1 เป็นผู้ประเมินตนเอง ซึ่งมีข้อดีคือจะทำให้ทราบผลการปฏิบัติของตนเอง และสามารถวางแผนการแก้ปัญหาต่างๆ ได้ แต่จะมีข้อเสียในด้านการประเมินแบบเปิดกว้าง คือจะไม่สามารถรับทราบผลกระทบจากสภาพแวดล้อมอื่นๆ ได้

ดังนั้น ในการเตรียมการประเมินผลจึงต้องเริ่มกำหนดเกณฑ์การประเมินตั้งแต่การวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งได้วิเคราะห์มาจากวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ขององค์กร การจัดโครงสร้างองค์กร หรือสายการบังคับบัญชาให้มีคณะกรรมการที่เป็นอิสระมาทำหน้าที่ประเมินความก้าวหน้าของการปฏิบัติ

ในขั้นการประเมินผลในการจัดการความรู้นี้ บริษัท Xerox Corporation ได้เคยเสนอว่า การวัดผล (Measurement) เป็นกระบวนการสำคัญ โดยต้องพัฒนาการวัดผลให้มีแนวทางสอดคล้องไปตามพัฒนาการของการจัดการความรู้ที่ทำได้เป็นระยะๆ

ในการประเมินผลในการจัดการความรู้นี้ มีเครื่องมือสำคัญในการดึงความสนใจและความร่วมมือของคนในองค์กร คือการยกย่องชมเชยและให้รางวัล (Recognition Rewards) ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะในช่วงแรกของการปฏิบัติ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความกระตือรือร้นมากขึ้นในการร่วมพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์กร

## 2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ

การหาคำตอบตามวัตถุประสงค์ที่ 2 ใช้วิธีการทางสถิติจากกลุ่มตัวอย่าง ที่ได้จากการแจกแบบสอบถามให้กับกำลังพลภายในกองเรือยุทธการ จำนวน 430 ชุด ปรากฏว่ามีผู้ตอบข้อมูลกลับคืนมาอย่างสมบูรณ์ จำนวน 390 ชุด ซึ่งเป็นจำนวนมากกว่าที่ผู้วิจัยต้องการขั้นต่ำ คือ ไม่น้อยกว่า 387 คน ตามสูตรของ ทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) คำนวณที่ระดับความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่าง ที่ระดับ 0.05 จึงได้นำมาเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปของตารางประกอบคำบรรยาย และความเรียง ดังนี้

### 2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคล

#### 2.1.1 ระดับชั้นยศ

ตารางที่ 4.1 แสดงระดับชั้นยศ ของประชากรกลุ่มตัวอย่าง (n = 387)

ระดับชั้นยศ	จำนวน	ร้อยละ
สัญญาบัตร	113	29.0
ต่ำกว่าสัญญาบัตร	277	71.0
รวม	390	100

จากตารางที่ 4.1 เมื่อพิจารณาแล้ว พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีชั้นยศในระดับต่ำกว่าสัญญาบัตร จำนวน 277 ราย คิดเป็นร้อยละ 71.0 ส่วนที่เหลือ มีชั้นยศในระดับสัญญาบัตร จำนวน 113 ราย คิดเป็นร้อยละ 29.0

#### 2.1.2 อายุราชการ

ตารางที่ 4.2 แสดงอายุราชการ ของประชากรกลุ่มตัวอย่าง (n = 387)

อายุราชการ	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เกิน 1 ปี	51	13.1
1 – 5 ปี	105	26.9
6 – 10 ปี	104	26.7
10 ปี ขึ้นไป	130	33.3
รวม	390	100



จากตารางที่ 4.2 เมื่อพิจารณาแล้ว พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีอายุราชการมากกว่า 10 ปี จำนวน 130 ราย คิดเป็นร้อยละ 33.3 รองลงมา มีอายุราชการอยู่ในช่วง 1 - 5 ปี จำนวน 105 ราย คิดเป็นร้อยละ 46.9

### 2.1.3 อัตราเงินเดือนในปัจจุบัน

ตารางที่ 4.3 แสดงอัตราเงินเดือนในปัจจุบัน ของประชากรกลุ่มตัวอย่าง (n = 387)

อัตราเงินเดือนในปัจจุบัน	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เกิน 10,000 บาท	71	18.2
10,000 - 20,000 บาท	277	71.0
มากกว่า 20,000 บาท	42	10.8
รวม	390	100

จากตารางที่ 4.3 เมื่อพิจารณาแล้ว พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีอัตราเงินเดือนในปัจจุบัน อยู่ในช่วง 10,000 - 20,000 บาท จำนวน 277 ราย คิดเป็นร้อยละ 71.0 รองลงมา มีอัตราเงินเดือนในปัจจุบัน ไม่เกิน 10,000 บาท จำนวน 71 ราย คิดเป็นร้อยละ 18.2 ส่วนที่เหลือ มีอัตราเงินเดือนในปัจจุบัน มากกว่า 20,000 บาท จำนวน 42 ราย คิดเป็นร้อยละ 10.8

### 2.1.4 ระดับการศึกษา

ตารางที่ 4.4 แสดงระดับการศึกษา ของประชากรกลุ่มตัวอย่าง (n = 387)

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	171	43.8
ปริญญาตรี	169	43.3
สูงกว่าปริญญาตรี	50	12.9
รวม	390	100

จากตารางที่ 4.4 เมื่อพิจารณาแล้ว พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 171 ราย คิดเป็นร้อยละ 43.8 รองลงมา มีการศึกษาระดับ ปริญญาตรี จำนวน 169 ราย คิดเป็นร้อยละ 43.3 ส่วนที่เหลือ มีการศึกษาระดับ สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 50 ราย คิดเป็นร้อยละ 12.9

### 2.1.5 การทำงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน

ตารางที่ 4.5 แสดงการทำงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน ของประชากรกลุ่มตัวอย่าง (n = 387)

การทำงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน	จำนวน	ร้อยละ
ตรงตามสายงานที่สำเร็จการศึกษา	243	62.3
ไม่ตรงตามสายงานที่สำเร็จการศึกษา	147	37.7
รวม	390	100

จากตารางที่ 4.5 เมื่อพิจารณาแล้ว พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีการทำงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน ตรงตามสายงานที่สำเร็จการศึกษา จำนวน 243 ราย คิดเป็นร้อยละ 62.3 ส่วนที่เหลือ มีการทำงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน ไม่ตรงตามสายงานที่สำเร็จการศึกษา จำนวน 147 ราย คิดเป็นร้อยละ 37.7

### 2.1.6 สายงานที่ดำรงตำแหน่ง

ตารางที่ 4.6 แสดงสายงานที่ดำรงตำแหน่ง ของประชากรกลุ่มตัวอย่าง (n = 387)

สายงานที่ดำรงตำแหน่ง	จำนวน	ร้อยละ
เป็นผู้ปฏิบัติงานหน่วยเรือ	142	36.4
เป็นผู้ปฏิบัติงานหน่วยบก	248	63.6
รวม	390	100

จากตารางที่ 4.6 เมื่อพิจารณาแล้ว พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีสายงานที่ดำรงตำแหน่ง เป็นผู้ปฏิบัติงานหน่วยบก จำนวน 248 ราย คิดเป็นร้อยละ 63.6 ส่วนที่เหลือ มีสายงานที่ดำรงตำแหน่ง เป็นผู้ปฏิบัติงานหน่วยเรือ จำนวน 142 ราย คิดเป็นร้อยละ 36.4

### 2.1.7 ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในสายงานปัจจุบัน

ตารางที่ 4.7 แสดงระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในสายงานปัจจุบัน ของประชากรกลุ่มตัวอย่าง (n = 387)

ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เกิน 1 ปี	50	12.8
1 - 5 ปี	112	28.7
6 - 10 ปี	163	41.8
10 ปี ขึ้นไป	65	16.7
รวม	390	100

จากตารางที่ 4.7 เมื่อพิจารณาแล้ว พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในสายงานปัจจุบัน อยู่ในช่วง 6 - 10 ปี จำนวน 163 ราย คิดเป็นร้อยละ 41.8 รองลงมา มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในสายงานปัจจุบัน อยู่ในช่วง 1 - 5 ปี จำนวน 112 ราย คิดเป็นร้อยละ 28.7

### 2.1.8 การอบรมในหลักสูตรพิเศษ

ตารางที่ 4.8 แสดงการอบรมในหลักสูตรพิเศษ ของประชากรกลุ่มตัวอย่าง (n = 387)

การอบรมในหลักสูตรพิเศษ	จำนวน	ร้อยละ
เคยเข้ารับการอบรม	224	57.4
ไม่เคยเข้ารับการอบรม	166	42.6
รวม	390	100

จากตารางที่ 4.8 เมื่อพิจารณาแล้ว พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เคยเข้ารับการอบรมในหลักสูตรพิเศษ ที่สามารถนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน จำนวน

224 ราย คิดเป็นร้อยละ 57.4 ส่วนที่เหลือ ไม่เคยเข้ารับการอบรมในหลักสูตรพิเศษ จำนวน 166 ราย คิดเป็นร้อยละ 42.6

### 2.1.9 ส่วนร่วมในการถ่ายทอดความรู้

ตารางที่ 4.9 แสดงประสบการณ์การมีส่วนร่วมในการถ่ายทอดความรู้ ของประชากรกลุ่มตัวอย่าง (n = 387)

การมีส่วนร่วม	จำนวน	ร้อยละ
เคยมีส่วนร่วม	69	17.7
ไม่เคยมีส่วนร่วม	321	82.3
รวม	390	100

จากตารางที่ 4.9 เมื่อพิจารณาแล้ว พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ไม่เคยมีส่วนร่วมในการถ่ายทอดความรู้ เช่น การเขียนบทความ การเขียน/แปลตำรา หรือเป็นผู้บรรยายความรู้ในหลักสูตรต่างๆ ภายในกองเรือยุทธการ จำนวน 321 ราย คิดเป็นร้อยละ 82.3 ส่วนที่เหลือ เคยมีส่วนร่วมในการถ่ายทอดความรู้ จำนวน 69 ราย คิดเป็นร้อยละ 17.7

### 2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของ กองเรือยุทธการ

ตารางที่ 4.10 แสดงการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็น ของกำลังพลภายในกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ เกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ (n = 390)

ข้อ	ปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของ กองเรือยุทธการ	การตอบ				ไม่มี ผล อย่าง ยิ่ง	ค่า เฉลี่ย	SD	แปลผล
		มีผล อย่างยิ่ง	มีผล	ไม่ แน่ใจ	ไม่มี ผล				
1.	การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร	363	703	85	17	2	4.20	1.05	มีผล
2.	การจัด โครงสร้างการบังคับบัญชา	380	637	124	25	4	4.17	0.97	มีผล
3.	การมีทักษะและความรู้ของบุคคลในองค์กร	506	422	225	16	1	4.21	0.92	มีผลอย่างยิ่ง
4.	ความร่วมมือจากทุกระดับในองค์กร	491	570	86	19	4	4.30	1.04	มีผลอย่างยิ่ง
5.	การประสานงานและการสื่อสาร	328	553	273	16	0	4.02	0.93	มีผล

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของ กองเรือยุทธการ	มีผล อย่างยิ่ง	มีผล	ไม่ แน่ใจ	ไม่มี ผล	ไม่มี ผล อย่าง ยิ่ง	ค่า เฉลี่ย	SD	แปลผล
6.	บรรยากาศในองค์กร	369	496	279	25	1	4.03	0.96	มีผล
7.	กระบวนการจัดการความรู้	374	690	83	23	0	4.21	1.11	มีผลอย่างยิ่ง
8.	การให้รางวัลและการจูงใจ	578	500	68	21	3	4.39	1.17	มีผลอย่างยิ่ง
9.	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	581	511	57	18	3	4.41	1.18	มีผลอย่างยิ่ง
10.	กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ	408	685	62	14	1	4.27	1.14	มีผลอย่างยิ่ง
11.	รูปแบบการทำงานในหน้าที่	520	541	86	23	0	4.33	1.10	มีผลอย่างยิ่ง
12.	ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	758	339	59	12	2	4.57	1.24	มีผลอย่างยิ่ง
13.	ทรัพยากรและงบประมาณ	398	685	63	18	6	4.24	1.13	มีผลอย่างยิ่ง
	รวม (ร้อยละ)	6054 (39.80)	7332 (48.21)	1550 (10.19)	247 (1.62)	27 (0.18)	4.26	1.07	มีผลอย่างยิ่ง

จากตารางที่ 4.10 เมื่อพิจารณาแล้ว พบว่า กำลังพลภายในกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ ส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ ทั้ง 13 ด้านโดยรวมอยู่ในระดับ มีผลอย่างยิ่ง (ค่าเฉลี่ย = 4.26) โดยที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นอยู่ในระดับ มีผล ร้อยละ 48.21 รองลงมาอยู่ในระดับ มีผลอย่างยิ่ง ร้อยละ 39.80 และเมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า ปัจจัยที่มีผลอย่างยิ่ง ต่อการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ ได้แก่ การมีทักษะและความรู้ของบุคคลในองค์กร, ความร่วมมือจากทุกระดับในองค์กร, กระบวนการจัดการความรู้, การให้รางวัลและการจูงใจ, ภาวะผู้นำของผู้บริหาร, กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ, รูปแบบการทำงานในหน้าที่, ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และทรัพยากรและงบประมาณ ดังจะสามารถแจกแจงในรายละเอียดของปัจจัยในแต่ละด้าน ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.11 แสดงการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็น ของกำลังพลภายในกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ เกี่ยวกับปัจจัยในด้านการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ ที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ (n = 390)

ข้อ	ปัจจัยด้านการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ	มีผล อย่างยิ่ง	มีผล	ไม่แน่ ใจ	ไม่มีผล	ไม่มีผล อย่างยิ่ง	ค่า เฉลี่ย	SD	แปลผล
1.	การกำหนดทิศทาง การจัดการความรู้ของหน่วย	84	279	21	6	0	4.13	1.09	มีผล
2.	การกำหนดมาตรฐาน และตัวชี้วัด สำหรับการจัดการความรู้	197	155	32	4	2	4.39	1.01	มีผล อย่างยิ่ง
3.	การวิเคราะห์ หาจุดบกพร่อง ในการจัดการความรู้	82	269	32	7	0	4.09	1.04	มีผล
	รวม (ร้อยละ)	363 (31.03)	703 (60.09)	85 (7.26)	17 (1.45)	2 (0.17)	4.20	1.05	มีผล

จากตารางที่ 4.11 เมื่อพิจารณาแล้ว พบว่า กำลังพลภายในกองเรือยุทธการ ส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นว่า ปัจจัยในด้านการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ มีผลต่อการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ โดยรวมอยู่ในระดับ มีผล (ค่าเฉลี่ย = 4.20) โดยที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นอยู่ในระดับ มีผล ร้อยละ 60.09 รองลงมาอยู่ในระดับ มีผลอย่างยิ่ง ร้อยละ 31.03 และเมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า เรื่องที่กำลังพลเห็นว่า มีผลอย่างยิ่ง ได้แก่ การกำหนดมาตรฐาน และตัวชี้วัด สำหรับการจัดการความรู้

ตารางที่ 4.12 แสดงการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็น ของกำลังพลภายในกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ เกี่ยวกับปัจจัยในด้านการจัดโครงสร้างการบังคับบัญชา ที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ (n = 390)

ข้อ	ปัจจัยด้านการจัดโครงสร้างการบังคับบัญชา	มีผล อย่างยิ่ง	มีผล	ไม่แน่ ใจ	ไม่มีผล	ไม่มีผล อย่างยิ่ง	ค่า เฉลี่ย	SD	แปลผล
1.	โครงสร้างสายการบังคับบัญชา ที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนขั้นตอนในการทำงานได้	100	246	32	10	2	4.11	0.97	มีผล
2.	การออกแบบโครงสร้างหน่วยงาน เพื่อให้มีการแก้ปัญหาและเกิดการเรียนรู้ ในการจัดการความรู้	202	146	36	5	1	4.39	1.02	มีผล อย่างยิ่ง

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยด้านการจัดโครงสร้างการบังคับบัญชา	มีผล อย่างยิ่ง	มีผล	ไม่แน่ ใจ	ไม่มีผล	ไม่มีผล อย่างยิ่ง	ค่า เฉลี่ย	SD	แปลผล
3.	การจัดโครงสร้างแบบไม่เป็นทางการ เพื่อการ แก้ปัญหาในการทำงานต่างๆ ในการจัดการ ความรู้	78	245	56	10	1	4.00	0.93	มีผล
	รวม (ร้อยละ)	380 (32.48)	637 (54.44)	124 (10.60)	25 (2.14)	4 (0.34)	4.17	0.97	มีผล

จากตารางที่ 4.12 เมื่อพิจารณาแล้ว พบว่า กำลังพลภายในกองเรือยุทธการ ส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นว่า ปัจจัยในการจัดโครงสร้างการบังคับบัญชา มีผลต่อการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ โดยรวมอยู่ในระดับ มีผล (ค่าเฉลี่ย = 4.17) โดยที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นอยู่ในระดับ มีผล ร้อยละ 54.44 รองลงมาอยู่ในระดับ มีผลอย่างยิ่ง ร้อยละ 32.48 และเมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า เรื่องที่กำลังพลเห็นว่า มีผลอย่างยิ่ง ได้แก่ การออกแบบโครงสร้างหน่วยงาน เพื่อให้มีการแก้ปัญหา และเกิดการเรียนรู้ ในการจัดการความรู้

ตารางที่ 4.13 แสดงการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็น ของกำลังพลภายในกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ เกี่ยวกับปัจจัยในการจัดการมีทักษะและความรู้ของบุคคลในองค์กร ที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ (n = 390)

ข้อ	ปัจจัยด้านการมีทักษะและความรู้ของบุคคลใน องค์กร	มีผล อย่างยิ่ง	มีผล	ไม่แน่ใจ	ไม่มีผล	ไม่มีผล อย่างยิ่ง	ค่า เฉลี่ย	SD	แปลผล
1.	ความรู้ความเข้าใจ ในการจัดการความรู้ ของ กำลังพลภายในหน่วย	214	156	16	4	0	4.49	1.10	มีผล อย่างยิ่ง
2.	ความพยายามจับกลุ่มรวมตัว เพื่อร่วมทำ กิจกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในหน่วย	82	120	180	7	1	3.71	0.60	มีผล
3.	ความตั้งใจมุ่งศึกษา ค้นคว้า และนำความรู้ที่ ได้รับ ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน	210	146	29	5	0	4.44	1.06	มีผล อย่างยิ่ง
	รวม (ร้อยละ)	506 (43.25)	422 (36.07)	225 (19.23)	16 (1.37)	1 (0.09)	4.21	0.92	มีผล อย่างยิ่ง

จากตารางที่ 4.13 เมื่อพิจารณาแล้ว พบว่า กำลังพลภายในกองเรือยุทธการ ส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นว่า ปัจจัยในด้านการมีทักษะและความรู้ของบุคคลในองค์กร มีผลต่อการจัดการ ความรู้ของกองเรือยุทธการ โดยรวมอยู่ในระดับ มีผลอย่างยิ่ง (ค่าเฉลี่ย = 4.21) โดยที่กลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่มีความเห็นอยู่ในระดับ มีผลอย่างยิ่ง ร้อยละ 43.25 รองลงมาอยู่ในระดับ มีผล ร้อยละ 36.07 และเมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า เรื่องที่กำลังพลเห็นว่า มีผลอย่างยิ่ง ได้แก่ ความรู้ ความเข้าใจ ในการจัดการความรู้ ของกำลังพลภายในหน่วย และความตั้งใจมุ่งศึกษา ค้นคว้า และนำ ความรู้ที่ได้รับ ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน

ตารางที่ 4.14 แสดงการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความ คิดเห็น ของกำลังพลภายในกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ เกี่ยวกับปัจจัยในด้านความ ร่วมมือจากทุกระดับในองค์กร ที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ (n = 390)

ข้อ	ปัจจัยด้านความร่วมมือจากทุกระดับในองค์กร	มีผล อย่างยิ่ง	มีผล	ไม่แน่ใจ	ไม่มีผล	ไม่มีผล อย่างยิ่ง	ค่า เฉลี่ย	SD	แปลผล
1.	ความคาดหวัง และกระตุ้น เรื่องการเรียนรู้ทั่ว ทุกระดับภายในหน่วย ไม่ว่าจะในระดับ ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ปฏิบัติงาน	203	153	21	10	3	4.39	1.04	มีผล อย่างยิ่ง
2.	การมองเห็นภาพรวมกว้างกว่าหน้าที่เฉพาะของ ตน และปรับการทำงานให้สอดคล้องกับ รูปแบบการทำงานเหล่านั้น	84	266	33	6	1	4.09	1.03	มีผล
3.	การมีส่วนร่วมในการแสวงหาความคิดใหม่ๆ ในวิธีการจัดการความรู้ ทั้งในและนอกระบบ การทำงานปกติ	204	151	32	3	0	4.43	1.04	มีผล อย่างยิ่ง
	รวม (ร้อยละ)	491 (41.97)	570 (48.72)	86 (7.35)	19 (1.62)	4 (0.34)	4.30	1.04	มีผล อย่างยิ่ง

จากตารางที่ 4.14 เมื่อพิจารณาแล้ว พบว่า กำลังพลภายในกองเรือยุทธการ ส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นว่า ปัจจัยในด้านความร่วมมือจากทุกระดับในองค์กร มีผลต่อการจัดการความรู้ของ กองเรือยุทธการ โดยรวมอยู่ในระดับ มีผลอย่างยิ่ง (ค่าเฉลี่ย = 4.30) โดยที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มี ความเห็นอยู่ในระดับ มีผล ร้อยละ 48.72 รองลงมาอยู่ในระดับ มีผลอย่างยิ่ง ร้อยละ 41.97 และเมื่อ พิจารณาในรายละเอียด พบว่า เรื่องที่กำลังพลเห็นว่า มีผลอย่างยิ่ง ได้แก่ ความคาดหวัง และ กระตุ้น เรื่องการเรียนรู้ทั่วทุกระดับภายในหน่วย ไม่ว่าจะในระดับผู้บังคับบัญชา หรือผู้ปฏิบัติงาน



และการมีส่วนร่วมในการแสวงหาความคิดใหม่ๆ ในวิธีการจัดการความรู้ ทั้งในและนอกระบบการทำงานปกติ

ตารางที่ 4.15 แสดงการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็น ของกำลังพลภายในกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ เกี่ยวกับปัจจัยในด้านการประสานงานและการสื่อสาร ที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ (n = 390)

ข้อ	ปัจจัยด้านการประสานงานและการสื่อสาร	มีผล อย่างยิ่ง	มีผล	ไม่แน่ใจ	ไม่มีผล	ไม่มีผล อย่างยิ่ง	ค่า เฉลี่ย	SD	แปลผล
1.	การชี้แจง อธิบาย ให้เข้าใจวัตถุประสงค์ ในการปฏิบัติ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ของหน่วย	191	167	28	4	0	4.40	1.01	มีผล อย่างยิ่ง
2.	การประสานงานกับหน่วยข้างเคียง ในการค้นหา แลกเปลี่ยน และจัดเก็บความรู้	68	95	220	7	0	3.57	0.64	มีผล
3.	การถ่ายทอดวิธีปฏิบัติของหน่วย ซึ่งรวมถึงวิธีการสร้าง การจัดเก็บ และการเข้าถึงความรู้ ตลอดจน การถ่ายทอดบทเรียนที่หน่วยได้รับ	69	291	25	5	0	4.09	1.13	มีผล
	รวม (ร้อยละ)	328 (28.03)	553 (47.26)	273 (23.33)	16 (1.37)	0 (0.00)	4.02	0.93	มีผล

จากตารางที่ 4.15 เมื่อพิจารณาแล้ว พบว่า กำลังพลภายในกองเรือยุทธการ ส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นว่า ปัจจัยในด้านการประสานงานและการสื่อสาร มีผลต่อการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ โดยรวมอยู่ในระดับ มีผล (ค่าเฉลี่ย = 4.02) โดยที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นอยู่ในระดับ มีผล ร้อยละ 47.26 รองลงมาอยู่ในระดับ มีผลอย่างยิ่ง ร้อยละ 28.03 และเมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า เรื่องที่กำลังพลเห็นว่า มีผลอย่างยิ่ง ได้แก่ การชี้แจง อธิบาย ให้เข้าใจวัตถุประสงค์ ในการปฏิบัติ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ของหน่วย

ตารางที่ 4.16 แสดงการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็น ของกำลังพลภายในกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ เกี่ยวกับปัจจัยในด้านบรรยากาศในองค์กร ที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ (n = 390)

ข้อ	ปัจจัยด้านบรรยากาศในองค์กร	มีผล อย่างยิ่ง	มีผล	ไม่แน่ใจ	ไม่มีผล	ไม่มีผล อย่างยิ่ง	ค่า เฉลี่ย	SD	แปลผล
1.	บรรยากาศที่ทำให้กำลังพลมีโอกาสรวมตัวกัน เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน	229	131	21	9	0	4.49	1.13	มีผล อย่างยิ่ง
2.	บรรยากาศของหน่วยที่มีการเปิดเผย และ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน	71	284	28	7	0	4.07	1.10	มีผล
3.	ความมีอิสระที่จะพูดถึงสิ่งที่ตัวเองคิด และสิ่งที่ เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ได้เรียนรู้มา	69	81	230	9	1	3.53	0.65	มีผล
	รวม (ร้อยละ)	369 (31.54)	496 (24.39)	279 (23.85)	25 (2.14)	1 (0.09)	4.03	0.96	มีผล

จากตารางที่ 4.16 เมื่อพิจารณาแล้ว พบว่า กำลังพลภายในกองเรือยุทธการ ส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นว่า ปัจจัยในด้านบรรยากาศในองค์กร มีผลต่อการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ โดยรวมอยู่ในระดับ มีผล (ค่าเฉลี่ย = 4.03) โดยที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นอยู่ในระดับ มีผลอย่างยิ่ง ร้อยละ 31.54 รองลงมาอยู่ในระดับ มีผล ร้อยละ 24.39 และเมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า เรื่องที่กำลังพลเห็นว่า มีผลอย่างยิ่ง ได้แก่ บรรยากาศที่ทำให้กำลังพลมีโอกาสรวมตัวกัน เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน

ตารางที่ 4.17 แสดงการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็น ของกำลังพลภายในกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ เกี่ยวกับปัจจัยในด้านกระบวนการจัดการความรู้ ที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ (n = 390)

ข้อ	ปัจจัยด้านกระบวนการจัดการความรู้	มีผล อย่างยิ่ง	มีผล	ไม่แน่ใจ	ไม่มีผล	ไม่มีผล อย่างยิ่ง	ค่า เฉลี่ย	SD	แปลผล
1.	การจัดกิจกรรมในการร่วมแลกเปลี่ยนความรู้ ระหว่างกัน	232	124	27	7	0	4.49	1.14	มีผล อย่างยิ่ง
2.	การดำเนินการจัดการความรู้ตามขั้นตอนในการ สร้าง การจัดเก็บ และการเข้าถึงความรู้	64	286	31	9	0	4.04	1.10	มีผล

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยด้านกระบวนการจัดการความรู้	มีผล อย่างยิ่ง	มีผล	ไม่แน่ใจ	ไม่มีผล	ไม่มีผล อย่างยิ่ง	ค่า เฉลี่ย	SD	แปลผล
3.	การเรียนรู้การจัดการความรู้ของกำลังพลภายใน หน่วย เพื่อเสริมสมรรถนะหลักให้เข้มแข็งขึ้น	78	280	25	7	0	4.10	1.09	มีผล
	รวม (ร้อยละ)	374 (31.97)	690 (58.97)	83 (7.09)	23 (1.97)	0 (0.00)	4.21	1.11	มีผล อย่างยิ่ง

จากตารางที่ 4.17 เมื่อพิจารณาแล้ว พบว่า กำลังพลภายในกองเรือยุทธการ ส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นว่า ปัจจัยในด้านกระบวนการจัดการความรู้ มีผลต่อการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ โดยรวมอยู่ในระดับ มีผลอย่างยิ่ง (ค่าเฉลี่ย = 4.21) โดยที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นอยู่ในระดับ มีผล ร้อยละ 58.97 รองลงมาอยู่ในระดับ มีผลอย่างยิ่ง ร้อยละ 31.97 และเมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า เรื่องที่กำลังพลเห็นว่า มีผลอย่างยิ่ง ได้แก่ การจัดกิจกรรมในการร่วมแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน

ตารางที่ 4.18 แสดงการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็น ของกำลังพลภายในกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ เกี่ยวกับปัจจัยในการให้รางวัลและการจูงใจ ที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ (n = 390)

ข้อ	ปัจจัยด้านการให้รางวัลและการจูงใจ	มีผล อย่างยิ่ง	มีผล	ไม่แน่ใจ	ไม่มีผล	ไม่มีผล อย่างยิ่ง	ค่า เฉลี่ย	SD	แปลผล
1.	การจัดสรรเงินพิเศษ ให้เป็นรางวัลและการจูงใจ ให้กับผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ ความรู้ของหน่วย	253	108	21	7	1	4.55	1.24	มีผล อย่างยิ่ง
2.	การได้รับการยกย่อง ชมเชย เมื่อกำลังพลมีการ คิด และทดลองทำสิ่งใหม่ๆ อย่างสร้างสรรค์ จน ประสบความสำเร็จในการทำงาน	240	112	31	6	1	4.50	1.17	มีผล อย่างยิ่ง
3.	การยกย่อง และให้รางวัล สำหรับทีมงานจัดการ ความรู้ของหน่วย ที่ได้มีการดำเนินกิจกรรม และพัฒนาหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง	85	280	16	8	1	4.13	1.10	มีผล
	รวม (ร้อยละ)	578 (49.40)	500 (42.74)	68 (5.81)	21 (1.79)	3 (0.26)	4.39	1.17	มีผล อย่างยิ่ง

จากตารางที่ 4.18 เมื่อพิจารณาแล้ว พบว่า คำถึงผลภายในกองเรือยุทธการ ส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นว่า ปัจจัยในด้านการให้รางวัลและการจูงใจ มีผลต่อการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ โดยรวมอยู่ในระดับ มีผลอย่างยิ่ง (ค่าเฉลี่ย = 4.39) โดยที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นอยู่ในระดับ มีผลอย่างยิ่ง ร้อยละ 49.40 รองลงมาอยู่ในระดับ มีผล ร้อยละ 42.74 และเมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า เรื่องที่คำถึงผลเห็นว่า มีผลอย่างยิ่ง ได้แก่ การจัดสรรเงินพิเศษ ให้เป็นรางวัลและการจูงใจให้กับผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของหน่วย และการได้รับการยกย่อง ชมเชย เมื่อคำถึงผลมีการคิด และทดลองทำสิ่งใหม่ๆ อย่างสร้างสรรค์ จนประสบความสำเร็จในการทำงาน

ตารางที่ 4.19 แสดงการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็น ของคำถึงผลภายในกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ เกี่ยวกับปัจจัยในด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ (n = 390)

ข้อ	ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร	มีผล อย่างยิ่ง	มีผล	ไม่แน่ใจ	ไม่มีผล	ไม่มีผล อย่างยิ่ง	ค่า เฉลี่ย	SD	แปลผล
1.	ผู้บังคับบัญชา ที่คำนึงถึงการเรียนรู้และ พัฒนาการของผู้ใต้บังคับบัญชา	249	114	19	7	1	4.55	1.22	มีผล อย่างยิ่ง
2.	ผู้บังคับบัญชา ที่พัฒนาความสามารถของตนเอง ในการจะดำเนินการบริหารงานแบบปรับเปลี่ยน ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	83	278	20	8	1	4.11	1.09	มีผล
3.	ผู้บังคับบัญชา ที่มีบทบาทสำคัญในการสร้าง กระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสมให้กับหน่วย	249	119	18	3	1	4.57	1.23	มีผล อย่างยิ่ง
	รวม	581	511	57	18	3	4.41	1.18	มีผล
	(ร้อยละ)	(49.66)	(43.68)	(4.87)	(1.54)	(0.26)			อย่างยิ่ง

จากตารางที่ 4.19 เมื่อพิจารณาแล้ว พบว่า คำถึงผลภายในกองเรือยุทธการ ส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นว่า ปัจจัยในด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีผลต่อการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ โดยรวมอยู่ในระดับ มีผลอย่างยิ่ง (ค่าเฉลี่ย = 4.41) โดยที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นอยู่ในระดับ มีผลอย่างยิ่ง ร้อยละ 49.66 รองลงมาอยู่ในระดับ มีผล ร้อยละ 43.68 และเมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า เรื่องที่คำถึงผลเห็นว่า มีผลอย่างยิ่ง ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา ที่คำนึงถึงการเรียนรู้ และพัฒนาการของผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชา ที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างกระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสมให้กับหน่วย

ตารางที่ 4.20 แสดงการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็น ของกำลังพลภายในกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ เกี่ยวกับปัจจัยในด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ ที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ (n = 390)

ข้อ	ปัจจัยด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ	มีผล อย่างยิ่ง	มีผล	ไม่แน่ใจ	ไม่มีผล	ไม่มีผล อย่างยิ่ง	ค่า เฉลี่ย	SD	แปลผล
1.	การยกเลิกนโยบาย การบริหาร การปฏิบัติ และ ขั้นตอนการทำงานที่ล้าสมัย แล้วแทนที่ด้วย ระบบการทำงาน และ โครงสร้างที่พัฒนาจาก การจัดการความรู้	246	116	22	6	0	4.54	1.21	มีผล อย่างยิ่ง
2.	กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่มีความยืดหยุ่นของ ระบบการทำงาน และการสนับสนุนความ ต้องการในการสร้างนวัตกรรม	77	286	23	3	1	4.12	1.12	มีผล
3.	การยอมรับข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากบุคคล หรือ หน่วยงาน แล้วนำมาปรับให้เป็นประสบการณ์ การเรียนรู้ที่สร้างสรรค์	85	283	17	5	0	4.15	1.11	มีผล
	รวม (ร้อยละ)	408 (34.87)	685 (58.55)	62 (5.30)	14 (1.20)	1 (0.09)	4.27	1.14	มีผล อย่างยิ่ง

จากตารางที่ 4.20 เมื่อพิจารณาแล้ว พบว่า กำลังพลภายในกองเรือยุทธการ ส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นว่า ปัจจัยในด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ มีผลต่อการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ โดยรวมอยู่ในระดับ มีผลอย่างยิ่ง (ค่าเฉลี่ย = 4.27) โดยที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นอยู่ในระดับ มีผล ร้อยละ 58.55 รองลงมาอยู่ในระดับ มีผลอย่างยิ่ง ร้อยละ 34.87 และเมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า เรื่องที่กำลังพลเห็นว่า มีผลอย่างยิ่ง ได้แก่ การยกเลิกนโยบาย การบริหาร การปฏิบัติ และขั้นตอนการทำงานที่ล้าสมัย แล้วแทนที่ด้วยระบบการทำงาน และโครงสร้างที่พัฒนาจากการจัดการความรู้

ตารางที่ 4.21 แสดงการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็น ของกำลังพลภายในกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ เกี่ยวกับปัจจัยในด้านรูปแบบการทำงานในหน้าที่ ที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ (n = 390)

ข้อ	ปัจจัยด้านรูปแบบการทำงานในหน้าที่	มีผล อย่างยิ่ง	มีผล	ไม่แน่ใจ	ไม่มีผล	ไม่มีผล อย่างยิ่ง	ค่า เฉลี่ย	SD	แปลผล
1.	การทำกิจกรรมในการจัดการความรู้ ที่ไม่ทำให้เวลาในการปฏิบัติงานประจำลดลง	223	129	27	11	0	4.45	1.10	มีผล อย่างยิ่ง
2.	การกำหนดเวลาในการศึกษาหลักสูตรต่างๆ เกี่ยวกับการจัดการความรู้เพียงพอกับเนื้อหาสาระที่จำเป็น	70	283	31	6	0	4.07	1.09	มีผล
3.	ความเต็มใจที่จะไม่ทำตามรูปแบบเดิมๆ เพื่อให้เกิดการทดลองวิธีการทำงานใหม่ๆ ที่ดีกว่า	227	129	28	6	0	4.48	1.12	มีผล อย่างยิ่ง
	รวม (ร้อยละ)	520 (44.44)	541 (46.24)	86 (7.35)	23 (1.97)	0 (0.00)	4.33	1.10	มีผล อย่างยิ่ง

จากตารางที่ 4.21 เมื่อพิจารณาแล้ว พบว่า กำลังพลภายในกองเรือยุทธการ ส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นว่า ปัจจัยในด้านรูปแบบการทำงานในหน้าที่ มีผลต่อการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ โดยรวมอยู่ในระดับ มีผลอย่างยิ่ง (ค่าเฉลี่ย = 4.33) โดยที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นอยู่ในระดับ มีผล ร้อยละ 46.24 รองลงมาอยู่ในระดับ มีผลอย่างยิ่ง ร้อยละ 44.44 และเมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า เรื่องที่กำลังพลเห็นว่า มีผลอย่างยิ่ง ได้แก่ การทำกิจกรรมในการจัดการความรู้ ที่ไม่ทำให้เวลาในการปฏิบัติงานประจำลดลง และความเต็มใจที่จะไม่ทำตามรูปแบบเดิมๆ เพื่อให้เกิดการทดลองวิธีการทำงานใหม่ๆ ที่ดีกว่า

ตารางที่ 4.22 แสดงการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็น ของกำลังพลภายในกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ เกี่ยวกับปัจจัยในด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ (n = 390)

ข้อ	ปัจจัยด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	มีผล อย่างยิ่ง	มีผล	ไม่แน่ใจ	ไม่มีผล	ไม่มีผล อย่างยิ่ง	ค่า เฉลี่ย	SD	แปลผล
1.	การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนกำลังพล ให้สามารถดำเนินกิจกรรมในการจัดการความรู้ได้อย่างคล่องตัว	254	114	19	3	0	4.59	1.25	มีผล อย่างยิ่ง
2.	การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อช่วยให้ทุกคนในองค์กรเชื่อมโยงและสื่อสารกันได้อย่างทั่วถึง	251	117	18	3	1	4.57	1.24	มีผล อย่างยิ่ง
3.	การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อจัดเก็บความรู้ของหน่วย ซึ่งทุกคนในหน่วยสามารถเข้าถึงได้	253	108	22	6	1	4.55	1.24	มีผล อย่างยิ่ง
	รวม (ร้อยละ)	758 (64.79)	339 (28.97)	59 (5.04)	12 (1.03)	2 (0.17)	4.57	1.24	มีผล อย่างยิ่ง

จากตารางที่ 4.22 เมื่อพิจารณาแล้ว พบว่า กำลังพลภายในกองเรือยุทธการ ส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นว่า ปัจจัยในด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มีผลต่อการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ โดยรวมอยู่ในระดับ มีผลอย่างยิ่ง (ค่าเฉลี่ย = 4.57) โดยที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นอยู่ในระดับ มีผลอย่างยิ่ง ร้อยละ 64.79 รองลงมาอยู่ในระดับ มีผล ร้อยละ 28.97 และเมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า เรื่องที่กำลังพลเห็นว่า มีผลอย่างยิ่ง ได้แก่ การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนกำลังพล ให้สามารถดำเนินกิจกรรมในการจัดการความรู้ได้อย่างคล่องตัว, การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อช่วยให้ทุกคนในองค์กรเชื่อมโยงและสื่อสารกันได้อย่างทั่วถึง และ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อจัดเก็บความรู้ของหน่วย ซึ่งทุกคนในหน่วยสามารถเข้าถึงได้

ตารางที่ 4.23 แสดงการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็น ของกำลังพลภายในกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ เกี่ยวกับปัจจัยในด้านทรัพยากรและงบประมาณ ที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ (n = 390)

ข้อ	ปัจจัยด้านทรัพยากรและงบประมาณ	มีผล อย่างยิ่ง	มีผล	ไม่แน่ใจ	ไม่มีผล	ไม่มีผล อย่างยิ่ง	ค่า เฉลี่ย	SD	แปลผล
1.	การจัดกำลังพลเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการ ความรู้ ด้วยจำนวนคนที่เหมาะสม	75	287	19	7	2	4.09	1.12	มีผล
2.	การจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอ ในการดำเนิน กิจกรรมการจัดการความรู้ของหน่วย	241	122	21	4	2	4.53	1.19	มีผล อย่างยิ่ง
3.	การสนับสนุนพัสดุ อุปกรณ์ที่จำเป็น ในการ ดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของหน่วย	82	276	23	7	2	4.10	1.08	มีผล
	รวม (ร้อยละ)	398 (34.02)	685 (58.55)	63 (5.38)	18 (1.54)	6 (0.51)	4.24	1.13	มีผล อย่างยิ่ง

จากตารางที่ 4.23 เมื่อพิจารณาแล้ว พบว่า กำลังพลภายในกองเรือยุทธการ ส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นว่า ปัจจัยในด้านทรัพยากรและงบประมาณ มีผลต่อการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ โดยรวมอยู่ในระดับ มีผลอย่างยิ่ง (ค่าเฉลี่ย = 4.24) โดยที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นอยู่ในระดับ มีผล ร้อยละ 58.55 รองลงมาอยู่ในระดับ มีผลอย่างยิ่ง ร้อยละ 34.02 และเมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า เรื่องที่กำลังพลเห็นว่า มีผลอย่างยิ่ง ได้แก่ การจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอ ในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของหน่วย

### 2.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อประสิทธิผล ในการจัดการความรู้ของ กองเรือยุทธการ

ตารางที่ 4.24 แสดงการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็น ของกำลังพลภายในกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ เกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อประสิทธิผล ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ (n = 390)

ข้อ	ปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อประสิทธิผล ในการจัดการ ความรู้ของกองเรือยุทธการ	มีผล			ค่า เฉลี่ย	SD	แปลผล
		มีผลมาก	ปาน กลาง	มีผลน้อย			
1.	การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร	626	515	29	2.45	0.72	มีผลมาก
2.	การจัดโครงสร้างการบังคับบัญชา	779	352	39	2.62	0.81	มีผลมาก



ตารางที่ 4.24 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อประสิทธิผล ในการจัดการ ความรู้ของกองเรือยุทธการ	มีผล			ค่า เฉลี่ย	SD	แปลผล
		มีผลมาก	ปาน กลาง	มีผลน้อย			
3.	การมีทักษะและความรู้ของบุคคลในองค์กร	475	660	35	2.46	0.70	มีผลมาก
4.	ความร่วมมือจากทุกระดับในองค์กร	604	524	42	2.41	0.68	มีผลมาก
5.	การประสานงานและการสื่อสาร	776	352	42	2.64	0.82	มีผลมาก
6.	บรรยากาศในองค์กร	610	507	53	2.42	0.69	มีผลมาก
7.	กระบวนการจัดการความรู้	772	345	53	2.62	0.81	มีผลมาก
8.	การให้รางวัลและการจูงใจ	644	469	57	2.63	0.84	มีผลมาก
9.	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	657	465	48	2.46	0.71	มีผลมาก
10.	กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ	639	490	41	2.45	0.71	มีผลมาก
11.	รูปแบบการทำงานในหน้าที่	789	335	45	2.62	0.81	มีผลมาก
12.	ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	824	303	43	2.68	0.90	มีผลมาก
13.	ทรัพยากรและงบประมาณ	536	209	35	2.64	0.86	มีผลมาก
	รวม (ร้อยละ)	8731 (58.92)	5526 (37.29)	562 (3.79)	2.55	0.77	มีผลมาก

จากตารางที่ 4.24 เมื่อพิจารณาแล้ว พบว่า กำลังพลภายในกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ ส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผล ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ ทั้ง 13 ด้านโดยรวมอยู่ในระดับ มีผลมาก (ค่าเฉลี่ย = 2.55) โดยที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็น อยู่ในระดับ มีผลมาก ร้อยละ 58.92 รองลงมาอยู่ในระดับ มีผลปานกลาง ร้อยละ 37.29 และเมื่อ พิจารณาในรายละเอียด พบว่า ปัจจัยที่มีผลมาก ต่อประสิทธิผล ในการจัดการความรู้ของกองเรือ ยุทธการ ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร, การจัดโครงสร้างการบังคับบัญชา, การมีทักษะ และความรู้ของบุคคลในองค์กร, ความร่วมมือจากทุกระดับในองค์กร, การประสานงานและการ สื่อสาร, บรรยากาศในองค์กร, กระบวนการจัดการความรู้, การให้รางวัลและการจูงใจ, ภาวะผู้นำ ของผู้บริหาร, กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ, รูปแบบการทำงานในหน้าที่, ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และทรัพยากรและงบประมาณ ดังจะสามารถแจกแจงในรายละเอียดของปัจจัยในแต่ละด้าน ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.25 แสดงการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็น ของกำลังพลภายในกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ เกี่ยวกับปัจจัยในด้านการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ ที่มีผลต่อประสิทธิผล ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ (n = 390)

ข้อ	ปัจจัยด้านการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ	มีผล			ค่าเฉลี่ย	SD	แปลผล
		มีผลมาก	ปานกลาง	มีผลน้อย			
1.	การกำหนดทิศทาง การจัดการความรู้ของหน่วย	268	118	4	2.68	0.86	มีผลมาก
2.	การกำหนดมาตรฐาน และตัวชี้วัด สำหรับการจัดการความรู้	95	282	13	2.21	0.58	มีผลปานกลาง
	รวม (ร้อยละ)	363 (46.54)	400 (51.28)	17 (2.18)	2.45	0.72	มีผลมาก

จากตารางที่ 4.25 เมื่อพิจารณาแล้ว พบว่า กำลังพลภายในกองเรือยุทธการ ส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นว่า ปัจจัยในด้านการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ มีผลต่อประสิทธิผล ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ โดยรวมอยู่ในระดับ มีผลมาก (ค่าเฉลี่ย = 2.45) โดยที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นอยู่ในระดับ มีผลปานกลาง ร้อยละ 51.28 รองลงมาอยู่ในระดับ มีผลปานมาก ร้อยละ 46.54 และเมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า เรื่องที่กำลังพลเห็นว่า มีผลอย่างยิ่ง ได้แก่ การกำหนดมาตรฐาน และตัวชี้วัด สำหรับการจัดการความรู้

ตารางที่ 4.26 แสดงการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็น ของกำลังพลภายในกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ เกี่ยวกับปัจจัยในด้านการจัดโครงสร้างการบังคับบัญชา ที่มีผลต่อประสิทธิผล ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ (n = 390)

ข้อ	ปัจจัยด้านการจัดโครงสร้างการบังคับบัญชา	มีผล			ค่าเฉลี่ย	SD	แปลผล
		มีผลมาก	ปานกลาง	มีผลน้อย			
1.	โครงสร้างสายการบังคับบัญชา ที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนขั้นตอนในการทำงานได้	263	115	12	2.64	0.84	มีผลมาก
2.	การจัดโครงสร้างแบบไม่เป็นทางการ เพื่อการแก้ปัญหาในการทำงานต่างๆ ในการจัดการความรู้	250	124	16	2.60	0.79	มีผลมาก
	รวม (ร้อยละ)	513 (56.77)	239 (30.64)	28 (3.59)	2.62	0.81	มีผลมาก

จากตารางที่ 4.26 เมื่อพิจารณาแล้ว พบว่า กำลังพลภายในกองเรือยุทธการ ส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นว่า ปัจจัยในด้านการจัดโครงสร้างการบังคับบัญชา มีผลต่อประสิทธิผล ในการจัดการ ความรู้ของกองเรือยุทธการ โดยรวมอยู่ในระดับ มีผลมาก (ค่าเฉลี่ย = 2.62) โดยที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นอยู่ในระดับ มีผลมาก ร้อยละ 56.77 รองลงมาอยู่ในระดับ มีผลปานกลาง ร้อยละ 30.64 และเมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า เรื่องที่กำลังพลเห็นว่า มีผลอย่างยิ่ง ได้แก่ โครงสร้าง สายการบังคับบัญชา ที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนขั้นตอนในการทำงานได้ และการจัด โครงสร้างแบบไม่เป็นทางการ เพื่อการแก้ปัญหาในการทำงานต่างๆ ในการจัดการความรู้

ตารางที่ 4.27 แสดงการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับ ความคิดเห็น ของกำลังพลภายในกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ เกี่ยวกับปัจจัยในด้านการมีทักษะและความรู้ของบุคคลในองค์กร ที่มีผลต่อประสิทธิผล ในการจัดการ ความรู้ของกองเรือยุทธการ (n = 390)

ข้อ	ปัจจัยด้านการมีทักษะและความรู้ของบุคคลใน องค์กร	มีผล			ค่า เฉลี่ย	SD	แปลผล
		มีผลมาก	ปานกลาง	มีผลน้อย			
1.	ความรู้ ความเข้าใจ ในการจัดการความรู้ ของ กำลังพลภายในหน่วย	266	113	11	2.65	0.85	มีผลมาก
2.	ความตั้งใจมุ่งศึกษา ค้นคว้า และนำความรู้ที่ ได้รับ ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน	112	266	12	2.26	0.55	มีผล ปานกลาง
	รวม (ร้อยละ)	378 (48.46)	379 (48.59)	23 (2.95)	2.46	0.70	มีผลมาก

จากตารางที่ 4.27 เมื่อพิจารณาแล้ว พบว่า กำลังพลภายในกองเรือยุทธการ ส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นว่า ปัจจัยในด้านการมีทักษะและความรู้ของบุคคลในองค์กร มีผลต่อประสิทธิผล ใน การจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ โดยรวมอยู่ในระดับ มีผลมาก (ค่าเฉลี่ย = 2.46) โดยที่กลุ่ม ตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นอยู่ในระดับ มีผลปานกลาง ร้อยละ 38.59 รองลงมาอยู่ในระดับ มีผล มาก ร้อยละ 48.46 และเมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า เรื่องที่กำลังพลเห็นว่า มีผลอย่างยิ่ง ได้แก่ ความรู้ ความเข้าใจ ในการจัดการความรู้ ของกำลังพลภายในหน่วย

ตารางที่ 4.28 แสดงการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็น ของกำลังพลภายในกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ เกี่ยวกับปัจจัยในด้านความร่วมมือจากทุกระดับในองค์กร ที่มีผลต่อประสิทธิผล ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ (n = 390)

ข้อ	ปัจจัยด้านความร่วมมือจากทุกระดับในองค์กร	มีผล			ค่าเฉลี่ย	SD	แปลผล
		มีผลมาก	ปานกลาง	มีผลน้อย			
1.	การมองเห็นภาพรวมกว้างกว่าหน้าที่เฉพาะของตน และปรับการทำงานให้สอดคล้องกับรูปแบบการทำงานเหล่านั้น	97	281	12	2.22	0.58	มีผลปานกลาง
2.	การมีส่วนร่วมในการแสวงหาความคิดใหม่ๆ ในวิธีการจัดการความรู้ ทั้งในและนอกระบบการทำงานปกติ	249	125	16	2.60	0.78	มีผลมาก
	รวม (ร้อยละ)	346 (44.36)	406 (52.05)	28 (3.59)	2.41	0.68	มีผลมาก

จากตารางที่ 4.28 เมื่อพิจารณาแล้ว พบว่า กำลังพลภายในกองเรือยุทธการ ส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นว่า ปัจจัยในด้านความร่วมมือจากทุกระดับในองค์กร มีผลต่อประสิทธิผล ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ โดยรวมอยู่ในระดับ มีผลมาก (ค่าเฉลี่ย = 2.41) โดยที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นอยู่ในระดับ มีผลปานกลาง ร้อยละ 52.05 รองลงมาอยู่ในระดับ มีผลมาก ร้อยละ 44.36 และเมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า เรื่องที่กำลังพลเห็นว่า มีผลอย่างยิ่ง ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการแสวงหาความคิดใหม่ๆ ในวิธีการจัดการความรู้ ทั้งในและนอกระบบการทำงานปกติ

ตารางที่ 4.29 แสดงการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็น ของกำลังพลภายในกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ เกี่ยวกับปัจจัยในด้านการประสานงานและการสื่อสาร ที่มีผลต่อประสิทธิผล ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ (n = 390)

ข้อ	ปัจจัยด้านการประสานงานและการสื่อสาร	มีผล			ค่าเฉลี่ย	SD	แปลผล
		มีผลมาก	ปานกลาง	มีผลน้อย			
1.	การชี้แจง อธิบาย ให้เข้าใจวัตถุประสงค์ ในการปฏิบัติ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ของหน่วย	258	118	14	2.63	0.82	มีผลมาก
2.	การถ่ายทอดวิธีปฏิบัติของหน่วย ซึ่งรวมถึงวิธีการสร้าง การจัดเก็บ และการเข้าถึงความรู้ ตลอดจน การถ่ายทอดบทเรียนที่หน่วยได้รับ	261	118	11	2.64	0.83	มีผลมาก
	รวม (ร้อยละ)	519 (66.54)	236 (30.26)	25 (3.21)	2.64	0.82	มีผลมาก

จากตารางที่ 4.29 เมื่อพิจารณาแล้ว พบว่า กำลังพลภายในกองเรือยุทธการ ส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นว่า ปัจจัยในด้านการประสานงานและการสื่อสาร มีผลต่อประสิทธิผล ในการจัดการ ความรู้ของกองเรือยุทธการ โดยรวมอยู่ในระดับ มีผลมาก (ค่าเฉลี่ย = 2.64) โดยที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นอยู่ในระดับ มีผลมาก ร้อยละ 66.54 รองลงมาอยู่ในระดับ มีผลปานกลาง ร้อยละ 30.26 และเมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า เรื่องที่กำลังพลเห็นว่า มีผลอย่างยิ่ง ได้แก่ การชี้แจง อธิบาย ให้เข้าใจวัตถุประสงค์ ในการปฏิบัติ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ของหน่วย และการถ่ายทอด วิธีปฏิบัติของหน่วย ซึ่งรวมถึง วิธีการสร้าง การจัดเก็บ และการเข้าถึงความรู้ ตลอดจน การถ่ายทอด บทเรียนที่หน่วยได้รับ

ตารางที่ 4.30 แสดงการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับ ความคิดเห็น ของกำลังพลภายในกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ เกี่ยวกับปัจจัยในด้าน บรรยากาศในองค์กร ที่มีผลต่อประสิทธิผล ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ (n = 390)

ข้อ	ปัจจัยด้านบรรยากาศในองค์กร	มีผล			ค่าเฉลี่ย	SD	แปลผล
		มีผลมาก	มีผลปานกลาง	มีผลน้อย			
1.	บรรยากาศที่ทำให้กำลังพลมีโอกาสรวมตัวกัน เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน	257	116	17	2.62	0.81	มีผลมาก
2.	ความมีอิสระที่จะพูดถึงสิ่งที่ตัวเองคิด และสิ่งที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่คุณได้เรียนรู้มา	95	280	15	2.21	0.57	มีผลปานกลาง
	รวม (ร้อยละ)	352 (45.13)	396 (50.77)	32 (4.10)	2.42	0.69	มีผลมาก

จากตารางที่ 4.30 เมื่อพิจารณาแล้ว พบว่า กำลังพลภายในกองเรือยุทธการ ส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นว่า ปัจจัยในด้านบรรยากาศในองค์กร มีผลต่อประสิทธิผล ในการจัดการความรู้ของ กองเรือยุทธการ โดยรวมอยู่ในระดับ มีผลมาก (ค่าเฉลี่ย = 2.42) โดยที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นอยู่ในระดับ มีผลปานกลาง ร้อยละ 50.77 รองลงมาอยู่ในระดับ มีผลมาก ร้อยละ 45.13 และเมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า เรื่องที่กำลังพลเห็นว่า มีผลอย่างยิ่ง ได้แก่ บรรยากาศที่ทำให้ กำลังพลมีโอกาสรวมตัวกัน เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน

ตารางที่ 4.31 แสดงการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็น ของกำลังพลภายในกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ เกี่ยวกับปัจจัยในด้านกระบวนการจัดการ ความรู้ ที่มีผลต่อประสิทธิผล ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ (n = 390)

ข้อ	ปัจจัยด้านกระบวนการจัดการความรู้	มีผล			ค่าเฉลี่ย	SD	แปลผล
		มีผลมาก	ปานกลาง	มีผลน้อย			
1.	การจัดกิจกรรมในการร่วมแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน	258	111	21	2.61	0.82	มีผลมาก
2.	การดำเนินการจัดการความรู้ตามขั้นตอนในการสร้าง การจัดเก็บ และการเข้าถึงความรู้	255	122	13	2.62	0.81	มีผลมาก
	รวม (ร้อยละ)	513 (65.77)	233 (29.87)	34 (4.36)	2.62	0.81	มีผลมาก

จากตารางที่ 4.31 เมื่อพิจารณาแล้ว พบว่า กำลังพลภายในกองเรือยุทธการ ส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นว่า ปัจจัยในด้านกระบวนการจัดการความรู้ มีผลต่อประสิทธิผล ในการจัดการความรู้ ของกองเรือยุทธการ โดยรวมอยู่ในระดับ มีผลมาก (ค่าเฉลี่ย = 2.62) โดยที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นอยู่ในระดับ มีผลมาก ร้อยละ 65.77 รองลงมาอยู่ในระดับ มีผลปานกลาง ร้อยละ 29.87 และเมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า เรื่องที่กำลังพลเห็นว่า มีผลอย่างยิ่ง ได้แก่ การจัดกิจกรรมในการร่วมแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน และการดำเนินการจัดการความรู้ตามขั้นตอนในการสร้าง การจัดเก็บ และการเข้าถึงความรู้

ตารางที่ 4.32 แสดงการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็น ของกำลังพลภายในกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ เกี่ยวกับปัจจัยในด้านการให้รางวัล และการจูงใจ ที่มีผลต่อประสิทธิผล ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ (n = 390)

ข้อ	ปัจจัยด้านการให้รางวัลและการจูงใจ	มีผล			ค่าเฉลี่ย	SD	แปลผล
		มีผลมาก	ปานกลาง	มีผลน้อย			
1.	การจัดสรรเงินพิเศษ ให้เป็นรางวัลและการจูงใจให้กับผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของหน่วย	259	112	19	2.62	0.82	มีผลมาก
2.	การได้รับการยกย่อง ชมเชย เมื่อกำลังพลมีการคิด และทดลองทำสิ่งใหม่ๆ อย่างสร้างสรรค์ จนประสบความสำเร็จในการทำงาน	270	99	21	2.64	0.87	มีผลมาก
	รวม (ร้อยละ)	529 (67.82)	211 (27.05)	40 (5.13)	2.63	0.84	มีผลมาก

จากตารางที่ 4.32 เมื่อพิจารณาแล้ว พบว่า กำลังพลภายในกองเรือยุทธการ ส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นว่า ปัจจัยในด้านการให้รางวัลและการจูงใจ มีผลต่อประสิทธิผล ในการจัดการความรู้ ของกองเรือยุทธการ โดยรวมอยู่ในระดับ มีผลมาก (ค่าเฉลี่ย = 2.63) โดยที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นอยู่ในระดับ มีผลมาก ร้อยละ 67.82 รองลงมาอยู่ในระดับ มีผลปานกลาง ร้อยละ 27.05 และเมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า เรื่องที่กำลังพลเห็นว่า มีผลอย่างยิ่ง ได้แก่ การจัดสรรเงินพิเศษ ให้เป็นรางวัลและการจูงใจให้กับผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของหน่วย และการได้รับการยกย่อง ชมเชย เมื่อกำลังพลมีการคิด และทดลองทำสิ่งใหม่ๆ อย่างสร้างสรรค์ จนประสบความสำเร็จในการทำงาน

ตารางที่ 4.33 แสดงการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็น ของกำลังพลภายในกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ เกี่ยวกับปัจจัยในด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่มีผลต่อประสิทธิผล ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ (n = 390)

ข้อ	ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร	มีผล			ค่าเฉลี่ย	SD	แปลผล
		มีผลมาก	มีผลปานกลาง	มีผลน้อย			
1.	ผู้บังคับบัญชา ที่คำนึงถึงการเรียนรู้และ พัฒนาการของผู้ใต้บังคับบัญชา	115	258	17	2.25	0.53	มีผลปานกลาง
2.	ผู้บังคับบัญชา ที่มีบทบาทสำคัญในการสร้าง กระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสมให้กับหน่วย	274	98	18	2.66	0.88	มีผลมาก
	รวม (ร้อยละ)	389 (49.87)	356 (45.64)	35 (4.49)	2.46	0.71	มีผลมาก

จากตารางที่ 4.33 เมื่อพิจารณาแล้ว พบว่า กำลังพลภายในกองเรือยุทธการ ส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นว่า ปัจจัยในด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีผลต่อประสิทธิผล ในการจัดการความรู้ของ กองเรือยุทธการ โดยรวมอยู่ในระดับ มีผลมาก (ค่าเฉลี่ย = 2.46) โดยที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นอยู่ในระดับ มีผลมาก ร้อยละ 49.87 รองลงมาอยู่ในระดับ มีผลปานกลาง ร้อยละ 45.64 และเมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า เรื่องที่กำลังพลเห็นว่า มีผลอย่างยิ่ง ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา ที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างกระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสมให้กับหน่วย

ตารางที่ 4.34 แสดงการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็น ของกำลังพลภายในกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ เกี่ยวกับปัจจัยในด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่มีผลต่อประสิทธิผล ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ (n = 390)

ข้อ	ปัจจัยด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ	มีผล			ค่าเฉลี่ย	SD	แปลผล
		มีผลมาก	ปานกลาง	มีผลน้อย			
1.	การยกเลิกนโยบาย การบริหาร การปฏิบัติ และขั้นตอนการทำงานที่ล้าสมัย แล้วแทนที่ด้วยระบบการทำงาน และ โครงสร้างที่พัฒนาจากการจัดการความรู้	268	109	13	2.65	0.86	มีผลมาก
2.	การยอมรับข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากบุคคล หรือหน่วยงาน แล้วนำมาปรับให้เป็นประสบการณ์ การเรียนรู้ที่สร้างสรรค์	111	267	12	2.25	0.55	มีผลปานกลาง
	รวม (ร้อยละ)	379 (48.59)	376 (48.21)	25 (3.21)	2.45	0.71	มีผลมาก

จากตารางที่ 4.34 เมื่อพิจารณาแล้ว พบว่า กำลังพลภายในกองเรือยุทธการ ส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นว่า ปัจจัยในด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ มีผลต่อประสิทธิผล ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ โดยรวมอยู่ในระดับ มีผลมาก (ค่าเฉลี่ย = 2.45) โดยที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นอยู่ในระดับ มีผลมาก ร้อยละ 48.59 รองลงมาอยู่ในระดับ มีผลปานกลาง ร้อยละ 48.21 และเมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า เรื่องที่กำลังพลเห็นว่า มีผลอย่างยิ่ง ได้แก่ การยกเลิกนโยบาย การบริหาร การปฏิบัติ และขั้นตอนการทำงานที่ล้าสมัย แล้วแทนที่ด้วยระบบการทำงาน และ โครงสร้างที่พัฒนาจากการจัดการความรู้

ตารางที่ 4.35 แสดงการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็น ของกำลังพลภายในกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ เกี่ยวกับปัจจัยในด้านรูปแบบการทำงานในหน้าที่ ที่มีผลต่อประสิทธิผล ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ (n = 390)

ข้อ	ปัจจัยด้านรูปแบบการทำงานในหน้าที่	มีผล			ค่าเฉลี่ย	SD	แปลผล
		มีผลมาก	ปานกลาง	มีผลน้อย			
1.	การทำกิจกรรมในการจัดการความรู้ ที่ไม่ทำให้เวลาในการปฏิบัติงานประจำลดลง	250	124	16	2.60	0.83	มีผลมาก
2.	การกำหนดเวลาในการศึกษาหลักสูตรต่างๆ เกี่ยวกับการจัดการความรู้เพียงพอก่อนเนื้อหาสาระที่จำเป็น	260	114	16	2.63	0.79	มีผลมาก
	รวม (ร้อยละ)	510 (65.38)	238 (30.51)	32 (4.10)	2.62	0.81	มีผลมาก



จากตารางที่ 4.35 เมื่อพิจารณาแล้ว พบว่า กำลังพลภายในกองเรือยุทธการ ส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นว่า ปัจจัยในด้านรูปแบบการทำงานในหน้าที่ มีผลต่อประสิทธิผล ในการจัดการความรู้ ของกองเรือยุทธการ โดยรวมอยู่ในระดับ มีผลมาก (ค่าเฉลี่ย = 2.62) โดยที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นอยู่ในระดับ มีผลมาก ร้อยละ 65.38 รองลงมาอยู่ในระดับ มีผลปานกลาง ร้อยละ 30.51 และเมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า เรื่องที่กำลังพลเห็นว่า มีผลอย่างยิ่ง ได้แก่ การทำกิจกรรมในการจัดการความรู้ ที่ไม่ทำให้เวลาในการปฏิบัติงานประจำลดลง และการกำหนดเวลาในการศึกษาหลักสูตรต่างๆ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่เพียงพอต่อเนื้อหาสาระที่จำเป็น

ตารางที่ 4.36 แสดงการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็น ของกำลังพลภายในกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ เกี่ยวกับปัจจัยในด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่มีผลต่อประสิทธิผล ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ (n = 390)

ข้อ	ปัจจัยด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	มีผลมาก	มีผลปานกลาง	มีผลน้อย	ค่าเฉลี่ย	SD	แปลผล
1.	การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนกำลังพล ให้สามารถดำเนินกิจกรรมในการจัดการความรู้ได้อย่างคล่องตัว	279	98	13	2.68	0.91	มีผลมาก
2.	การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อจัดเก็บความรู้ของหน่วย ซึ่งทุกคนในหน่วยสามารถเข้าถึงได้	277	100	13	2.68	0.90	มีผลมาก
	รวม (ร้อยละ)	556 (71.28)	198 (25.38)	26 (3.33)	2.68	0.90	มีผลมาก

จากตารางที่ 4.36 เมื่อพิจารณาแล้ว พบว่า กำลังพลภายในกองเรือยุทธการ ส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นว่า ปัจจัยในด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มีผลต่อประสิทธิผล ในการจัดการความรู้ ของกองเรือยุทธการ โดยรวมอยู่ในระดับ มีผลมาก (ค่าเฉลี่ย = 2.68) โดยที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นอยู่ในระดับ มีผลมาก ร้อยละ 71.28 รองลงมาอยู่ในระดับ มีผลปานกลาง ร้อยละ 25.38 และเมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า เรื่องที่กำลังพลเห็นว่า มีผลอย่างยิ่ง ได้แก่ การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนกำลังพล ให้สามารถดำเนินกิจกรรมในการจัดการความรู้ได้อย่างคล่องตัว และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อจัดเก็บความรู้ของหน่วย ซึ่งทุกคนในหน่วยสามารถเข้าถึงได้

ตารางที่ 4.37 แสดงการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็น ของกำลังพลภายในกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ เกี่ยวกับปัจจัยในด้านทรัพยากรและงบประมาณ ที่มีผลต่อประสิทธิผล ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ (n = 390)

ข้อ	ปัจจัยด้านทรัพยากรและงบประมาณ	มีผล			ค่าเฉลี่ย	SD	แปลผล
		มีผลมาก	ปานกลาง	มีผลน้อย			
1.	การจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอ ในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของหน่วย	268	105	17	2.64	0.86	มีผลมาก
2.	การสนับสนุนพัสดุ อุปกรณ์ที่จำเป็น ในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของหน่วย	268	104	18	2.64	0.86	มีผลมาก
	รวม (ร้อยละ)	536 (68.72)	209 (26.79)	35 (4.49)	2.64	0.86	มีผลมาก

จากตารางที่ 4.37 เมื่อพิจารณาแล้ว พบว่า กำลังพลภายในกองเรือยุทธการ ส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นว่า ปัจจัยในด้านทรัพยากรและงบประมาณ มีผลต่อประสิทธิผล ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ โดยรวมอยู่ในระดับ มีผลมาก (ค่าเฉลี่ย = 2.64) โดยที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นอยู่ในระดับ มีผลมาก ร้อยละ 68.72 รองลงมาอยู่ในระดับ มีผลปานกลาง ร้อยละ 26.79 และเมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า เรื่องที่กำลังพลเห็นว่า มีผลอย่างยิ่ง ได้แก่ การจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอ ในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของหน่วย และการสนับสนุนพัสดุ อุปกรณ์ที่จำเป็น ในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของหน่วย

2.4 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกำลังพลภายในกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ ที่เห็นว่า มีความคิดเห็นเพิ่มเติมต่อแนวทางในการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ

ข้อเสนอแนะของกลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ สามารถแยกประเด็นในการพิจารณาได้ ดังนี้

#### 2.4.1 ปัญหาในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ

กำลังพลเห็นว่า กองเรือยุทธการยังไม่มีทดสอบความรู้ของกำลังพล และไม่มีมาตรฐานในการถ่ายทอดความรู้เป็นรูปธรรม อีกทั้ง การถูกบังคับให้เข้ารับการอบรม ในหลักสูตรที่ไม่ได้สมัครใจ และการโยกย้ายกำลังพลไปทำงานที่ไม่ตรงกับความสามารถที่มี ตลอดจน ผู้ออกปฏิบัติราชการภาคสนามมักจะเป็นผู้ที่ขาด โอกาสในการฝึกอบรม ซึ่งจะ ทำให้มีการฝึกอบรมที่ไม่ทั่วถึง นอกจากนี้ กำลังพลยังเห็นว่า กำลังพลส่วนใหญ่ยังไม่มีความเข้าใจในการ

กำหนดทิศทางในการจัดการความรู้ขององค์กร และขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติ อีกทั้งอุปกรณ์สนับสนุนต่างๆ ก็ไม่พร้อม ขาดอุปกรณ์ และงบประมาณในการสนับสนุนอีกด้วย

#### 2.4.2 แนวทางปฏิบัติในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพ

กำลังพลเห็นว่า กองเรือยุทธการควรกำหนดมาตรฐานในการถ่ายทอดความรู้ ควรจัดให้มีการฝึกอบรมการปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ การอบรมชี้แจงแนวทางการปฏิบัติและการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา และพัฒนาหลักสูตรให้สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง ตลอดจน ควรจัดทำเอกสารเผยแพร่ให้ทั่วถึง ทำการปรับปรุงวิธีการถ่ายทอดความรู้ และเอกสารอ้างอิงให้ทันสมัยอยู่เสมอ โดยจะต้องเพิ่มบทบาทให้กับผู้บังคับบัญชาระดับล่าง และผู้ใต้บังคับบัญชาในการกำกับดูแลการปฏิบัติ อีกทั้งจะต้องจัดสื่อการสอนที่ทันสมัยมากขึ้น และจัดสรรงบประมาณเร่งด่วน และงบประมาณตามความจำเป็นต่อการจัดกิจกรรมต่างๆ

#### 2.4.3 แนวทางดำเนินการของกองเรือยุทธการ เพื่อให้การปฏิบัติพันธกิจ บรรลุเป้าหมาย

กำลังพลเห็นว่า กองเรือยุทธการควรจะต้องขอรับการสนับสนุนจากหน่วยบังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ควรจัดให้มีการทำการประเมินภารกิจต่างๆ เมื่อปฏิบัติเสร็จสิ้น และกำหนดวัตถุประสงค์ การปฏิบัติ และติดตามผลอย่างจริงจัง อีกทั้งจะต้องจัดทำการศึกษาของกำลังพลอย่างสม่ำเสมอ โดยเน้นการศึกษางานในหน้าที่ของกำลังพล เน้นการจัดโครงสร้างการบังคับบัญชาที่มีสายงานทางระนาบ แต่งตั้งบุคคลมาดำรงตำแหน่งให้ถูกต้องตามสายงาน ลดการปฏิบัติงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับหน้าที่หลัก ทั้งนี้จะต้อง ปรับปรุงข้อมูลความรู้ที่มี ให้ทันสมัยอยู่เสมอ และสร้างระบบเชื่อมโยง ให้ทุกหน่วยสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลกันได้ ซึ่งจะต้องจัดเตรียมพัสดุและอุปกรณ์ต่างๆ ให้พร้อมในการทำงาน และปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัย และเพียงพอต่อการใช้งาน

### 2.5 การสัมภาษณ์กำลังพลภายในกองเรือยุทธการ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ

จากการสัมภาษณ์เจาะลึกข้าราชการภายในกองเรือยุทธการ ที่เกี่ยวข้องในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ จำนวน 10 คน ด้วยการใช้แบบสัมภาษณ์ (interview) เป็นเครื่องมือสอบถามในลักษณะสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth Interview) โดยผู้วิจัยได้เตรียมคำถามไว้ก่อนล่วงหน้า พบว่า มีการเสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ ไว้อย่างหลากหลาย ทำให้ผู้วิจัยสามารถนำมาพิจารณาคำหนดให้เหมาะสมกับการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการได้

จากการสัมภาษณ์ที่ผ่านมา ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ต่างให้ความเห็นว่า ปัจจัยทั้งหมด อันประกอบด้วย การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร การจัดโครงสร้างการบังคับบัญชา การมีทักษะและความรู้ของบุคคลในองค์กร ความร่วมมือจากทุกระดับในองค์กร การประสานงานและการสื่อสาร บรรยากาศในองค์กร กระบวนการจัดการความรู้ การให้รางวัลและการจูงใจ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ รูปแบบการทำงานในหน้าที่ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และทรัพยากรและงบประมาณ นั้น ต่างก็มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการอย่างหลากหลาย และในขนาดที่แตกต่างกันออกไป

ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่เห็นว่ามีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เพราะเป็นการวางแนวทางการปฏิบัติเพื่อให้เกิดการกำหนดทิศทางความเคลื่อนไหวขององค์กรที่แน่นอน โดยจะต้องมีความชัดเจน และเหมาะสม จึงจะช่วยให้กำลังพลทราบถึงจุดมุ่งหมายและสิ่งที่จะต้องกระทำของหน่วยได้ ปัจจัยนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดแข็งของกองเรือยุทธการ เพราะการกำหนดกลยุทธ์เป็นขีดความสามารถในการบังคับบัญชา และเป็นการแสดงให้เห็นถึงวัตถุประสงค์หลักในการทำงาน ซึ่งจะสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือทำให้กำลังพลปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกันได้ง่าย โดยเฉพาะในหน่วยทหาร ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง ประกาศ หรือแจ้งให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับทราบถึงวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อให้ทุกคนได้ทราบว่าหน่วยงานต้องการให้กระทำสิ่งใด อย่างไร

การจัดโครงสร้างการบังคับบัญชานั้น มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการอยู่บ้าง ในเรื่องของการไหลเวียนถ่ายทอดความรู้ในการทำงานไปตามโครงสร้างการบังคับบัญชา แต่ด้วยสาเหตุที่การจัดโครงสร้างสายการบังคับบัญชาทางทหารสามารถเปลี่ยนแปลงได้ยาก จึงสามารถมองได้ว่าไม่สามารถนำมาเป็นปัจจัยอิสระได้มากนัก แต่ต่างเสนอมว่าเป็นจุดแข็งของกองเรือยุทธการ เพราะกองเรือยุทธการมีโครงสร้างที่ชัดเจน และมีการแบ่งลำดับชั้นการปกครองที่เด่นชัด ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้องใช้โครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์สูงสุด โดยการจัดการความรู้สามารถกระทำได้ในทุกระดับชั้น ตั้งแต่ระดับผู้บริหารถึงระดับผู้ปฏิบัติงาน กองเรือยุทธการจึงควรมุ่งเน้นการดำเนินการจัดการความรู้ และการทำงานไปพร้อมๆ กัน และทำให้ทั่วทุกระดับชั้นภายในของกองเรือยุทธการ จัดให้มีการกระจายอำนาจลงไปยังระดับชั้นต่างๆ

สำหรับการมีทักษะและความรู้ของบุคคลในองค์กรนั้น ก็มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เนื่องจาก ทักษะ และความรู้ในการจัดการความรู้มีความจำเป็นต่อกองเรือยุทธการ เพราะองค์ความรู้ส่วนใหญ่ของกองเรือยุทธการเป็นความรู้เฉพาะทาง เช่น การปฏิบัติงานทางเรือ ดังนั้น กองเรือยุทธการจึงจำเป็นต้องรักษาความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลไว้ให้ได้

อย่างถูกวิธี ซึ่งปัจจัยนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดแข็งของกองเรือยุทธการ เพราะกองเรือยุทธการมีกำลังพลที่มีประสบการณ์การทำงานสูง และส่วนใหญ่รับราชการมาเป็นเวลานาน ทำให้มีทักษะและความรู้ที่หลากหลาย ดังนั้น จึงสามารถนำมาถ่ายทอดความรู้ได้เป็นอย่างดี ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง เพิ่มทักษะในการจัดการความรู้ให้กับกำลังพล เพื่อให้ทุกคนรู้ว่าจะนำความรู้ที่ตนมีไปทำอย่างไรต่อไป

ปัจจัยในด้านความร่วมมือจากทุกระดับในองค์กร ก็มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เพราะ ความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจ กันทำงาน จะช่วยให้การจัดการความรู้สำเร็จได้ง่ายขึ้น และจะได้รับผลสำเร็จ นอกจากนี้การที่กำลังพลให้ความร่วมมือยังอาจทำให้องค์การได้องค์ความรู้ใหม่ๆ ที่ไม่ได้คาดคิด ปัจจัยนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดแข็งของกองเรือยุทธการ เพราะข้าราชการในกองเรือยุทธการมีระเบียบวินัยดี และพร้อมที่จะให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน หรือดำเนินการใดๆ ให้กับองค์กร ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง ชี้แจงให้กำลังพลในแต่ละระดับ ได้เห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับหากให้ความร่วมมือ ในการปฏิบัติมากขึ้น

ปัจจัยในด้านการประสานงานและการสื่อสาร ผู้ให้สัมภาษณ์ต่างเห็นว่ามีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ ซึ่งจะทำให้หน่วยต่างๆ เกิดความเข้าใจตรงกัน และเข้าใจในความต้องการของกองเรือยุทธการ นอกจากนี้ ยังจะทำให้กำลังพลทราบถึงประโยชน์ที่กำลังจะเกิดขึ้นแก่ตนเอง และองค์กร รวมถึงจะทราบได้ว่า ตนจะเข้าไปมีส่วนร่วมได้อย่างไร ซึ่งปัจจัยนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดแข็งของกองเรือยุทธการ เพราะกำลังพลส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาจากสถาบันเดียวกัน และมีความรู้สึกเหมือนเป็นพี่น้องกัน การติดต่อประสานงานจึงสามารถกระทำได้ง่ายและรวดเร็ว ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง ชี้แจงให้ทุกหน่วยเห็นตรงกัน ถึงวิธีการทำงานที่จะต้องผ่านงานกันหลายหน่วย ซึ่งจะต้องมีการติดตามติดตามงานที่ส่งออกนอกหน่วย และร่วมกันดำเนินงานกับหน่วยอื่น เพื่อช่วยให้หน่วยที่ประสบปัญหา สามารถแก้ไขและดำเนินการต่อไปได้

ปัจจัยในด้านบรรยากาศในองค์กร ก็มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เนื่องจาก บรรยากาศในองค์กรที่ดี จะทำให้คนภายในองค์กรเกิดความรู้สึกที่อยากสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ขึ้นมา ซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติงานดีขึ้น ปัจจัยนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดแข็งของกองเรือยุทธการ เนื่องจากการที่กำลังพลที่สำเร็จการศึกษามาจากสถาบันเดียวกันมา แล้วได้มาทำงานร่วมกันอีก ก็ย่อมจะมีบรรยากาศที่เป็นมิตร และง่ายต่อการพูดคุย แลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นกัน ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง ส่งเสริมบรรยากาศในองค์กร โคนส่งเสริมที่จิตบริการในการทำงาน ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำ โดยให้ยอมรับตนเองว่ามีผลต่อบรรยากาศใน

องค์การหรือสถานที่ทำงาน การจัดการภายใน เช่นการให้ความสำคัญกับรูปแบบการทำงาน สถานที่ทำงาน และการระบุแนวทางการสร้างบรรยากาศในองค์การไว้ในกลยุทธ์ขององค์การด้วย

ปัจจัยในด้านกระบวนการจัดการความรู้ มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เนื่องจาก การที่ผู้ปฏิบัติงาน มีความรู้ความเข้าใจในขั้นตอนการปฏิบัติของการจัดการความรู้ จะช่วยให้การดำเนินการในการจัดการความรู้เป็นไปตามขั้นตอน ง่าย และชัดเจน ซึ่งปัจจัยนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดแข็งของกองเรือยุทธการ เพราะกองเรือยุทธการ ได้มีการจำแนก และกำหนดหน่วยงานที่เป็นผู้เชี่ยวชาญไว้อย่างชัดเจน รวมทั้งจัดให้กำลังพลได้มีการพัฒนาตนเองตามความต้องการในหลักสูตรต่างๆ ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง จัดทำสารบัญความรู้ และผู้เชี่ยวชาญในเรื่องต่างๆ ไว้ในคลังข้อมูลของกองเรือยุทธการ เพื่อให้ผู้ที่ต้องการค้นคว้าได้ทราบว่าจะสามารถหาแหล่งความรู้ได้จากใคร ที่ไหน

ในด้านการให้รางวัลและการจูงใจนั้น ผู้ให้สัมภาษณ์ต่างก็เห็นว่ามีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เพราะเป็นการชักจูงให้คนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการจัดการความรู้ ซึ่งปัจจัยนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนของกองเรือยุทธการ เนื่องจาก ยังไม่มีการกำหนดมาตรการการให้รางวัลกับผู้ปฏิบัติงานในด้านนี้อย่างชัดเจน ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง กำหนดมาตรการการให้รางวัลหรือแรงจูงใจ โดยเฉพาะในรูปของตัวเงิน โดยที่มีไว้ให้กับผู้ที่เข้าร่วมในการจัดการความรู้ แต่ให้กับผู้ที่สละเวลาออกเหนือจากการปฏิบัติงานประจำ มาช่วยดำเนินกิจกรรม ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานพิเศษ

ปัจจัยในด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารนั้น ผู้ให้สัมภาษณ์เห็นว่ามีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เพราะ ผู้บริหารเป็นกลไกสำคัญในการดำเนินการ หากผู้บริหารเข้ามาลงมือทำงานแล้ว ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นกลไกลำดับต่อๆ มา ก็จะมีความตั้งใจในการปฏิบัติมากขึ้น ปัจจัยนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดแข็งของกองเรือยุทธการ เพราะ ผู้นำทางทหารมีการกำหนดนโยบาย เป้าหมายที่ชัดเจน มีการตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้เพื่อดำเนินการ และติดตามผลอย่างใกล้ชิด ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง ให้ผู้บริหารประกาศนโยบายอย่างเป็นทางการ เมื่อได้ลงนามในประกาศนโยบาย ก็ต้องทำการประชุมชี้แจงนโยบายให้ชัดเจน ผู้บริหารต้องเป็นผู้ริเริ่มและลงมือทำให้เห็นเด่นชัด มิใช่แค่การมอบหมายงานแต่เพียงอย่างเดียว

ด้าน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับนั้น ต่างเห็นว่ามีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการอยู่บ้าง เพราะ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คือสิ่งที่กำหนดให้ ทำ หรือ ไม่ให้ทำ ซึ่งเป็นการกำหนดขอบเขตการปฏิบัติต่างๆ ให้จำกัดอยู่ในวงที่กำหนด แต่การจัดการความรู้เป็นการแสวงหาและพัฒนาไม่สิ้นสุด ดังนั้น หากการกำหนด กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ไว้แคบจนเกินไป จะเป็นการจำกัดความสามารถในการจัดการความรู้ของหน่วย ปัจจัยนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดแข็งของกองเรือยุทธการ

เพราะกฎ ระเบียบ ข้อบังคับสามารถใช้ในการสั่งการให้กำลังพลทั่วทั้งกองเรือยุทธการปฏิบัติตามได้ โดยง่าย และกำลังพลต่างก็มีระเบียบวินัยและพร้อมที่จะปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่ออกโดยกองเรือยุทธการอยู่แล้ว ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้องปรับปรุง แก้ไขกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ให้ลดความตึงเครียดลง เพื่อให้กำลังพลได้รู้สึกอิสระ และกล้าที่จะแสดงความรู้ ความคิด หรือความเห็นของตนเองได้ โดยไม่ต้องกลัวว่าจะทำเกินหน้าเกินตาอาวุโส

สำหรับรูปแบบการทำงานในหน้าที่นั้น จะเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการอย่างยิ่ง เพราะการทำงานต้องใช้ความรู้ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานต้องพยายามหาความรู้ให้ตัวเองก่อนที่จะทำงาน ในขณะเดียวกัน เมื่อทำงานแล้วก็จะได้ประสบการณ์ ซึ่งประสบการณ์เหล่านี้ ก็คือความรู้ซ่อนเร้นนั่นเอง ปัจจัยนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนของกองเรือยุทธการ เพราะ ข้าราชการมักต้องการทำงานแค่ที่ระบุไว้ในหน้าที่ ซึ่งถ้าหากทำเกินหน้าที่ หรือเกินคำสั่ง มักจะโดนกล่าวโทษได้ ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้องพยายามสร้างขั้นตอนเล็กๆ น้อยๆ ที่เป็นกรรมวิธีของการจัดการความรู้ แทรกเข้าไปในกิจวัตรประจำวัน และการทำงานปกติ โดยพยายามให้ไม่กระทบกระเทือนต่องานในหน้าที่หลัก

ในด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศนั้น ก็มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการอย่างยิ่งเช่นกัน เนื่องจาก ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจะทำให้การจัดเก็บความรู้ และการนำความรู้ออกมาใช้ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และง่ายต่อการจัดเก็บและค้นคืน ซึ่งสามารถทำได้ทุกที่ ทุกเวลา อีกทั้งการจัดเก็บยังมีความมั่นคง ง่ายต่อการแก้ไข และยากต่อการสูญหาย ปัจจัยนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนของกองเรือยุทธการ เพราะกองเรือยุทธการมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ไม่ทันสมัย การให้บริการไปไม่ได้ไม่ทั่วถึง มีการใช้งานยาก และไม่มีการจัดเก็บองค์ความรู้อย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง จัดตั้งหน่วยงานขึ้นมาดูแลรักษาระบบสารสนเทศให้สามารถใช้งานได้ มีการใช้งาน การพัฒนาระบบ ตรวจสอบความต้องการและความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลของผู้ใช้งาน และพยายามขยายจุดให้บริการต่างๆ สำหรับผู้ที่ไม่สามารถเดินทางเข้ามาใช้บริการได้

สำหรับปัจจัยสุดท้าย คือปัจจัยในด้านทรัพยากรและงบประมาณ ก็มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เนื่องจาก การทำงานต้องใช้ทรัพยากร และงบประมาณ ดังนั้น หากหน่วยได้รับการสนับสนุนไม่เพียงพอแล้ว ย่อมจะทำให้การทำงานต้องประสบกับความยากลำบาก ซึ่งปัจจัยนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนของกองเรือยุทธการ เพราะ กองเรือยุทธการมีทรัพยากรและงบประมาณที่จำกัด และต้องถูกนำไปใช้ในการกิจหลักของกองเรือยุทธการเป็นหลัก ทำให้ไม่มีงบประมาณเหลือพอที่จะนำมาใช้ในการจัดการความรู้เป็นรูปธรรม ดังนั้น ในการ

จัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง จัดสรรงบประมาณอย่างเป็นทางการ สำหรับการจัดการความรู้ และจัดหาอุปกรณ์ต่างๆ ให้กับผู้ดำเนินกิจกรรม

จะเห็นได้ว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ความสำคัญกับ ปัจจัยในด้านการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร การมีทักษะและความรู้ของบุคคลในองค์กร กระบวนการจัดการความรู้ การให้รางวัลและการจูงใจ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร รูปแบบการทำงานในหน้าที่ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และทรัพยากรและงบประมาณ โดยส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับปัจจัยในด้านรูปแบบการทำงานในหน้าที่กันมากที่สุด เพราะเห็นว่า การมีรูปแบบการทำงานในหน้าที่ของกองเรือยุทธการ ตลอดจนหน่วยงานต่างๆ ภายในกองเรือยุทธการ ที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน จะทำให้การจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการประสบความสำเร็จมากขึ้น เนื่องจากการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ มีความจำเป็นจะต้องบริหารงานด้วยความ ริเริ่ม สร้างสรรค์ มีการทดลองหาวิธีการทำงานใหม่ๆ มาใช้ปรับปรุงคุณภาพของการทำงานในองค์กรให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

การจัดรูปแบบการทำงานในหน้าที่ของกองเรือยุทธการ เพื่อให้การจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการประสบความสำเร็จ จึงต้องมีการปรับปรุงคุณภาพของการทำงานในองค์กรให้ดีขึ้นอยู่เสมอ มีการบริหารงานอย่างริเริ่ม สร้างสรรค์ และมีการเสี่ยงบ้างเป็นครั้งคราว ซึ่ง ผู้ปฏิบัติงานต้องเต็มใจที่จะไม่ทำตามรูปแบบเดิมๆ เพื่อให้มีการทดลองหาวิธีการทำงานใหม่ๆ ที่แตกต่างกันไป มีการกำหนดเวลาอย่างพอเพียงในการพัฒนาวิชาชีพ และการทำกิจกรรมในการจัดการความรู้ โดยแยกออกจากเวลาในงานประจำที่ทำอยู่ในปัจจุบัน

กล่าวโดยสรุป จากการสัมภาษณ์เจาะลึก กำลังพลกลุ่มตัวอย่างของกองเรือยุทธการ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของหน่วย จำนวน 10 คน ปรากฏว่าทั้งหมดมีความเห็นสอดคล้องและยอมรับตามสมมติฐานทุกข้อ

## 2.6 การทดสอบสมมติฐาน

ตารางที่ 4.38 แสดงค่าคำนวณจาก ระดับความคิดเห็นของกำลังพลภายในกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ เกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ (n = 390)

ปัจจัย	$\Sigma X$	$\Sigma Y$	$r_{xy}$	ค่า t คำนวณ	ค่า t ตาราง
1. การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร	4918	1906	0.85	2.91	1.96
2. การจัดโครงสร้างการบังคับบัญชา	4874	2045	0.77	2.80	1.96
3. การมีทักษะและความรู้ของบุคคลในองค์กร	4926	1916	0.73	3.23	1.96
4. ความร่วมมือจากทุกระดับในองค์กร	5035	1878	0.89	3.12	1.96



ตารางที่ 4.38 (ต่อ)

ปัจจัย	$\Sigma X$	$\Sigma Y$	$r_{xy}$	ค่า t คำนวณ	ค่า t ตาราง
5. การประสานงานและการสื่อสาร	4703	2054	0.75	2.70	1.96
6. บรรยากาศในองค์กร	4717	1880	0.81	2.96	1.96
7. กระบวนการจัดการความรู้	4925	3061	0.82	2.60	1.96
8. การให้รางวัลและการจูงใจ	5139	2049	0.84	2.65	1.96
9. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	5159	1914	0.87	2.86	1.96
10. กฎระเบียบ ข้อบังคับ	4995	1914	0.77	2.79	1.96
11. รูปแบบการทำงานในหน้าที่	5068	2038	0.84	2.74	1.96
12. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	5349	2090	0.85	2.63	1.96
13. ทรัพยากรและงบประมาณ	4961	2061	0.83	2.54	1.96

**สมมติฐานที่ 1** การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ

สมมติฐานนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Jay Liebowitz ที่แสดงให้เห็นว่า การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) ทำให้องค์กรทราบว่าขาดความรู้อะไรบ้าง เพื่อหาว่าความรู้ใดมีความสำคัญสำหรับองค์กร จัดลำดับความสำคัญของความรู้เหล่านั้น เพื่อให้องค์กรวางแผนของการจัดการความรู้ และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพขององค์กรจะต้องทราบว่ามีความรู้ใดที่จำเป็นต้องมีอยู่ แล้วองค์กรก็จะต้องหาวิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่างๆ ที่อาจอยู่กระจัดกระจายไม่เป็นที่ มารวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ หัวใจสำคัญ คือ การกำหนดเนื้อหาของความรู้ที่ต้องการและการดักจับความรู้ดังกล่าวให้ได้ โดยการเปลี่ยน ความรู้ซ่อนเร้น เป็น Explicit Knowledge

สำหรับแนวคิดของนักวิชาการไทย ที่สอดคล้องกับสมมติฐานนี้ ได้แก่ แนวคิดของ ประพนธ์ ผาสุขยืด ที่กล่าวว่า ส่วนที่เป็นวิสัยทัศน์ หรือทิศทางของการจัดการความรู้ เปรียบเสมือน ส่วนหัว ส่วนตา ที่มองว่ากำลังจะไปทางไหน คือต้องทราบว่าองค์กรจะทำ KM ไปเพื่ออะไร

วิจารณ์ พานิช กล่าวว่า การเชื่อมโยงกลยุทธ์การจัดการความรู้กับกลยุทธ์ขององค์กร คือ การตรวจสอบความรู้ที่องค์กรมีอยู่ โดยจะต้องกำหนดให้ได้ว่าทรัพยากรความรู้ที่มีนั้น ความรู้ใดเป็นความรู้หลักสำหรับองค์กร เพื่อการออกแบบระบบการจัดการความรู้ และการประเมินผล

สัมฤทธิ์ โดยวัดผลตอบแทนที่ได้รับ เปรียบเทียบกับการลงทุนที่ได้ลงไป เพื่อใช้ในการจัดการความรู้ขององค์กร

บุรชัย ศิริมหาสาคร ให้ความเห็นว่า การวัดผล (Measurements) เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยบอกสถานะของกระบวนการ หรือกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กร องค์กรต้องมีการกำหนดขอบเขตการจัดการความรู้ (KM Focus Area) และเป้าหมายการจัดการความรู้ (Desired State) ที่องค์กรต้องการ เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนบริหาร โดยต้องนำขอบเขต และเป้าหมายในการจัดการความรู้ บรรจุในกระบวนการงาน (Work Process) เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนบริหารที่องค์กรได้จัดทำไว้

แนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ เห็นว่า การสนับสนุนของผู้นาองค์กร และการกำหนดทิศทางการกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กร เพื่อช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และการวัดผลอยู่เสมอ จะช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนา และปรับปรุงกลยุทธ์ เพื่อให้้องค์การบรรลุเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น

สมมติฐานนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ประกอบ ใจมั่น ที่พบว่า สิ่งสำคัญในการจัดการความรู้ คือ การทำแผนที่ผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นการวางแผนบุคคลที่เป็นวิทยากรผู้เชี่ยวชาญและชำนาญการในความรู้ด้านต่างๆ เพื่อการถ่ายโอนความรู้ให้กับสมาชิกผู้ร่วมกิจกรรม

คาวุฒิ ผาสันเทียะ และคณะ พบว่า สิ่งสำคัญในการจัดการความรู้ คือ การพิจารณาแผนกลยุทธ์ด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากร โดยพิจารณาบทบาท หน้าที่ และภารกิจหลักขององค์กร ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และแผนกลยุทธ์

ผลการวิจัยของ ครุณี ไร่เปี่ยม พบว่า ปัจจัยด้านกลยุทธ์และแผนงานกลยุทธ์จะทำให้การจัดการความรู้มีทิศทางที่ชัดเจน และการนำเอาเป้าหมายกลยุทธ์มาเป็นกรอบในการกำหนดแผนงานและกิจกรรมต่างๆ ที่จำเป็น จะช่วยให้้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้

น.ต.สมจิตร หล้าวรรณะ พบว่า การดำเนินการด้านยุทธศาสตร์ ในการกำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของกองทัพเรือ จะต้องให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ และการแลกเปลี่ยนความรู้

น.ต.ปรัชญา โพธิ์ย้อย พบว่า การจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จได้ ต้องอาศัยการใช้กลยุทธ์ที่มีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนในการจัดการความรู้ และนำเป้าหมายในการจัดการความรู้ นั้นมาใช้ในการกำหนดแผนงานและกิจกรรมต่างๆ

นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับบทเรียนจากกรณีศึกษาในการจัดการความรู้ของกรมบัญชีกลาง ที่พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จ เพื่อให้การดำเนินการจัดการความรู้เป็นไปตามเป้าหมาย ได้แก่ ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ในการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงาน

บทเรียนจากกรณีศึกษาในการจัดการความรู้ของกรมอนามัย พบว่า ปัจจัยเพื่อความสำเร็จ เพื่อให้การดำเนินการจัดการความรู้ตามเป้าหมายที่เลือก สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีรูปธรรมในองค์กร คือ การมีแผนและมีการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้

แนวคิดอื่น ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ และสอดคล้องกับสมมติฐานนี้ ได้แก่ แนวคิดในการจัดการตามแนวทาง องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) ซึ่งมีการมุ่งเน้นให้บุคคลในองค์กร มีแบบแผนความคิด (Mental Model) และกรอบความคิดของตน สอดคล้องกับความคิดในเชิงการรื้อปรับระบบ (Reengineering) ซึ่งจะเรียกส่วนนี้ว่าเป็นการ Rethink หมายถึง การคิดใหม่ คือการกลับไปเริ่มต้นคิดใหม่ตั้งแต่รากฐาน

มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ซึ่งจะเป็น กรอบความคิด เกี่ยวกับสภาพในอนาคตขององค์กร ที่ทุกคนในองค์กรมีความปรารถนาาร่วมกัน ที่จะมุ่งมั่นทำให้กลายมาเป็นความจริง ทั้งนี้ก็เพื่อให้การเรียนรู้ ริเริ่ม ทดลองสิ่งใหม่ๆ ของคนในองค์กร เป็นไปในทิศทาง หรือกรอบแนวทางที่มุ่งไปสู่จุดเดียวกัน คือสภาพขององค์กรที่ทุกคนต้องการ

แนวคิดในการจัดการความรู้ตามแนวทาง กระบวนการในการเรียนรู้ขององค์กร (Learning Loop: LL) เห็นว่า แนวคิดกระบวนการในการเรียนรู้ สามารถนำมาใช้ในการจัดการแบบ ยุทธศาสตร์ ได้ โดยการนำข้อมูลปัจจุบันมาวิเคราะห์เพื่อคาดการณ์แนวโน้มความน่าจะเป็นในอนาคต ซึ่งเมื่อถึงเวลานำแผนไปปฏิบัติหรือลงมือทำจริงๆ ปัจจัยต่างๆ อาจมีการเปลี่ยนแปลงไปจากที่คาดการณ์ไว้ก็ได้

แนวคิดในการจัดการความรู้ตามแนวทาง การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management: CM) เห็นว่า การวัดผลถือเป็นสิ่งที่สำคัญมากที่จะช่วยบอกถึงสถานะของกระบวนการหรือกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กร ผลจากการวัดจะสะท้อนถึงประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถทบทวนแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ รวมถึงปรับปรุงให้กระบวนการต่างๆ ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น ดังนั้น การวัดผล จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การจัดการความรู้ภายในองค์กรประสบผลสำเร็จแบบยั่งยืนได้

สำหรับการพิจารณาด้วยวิธีการทางสถิติ จากตารางที่ 4.38 เมื่อพิจารณาแล้ว พบว่า หากหน่วยงานมีการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรที่เหมาะสม จะส่งผลให้การจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการประสบความสำเร็จมากขึ้น ดังนั้น เพื่อที่จะทดสอบสมมติฐานที่ 1 จึงกำหนดสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

$H_0$ : การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ไม่มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ

$H_1$ : การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ

จากการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันที่คำนวณได้ มีค่าเท่ากับ 0.85 กำหนดระดับนัยสำคัญ  $\alpha = .05$  และมีค่า  $df = (n-2) = 388$  เมื่อคำนวณค่าสถิติ  $t$  จะได้ค่าคำนวณเท่ากับ 2.91 เปรียบเทียบกับค่า  $t$  ที่มีค่าในตาราง เท่ากับ 1.96 แล้ว ผลคือค่าที่คำนวณได้ มีค่าสูงกว่าค่าในตาราง จึงปฏิเสธ  $H_0$  และสรุปได้ว่า ตัวแปรทั้งสองตัวมีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย ได้ค่าสมการคือ ค่าของตัวแปรตามที่ได้จากการพยากรณ์  $= -2.42 + 0.58X$  และเมื่อทดสอบนัยสำคัญคำนวณด้วยค่าสถิติ  $t$  จะได้ค่าคำนวณเท่ากับ 4.57 นั่นคือ การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรสามารถใช้ทำนายความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า “การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ” ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

**สมมติฐานที่ 2** การจัดโครงสร้างการบังคับบัญชา มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ

สมมติฐานนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Jacky Swan ที่เห็นว่า การจัดการความรู้จะต้องเชื่อมคนเข้ากับแหล่งความรู้ต่างๆ เพื่อให้คนสามารถนำความรู้ต่างๆ ไปใช้ประโยชน์ได้ ดังนั้นความรู้จะต้องมีการพัฒนาผ่านระบบชุมชน หรือนิยมเรียกกันว่า “ชุมชนนักปฏิบัติ หรือ Community of Practice (CoP)”

บริษัท Xerox Corporation เห็นว่า การจัดการการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม (Transition and Behavior Management) จะต้องจัดทีมงานเพื่อวางแผน และดำเนินกิจกรรมด้วยสภาพแวดล้อมแบบเปิดโอกาสให้ทุกคนเกิดการเรียนรู้ และมีการนำความคิดสร้างสรรค์มาปฏิบัติ

สำหรับแนวคิดของนักวิชาการไทย ที่สอดคล้องกับสมมติฐานนี้ ได้แก่ แนวคิดของ วิจารณ์ พานิช เห็นว่า การออกแบบโครงสร้างพื้นฐานของการจัดการความรู้ จะต้องพิจารณาความจำเป็นในการมีเทคโนโลยี การสื่อสารข้อมูล และรูปแบบการสืบค้นข้อมูล การออกแบบทีมจัดการความรู้ โดยทีมจะต้องมีคนที่มีมาจากหลายความสามารถ

บุรุษย์ ศิริมหาสาคร เห็นว่า องค์กรจะต้องมีการกำหนดโครงสร้างทีมงานการจัดการความรู้ เพื่อมาดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ให้การจัดการความรู้บรรลุผลตามเป้าหมายการจัดการความรู้

น.ท.บดินทร์ วิจารณ์ เห็นว่า การจัดโครงสร้างเพื่อการปฏิบัติเพื่อส่งเสริมการจัดการความรู้ ซึ่งมีทั้งการจัดโครงสร้างแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นปัจจัยสำคัญในการจัดการความรู้ โดยถือเป็นองค์ประกอบสำคัญ ของการทำ CoP และจะเป็นจุดเริ่มต้นของการรวมตัวของนักวิชาการ และการดึงคุณนักวิชาการที่มีความสนใจในเรื่องเดียวกัน เข้ามารวมตัวกัน ซึ่งการพัฒนา CoP นั้น สามารถกระทำได้ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ และในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ

แนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เห็นว่า ปัจจัยสำคัญในการจัดการความรู้ คือ โครงสร้างพื้นฐานที่เหมาะสม ซึ่งหมายถึง สถานที่ อุปกรณ์ต่างๆ หรือกลไกที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้

สมมติฐานนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ครุณี ไร่เปี่ยม ที่พบว่า ปัจจัยด้านคณะทำงาน หรือแกนนำ มีความสำคัญต่อการดำเนินการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ คณะทำงานจะเป็นผู้ทำหน้าที่ในการเชื่อมโยง และบูรณาการ องค์ประกอบของการจัดการความรู้ ได้แก่ คน เทคโนโลยี และกระบวนการจัดการความรู้ให้มีความสัมพันธ์กันอย่างสมดุล

น.ต.ปราโมทย์ หลงเจริญ พบว่า การดำเนินการในกิจกรรมการจัดการความรู้ต้องการการประสานกิจกรรม เพื่อให้เกิดเป็นกิจกรรมอันทรงคุณค่า

น.ต.สมจิตร หล้าวรรณะ พบว่า ปัจจัยที่สำคัญ คือ ปัจจัยด้านโครงสร้าง คือต้องพิจารณาโครงสร้างการจัดกำลังและสายการบังคับบัญชา ให้เอื้ออำนวยต่อการจัดการความรู้ และการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ

น.ต.ปรัชญา โพธิ์ข้อย พบว่า โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) เป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยให้กิจกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้ดำเนินการไปได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งโครงสร้างพื้นฐานนี้ อาจเป็นได้ทั้งสิ่งที่จับต้องได้ เช่น สถานที่หรืออุปกรณ์ต่างๆ ที่ช่วยให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความรู้กัน และสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น วิธีในการแลกเปลี่ยนความรู้กันในชีวิตประจำวัน

นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับบทเรียนจากกรณีศึกษาในการจัดการความรู้ของกรมอนามัย ที่พบว่า ปัจจัยเพื่อความสำเร็จ เพื่อให้การดำเนินการจัดการความรู้ตามเป้าหมายที่เลือกสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีรูปธรรมในองค์การ คือ การจัดตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบที่เป็นรูปธรรม

สำหรับการพิจารณาด้วยวิธีการทางสถิติ จากตารางที่ 4.38 เมื่อพิจารณาแล้ว พบว่า หากหน่วยงานมีการจัดโครงสร้างการบังคับบัญชา ที่เหมาะสม จะส่งผลให้การจัดการความรู้ของกอง เรือยุทธการประสบความสำเร็จมากขึ้น ดังนั้น เพื่อที่จะทดสอบสมมติฐานที่ 2 จึงกำหนดสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

$H_0$ : การจัดโครงสร้างการบังคับบัญชา ไม่มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ

$H_1$ : การจัดโครงสร้างการบังคับบัญชา มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ

จากการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันที่คำนวณได้ มีค่าเท่ากับ 0.77 กำหนดระดับนัยสำคัญ  $\alpha = .05$  และมีค่า  $df = (n-2) = 388$  เมื่อคำนวณค่าสถิติ  $t$  จะได้ค่าคำนวณเท่ากับ 2.80 เปรียบเทียบกับค่า  $t$  ที่มีค่าในตาราง เท่ากับ 1.96 แล้ว ผลคือค่าที่คำนวณได้ มีค่าสูงกว่าค่าในตาราง จึงปฏิเสธ  $H_0$  และสรุปได้ว่า ตัวแปรทั้งสองตัวมีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย ได้ค่าสมการคือ ค่าของตัวแปรตามที่ได้จากการพยากรณ์  $= -0.43 + 1.22X$  และเมื่อทดสอบนัยสำคัญคำนวณด้วยค่าสถิติ  $t$  จะได้ค่าคำนวณเท่ากับ 4.26 นั่นคือ การจัดโครงสร้างการบังคับบัญชาสามารถใช้ทำนายความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า “การจัดโครงสร้างการบังคับบัญชา มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ” ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

**สมมติฐานที่ 3** การมีทักษะและความรู้ของบุคคลในองค์กร มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ

สมมติฐานนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Ikujiro Nonaka และ Hirotaka Takeuchi ที่เห็นว่า ความรู้ในองค์กรที่เป็น Tacit และ Explicit มีอัตราส่วนเป็น 80:20 คล้ายกับภูเขาน้ำแข็งที่มีส่วนที่ลอยโผล่พ้นน้ำขึ้นมา และสามารถมองเห็นได้เพียงส่วนน้อยเท่านั้น ความรู้ซ่อนเร้น จึงเป็นความรู้ที่มีค่า และยากต่อการจัดการ

สำหรับแนวคิดของนักวิชาการไทย ที่สอดคล้องกับสมมติฐานนี้ ได้แก่ แนวคิดของ น.ท.บดินทร์ วิจารณ์ ที่เห็นว่า Knowledge, Skills, Abilities, Competencies คือ ความรู้ ทักษะ และขีดความสามารถของทีมงาน มีความจำเป็น และเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการจัดการความรู้ และการจัดการกิจการหลังจากที่ผู้นำ ได้กำหนดทิศทางและเลือกแนวทางการปฏิบัติแล้ว จะต้องเป็นผู้จัดการที่มีขีดความสามารถ และมีความรู้ ความเข้าใจ ในการจัดการความรู้ และวิธีการที่จะทำให้เกิดเป็นผลสำเร็จ

เมื่อองค์กรมีความพร้อมในการจัดทำ CoP แล้ว จะต้องเลือกสมาชิก CoP จากผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ก่อตั้งกลุ่มหลัก แล้วจากนั้นจึงทำการขยายผลต่อไป

แนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ เห็นว่า ความรู้ ความสามารถของบุคลากรในองค์กร เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จที่สุด ที่จะช่วยให้กระบวนการจัดการความรู้เป็นไปได้อย่างดี และมีความต่อเนื่อง สม่่าเสมอ

สมมติฐานนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ประกอบ ใจมั่น ที่พบว่า ความรู้ในการปฏิบัติของผู้ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ที่มีความรู้ ความเข้าใจ ในการจัดการความรู้ จะสามารถดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ได้ดี

พรนภา อินตางาม พบว่า วุฒิศึกษาของผู้บริหารและสมาชิกในกลุ่ม มีผลต่อการจัดการความรู้ โดยที่ความสำเร็จจะแปรตามระดับการศึกษา ซึ่งความรู้ความเข้าใจในการจัดการความรู้ โดยผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้ จะมีความเข้าใจในการปฏิบัติ และจะมีการจัดการความรู้ที่สูงกว่า

แนวคิดอื่น ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ และสอดคล้องกับสมมติฐานนี้ ได้แก่ แนวคิดในการจัดการตามแนวทาง องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) ที่กล่าวว่า ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) เป็นองค์ประกอบสำคัญ ที่จะทำให้ทุกคนในองค์กรสามารถเรียนรู้ พัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นเลิศในด้านต่างๆ ได้

สำหรับการพิจารณาด้วยวิธีการทางสถิติ จากตารางที่ 4.38 เมื่อพิจารณาแล้ว พบว่า หากบุคคลในองค์กรมีทักษะและความรู้ อย่างเพียงพอ จะส่งผลให้การจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการประสบความสำเร็จมากขึ้น ดังนั้น เพื่อที่จะทดสอบสมมติฐานที่ 3 จึงกำหนดสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

$H_0$ : การมีทักษะและความรู้ของบุคคลในองค์กร ไม่มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ

$H_1$ : การมีทักษะและความรู้ของบุคคลในองค์กร มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ

จากการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันที่คำนวณได้ มีค่าเท่ากับ 0.73 กำหนดระดับนัยสำคัญ  $\alpha = .05$  และมีค่า  $df = (n-2) = 388$  เมื่อคำนวณค่าสถิติ  $t$  จะได้ค่าคำนวณเท่ากับ 3.23 เปรียบเทียบกับค่า  $t$  ที่มีค่าในตาราง เท่ากับ 1.96 แล้ว ผลคือค่าที่คำนวณได้ มีค่าสูงกว่าค่าในตาราง จึงปฏิเสธ  $H_0$  และสรุปได้ว่า ตัวแปรทั้งสองตัวมีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย ได้ค่าสมการคือ ค่าของตัวแปรตามที่ได้จากการพยากรณ์  $= -0.76 + 1.27X$  และเมื่อทดสอบนัยสำคัญคำนวณด้วยค่าสถิติ  $t$  จะได้ค่าคำนวณเท่ากับ

4.03 นั่นคือ การมีทักษะและความรู้ของบุคคลในองค์กรสามารถใช้ทำนายความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า “การมีทักษะและความรู้ของบุคคลในองค์กร มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ” ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 4 ความร่วมมือจากทุกระดับในองค์กร มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ

สมมติฐานนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Michael J. Marquardt ที่เห็นว่า การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) คือ การสร้างความรู้ในลักษณะนำความรู้มาสร้างสรรค์ขึ้นใหม่ และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งซึ่งมีเกิดขึ้นในแต่ละบุคคล การสร้างความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคนในองค์กร ซึ่งหมายความว่า ทุกๆ คนในองค์กรสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้

บริษัท Xerox Corporation เห็นว่า การจัดการการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม (Transition and Behavior Management) ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก ผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ และมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง โดยต้องจัดทีมงานเพื่อวางแผน และดำเนินกิจกรรมด้วยสภาพแวดล้อมแบบเปิดโอกาสให้ทุกคนเกิดการเรียนรู้ และมีการนำความคิดสร้างสรรค์มาปฏิบัติ

สำหรับแนวคิดของนักวิชาการไทย ที่สอดคล้องกับสมมติฐานนี้ ได้แก่ แนวคิดของ ประพนธ์ ผาสุยชิต ที่เห็นว่า ในการจัดการความรู้ ส่วนกลางลำตัว Knowledge Sharing (KS) คือ ส่วนที่เป็นกิจกรรมที่มีการแลกเปลี่ยนความรู้กัน ซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญที่สุด และยากที่สุดในการปฏิบัติ เพราะจะเกี่ยวข้องกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นวัฒนธรรมแห่งการแลกเปลี่ยนความรู้ ต้องทำให้ทุกคนมีความยินยอมพร้อมใจในการแลกเปลี่ยนความรู้ การแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันโดยไม่หวงวิชา ส่วนกลางลำตัว ถ้าไม่สามารถทำให้สมาชิกในกลุ่มรู้จักสามัคคีและปรารถนาดีต่อกันด้วยความใจจริงได้ ก็จะไม่สามารถประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ขององค์กร

ในการดำเนินกิจกรรมนั้น จะต้องกำหนดเป้าหมายของการประชุมแลกเปลี่ยนความรู้ อย่างชัดเจน การกำหนดกลุ่มสมาชิกที่มีขนาดไม่ใหญ่จนเกินไป คือเป็นกลุ่มขนาดเล็ก ไม่เกิน 10 คน เพื่อให้เกิดความรู้สึกใกล้ชิด เป็นกันเอง และไม่เป็นทางการ จะทำให้เกิดความรู้สึกที่เป็นอิสระ และเอื้อต่อการเล่าเรื่องอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการจัดกลุ่ม ควรจัดให้มีการผสมกลุ่มคนที่มีความแตกต่างกัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้แบบหลากหลาย

บุรชัย ศิริมหาสาคร เห็นว่า การจัดการความรู้จะต้องประกอบด้วยคนสองกลุ่ม คือกลุ่มคนที่พร้อมจะให้ กับกลุ่มผู้สนใจ ในการจัดกลุ่มจึงต้องพยายามนำกลุ่มคนทั้งสองมารวมทำกิจกรรม



กัน การจัดการความรู้ จำเป็นต้องทำในทุกระดับ ทั้งผู้ให้บริการ และผู้รับบริการ คือ ต้องรับฟังความรู้จากทั้งภายใน และภายนอกองค์การ

เงื่อนไขที่จะนำการจัดการความรู้ไปสู่ความสำเร็จ คือ การสร้างวัฒนธรรมองค์การให้เป็นที่ยอมรับของทุกคน ในการที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดขึ้น เมื่อองค์การดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้แล้ว ผู้บริหารทุกระดับจะต้องร่วมผลักดันให้เกิดการบูรณาการกระบวนการจัดการความรู้ ให้ยึดถือปฏิบัติอยู่ในกระบวนการของข้าราชการ รวมถึงการบูรณาการกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น

สมมติฐานนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ประกอบ ใจมั่น ที่พบว่า การประสานความร่วมมือ ในการจัดกลุ่ม การทำงาน และการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคคล และระหว่างกลุ่ม เป็นปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้

ครุณี ไร่เปี่ยม พบว่า ปัจจัยด้านความร่วมมือ ก่อให้เกิดการแบ่งปัน แลกเปลี่ยน ถ่ายทอดความรู้ เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมของการเรียนรู้ ที่ต้องปลูกฝังให้เกิดเป็นค่านิยมของข้าราชการทุกคนในองค์การ

น.ต.ปราโมทย์ หลงเจริญ พบว่า ในการจัดการความรู้ ทุกคนในองค์การจำเป็นต้องมีเป้าหมายหลัก ในการร่วมกันสร้างความรู้ใหม่ ทุกคนจะต้องมีเป้าหมายหลักเดียวกัน จึงควรสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในแนวทางเดียวกัน

น.ต.สมจิตร หล้าวรรณะ พบว่า องค์การต้องส่งเสริม และสนับสนุนกำลังพลให้มีโอกาสในการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองในรูปแบบต่างๆ เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะของตน สร้างจิตสำนึกในการรวบรวม แลกเปลี่ยน และถ่ายทอดความรู้ สร้างความเชื่อมั่นในคุณค่าการเรียนรู้ และการแสดงออกทางภูมิปัญญา

นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับบทเรียนจากกรณีศึกษา ในการจัดการความรู้ของกรมบัญชีกลาง ที่พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) เพื่อให้การดำเนินการจัดการความรู้เป็นไปตามเป้าหมาย ได้แก่ ความร่วมมือของบุคลากร และหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดอื่น ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ และสอดคล้องกับสมมติฐานนี้ ได้แก่ แนวคิดในการจัดการตามแนวทาง องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) ที่เสนอว่าการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) คือ คนในองค์การสามารถมองเห็นถึงความเชื่อมโยงต่อเนื่องของสรรพสิ่งและเหตุการณ์ต่างๆ ในโลก ซึ่งมีความสัมพันธ์ผูกโยงกัน และ การเรียนรู้โดยทีม (Team Learning) คือ มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดข้อมูลระหว่างกันและกัน ทั้งในเรื่องของความรู้ใหม่ๆ ที่ได้มาจากการค้นคิด หรือจากภายนอก และในด้านของประสบการณ์การเรียนรู้ ซึ่งอาจจะมีทั้งความสำเร็จ และความล้มเหลว การนำความรู้เหล่านี้มาแลกเปลี่ยนกันย่อมทำให้เกิด

การแพร่กระจายวิทยาการใหม่ๆ จะช่วยให้สมาชิกแต่ละคนสามารถแสดงศักยภาพที่มีอยู่ออกมาได้อย่างเต็มที่ด้วย

แนวคิดในการจัดการตามแนวทาง กระบวนการในการเรียนรู้ขององค์กร (Learning Loop: LL) ที่เสนอว่า การร่วมมือจากทุกระดับในองค์กรมีความสำคัญต่อการจัดการความรู้ขององค์กร เพราะหากนวัตกรรมนั้นเกิดจากการที่ผู้บริหาร ไปได้แนวคิดใหม่มาจากภายนอกองค์กร แล้วนำมากำหนดเป็นนโยบาย ทุกภาคส่วน ตลอดจนหน่วยงานอื่นๆ ขององค์กร ก็จะต้องปรับตัวรับเอานวัตกรรมนั้นมาด้วย

สำหรับการพิจารณาด้วยวิธีการทางสถิติ จากตารางที่ 4.38 เมื่อพิจารณาแล้ว พบว่า หากหน่วยงานมีการให้ความร่วมมือจากทุกระดับในองค์กร อย่างเพียงพอ จะส่งผลให้การจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการประสบความสำเร็จมากขึ้น ดังนั้น เพื่อที่จะทดสอบสมมติฐานที่ 4 จึงกำหนดสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

$H_0$ : ความร่วมมือจากทุกระดับในองค์กร ไม่มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ

$H_1$ : ความร่วมมือจากทุกระดับในองค์กร มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ

จากการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันที่คำนวณได้ มีค่าเท่ากับ 0.89 กำหนดระดับนัยสำคัญ  $\alpha = .05$  และมีค่า  $df = (n-2) = 388$  เมื่อคำนวณค่าสถิติ  $t$  จะได้ค่าคำนวณเท่ากับ 3.12 เปรียบเทียบกับค่า  $t$  ที่มีค่าในตาราง เท่ากับ 1.96 แล้ว ผลคือค่าที่คำนวณได้ มีค่าสูงกว่าค่าในตาราง จึงปฏิเสธ  $H_0$  และสรุปได้ว่า ตัวแปรทั้งสองตัวมีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย ได้ค่าสมการคือ ค่าของตัวแปรตามที่ได้จากการพยากรณ์  $= -1.75 + 1.61X$  และเมื่อทดสอบนัยสำคัญคำนวณด้วยค่าสถิติ  $t$  จะได้ค่าคำนวณเท่ากับ 4.83 นั่นคือ ความร่วมมือจากทุกระดับในองค์กรสามารถใช้นำมาช่วยความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า “ความร่วมมือจากทุกระดับในองค์กร มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ” ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

**สมมติฐานที่ 5** การประสานงานและการสื่อสาร มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ

สมมติฐานนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Ikujiro Nonaka และ Hirotaka Takeuchi ที่ได้เสนอแนวคิดของ SECI Conversion Process ที่เห็นว่า การประสานงานและการสื่อสาร ในรูปแบบ

สัมพันธสังคม หรือ Socialization (Tacit to Tacit) เป็นกระบวนการสำคัญ ที่เปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ การแลกเปลี่ยน และสร้าง ความรู้ซ่อนเร้น จาก ความรู้ซ่อนเร้น ของบุคคลที่แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน จากประสบการณ์ที่ผ่านมาของแต่ละคน แล้วยังสามารถนำไปใช้ในการจัดการความรู้ ในรูปแบบถ่ายทอดความรู้สู่ภายนอก หรือ Externalization (Tacit to Explicit) ซึ่งเป็นกระบวนการเปลี่ยนความรู้โดยนัยเป็นความรู้ชัดแจ้ง หรือการแปลง ความรู้ซ่อนเร้น ไปเป็น Explicit Knowledge โดยการสร้างและถ่ายทอดความรู้จากที่อยู่ในตัวบุคคล ให้เป็นความรู้แบบลายลักษณ์อักษร

ความคิดของ Michael J. Marquardt เห็นว่า องค์กรจะต้องกำหนดความรู้สำคัญที่จะต้องเก็บ และต้องพิจารณาถึงวิธีการในการเก็บรักษา เพื่อให้สามารถนำความรู้ที่มีมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ ทั้งความรู้ที่เป็นข้อมูล สารสนเทศ หรือ ผลสะท้อนกลับต่างๆ ดังนั้น ในส่วนของการค้นคืนความรู้ (retrieval) จึงเป็นลักษณะของการเข้าถึงสิ่งที่ผู้ใช้ต้องการเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานต่อไป ซึ่งองค์กรควรสื่อสารให้พนักงานทราบถึงช่องทางและวิธีการสำหรับการค้นหาความรู้ต่างๆ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization) นั้น จะต้องมีการกระจายและการถ่ายโอนความรู้ภายในองค์กร ซึ่งมีความจำเป็นต่อการเรียนรู้ขององค์กรเป็นอย่างมาก

แนวคิดของ Jay Liebowitz เห็นว่า องค์กรต้องประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่ายและใช้ได้ง่าย เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน ซึ่งจะช่วยให้การป้อนข้อมูล ความรู้ การแบ่งประเภท และการจัดเก็บได้มาตรฐานเดียวกัน การเรียบเรียง ตัดต่อ และปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพดีในแง่ต่างๆ

ในการเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) นั้น องค์กรจะต้องมีวิธีการในการจัดเก็บ และกระจายความรู้ทั้งความรู้ประเภท Explicit Knowledge และ ความรู้ซ่อนเร้น เพื่อให้กำลังพลสามารถนำความรู้ไปใช้ในการแก้ไขปัญหา การสร้างประสิทธิภาพ และประสิทธิผลให้องค์กร ทั้งวิธีการ การป้อนความรู้ และวิธีการให้โอกาสเลือกใช้ความรู้

สำหรับแนวคิดของนักวิชาการไทย ที่สอดคล้องกับสมมติฐานนี้ ได้แก่ แนวคิดของ บวรชัย สิริมหาสาร ที่เห็นว่า การสื่อสาร (Communication) เป็นหัวใจหลักที่ทำให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจถึงสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้น รวมถึงเริ่มมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของกำลังพลเอง

น.ท.บดินทร์ วิจารณ์ เห็นว่า ปัจจัยสำคัญในการจัดการความรู้ วัฒนธรรม พฤติกรรม และการสื่อสาร ทั้งนี้ รวมถึงความมุ่งมั่น และความเชื่อมั่นร่วมกัน เพื่อมุ่งสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการแบ่งปันองค์ความรู้ร่วมกัน

แนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ เห็นว่า การฝึกอบรมและการเรียนรู้ เพื่อสร้างความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ เป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรจะต้องมี ในการจัดการความรู้

สมมติฐานนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ประกอบ ใจมั่น ที่พบว่า การสืบค้น และแผนที่ความรู้ เป็นการอำนวยความสะดวกและชี้ช่องทางในการบริการ ให้สมาชิกทุกคนสามารถเข้าถึงการสืบค้นข้อมูลได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว ซึ่งองค์กรจะต้องมีการสื่อสารในรายละเอียดให้กับบุคคลภายในองค์กรของตนทราบ

ผลการวิจัยของ คาวุฒิ ฝาสันเทียะ และคณะ พบว่า ปัจจัยสำคัญในการจัดการความรู้ขององค์กร คือ การสื่อสาร เพื่อเชื่อมโยงวัฒนธรรมภายในบุคคลของแต่ละคน โดยการเพิ่มพูนความรู้ และทำความเข้าใจในการทำงาน ตลอดจนการสร้างกลไกในการกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน

ผลการวิจัยของ น.ต.ปราโมทย์ หลงเจริญ พบว่า ปัจจัยสำคัญในการจัดการความรู้ คือ การจัดการระบบการถ่ายทอดความรู้ โดยจะต้องสามารถเชื่อมโยงความรู้ทั้งภายใน และภายนอกให้เป็นระบบเดียวกัน รวมทั้งการใช้ระบบเครือข่ายสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติ

นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับบทเรียนจากกรณีศึกษา ในการจัดการความรู้ของกรมบัญชีกลาง ที่พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จเพื่อให้การดำเนินการจัดการความรู้เป็นไปตามเป้าหมาย กรมบัญชีกลาง ได้แก่ การสื่อสาร และการประสานการปฏิบัติงานทั้งภายนอก และภายใน

แนวคิดอื่น ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ และสอดคล้องกับสมมติฐานนี้ ได้แก่ แนวคิดในการจัดการตามแนวทาง กระบวนการในการเรียนรู้ขององค์กร (Learning Loop: LL) ที่เสนอว่า องค์กรควรมีการประสานงานกับพนักงานในทุกระดับ โดยที่ก้ำกัปลเหล่านั้นควรมีความสามารถในการสรุปความต้องการเป็นความคิด แล้วนำเสนอต่อผู้บริหาร เพื่อให้ผู้บริหารนำไปกำหนดเป็นนโยบาย เพื่อเป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กรต่อไป

แนวคิดในการจัดการตามแนวทาง การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management: CM) เสนอว่า การสื่อสาร (Communication) เป็นหัวใจหลักที่ทำให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจถึงสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้น ถ้าองค์กรสามารถสื่อสารเหตุการณ์ หรือสิ่งต่างๆ ให้ก้ำกัปลทุกคนรับทราบได้อย่างชัดเจน ก็จะทำให้ก้ำกัปลเกิดความสนใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ รวมถึงเริ่มมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของก้ำกัปลเอง ดังนั้น องค์กรต้องมีการวางแผนการสื่อสารที่เป็นระบบ ทำการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง ครอบคลุมทั้งที่องค์กรต้องการให้การจัดการความรู้ และการแลกเปลี่ยนความรู้ เกิดขึ้นจนกลายเป็นวัฒนธรรม

สำหรับการพิจารณาด้วยวิธีการทางสถิติ จากตารางที่ 4.38 เมื่อพิจารณาแล้ว พบว่า หากหน่วยงานมีการประสานงานและการสื่อสาร อย่างเหมาะสม จะส่งผลให้การจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการประสบความสำเร็จมากขึ้น ดังนั้น เพื่อที่จะทดสอบสมมติฐานที่ 5 จึงกำหนดสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

$H_0$ : การประสานงานและการสื่อสาร ไม่มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ

$H_1$ : การประสานงานและการสื่อสาร มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ

จากการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันที่คำนวณได้ มีค่าเท่ากับ 0.75 กำหนดระดับนัยสำคัญ  $\alpha = .05$  และมีค่า  $df = (n-2) = 388$  เมื่อคำนวณค่าสถิติ  $t$  จะได้ค่าคำนวณเท่ากับ 2.70 เปรียบเทียบกับค่า  $t$  ที่มีค่าในตาราง เท่ากับ 1.96 แล้ว ผลคือค่าที่คำนวณได้ มีค่าสูงกว่าค่าในตาราง จึงปฏิเสธ  $H_0$  และสรุปได้ว่า ตัวแปรทั้งสองตัวมีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย ได้ค่าสมการคือ ค่าของตัวแปรตามที่ได้จากการพยากรณ์  $= -1.45 + 1.69X$  และเมื่อทดสอบนัยสำคัญคำนวณด้วยค่าสถิติ  $t$  จะได้ค่าคำนวณเท่ากับ 4.64 นั่นคือ การประสานงานและการสื่อสารสามารถใช้ทำนายความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า “การประสานงานและการสื่อสาร มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ” ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

**สมมติฐานที่ 6** บรรยากาศในองค์กร มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ

สมมติฐานนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ ประพนธ์ ผาสุขยืด ที่ได้เสนอว่า ในการทำกิจกรรมในการจัดการความรู้ เช่น การประชุมเล่าเรื่อง นั้น บรรยากาศของการประชุม มีอิทธิพลต่อความสำเร็จเป็นอย่างมาก คือห้องประชุมจะต้องมีความเงียบสงบ อีสุระ ผ่อนคลาย ไม่คคอยู่ในอำนาจใดๆ มีความเป็นมิตร และเอื้ออาทรต่อกัน

การเลือกสถานที่ จะต้องประหยัด เดินทางสะดวก มีสภาพที่เอื้ออำนวย เพียงพอต่อจำนวนสมาชิก และสามารถให้บริการในด้านต่างๆ ครบถ้วน เช่น ที่พัก อาหาร เป็นต้น

การเตรียมสถานที่และการออกแบบห้องประชุม จะต้องเลือกห้องที่มีสภาพแวดล้อมเหมาะสม เช่น ขนาด อุณหภูมิห้อง การระบายอากาศ การเก็บเสียง แสงสว่าง พื้นรองเขียนของผู้บรรยาย อุปกรณ์บันทึกต่างๆ และจำนวนที่นั่งของสมาชิก

สำหรับการบรรยายสรุป จะต้องสามารถกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนเกิดความรู้สึกรอยงุนงุน และเปิดใจรับ และเรียนรู้ได้อย่างอิสระ

น.ท.บดินทร์ วิจารย์ เห็นว่า ในการจัดกิจกรรมในการจัดการความรู้ จะต้องจัดสภาพแวดล้อม ให้เกิดการกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนร่วมสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ โดยการสร้างความคุ้นเคย ความสัมพันธ์ และความเข้าใจให้กับ CoP อยู่ตลอดเวลา

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ เห็นว่า ในการจัดการความรู้ขององค์กรนั้น องค์กรต้องมีวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ เพื่อส่งผ่านความรู้ให้กับพนักงานทุกคนอย่างมีประสิทธิภาพ

สมมติฐานนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ครุณี ไร่เปี่ยม ที่พบว่า ปัจจัยสำคัญในการจัดการความรู้ คือ ปัจจัยด้านวัฒนธรรม หมายถึงวัฒนธรรมซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมของการเปลี่ยนแปลงและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคคลภายในองค์กร หากองค์กรใดมีบุคคลากรที่ไม่ยอมแลกเปลี่ยนความรู้ เพราะกลัวว่าตนเองจะหมดความสำคัญไป จะเป็นวัฒนธรรมที่กีดขวางการแบ่งปันความรู้ขององค์กร การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในเรื่องนี้ ต้องใช้เวลานาน หน่วยงานจึงต้องใช้ความพยายามในการดำเนินงานอย่างเต็มที่

ผลการวิจัยของ น.ต.สมจิตร หล้าวรรณ พบว่า องค์กรจะต้องมีปัจจัยในด้านวัฒนธรรม ในลักษณะที่มีการสร้างบรรยากาศในการเอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์กร รวมทั้งการปรับปรุง แก้ไข กฎเกณฑ์การปฏิบัติต่างๆ ให้เป็นวัฒนธรรมของการเรียนรู้ และวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนความรู้

น.ต.ปรัชญา โพธิ์ชัย พบว่า กว่า 90% ของกิจกรรมทางด้านการจัดการความรู้ จะประสบความสำเร็จได้ คือ วัฒนธรรมองค์กร และสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ คือ การจัดการสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ให้เกิดมีวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคคลภายในองค์กร

นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับบทเรียนจากกรณีศึกษาในการจัดการความรู้ของกรมราชทัณฑ์ ที่เห็นว่า สิ่งสำคัญในการจัดการความรู้ นั้น องค์กรจะต้องมีการปรับปรุงสภาพแวดล้อม และเครือข่าย ให้ตรงกับความต้องการและวัฒนธรรมขององค์กร

แนวคิดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ และสอดคล้องกับสมมติฐานนี้ ได้แก่ แนวคิดในการจัดการตามแนวทาง กระบวนการในการเรียนรู้ขององค์กร (Learning Loop: LL) ได้เสนอว่า องค์กรจะต้องเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายในองค์กร มีการเสริมสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนข้อมูล ประสบการณ์ใหม่ๆ จากการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา

แนวคิดในการจัดการตามแนวทาง การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management: CM) เสนอว่า การจัดการ การเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรม (Transition and Behavior Management) ในองค์กรที่มีการทำงานของกำลังพลจำนวนมาก วัฒนธรรมองค์กรนั้น เป็นสิ่งที่สำคัญมาก เพราะ วัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์กร และเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยากยิ่ง การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพเริ่มต้นจากการที่คนในองค์กรมีการแลกเปลี่ยน และแบ่งปันความรู้ ซึ่งกันและกัน โดยต้องเน้นในเรื่องของการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กรให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กัน โดยการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดสภาพแวดล้อมในการแลกเปลี่ยน ความรู้กันอย่างต่อเนื่อง โดยควรเริ่มต้นจากผู้บริหารก่อน จากนั้นจึงจะมีการขยายผลออกไปสู่บุคลากรในทุกระดับ

สำหรับการพิจารณาด้วยวิธีการทางสถิติ จากตารางที่ 4.38 เมื่อพิจารณาแล้ว พบว่า หากหน่วยงานมีการจัดการบรรยากาศในองค์กร ให้เหมาะสม จะส่งผลให้การจัดการความรู้ของกอง เรือยุทธการประสบความสำเร็จมากขึ้น ดังนั้น เพื่อที่จะทดสอบสมมติฐานที่ 6 จึงกำหนดสมมติฐาน ทางสถิติ ดังนี้

$H_0$ : บรรยากาศในองค์กร ไม่มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการ ความรู้ของกองเรือยุทธการ

$H_1$ : บรรยากาศในองค์กร มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการ ความรู้ของกองเรือยุทธการ

จากการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันที่คำนวณได้ มีค่าเท่ากับ 0.81 กำหนดระดับนัยสำคัญ  $\alpha = .05$  และมีค่า  $df = (n-2) = 388$  เมื่อคำนวณค่าสถิติ  $t$  จะได้ค่าคำนวณ เท่ากับ 2.96 เปรียบเทียบกับค่า  $t$  ที่มีค่าในตาราง เท่ากับ 1.96 แล้ว ผลคือค่าที่คำนวณได้ มีค่าสูงกว่า ค่าในตาราง จึงปฏิเสธ  $H_0$  และสรุปได้ว่า ตัวแปรทั้งสองตัวมีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .05

จากการวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย ได้ค่าสมการคือ ค่าของตัวแปรตามที่ได้จากการ พยากรณ์  $= -1.02 + 1.42X$  และเมื่อทดสอบนัยสำคัญคำนวณด้วยค่าสถิติ  $t$  จะได้ค่าคำนวณเท่ากับ 4.58 นั่นคือ บรรยากาศในองค์กรสามารถใช้ทำนายความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือ ยุทธการได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า “บรรยากาศในองค์กร มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จ ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ” ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

**สมมติฐานที่ 7** กระบวนการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ

สมมติฐานนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Ikujiro Nonaka และ Hirotaka Takeuchi ที่ได้เคยเสนอแนวทางการจัดการความรู้โดยผ่านกระบวนการที่เรียกว่า เกลียวความรู้ (Knowledge Spiral) หรือ SECI Model Conversion Process ว่า การจัดการความรู้ตามแนวคิดของ SECI Conversion Process คือ การทำให้เกิดการถ่ายโอนและเปลี่ยนแปลงสถานะของความรู้ระหว่าง Tacit และ Explicit เพื่อให้สามารถนำความรู้ไปพัฒนา และสามารถใช้ในการปฏิบัติงานได้

แนวคิดของ Jay Liebowitz เสนอว่า องค์กรต้องจัดการความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบนั้นหมายถึง การจัดทำสารบัญ และจัดเก็บความรู้ประเภทต่างๆ เพื่อให้การเก็บรวบรวม การค้นหา การนำมาใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว

สำหรับแนวคิดของนักวิชาการไทย ที่สอดคล้องกับสมมติฐานนี้ ได้แก่ แนวคิดของ ประพนธ์ ผาสุขยัต ที่ได้เสนอว่า ส่วนกลางลำตัว Knowledge Sharing (KS) คือ ส่วนที่เป็นกิจกรรมที่มีการแลกเปลี่ยนความรู้กัน ซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญที่สุด และยากที่สุดในการปฏิบัติ คือ ต้องทำให้ทุกคนมีความยินยอมพร้อมใจในการแลกเปลี่ยนความรู้ การแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันโดยไม่หวงวิชา ส่วนกลางลำตัว ถ้าไม่สามารถทำให้สมาชิกในกลุ่มรู้สึกสามัคคีและปรารถนาดีต่อกันด้วยความใจจริงได้ ก็จะไม่สามารถประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ขององค์กร

วิจารณ์ พานิช เสนอว่า ความรู้ประเภท Embedded Knowledge คือ ความรู้ในองค์กร เป็น ความรู้ที่ฝังอยู่ภายในองค์กร จะเกิดได้จากการนำความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน มาหล่อหลอมรวมกันในลักษณะของวิถีปฏิบัติงาน วัฒนธรรม ข้อตกลง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และคู่มือ ขององค์กร

บุรชัย ศิริมหาสาร เสนอว่า การจัดการความรู้ สิ่งสำคัญ คือ องค์กรจะต้องมีการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ โดยเกิดจากผู้บริหารจะต้องให้การสนับสนุนตามสมควร ทั้งในเรื่องอุปกรณ์สารสนเทศ หรือระบบการยกย่องชมเชยให้รางวัล ทั้งนี้ องค์กรจะต้องมองภาพรวมของกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร โดยการนำกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงมาเชื่อมโยงเพื่อจะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เสริมรับกับสภาพแวดล้อม ที่จะให้กระบวนการจัดการความรู้สามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง โดยจัดทำเป็นแผนการจัดการความรู้ และแผนการปฏิบัติ

สมมติฐานนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ประกอบ ใจมั่น ที่พบว่า ในการถ่ายโอนความรู้ จะต้องคำนึงถึงกระบวนการในการแพร่กระจายความรู้ ทั้งในเรื่องวิธีการ และเทคโนโลยีในการถ่ายโอนความรู้



ผลการวิจัยของ คาวูคิ ฟูสึนเทียะ และคณะ พบว่า การเพิ่มพูนความรู้ในการทำงาน ให้ทุกคนมีความเข้าใจในการปฏิบัติงาน จะต้องเชื่อมโยงแนวทางการปฏิบัติงาน ให้เข้ากับแนวทางการจัดการความรู้ขององค์กร โดยจะต้องสร้างกลไกในการกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็นระหว่างกัน

ผลการวิจัยของ ครุณี ไร่เปี่ยม พบว่า ในกระบวนการจัดการความรู้ จะต้องมีการจัดให้มีกิจกรรมเพื่อกระตุ้นพฤติกรรมของข้าราชการให้เป็นผู้สนใจใฝ่เรียนรู้ และให้ความร่วมมือในการจัดการความรู้ โดยผู้บริหารจะต้องมีบทบาทสำคัญและดำเนินการในเรื่องนี้อย่างจริงจัง

การจัดกิจกรรมตามกระบวนการจัดการความรู้ ตามกรอบแนวคิดที่กำหนดขึ้นนั้น จะทำให้หน่วยงานสามารถนำไปใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ ให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายของสำนักงาน และกำหนดกิจกรรมการจัดการความรู้ที่มีความกลมกลืนกับการปฏิบัติการประจำวัน ซึ่งจะทำให้การดำเนินการเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

ผลการวิจัยของ น.ต.ปราโมทย์ หลงเจริญ พบว่า ในกระบวนการจัดการความรู้ นั้น จะต้องมีความพยายามในการรวบรวมความรู้ไม่ให้เกิดการกระจุกกระจาย รวมถึงการเปิดโอกาสให้บุคคลสามารถเข้าถึงความรู้ได้โดยง่าย

นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับบทเรียนจากกรณีศึกษาในการจัดการความรู้ของ กรมอนามัย ที่พบว่า ปัจจัยเพื่อความสำเร็จ ในการจัดการความรู้ คือ การดำเนินการจัดการความรู้ โดยมีกระบวนการตามเป้าหมายที่เลือกไว้ แล้วนำไปปฏิบัติได้อย่างมีรูปธรรมในองค์กร นั่นคือ การใช้กระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการสร้างความร่วมมือในองค์กรนั่นเอง

บทเรียนจากกรณีศึกษาในการจัดการความรู้ของ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พบว่า ในการจัดการความรู้ จะต้องให้ความสำคัญในกระบวนการจัดการความรู้ โดยให้มีกิจกรรมที่มหาวิทยาลัยต้องดำเนินการหลักๆ คือ กระบวนการจัดเก็บ ในการนำความรู้ที่อยู่ในรูปสื่อต่างๆ เข้าจัดเก็บให้เป็นระบบ

แนวคิดอื่น ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ และสอดคล้องกับสมมติฐานนี้ ได้แก่ แนวคิดในการจัดการตามแนวทาง องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) ที่เสนอว่า การที่จะจัดการความรู้ได้นั้น องค์กรต่างๆ จะต้องมีการจัดการตัวเอง ให้เกิดเป็นองค์กรที่สามารถรับรู้สิ่งเร้าต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอกได้

แนวคิดในการจัดการตามแนวทาง กระบวนการในการเรียนรู้ขององค์กร (Learning Loop: LL) เสนอว่า ความสามารถในการแสวงหาหรือสร้างนวัตกรรมใหม่ อาจอยู่ในรูปของกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ๆ ขององค์กรก็ได้ ถ้าองค์กรนั้นเป็นองค์กรที่เปิดรับสิ่งใหม่ๆ จากโลกภายนอกได้มากกว่า

องค์การจึงจะต้องเพิ่มกระบวนการในการจัดระบบการไหลเวียนของความรู้ หรือ นวัตกรรมใหม่นั้น ให้ไหลเวียนไปตามส่วนประกอบทั้ง 4 ขั้นตอน ของวงจรการเรียนรู้ (Learning Loop) ได้โดยสะดวก

สำหรับการพิจารณาด้วยวิธีการทางสถิติ จากตารางที่ 4.38 เมื่อพิจารณาแล้ว พบว่า หากหน่วยงานมีกระบวนการจัดการความรู้ ที่เหมาะสม จะส่งผลให้การจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการประสบความสำเร็จมากขึ้น ดังนั้น เพื่อที่จะทดสอบสมมติฐานที่ 7 จึงกำหนดสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

$H_0$ : กระบวนการจัดการความรู้ ไม่มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ

$H_1$ : กระบวนการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ

จากการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันที่คำนวณได้ มีค่าเท่ากับ 0.82 กำหนดระดับนัยสำคัญ  $\alpha = .05$  และมีค่า  $df = (n-2) = 388$  เมื่อคำนวณค่าสถิติ  $t$  จะได้ค่าคำนวณเท่ากับ 2.60 เปรียบเทียบกับค่า  $t$  ที่มีค่าในตาราง เท่ากับ 1.96 แล้ว ผลคือค่าที่คำนวณได้ มีค่าสูงกว่าค่าในตาราง จึงปฏิเสธ  $H_0$  และสรุปได้ว่า ตัวแปรทั้งสองตัวมีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย ได้ค่าสมการคือ ค่าของตัวแปรตามที่ได้จากการพยากรณ์  $= -2.23 + 1.92X$  และเมื่อทดสอบนัยสำคัญคำนวณด้วยค่าสถิติ  $t$  จะได้ค่าคำนวณเท่ากับ 4.96 นั่นคือ กระบวนการจัดการความรู้สามารถใช้ทำนายความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า “กระบวนการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ” ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

**สมมติฐานที่ 8** การให้รางวัลและการจูงใจ มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ

สมมติฐานนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ บริษัท Xerox Corporation ที่เสนอว่า การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (Recognition Rewards) เป็นการสร้างแรงจูงใจอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะในช่วงแรกของการปฏิบัติ ซึ่งจะช่วยจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความกระตือรือร้นมากขึ้นในการร่วมพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์กร

สำหรับแนวคิดของนักวิชาการไทย ที่สอดคล้องกับสมมติฐานนี้ ได้แก่ แนวคิดของ ประพนธ์ ผาสุขยัต ที่เสนอว่า การจัดการความรู้ภายในองค์กรนั้น องค์กรจะต้องมีการให้รางวัล

แก่กิจกรรมดีเด่นด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ ด้านการรวบรวมความรู้หรือแก่นความรู้ และ ผลงานที่เกิดจากการประยุกต์ใช้ความรู้

วิจารณ์ พานิช เสนอว่า การจัดการการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรม และโครงสร้างการตอบแทน ซึ่งการจัดการความรู้จะได้ผลดี ต้องมีโครงสร้างการตอบแทนที่ดี เพื่อให้สมาชิกเกิดความเต็มใจในการแลกเปลี่ยนความรู้ และเต็มใจที่จะเรียนรู้

บุรชัย ศิริมหาสาร เสนอว่า การยกย่องชมเชย และการให้รางวัล (Recognition and Reward) เป็นปัจจัยสำคัญ ในการจูงใจโน้มน้าวให้บุคลากร และผู้เข้าร่วมกิจกรรมในการจัดการความรู้ เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้

น.ท.บดินทร์ วิจารณ์ เสนอว่า ปัจจัยสำคัญในการจัดการความรู้ คือ Rewording, Recognition หรือการให้รางวัล และการยอมรับ เพื่อสร้างแรงจูงใจต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ให้เกิดความสมัครใจในการถ่ายทอดความรู้

สมมติฐานนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ครุณี ไร่เปี่ยม ที่พบว่า ในกระบวนการจัดการความรู้ จะต้องคำนึงถึง ปัจจัยด้านแรงจูงใจ การสร้างแรงจูงใจเป็นการเสริมให้บุคคลเกิดความพอใจ เมื่อสร้างให้บุคคลเกิดความรู้สึกพอใจ บุคคลก็จะตั้งใจทำกิจกรรมนั้น สำหรับการจัดการความรู้ สามารถทำได้หลายวิธี เช่น การยกย่องชมเชย หรือการให้รางวัล

นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับบทเรียนจากกรณีศึกษา ในการจัดการความรู้ของกรมบัญชีกลาง ที่พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จ เพื่อให้การดำเนินการจัดการความรู้เป็นไปตามเป้าหมาย ได้แก่ ปัจจัยในด้านแรงจูงใจ

แนวคิดอื่น ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ และสอดคล้องกับสมมติฐานนี้ ได้แก่ แนวคิดในการจัดการตามแนวทาง องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) ที่เสนอว่า การจัดการความรู้ นั้น องค์กรจะต้องมีภารกิจด้านการจูงใจ (Motivation) โดยทำให้กำลังพลเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติตามนโยบาย จนเกิดขวัญและกำลังใจที่จะทุ่มเทแรงกาย แรงใจ และอุทิศตัวให้กับองค์กร ผู้บริหารจะต้องเข้าถึงความต้องการของกำลังพล มีการจูงใจและตอบสนองอย่างพอเพียง และการสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เป็นการส่งเสริมการทำงาน โดยเฉพาะการพิจารณาค่าตอบแทนในการปฏิบัติงาน (Compensation) จะต้องมีการจูงใจอย่างเหมาะสม เพื่อเป็นการสร้างความผูกพัน และความจงรักภักดีให้กับกำลังพล เพื่อให้มีความรู้สึกที่ดีที่จะทำงานเพื่อองค์กรต่อไป

แนวคิดในการจัดการตามแนวทาง การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management: CM) เสนอว่า ปัจจัยสู่ความสำเร็จ คือ การยกย่องชมเชย และให้รางวัล (Recognition and Rewards) โดยที่องค์กรจะต้องใช้การยกย่องชมเชย และให้รางวัล เป็นแรงจูงใจในช่วงเริ่มต้น เพื่อจูงใจโน้มน้าว

นำให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้ และเต็มใจเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ แต่สำหรับในระยะยาว สิ่งที่จะสามารถโน้มน้าวบุคลากรในองค์กร ให้สนใจแลกเปลี่ยนความรู้ได้ดีที่สุดก็คือผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับตนเอง

สำหรับการพิจารณาด้วยวิธีการทางสถิติ จากตารางที่ 4.38 เมื่อพิจารณาแล้ว พบว่า หากหน่วยงานมีการให้รางวัลและการจูงใจ อย่างเหมาะสม จะส่งผลให้การจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการประสบความสำเร็จมากขึ้น ดังนั้น เพื่อที่จะทดสอบสมมติฐานที่ 8 จึงกำหนดสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

$H_0$ : การให้รางวัลและการจูงใจ ไม่มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ

$H_1$ : การให้รางวัลและการจูงใจ มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ

จากการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันที่คำนวณได้ มีค่าเท่ากับ 0.84 กำหนดระดับนัยสำคัญ  $\alpha = .05$  และมีค่า  $df = (n-2) = 388$  เมื่อคำนวณค่าสถิติ  $t$  จะได้ค่าคำนวณเท่ากับ 2.65 เปรียบเทียบกับค่า  $t$  ที่มีค่าในตาราง เท่ากับ 1.96 แล้ว ผลคือค่าที่คำนวณได้ มีค่าสูงกว่าค่าในตาราง จึงปฏิเสธ  $H_0$  และสรุปได้ว่า ตัวแปรทั้งสองตัวมีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย ได้ค่าสมการคือ ค่าของตัวแปรตามที่ได้จากการพยากรณ์  $= -2.09 + 1.79X$  และเมื่อทดสอบนัยสำคัญคำนวณด้วยค่าสถิติ  $t$  จะได้ค่าคำนวณเท่ากับ 4.84 นั่นคือ การให้รางวัลและการจูงใจสามารถใช้ทำนายความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า “การให้รางวัลและการจูงใจ มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ” ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

**สมมติฐานที่ 9** ภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ

สมมติฐานนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ บริษัท Xerox Corporation ที่เสนอว่า การจัดการการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม (Transition and Behavior Management) ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก ผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ และมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง โดยต้องจัดทีมงานเพื่อวางแผน และดำเนินกิจกรรมด้วยสภาพแวดล้อมแบบเปิด โอกาสให้ทุกคนเกิดการเรียนรู้ และมีการนำความคิดสร้างสรรค์มาปฏิบัติ

สำหรับแนวคิดของนักวิชาการไทย ที่สอดคล้องกับสมมติฐานนี้ ได้แก่ แนวคิดของ ประพนธ์ ผาสุขยืด แห่ง สคส. ได้เสนอว่า องค์การ จำเป็นจะต้องมีบุคคลากรที่มีความสามารถ เหมาะสมกับตำแหน่งสำคัญต่างๆ ที่จะมาร่วมรับผิดชอบในการดำเนินการจัดการความรู้ โดยใน ขั้นตอนการจัดการความรู้ ผู้สนับสนุน ผู้ประสานงาน และผู้เข้าร่วมทุกคน จะต้องเตรียมการ ล่วงหน้า ในเรื่องของความพร้อม ความเข้าใจในกิจกรรมการจัดการความรู้ทุกขั้นตอน ผู้รับผิดชอบ ในการดำเนินงานควรมีการจัดแบ่งงาน และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน และต้องทำความเข้าใจ ใน เป้าหมาย และทิศทางของการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ เพื่อวางแผนและสร้างความ เชื่อมโยงในการปฏิบัติ

วิจารณ์ พานิช เสนอว่า การจัดการการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรม และ โครงสร้างการตอบ แทน ซึ่งการจัดการความรู้จะได้ผลดี ต้องมีการจัดการการเปลี่ยนแปลง จึงจำเป็นต้องมี ผู้บังคับบัญชาสูงสุด ในการทำหน้าที่ 8 ประการ คือ (1) ส่งเสริมการจัดการความรู้ (2) ให้การศึกษา และอบรมผู้ใช้ (3) ให้การศึกษาและอบรมทีมบริหาร (4) วัดผลกระทบจากการจัดการความรู้ (5) ทำ แผนงาน (6) จัดหมวดหมู่ความรู้ ลด หรือแยกประเภท (7) สร้างแนวทางในการปฏิบัติ และ (8) เชื่อมโยงกิจกรรมขององค์การเข้ากับการจัดการความรู้

บุรชัย ศิริมหาสาคร เสนอว่า เมื่อองค์การดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้แล้ว ผู้บริหารทุกระดับจะต้องร่วมผลักดันให้เกิดการบูรณาการกระบวนการจัดการความรู้ โดยให้มีการ ยึดถือปฏิบัติอยู่ในกระบวนการของข้าราชการ รวมถึงการบูรณาการกระบวนการจัดการการ เปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น

น.ท.บดินทร์ วิจารณ์ เสนอว่า ปัจจัยสำคัญในการจัดการความรู้ คือ Leadership หรือ ภาวะผู้นำในการปฏิบัติ ที่ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้กำหนดทิศทาง ความเชื่อ ค่านิยมร่วม การ ประเมินผล ซึ่งจะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการปฏิบัติต่างๆ

กรมการปกครอง เสนอว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ ในการทำ CoP คือ การกระตุ้น ส่งเสริม และการให้กำลังใจจากผู้บังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระยะแรกๆ ซึ่งจะต้องให้มีการ ดำเนินการไปในระยะเวลาหนึ่งก่อน

สมมติฐานนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ครุณี ไร่เปี่ยม ที่พบว่าปัจจัยสำคัญในการ จัดการความรู้ คือ ปัจจัยด้านผู้นำ หมายความว่า การจัดการความรู้จะต้องได้รับการสนับสนุนจาก ผู้บริหาร โดยผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในแนวคิด และตระหนักถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการ จัดการความรู้

ผลการวิจัยของ น.ต.ปราโมทย์ หลงเจริญ พบว่า สิ่งสำคัญในการจัดการความรู้ คือ การชี้แนะโดยผู้บริหารระดับสูง ซึ่งจะต้องให้ความสนใจ ให้การสนับสนุน และผลักดันทุกวิถีทาง รวมทั้งจะต้องมีการติดตามและนำเสนอความก้าวหน้าในที่ประชุม

น.ต.ปรัชญา โปธิ์ย้อย พบว่า ปัจจัยสำคัญคือ ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง การจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จได้ ต้องอาศัยการสนับสนุนจากผู้บริหารขององค์กร ผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิด และตระหนักถึงผลประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการจัดการความรู้ เพื่อสื่อสาร และผลักดัน ให้มีการจัดการความรู้ในองค์กร

นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับบทเรียนจากกรณีศึกษา ในการจัดการความรู้ของ กรมบัญชีกลาง ที่พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) เพื่อให้การดำเนินการจัดการความรู้เป็นไปตามเป้าหมาย ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ที่จะต้องคอยชี้แนะ ส่งเสริม และสนับสนุน ให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ขึ้นในองค์กร

บทเรียนจากกรณีศึกษาในการจัดการความรู้ของ กรมอนามัย พบว่า ปัจจัยเพื่อความสำเร็จ เพื่อให้การดำเนินการจัดการความรู้ตามเป้าหมายที่เลือก สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีรูปธรรมในองค์กร คือ การทำข้อตกลงร่วมของผู้บริหาร

บทเรียนจากกรณีศึกษาในการจัดการความรู้ของ กรมราชทัณฑ์ พบว่า สิ่งสำคัญในการจัดการความรู้ คือ การสร้างกลุ่มผู้เอื้ออำนวยกระบวนการเรียนรู้ เพื่อให้มีผู้ชักนำและรับผิดชอบในการจัดการ การจัดเก็บ จัดหมวดหมู่ และเผยแพร่ความรู้ เพื่อให้เกิดการสร้างสมรรถนะให้แก่บุคลากร โดยพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมตามแนวทางที่เป็นเอกลักษณ์ และผ่านทางการพัฒนาความรู้โดยคลังสมอง (Think Tank)

บทเรียนจากกรณีศึกษาในการจัดการความรู้ของ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ พบว่า ความมุ่งมั่นของผู้บริหารนั้น เป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ ประสบความสำเร็จ

แนวคิดอื่น ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ และสอดคล้องกับสมมติฐานนี้ ได้แก่ แนวคิดในการจัดการตามแนวทาง องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) ที่ Michael J. Marquardt ได้เสนอว่า องค์กรต้องให้ความสำคัญกับทักษะของผู้นำเป็นอย่างมาก เพราะผู้นำจะเป็นผู้ที่ขับเคลื่อนกลุ่มกำลังพลทั้งหมด ให้มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในการจัดการความรู้ภายในองค์กร

สำหรับการพิจารณาด้วยวิธีการทางสถิติ จากตารางที่ 4.38 เมื่อพิจารณาแล้ว พบว่า หากผู้บริหารของหน่วยงานมีภาวะผู้นำ ที่เหมาะสม จะส่งผลให้การจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ

ประสบความสำเร็จมากขึ้น ดังนั้น เพื่อที่จะทดสอบสมมติฐานที่ 9 จึงกำหนดสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

$H_0$ : ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ไม่มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ

$H_1$ : ภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ

จากการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันที่คำนวณได้ มีค่าเท่ากับ 0.87 กำหนดระดับนัยสำคัญ  $\alpha = .05$  และมีค่า  $df = (n-2) = 388$  เมื่อคำนวณค่าสถิติ  $t$  จะได้ค่าคำนวณเท่ากับ 2.86 เปรียบเทียบกับค่า  $t$  ที่มีค่าในตาราง เท่ากับ 1.96 แล้ว ผลคือค่าที่คำนวณได้ มีค่าสูงกว่าค่าในตาราง จึงปฏิเสธ  $H_0$  และสรุปได้ว่า ตัวแปรทั้งสองตัวมีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย ได้ค่าสมการคือ ค่าของตัวแปรตามที่ได้จากการพยากรณ์  $= -2.26 + 1.78X$  และเมื่อทดสอบนัยสำคัญคำนวณด้วยค่าสถิติ  $t$  จะได้ค่าคำนวณเท่ากับ 4.90 นั่นคือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสามารถใช้ทำนายความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า “ภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ” ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

**สมมติฐานที่ 10** ภาวะระเบียบ ข้อบังคับ มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ

สมมติฐานนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ วิจารย์ พานิช กล่าวว่าความรู้ประเภท Embedded Knowledge คือ ความรู้ในองค์การ เป็น ความรู้ที่ฝังอยู่ในองค์การ ซึ่งเกิดจากความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน มาหล่อหลอมรวมกันในลักษณะของวิธีปฏิบัติงาน วัฒนธรรม ข้อตกลง กฎระเบียบ ข้อบังคับ คู่มือ ขององค์การ

นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับบทเรียนจากกรณีศึกษาในการจัดการความรู้ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ที่แสดงว่า การสร้างกลไกในการทำงานจำเป็นต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องปรับปรุงเพื่อสร้างกลไกในการทำงาน โดยต้อง มีการกำหนดตัวชี้วัด และการทบทวนผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่กำหนด

แนวคิดอื่น ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ และสอดคล้องกับสมมติฐานนี้ ได้แก่ แนวคิดในการจัดการตามแนวทาง กระบวนการในการเรียนรู้ขององค์การ (Learning Loop: LL) ที่เน้นให้ดำเนินการจัดการความรู้ โดยต้องให้มีการทำทีละน้อย แล้วค่อยเพิ่มขึ้นทีหลัง ข้อสำคัญก็คือ

การทดลองทำนั้นต้องถือเป็นการสร้างเสริมประสบการณ์การเรียนรู้ คือ หากได้พยายามทดลองทำแล้ว แต่ผลออกมากลับเป็นความล้มเหลวก็ควรจะต้องถือว่าเป็นบทเรียน แล้วนำไปปรับปรุงแนวทางการทำงานต่อไป

สำหรับการพิจารณาด้วยวิธีการทางสถิติ จากตารางที่ 4.38 เมื่อพิจารณาแล้ว พบว่า หากหน่วยงานมีการบังคับใช้ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เหมาะสม จะส่งผลให้การจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการประสบความสำเร็จมากขึ้น ดังนั้น เพื่อที่จะทดสอบสมมติฐานที่ 10 จึงกำหนดสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

$H_0$ : กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ไม่มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ

$H_1$ : กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ

จากการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันที่คำนวณได้ มีค่าเท่ากับ 0.77 กำหนดระดับนัยสำคัญ  $\alpha = .05$  และมีค่า  $df = (n-2) = 388$  เมื่อคำนวณค่าสถิติ  $t$  จะได้ค่าคำนวณเท่ากับ 2.79 เปรียบเทียบกับค่า  $t$  ที่มีค่าในตาราง เท่ากับ 1.96 แล้ว ผลคือค่าที่คำนวณได้ มีค่าสูงกว่าค่าในตาราง จึงปฏิเสธ  $H_0$  และสรุปได้ว่า ตัวแปรทั้งสองตัวมีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย ได้ค่าสมการคือ ค่าของตัวแปรตามที่ได้จากการพยากรณ์  $= -1.77 + 1.65X$  และเมื่อทดสอบนัยสำคัญคำนวณด้วยค่าสถิติ  $t$  จะได้ค่าคำนวณเท่ากับ 4.55 นั่นคือ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ สามารถใช้ทำนายความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า “กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ” ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 11 รูปแบบการทำงานในหน้าที่ มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ

สมมติฐานนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Alavi และ Leidner ที่ได้ทำการวิจัยโดยรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารในองค์กรต่างๆ พบว่า การจัดการความรู้ มี 3 แนวทางหลักๆ คือ การจัดการในด้านวัฒนธรรม (Culture – based) โดยเน้นการทำงานในลักษณะในแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

สำหรับแนวคิดของนักวิชาการไทย ที่สอดคล้องกับสมมติฐานนี้ ได้แก่ แนวคิดของ ประพนธ์ ผาสุขยัต ที่เห็นว่า การจัดสรรเวลาในการดำเนินกิจกรรม จะต้องใช้เวลาที่เพียงพอ เพื่อให้



การทำกิจกรรมสามารถเข้าถึงครบทุกคน โดยไม่สิ้นจนบีบคั้นสมาชิก หรือสมาชิกไม่สามารถทำกิจกรรมต่างๆ ได้ทุกคน โดยจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน หรือพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในหน่วยงานย่อย และข้ามหน่วยงานย่อย

แนวคิดของ วิจารณ์ พานิช เห็นว่า การจัดการการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรม และโครงสร้างการตอบแทน ซึ่งการจัดการความรู้จะได้ผลดี ต้องมีการจัดการการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรม และโครงสร้างการทำงานที่ดี เพื่อให้สมาชิกเกิดความเต็มใจในการแลกเปลี่ยนความรู้ และเต็มใจที่จะเรียนรู้ จึง จำเป็นต้องมีการทำงานที่ส่งเสริมการจัดการความรู้ และมีการเชื่อมโยงกิจกรรมขององค์การเข้ากับการจัดการความรู้ ซึ่ง วิจารณ์ กล่าวไว้ว่า วิธีการจัดการความรู้ที่ง่าย ก็คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากวิธีการทำงานแบบวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) นั่นเอง

แนวคิดของ นูรชัย ศรีมหาสาร เห็นว่า สาเหตุที่ทำให้สมาชิกผู้เข้ารับการฝึกอบรมในกิจกรรมต่างๆ รู้สึกไม่เป็นการเพิ่มภาระในการฝึกอบรมเลย ก็คือการบูรณาการการจัดการความรู้ให้อยู่ในวิถีการทำงานตามปกติ คือการจัดให้มีตารางการปฏิบัติรายวันที่มีการแทรกกิจกรรมในการแลกเปลี่ยนเข้าไปด้วย โดยกิจกรรมยังคงอยู่ในรูปแบบของภารกิจประจำวัน

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า การเรียนรู้ขององค์การจะต้องกระตุ้นและสร้างบรรยากาศให้ทุกคนกล้าคิด กล้าทำ ในสิ่งต่างๆ ที่สอดคล้องกับทิศทางและค่านิยมขององค์การ โดยผู้บริหารต้องยอมรับ ในผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น

สมมติฐานนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ น.ต.ปราโมทย์ หลงเจริญ ที่เห็นว่า การปรับตัว เป็นกลยุทธ์ระดับทีมงาน ซึ่งประกอบด้วยหัวหน้าทีม และผู้ร่วมทีม จะต้องร่วมมือกัน เพื่อการเรียนรู้และทำงานอย่างเป็นระบบ โดยใช้ความรู้เดิมที่มี ร่วมกับการแสวงหาและพัฒนาความรู้ใหม่ในการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับบทเรียนจากกรณีศึกษาในการจัดการความรู้ของกรมอนามัย ที่พบว่า ปัจจัยเพื่อความสำเร็จ เพื่อให้การดำเนินการจัดการความรู้ตามเป้าหมายที่เลือกสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีรูปธรรมในองค์การ คือ การทำให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งในการทำงาน

บทเรียนจากกรณีศึกษาในการจัดการความรู้ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ พบว่า การบูรณาการการจัดการความรู้เข้ากับการปฏิบัติงานประจำวัน เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปสู่การแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากร

สำหรับการพิจารณาด้วยวิธีการทางสถิติ จากตารางที่ 4.38 เมื่อพิจารณาแล้ว พบว่า หากหน่วยงานมีรูปแบบการทำงานในหน้าที่ ที่เหมาะสม จะส่งผลให้การจัดการความรู้ของกองเรือ

ยุทธการประสบความสำเร็จมากขึ้น ดังนั้น เพื่อที่จะทดสอบสมมติฐานที่ 11 จึงกำหนดสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

$H_0$ : รูปแบบการทำงานในหน้าที่ ไม่มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ

$H_1$ : รูปแบบการทำงานในหน้าที่ มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ

จากการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันที่คำนวณได้ มีค่าเท่ากับ 0.84 กำหนดระดับนัยสำคัญ  $\alpha = .05$  และมีค่า  $df = (n-2) = 388$  เมื่อคำนวณค่าสถิติ  $t$  จะได้ค่าคำนวณเท่ากับ 2.74 เปรียบเทียบกับค่า  $t$  ที่มีค่าในตาราง เท่ากับ 1.96 แล้ว ผลคือค่าที่คำนวณได้ มีค่าสูงกว่าค่าในตาราง จึงปฏิเสธ  $H_0$  และสรุปได้ว่า ตัวแปรทั้งสองตัวมีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย ได้ค่าสมการคือ ค่าของตัวแปรตามที่ได้จากการพยากรณ์  $= -2.30 + 1.89X$  และเมื่อทดสอบนัยสำคัญคำนวณด้วยค่าสถิติ  $t$  จะได้ค่าคำนวณเท่ากับ 4.91 นั่นคือ รูปแบบการทำงานในหน้าที่สามารถใช้ทำนายความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า “รูปแบบการทำงานในหน้าที่ มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ” ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

**สมมติฐานที่ 12** ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ

สมมติฐานนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Alavi และ Leidner ที่ได้ทำการวิจัยโดยรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารในองค์กรต่างๆ พบว่า การจัดการความรู้ มีแนวทางสำคัญในการใช้สารสนเทศ และใช้เทคโนโลยีเป็นหลัก ในการจำแนกข้อมูล และการกลั่นกรองสารสนเทศ ตลอดจนการเพิ่มความสามารถในการเข้าถึงสารสนเทศ

แนวคิดของ Jacky Swan ที่เสนอให้ใช้ แนวทางการจัดการความรู้ด้วยเทคโนโลยี เป็นการสร้างความรู้โดยการจัดการที่วัตถุประสงค์ กำหนดรหัส จัดเก็บ รักษา การขยาย ความรู้ซ่อนเร้นให้เป็นความรู้เด่นชัด และจาก ความรู้เด่นชัดให้เป็นความรู้เด่นชัด ที่จะได้รับการพัฒนายิ่งๆ ขึ้นไป โดยการรวบรวมและถ่ายโอนความรู้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

สำหรับแนวคิดของนักวิชาการไทย ที่สอดคล้องกับสมมติฐานนี้ ได้แก่ แนวคิดของ ประพนธ์ ผาสุยชิต ที่เห็นว่า เทคโนโลยี ที่มีคนเป็นศูนย์กลาง ถือเป็นสำคัญ เพื่อให้คนได้ค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน และนำความรู้ไปใช้ได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว การจัดการระบบสารสนเทศจึง

จะต้องมีประสิทธิภาพ และสามารถเอื้ออำนวยต่อกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างสมาชิก และเพื่อนร่วมงานได้

แนวคิดของ น.ท.บดินทร์ วิจารณ์ ที่เห็นว่า เทคโนโลยี และกระบวนการ และระบบ เครือข่าย คอมพิวเตอร์ มีความจำเป็นต่อการจัดการข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศ และองค์ความรู้ เกิด ความสะดวก รวดเร็ว และง่ายต่อการใช้งาน

นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ เรวัต แสงสุริยงค์ ในเรื่องของ การจัดการ ความรู้ โดยมีการสร้างความสัมพันธ์กับประชาชน ที่ได้รับอิทธิพลรวมและอิทธิพลทางตรงมาจาก ปัจจัยในด้านคุณภาพบริการอิเล็กทรอนิกส์มากที่สุด และได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากปัจจัยในด้าน ความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงสารสนเทศและความรู้มากที่สุด

ผลงานวิจัยของ น.ศ.สมจิตร หล้าวรรณะ ในด้านเทคโนโลยี ที่หน่วยงานจำเป็นจะต้อง มีการพัฒนาระบบสารสนเทศ และโสตทัศนูปกรณ์ต่างๆ เพื่อให้สามารถเอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ และใช้ประโยชน์จากระบบสารสนเทศในการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีผลงานวิจัยของ น.ศ.ปรัชญา โพธิ์ย้อย ที่มีผลสอดคล้องกัน คือ เห็นว่าปัจจัยสำคัญ คือ ความก้าวหน้าทางด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศโดยเฉพาะอินเทอร์เน็ต และอินทราเน็ต จะเป็นแรงผลักดันที่ช่วยให้การ แลกเปลี่ยนความรู้สามารถทำได้ง่าย และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับบทเรียนจากกรณีศึกษา ในการจัดการความรู้ของ กรมบัญชีกลาง ที่เห็นว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ในการจัดการความรู้ คือความพร้อมด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ ที่ใช้ในการดำเนินการจัดการความรู้

บทเรียนจากกรณีศึกษา ของ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ก็มีความสอดคล้องกัน จาก การมุ่งเน้นให้มีกิจกรรมและจัดหาอุปกรณ์ไอทีต่างๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และเกิดการสร้าง เครือข่าย และกิจกรรมระหว่างอาจารย์กับนิสิต เพื่อให้ระบบสื่อสารระหว่างบุคคลดีขึ้น

แนวคิดอื่น ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ และสอดคล้องกับสมมติฐานนี้ ได้แก่ แนวคิดในการจัดการตามแนวทาง การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management: CM) ซึ่ง เห็นว่ากระบวนการและเครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ จะช่วยทำให้การจัดการ ความรู้ประสบความสำเร็จอย่างสูงสุด ซึ่งมีส่วนสำคัญในการค้นหา รวบรวม จัดเก็บ และเข้าถึงความรู้ โดยเป็นช่องทางที่เพิ่มเติมขึ้นมา นอกเหนือจากการพบปะ พูดคุยกัน ระหว่างบุคคล ซึ่งจะ เป็นประโยชน์อย่างมากสำหรับองค์กรขนาดใหญ่ที่มีสาขากระจัดกระจายอยู่ต่างสถานที่กัน

สำหรับการพิจารณาด้วยวิธีการทางสถิติ จากตารางที่ 4.38 เมื่อพิจารณาแล้ว พบว่า หาก หน่วยงานมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มาประยุกต์ใช้ อย่างเพียงพอ จะส่งผลให้การจัดการ

ความรู้ของกองเรือยุทธการประสบความสำเร็จมากขึ้น ดังนั้น เพื่อที่จะทดสอบสมมติฐานที่ 12 จึงกำหนดสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

$H_0$ : ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ไม่มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ

$H_1$ : ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ

จากการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันที่คำนวณได้ มีค่าเท่ากับ 0.85 กำหนดระดับนัยสำคัญ  $\alpha = .05$  และมีค่า  $df = (n-2) = 388$  เมื่อคำนวณค่าสถิติ  $t$  จะได้ค่าคำนวณเท่ากับ 2.63 เปรียบเทียบกับค่า  $t$  ที่มีค่าในตาราง เท่ากับ 1.96 แล้ว ผลคือค่าที่คำนวณได้ มีค่าสูงกว่าค่าในตาราง จึงปฏิเสธ  $H_0$  และสรุปได้ว่า ตัวแปรทั้งสองตัวมีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย ได้ค่าสมการคือ ค่าของตัวแปรตามที่ได้จากการพยากรณ์  $= -2.69 + 1.96X$  และเมื่อทดสอบนัยสำคัญคำนวณด้วยค่าสถิติ  $t$  จะได้ค่าคำนวณเท่ากับ 4.82 นั่นคือ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถใช้ทำนายความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า “ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ” ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

**สมมติฐานที่ 13** ทรัพยากรและงบประมาณ มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ

สมมติฐานนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ครุณี ไร่เปี่ยม ที่กล่าวถึงปัจจัยด้านทรัพยากร และงบประมาณ ที่มีผลต่อการจัดการข้อมูล และการจัดเก็บข้อมูล อันจะช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จได้ นั้น จำเป็นจะต้องมีการจัดการทรัพยากร และการจัดงบประมาณในการสนับสนุนให้กำลังพลสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง อย่างเพียงพอ เพื่อให้สามารถดำเนิน กิจกรรมต่างๆ เพื่อให้ความรู้ของหน่วยงานเพิ่มพูนขึ้นอย่างเห็นได้ชัด

นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับบทเรียนจากกรณีศึกษา ในการจัดการความรู้ของกรมบัญชีกลาง ที่กล่าวถึง ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ในการดำเนินการจัดการความรู้ ให้เป็นไปตามเป้าหมาย จะต้องคำนึงถึง งบประมาณที่จะนำมาสนับสนุนในการดำเนินการ อย่างเป็นรูปธรรม จะต้องมีการจัดการให้ได้อย่างเหมาะสมและเพียงพอ

สำหรับการพิจารณาด้วยวิธีการทางสถิติ จากตารางที่ 4.38 เมื่อพิจารณาแล้ว พบว่า หากหน่วยงานมีการจัดสรร ทรัพยากร และงบประมาณ อย่างเพียงพอ จะส่งผลให้การจัดการความรู้ของ

กองเรือยุทธการประสบความสำเร็จมากขึ้น ดังนั้น เพื่อที่จะทดสอบสมมติฐานที่ 13 จึงกำหนดสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

$H_0$ : ทรัพยากรและงบประมาณ ไม่มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ

$H_1$ : ทรัพยากรและงบประมาณ มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ

จากการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันที่คำนวณได้ มีค่าเท่ากับ 0.83 กำหนดระดับนัยสำคัญ  $\alpha = .05$  และมีค่า  $df = (n-2) = 388$  เมื่อคำนวณค่าสถิติ  $t$  จะได้ค่าคำนวณเท่ากับ 2.54 เปรียบเทียบกับค่า  $t$  ที่มีค่าในตาราง เท่ากับ 1.96 แล้ว ผลคือค่าที่คำนวณได้ มีค่าสูงกว่าค่าในตาราง จึงปฏิเสธ  $H_0$  และสรุปได้ว่า ตัวแปรทั้งสองตัวมีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย ได้ค่าสมการคือ ค่าของตัวแปรตามที่ได้จากการพยากรณ์  $= -1.91 + 1.79X$  และเมื่อทดสอบนัยสำคัญคำนวณด้วยค่าสถิติ  $t$  จะได้ค่าคำนวณเท่ากับ 4.97 นั่นคือ ทรัพยากรและงบประมาณสามารถใช้ทำนายความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า “ทรัพยากรและงบประมาณ มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ” ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

### 3. แนวทางในการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ

การหาคำตอบตามวัตถุประสงค์ที่ 3 ใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลจากการหาคำตอบตามวัตถุประสงค์ที่ 1 และ วัตถุประสงค์ที่ 2 โดยการวิเคราะห์แนวทางในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ ตามกรอบแนวคิดที่ผู้วิจัยได้กำหนดขึ้น และเพื่อให้ได้คำตอบการวิจัย ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ดังนี้

#### 3.1 เป้าหมายในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ

จากการศึกษาแนวทางการปฏิบัติต่างๆ ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ ได้สะท้อนให้เห็นเป้าหมายในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ เพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่ง จากการสัมภาษณ์ข้าราชการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ ต่างก็ให้ความเห็นไปในแนวทางเดียวกันเกี่ยวกับเป้าประสงค์ของการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ ซึ่งพอจะประมวลได้ว่า มีความสอดคล้องกับแนวคิดทางวิชาการ ได้แก่

1. มุ่งพัฒนาคน คือ พัฒนากำลังพลทุกระดับชั้น โดยเฉพาะระดับกลาง และระดับล่าง ให้มีความเข้าใจในการจัดการความรู้ สามารถสร้างและพัฒนาความรู้ ตลอดจนสมรรถนะของตนได้
2. มุ่งพัฒนางาน คือ การพัฒนางานให้มีคุณภาพ และผลสัมฤทธิ์มากขึ้น โดยพัฒนาให้มีขั้นตอนและรูปแบบในการทำงานที่เอื้ออำนวยต่อการจัดการความรู้ภายในหน่วย
3. มุ่งพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การพัฒนาฐานความรู้ขององค์กร และหน่วยงาน ให้ดียิ่งขึ้น โดยการรวบรวมองค์ความรู้จากทุกกลุ่มงาน และองค์ความรู้ที่ได้จากแหล่งอื่น ไปพัฒนาการปฏิบัติงาน และให้มีฐานความรู้ของงานสำหรับใช้ประโยชน์ในอนาคต

### 3.2 การดำเนินการ

ในการวิเคราะห์แนวทางการดำเนินการจัดการความรู้ จะวิเคราะห์ตามกรอบแนวคิดที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้นของบทวิเคราะห์ กล่าวคือ เป็นการวิเคราะห์ตามกระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน ดังนี้

#### 3.2.1 การวางแผนการจัดการความรู้

ในการวางแผนการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการนั้น เกี่ยวข้องกับผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ ซึ่งจะต้องกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ ให้สอดคล้องต่อการดำเนินกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ และเป้าประสงค์ขององค์กร โดยจะต้องกำหนดแนวทางการจัดการความรู้ กำหนดงานที่จะต้องปฏิบัติ กำหนดมาตรการ และความเร่งด่วนของงาน เลือกกระบวนการและเครื่องมือ กำหนดมาตรวัดในการประเมินผล และต้องกำหนดคณะทำงานขึ้นมารับผิดชอบในการดำเนินงาน

จากการศึกษา พบว่า การวางแผนการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ ยังไม่มีการมุ่งเน้นในการจัดการความรู้อย่างเป็นรูปธรรม และยังไม่มีการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ การรวบรวมข้อมูล และการนำความรู้ไปใช้งาน จึงทำให้การปฏิบัติขาดความต่อเนื่องเชื่อมโยงกัน เป็นผลให้การปฏิบัติไม่ราบรื่น และขาดความต่อเนื่อง

ขั้นการวางแผนจัดการความรู้นี้ บริษัท Xerox Corporation ได้เสนอว่า องค์กรจะต้องจัดทีมงานเพื่อการวางแผน และจัดการกับโครงสร้างการบังคับบัญชาในการดำเนินกิจกรรมด้วยสภาพแวดล้อมแบบเปิดโอกาสให้ทุกคนเกิดการเรียนรู้ และมีการนำความคิดสร้างสรรค์มาปฏิบัติ เช่นกันนี้ ประพนธ์ ภาสุขยัต ที่ได้เสนอ TUNA Model ในส่วนของหัวปลา (Knowledge Vision) ซึ่งเป็นส่วนที่เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ หรือทิศทางของการจัดการความรู้ขององค์กร

ดังนั้น การวางแผนการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ จึงต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ เพื่อให้การจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการประสบความสำเร็จ ซึ่งจำเป็นจะต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับนโยบายอย่างเป็นระบบ มีการค้นหาและแก้ไขจุดบกพร่องในการปฏิบัติงาน มีการวางแผนให้ครอบคลุมสำหรับการปฏิบัติของกำลังพลในทุกระดับ ให้กำลังพลได้รับการฝึกอบรม และเรียนรู้ และมีการกำหนดทิศทาง และการจัดทรัพยากร ให้เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ ตลอดจนการกำหนดมาตรฐาน เกณฑ์การประเมินผล และตัวชี้วัด สำหรับการจัดการความรู้

นอกจากนี้ กองเรือยุทธการยังจะต้องให้ความสำคัญกับการจัดโครงสร้างการบังคับบัญชาของกองเรือยุทธการ โดยจะต้องมีการจัดโครงสร้างการบังคับบัญชาทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ เพื่อให้สามารถแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานต่างๆ มีการยืดหยุ่นในการทำงาน และมีการกระตุ้นกำลังพลให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างเพื่อนร่วมงานภายในองค์การได้

### 3.2.2 การระบุงค์ความรู้

ในการระบุงค์ความรู้ของกองเรือยุทธการนั้น กองเรือยุทธการจะต้องระบุและบ่งชี้ความรู้ที่จำเป็นในการพัฒนาองค์การ และพัฒนาองค์บุคคล โดยพิจารณาจาก วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ ว่าจำเป็นจะต้องมีองค์ความรู้ในแขนงใดบ้าง ตลอดจนความต้องการในการเรียนรู้ของบุคคลภายในองค์การ ว่าบุคคลต่างๆ มีความต้องการเรียนรู้ในเรื่องใดเพิ่มเติม เพื่อให้แต่ละคนสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนและปฏิบัติงานเพื่อองค์การได้

จากการศึกษา พบว่า การจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการที่ผ่านมา เป็นการพิจารณาตามองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการผลักดันความสำเร็จของยุทธศาสตร์ หนึ่งในเจ็ดประเด็นของกองทัพเรือ คือ รับผิดชอบในเรื่องของ การบังคับใช้กฎหมายทะเล และกฎหมายที่ให้อำนาจทางเรือ ในประเด็นยุทธศาสตร์ การรักษาความมั่นคงของรัฐ ซึ่งจำเป็นจะต้องใช้วิชาความรู้ย่อยในหลายด้านประกอบกัน

การระบุงค์ความต้องการองค์ความรู้ นี้ Jay Liebowitz ได้เสนอว่า องค์การจะต้องค้นหาว่าองค์การมีความรู้อะไรบ้าง ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้อะไรบ้างที่องค์การจำเป็นต้องมีบ้าง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด TUNA Model ของ ประพนธ์ ผาสุขยืด ที่ได้เสนอว่า การจัดการความรู้ขององค์การ จำเป็นจะต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ของการดำเนินการ ว่าอะไรคือจุดมุ่งหมายในการทำกิจกรรมในแต่ละครั้ง นอกจากนี้ วิจารย์ พานิช ก็ได้มีการมุ่งเน้นขั้นตอนของการกำหนดความรู้นี้ด้วยเช่นกัน

ดังนั้น การวางแผนการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ จึงต้องมีการพัฒนาทักษะและความรู้ของบุคคลในองค์กร จำเป็นจะต้องมีการจัดให้มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ด้วยการประชุม สัมมนา หรือแนะนำการปฏิบัติ โดยกิจกรรมต่างๆ จะต้องคำนึงถึง ความรู้ ความชำนาญ ในการทำงาน ตลอดจน ความรู้ ความชำนาญ ในการจัดการความรู้ อย่างสอดคล้องกันของผู้ปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ กองเรือยุทธการยังจะต้องให้ความสำคัญกับการให้ความร่วมมือจากทุกระดับในองค์กร กองเรือยุทธการจำเป็นจะต้องมีการกระตุ้นเรื่องการเรียนรู้ที่ทุกระดับในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นระดับผู้บังคับบัญชา หรือผู้ปฏิบัติงาน ต้องทำให้กำลังพลทุกระดับสามารถมองเห็นภาพรวมกว้างกว่าหน้าที่เฉพาะของตน จะต้องมีการสนับสนุนให้กำลังพลมีส่วนร่วมในการแสวงหาความคิดใหม่ๆ ทั้งในและนอกระบบการทำงานปกติ และนำมาปรับการทำงานให้สอดคล้องกับรูปแบบการทำงานขององค์กร

### 3.2.3 การค้นหาความรู้

ในการค้นหาความรู้ของกองเรือยุทธการนั้น กองเรือยุทธการจะต้องค้นหาความรู้ที่ต้องการ ว่าปัจจุบันกองเรือยุทธการมีความรู้โดยอยู่แล้วบ้าง และอยู่ในรูปแบบใด ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบของความรู้โดยนัย หรือความรู้ชัดแจ้ง ความรู้ต่างๆ ถูกเก็บอยู่ที่ไหน และมีความเพียงพอเหมาะสม หรือทันสมัยหรือไม่ แล้วพิจารณาความต้องการของความรู้ว่ายังต้องการความรู้ใดเพิ่มเติมอีกบ้าง ในขั้นตอนนี้ ผู้รับผิดชอบจะต้องกำหนดแหล่งและวิธีในการค้นหาว่าจะค้นหาความรู้ใด จากที่ไหนด้วยวิธีอะไร เป็นการรวบรวมข้อมูลทั้งหมดที่องค์กรมี

จากการศึกษา พบว่า การจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ ยังไม่มีการค้นหาความรู้ที่ชัดเจนในการรวบรวมความรู้ต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร เนื่องจากปัจจุบัน ความรู้ในส่วนของกองเรือใช้กฎหมายทะเล มีการจัดเก็บที่กระจัดกระจาย และไม่เคยมีการรวบรวมการจัดเก็บให้เป็นรูปธรรมมาก่อน ทำให้ต้องมีการแยกย้ายกันไปแสวงหา และรวบรวมความรู้เพื่อนำมาจัดเก็บ จึงทำให้เกิดเป็นการะงันเพิ่มติดอยู่กับผู้ที่ต้องทำหน้าที่ในการประสานงานในการรวบรวมองค์ความรู้จากแหล่งที่มาต่างๆ

ในขั้นการค้นหาความรู้นี้ Michael J. Marquardt ได้เคยเสนอว่า องค์กรจะต้องแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์ และมีผลต่อการดำเนินงานจากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ Jay Liebowitz ที่ได้เสนอว่า การสร้างและแสวงหาความรู้ในองค์กรจะต้องทราบว่ามีความรู้ใดที่จำเป็นต้องมี แล้วองค์กรจะต้องหาวิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่างๆ ที่มีอยู่กระจัดกระจายให้มารวมไว้ในสถานะที่สามารถนำมาใช้ได้ สำหรับ TUNA Model ของ ประพนธ์ ภาสขยัค นั้น ก็เปรียบเทียบขั้นการค้นหาความรู้นี้ เหมือน ส่วนกลางลำตัว



(Knowledge Sharing) ซึ่งเป็นส่วนที่เป็นกิจกรรมที่มีการแลกเปลี่ยนความรู้กัน และแนวคิดของ วิจารณ์ พาณิช ก็ได้ระบุกระบวนการในการจัดการความรู้ขององค์กร ไว้ในขั้นตอนของการเสาะหา ความรู้ที่ต้องการเช่นกัน

ดังนั้น การวางแผนการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ จึงต้องมีการ กระตุ้นเรื่องการเรียนรู้ทั่วทุกระดับในองค์กร ไม่ว่าจะป็นระดับผู้บังคับบัญชา หรือผู้ปฏิบัติงาน ต้องทำให้กำลังพลทุกระดับสามารถมองเห็นภาพรวมกว้างกว่าหน้าที่เฉพาะของตน และจะต้องมี การสนับสนุนให้กำลังพลมีส่วนร่วมในการแสวงหาความคิดใหม่ๆ ทั้งในและนอกระบบการทำงาน ปกติ และนำมาปรับการทำงานให้สอดคล้องกับรูปแบบการทำงานของกองเรือยุทธการ

นอกจากนี้ กองเรือยุทธการยังจะต้องให้ความสำคัญกับการประสานงาน และการสื่อสาร ก็จะต้องมีประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ในการถ่ายทอดวิธีปฏิบัติที่เป็นระบบ ซึ่งรวมถึงการส่งต่อข่าวสารข้อมูล มีการจัดทำข้อมูลที่ได้เป็นเอกสาร และบทเรียนที่ได้รับ ซึ่งจะทำ ให้กำลังพลเกิดการรับรู้เกี่ยวกับวิธีการเรียนรู้ของตนเอง และของเพื่อนร่วมงาน

### 3.2.4 การสร้างและพัฒนาความรู้

ในการสร้าง และพัฒนาความรู้ของกองเรือยุทธการนั้น กองเรือยุทธการ จะต้อง นำความรู้ทั้งหมดที่องค์กรมี มาทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อให้เกิดเป็นสารสนเทศ หรือ ภูมิปัญญา เพื่อนำไปพัฒนาเป็นนวัตกรรม ซึ่งจำเป็นต้องมีการแบ่งมอบหน้าที่ของแต่ละบุคคลอย่าง ชัดเจน สิ่งสำคัญคือ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติ ก็จะต้องมีบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำ CoP เช่น สภาพแวดล้อมของสถานที่ คุณสมบัติของผู้เข้าร่วม ความรู้สึกของชุมชน และความเป็นอิสระ ทางความคิด ซึ่งสิ่งสำคัญที่สุดที่ผู้บริหารจะต้องดำเนินการคือ การสร้างความสัมพันธ์ แรงจูงใจ และความสมัครใจ

จากการศึกษา พบว่า กองเรือภาคที่ 1 กองเรือยุทธการ ได้เคยจัดให้มีการ จัดการแลกเปลี่ยนความรู้กัน ในลักษณะของการทำ CoP โดยกำหนดให้มีการจัดกำลังพลจากเรือที่ เข้าราชการ ที่มีความสนใจเข้าร่วมรับฟังการบรรยาย โดยได้เชิญนายทหารอาวุโสที่มีประสบการณ์ ในการปฏิบัติงานมาให้ความรู้โดยการเล่าเรื่องที่เป็นประสบการณ์ต่างๆ นอกจากนี้ ยังได้มีการเชิญ วิทยากรจากภายนอก มาร่วมให้การบรรยาย เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคคลภายใน กับบุคคลภายนอกองค์กรอีกด้วย

ขั้นการสร้างและพัฒนาความรู้นี้ Michael J. Marquardt ได้กล่าวว่า การ สร้างความรู้ใหม่เกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน การหยั่งรู้ และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละ บุคคล การสร้างความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคนในองค์กร ซึ่งหมายความว่า ทุกๆ คน ในองค์กรสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้ ส่วนแนวคิดของ บริษัท Xerox Corporation เห็นว่า การ

ฝึกอบรมและการเรียนรู้ ต้องมีการฝึกอบรมเพิ่มเติม ตามความต้องการ และตามความจำเป็น โดยต้องส่งเสริมให้กลุ่มเป้าหมายศึกษาเรียนรู้เพิ่มเติมด้วยตัวเอง สำหรับ Jay Liebowitz เห็นว่า การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ประเภท ความรู้ซ่อนเร้น จะต้องทำด้วยการพบปะกันตัวต่อตัว หรือเป็นกลุ่มองค์กร ให้เห็นประโยชน์ของการแบ่งปันความรู้ เปิดกว้าง และยอมรับกันมากขึ้น

สำหรับ ประพนธ์ ผาสุขยืด ได้เสนอส่วนกลางลำตัวของ TUNA Model ว่าสิ่งที่จำเป็นคือกิจกรรมที่มีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญที่สุด และยากที่สุดในการปฏิบัติ เพราะจะต้องทำให้ทุกคนมีความยินยอมพร้อมใจในการแลกเปลี่ยนความรู้ การแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันโดยไม่หวังวิชา นอกจากนี้ วิจารณ์ พานิช ยังได้เน้นถึงการสร้างความรู้โดยให้ทุกคนในองค์กรนำประสบการณ์จากการทำงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสกัดความรู้ออกมาจัดเก็บ

ดังนั้น การวางแผนการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ จึงต้องมีการจัดการบรรยากาศในองค์กรของกองเรือยุทธการ ให้การมีบรรยากาศที่ส่งเสริม และให้การสนับสนุน การแลกเปลี่ยนความรู้ของหน่วยงาน การสร้างบรรยากาศของหน่วยงานที่มีการเปิดเผย และไว้วางใจซึ่งกันและกัน

นอกจากนี้ กองเรือยุทธการยังจะต้องให้ความสำคัญกับการจัดการกระบวนการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ ให้มีการแสวงหา จัดเก็บ และใช้ความรู้อย่างเป็นระบบ มีการใช้มาตรการในการให้รางวัลและการจูงใจ กองเรือยุทธการจำเป็นจะต้องมีการจัดสรรเงินพิเศษ ให้เป็นรางวัลและการจูงใจ ให้กับผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ มีการสนับสนุนให้เกิดการคิด หรือการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ หรือการได้รับการยกย่อง ชมเชย ต่อสาธารณะชน เมื่อทำงานประสบความสำเร็จ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติหน้าที่และผู้ถ่ายทอดความรู้

การมีภาวะผู้นำของผู้บริหารก็ปัจจัยหนึ่งที่สำคัญ คือผู้บริหารในกองเรือยุทธการจำเป็นจะต้องคำนึงถึงความแตกต่างในเรื่องการเรียนรู้และพัฒนาการของผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องมีทักษะในการเก็บข้อมูล และพัฒนาความสามารถของตนเอง ให้สามารถรับกับสถานการณ์ที่ปรับเปลี่ยนและท้าทาย มีการบังคับใช้ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เหมาะสม และเอื้ออำนวยต่อการจัดการความรู้ มีการปรับปรุงคุณภาพของการทำงานในองค์กรให้ดีขึ้นอยู่เสมอ ทั้งนี้ กองเรือยุทธการจะต้องมีการ การจัดสรร ทรัพยากร และงบประมาณ ให้สามารถสนับสนุน กิจกรรมต่างๆ ที่ทำให้ความรู้ของกำลังพลของกองเรือยุทธการเพิ่มพูนขึ้น และสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง

### 3.2.5 การจัดเก็บและค้นคืนความรู้

ในการจัดเก็บและค้นคืนความรู้ของกองเรือยุทธการนั้น กองเรือยุทธการจะต้องทำการจัดบันทึกและจัดเก็บข้อมูล โดยจะต้องแต่งตั้งบุคคลขึ้นทำหน้าที่เป็นกรณีพิเศษ เพื่อนำข้อมูลจากสิ่งทีจดบันทึกนั้นมาเปรียบเทียบกัน เป็นการปรับความเข้าใจที่ได้จากผู้จดบันทึกที่มี

มุมมองที่แตกต่างกัน นำมาทำให้เป็นแนวทางและภาษาเดียวกัน ในขั้นนี้ ผู้จัดเก็บจะต้องทำการ  
กลั่นกรองความรู้ เอาเฉพาะองค์ความรู้ที่ต้องการ มาเก็บไว้ในคลังข้อมูลขององค์กร แล้วทำการ  
แยกประเด็นของสาระที่ได้ ออกตามดัชนีที่แบ่งแยกไว้เพื่อจัดระบบข้อมูลสารสนเทศให้เป็นระเบียบ  
และเข้าใจง่าย ไม่ทำให้เกิดการซ้ำซ้อนหรือสับสนในการค้นคืนหรือนำไปใช้ประโยชน์

สำหรับการค้นคืน กองเรือยุทธการจะต้องอำนวยความสะดวกให้กับกำลัง  
พลทุกคน ให้สามารถเข้ามาใช้ข้อมูลสารสนเทศต่างๆ ได้อย่างสะดวกและง่ายดาย โดยจะต้องทำ  
การเชื่อมโยงระบบเครือข่ายข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้สามารถส่งผ่านข้อมูลไป  
ถึงทุกคน ได้ทุกที่ ทุกเวลา

จากการศึกษา พบว่า กองเรือภาคที่ 1 กองเรือยุทธการ มีการแต่งตั้ง  
คณะทำงานประมวลผล และกลั่นกรองความรู้ ตามแผนการจัดการความรู้ของ กองเรือยุทธการ โดย  
มีจุดประสงค์ เพื่อให้เป็นองค์ความรู้ที่สามารถนำไปใช้งานได้จริง และปรับแต่งการนำเสนอเป็น  
เอกสาร ให้กำลังพลสามารถนำองค์ความรู้นั้นไปใช้งานได้โดยง่าย โดยได้พิจารณาจัดตั้งจากคนที่มี  
ความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้นั้น ซึ่งคณะทำงานได้ดำเนินการ  
ตรวจสอบ ปรับแต่งเนื้อหา และรูปแบบของเอกสารเหล่านั้น เพื่อให้องค์ความรู้ที่ได้รับจากการ  
ความรู้ นั้น สามารถถ่ายทอดไปสู่กำลังพลได้จริง

ในขั้นการจัดเก็บและค้นคืนความรู้นี้ Michael J. Marquardt กล่าวว่า  
องค์กรจะต้องกำหนดความรู้สำคัญที่จะต้องเก็บ ต้องพิจารณาถึงวิธีการในการเก็บรักษา และการ  
ค้นคืนความรู้ ซึ่งองค์กรจะต้องสื่อสารให้พนักงานทราบถึงช่องทาง และวิธีการ สำหรับการค้นหา  
ความรู้ต่างๆ ในขั้นตอนนี้ Jay Liebowitz ก็ได้กล่าวว่า องค์กรต้องประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบ  
และภาษาที่เข้าใจง่ายและใช้ได้ง่าย เพื่อให้ทุกคนในองค์กรมีความเข้าใจตรงกัน ซึ่งจะช่วยให้การ  
ป้อนข้อมูล ความรู้ การแบ่งประเภท และการจัดเก็บได้มาตรฐานเดียวกัน

นอกจากนี้ แนวคิด TUNA Model ของ ประพนธ์ ภาสุขยัตต์ เสนอว่า ขั้นตอน  
สำคัญนี้ ถือเป็นส่วนขุมความรู้ที่ทำให้มีการนำความรู้ไปใช้งานและมีการต่อยอดยกระดับขึ้นไป  
เรื่อยๆ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วิจารณ์ พานิช ที่ได้เคยระบุไว้ในขั้น การจัดบันทึกความรู้  
สำหรับไว้ใช้งาน และนำไปปรับปรุงความรู้ต่อไป

ดังนั้น การวางแผนการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ จึงต้องมีการ  
จัดการให้บุคคลในกองเรือยุทธการมีทักษะและความรู้ ต้องมีการจัดให้มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้  
ด้วยการประชุม สัมมนา หรือแนะนำการปฏิบัติ โดยกิจกรรมต่างๆ จะต้องคำนึงถึง ความรู้ ความ  
ชำนาญ ในการทำงาน ตลอดจน ความรู้ ความชำนาญ ในการจัดการความรู้ อย่างสอดคล้องกัน ของ  
ผู้ปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ กองเรือยุทธการยังจะต้องให้ความสำคัญกับการจัดรูปแบบการทำงานในหน้าที่ของกองเรือยุทธการ จะต้องมีการปรับปรุงคุณภาพของการทำงานในองค์การให้ดีขึ้นอยู่เสมอ มีการบริหารงานอย่างริเริ่ม สร้างสรรค์ และมีการเลี้ยงบ้างเป็นครั้งคราว ซึ่งผู้ปฏิบัติงานต้องเต็มใจที่จะไม่ทำตามรูปแบบเดิมๆ เพื่อให้มีการทดลองหาวิธีการทำงานใหม่ๆ ที่แตกต่างกันไป มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ช่วยในการประสานงานให้ดีขึ้น มีการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่มีคนเป็นศูนย์กลาง และที่สำคัญคือการจัดสรร ทรัพยากร และงบประมาณ อย่างเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ให้สามารถสนับสนุน กิจกรรมต่างๆ ได้

### 3.2.6 การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์

ในการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ของกองเรือยุทธการนั้น กองเรือยุทธการจะต้อง มีการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้ในหลายขั้นตอน ทั้งในขั้นตอนหลังการสร้างและพัฒนาความรู้ หรือในขั้นตอนหลังจากการจัดเก็บและค้นคืนความรู้

จากการศึกษา พบว่า การจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ ยังไม่มีการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ เนื่องจากกำลังพลยังไม่มีความสามารถในการค้นคืน การเข้าถึง และการนำความรู้ไปใช้งาน ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ เมื่อหน่วยงานเปิดโอกาสให้กำลังพลของตนได้ ทดสอบ ทดลอง กล้าที่จะลองผิด ลองถูก และได้ใช้ความรู้หรือวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน นอกเหนือไปจากวิธีการเดิมๆ ตามแนวคิดของระบบราชการ ในกรณีนี้ผู้บริหารจะต้องให้การสนับสนุนเต็มที่ทั้งในเรื่องของการใช้ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ แต่เพียงพอต่อการบังคับบัญชา การสนับสนุนและจูงใจกำลังพลให้รู้สึก กล้าคิด และกล้าทำ ในสิ่งที่เห็นว่าถูกและควร โดยผู้บริหารต้องใช้ภาวะผู้นำในการกำหนดวิสัยทัศน์ การมอบอำนาจ และการใช้อำนาจ การจูงใจและให้รางวัล ในการดึงดูดกำลังพลให้เต็มใจในการทำงาน และต้องให้การสนับสนุนทรัพยากรกับงบประมาณตามกำลัง ในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา

ในขั้นการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์นี้ Michael J. Marquardt ได้เสนอว่า การกระจายและการถ่ายโอนความรู้ภายในองค์การ มีความจำเป็นต่อการเรียนรู้ขององค์การเป็นอย่างมาก โดยการถ่ายทอดความรู้นี้ จะทำให้ทุกคนในองค์การ สามารถนำความรู้มาใช้ประโยชน์ ในการพัฒนาการทำงานขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกันกับแนวคิดของ วิจารณ์ พานิช ที่มีการมุ่งเน้น การนำความรู้ที่ตนได้รับ ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนต่อไป

ดังนั้น การจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ จึงต้องมีการจัดสรรเงินพิเศษ ให้เป็นรางวัลและการจูงใจให้กับผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ มีการสนับสนุนให้เกิดการคิด หรือการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ และการได้รับการยกย่อง ชมเชย ต่อสาธารณชน เมื่อทำงานประสบความสำเร็จ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติหน้าที่และผู้ถ่ายทอดความรู้

นอกจากนี้ กองเรือยุทธการยังจะต้องให้ความสำคัญกับการจัดการด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารของกองเรือยุทธการ ผู้นำจำเป็นจะต้องคำนึงถึงความแตกต่างในเรื่องการเรียนรู้ พัฒนาการของผู้ใต้บังคับบัญชา และต้องพัฒนาความสามารถของตนเอง ในการทำงาน มีการบังคับใช้ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เหมาะสม และถืออำนาจต่อการจัดการความรู้ โดยการยกเลิกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่ล้าสมัย แล้วแทนที่ด้วยระบบและโครงสร้างที่ใช้การได้ดีกว่า มีความยืดหยุ่นของระบบการทำงาน และมีการนำข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากบุคคลหรือหน่วยงาน มาปรับให้เป็นประสบการณ์การเรียนรู้ที่สร้างสรรค์

### 3.2.7 การประเมินผลในการจัดการความรู้

ในการประเมินผลในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการนั้น กองเรือยุทธการจะต้องเพิ่มขึ้นตอนในการตรวจสอบความก้าวหน้า และความสำเร็จในการดำเนินการจัดการความรู้ ซึ่งสามารถประเมินผลได้จากความรู้ของกำลังพล หรือผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการนำความรู้ไปพัฒนาการทำงาน แล้วนำผลจากการประเมินที่ได้ นำย้อนกลับไปสู่ขั้นตอนการวางแผนการจัดการความรู้ เพื่อให้ผู้บริหารนำไปปรับปรุงแก้ไขแผนการปฏิบัติครั้งต่อไปให้ดียิ่งขึ้น

จากการศึกษา พบว่า การวางแผนการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ ยังไม่มีการประเมินผลในการจัดการความรู้ หรือกลไกใดๆ ในการรับรู้ ตรวจสอบสถานะ หรือผลการปฏิบัติงานในการจัดการความรู้ ซึ่งในการประเมินผล จะต้องมีการจัดตั้งคณะกรรมการที่เป็นอิสระในการประเมินผลงานการจัดการความรู้ ทำหน้าที่ติดตามผลจากระบบงาน คือองค์ความรู้ที่จัดเก็บ ผลการทำงาน หรือคู่มือผลสัมฤทธิ์จากการทำงาน

การเตรียมการประเมินผล ต้องเริ่มจากการกำหนดเกณฑ์การประเมินตั้งแต่นั้นการวางแผนกลยุทธ์ โดยวิเคราะห์จากวิสัยทัศน์ และวัตถุประสงค์ขององค์การ ทั้งนี้ กองเรือยุทธการจะต้องมีการจัดโครงสร้างสายการบังคับบัญชา ให้มีคณะกรรมการที่เป็นอิสระ มาทำหน้าที่ประเมินความก้าวหน้าของการปฏิบัติ

ในขั้นการประเมินผลในการจัดการความรู้นี้ บริษัท Xerox Corporation ได้เคยเสนอว่า การวัดผล เป็นกระบวนการสำคัญ โดยต้องมีแนวทางสอดคล้องไปตามพัฒนาการของการจัดการความรู้ที่ทำได้เป็นระยะๆ โดยมีเครื่องมือสำคัญในการดึงความสนใจ และความร่วมมือของคนในองค์การ คือการยกย่องชมเชยและให้รางวัล ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะในช่วงแรกของการปฏิบัติ ซึ่งจะช่วยจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความกระตือรือร้นมากขึ้น ในการร่วมพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์การ

ดังนั้น การจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ จึงจำเป็นต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับนโยบายอย่างเป็นระบบ มีการค้นหา และแก้ไขจุดบกพร่องในการปฏิบัติงาน

มีการวางแผนให้ครอบคลุมสำหรับการปฏิบัติของกำลังพลในทุกระดับ ให้กำลังพลได้รับการฝึกอบรม และเรียนรู้ และมีการกำหนดทิศทาง และการจัดทรัพยากร ให้เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ ตลอดจนการกำหนดมาตรฐาน เกณฑ์การประเมินผล และตัวชี้วัด สำหรับการจัดการความรู้

นอกจากนี้ กองเรือยุทธการยังจะต้องให้ความสำคัญกับการจัดโครงสร้าง การบังคับบัญชา ทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน ต่างๆ มีการยืดหยุ่นในการทำงาน และมีการกระตุ้นกำลังพลให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่าง เพื่อนร่วมงานภายในองค์กรอยู่ตลอดเวลา

## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “แนวทางการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ” เกิดจากความสนใจของผู้วิจัย ซึ่งเห็นความสำคัญของความรู้ การจัดการความรู้ ประกอบกับแนวนโยบายของรัฐบาล และกองทัพเรือ ที่ได้กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ของหน่วย ให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทำให้ส่วนราชการต่างๆ เริ่มหันมาให้ความสนใจในการจัดการความรู้กันมากขึ้น

สำหรับ กองเรือยุทธการ กองทัพเรือ ได้มีการดำเนินการจัดการความรู้ไปบ้างแล้ว และมีความก้าวหน้าเป็นอย่างดีตามแต่สภาพ และตามลักษณะงานของแต่ละหน่วย แต่ยังคงขาดกระบวนการจัดการความรู้ที่ดี จึงเป็นที่มาให้ผู้วิจัยเกิดความสนใจทำการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

#### 1. สรุปการวิจัย

##### 1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 ศึกษาหลักการ แนวคิด และกระบวนการจัดการความรู้ สำหรับนำมาประยุกต์ใช้ในกองเรือยุทธการ

1.1.2 ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ

1.1.3 แสวงหาแนวทางในการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ

##### 1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษานี้ เป็นการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ ประกอบด้วย ตัวแปรอิสระจำนวน 13 ตัว คือ (1) การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร (2) การจัดโครงสร้างการบังคับบัญชา (3) การมีทักษะและความรู้ของบุคคลในองค์กร (4) ความร่วมมือจากทุกระดับในองค์กร (5) การประสานงานและการสื่อสาร (6) บรรยากาศในองค์กร (7) กระบวนการจัดการความรู้ (8) การให้รางวัลและการจูงใจ (9) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (10) กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (11) รูปแบบการทำงานในหน้าที่ (12) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และ (13) ทรัพยากรและงบประมาณ ส่วนตัวแปรตามคือ การจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ

ผู้วิจัยได้ใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยทำการศึกษาเฉพาะกำลังพลภายในกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ จำนวน ประชากร 11,093 คน และใช้แบบสอบถามเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ (accidental sampling) โดยมีจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนในการตอบแบบสอบถาม โดยใช้สูตรของ ทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) คำนวณที่ระดับความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่าง ที่ระดับ 0.05 หรือ  $\pm 5\%$  รวมได้กลุ่มตัวอย่างไม่น้อยกว่า 387 คน ซึ่งปรากฏว่ามีผู้ตอบข้อมูลกลับคืนมาอย่างสมบูรณ์ จำนวน 390 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100.77 และผู้วิจัยได้ใช้การสัมภาษณ์เจาะลึก เฉพาะนายทหารที่เกี่ยวข้องในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ จำนวน 10 คน จากนั้น ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาประมวลผลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ สำหรับสถิติที่ใช้วิเคราะห์ คือ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่ออธิบายถึงข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน ใช้สถิติวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย (simple correlation) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร และการวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย (simple regression) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในลักษณะตัวพยากรณ์ระหว่างตัวแปร โดยกำหนดเกณฑ์การวิเคราะห์ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และใช้สถิติทดสอบแบบที (t-test) ประกอบกับการเลือกสัมภาษณ์เจาะลึกจำนวน 10 คน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ละเอียดยิ่งขึ้น โดยข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์ด้วยการพรรณนา (Content analysis) เนื้อหาต่อไป

### 1.3 ผลการวิจัย

#### 1.3.1 ข้อค้นพบตามวัตถุประสงค์ที่หนึ่ง

ข้อค้นพบตามวัตถุประสงค์ที่หนึ่ง เพื่อศึกษาหลักการ แนวคิด และกระบวนการจัดการความรู้ สำหรับนำมาประยุกต์ใช้ในกองเรือยุทธการ นั้น เกิดจากการศึกษา สภาพทั่วไป และพัฒนาการด้านการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ ทำให้ได้ข้อค้นพบว่า หลักการ แนวคิด และกระบวนการจัดการความรู้ สำหรับนำมาประยุกต์ใช้ในกองเรือยุทธการจะต้องใช้แนวคิดในการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร ซึ่งผู้วิจัยได้ผสมผสานจากตัวแบบของนักวิชาการหลายคน ประกอบด้วยแนวคิดของ Michael J. Marquardt, Jay Liebowitz, บริษัท Xerox Corporation, ประพนธ์ ผาสุขยืด และวิจารณ์ พานิช ตลอดจนแนวคิดในเอกสารงานวิจัยต่างๆ และกรณีศึกษาจากหลายองค์กร จนได้เป็นตัวแบบที่เหมาะสม และสามารถใช้เป็นหลักการ แนวคิด และกระบวนการจัดการความรู้ สำหรับนำมาประยุกต์ใช้ในกองเรือยุทธการได้ ดังนี้

1. การวางแผนจัดการความรู้ คือ การกำหนดเป้าหมายและวิธีการในการจัดการความรู้ ให้สอดคล้องต่อการดำเนินกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ และเป้าประสงค์ ขององค์กร



2. การระบุความต้องการองค์ความรู้ คือ การระบุและบ่งชี้ความรู้ที่จำเป็นในการพัฒนาองค์กร และพัฒนาองค์กรบุคคล โดยพิจารณาจาก วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร

3. การค้นหาความรู้ คือ การค้นหาความรู้ที่ต้องการ ว่าความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรในปัจจุบัน มีความรู้ใดอยู่แล้วบ้าง และอยู่ในรูปแบบใด แล้วจึงพิจารณาความต้องการของความรู้ว่ายังต้องการความรู้ใดเพิ่มเติมอีกบ้าง

4. การสร้างและพัฒนาความรู้ คือ การนำความรู้ทั้งหมดที่องค์กรมี นำมาทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อให้เกิดเป็นสารสนเทศ หรือภูมิปัญญา เพื่อนำไปพัฒนาเป็นนวัตกรรม

5. การจัดเก็บและกักเก็บความรู้ คือ การจัดบันทึกและจัดเก็บข้อมูล นำข้อมูลจากสิ่งทีจดบันทึกนั้นมาเปรียบเทียบกัน เป็นการปรับความเข้าใจที่ได้ให้เป็นแนวทางและภาษาเดียวกัน สำหรับการกักเก็บ คือการเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้อย่างสะดวก และง่ายดาย โดยทำการเชื่อมโยงระบบเครือข่ายข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้สามารถส่งผ่านข้อมูลไปถึงทุกคน ได้ทุกที่ ทุกเวลา

6. การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ คือ เป้าหมายสูงสุดของการจัดการความรู้ องค์กรจะต้องนำความรู้ที่ได้ไปใช้ประโยชน์ ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้ในหลายขั้นตอน ทั้งในขั้นตอนหลังการสร้างและพัฒนาความรู้ หรือในขั้นตอนหลังจากการจัดเก็บและกักเก็บความรู้

7. การประเมินผลในการจัดการความรู้ คือ ขั้นตอนในการตรวจสอบความก้าวหน้า และความสำเร็จในการดำเนินการจัดการความรู้ แล้วนำผลจากการประเมินที่ได้ นำย้อนกลับไปสู่ขั้นตอนการวางแผนการจัดการความรู้ เพื่อให้ผู้บริหารนำไปปรับปรุงแก้ไขแผนการปฏิบัติในครั้งต่อไป

### 1.3.2 ข้อค้นพบตามวัตถุประสงค์ที่สอง

ข้อค้นพบตามวัตถุประสงค์ที่สอง เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ นั้น เกิดจากการศึกษาข้อมูลทางสถิติทั้งที่ได้จากแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ โดยกำลังพลภายในกองเรือยุทธการ ทำให้ได้ข้อค้นพบ ดังนี้

#### 1) ข้อมูลทางสถิติ

(1) ด้านข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับ คุณลักษณะส่วนบุคคล ของกำลังพลภายในกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีชั้นยศในระดับต่ำกว่าสัญญาบัตร มีอายุราชการมากกว่า 10 ปี มีอัตราเงินเดือนอยู่ในช่วง 10,000 - 20,000 บาท มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีการทำงานในตำแหน่งงานปัจจุบันตรงตามสายงาน ซึ่งส่วน

ใหญ่มีสายงานที่ดำรงตำแหน่ง เป็นผู้ปฏิบัติงานหน่วยบก มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในสายงาน ปัจจุบัน 6 - 10 ปี ส่วนใหญ่เคยเข้ารับการอบรมในหลักสูตรพิเศษ ที่สามารถนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันเพิ่มเติม และส่วนใหญ่เป็นผู้ที่ไม่เคยมีส่วนร่วมในการถ่ายทอดความรู้ เช่น การเขียนบทความ การเขียน/แปลตำรา หรือเป็นผู้บรรยายความรู้ในหลักสูตรต่างๆ ภายในกองเรือยุทธการ

(2) ด้านข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของ กองเรือยุทธการ พบว่า กำลังพลภายในกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ ส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ ทั้ง 13 ด้านโดยรวมอยู่ในระดับ มีผลอย่างยิ่ง คือมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26 เมื่อแยกพิจารณาในรายละเอียด พบว่า ปัจจัยที่มีผลอย่างยิ่ง ต่อการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ ได้แก่ การมีทักษะและความรู้ของบุคคลในองค์กร, ความร่วมมือจากทุกระดับในองค์กร, กระบวนการจัดการความรู้, การให้รางวัลและการจูงใจ, ภาวะผู้นำของผู้บริหาร, กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ, รูปแบบการทำงานในหน้าที่, ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และทรัพยากรและงบประมาณ แสดงว่า กำลังพลกองเรือยุทธการ เห็นว่า ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ เป็นสิ่งจำเป็นอย่างมาก ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ

(3) ด้านข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อประสิทธิผล ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ พบว่า กำลังพลภายในกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ ส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผล ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ ทั้ง 13 ด้านโดยรวมอยู่ในระดับ มีผลมาก คือมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.55 และเมื่อแยกพิจารณาในรายละเอียด พบว่า ปัจจัยที่มีผลมาก ต่อประสิทธิผล ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร, การจัดโครงสร้างการบังคับบัญชา, การมีทักษะและความรู้ของบุคคลในองค์กร, ความร่วมมือจากทุกระดับในองค์กร, การประสานงานและการสื่อสาร, บรรยากาศในองค์กร, กระบวนการจัดการความรู้, การให้รางวัลและการจูงใจ, ภาวะผู้นำของผู้บริหาร, กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ, รูปแบบการทำงานในหน้าที่, ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และทรัพยากรและงบประมาณ แสดงว่า กำลังพลกองเรือยุทธการ เห็นว่า ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ เป็นสิ่งจำเป็นอย่างมาก ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ

(4) ความคิดเห็นของกำลังพลภายในกองเรือยุทธการ ที่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม ต่อแนวทางในการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ พบว่า กองเรือยุทธการยังไม่มี การทดสอบความรู้ของกำลังพลที่ชัดเจน และไม่มีความรู้ในการถ่ายทอดความรู้ ทำให้กำลังพลไม่ทราบทิศทางในการจัดการความรู้ของหน่วย อีกทั้งบรรยากาศในการจัดการความรู้ ที่ไม่มีสถานที่ในการพบปะพูดคุย ถ่ายทอดความรู้กัน และการปกครองที่ผู้บังคับบัญชาเกรงกลัว และไม่กล้า

แสดงความคิดเห็นมากนัก การขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติ การขาดโอกาสในการฝึกอบรมของผู้ออกปฏิบัติราชการภาคสนาม และอุปกรณ์สนับสนุนที่ล้าสมัย

(5) การสัมภาษณ์กำลังพลภายในกองเรือยุทธการ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ พบว่า กำลังพลกลุ่มตัวอย่างของกองเรือยุทธการ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของหน่วย จำนวนทั้งหมด 10 คน มีความเห็นสอดคล้องและยอมรับตามสมมติฐานทุกข้อ โดยได้เสนอให้ กองเรือยุทธการ ขอรับการสนับสนุนแนวทาง และงบประมาณจากกองทัพเรือในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ ควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์ การปฏิบัติ และติดตามผลอย่างจริงจังอยู่เสมอ มีการทำการประเมินภารกิจต่างๆ เมื่อปฏิบัติเสร็จสิ้น จัดทำการทดสอบความรู้ของกำลังพลอย่างสม่ำเสมอ มีการปรับปรุงสายการบังคับบัญชาให้มีสายงานทางระนาบมากขึ้น เน้นการศึกษางานในหน้าที่ เพิ่มการอบรม เน้นฝึกงาน ฝึกการปฏิบัติ โดยลดการปฏิบัติงานที่ไม่เกี่ยวข้องกันที่หลักกลอง ควรทำการประชาสัมพันธ์ผลงานของกองเรือยุทธการ เพื่อเพิ่มความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงานของกำลังพล กองเรือยุทธการจะต้องปรับปรุงข้อมูลความรู้ที่มีให้ทันสมัยอยู่เสมอ แล้วจะต้องสร้างระบบเชื่อมโยง ให้ทุกหน่วยสามารถแลกเปลี่ยนความรู้กันได้ โดยจะต้องปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัยและเพียงพอต่อการใช้งาน ซึ่งจะต้องมีการจัดเตรียมพัสดุ และอุปกรณ์ต่างๆ ให้พร้อมในการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้อยู่เสมอ

## 2) การพิสูจน์สมมติฐาน

**สมมติฐานที่ 1** การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ

ผลการทดสอบสมมติฐาน เพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปร เมื่อทดสอบด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ปรากฏว่ามีนัยสำคัญทางสถิติ และได้ค่าสมการคือ ค่าของตัวแปรตามที่ได้จากการพยากรณ์ =  $-2.42 + 0.58X$  ซึ่งผลของการทดสอบสมมติฐานนี้จะสอดคล้องกับแนวคิดของ Jay Liebowitz, ประพนธ์ ผาสุขยืด, วิจารย์ พานิช, และบุรชัย ศิริมหาสาร ตลอดจนแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และผลการวิจัยของ ประกอบ ใจมั่น, คาวิณี ผาสันเทียะ และคณะ, ดร.ณิ ไรรุ่ง, น.ต.สมจิตร หล้าวรรณะ, และ น.ต.ปรัชญา โพธิ์ชัย

ดังนั้น ผลการศึกษาจึงพบว่า การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ

**สมมติฐานที่ 2** การจัดโครงสร้างการบังคับบัญชา มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ

ผลการทดสอบสมมติฐาน เพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปร เมื่อทดสอบด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ปรากฏว่ามีนัยสำคัญทางสถิติ และได้ค่าสมการคือ ค่าของตัวแปรตามที่ได้จากการพยากรณ์  $= -0.43 + 1.22X$  ซึ่งผลของการทดสอบสมมติฐานนี้จะสอดคล้องกับแนวคิดของ Jacky Swan, บริษัท Xerox Corporation, วิจารณ์พานิช, บรูซ ซีริมหาสาร, และ น.ท.บดินทร์ วิจารณ์ ตลอดจนแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และผลการวิจัยของ ดร.ณี ไร่เปี่ยม, น.ต.ปราโมทย์ หลงเจริญ, น.ต.สมจิตร หล้าวรรณะ, และ น.ต.ปรัชญา โพธิ์ย้อย

ดังนั้น ผลการศึกษาจึงพบว่า การจัดโครงสร้างการบังคับบัญชา มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ

**สมมติฐานที่ 3 การมีทักษะและความรู้ของบุคคลในองค์กร มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ**

ผลการทดสอบสมมติฐาน เพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปร เมื่อทดสอบด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ปรากฏว่ามีนัยสำคัญทางสถิติ และได้ค่าสมการคือ ค่าของตัวแปรตามที่ได้จากการพยากรณ์  $= -0.76 + 1.27X$  ซึ่งผลของการทดสอบสมมติฐานนี้จะสอดคล้องกับแนวคิดของ Ikujiro Nonaka และ Hirotaka Takeuchi, และ น.ท.บดินทร์ วิจารณ์ ตลอดจนแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และผลการวิจัยของ ประกอบ ใจมั่น, และพรนภา อินตางาม

ดังนั้น ผลการศึกษาจึงพบว่า การมีทักษะและความรู้ของบุคคลในองค์กร มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ

**สมมติฐานที่ 4 ความร่วมมือจากทุกระดับในองค์กร มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ**

ผลการทดสอบสมมติฐาน เพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปร เมื่อทดสอบด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ปรากฏว่ามีนัยสำคัญทางสถิติ และได้ค่าสมการคือ ค่าของตัวแปรตามที่ได้จากการพยากรณ์  $= -1.75 + 1.61X$  ซึ่งผลของการทดสอบสมมติฐานนี้จะสอดคล้องกับแนวคิดของ Michael J. Marquardt, บริษัท Xerox Corporation, ประพนธ์ ภาสุขยัค, และบรูซ ซีริมหาสาร และผลการวิจัยของ ประกอบ ใจมั่น, ดร.ณี ไร่เปี่ยม, น.ต.ปราโมทย์ หลงเจริญ, และ น.ต.สมจิตร หล้าวรรณะ

ดังนั้น ผลการศึกษาจึงพบว่า ความร่วมมือจากทุกระดับในองค์กร มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ

**สมมติฐานที่ 5** การประสานงานและการสื่อสาร มีความสัมพันธ์เชิง  
 สาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ

ผลการทดสอบสมมติฐาน เพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปร เมื่อทดสอบ  
 ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ปรากฏว่ามีนัยสำคัญทาง  
 สถิติ และได้ค่าสมการคือ ค่าของตัวแปรตามที่ได้จากการพยากรณ์  $= -1.45 + 1.69X$  ซึ่งผลของการ  
 ทดสอบสมมติฐานนี้จะสอดคล้องกับแนวคิดของ Ikujiro Nonaka และ Hirotaka Takeuchi, Michael  
 J. Marquardt, Jay Liebowitz, บรูซย์ ศิริมหาสาร, และ น.ท.บดินทร์ วิจารณ์ ตลอดจนแนวคิดของ  
 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และผลการวิจัยของ ประกอบ ใจมั่น, คาวุฒิ ฝ่า  
 สันเทียะ และคณะ, และ น.ต.ปราโมทย์ หลงเจริญ

ดังนั้น ผลการศึกษาจึงพบว่า การประสานงานและการสื่อสาร มี  
 ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ

**สมมติฐานที่ 6** บรรยากาศในองค์กร มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับ  
 ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ

ผลการทดสอบสมมติฐาน เพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปร เมื่อทดสอบ  
 ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ปรากฏว่ามีนัยสำคัญทาง  
 สถิติ และได้ค่าสมการคือ ค่าของตัวแปรตามที่ได้จากการพยากรณ์  $= -1.02 + 1.42X$  ซึ่งผลของการ  
 ทดสอบสมมติฐานนี้จะสอดคล้องกับแนวคิดของ ประพนธ์ ฝาสุขยัต, และ น.ท.บดินทร์ วิจารณ์  
 ตลอดจนสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และผลการวิจัยของ ครุณี ไร่เปี่ยม, น.ต.สม  
 จิตร หล้าวรรณ, และ น.ต.ปรัชญา โพธิ์ย้อย

ดังนั้น ผลการศึกษาจึงพบว่า บรรยากาศในองค์กร มีความสัมพันธ์เชิง  
 สาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ

**สมมติฐานที่ 7** กระบวนการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับ  
 ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ

ผลการทดสอบสมมติฐาน เพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปร เมื่อทดสอบ  
 ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ปรากฏว่ามีนัยสำคัญทาง  
 สถิติ และได้ค่าสมการคือ ค่าของตัวแปรตามที่ได้จากการพยากรณ์  $= -2.23 + 1.92X$  ซึ่งผลของการ  
 ทดสอบสมมติฐานนี้จะสอดคล้องกับแนวคิดของ Ikujiro Nonaka และ Hirotaka Takeuchi, Jay  
 Liebowitz, ประพนธ์ ฝาสุขยัต, วิจารณ์ พานิช, และบรูซย์ ศิริมหาสาร และผลการวิจัยของ  
 ประกอบ ใจมั่น, คาวุฒิ ฝ่าสันเทียะ และคณะ, ครุณี ไร่เปี่ยม, และ น.ต.ปราโมทย์ หลงเจริญ

ดังนั้น ผลการศึกษาจึงพบว่า กระบวนการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ

**สมมติฐานที่ 8** การให้รางวัลและการจูงใจ มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ

ผลการทดสอบสมมติฐาน เพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปร เมื่อทดสอบด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ปรากฏว่ามีนัยสำคัญทางสถิติ และได้ค่าสมการคือ ค่าของตัวแปรตามที่ได้จากการพยากรณ์ =  $-2.09 + 1.79X$  ซึ่งผลของการทดสอบสมมติฐานนี้จะสอดคล้องกับแนวคิดของ บริษัท Xerox Corporation, ประพนธ์ ผาสุขยี่ด, วิจารณ์ พานิช, บวรชัย ศิริมหาสาคร, และ น.ท.บดินทร์ วิจารณ์ และผลการวิจัยของ ครุณี ไร่เปี่ยม

ดังนั้น ผลการศึกษาจึงพบว่า การให้รางวัลและการจูงใจ มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ

**สมมติฐานที่ 9** ภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ

ผลการทดสอบสมมติฐาน เพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปร เมื่อทดสอบด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ปรากฏว่ามีนัยสำคัญทางสถิติ และได้ค่าสมการคือ ค่าของตัวแปรตามที่ได้จากการพยากรณ์ =  $-2.26 + 1.78X$  ซึ่งผลของการทดสอบสมมติฐานนี้จะสอดคล้องกับแนวคิดของ บริษัท Xerox Corporation, ประพนธ์ ผาสุขยี่ด, วิจารณ์ พานิช, บวรชัย ศิริมหาสาคร, และ น.ท.บดินทร์ วิจารณ์ ตลอดจนกรมการปกครอง และผลการวิจัยของ ครุณี ไร่เปี่ยม, น.ต.ปราโมทย์ หลงเจริญ, และ น.ต.ปรัชญา โพธิ์ชัย

ดังนั้น ผลการศึกษาจึงพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ

**สมมติฐานที่ 10** กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ

ผลการทดสอบสมมติฐาน เพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปร เมื่อทดสอบด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ปรากฏว่ามีนัยสำคัญทางสถิติ และได้ค่าสมการคือ ค่าของตัวแปรตามที่ได้จากการพยากรณ์ =  $-1.77 + 1.65X$  ซึ่งผลของการทดสอบสมมติฐานนี้จะสอดคล้องกับแนวคิดของ วิจารณ์ พานิช

ดังนั้น ผลการศึกษาจึงพบว่า กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ

**สมมติฐานที่ 11** รูปแบบการทำงานในหน้าที่ มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ

ผลการทดสอบสมมติฐาน เพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปร เมื่อทดสอบ ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ปรากฏว่ามีนัยสำคัญทางสถิติ และได้ค่าสมการคือ ค่าของตัวแปรตามที่ได้จากการพยากรณ์ =  $-2.30 + 1.89X$  ซึ่งผลของการทดสอบสมมติฐานนี้จะสอดคล้องกับแนวคิดของ Alavi และ Leidner, ประพนธ์ ผาสุขยืด, จารณ พานิช, และบุรชัย ศิริมหาสาร ตลอดจนสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และผลการวิจัยของ น.ต.ปราโมทย์ หลงเจริญ

ดังนั้น ผลการศึกษาจึงพบว่า รูปแบบการทำงานในหน้าที่ มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ

**สมมติฐานที่ 12** ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ

ผลการทดสอบสมมติฐาน เพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปร เมื่อทดสอบ ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ปรากฏว่ามีนัยสำคัญทางสถิติ และได้ค่าสมการคือ ค่าของตัวแปรตามที่ได้จากการพยากรณ์ =  $-2.69 + 1.96X$  ซึ่งผลของการทดสอบสมมติฐานนี้จะสอดคล้องกับแนวคิดของ Alavi และ Leidner, Jacky Swan, ประพนธ์ ผาสุขยืด, และ น.ท.บดินทร์ วิจารณ์ และผลงานวิจัยของ เรวัต แสงสุริยงค์, น.ต.สมจิตร หล้าวรรณะ, และ น.ต.ปรัชญา โพธิ์ชัย

ดังนั้น ผลการศึกษาจึงพบว่า ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ

**สมมติฐานที่ 13** ทรัพยากรและงบประมาณ มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ

ผลการทดสอบสมมติฐาน เพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปร เมื่อทดสอบ ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ปรากฏว่ามีนัยสำคัญทางสถิติ และได้ค่าสมการคือ ค่าของตัวแปรตามที่ได้จากการพยากรณ์ =  $-1.91 + 1.79X$  ซึ่งผลของการทดสอบสมมติฐานนี้จะสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ครุณี ไร่เปี่ยม

ดังนั้น ผลการศึกษาจึงพบว่า ทรัพยากรและงบประมาณ มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ

### 1.3.3 ข้อค้นพบตามวัตถุประสงค์ที่สาม

ข้อค้นพบตามวัตถุประสงค์ที่สาม เพื่อแสวงหาแนวทางในการพัฒนา รูปแบบการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ นั้น เกิดจากการศึกษา คำตอบตามวัตถุประสงค์ที่ 1 และ วัตถุประสงค์ที่ 2 แล้วทำการวิเคราะห์แนวทางในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ ตาม กรอบแนวคิดที่ผู้วิจัยได้กำหนดขึ้น ทำให้ได้ข้อค้นพบ ดังนี้

#### 1) เป้าหมายในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง และแนวทางการปฏิบัติต่างๆ ในการ จัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ ทำให้ พบว่า เป้าหมายในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ เพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องมีความสอดคล้องกับแนวคิดทางวิชาการ คือ

1. มุ่งพัฒนาคน คือ พัฒนากำลังพลทุกระดับชั้น โดยเฉพาะระดับกลาง และระดับล่าง ให้มีความเข้าใจในการจัดการความรู้ สามารถสร้างและพัฒนาความรู้ ตลอดจน สมรรถนะของตนได้

2. มุ่งพัฒนางาน คือ การพัฒนางานให้มีคุณภาพ และผลสัมฤทธิ์มากขึ้น โดยพัฒนาให้มีขั้นตอนและรูปแบบในการทำงานที่เอื้ออำนวยต่อการจัดการความรู้ภายในหน่วย

3. มุ่งพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การพัฒนา กระบวนการจัดการความรู้ และฐานความรู้ขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น โดยการรวบรวมองค์ความรู้จาก ทุกกลุ่มงาน และองค์ความรู้ที่ได้จากแหล่งอื่นๆ ไปพัฒนาการปฏิบัติงาน และให้มีฐานความรู้ของ งานสำหรับใช้ประโยชน์ในอนาคต

#### 2) การดำเนินการ

จากการศึกษาวิจัยตามกรอบแนวคิดที่ได้กำหนดขึ้น ทำให้ได้ข้อค้นพบ แนวทางการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ ควรดำเนินการ ดังนี้

(1) การวางแผนการจัดการความรู้ ในการวางแผนการจัดการความรู้ของ กองเรือยุทธการนั้น กองเรือยุทธการจะต้องกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ ให้สอดคล้องต่อการ ดำเนินกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ และเป้าประสงค์ขององค์กร และกำหนดเครื่องมือ และมาตรวัดในการประเมินผล เช่นเดียวกับที่ บริษัท Xerox Corporation ได้เสนอว่า องค์กร จะต้องจัดทีมงานเพื่อการวางแผน และจัดการกับโครงสร้างการบังคับบัญชาในการจัดการความรู้ และแนวคิดของ ประพนธ์ ผาสุยชัย ที่ได้เสนอให้องค์กร กำหนดวิสัยทัศน์ หรือทิศทางของการ จัดการความรู้ขององค์กรด้วย ดังนั้น การวางแผนการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ จึงต้องมี การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรให้สอดคล้องกับนโยบายอย่างเป็นระบบ และจัด โครงสร้างการ



บังคับบัญชาของกองเรือยุทธการทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ ให้สามารถแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานต่างๆ ได้

(2) *การระบอบความรู้* ในการระบอบความรู้ของกองเรือยุทธการนั้น กองเรือยุทธการจะต้องระบอบ และบ่งชี้ความรู้ที่จำเป็นในการพัฒนาองค์การ และพัฒนาองค์บุคคล โดยพิจารณาจาก วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์การ ว่าจำเป็นจะต้องมีองค์ความรู้ในแขนงใดบ้าง ตามที่ Jay Liebowitz ได้เสนอไว้ ให้ องค์การค้นหาว่า องค์การมีความรู้ อะไรบ้าง ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้อะไรที่องค์การจำเป็นต้องมีบ้าง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด ของ ประพนธ์ ผาสุขยัต ที่ได้เสนอว่า การจัดการความรู้ขององค์การ จำเป็นจะต้องเข้าใจ วัตถุประสงค์ของการดำเนินการ ว่าอะไรคือจุดมุ่งหมายในการทำกิจกรรมในแต่ละครั้ง ซึ่งแนวคิด ของ วิจารย์ พานิช ก็ได้มีการมุ่งเน้นขั้นตอนของการกำหนดความรู้นี้ด้วยเช่นกัน ดังนั้น การวางแผนการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ จึงต้องมีการ พัฒนาทักษะและความรู้ของบุคคลใน องค์การ ด้วยการจัดกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึง ความรู้ ความชำนาญ ในการทำงาน ตลอดจน ความรู้ ความชำนาญ ในการจัดการความรู้ อย่างสอดคล้องกัน ของผู้ปฏิบัติงาน และจะต้องให้ความสำคัญกับการให้ความร่วมมือจากทุกระดับในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นระดับผู้บังคับบัญชา หรือ ผู้ปฏิบัติงาน

(3) *การค้นหาความรู้* ในการค้นหาความรู้ของกองเรือยุทธการนั้น กองเรือยุทธการจะต้องค้นหาความรู้ที่ต้องการ ว่าปัจจุบันกองเรือยุทธการมีความรู้โดยอยู่แล้วบ้าง และอยู่ในรูปแบบใด ถูกเก็บอยู่ที่ไหน และมีความเพียงพอ เหมาะสม หรือทันสมัยหรือไม่ แล้วพิจารณา ความต้องการของความรู้ว่ายังต้องการความรู้ใดเพิ่มเติมอีกบ้าง ดังเช่น แนวคิดของ Michael J. Marquardt ที่เสนอว่า องค์การจะต้องแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์ และมีผลต่อการดำเนินงานจาก แหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ และสอดคล้องกับ Jay Liebowitz ที่ได้เสนอว่า การสร้างและแสวงหาความรู้ นั้น องค์การจะต้องทราบว่ามีความรู้ใดที่จำเป็นต้องมี แล้วองค์การจะต้องหาวิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่างๆ ที่มีอยู่กระจัดกระจายให้มารวมไว้ในสถานะที่สามารถนำมาใช้ได้ สำหรับแนวคิดของ ประพนธ์ ผาสุขยัต และแนวคิดของ วิจารย์ พานิช ก็ได้มีการมุ่งเน้น ขั้นตอนของการเสาะหาความรู้ที่ต้องการเช่นกัน ดังนั้น การวางแผนการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ จึงต้องมีการกระตุ้นเรื่องการเรียนรู้ทั่วทุกระดับในองค์การ และจะต้องมีการสนับสนุนให้ กำลังพลมีส่วนร่วมในการแสวงหาความคิดใหม่ๆ ทั้งในและนอกระบบการทำงานปกติ และนำมาปรับการทำงานให้สอดคล้องกับรูปแบบการทำงานของกองเรือยุทธการ อีกทั้ง กองเรือยุทธการยังจะต้องให้ความสำคัญกับการประสานงานและการสื่อสารกับหน่วยงานต่างๆ ในการถ่ายทอดวิธี

ปฏิบัติที่เป็นระบบ ซึ่งรวมถึงการส่งต่อข่าวสารข้อมูล ซึ่งจะทำการกำลังพลเกิดการรับรู้เกี่ยวกับวิธีการเรียนรู้ของตนเอง และของเพื่อนร่วมงาน

(4) การสร้างและพัฒนาความรู้ ในการสร้างและพัฒนาความรู้ของกองเรือยุทธการนั้น กองเรือยุทธการจะต้อง นำความรู้ทั้งหมดที่องค์การมี มาทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อให้เกิดเป็นสารสนเทศ หรือภูมิปัญญา เพื่อนำไปพัฒนาเป็นนวัตกรรม สิ่งสำคัญคือจะต้องมีบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการแลกเปลี่ยนความรู้กัน ดังเช่นแนวคิดของ Michael J. Marquardt ที่กล่าวว่า การสร้างความรู้ใหม่เกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน การหยั่งรู้ และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล ส่วนแนวคิดของ บริษัท Xerox Corporation เห็นว่า การฝึกอบรมและการเรียนรู้ ต้องมีการฝึกอบรมเพิ่มเติม ตามความต้องการ และตามความจำเป็น สำหรับ Jay Liebowitz เห็นว่า การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ประเภท ความรู้ซ่อนเร้น จะต้องทำด้วยการพบปะกันตัวต่อตัว หรือเป็นกลุ่มองค์การ ซึ่งก็สอดคล้องกับแนวคิดของ ประพนธ์ ผาสุยัค ที่เสนอว่า การสร้างและพัฒนาความรู้มีสิ่งที่เป็นคือกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญที่สุด และยากที่สุด ในการปฏิบัติ นอกจากนี้ วิจารณ์ พานิช ยังได้เน้นถึงการสร้างความรู้โดยให้ทุกคนในองค์การนำประสบการณ์จากการทำงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสกัดความรู้ออกมาจัดเก็บ ดังนั้น การวางแผนการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ จึงต้องมีการจัดการกับบรรยากาศในกองเรือยุทธการ ให้มีบรรยากาศที่ส่งเสริม และให้การสนับสนุน การแลกเปลี่ยนความรู้ของหน่วยงาน และการจัดกระบวนการในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ ให้มีการแสวงหา จัดเก็บ และใช้ความรู้อย่างเป็นระบบ มีการใช้มาตรการในการให้รางวัลและการจูงใจ จากกรณีภาวะผู้นำของผู้บริหาร และมีการบังคับใช้ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เหมาะสม และเอื้ออำนวยต่อการจัดการความรู้ ซึ่งกองเรือยุทธการจะต้องมีการจัดสรร ทรัพยากร และงบประมาณ ให้สามารถสนับสนุน กิจกรรมต่างๆ ที่ทำให้ความรู้ของกำลังพลของกองเรือยุทธการเพิ่มพูนขึ้น และสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง

(5) การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ ในการจัดเก็บและค้นคืนความรู้ของกองเรือยุทธการนั้น กองเรือยุทธการจะต้องทำการจัดเก็บข้อมูล โดยจะต้องแต่งตั้งบุคคลขึ้นทำหน้าที่เป็นกรณีพิเศษ เพื่อนำข้อมูลจากสิ่งที่จดบันทึกนั้นมาเปรียบเทียบ เพื่อปรับความเข้าใจให้เป็นแนวทางและภาษาเดียวกัน ในขั้นนี้ ผู้จัดเก็บจะต้องทำการกลั่นกรองความรู้ เอาเฉพาะองค์ความรู้ที่ต้องการ มาเก็บไว้ในคลังข้อมูลขององค์การ แล้วทำการแยกประเด็นของสาระที่ได้ออกตามดัชนีที่แบ่งแยกไว้ เพื่อจัดระบบข้อมูลสารสนเทศให้เป็นระเบียบ และเข้าใจง่าย ไม่ทำให้เกิดการซ้ำซ้อนหรือสับสนในการค้นคืนหรือนำไปใช้ประโยชน์ ดังที่ Michael J. Marquardt ได้กล่าวว่า องค์การจะต้องกำหนดความรู้สำคัญที่จะต้องเก็บ ต้องพิจารณาถึงวิธีการในการเก็บรักษา และการค้นคืนความรู้ และ Jay Liebowitz ก็ได้กล่าวว่า องค์การต้องประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่

เข้าใจง่ายและใช้ได้ง่าย เพื่อให้ทุกคนในองค์กรมีความเข้าใจตรงกัน นอกจากนี้ แนวคิดของ ประพนธ์ ผาสุขยี่ด ก็ได้เสนอว่า เป็นขั้นตอนของขุมความรู้ที่ทำให้มีการนำความรู้ไปใช้งาน และมีการค่อยๆ ค่อยๆ กระทั่งขึ้นไปเรื่อยๆ และสอดคล้องกับแนวคิดของ วิจารณ์ พานิช ที่ได้เคยระบุไว้ใน ขั้น การจัดบันทึกความรู้สำหรับไว้ใช้งาน และนำไปปรับปรุงความรู้ต่อไป ดังนั้น การวางแผนการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ จึงต้องมีการจัดการให้บุคคลในกองเรือยุทธการมีทักษะและความรู้ในการจัดการความรู้ อย่างสอดคล้องกับการจัดรูปแบบการทำงานในหน้าที่ต่างๆ ของกองเรือยุทธการ จะต้องมีการบริหารงานอย่างริเริ่ม สร้างสรรค์ ให้มีการทดลองหาวิธีการทำงานใหม่ๆ ที่แตกต่างไป มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ช่วยในการประสานงานให้ดีขึ้น และที่สำคัญคือการจัดสรร ทรัพยากร และงบประมาณ อย่างเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ให้สามารถสนับสนุน กิจกรรมต่างๆ ได้

(6) การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ ในการวางแผนการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการนั้น กองเรือยุทธการจะต้องมีการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ซึ่งสามารถเกิดขึ้นทั้งในขั้นตอนหลังการสร้างและพัฒนาความรู้ หรือในขั้นตอนหลังจากการจัดเก็บและค้นคืนความรู้ ดังเช่น Michael J. Marquardt ได้เสนอว่า การกระจาย และการถ่ายโอนความรู้ภายในองค์กร จะต้องมีการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการทำงานขององค์กรด้วย ซึ่งสอดคล้องกันกับแนวคิดของ วิจารณ์ พานิช ที่มีการมุ่งเน้นการนำความรู้ที่ตนได้รับ ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนต่อไป ดังนั้น การจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ จึงต้องมีการให้รางวัล และการจูงใจ กับผู้ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ จะต้องมีการสนับสนุนให้เกิดการคิด หรือการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ และการได้รับการยกย่อง ชมเชย ต่อสาธารณชน เมื่อทำงานประสบความสำเร็จ ซึ่งจะต้องจัดการควบคู่ไปกับการจัดการด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งผู้นำจะต้องคำนึงถึงพัฒนาการของผู้ใต้บังคับบัญชา และต้องหมั่นพัฒนาความสามารถของตนเองในการทำงานอยู่เสมอ และมีการบังคับใช้ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เหมาะสม และเอื้ออำนวยต่อการจัดการความรู้ มีความยืดหยุ่นของระบบการทำงาน

(7) การประเมินผลในการจัดการความรู้ ในการวางแผนการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการนั้น กองเรือยุทธการจะต้องเพิ่มขั้นตอนในการตรวจสอบความก้าวหน้า และความสำเร็จในการดำเนินการจัดการความรู้ ซึ่งสามารถประเมินผลได้จากความรู้ของกำลังพล หรือผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการนำความรู้ไปพัฒนาการทำงาน แล้วนำผลจากการประเมินที่ได้ นำย้อนกลับไปสู่ขั้นตอนการวางแผนการจัดการความรู้ เพื่อให้ผู้บริหารนำไปปรับปรุงแก้ไขแผนการปฏิบัติครั้งต่อไปให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ บริษัท Xerox Corporation ที่ได้เสนอว่า การวัดผลเป็นกระบวนการสำคัญ โดยต้องมีแนวทางสอดคล้องไปตามพัฒนาการของการจัดการความรู้ที่ทำ

ได้ โดยมีการยกย่อง ชมเชย และให้รางวัล เป็นเครื่องมือในการดึงความสนใจ และความร่วมมือของคนในองค์กร ดังนั้น การจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ จึงจำเป็นต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับนโยบายอย่างเป็นระบบ มีการวางแผนให้ครอบคลุมสำหรับการปฏิบัติของกำลังพลในทุกกระดับ มีการกำหนดทิศทางในการจัดการความรู้ และมีการจัดโครงสร้างการบังคับบัญชา เพื่อให้สามารถแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานต่างๆ มีการยึดหยุ่น และกระตุ้นกำลังพลให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะต้องมีการกำหนดมาตรฐาน เกณฑ์การประเมินผล และตัวชี้วัด สำหรับการจัดการความรู้อย่างเป็นรูปธรรม

## 2. อภิปรายผล

การศึกษาหลักการ แนวคิด และกระบวนการจัดการความรู้ สำหรับนำมาประยุกต์ ใช้ในกองเรือยุทธการ โดยพิจารณาหาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ เพื่อแสวงหาแนวทางในการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการนั้น พบว่า กองเรือยุทธการ จำเป็นจะต้องมีการจัดการความรู้ โดยมุ่งเน้นให้มีขั้นตอนในการวางแผนการจัดการความรู้ โดยให้มีการกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ ให้สอดคล้องต่อการดำเนินกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ และเป้าประสงค์ของกองเรือยุทธการ และกำหนดเครื่องมือ และมาตรวัดในการประเมินผล การระบุงค์ความรู้ โดยจะต้องระบุและบ่งชี้ความรู้ที่จำเป็นทั้งในการพัฒนาองค์กร และพัฒนาองค์บุคคล

ในการระบุและบ่งชี้องค์ความรู้ สามารถพิจารณาได้จาก วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร ว่าจำเป็นจะต้องมีองค์ความรู้ในแขนงใดบ้าง เช่น การที่กองเรือยุทธการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในเรื่อง การบังคับใช้กฎหมายทะเล จำนวน 28 ฉบับ นั้น กองเรือยุทธการจำเป็นต้องพิจารณาว่าองค์ความรู้ใดที่จำเป็นต่อการบังคับใช้กฎหมายทะเล จำนวน 28 ฉบับ บ้าง เช่น กฎหมายที่ให้อำนาจทหารเรือทั้ง 28 ฉบับ นั้น มีอะไรบ้าง ขั้นตอนในการตรวจค้น จับกุม การส่งมอบของกลาง และการส่งมอบผู้ต้องหา ฯลฯ

เมื่อกองเรือยุทธการทราบความรู้ที่ต้องการแล้ว จึงต้องทำการค้นหาความรู้ โดยค้นหาความรู้ที่ต้องการ ว่าปัจจุบันกองเรือยุทธการมีความรู้ได้อยู่แล้วบ้าง และอยู่ในรูปแบบใด ถูกเก็บอยู่ที่ไหน และมีความเพียงพอ เหมาะสม หรือทันสมัยหรือไม่ โดยจะต้องระดมแหล่งความรู้ทั้งจากที่เป็นตำรา และจากผู้ที่มิประสบความสำเร็จในการทำงาน แล้วพิจารณาความต้องการของความรู้ว่ายังต้องการความรู้ใดเพิ่มเติมอีกบ้าง เพื่อนำมาทำการสร้างและพัฒนาความรู้ คือนำความรู้ทั้งหมดที่องค์กรมี มาทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อให้เกิดเป็นสารสนเทศ และภูมิปัญญา เพื่อนำไปพัฒนาเป็นนวัตกรรม

ทั้งนี้ กองเรือยุทธการจะต้องคำนึงถึงสิ่งสำคัญ คือ จะต้องจัดให้มีบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการแลกเปลี่ยนความรู้กันให้ได้

เมื่อกองเรือยุทธการสามารถสร้าง และพัฒนาองค์ความรู้ จนเป็นรูปธรรมแล้ว จึงนำความรู้ที่ได้มาทำการจัดเก็บ และเตรียมวิธีในการค้นคืนความรู้ คือจะต้องทำการจัดเก็บข้อมูล แล้วนำข้อมูลจากสิ่งที่ยกขึ้นมานั้นมาเปรียบเทียบ เพื่อปรับความเข้าใจให้เป็นแนวทาง และภาษาเดียวกัน เพื่อจัดระบบข้อมูลสารสนเทศให้เป็นระเบียบ และเข้าใจง่าย ไม่ทำให้เกิดการซ้ำซ้อนหรือสับสนในการค้นคืนหรือนำไปใช้ประโยชน์

นอกจากนี้ กองเรือยุทธการยังจะต้องมีการสนับสนุนให้กำลังพลได้มีโอกาสนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ ซึ่งสามารถเกิดขึ้นทั้งในขั้นตอนหลังการสร้างและพัฒนาความรู้ หรือในขั้นตอนหลังจากการจัดเก็บและค้นคืนความรู้ ซึ่งกองเรือยุทธการจะต้องจัดให้มีการประเมินผลในการจัดการความรู้ อย่างเป็นรูปธรรม โดยจะต้องเพิ่มขึ้นตอนในการตรวจสอบความก้าวหน้า และความสำเร็จในการดำเนินการจัดการความรู้ ซึ่งสามารถประเมินผลได้จากความรู้ของกำลังพล หรือผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการนำความรู้ไปพัฒนาการทำงาน แล้วนำผลจากการประเมินที่ได้ นำย้อนกลับไปสู่ขั้นตอนการวางแผนการจัดการความรู้ เพื่อให้ผู้บริหารนำไปปรับปรุงแก้ไขแผนการปฏิบัติครั้งต่อไปให้ดียิ่งขึ้น

ในการดำเนินการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ จำเป็นจะต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ โดยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ จะต้องให้ความสำคัญต่อการจัดการให้บุคคลภายในกองเรือยุทธการมีทักษะและความรู้ โดยจะต้องมีการจัดให้มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ด้วยวิธีต่างๆ มีการจัดการความร่วมมือจากทุกระดับในกองเรือยุทธการ และจะต้องมีการกระตุ้นเรื่องการเรียนรู้ทุกระดับในองค์กร มีการจัดการกระบวนการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ มีการแสวงหา จัดเก็บ และใช้ความรู้อย่างเป็นระบบ มีการจัดการให้รางวัลและการจูงใจของกองเรือยุทธการ และจะต้องมีการจัดสรรเงินพิเศษ ให้เป็นรางวัล การจูงใจ และการได้รับการยกย่อง ชมเชย ให้กับผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้

นอกจากนี้ กองเรือยุทธการยังต้องให้ความสำคัญกับการจัดการด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารของ โดยจะต้องปลูกจิตสำนึกให้ผู้นำตระหนักถึงจำเป็น และต้องคำนึงถึงความแตกต่างในเรื่องการเรียนรู้และพัฒนาการของผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องมีทักษะในการเก็บข้อมูล และพัฒนาความสามารถของตนเองอยู่เสมอ อีกทั้งยังต้องมีการจัดการ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ของกองเรือยุทธการ ให้มีความเอื้ออำนวยต่อการจัดการความรู้ มีการยกเลิกการบริหาร การปฏิบัติงาน นโยบาย และขั้นตอนการทำงานที่ล้าสมัย โดยแทนที่ด้วยระบบและโครงสร้างที่ใช้การได้ดีกว่า และมีความยืดหยุ่นของระบบการทำงาน มีการจัดรูปแบบการทำงานในหน้าที่ของกองเรือยุทธการ โดยจะต้องมีการปรับปรุงคุณภาพของการทำงานในองค์กรให้ดีขึ้นอยู่เสมอ มีการบริหารงานอย่างริเริ่ม และสร้างสรรค์ มีการจัดการระบบ

เทคโนโลยีสารสนเทศของกองเรือยุทธการ โดยให้นำเทคโนโลยีมาช่วยในการประสานงานให้ดีขึ้น โดยที่มีคนเป็นศูนย์กลางในการใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยให้ทุกคนในองค์กรสามารถเชื่อมโยงและสื่อสารกันได้อย่างทั่วถึง และการใช้เทคโนโลยี เพื่อก่อให้เกิดคลังความรู้ขององค์กรที่ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงได้ และจะต้องมีการจัดสรร ทรัพยากร และงบประมาณ อย่างเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ ยังจะต้องให้ความสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร โดยจะต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับนโยบายอย่างเป็นระบบ มีการค้นหาและแก้ไขจุดบกพร่องในการปฏิบัติงาน มีการจัดโครงสร้างการบังคับบัญชา ทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ เพื่อให้สามารถแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานต่างๆ มีการจัดการความร่วมมือจากทุกระดับในกองเรือยุทธการ โดยจะต้องมีการกระตุ้นเรื่องการเรียนรู้ทุกระดับในองค์กร โดยพิจารณาการจัดให้มีการยกย่อง ชมเชย การให้รางวัล และการจูงใจของกองเรือยุทธการ เพื่อให้เกิดการร่วมมือ ประสานงาน และการสื่อสารของกองเรือยุทธการที่ดีขึ้น โดยจะต้องมีการจัดการบรรยากาศในองค์กรของกองเรือยุทธการ ให้มีการส่งเสริม และสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้ของกำลังพลในหน่วยงาน

ผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ในส่วนที่เกี่ยวข้อง จะต้องให้ความสำคัญในการกำหนดมาตรฐานในการถ่ายทอดความรู้ การจัดให้มีการจัดการความรู้ โดยมุ่งเน้นการปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ โดยจัดการอบรม ชี้แจง เสนอแนะแนวทางการปฏิบัติ และแนวทางในการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยจะต้องปลูกฝังให้กำลังพลมีความต้องการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเองอยู่ตลอดเวลา จึงควรจะทำเอกสารเผยแพร่ให้กำลังพลภายในกองเรือยุทธการอย่างทั่วถึง เพื่อเป็นการจูงใจให้เกิดการปรับปรุงวิธีการถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน และให้เกิดความทันสมัย โดยจะต้องเน้นการเพิ่มบทบาทให้กับผู้บังคับบัญชาในระดับล่าง และผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน โดยผู้บังคับบัญชาระดับสูงจะต้องเพิ่มความใกล้ชิด และความสนใจในการควบคุมการปฏิบัติในภาพรวมทั้งหมดของกองเรือยุทธการ ซึ่งควรจะต้องมีการจัดการเรื่องงบประมาณเร่งด่วนเพื่อให้การสนับสนุนการดำเนินงานตามความจำเป็น

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1.1 ผู้ที่สนใจศึกษาด้านการจัดการความรู้ขององค์กร ควรนำผลการศึกษานี้ ไปศึกษาเพื่อการประยุกต์ใช้ และคิดค้นให้เกิดเป็นตัวแบบในการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับองค์กร

ในรูปแบบต่างๆ ให้มีความหลากหลาย และชัดเจน เพื่อให้แต่ละองค์การสามารถเลือกใช้ได้อย่างเหมาะสม และสามารถดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จได้

1.1.2 ในการศึกษาต่อยอดความรู้ของกองทัพเรือ หรือหน่วยต่างๆ ในกองทัพเรือ ผู้ที่สนใจควรจะศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของหน่วยของตน เพื่อที่จะได้ทราบถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ ซึ่งในแต่ละหน่วยอาจมีปัจจัย หรือวิธีการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันออกไป ดังนั้น จึงควรมีการศึกษาในแง่มุมต่างๆ และแสวงหาวิธีการที่ดีที่สุดในการปฏิบัติ

1.1.3 ในการศึกษากรณีอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ผู้ที่สนใจควรมีการศึกษาถึงทัศนคติของกำลังพลต่อรูปแบบการปฏิบัติงานในหน้าที่ รวมถึงการมีส่วนร่วมของกำลังพลในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

1.1.4 ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ ควรจัดตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ โดยเป็นการจัดกำลังพลมาจากทุกหน่วยขึ้นตรงกองเรือยุทธการ เช่น แต่ละกองเรือจัดผู้ประสานงานจำนวนหนึ่ง มาร่วมเป็นคณะกรรมการในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ แล้วทำหน้าที่ร่วมกัน ตลอดจนเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดการความรู้ในหน่วยของตนเองด้วย

1.1.5 ในการจัดการความรู้ของหน่วย เพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น ผู้บริหาร หรือคณะทำงานในการจัดการความรู้ และกำลังพลภายในหน่วย ควรจะมีการดำเนินการบนพื้นฐานของความรู้ ความเข้าใจ ในแนวคิด หลักการ และกระบวนการ ในการจัดการความรู้ และสามารถร่วมกันคิด แล้วประยุกต์ใช้วิธีการต่างๆ อย่างเหมาะสม

1.1.6 ควรจัดให้มีการอบรมด้านกระบวนการ และวิธีการในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ และจัดให้มีการประชุม สัมมนา แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกำลังพลภายในกองเรือยุทธการ เพื่อให้เกิดการส่งต่อความรู้ และกรรมวิธีในการจัดการความรู้ ไปสู่กำลังพลได้อย่างทั่วถึง และรวดเร็ว

1.1.7 ควรสนับสนุนด้านทรัพยากร และงบประมาณ ในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการเพิ่มมากขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1.1.8 การจัดการความรู้ในหน่วยงานราชการ เป็นเพียงส่วนหนึ่งในการพัฒนาหน่วยงานราชการ โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทั้งนี้ สิ่งสำคัญที่ควรจะต้องพัฒนาควบคู่ไปกับการจัดการความรู้ คือ การสร้างให้ข้าราชการมีความเป็น “มืออาชีพ” ในการปฏิบัติราชการ ซึ่ง นอกจากจะสนับสนุนให้ข้าราชการมีความรู้ความสามารถ และมีทักษะในการทำงานเพิ่มขึ้นแล้ว ยังควรจะต้องมีจิตสำนึกที่ดีในการทำงานเพื่อประชาชน และอุทิศตนเพื่อรับใช้ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และประเพณีตนเป็นคนที่ดีแก่สังคม

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1.2.1 การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดเพียงคำถามเชิงบวก ซึ่งอาจมีผลทำให้ได้ข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามไม่ละเอียดนัก ในการออกแบบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งต่อไป ควรจะกำหนดคำถามทั้งเชิงบวก และเชิงลบด้วย

1.2.2 การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยพบปัญหาเล็กน้อย ในเรื่องของข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม ซึ่งกำลังพลผู้ตอบแบบสอบถามบางคนได้ตอบแบบสอบถามแบบไม่ครบทุกข้อ และบางคนไม่ตั้งใจในการตอบแบบสอบถาม ทำให้ข้อมูลที่ได้ไม่สมบูรณ์และไม่ตรงกับความเป็นจริง จึงต้องคัดแยกแบบสอบถามเหล่านั้นออกไป

1.2.3 ปัญหาจากการสัมภาษณ์ของผู้ให้การสัมภาษณ์ ซึ่งเป็นข้าราชการที่มีชั้นยศต่ำ จึงมักให้ความสนใจในการตอบมาก จึงอาจเป็นการให้คำตอบในลักษณะเอาใจ ไม่ตรงต่อความเป็นจริง แต่ในระหว่างการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยยังพอจะแยกแยะออกได้



## บรรณานุกรม

### บรรณานุกรม

- กระทรวงกลาโหม (2550) “วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์กระทรวงกลาโหม” ค้นคืนวันที่ 17 ตุลาคม 2550 จาก <http://www.mod.go.th>
- กรมกำลังพลทหารเรือ กองทัพเรือ (2550) “กรมกำลังพลทหารเรือ” ค้นคืนวันที่ 4 ตุลาคม 2550 จาก [www.navy.mi.th/person](http://www.navy.mi.th/person)
- กองทัพเรือ (2550) “กองทัพเรือ” ค้นคืนวันที่ 4 ตุลาคม 2550 จาก [www.navy.mi.th](http://www.navy.mi.th)
- กองบัญชาการ กองเรือยุทธการ (2550) “กองเรือยุทธการ” ค้นคืนวันที่ 4 ตุลาคม 2550 จาก [www.navy.mi.th/fleet](http://www.navy.mi.th/fleet)
- กุลชน ธนาพงศธร (2549) “การกำหนดนโยบายสาธารณะ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชานโยบายสาธารณะและการบริหารโครงการ* หน่วยที่ 3 หน้า 109 - 138 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- เกรียงไกร แข็งแรง, พันเอก (2548) “ทหารอาชีพ: ความท้าทายบนทางแพร่งแห่งการปฏิรูป” ค้นคืนวันที่ 6 ตุลาคม 2550 จาก <http://www.taharn.net/kk/48e31.html>
- คณะทำงานพิจารณาและจัดทำเอกสารอ้างอิงกองทัพเรือ ด้านการกำลังพลและระเบียบข้อบังคับ (2541) *เอกสารอ้างอิงกองทัพเรือ 1002 (อทร.1002) การศึกษา* กรุงเทพมหานคร กองทัพเรือ
- คาวิณี ฟ้าสันเทียะ, มงคล อังคศรีทองกุล และวันดี สมิตอุปถัมภ์ (2549) “การพัฒนาการจัดการความรู้ของบุคลากร สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 2 จังหวัดสระบุรี ปี 2548” สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 2 จังหวัดสระบุรี
- จักษวิฑู สยวงค์, นาวาตรี (2547) “การฝึกและตรวจสอบความพร้อมด้านองค์บุคคลในกองเรือภาคที่ 3” ใน *เอกสารวิชาการพิจารณาฝ่ายอำนวยการ นครปฐม โรงเรียนเสนาธิการทหารเรือ สถาบันวิชาการทหารเรือชั้นสูง*
- จิราภรณ์ สุชัยมสกา (2548) “แล้วก็มีมาสู่ยุคของ KM” *วารสารการจัดการสมัยใหม่* 3, 1 (มกราคม) : 1 - 9
- จุมพล หนิมพานิช (2548) *การบริหารจัดการภาครัฐใหม่: หลักการ แนวคิด และกรณีตัวอย่างของไทย* นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- เฉลิมพงษ์ มีสมนัย (2547) “การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์” *วารสารการจัดการสมัยใหม่* 2, 2 (กรกฎาคม) : 131 - 139

- \_\_\_\_\_ (2548) “การบริหารองค์การและการจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่โดยใช้ HR Scorecard” วารสารการจัดการสมัยใหม่ 3, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม): 80 – 92
- \_\_\_\_\_ (2549) “แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 1 หน้า 1 - 57 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- เฉลิมพงษ์ มีสมนัย, สมศักดิ์ เจตสุรกันต์ (2549) “การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ เกื้อกูล” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 7 หน้า 1 - 74 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- ชลธิศ ชีระฐิติ (2548) “การบริหารการเปลี่ยนแปลง” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารภาครัฐ* หน่วยที่ 8 หน้า 143 - 184 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- \_\_\_\_\_ (2548) “การจัดการเชิงกลยุทธ์” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารภาครัฐ* หน่วยที่ 9 หน้า 185 - 227 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- ชินรัตน์ สมสืบ (2549) “การนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชานโยบายสาธารณะและการบริหารโครงการ* หน่วยที่ 5 หน้า 190 - 272 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- \_\_\_\_\_ (2549) “การประเมินผลนโยบายสาธารณะ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชานโยบายสาธารณะและการบริหารโครงการ* หน่วยที่ 6 หน้า 273 - 346 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- ชุติมา หาญเผชิญ (2548?) “การบริหารภาครัฐแนวใหม่” ค้นคืนวันที่ 9 พฤศจิกายน 2550 จาก [person.ddc.moph.go.th/bwc/knowledge/freshy\\_1.ppt](http://person.ddc.moph.go.th/bwc/knowledge/freshy_1.ppt)
- ดรรรชนี บุญเหมือนใจ (2548) “TQM กับ ต้นทุนคุณภาพ” วารสารการจัดการสมัยใหม่ 3, 1 (มกราคม): 45 – 49
- ครุณี ไร่เปี่ยม (2549) “แนวทางการจัดการความรู้ ของสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงศึกษาธิการ” สารนิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ไทรรัตน์ โภคพลากรณ์ (2549) “การสรรหาและการเลือกสรร” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 3 หน้า 47 - 52 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

\_\_\_\_\_ (2549) “การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 4 หน้า 1 - 66 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์, สุพิน เกษาคุปต์ (2549) “การเพิ่มพูนประสิทธิภาพและการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 8 หน้า 1 - 61 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ถวิลวดี บุรีกุล (2548) “การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารภาครัฐ* หน่วยที่ 10 หน้า 229 - 272 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2548) “การบริหารเชิงยุทธศาสตร์กับการพัฒนาระบบราชการไทย” คั่นคืนวันที่ 6 ตุลาคม 2550 จาก

[http://www.opdc.go.th/thai/E\\_Newsletter/july48/management.htm](http://www.opdc.go.th/thai/E_Newsletter/july48/management.htm)

\_\_\_\_\_ (2548) “แนวคิดความเชื่อมโยงระหว่าง ยุทธศาสตร์ โครงการ และงบประมาณ” คั่นคืนวันที่ 19 พฤศจิกายน 2550 จาก

[http://www.opdc.go.th/thai/strategic\\_transfer/data/Tosaporn.ppt](http://www.opdc.go.th/thai/strategic_transfer/data/Tosaporn.ppt)

เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ (2547) “KPI & Balanced Scorecard” *วารสารการจัดการสมัยใหม่* 2, 2 (กรกฎาคม) : 1 - 14

\_\_\_\_\_ (2548) “การบริหารยุทธศาสตร์ภาครัฐ: กระแสของการบริหารสมัยใหม่” *วารสารการจัดการสมัยใหม่* 3, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม) : 16 - 26

ชิพล กาญจนนิต (2548) “กลยุทธ์การถ่ายโอนความรู้ในองค์กร กรณีศึกษา โรงงานบีโตรเคมี” รายงานการศึกษาแบบอิสระเชิงวิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิชาการพัฒนาความสามารถทางการแข่งขันเชิงอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

ธีรนนท์ นันทขว้าง, พันเอก (2549) “การจัดการความรู้ – บทบาทใหม่ในกิจการทหารทหาร” คั่นคืนวันที่ 8 ธันวาคม 2550 จาก

[http://www.tortaharn.net/contents/index.php?option=com\\_content&task=view&id=74&Itemid=75](http://www.tortaharn.net/contents/index.php?option=com_content&task=view&id=74&Itemid=75)

- นงนารถ เพชรสม (2549) “การสร้างและพัฒนาระบบการบริหารงานภาครัฐ” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารองค์การภาครัฐ* หน่วยที่ 6 หน้า 1 - 49 นนทบุรี  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- นราธิป ศรีราม (2549) “การจัดองค์การเพื่อดำเนินกลยุทธ์” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐกิจ* หน่วยที่ 7 หน้า 1 - 62 นนทบุรี  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- นฤดม ชวนะเสน, นาวาเอก (2545) “การพัฒนาด้านการกำลังพลของกองทัพเรือตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการ” ใน *เอกสารประจำภาค นครปฐม วิทยาลัยการทัพเรือ สถาบันวิชาการทหารเรือชั้นสูง*
- นำทิพย์ วิภาวิน (2548) *ห้องสมุดมีชีวิต* นนทบุรี รุ่งโรจน์อินเตอร์กรุ๊ป
- บดินทร์ วิจารณ์, นาวาอากาศโท (2547) *การจัดการความรู้สู่ปัญญาปฏิบัติ* กรุงเทพมหานคร  
เอ็กซ์เปอร์เน็ท
- บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2547) *การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ* กรุงเทพมหานคร  
จิววัฒน์เอ็กซ์เพรส
- บุญรอด สมทัศน์ (2549) “นโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม” ค้นคืนวันที่ 17 ตุลาคม 2550 จาก <http://www1.mod.go.th>
- บุรชัย ศิริมหาสาร (2550) *จัดการความรู้สู่ความเป็นเลิศ* กรุงเทพมหานคร แสงดาว
- ปรัชญา โพธิ์ช้อย, นาวาตรี (2549) “การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้กับกองพันทหารราบนาวิกโยธินในพื้นที่ภาคใต้” ใน *เอกสารวิจัยหลักสูตรเสนาธิการทหารเรือ นครปฐม วิทยาลัยการทหารเรือ สถาบันวิชาการทหารเรือชั้นสูง*
- ประกอบ ใจมั่น (2547) “การพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่น สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ” *วิทยานิพนธ์ปริญญา ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*
- ประชุม รอดประเสริฐ (2539) “การบริหารโครงการ” ค้นคืนวันที่ 1 พฤศจิกายน 2550 จาก <http://isc.ru.ac.th/data/ED0001235.doc>
- ประพนธ์ ภาสุขยัต (2547) *การจัดการความรู้ฉบับมือใหม่หัดขับ* กรุงเทพมหานคร ไชโย
- ปรัชญนันท์ นิลสุข (2549) “องค์กรแห่งการเรียนรู้ การจัดการสารสนเทศและการจัดการเทคโนโลยี” ค้นคืนวันที่ 3 ธันวาคม 2550 จาก [www.gotoknow.org/blog/prachyanun](http://www.gotoknow.org/blog/prachyanun)

- ปราโมทย์ หลงเจริญ, นาวาตรี (2548) “การบริหารจัดการความรู้ในสถาบันวิชาการทหารเรือชั้นสูง” ใน *เอกสารวิจัยหลักสูตรเสนาธิการทหารเรือ นครปฐม โรงเรียนเสนาธิการทหารเรือ สถาบันวิชาการทหารเรือชั้นสูง*
- ปาริฉัตร สุขขนันท์ (2547) “องค์กรอัจฉริยะ: องค์กรแห่งการเรียนรู้” ค้นคืนวันที่ 3 ตุลาคม 2550 จาก [www.dss.go.th/dssweb/st-articles/files/sti\\_12\\_2547\\_Learning\\_Org\\_2.pdf](http://www.dss.go.th/dssweb/st-articles/files/sti_12_2547_Learning_Org_2.pdf)
- ปิยนิตย์ โอนพรัตน์วิบูล (2548) “ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศกับการบริหารภาครัฐ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารภาครัฐ หน่วยที่ 4 หน้า 183 - 251* นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547) *การจัดการความรู้: พื้นฐานการประยุกต์ใช้* กรุงเทพมหานคร เอ็กซ์เปอร์เน็ท
- พรณา อินตางาม (2549) “การจัดการความรู้ของหัวหน้ากลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชนกระทรวงสาธารณสุข” *วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล มหาวิทยาลัยนเรศวร*
- พหล สง่าเนตร, พลตรี (2546) “การพัฒนากองทัพบกให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อเป็นหลักประกันความมั่นคงของชาติในยุคโลกาภิวัตน์” ใน *เอกสารวิจัยส่วนบุคคล หลักสูตรวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 46* กรุงเทพมหานคร วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
- พิมล ธนพิพัฒนศิริ (2548) “การบริหารจัดการงบประมาณตามแผนยุทธศาสตร์” ค้นคืนวันที่ 10 ตุลาคม 2550 จาก <http://www.spo.moph.go.th/news/suphanbug.ppt>
- พีระศักดิ์ พัวพันธ์พงษ์, นาวาเอก (2548) “การประยุกต์ใช้ระบบการฝึกและศึกษาแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ทางความสามารถ เป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาบุคลากรของกองทัพเรือ” ใน *เอกสารประจำภาค นครปฐม วิทยาลัยการทัพเรือ สถาบันวิชาการทหารเรือชั้นสูง*
- ไพบุลย์ ปะวะเสนะ (2547) “การบริหารจัดการความรู้” ค้นคืนวันที่ 3 ตุลาคม 2550 จาก [www.cgd.go.th/Library/knowledge/article/KM.pdf](http://www.cgd.go.th/Library/knowledge/article/KM.pdf)
- เพ็ญศรี มีสมนัย (2549) “การจัดการภาครัฐแนวใหม่” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารองค์กรภาครัฐ หน่วยที่ 3 หน้า 1 - 51* นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- มนุชญ์ วัฒนโกเมร (2546) “การปรับตัวของข้าราชการต่อการพัฒนาระบบราชการ” ค้นคืนวันที่ 20 พฤศจิกายน 2550 จาก <http://203.155.16.66/mn02.ppt>

- มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (2546) “มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้”  
*สารนารู้อประจำสัปดาห์ 2003 (Magazine Online)* 14, 1 (พฤศจิกายน) คั่นคั่นวันที่ 3  
 ตุลาคม 2550 จาก [http://www.ku.ac.th/magazine\\_online2003/ku\\_knowledge2.html](http://www.ku.ac.th/magazine_online2003/ku_knowledge2.html)
- เมธินี จิตติขานนท์ (ม.ป.ป.) “การบริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์” คั่นคั่นวันที่ 21 พฤศจิกายน  
 2550 จาก [www.dopa.go.th/iad/subject/RBM.doc](http://www.dopa.go.th/iad/subject/RBM.doc)
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549) “ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารองค์กรภาครัฐ” ใน *เอกสารการ  
 สอนชุดวิชาการบริหารองค์กรภาครัฐ* หน่วยที่ 1 หน้า 1 - 37 นนทบุรี  
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- รุ่งศักดิ์ เชื้อแก้ว (2546) “การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้: ศึกษากรณี บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด”  
*วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*
- เรวัต แสงสุริยงค์ (2547) “การบริการอิเล็กทรอนิกส์: ตัวแบบสำหรับการให้บริการสาธารณะของ  
 ไทย” *วิทยานิพนธ์ปริญญา รัฐศาสตร์ ดุษฎีบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*
- โรงเรียนนายทหารพรคนาวิน (2550) *แนวทางการปฏิบัติ นายทหารนักเรียนหลักสูตรพรรค  
 นาวิน นครปฐม สถาบันวิชาการทหารเรือชั้นสูง*
- วรรณภา โพธิ์น้อย (2549) “การประเมินผลการปฏิบัติงานและการบริหารผลงาน” ใน *ประมวล  
 สารชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 6 หน้า 1 - 47 นนทบุรี  
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- วันทนา เมืองจันทร์ (2548) “การจัดการความรู้ที่ฝังลึกในตัวคน” *วารสารสถาบันพัฒนาผู้บริหาร  
 การศึกษา* 22, 4 (เมษายน) : 1 - 9
- วิจารณ์ พานิช (2548) *การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ* กรุงเทพมหานคร สุขภาพใจ
- \_\_\_\_\_. (2548) “การจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยนเรศวร” คั่นคั่นวันที่ 10 ตุลาคม 2550  
 จาก [http://blogspot.com/2005/04/blog-post\\_25.html](http://blogspot.com/2005/04/blog-post_25.html)
- \_\_\_\_\_. (2548) “ทศปฏิบัติสู่ความเป็นองค์กรเรียนรู้ของหน่วยราชการ” คั่นคั่นวันที่ 1  
 พฤศจิกายน 2550 จาก <http://www.kmi.or.th>
- \_\_\_\_\_. (2548) “องค์กรเรียนรู้และการจัดการความรู้” คั่นคั่นวันที่ 1 พฤศจิกายน 2550  
 จาก <http://www.kmi.or.th>
- \_\_\_\_\_. (2549) “การจัดการความรู้ คือ อะไร: ไม่ทำไม่รู้” คั่นคั่นวันที่ 1 ตุลาคม 2550 จาก  
[http://qa.rmu.ac.th/index.php?option=com\\_newsfeeds&Itemid=7](http://qa.rmu.ac.th/index.php?option=com_newsfeeds&Itemid=7)

- วิทยาลัยการปกครอง (2549) “การจัดการความรู้ Knowledge Management: KM” ค้นคืนวันที่ 1 ตุลาคม 2550 จาก [http://www.dopa.go.th/iad/km/km\\_des.html#km1](http://www.dopa.go.th/iad/km/km_des.html#km1)
- สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ (2548) “การจัดการความรู้” ศูนย์ประกันคุณภาพ การศึกษา ส.จ.พ. QA-NEWS: KMITNB 4, 23 (ธันวาคม) ค้นคืนวันที่ 11 ตุลาคม 2550 จาก [www.qa.kmitnb.ac.th/qa\\_news/2548/QANEWS109\\_25481201.pdf](http://www.qa.kmitnb.ac.th/qa_news/2548/QANEWS109_25481201.pdf)
- สถาบันวิชาการทหารเรือชั้นสูง (2550) “การจัดการความรู้ สถาบันวิชาการทหารเรือชั้นสูง” ค้นคืนวันที่ 4 มิถุนายน 2550 จาก <http://www.navy.mi.th/ians/>
- สมจิตร หล้าวรรณะ, นาวาตรี (2548) “การพัฒนากองทัพเรือ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” ใน เอกสารวิจัยหลักสูตรเสนาธิการทหารเรือ นครปฐม โรงเรียนเสนาธิการทหารเรือ สถาบันวิชาการทหารเรือชั้นสูง
- สมบัติ กุสุมาวดี (2548) “การจัดการความรู้ในองค์กร จากกรุงถึงสังคมไทย” วารสารเสนาธิปไตย 54, 3 (กันยายน) : 1 – 9
- สมพร เพ็ญจันทร์ (2549) “การวิเคราะห์และสังเคราะห์นโยบายสาธารณะ” ใน ประมวลสาระ ชุดวิชานโยบายสาธารณะและการบริหารโครงการ หน่วยที่ 4 หน้า 139 - 189 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- สุจิต บุญบงการ (2548?) “ยุทธศาสตร์ (Strategy) เพื่อเสริมสร้างการพัฒนาและการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี (Good Governance)” ค้นคืนวันที่ 6 สิงหาคม 2550 จาก [www.stabundamrong.go.th/sarn/sarn%2038.doc](http://www.stabundamrong.go.th/sarn/sarn%2038.doc)
- สุชาติ กิจชนะเสรี (2549) “การก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้” ค้นคืนวันที่ 14 สิงหาคม 2550 จาก [www.dmsc.moph.go.th/km/kcorner/docs/knowledgebase.doc](http://www.dmsc.moph.go.th/km/kcorner/docs/knowledgebase.doc)
- สุพร เสียนสลาย (2549) “การบริหารการดำเนินงานบริการสาธารณะ” ใน เอกสารการสอนชุด วิชาการบริหารองค์กรภาครัฐ หน่วยที่ 2 หน้า 1 - 56 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- \_\_\_\_\_ (2549) “การประเมินผลโครงการ” ใน ประมวลสาระชุดวิชานโยบายสาธารณะ และการบริหารโครงการ หน่วยที่ 14 หน้า 395 - 460 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2549) “การพัฒนาระบบราชการไทย ตอน การบริหารราชการแนวใหม่” ค้นคืนวันที่ 6 สิงหาคม 2550 จาก [http://www.opdc.go.th/thai/angle/angle\\_1.pdf#search=%22Angle\\_1.pdf%22](http://www.opdc.go.th/thai/angle/angle_1.pdf#search=%22Angle_1.pdf%22)



- สำนักงานอัยการสูงสุด (2550) “ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) เพื่อให้ดำเนินการจัดการความรู้ตามเป้าหมาย KM” ค้นคืนวันที่ 1 กันยายน 2550 จาก [http://www.km.ago.go.th/main/Key\\_Success.html](http://www.km.ago.go.th/main/Key_Success.html)
- เสน่ห์ จัยโต (2548) *องค์การสมัยใหม่* พิมพ์ครั้งที่ 2 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- \_\_\_\_\_ (2548) *การบริหารนวัตกรรมแนวใหม่* พิมพ์ครั้งที่ 2 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- \_\_\_\_\_ (2549) “ตัวแบบนโยบายสาธารณะ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชา นโยบายสาธารณะ และการบริหารโครงการ* หน่วยที่ 2 หน้า 49 - 108 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- ไสว โลจนะศุกฤกษ์ (2549) “องค์กรแห่งการเรียนรู้และการบริหารความรู้” ค้นคืนวันที่ 3 ตุลาคม 2550 จาก [www2.diw.go.th/km/knowledge](http://www2.diw.go.th/km/knowledge)
- บุษณา แซ่เตี้ยว (2547) *การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้: สร้างองค์กรอัจฉริยะ* กรุงเทพมหานคร สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
- อนงค์ทิพย์ เอกแสงศรี (2548) “การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารภาครัฐ* หน่วยที่ 6 หน้า 1 - 52 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- อรวรรณ น้อยภักดี (2549) “เทคนิคการบริหารองค์กรภาครัฐ” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารองค์กรภาครัฐ* หน่วยที่ 8 หน้า 1 - 76 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- David Whetten and Kim Cameron. (1998). *Developing Management Skills*. 2 rd ed. New York: Harpercollins College Publishers.
- Ikujiro Nonaka. (2006). *Knowledge Based Management Synthesizing East and West*. JICA: Ministry of Education with the Collaboration of JICA.
- Kuczaj Timo (2001) “Knowledge Management Process Model” ค้นคืนวันที่ 3 ตุลาคม 2550 จาก [www.inf.vtt.fi/publications/2001/p455.pdf](http://www.inf.vtt.fi/publications/2001/p455.pdf).
- Michael Marquardt. *การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้* แปลและเรียบเรียงจาก *Building the Learning Organization* โดย บดินทร์ วิจารณ์ และวีรวัช มาฆะสีรานนท์ (2549) กรุงเทพมหานคร ธรรมมลการพิมพ์.
- Norman Gaither and Greg Frazier. (2002). *Operations Management*. 9 th ed. Ohio: R.R.Donnelley.

Robert Vecchio, Grey Hearn and Grey Southey. (1998). *Organizational Behaviour*. 2 nd ed. NSW: Harcourt Brace & Marrick Ville.

Rusli Abdullah, Mohd Hasan Selamat. (2005). "A Framework for Knowledge Management System Implementation in Collaborative Environment for Higher Learning Institution." *Journal of Knowledge Management Practice: Universiti Putra Malaysia*. (March): 69 – 81.

Thomas H. Davenport and Laurence Prusak. *การจัดการความรู้ แพลและเรียบเรียงจาก Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know* โดย วิทัศน์ วิเทศ (2542) กรุงเทพมหานคร เอ อาร์ บีซิเนสเพรส.

## ภาคผนวก

**ภาคผนวก ก**

**รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย**

### รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

1. ชื่อ รศ.ดร.เฉลิมพงษ์ มีสมนัย  
 สถานที่ทำงาน สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
 วุฒิการศึกษา กศ.บ., พบ.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์), สส.ค. (การบริหารสังคม)  
 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
 ประสบการณ์และความชำนาญ สำเร็จการศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต และเป็นรองศาสตราจารย์  
 ประจำวิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์ โดยตรง
2. ชื่อ นาวาเอก ปรีดิวัฒน์ ศิลกนรรณรณ  
 สถานที่ทำงาน กองการฝึกกองเรือยุทธการ กองเรือยุทธการ กองทัพเรือ  
 วุฒิการศึกษา วฟ.บ., รพ.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์  
 ประสบการณ์และความชำนาญ ดำรงตำแหน่ง หัวหน้ากองพัฒนาการฝึก กองการฝึก กองเรือ  
 ยุทธการ กองทัพเรือ และเป็นหัวหน้าทีมงานจัดการความรู้ย่อยที่ 1 กองทัพเรือ
3. ชื่อ นาวาเอก กิตติพงษ์ ทิพย์เสถียร  
 สถานที่ทำงาน กองการศึกษา กรมกำลังพลทหารเรือ กองทัพเรือ  
 วุฒิการศึกษา วฟ.บ. โรงเรียนนายเรือ  
 ประสบการณ์และความชำนาญ ดำรงตำแหน่ง หัวหน้าแผนกการศึกษาในประเทศ กอง  
 การศึกษา กรมกำลังพลทหารเรือ กองทัพเรือ และเป็นคณะทำงานทีมงาน  
 จัดการความรู้ย่อยที่ 1 กองทัพเรือ
4. ชื่อ นาวาโท วศิน สระศรีดา  
 สถานที่ทำงาน กองเรือภาคที่ 1 กองเรือยุทธการ กองทัพเรือ  
 วุฒิการศึกษา วฟ.บ. โรงเรียนนายเรือ  
 ประสบการณ์และความชำนาญ ดำรงตำแหน่ง นายทหารสื่อสาร แผนกสื่อสาร กองเรือภาคที่ 1  
 กองเรือยุทธการ กองทัพเรือ และเป็นเลขานุการ คณะทำงานการจัดการความรู้  
 กองเรือภาคที่ 1 กองเรือยุทธการ กองทัพเรือ

5. ชื่อ นาวาโท นรพัชร ทาอินทร์  
สถานที่ทำงาน กองจัดการ สำนักงานปลัดบัญชาทหารเรือ กองทัพเรือ  
วุฒิการศึกษา วฟ.บ. โรงเรียนนายเรือ  
ประสบการณ์และความชำนาญ ดำรงตำแหน่ง หัวหน้าแผนกวิชาการ กองจัดการ สำนักงาน  
ปลัดบัญชาทหารเรือ กองทัพเรือ และเป็นผู้ช่วยเลขานุการ อนุกรรมการจัดการ  
ความรู้ กองทัพเรือ

**ภาคผนวก ข**

**แบบสอบถาม**

## แบบสอบถามเพื่อการศึกษาวิจัย

### เรื่อง แนวทางการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ

#### คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาวิจัย เรื่อง แนวทางการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาหลักการ แนวคิด และกระบวนการจัดการความรู้สำหรับนำมาประยุกต์ใช้ในกองเรือยุทธการ ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ และแสวงหาแนวทางในการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ

แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ

ส่วนที่ 4 ข้อมูลความคิดเห็นต่อแนวทางในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ

ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานเพื่อกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ จึงขอความกรุณาจากท่านในการตอบแบบสอบถามทุกข้อ ตามความคิดเห็นที่เป็นจริงของท่าน เพื่อประโยชน์ต่อการวิจัย และนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการต่อไป และขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูง ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

นาวาตรี พงศ์กลิน เคลือบทอง



### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคล

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  ที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับท่าน

#### 1. ระดับชั้นยศ

- 1) สัญญาบัตร  2) ต่ำกว่าสัญญาบัตร

#### 2. อายุราชการ (นับจากวันสำเร็จการศึกษา)

- 1) ไม่เกิน 1 ปี  2) 1 - 5 ปี  3) 6-10 ปี  4) 10ปีขึ้นไป

#### 3. อัตราเงินเดือนในปัจจุบัน (ไม่นับเงินรายได้พิเศษอื่นๆ)

- 1) ไม่เกิน 10,000 บาท  2) 10,000 – 20,000 บาท  3) มากกว่า 20,000 บาท

#### 4. ระดับการศึกษา (ไม่นับการศึกษาหลักสูตรพิเศษ)

- 1) ต่ำกว่าปริญญาตรี  2) ปริญญาตรี  3) สูงกว่าปริญญาตรี

#### 5. การทำงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน ตรงตามสายงานที่สำเร็จการศึกษาหรือไม่

- 1) ตรง  2) ไม่ตรง

#### 6. สายงานที่ดำรงตำแหน่ง

- 1) ผู้ปฏิบัติงานหน่วยบก  2) ผู้ปฏิบัติงานหน่วยเรือ

#### 7. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในสายงานปัจจุบัน (นับระยะเวลารวม กรณีย้ายตำแหน่ง หรือสถานที่ทำงาน แต่ยังทำงานเช่นเดียวกับสายงานที่ทำในปัจจุบัน)

- 1) ไม่เกิน 1 ปี  2) 1 - 5 ปี  3) 6-10 ปี  4) 10ปีขึ้นไป

#### 8. ท่านเคยเข้ารับการอบรมในหลักสูตรพิเศษ ที่สามารถนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานปัจจุบันเพิ่มเติมหรือไม่

- 1) เคย  2) ไม่เคย

#### 9. ท่านเคยมีส่วนร่วมในการถ่ายทอดความรู้ เช่น การเขียนบทความ การเขียน/แปลตำรา หรือเป็นผู้บรรยายความรู้ในหลักสูตรต่างๆ ภายในกองเรือยุทธการหรือไม่

- 1) เคย  2) ไม่เคย

**ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ**

**คำชี้แจง** กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องใดช่องหนึ่งของปัจจัยแต่ละข้อ ที่ท่านเห็นว่า “มีผลต่อตัวท่าน และหน่วยงาน (ภาพรวมในระดับหน่วยขึ้นตรงกองเรือยุทธการ) ของท่าน ในการจัดการความรู้ อย่างไร”

ข้อที่	ปัจจัยในด้านต่างๆ	ระดับความคิดเห็น				
		มีผล อย่างยิ่ง	มีผล	ไม่ แน่ใจ	ไม่มีผล	ไม่มีผล อย่างยิ่ง
<b>ด้านการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร</b>						
1.	การกำหนดทิศทาง การจัดการความรู้ของหน่วย					
2.	การกำหนดมาตรฐาน และตัวชี้วัด สำหรับการจัดการความรู้					
3.	การวิเคราะห์ หาจุดบกพร่อง ในการจัดการความรู้					
<b>ด้านการจัดโครงสร้างการบังคับบัญชา</b>						
4.	โครงสร้างสายการบังคับบัญชา ที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนขั้นตอนในการทำงานได้					
5.	การออกแบบ โครงสร้างหน่วยงาน เพื่อให้มีการแก้ปัญหา และเกิดการเรียนรู้ ในการจัดการความรู้					
6.	การจัด โครงสร้างแบบไม่เป็นทางการ เพื่อการแก้ปัญหาใน การทำงานต่างๆ ในการจัดการความรู้					
<b>ด้านการมีทักษะและความรู้ของบุคคลในองค์กร</b>						
7.	ความรู้ ความเข้าใจ ในการจัดการความรู้ ของกำลังพล ภายในหน่วย					
8.	ความพยายามจับกลุ่มรวมตัว เพื่อร่วมทำกิจกรรมในการ แลกเปลี่ยนความรู้ภายในหน่วย					
9.	ความตั้งใจมุ่งศึกษา ค้นคว้า และนำความรู้ที่ได้รับ ไป ประยุกต์ใช้ในการทำงาน					
<b>ด้านความร่วมมือจากทุกระดับในองค์กร</b>						
10.	ความคาดหวัง และกระตุ้น เรื่องการเรียนรู้ที่ทุกระดับ ภายในหน่วย ไม่ว่าจะในระดับผู้บังคับบัญชา หรือ ผู้ปฏิบัติงาน					
11.	การมองเห็นภาพรวมกว้างกว่าหน้าที่เฉพาะของตน และ ปรับการทำงานให้สอดคล้องกับรูปแบบการทำงานเหล่านั้น					
12.	การมีส่วนร่วมในการแสวงหาความคิดใหม่ๆ ในวิธีการ จัดการความรู้ ทั้งในและนอกระบบการทำงานปกติ					

ข้อที่	ปัจจัยในด้านต่างๆ	ระดับความคิดเห็น				
		มีผล อย่างยิ่ง	มีผล	ไม่ แน่ใจ	ไม่มีผล	ไม่มีผล อย่างยิ่ง
<b>ด้านการประสานงานและการสื่อสาร</b>						
13.	การชี้แจง อธิบาย ให้เข้าใจวัตถุประสงค์ ในการปฏิบัติ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ของหน่วย					
14.	การประสานงานกับหน่วยงานข้างเคียง ในการค้นหา แลกเปลี่ยน และจัดเก็บความรู้					
15.	การถ่ายทอดวิธีปฏิบัติของหน่วย ซึ่งรวมถึง วิธีการสร้าง การจัดเก็บ และการเข้าถึงความรู้ ตลอดจน การถ่ายทอด บทเรียนที่หน่วยได้รับ					
<b>ด้านบรรยากาศในองค์การ</b>						
16.	บรรยากาศที่ทำให้กำลังพลมีโอกาสรวมตัวกัน เพื่อ แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน					
17.	บรรยากาศของหน่วยที่มีการเปิดเผย และไว้วางใจซึ่งกัน และกัน					
18.	ความมีอิสระที่จะพูดถึงสิ่งที่ตัวเองคิด และสิ่งที่เกี่ยวข้องกับ เรื่องที่คุณได้เรียนรู้มา					
<b>ด้านกระบวนการจัดการความรู้</b>						
19.	การจัดกิจกรรมในการร่วมแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน					
20.	การดำเนินการจัดการความรู้ตามขั้นตอนในการสร้าง การ จัดเก็บ และการเข้าถึงความรู้					
21.	การเรียนรู้การจัดการความรู้ของกำลังพลภายในหน่วย เพื่อ เสริมสมรรถนะหลักให้เข้มแข็งขึ้น					
<b>ด้านการให้รางวัลและการจูงใจ</b>						
22.	การจัดสรรเงินพิเศษ ให้เป็นรางวัลและการจูงใจให้กับ ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของหน่วย					
23.	การได้รับการยกย่อง ชมเชย เมื่อกำลังพลมีการคิด และ ทดลองทำสิ่งใหม่ๆ อย่างสร้างสรรค์ จนประสบความสำเร็จ ในการทำงาน					
24.	การยกย่อง และให้รางวัล สำหรับทีมงานจัดการความรู้ของ หน่วย ที่ได้มีการดำเนินกิจกรรม และพัฒนาหน่วยงานอย่าง ต่อเนื่อง					

ข้อที่	ปัจจัยในด้านต่างๆ	ระดับความคิดเห็น				
		มีผล อย่างยิ่ง	มีผล	ไม่ แน่ใจ	ไม่มีผล	ไม่มีผล อย่างยิ่ง
<b>ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร</b>						
25.	ผู้บังคับบัญชา ที่คำนึงถึงการเรียนรู้และพัฒนาการของ ผู้ใต้บังคับบัญชา					
26.	ผู้บังคับบัญชา ที่พัฒนาความสามารถของตนเอง ในการจะ ดำเนินการบริหารงานแบบปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ที่ เปลี่ยนแปลง					
27.	ผู้บังคับบัญชา ที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างกระบวนการ เรียนรู้ที่เหมาะสมให้กับหน่วย					
<b>ด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ</b>						
28.	การยกเลิกนโยบาย การบริหาร การปฏิบัติ และขั้นตอนการ ทำงานที่ล้าสมัย แล้วแทนที่ด้วยระบบการทำงาน และ โครงสร้างที่พัฒนาจากการจัดการความรู้					
29.	กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่มีความยืดหยุ่นของระบบการทำงาน และการสนับสนุนความต้องการในการสร้างนวัตกรรม					
30.	การยอมรับข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากบุคคล หรือหน่วยงาน แล้วนำมาปรับให้เป็นประสบการณ์การเรียนรู้ที่สร้างสรรค์					
<b>ด้านรูปแบบการทำงานในหน้าที่</b>						
31.	การทำกิจกรรมในการจัดการความรู้ ที่ไม่ทำให้เวลาในการ ปฏิบัติงานประจำลดลง					
32.	การกำหนดเวลาในการศึกษาหลักสูตรต่างๆ เกี่ยวกับการ จัดการความรู้อย่างเพียงพอต่อเนื้อหาสาระที่จำเป็น					
33.	ความเต็มใจที่จะไม่ทำตามรูปแบบเดิมๆ เพื่อให้เกิดการ ทดลองวิธีการทำงานใหม่ๆ ที่ดีกว่า					
<b>ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ</b>						
34.	การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนกำลังพล ให้สามารถดำเนินกิจกรรมในการจัดการความรู้ได้อย่าง คล่องตัว					
35.	การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อช่วยให้ทุกคนในองค์กร เชื่อมโยงและสื่อสารกัน ได้อย่างทั่วถึง					

ข้อที่	ปัจจัยในด้านต่างๆ	ระดับความคิดเห็น				
		มีผล อย่างยิ่ง	มีผล	ไม่ แน่ใจ	ไม่มีผล	ไม่มีผล อย่างยิ่ง
36.	การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อจัดเก็บความรู้ของหน่วย ซึ่งทุกคนในหน่วยสามารถเข้าถึงได้					
<b>ด้านทรัพยากรและงบประมาณ</b>						
37.	การจัดกำลังพลเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ ด้วย จำนวนคนที่เหมาะสม					
38.	การจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอ ในการดำเนินกิจกรรม การจัดการความรู้ของหน่วย					
39.	การสนับสนุนวัสดุ อุปกรณ์ที่จำเป็น ในการดำเนินกิจกรรม การจัดการความรู้ของหน่วย					

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกอง  
เรื้อยยุทธการ

**คำชี้แจง** กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องใดช่องหนึ่งของปัจจัยแต่ละข้อ ที่ท่านเห็นว่า “มีผลต่อประสิทธิผล ในการจัดการความรู้ของกองเรื้อยยุทธการ อย่างไร”

ข้อที่	ปัจจัยในด้านต่างๆ	ระดับความมีผล ต่อประสิทธิผล		
		มาก	ปานกลาง	น้อย
<b>ด้านการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ</b>				
1.	การกำหนดทิศทาง การจัดการความรู้ของหน่วย			
2.	การกำหนดมาตรฐาน และตัวชี้วัด สำหรับการจัดการความรู้			
<b>ด้านการจัดโครงสร้างการบังคับบัญชา</b>				
3.	โครงสร้างสายการบังคับบัญชา ที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนขั้นตอนในการทำงานได้			
4.	การจัด โครงสร้างแบบไม่เป็นทางการ เพื่อการแก้ปัญหาในการทำงานต่างๆ ในการจัดการความรู้			
<b>ด้านการมีทักษะและความรู้ของบุคคลในองค์การ</b>				
5.	ความรู้ ความเข้าใจ ในการจัดการความรู้ ของกำลังพลภายในหน่วย			
6.	ความตั้งใจมุ่งศึกษา ค้นคว้า และนำความรู้ที่ได้รับ ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน			
<b>ด้านความร่วมมือจากทุกระดับในองค์การ</b>				
7.	การมองเห็นภาพรวมกว้างกว่าหน้าที่เฉพาะของตน และปรับการทำงานให้สอดคล้องกับรูปแบบการทำงานเหล่านั้น			
8.	การมีส่วนร่วมในการแสวงหาความคิดใหม่ๆ ในวิธีการจัดการความรู้ ทั้งในและนอกระบบการทำงานปกติ			
<b>ด้านการประสานงานและการสื่อสาร</b>				
9.	การชี้แจง อธิบาย ให้เข้าใจวัตถุประสงค์ ในการปฏิบัติ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ของหน่วย			
10.	การถ่ายทอดวิธีปฏิบัติของหน่วย ซึ่งรวมถึง วิธีการสร้าง การจัดเก็บ และการเข้าถึงความรู้ ตลอดจน การถ่ายทอดบทเรียนที่หน่วยได้รับ			
<b>ด้านบรรยากาศในองค์การ</b>				
11.	บรรยากาศที่ทำให้กำลังพลมีโอกาสรวมตัวกัน เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน			

ข้อที่	ปัจจัยในด้านต่างๆ	ระดับความมีผล ต่อประสิทธิผล		
		มาก	ปานกลาง	น้อย
12.	ความมีอิสระที่จะพูดถึงสิ่งที่ตัวเองคิด และสิ่งที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่คุณได้เรียนรู้มา			
<b>ด้านกระบวนการจัดการความรู้</b>				
13.	การจัดกิจกรรมในการร่วมแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน			
14.	การดำเนินการจัดการความรู้ตามขั้นตอนในการสร้าง การจัดเก็บ และการเข้าถึงความรู้			
<b>ด้านการให้รางวัลและการจูงใจ</b>				
15.	การจัดสรรเงินพิเศษ ให้เป็นรางวัลและการจูงใจให้กับผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของหน่วย			
16.	การได้รับการยกย่อง ชมเชย เมื่อกำลังพลมีการคิด และทดลองทำสิ่งใหม่ๆ อย่างสร้างสรรค์ จนประสบความสำเร็จในการทำงาน			
<b>ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร</b>				
17.	ผู้บังคับบัญชา ที่คำนึงถึงการเรียนรู้และพัฒนาการของผู้ใต้บังคับบัญชา			
18.	ผู้บังคับบัญชา ที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างกระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสมให้กับหน่วย			
<b>ด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ</b>				
19.	การยกเลิกนโยบาย การบริหาร การปฏิบัติ และขั้นตอนการทำงานที่ล้าสมัย แล้วแทนที่ด้วยระบบการทำงาน และโครงสร้างที่พัฒนาจากการจัดการความรู้			
20.	การยอมรับข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากบุคคล หรือหน่วยงาน แล้วนำมาปรับให้เป็นประสบการณ์การเรียนรู้ที่สร้างสรรค์			
<b>ด้านรูปแบบการทำงานในหน้าที่</b>				
21.	การกำหนดเวลาในการศึกษาหลักสูตรต่างๆ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ อย่างเพียงพอต่อเนื้อหาสาระที่จำเป็น			
22.	การทำกิจกรรมในการจัดการความรู้ ที่ไม่ทำให้เวลาในการปฏิบัติงานประจำลดลง			
<b>ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ</b>				
23.	การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนกำลังพล ให้สามารถดำเนินกิจกรรมในการจัดการความรู้ได้อย่างคล่องตัว			
24.	การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อจัดเก็บความรู้ของหน่วย ซึ่งทุกคนในหน่วยสามารถเข้าถึงได้			

ข้อที่	ปัจจัยในด้านต่างๆ	ระดับความมีผล ต่อประสิทธิผล		
		มาก	ปานกลาง	น้อย
<b>ด้านทรัพยากรและงบประมาณ</b>				
25.	การจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอ ในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของหน่วย			
26.	การสนับสนุนวัสดุ อุปกรณ์ที่จำเป็น ในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของหน่วย			

ที่มา: พัฒนาและดัดแปลงมาจาก Ten steps to a learning organization (Kline, Peter & Suanders, Bernard 1993: 44-45 (อ้างใน วีระวัฒน์ ปิ่นนิคามัย 2544: 162)) และ The Knowledge Management Assessment Tool: KMAT (The American Productivity & Quality Center: APQC และ บริษัท Arthur Andersen (1995) (อ้างใน ปรัชญา โพธิ์ชัย 2549: 73 – 75))



**ตอนที่ 4 ข้อมูลความคิดเห็นต่อแนวทางในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ**

โปรดให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมต่อการดำเนินการต่างๆ ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ

**1. การจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการมีปัญหาใดบ้างที่จะต้องแก้ไข**

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

**2. ควรทำอย่างไร เพื่อให้การจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ**

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

**3. ควรทำอย่างไร เพื่อให้การดำเนินการของกองเรือยุทธการสามารถปฏิบัติพันธกิจได้บรรลุเป้าหมาย**

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

**ภาคผนวก ก**

**แบบสัมภาษณ์**

## แบบสัมภาษณ์เพื่อการศึกษาวิจัย

### เรื่อง แนวทางการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ

#### คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาวิจัย เรื่อง แนวทางการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาหลักการ แนวคิด และกระบวนการจัดการความรู้สำหรับนำมาประยุกต์ใช้ในกองเรือยุทธการ ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ และแสวงหาแนวทางในการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ

การเก็บข้อมูล ใช้วิธีการสัมภาษณ์ โดยมุ่งหาคำตอบจากแนวความคิดของผู้เชี่ยวชาญ และผู้ปฏิบัติงานโดยตรง ที่เกี่ยวข้องกับ การจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ

การดำเนินการสัมภาษณ์นี้ แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. เลือกกลุ่มเป้าหมายจาก นักวิชาการ คณะกรรมการฯ และผู้รับผิดชอบของหน่วยต่างๆ
2. สร้างสัมพันธภาพ แนะนำตัวผู้สัมภาษณ์
3. ชี้แจงวัตถุประสงค์การสัมภาษณ์ สร้างความมั่นใจและไว้วางใจในการแสดงความคิดเห็น

คิดเห็น

4. ขออนุญาตบันทึกการสัมภาษณ์ และนำข้อมูลการสัมภาษณ์กลับไปศึกษาทบทวน โดยจะถือเป็นความลับ ไม่ระบุชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

ใช้เวลาในการสัมภาษณ์รวมประมาณ 0.5 - 1 ชั่วโมง

ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานเพื่อกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ จึงขอความกรุณาจากท่านในการตอบแบบสัมภาษณ์ทุกข้อ ตามความคิดเห็นที่เป็นจริงของท่าน เพื่อประโยชน์ต่อการวิจัยและนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการต่อไป และขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูง ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสัมภาษณ์มา ณ โอกาสนี้

นาวาตรี พงศ์กลิน เคลือบทอง

**ข้อมูลความคิดเห็นต่อแนวทางในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ**

**1. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ**

1.1 ท่านคิดว่า ปัจจัยในด้าน “การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร” มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการหรือไม่ อย่างไร

.....  
.....

1.2 ท่านคิดว่า ปัจจัยในด้าน “การจัดโครงสร้างการบังคับบัญชา” มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการหรือไม่ อย่างไร

.....  
.....

1.3 ท่านคิดว่า ปัจจัยในด้าน “การมีทักษะและความรู้ของบุคคลในองค์กร” มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการหรือไม่ อย่างไร

.....  
.....

1.4 ท่านคิดว่า ปัจจัยในด้าน “ความร่วมมือจากทุกระดับในองค์กร” มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการหรือไม่ อย่างไร

.....  
.....

1.5 ท่านคิดว่า ปัจจัยในด้าน “การประสานงานและการสื่อสาร” มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการหรือไม่ อย่างไร

.....  
.....

1.6 ท่านคิดว่า ปัจจัยในด้าน “บรรยากาศในองค์กร” มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการหรือไม่ อย่างไร

.....  
.....

1.7 ท่านคิดว่า ปัจจัยในด้าน “กระบวนการจัดการความรู้” มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการหรือไม่ อย่างไร

.....  
.....

1.8 ท่านคิดว่า ปัจจัยในด้าน “การให้รางวัลและการจูงใจ” มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการหรือไม่ อย่างไร

.....  
.....

1.9 ท่านคิดว่า ปัจจัยในด้าน “ภาวะผู้นำของผู้บริหาร” มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการหรือไม่ อย่างไร

.....  
.....

1.10 ท่านคิดว่า ปัจจัยในด้าน “กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ” มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการหรือไม่ อย่างไร

.....  
.....

1.11 ท่านคิดว่า ปัจจัยในด้าน “รูปแบบการทำงานในหน้าที่” มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการหรือไม่ อย่างไร

.....  
.....

1.12 ท่านคิดว่า ปัจจัยในด้าน “ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ” มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการหรือไม่ อย่างไร

.....  
.....

1.13 ท่านคิดว่า ปัจจัยในด้าน “ทรัพยากรและงบประมาณ” มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการหรือไม่ อย่างไร

.....  
.....

**2. ปัจจัยใดที่เป็นจุดแข็ง หรือจุดอ่อน ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ**

2.1 ปัจจัยในด้าน “การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร” เป็น จุดแข็ง/จุดอ่อน เพราะ.....

.....  
.....

- 2.2 ปัจจัยในด้าน “การจัดโครงสร้างการบังคับบัญชา” เป็น จุดแข็ง/จุดอ่อน  
 เพราะ.....
- 2.3 ปัจจัยในด้าน “การมีทักษะและความรู้ของบุคคลในองค์กร” เป็น จุดแข็ง/จุดอ่อน  
 เพราะ.....
- 2.4 ปัจจัยในด้าน “ความร่วมมือจากทุกระดับในองค์กร” เป็น จุดแข็ง/จุดอ่อน  
 เพราะ.....
- 2.5 ปัจจัยในด้าน “การประสานงานและการสื่อสาร” เป็น จุดแข็ง/จุดอ่อน  
 เพราะ.....
- 2.6 ปัจจัยในด้าน “บรรยากาศในองค์กร” เป็น จุดแข็ง/จุดอ่อน  
 เพราะ.....
- 2.7 ปัจจัยในด้าน “กระบวนการจัดการความรู้” เป็น จุดแข็ง/จุดอ่อน  
 เพราะ.....
- 2.8 ปัจจัยในด้าน “การให้รางวัลและการจูงใจ” เป็น จุดแข็ง/จุดอ่อน  
 เพราะ.....
- 2.9 ปัจจัยในด้าน “ภาวะผู้นำของผู้บริหาร” เป็น จุดแข็ง/จุดอ่อน  
 เพราะ.....
- 2.10 ปัจจัยในด้าน “กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ” เป็น จุดแข็ง/จุดอ่อน  
 เพราะ.....
- 2.11 ปัจจัยในด้าน “รูปแบบการทำงานในหน้าที่” เป็น จุดแข็ง/จุดอ่อน  
 เพราะ.....

2.12 ปัจจัยในด้าน “ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ” เป็น จุดแข็ง/จุดอ่อน เพราะ.....

2.13 ปัจจัยในด้าน “ทรัพยากรและงบประมาณ” เป็น จุดแข็ง/จุดอ่อน เพราะ.....

**3. ท่านมีแนวทางในการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการอย่างไร**

3.1 ในด้าน “การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร”

3.2 ในด้าน “การจัดโครงสร้างการบังคับบัญชา”

3.3 ในด้าน “การมีทักษะและความรู้ของบุคคลในองค์กร”

2.4 ในด้าน “ความร่วมมือจากทุกระดับในองค์กร”

3.5 ในด้าน “การประสานงานและการสื่อสาร”

3.6 ในด้าน “บรรยากาศในองค์กร”

3.7 ในด้าน “กระบวนการจัดการความรู้”

3.8 ในด้าน “การให้รางวัลและการจูงใจ”

.....  
.....

3.9 ในด้าน “ภาวะผู้นำของผู้บริหาร”

.....  
.....

3.10 ในด้าน “กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ”

.....  
.....

3.11 ในด้าน “รูปแบบการทำงานในหน้าที่”

.....  
.....

3.12 ในด้าน “ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ”

.....  
.....

3.13 ในด้าน “ทรัพยากรและงบประมาณ”

.....  
.....

4. อื่นๆ

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



**ภาคผนวก ง**  
**การสัมภาษณ์กำลังพลภายในกองเรือยุทธการ**

## การสัมภาษณ์กำลังพลภายในกองเรือยุทธการ

จากการสัมภาษณ์เจาะลึกข้าราชการภายในกองเรือยุทธการ ที่เกี่ยวข้องในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ จำนวน 10 คน ด้วยการใช้แบบสัมภาษณ์ (interview) เป็นเครื่องมือสอบถามในลักษณะสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth Interview) โดยผู้วิจัยได้เตรียมคำถามไว้ก่อนล่วงหน้า พบว่า มีการเสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการไว้อย่างหลากหลาย ทำให้ผู้วิจัยสามารถนำมาพิจารณากำหนดให้เหมาะสมกับการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการได้ ดังนี้

**ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1** นาวาเอก ปริดิวัฒน์ ศิลกนรนาถ

สัมภาษณ์ ณ สถานที่ทำงาน วันที่ 1 พ.ค.51 เวลา 09.00 น.

### ข้อมูลส่วนตัว

ขณะสัมภาษณ์ นาวาเอก ปริดิวัฒน์ มีอายุ 42 ปี รับราชการทหารเรือมาเป็นระยะเวลา 19 ปี ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการ กองวิจัยและพัฒนา กองการฝึก กองเรือยุทธการ (หัวหน้าทีมงานจัดการความรู้ย่อยที่ 2 กองเรือยุทธการ) ปฏิบัติงานในสายงานนี้มาแล้วเป็นระยะเวลา 5 ปี เป็นการปฏิบัติงานตรงตามสายงานที่สำเร็จการศึกษา สำเร็จการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาโท อัตราเงินเดือนในปัจจุบันประมาณ 27,000 บาท เคยเข้ารับการอบรมในหลักสูตรพิเศษ ที่สามารถนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานปัจจุบันเพิ่มเติม และเป็นผู้ที่เคยมีส่วนร่วมในการถ่ายทอดความรู้ เช่น การเขียนบทความ การเขียน/แปลตำรา หรือเป็นผู้บรรยายความรู้ในหลักสูตรต่างๆ ภายในกองเรือยุทธการ

### ข้อมูลเกี่ยวกับสมมติฐาน

#### 1. การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

นาวาเอก ปริดิวัฒน์ เห็นว่า การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เพราะเป็นการกำหนดทิศทางความเคลื่อนไหวขององค์กรที่แน่นอน โดยจะต้องมีความชัดเจน และเหมาะสม จึงจะช่วยให้กำลังพลทราบถึงจุดมุ่งหมายและสิ่งที่จะต้องกระทำของหน่วยได้

ปัจจัยนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดแข็งของกองเรือยุทธการ เพราะการกำหนดกลยุทธ์เป็นขีดความสามารถในการบังคับบัญชา และเป็นการแสดงให้เห็นถึงวัตถุประสงค์หลักในการทำงาน ซึ่งจะสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือทำให้กำลังพลปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกันได้ง่าย โดยเฉพาะในหน่วยทหาร

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง ประกาศ หรือแจ้งให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับทราบถึงวิสัยทัศน์ขององค์การ เพื่อให้ทุกคนได้ทราบว่าหน่วยงานต้องการให้กระทำสิ่งใด อย่างไร

## 2. การจัดโครงสร้างการบังคับบัญชา

นาวาเอก ปรีดิวัฒน์ เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการอยู่บ้างในเรื่องของการไหลเวียนถ่ายทอดความรู้ในการทำงานไปตามโครงสร้างการบังคับบัญชา แต่ด้วยสาเหตุที่การจัดโครงสร้างสายการบังคับบัญชาทางทหารสามารถเปลี่ยนแปลงได้ยาก จึงสามารถมองได้ว่าไม่สามารถนำมาเป็นปัจจัยอิสระได้มากนัก

ปัจจัยนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดแข็งของกองเรือยุทธการ เพราะกองเรือยุทธการมีโครงสร้างที่ชัดเจน และมีการแบ่งลำดับชั้นการปกครองที่เด่นชัด

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง ใช้โครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์สูงสุด โดยการจัดการความรู้สามารถกระทำได้ในทุกระดับชั้น ตั้งแต่ระดับผู้บริหารถึงระดับผู้ปฏิบัติงาน กองเรือยุทธการจึงควรมุ่งเน้นการดำเนินการจัดการความรู้ และการทำงานไปพร้อมๆ กัน และทำให้ทุกระดับชั้นภายในของกองเรือยุทธการ จัดให้มีการกระจายอำนาจลงไปยังระดับชั้นต่างๆ

## 3. การมีทักษะและความรู้ของบุคคลในองค์การ

นาวาเอก ปรีดิวัฒน์ เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เนื่องจากทักษะของทุกคนในองค์การ นั้น หากยังมีมากจะยิ่งช่วยให้เกิดการจัดการความรู้ง่ายขึ้น เพราะกำลังพลจะสามารถช่วยกันจัดการความรู้ได้พร้อมๆ กัน ซึ่งจะทำให้องค์การเกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ แล้วจะทำให้คนที่มีความรู้ที่น้อย สามารถพัฒนาความรู้ตามคนอื่น ได้

ปัจจัยนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดแข็งของกองเรือยุทธการ เพราะกองเรือยุทธการมีมีการทำงานในลักษณะที่มุ่งจัดการความรู้อยู่แล้ว ซึ่งกำลังพลต่างก็มีทักษะ และความรู้ที่หลากหลาย

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง ส่งเสริมให้กำลังพลได้มีการพัฒนาทักษะ และใฝ่หาความรู้เพิ่มเติม ทั้งในเรื่องกระบวนการจัดการความรู้ และองค์ความรู้อื่นๆ เพื่อให้ทันกับวิทยาการ และเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าอยู่เสมอ

## 4. ความร่วมมือจากทุกระดับในองค์การ

นาวาเอก ปรีดิวัฒน์ เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เพราะความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจ กันทำงาน จะช่วยให้การจัดการความรู้สำเร็จได้ง่ายขึ้น และจะได้รับผลสำเร็จ นอกจากนี้การที่กำลังพลให้ความร่วมมือยังอาจทำให้องค์การได้องค์ความรู้ใหม่ๆ ที่ไม่ได้คาดคิด

ปัจจัยนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดแข็งของกองเรือยุทธการ เพราะข้าราชการในกองเรือยุทธการมีระเบียบวินัยดี และพร้อมที่จะให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน หรือดำเนินการใดๆ ให้กับองค์การ

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง ชี้แจงให้กำลังพลในแต่ละระดับ ได้เห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับหากให้ความร่วมมือ ในการปฏิบัติมากขึ้น

#### 5. การประสานงานและการสื่อสาร

นาวาเอก ปริดิวัฒน์ เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ ซึ่งจะทำให้หน่วยต่างๆ เกิดความเข้าใจตรงกัน และเข้าใจในความต้องการของกองเรือยุทธการ นอกจากนี้ ยังจะทำให้กำลังพลทราบถึงประโยชน์ที่กำลังจะเกิดขึ้นแก่ตนเอง และองค์การ รวมถึงจะทราบได้ว่า ตนจะเข้าไปมีส่วนร่วมได้อย่างไร

ปัจจัยนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดแข็งของกองเรือยุทธการ เพราะกำลังพลส่วนใหญ่ สำเร็จการศึกษาจากสถาบันเดียวกัน และมีความรู้สึกเหมือนเป็นพี่น้องกัน การติดต่อประสานงาน จึงสามารถกระทำได้ง่ายและรวดเร็ว

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง ชี้แจงให้ทุกหน่วยเห็นตรงกันว่า การทำงานจะต้องผ่านงานกันหลายหน่วย ฉะนั้น เมื่องานออกไปจากหน่วยแล้ว จะต้องมีการติดตาม และร่วมดำเนินการกับหน่วยอื่นต่อไป เพื่อช่วยให้หน่วยที่ประสบปัญหา สามารถแก้ไข และดำเนินการต่อไปได้

#### 6. บรรยากาศในองค์การ

นาวาเอก ปริดิวัฒน์ เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เนื่องจากบรรยากาศในองค์การที่ดี จะทำให้คนภายในองค์การเกิดความรู้สึกที่อยากสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ขึ้นมา ซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติงานดีขึ้น

ปัจจัยนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดแข็งของกองเรือยุทธการ เนื่องจากการที่กำลังพลที่ สำเร็จการศึกษามาจากสถาบันเดียวกันมา แล้วได้มาทำงานร่วมกันอีก ก็ย่อมจะมีบรรยากาศที่เป็นมิตร และง่ายต่อการพูดคุย แลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นกัน

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง ส่งเสริมบรรยากาศใน องค์การ โคนส่งเสริมที่จัดบริการในการทำงาน ได้แก่ 1) พฤติกรรมของผู้นำ โดยให้ยอมรับตนเองว่ามีผลต่อบรรยากาศในองค์การหรือสถานที่ทำงาน 2) การจัดการภายใน เช่นการให้ความสำคัญกับรูปแบบการทำงาน สถานที่ทำงาน และ 3) การระบุแนวทางการสร้างบรรยากาศในองค์การไว้ในกลยุทธ์ขององค์การด้วย

### 7. กระบวนการจัดการความรู้

นาวาเอก ปรีดิวัฒน์ เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เนื่องจากการที่ผู้ปฏิบัติงาน มีความรู้ความเข้าใจในขั้นตอนการปฏิบัติของการจัดการความรู้ จะช่วยให้การดำเนินการในการจัดการความรู้เป็นไปตามขั้นตอน ง่าย และชัดเจน

ปัจจัยนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดแข็งของกองเรือยุทธการ เพราะกองเรือยุทธการได้มีการกำหนด และกำหนดหน่วยงานที่เป็นผู้เชี่ยวชาญไว้อย่างชัดเจน รวมทั้งจัดให้กำลังพลได้มีการพัฒนาตนเองตามความต้องการในหลักสูตรต่างๆ

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง จัดทำสารบัญชความรู้ และผู้เชี่ยวชาญในเรื่องต่างๆ ไว้ในคลังข้อมูลของกองเรือยุทธการ เพื่อให้ผู้ที่ต้องการค้นคว้าได้ทราบว่าจะสามารถหาแหล่งความรู้ได้จากใคร ที่ไหน

### 8. การให้รางวัลและการจูงใจ

นาวาเอก ปรีดิวัฒน์ เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เพราะเป็นการชักจูงให้คนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการจัดการความรู้

ปัจจัยนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนของกองเรือยุทธการ เนื่องจาก ยังไม่มีการกำหนดมาตรการการให้รางวัลกับผู้ปฏิบัติงานในด้านนี้อย่างชัดเจน

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง กำหนดมาตรการการให้รางวัลหรือแรงจูงใจ โดยเฉพาะในรูปของตัวเงิน โดยที่มีค่าใช้จ่ายให้กับผู้ที่เข้าร่วมในการจัดการความรู้ แต่ให้กับผู้ที่สละเวลาออกเหนือจากการปฏิบัติงานประจำ มาช่วยดำเนินกิจกรรม ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานพิเศษ

### 9. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

นาวาเอก ปรีดิวัฒน์ เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เพราะผู้บริหารเป็นกลไกสำคัญในการดำเนินการ หากผู้บริหารเข้ามาลงมือทำงานแล้ว ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นกลไกลำดับต่อๆ มา ก็จะมีความตั้งใจในการปฏิบัติมากขึ้น

ปัจจัยนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดแข็งของกองเรือยุทธการ เพราะ ผู้นำทางทหารมีการกำหนดนโยบาย เป้าหมายที่ชัดเจน มีการตั้งคณะกรรมการการจัดการความรู้เพื่อดำเนินการ และติดตามผลอย่างใกล้ชิด

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง ให้ผู้บริหารประกาศนโยบายอย่างเป็นทางการ เมื่อได้ลงนามในประกาศนโยบาย ก็ต้องทำการประชุมชี้แจงนโยบายให้ชัดเจน ผู้บริหารต้องเป็นผู้ริเริ่มและลงมือทำให้เห็นเด่นชัด มิใช่แค่การมอบหมายงานแต่เพียงอย่างเดียว

### 10. กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ

นาวาเอก ปรีดิวัฒน์ เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เนื่องจากการปฏิบัติ หรือการดำเนินการใดๆ จะต้องอ้างอิง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ดังนั้น ถ้า กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่มีอยู่ ไม่มีความชัดเจน ก็จะทำให้การดำเนินการต่างๆ ไม่ต่อเนื่อง และไม่สำเร็จในที่สุด

ปัจจุบันนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดแข็งของกองเรือยุทธการ เพราะกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่มีใช้ในกองเรือยุทธการ มีความชัดเจน และครอบคลุมในการปฏิบัติ สามารถเข้าใจได้โดยไม่ต้องตีความ

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง ปรับปรุง แก้ไข และยกเลิก กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการจัดการความรู้ สิ่งใดที่อยู่ในอำนาจของกองเรือยุทธการ ก็สามารถดำเนินการ ได้ทันที แต่ถ้าสิ่งใดที่เกินอำนาจ ก็ต้องเสนอขอแก้ไขต่อกองทัพเรือต่อไป

### 11. รูปแบบการทำงานในหน้าที่

นาวาเอก ปรีดิวัฒน์ เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการไม่มากนัก เพราะ การจัดการความรู้จะเป็นการพัฒนาการปฏิบัติงาน โดยจะทำให้การปฏิบัติงานในรูปแบบเดิมๆ ถูกปรับเปลี่ยนให้ดียิ่งขึ้น

ปัจจุบันนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดแข็งของกองเรือยุทธการ เพราะ กองเรือยุทธการ มีนโยบายในการผลักดัน หมุนเวียนกำลังพล ให้ปฏิบัติงานในหลายๆ ตำแหน่งหน้าที่ เพื่อให้เกิดการเพิ่มพูนความรู้ และความเชี่ยวชาญ

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้ทำงานเชิงรุก มากกว่าการทำงานในเชิงรับ

### 12. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

นาวาเอก ปรีดิวัฒน์ เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เนื่องจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยให้การจัดการความรู้เป็นระเบียบ สะดวก และง่าย ดังนั้น ถ้าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศรองรับต่อการจัดการความรู้ ก็จะช่วยส่งเสริม และกระตุ้นการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

ปัจจุบันนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดแข็งของกองเรือยุทธการ เพราะกองเรือยุทธการมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่พร้อมรองรับต่อการดำเนินการ รวมทั้งการเข้าถึงระบบข้อมูลความรู้ การติดต่อ ประสานงาน

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง พัฒนาระบบสารสนเทศ เพื่อให้สามารถรองรับความต้องการ โดยให้ผู้ใช้งาน ได้พูดคุยกับผู้ดูแลและพัฒนาระบบ ซึ่งจะทราบถึงความเป็นไปได้และความต้องการของแต่ละฝ่าย

### 13. ทรัพยากรและงบประมาณ

นาวาเอก ปรีดิวัฒน์ เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เนื่องจากการปฏิบัติใดๆ ถ้าขาดทรัพยากรและงบประมาณแล้ว ถึงแม้จะมีการวางแผนที่ดีก็ไม่สามารถปฏิบัติให้สำเร็จได้ โดยเฉพาะ การจะให้ผู้ปฏิบัติไปหาทรัพยากรและงบประมาณเองแล้ว ยังไม่สามารถทำงานนั้นให้สำเร็จได้เลย

ปัจจุบันนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดแข็งของกองเรือยุทธการ เพราะ กองเรือยุทธการมีทรัพยากรและงบประมาณที่เพียงพอต่อการดำเนินการในการจัดการความรู้

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง ปรับงบประมาณที่ต้องการ ให้เกิดเป็นงบประมาณประจำปี ซึ่งจะทำได้รับค่าใช้จ่ายในปีต่อไป สำหรับทรัพยากรบุคคล ก็ให้จัดทำบัญชีรายชื่อผู้เชี่ยวชาญด้านต่างๆ รวมถึงวิธีการติดต่อไว้เพื่ออำนวยความสะดวกความร่วมมือต่อไป

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 นาวาโท วศิน สระศรีดา

สัมภาษณ์ ณ สถานที่ทำงาน วันที่ 4 พ.ค.51 เวลา 10.00 น.

#### ข้อมูลส่วนตัว

ขณะสัมภาษณ์ นาวาโท วศิน มีอายุ 40 ปี รับราชการทหารเรือมาเป็นระยะเวลา 17 ปี ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง หัวหน้าแผนกสื่อสาร กองยุทธการ กองเรือภาคที่ 1 กองเรือยุทธการ (เลขานุการ คณะทำงานการจัดการความรู้ กองเรือภาคที่ 1 กองเรือยุทธการ และเจ้าหน้าที่ในทีมงานจัดการความรู้ย่อยที่ 1 กองเรือยุทธการ) ปฏิบัติงานในสายงานนี้มาแล้วเป็นระยะเวลา 3 ปี เป็นการปฏิบัติงานตรงตามสายงานที่สำเร็จการศึกษา สำเร็จการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี อัตราเงินเดือนในปัจจุบันประมาณ 25,000 บาท เคยเข้ารับการอบรมในหลักสูตรพิเศษ ที่สามารถนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานปัจจุบันเพิ่มเติม และเป็นผู้ที่เคยมีส่วนร่วมในการถ่ายทอดความรู้ เช่น การเขียนบทความ การเขียน/แปลตำรา หรือเป็นผู้บรรยายความรู้ในหลักสูตรต่างๆ ภายในกองเรือยุทธการ

#### ข้อมูลเกี่ยวกับสมมติฐาน

##### 1. การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

นาวาโท วศิน เห็นว่า การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เพราะการกำหนดกลยุทธ์ คือการวางแนวทางการปฏิบัติให้กับหน่วย จะทำให้หน่วยเคลื่อนไหวได้อย่างมีทิศทาง และมุ่งสู่ความสำเร็จได้

ปัจจุบันนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดแข็งของกองเรือยุทธการ เพราะการกำหนดกลยุทธ์สามารถทำได้ง่ายในการบริหารของหน่วยทหาร ซึ่งจะสามารถทำให้เกิดเป็นทิศทางในการเคลื่อนไหวขององค์กรได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็ว

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง มีการกำหนดประเด็นของการจัดการความรู้ไว้ในแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยด้วย

## 2. การจัดโครงสร้างการบังคับบัญชา

นาวาโท วสิน เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เพราะโครงสร้างการบังคับบัญชาของกองเรือยุทธการมีลักษณะเป็นแบบแบ่งตามลำดับชั้น ทำให้การทำงานใดๆ จำเป็นจะต้องอ้างอิงตามคำสั่งผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือกว่าอยู่ตลอดเวลา

ปัจจัยนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนของกองเรือยุทธการ เพราะกองเรือยุทธการมีโครงสร้างในลักษณะแบบรวมศูนย์ ในการปฏิบัติในเรื่องต่างๆ จึงจำเป็นต้องรอการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง มีการปรับลดลำดับชั้นการบังคับบัญชาให้เป็นแนวราบ เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการตัดสินใจ

## 3. การมีทักษะและความรู้ของบุคคลในองค์กร

นาวาโท วสิน เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เนื่องจากทักษะ และความรู้ในการจัดการความรู้มีความจำเป็นต่อกองเรือยุทธการ เพราะองค์ความรู้ส่วนใหญ่ของกองเรือยุทธการเป็นความรู้เฉพาะทาง เช่น การปฏิบัติงานทางเรือ ดังนั้น กองเรือยุทธการจึงจำเป็นต้องรักษาความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลไว้ให้ได้อย่างถาวรวิธี

ปัจจัยนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดแข็งของกองเรือยุทธการ เพราะกองเรือยุทธการมีกำลังพลที่มีประสบการณ์การทำงานสูง และส่วนใหญ่รับราชการมาเป็นเวลานาน ทำให้มีทักษะ และความรู้ที่หลากหลาย ดังนั้น จึงสามารถนำมาถ่ายทอดความรู้ได้เป็นอย่างดี

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง เพิ่มทักษะในการจัดการความรู้ให้กับกำลังพล เพื่อให้ทุกคนรู้ว่าจะนำความรู้ที่ตนมีไปทำอย่างไรต่อไป

## 4. ความร่วมมือจากทุกระดับในองค์กร

นาวาโท วสิน เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เพราะ ความร่วมมือในทุกระดับ จะทำให้องค์กรขนาดใหญ่ เช่น กองเรือยุทธการ สามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างพร้อมเพรียงกัน

ปัจจัยนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนของกองเรือยุทธการ เพราะกองเรือยุทธการมีการจัดโครงสร้างแบบแบ่งแยกแผนกมากมาย ทำให้แต่ละคนต่างก็พยายามรับผิดชอบเฉพาะงานในหน้าที่ของแผนกตน



ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง ชี้แจงให้กำลังพลมีความรู้ ความเข้าใจ ในคุณประโยชน์ของการจัดการความรู้ และความจำเป็นที่กองเรือยุทธการจะต้องจัดการความรู้

#### 5. การประสานงานและการสื่อสาร

นาวาโท วศิน เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ ซึ่งการทำงานใดๆ ไม่สามารถจะกระทำได้ด้วยหน่วยของตนเองเพียงหน่วยเดียว จำเป็นจะต้องมีการขอรับการสนับสนุนจากหน่วยอื่นๆ ด้วย เช่น การขอรับการสนับสนุนวิทยากรมาบรรยาย เป็นต้น อีกทั้ง การสื่อสารข้อมูลต่างๆ ในการปฏิบัติ จะต้องทำให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน มิฉะนั้น หากหน่วยต่างๆ มีความเข้าใจไม่ตรงกันแล้ว จะทำให้การปฏิบัติภารกิจล้มเหลวได้

ปัจจุบันนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดแข็งของกองเรือยุทธการ เพราะกำลังพลโดยรวมแล้ว ต่างก็ทำงานเพื่อกองเรือยุทธการ และกองทัพเรือ เหมือนกัน ในการทำงานจึงมีความเข้าใจในระบบของกองเรือยุทธการ การประสานงานข้ามกองต่างๆ จึงสามารถทำได้โดยง่าย

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง ให้หน่วยต่างๆ จัดตั้งเจ้าหน้าที่ประสานงาน เพื่อทำหน้าที่ติดต่อประสานการปฏิบัติระหว่างหน่วย

#### 6. บรรยากาศในองค์กร

นาวาโท วศิน เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เนื่องจาก การมีบรรยากาศในการเรียนรู้ที่ดี จะทำให้คนภายในองค์กรเกิดความรู้สึกรักที่อยากเรียนรู้ และมีจิตใจที่อยากแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน

ปัจจุบันนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนของกองเรือยุทธการ เนื่องจากในการทำงานปัจจุบัน ต่างก็มีความเครียดในการทำงานของตนเอง และได้รับความกดดันจากผู้บังคับบัญชา ทำให้ไม่มีความรู้สึกรักที่อยากจะทำในภาระนอกเหนือจากภาระงานที่ได้รับ

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง จัดการสร้างบรรยากาศและสถานที่ที่ทำให้เกิดบรรยากาศที่เอื้ออำนวยในการที่กำลังพลจะมาแลกเปลี่ยนความรู้ด้วยความเต็มใจ ทั้งในรูปแบบของสถานที่ หรือแบบเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น

#### 7. กระบวนการจัดการความรู้

นาวาโท วศิน เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เนื่องจาก จะทำให้เป็นการดำเนินการจัดการความรู้อย่างมีขั้นตอน ซึ่งกำลังพลทั้งกองเรือยุทธการ จำเป็นจะต้องมีความรู้ที่ชัดเจนในการจัดการความรู้ ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติกิจกรรมดำเนินการได้อย่างง่าย

ปัจจุบันนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนของกองเรือยุทธการ เพราะกำลังพลในกองเรือยุทธการยังไม่มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการจัดการความรู้ อีกทั้งกระบวนการจัดการความรู้ที่

มีใช้อยู่ในกองเรือยุทธการในปัจจุบัน ยังไม่มีการปรับปรุงให้มีความเหมาะสมกับลักษณะการทำงานของกองเรือยุทธการ

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง ให้ความรู้ ความเข้าใจ ในกระบวนการจัดการความรู้ โดยจัดวิทยากรผู้มีความรู้ ความเข้าใจ มาให้การบรรยาย

#### 8. การให้รางวัลและการจูงใจ

นาวาโท วศิน เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เพราะเป็นการกระตุ้นกำลังพลด้วยการชักจูงให้ทุกคนอยากเข้ามาช่วยเหลือกันทำงาน และช่วยกันทำกิจกรรมในการจัดการความรู้

ปัจจัยนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนของกองเรือยุทธการ เนื่องจาก ปัจจุบันยังไม่มีการดำเนินการในเรื่องของการให้รางวัล และแรงจูงใจกับผู้ปฏิบัติงานในด้านนี้เลย

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง จัดสรรงบประมาณบางส่วน มาใช้ในการให้รางวัล หรือเป็นสิ่งจูงใจ สำหรับผู้ที่ปฏิบัติงานดี หรือสร้างประโยชน์ในด้านการจัดการความรู้ให้กับหน่วยงาน

#### 9. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

นาวาโท วศิน เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เพราะผู้บริหารเป็นเสมือนเครื่องมือหลักขององค์กร โดยทำงานร่วมกับโครงสร้างการบังคับบัญชา ในการสร้างกระแส และความเคลื่อนไหวให้กับองค์กร

ปัจจัยนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนของกองเรือยุทธการ เพราะผู้นำไม่ค่อยเห็นคุณค่าประโยชน์ของการจัดการความรู้ ทำให้มักจะไม่ให้ความสำคัญ และความสนใจ ในการจัดการความรู้

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง ให้ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญ หมั่นติดตามงาน ตรวจสอบขั้นตอนการดำเนินการต่างๆ อย่างใกล้ชิด

#### 10. กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ

นาวาโท วศิน เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เนื่องจาก กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เป็นสิ่งที่อยู่ยง ถาวร เปลี่ยนแปลงได้ยาก และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงแล้วจะทำให้เกิดผลกระทบได้ในวงกว้าง

ปัจจัยนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนของกองเรือยุทธการ เพราะกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่ใช้ในกองเรือยุทธการ ไม่มีความยืดหยุ่นให้กำลังพลที่มีความสามารถออกมาแสดงความสามารถ และไม่อนุญาตให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำเกินคำสั่งของผู้บังคับบัญชา

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง ปรับแต่ง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ให้มีความยืดหยุ่น มีการเปิดโอกาสให้กำลังพลที่มีความรู้ความสามารถออกมาแสดงความคิดเห็น และได้ถ่ายทอดความรู้

### 11. รูปแบบการทำงานในหน้าที่

นาวาโท วศิน เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เพราะ การทำงานจะถูกระงับไว้แล้ว ว่าใคร ตำแหน่งไหน ต้องทำงานในหน้าที่อะไร อย่างไร หากเมื่อทำการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่การงานแล้ว รูปแบบการทำงานจะเปลี่ยนไป ทำให้มีผลกระทบต่อ ประสิทธิภาพ และความรู้ที่แต่ละคนมี

ปัจจัยนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดแข็งของกองเรือยุทธการ เพราะ การทำงานของกำลังพลในกองเรือยุทธการ มีการระดมองค์ความรู้ และมีการสอนต่อกันมาเป็นทอดๆ ในแต่ละรุ่น ด้วยสภาพของการทำงานในตัวของมันเอง

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง พยายามให้หน่วยมี ผู้ชำนาญการทำงานอยู่ด้วย และมีการจัดกำลังพลเข้าเรียนรู้เป็นระยะๆ โดยอาจให้เรียนรู้ในลักษณะของการฝึกงานกับผู้ชำนาญการดังกล่าว

### 12. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

นาวาโท วศิน เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เนื่องจาก ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในกองเรือยุทธการมีขนาดใหญ่ และมีความหลากหลายสาขางาน เมื่อนำมาเชื่อมโยงกันในระบบ จะสามารถสร้างองค์ความรู้ที่หลากหลายได้

ปัจจัยนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนของกองเรือยุทธการ เพราะกำลังพลส่วนใหญ่ในกองเรือยุทธการยังให้ความสนใจในการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศน้อย ไม่มีความรู้ในการใช้ และไม่พยายามเข้ามาศึกษาในการใช้ข้อมูลจากระบบ

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง ให้ความรู้ในการใช้งาน และวิธีการเข้าถึงข้อมูลกับกำลังพลในกองเรือยุทธการให้มากขึ้น

### 13. ทรัพยากรและงบประมาณ

นาวาโท วศิน เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เนื่องจาก การปฏิบัติใดๆ แม้ว่าถ้าขาดทรัพยากรและงบประมาณแล้ว ถึงแม้ว่าการบริหารจัดการจะสามารถแก้ปัญหาได้โดยการใช้การจัดการที่ดีเข้ามาเปลี่ยนแปลงก็ตาม แต่ก็ทำได้แค่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น แต่ไม่สามารถพัฒนางานในระยะยาวได้

ปัจจัยนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนของกองเรือยุทธการ เพราะ กองเรือยุทธการไม่มีการจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณเฉพาะเพื่อใช้ในการจัดการความรู้

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง จัดสรรทรัพยากรและงบประมาณให้กับจัดการความรู้ โดยพิจารณาความต้องการ แล้วจัดสรรให้เพียงพอต่อการใช้งานของหน่วยต่างๆ

**ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3** นาวาโท อมรศักดิ์ ปัทมปราณี

สัมภาษณ์ ณ สถานที่ทำงาน วันที่ 3 พ.ค.51 เวลา 13.00 น.

### ข้อมูลส่วนตัว

ขณะสัมภาษณ์ นาวาโท อมรศักดิ์ มีอายุ 38 ปี รับราชการทหารเรือมาเป็นระยะเวลา 14 ปี ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง หัวหน้าแผนกฝึกและศึกษา กองกำลังพล กองเรือยุทธการ (ผู้รับผิดชอบการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ) ปฏิบัติงานในสายงานนี้มาแล้วเป็นระยะเวลา 7 ปี เป็นการปฏิบัติงานตรงตามสายงานที่สำเร็จการศึกษา สำเร็จการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี อัตราเงินเดือนในปัจจุบันประมาณ 22,000 บาท เคยเข้ารับการอบรมในหลักสูตรพิเศษ ที่สามารถนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานปัจจุบันเพิ่มเติม และเป็นผู้ที่เคยมีส่วนร่วมในการถ่ายทอดความรู้ เช่น การเขียนบทความ การเขียน/แปลตำรา หรือเป็นผู้บรรยายความรู้ในหลักสูตรต่างๆ ภายในกองเรือยุทธการ

### ข้อมูลเกี่ยวกับสมมติฐาน

#### 1. การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ

นาวาโท อมรศักดิ์ เห็นว่า การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เพราะกลยุทธ์เป็นศูนย์กลางของการปฏิบัติของหน่วย โดยหน่วยจะต้องมีการปฏิบัติตามแผนเพื่อให้หน่วยบรรลุตามพันธกิจที่ได้กำหนดไว้

ปัจจุบันนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนของกองเรือยุทธการ เพราะการกำหนดกลยุทธ์ที่ผ่านมาของกองเรือยุทธการ ยังไม่มีการมุ่งเน้นให้มีการจัดการความรู้มากนัก ไม่มีแผนการปฏิบัติใดที่พูดถึงการจัดการความรู้ และไม่มีแนวทางการปฏิบัติที่เป็นกิจกรรมของการจัดการความรู้ โดยเฉพาะ

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง มีการทำแผนกลยุทธ์ โดยมีการระบุที่เด่นชัด ทั้งการทำงาน และงบประมาณ ซึ่งจะต้องมองการกำหนดกลยุทธ์ในภาพรวม โดยการนำแผนการปฏิบัติทั้งหมด ทุกภารกิจ มาคิดรวมกันเป็นแผนกลยุทธ์

#### 2. การจัดโครงสร้างการบังคับบัญชา

นาวาโท อมรศักดิ์ เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เพราะการจัดโครงสร้าง ตำแหน่ง หน้าที่ ในทุกตำแหน่งงาน จะต้องมีความสัมพันธ์กัน แต่ละกลุ่มงานจะต้องมีความสอดคล้อง และต้องมีขอบเขตหน้าที่งานที่ชัดเจน

ปัจจัยนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนของกองเรือยุทธการ เพราะกองเรือยุทธการมีโครงสร้างที่ยากต่อการเปลี่ยนแปลง อีกทั้ง ในการปรับแก้สิ่งกำลังพล จะมีผลกระทบต่อภาระงานอื่นๆ ต่อไปเป็นลูกโซ่ ทำให้ยากต่อการปรับแต่งโครงสร้างภายใน

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง จัดตั้งหน่วยเฉพาะกิจ เช่น คณะกรรมการ เพื่อทำการประชาสัมพันธ์การจัดการความรู้ ทำการวิเคราะห์การดำเนินการหน้าที่ ความรับผิดชอบในแต่ละหน้าที่ แล้วจึงเริ่มมอบหมายภารกิจให้หน่วย และกำลังพล ได้ปฏิบัติ

### 3. การมีทักษะและความรู้ของบุคคลในองค์กร

นาวาโท อมรศักดิ์ เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ และจะมีอิทธิพลมากขึ้นเรื่อยๆ เมื่อการปฏิบัติผ่านไประยะหนึ่ง เพราะทักษะและความรู้ที่มีในกำลังพล จะถูกนำไปต่อยอดอย่างถูกวิธี แล้วความรู้จะก่อตัว และพัฒนาตนเอง พร้อมกับมีการขยายผลความรู้ต่อไปได้ไม่สิ้นสุด

ปัจจัยนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดแข็งของกองเรือยุทธการ เพราะปัจจุบันกองเรือยุทธการนับได้ว่ามีกำลังพลที่มีประสิทธิภาพการทำงาน ทักษะ และความรู้ อยู่มาก และสามารถเป็นบุคคลากรในการให้ความรู้ได้ดี

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง จัดการบรรยายพิเศษ เพื่อเผยแพร่ความรู้ในเรื่องการจัดการความรู้ ให้หน่วยต่างๆ จัดตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ สร้างหน่วยนำร่องของตน แล้วให้คณะกรรมการจากหน่วยต่างๆ ดูงานแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติกันเอง และจึงนำกลับไปพัฒนาหน่วยงานของตน

### 4. ความร่วมมือจากทุกระดับในองค์กร

นาวาโท อมรศักดิ์ เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เพราะ การจัดการความรู้ขององค์กร หมายความว่า จะต้องทำทั้งองค์กร นั่นคือ กำลังพลทุกคนจะต้องร่วมมือร่วมใจกันทำทุกระดับชั้น

ปัจจัยนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนของกองเรือยุทธการ เพราะข้าราชการในกองเรือยุทธการยังไม่มีความร่วมมือในด้านการจัดการความรู้เลย ด้วยสาเหตุที่ไม่มีผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจ ในการปฏิบัติ เมื่อไม่มีใครรู้ ก็ไม่มีใครคิดจะร่วมมือด้วย

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง ทำให้กำลังพลตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ก่อน โคนอาจแต่งตั้งมอบหมายให้คณะกรรมการที่จัดตั้งขึ้นทำหน้าที่ชี้แจงให้กำลังพลแต่ละระดับ ได้ทราบ แลชี้แนะวิธีในการให้ความร่วมมือกับหน่วยของตน

## 5. การประสานงานและการสื่อสาร

นาวาโท อมรศักดิ์ เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ การจัดการความรู้จำเป็นต้องปฏิบัติในวงกว้าง ต้องขอรับการสนับสนุนจากหน่วยต่างๆ ที่มีลักษณะงาน หรือมีองค์ความรู้ที่แตกต่างไป ซึ่งหน่วยต่างๆ ข้างเคียงจะต้องเข้าใจซึ่งกันและกันว่าความต้องการของหน่วยต่างๆ คืออะไร แล้วหน่วยของเราสามารถให้การสนับสนุนได้ในรูปแบบใดบ้าง

ปัจจุบันนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดแข็งของกองเรือยุทธการ เพราะกองเรือยุทธการมีการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยย่อย และระหว่างหน่วยอื่นๆ นอกกองเรือยุทธการอยู่แล้ว ทำให้มีขีดความสามารถในการประสานงานอย่างมาก

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง ก่อตั้งศูนย์ประสานงาน เช่น การกำหนดให้กองการฝึก กองเรือยุทธการ เป็นศูนย์ประสานงานการปฏิบัติของทุกหน่วยขึ้นตรง กองเรือยุทธการ โดยที่หน่วยต่างๆ ก็จะต้องมีเจ้าหน้าที่ประสานงานของหน่วย ทำหน้าที่ดังกล่าวร่วมกันด้วย

## 6. บรรยากาศในองค์กร

นาวาโท อมรศักดิ์ เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เนื่องจาก การที่จะดึงเอาความรู้ออกมาจากตัวบุคคลจะต้องพบกับอุปสรรคมากมายในด้าน ความเต็มใจ การยอมรับ การกล้าเปิดเผย ซึ่งล้วนแล้วแต่จะต้องเกิดจากบรรยากาศภายในองค์กร ที่ชักจูงให้กลุ่มคนดังกล่าวยินยอมที่จะแลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างเต็มใจ

ปัจจุบันนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนของกองเรือยุทธการ เนื่องจากการปกครองระบอบทหาร มีการใช้ยศ ระบบอาวุโส และวินัยทหาร ทำให้เกิดความเกรงกลัวขึ้นกับผู้ได้บังคับบัญชา ทำให้ไม่กล้าที่จะแสดงความรู้ที่ตนมี ด้วยกลัวว่าจะทำเกินหน้าเกินตาอาวุโส ซึ่งอาจจะถูกมองให้เป็นผลลบได้

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง รมรงค์ให้หน่วยต่างๆ กำหนดเวทีในการแลกเปลี่ยนความรู้ สังสรรค์ เช่น การรับประทานอาหารร่วมกันระหว่างผู้นำจากแต่ละหน่วย

## 7. กระบวนการจัดการความรู้

นาวาโท อมรศักดิ์ เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เนื่องจาก การดำเนินการในการจัดการความรู้จำเป็นต้องทำเป็นขั้นเป็นตอน เพื่อให้ผลที่ได้ ออกมาสอดคล้องกันเป็นช่วงๆ

ปัจจุบันนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนของกองเรือยุทธการ เพราะกองเรือยุทธการไม่ได้มีการวางระบบจากหน่วยบังคับบัญชา คือ กองทัพเรือ กล่าวคือ เป็นเพียงแต่การลงคำสั่งให้ปฏิบัติ

เท่านั้น แต่ไม่มีการให้แนวทาง หรือนโยบายในการปฏิบัติใดๆ มาเลย ทำให้การจัดการความรู้ของ กองเรือยุทธการในปัจจุบันไม่มีกระบวนการจัดการความรู้ที่เหมาะสม

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง ขอรับนโยบาย และ แนวทางการปฏิบัติจากกองทัพเรือ และขอรับการสนับสนุนผู้มีความรู้ ความชำนาญในเรื่อง กระบวนการจัดการความรู้ มาให้คำปรึกษา หรือการบรรยาย ให้เกิดเป็นกระบวนการจัดการความรู้ ที่เหมาะสมกับการประยุกต์ใช้ในกองเรือยุทธการ

#### 8. การให้รางวัลและการจูงใจ

นาวาโท อมรศักดิ์ เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เพราะการบริหารแบบใหม่ในปัจจุบันจำเป็นต้องใช้การจูงใจ ให้รางวัล เพื่อให้คนมีความต้องการที่จะทุ่มเท แรงกาย แรงใจ ในการทำงาน ซึ่งจะทำให้ผลงานที่ได้ ออกมามีประสิทธิภาพมากขึ้น

ปัจจัยนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนของกองเรือยุทธการ เนื่องจาก กองเรือยุทธการไม่มีการจัดสรรงบประมาณในส่วนของการจัดการความรู้มาให้เลย ทำให้ไม่สามารถจะจัดการให้ รางวัลที่เป็นสิ่งมีค่าได้ ในส่วนของเงินรางวัล เช่น เงินรางวัลในการเขียนบทความลงวารสารทาง ทหาร ก็ยังมีอยู่น้อยมาก

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง มีการจัดสรร งบประมาณสำหรับการจัดการความรู้ โดยจัดแยกส่วนออกมาจากงบประมาณหลัก แล้วตรวจสอบ พร้อมประเมินค่าความสำเร็จ เพื่อให้สามารถนำมาพิจารณาเปรียบเทียบรางวัลจูงใจกับผลสัมฤทธิ์ที่ ได้จากการดำเนินการ

#### 9. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

นาวาโท อมรศักดิ์ เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เพราะ ผู้บริหารจะเป็นผู้ที่ต้องรับผิดชอบในการบริหารคน ทรัพยากร งบประมาณ ค่าใช้จ่าย วิธีการปฏิบัติ และการใช้เวลา

ปัจจัยนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดแข็งของกองเรือยุทธการเพราะ ผู้นำทางทหารมี ความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และสั่งการดี มีความสามารถในการเข้าถึง ผู้ใต้บังคับบัญชา จึงสามารถเคลื่อนไหวการปฏิบัติต่างๆ ได้โดยง่าย

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง ให้ผู้บริหารเป็นผู้ริเริ่ม โครงการ วิธีการทำงาน ตลอดจนผู้บริหารจะต้องเข้าไปควบคุมการปฏิบัติอย่างใกล้ชิดในทุก ขั้นตอนการดำเนินงาน

### 10. กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ

นาวาโท อมรศักดิ์ เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เนื่องจาก เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น หรือการทดลองทำงานในวิถีทางที่ผิดไปจาก เดิม ซึ่งหาก กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่มีอยู่ มีความเข้มงวดเกินไป จะเป็นการปิดกั้นความกล้า แสดงออกในทางที่ดีเหล่านี้ได้

ปัจจัยนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนของกองเรือยุทธการ เพราะกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ถึงแม้จะเป็นสิ่งที่กำลังพลจำเป็นต้องปฏิบัติ แต่กองเรือยุทธการก็ยังไม่สามารถบังคับให้กำลังพล ทั้งหมดปฏิบัติตามไปในแนวทางเดียวกันได้ เนื่องจากแต่ละหน่วย ต่างก็มีมาตรฐานและการบังคับ ใช้นี้ที่แตกต่างกัน

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง สร้างให้กำลังพลมีวินัย ในการทำงานตามความมุ่งหมายของหน่วย และสร้างความสัมพันธ์ของกำลังพลภายในหน่วย และ ภายนอกหน่วยไปพร้อมๆ กัน โดยเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

### 11. รูปแบบการทำงานในหน้าที่

นาวาโท อมรศักดิ์ เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการอย่างยิ่ง เพราะ การทำงานประจำวันสามารถเข้าถึงความรู้ ความชำนาญ ของกำลังพลได้ง่าย หากมีการ จัดการความรู้แทรกเข้าไปในการทำงานโดยไม่กระทบกระเทือนงานหลัก จะเป็นการเปลี่ยน พฤติกรรมการทำงานของกำลังพลไปเป็นการทำงานที่เอื้ออำนวยต่อการจัดการความรู้ไปโดยปริยาย

ปัจจัยนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนของกองเรือยุทธการ เพราะ กองเรือยุทธการ มี รูปแบบการทำงานที่ยังไม่เอื้ออำนวยต่อการจัดการความรู้ เช่น การออกเรือเป็นเวลานานๆ ทำให้ กำลังพลไม่มีโอกาสได้เพิ่มพูนความรู้ การทำงานที่ไม่มีการฝึกในลักษณะข้ามสายงาน ทำให้กำลัง พลไม่เคยมองภาพรวมของงานมากไปกว่างานในหน้าที่ของตนเอง ทำให้ไม่สามารถทำงานแทนกัน ได้ อีกทั้ง กองเรือยุทธการยังไม่มีการบูรณาการจัดการความรู้ที่ดี ที่สามารถแทรกการปฏิบัติเข้าไป ในการทำงานโดยไม่เพิ่มภาระงานได้

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง จัดการให้มีการฝึกหัด ศึกษาร่วมกันทุกพรรคเหล่า โดยให้ทุกคนได้มีโอกาสเรียนร่วมกัน ทำงานร่วมกัน แลกเปลี่ยนข้อมูล และทดลองทำงานแทนกันได้ เช่น การจัดกำลังพลฝึก เรียนรู้ และทำงานข้ามสายงาน

### 12. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

นาวาโท อมรศักดิ์ เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เนื่องจาก ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยให้กำลังพลสามารถใช้เป็นคลังความรู้ในการค้นคว้า หา และ พัฒนาความรู้ได้ง่าย อีกทั้งยังสามารถค้นหาความรู้ได้ด้วยตนเอง และทำได้ทุกที่ ทุกเวลา



ปัจจัยนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนของกองเรือยุทธการ เพราะกองเรือยุทธการมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่แยกหน่วยกัน ซึ่งยังไม่มีผู้ที่เข้ามาบริหารระบบอย่างเต็มตัว กล่าวคือต่างหน่วยต่างก็มีระบบเป็นของตนเอง แต่ไม่สามารถต่อเชื่อม หรือแบ่งใช้ข้อมูลกันได้ ซึ่งแต่ละหน่วยเองก็ไม่มีเจ้าหน้าที่ที่สามารถบริหารงานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศได้ ทำให้ไม่มีหน่วยไหนที่จะพัฒนาระบบให้สามารถใช้งานจริงๆ ได้

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง มีการจัดตั้งคณะกรรมการส่วนกลางในการดูแลระบบ ทำการวิเคราะห์หาความต้องการของหน่วย ว่ามีความต้องการอะไรบ้าง จำนวนเท่าไร และต้องทำอะไร อย่างไร และทำการต่อเชื่อมระบบย่อยของแต่ละหน่วยงานเข้าเป็นระบบใหญ่ของกองเรือยุทธการ ที่ทุกหน่วยมีมาตรฐานเดียวกัน เชื่อมโยงถึงกัน และสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันได้

### 13. ทรัพยากรและงบประมาณ

นาวาโท อมรศักดิ์ เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เนื่องจากทรัพยากรและงบประมาณ เป็นปัจจัยที่จำเป็นปัจจัยหนึ่งในการบริหารงาน ทุกการทำงานจำเป็นต้องใช้ทรัพยากร และงบประมาณทั้งสิ้น

ปัจจัยนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนของกองเรือยุทธการ โดยเฉพาะด้าน งบประมาณ เพราะ กองเรือยุทธการมีการจัดสรรงบประมาณมาให้ในจำนวนน้อยมาก จึงไม่สามารถนำมาใช้ในการจัดซื้ออุปกรณ์ที่จำเป็นได้ ซึ่งเป็นปัญหาที่จะกระทบต่อภารกิจอื่นๆ เช่น หากมีการจัดสรรงบประมาณมาให้การจัดการความรู้เป็นจำนวนมาก จะเป็นการดึงงบประมาณจากภารกิจอื่นมาใช้ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการทำงานอื่นๆ

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง พิจารณาความต้องการสอดคล้องกับการดำเนินพันธกิจ และทำการประเมินความจำเป็นของหน่วยต่างๆ ทำการจัดตั้งงบประมาณให้เพียงพอต่อความต้องการ โดยของงบประมาณจากกองทัพเรือ ให้จัดสรรเป็นงบประมาณปกติ และจัดตั้งงบประมาณให้เป็นรูปธรรม

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4 นาวาตรี บทชาย บุญล้อม

สัมภาษณ์ ณ สถานที่ทำงาน วันที่ 7 พ.ค.51 เวลา 10.00 น.

#### ข้อมูลส่วนตัว

ขณะสัมภาษณ์ นาวาตรี บทชาย มีอายุ 35 ปี รับราชการทหารเรือมาเป็นระยะเวลา 12 ปี ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง นายทหารยุทธการ กองยุทธการ กองเรือภาคที่ 1 กองเรือยุทธการ (ผู้ช่วยเลขานุการคณะกรรมการจัดการความรู้ กองเรือภาคที่ 1 กองเรือยุทธการ) ปฏิบัติงานในสาย

งานนี้มาแล้วเป็นระยะเวลา 3 ปี เป็นการปฏิบัติงานตรงตามสายงานที่สำเร็จการศึกษา สำเร็จ การศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี อัตราเงินเดือนในปัจจุบันประมาณ 18,000 บาท เคยเข้ารับการ อบรมในหลักสูตรพิเศษ ที่สามารถนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานปัจจุบันเพิ่มเติม และเป็นผู้ที่เคยมีส่วนร่วมในการถ่ายทอดความรู้ เช่น การเขียนบทความ การเขียน/แปลตำรา หรือ เป็นผู้บรรยายความรู้ในหลักสูตรต่างๆ ภายในกองเรือยุทธการ

### ข้อมูลเกี่ยวกับสมมติฐาน

#### 1. การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ

นาวาตรี บทชาย เห็นว่า การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ ในกองเรือยุทธการอย่างยิ่ง เพราะเป็นการกำหนดแนวทางในการเคลื่อนไหวขององค์การ ว่าจะให้ ปฏิบัติไปในทิศทางใด อย่างไร และเป็นแนวทางกำหนดให้หน่วยย่อยต่างๆ เคลื่อนไหวไปใน แนวทางเดียวกัน

ปัจจุบันนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนของกองเรือยุทธการ เพราะการปฏิบัติงานของ กำลังพลในกองเรือยุทธการ ยังคงยึดถือคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเป็นหลักมากกว่ากลยุทธ์หรือนโยบายของหน่วย เช่น เมื่อผู้บังคับบัญชาสั่งการไปแล้ว แม้ว่าจะไม่ตรงตามแผนกลยุทธ์ หรือนโยบายของหน่วย ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จำเป็นต้องปฏิบัติตาม

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง บรรจุการจัดการความรู้ เข้าไว้ในกลยุทธ์ของกองเรือยุทธการด้วย นอกจากนี้ยังจะต้องเผยแพร่ให้กำลังพลและหน่วยต่างๆ เข้าใจและให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ ตลอดจนผู้บริหารจะต้องพยายามบริหาร ตามกลยุทธ์ที่หน่วยได้วางเอาไว้

#### 2. การจัดโครงสร้างการบังคับบัญชา

นาวาตรี บทชาย เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เพราะสาย การบังคับบัญชาที่มีความยืดหยุ่น จะทำให้การทำงานมีความยืดหยุ่นตามไปด้วย จะสามารถทำให้ การทำงานนั้นๆ มีรูปแบบของการแพร่กระจายความรู้ได้ดีกว่าการทำงานแบบตึงเครียด ซึ่งจะจำกัด ความคิดของผู้ปฏิบัติงานไม่ให้เกิดความคิดที่จะประยุกต์การทำงาน

ปัจจุบันนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนของกองเรือยุทธการ เพราะปัจจุบันกำลังพลยังคง ยึดมั่นและให้ความสำคัญกับโครงสร้างที่เป็นทางการ และไม่ให้ความสนใจกับโครงสร้างพิเศษ หรือหน่วยเฉพาะกิจ เพราะมักจะเห็นว่าไม่ใช่ผู้บังคับบัญชาโดยตรง ทำให้หน่วยเฉพาะกิจมักไม่ ค่อยได้รับความร่วมมือเท่าที่ควร

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง จัดโครงสร้างให้ เอื้ออำนวยต่อการจัดการความรู้ เช่น การก่อตั้งหน่วยขึ้นมารับผิดชอบดูแลอย่างจริงจังและทั่วถึง

### 3. การมีทักษะและความรู้ของบุคคลในองค์กร

นาวาตรี บทชาย เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เพราะ กำลังพลที่มีทักษะและความรู้ จะทราบตัวเองว่า เมื่อไหร่ จะต้องทำอะไร อย่างไร เพราะในทางปฏิบัติแล้ว ผู้บังคับบัญชาไม่สามารถติดตามและคอยบอกกำลังพลทุกคนได้ ถ้าทุกคนรู้และทำได้ด้วยตัวเอง หน่วยงานจะสามารถพัฒนางานไปได้เรื่อยๆ

ปัจจุบันนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดแข็งของกองเรือยุทธการ เพราะกำลังพลของกองเรือยุทธการมีทักษะ และความรู้มาก เนื่องจากส่วนใหญ่ปฏิบัติงานมานาน หากแต่ยังขาดโอกาสในการถ่ายทอดความรู้

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง เผยแพร่ความรู้ให้เข้าใจว่าการจัดการความรู้คืออะไร สำคัญอย่างไร แล้วกำลังพลทุกคนจะต้องทำอย่างไรบ้าง

### 4. ความร่วมมือจากทุกระดับในองค์กร

นาวาตรี บทชาย เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เพราะ งานของหน่วยงานไม่สามารถทำได้ด้วยคนๆ เดียว จำเป็นจะต้องช่วยเหลือกันทุกระดับ เพื่อให้งานมีความต่อเนื่อง ไม่ขาดช่วง

ปัจจุบันนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดแข็งของกองเรือยุทธการ เพราะกองเรือยุทธการมีหน่วยงานมาก จึงสามารถกระจายความร่วมมือไปได้หลายทาง

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง กระจายความร่วมมือไปยังหน่วยย่อยๆ โดยให้รับผิดชอบภาระคนละเล็กน้อยตามกำลังของหน่วย ซึ่งจะไม่ทำให้เพิ่มภาระให้กับหน่วยใดเพียงหน่วยเดียว นอกจากนี้ คือ หน่วยต่างๆ จะต้องรณรงค์ให้กำลังพลภายในหน่วยของตนเองร่วมมือร่วมใจในการทำกิจกรรมร่วมกันเสมือนว่าเป็นกิจกรรมของตนเอง

### 5. การประสานงานและการสื่อสาร

นาวาตรี บทชาย เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เพราะ องค์กรไม่สามารถจัดการความรู้เพียงลำพังหน่วยเดียวได้ จำเป็นจะต้องได้รับการสนับสนุนสิ่งต่างๆ จากหน่วยข้างเคียงด้วย เช่น วิทยากร สถานที่ องค์ความรู้ เป็นต้น การค้นคว้าเพื่อนำความรู้จากหน่วยอื่นมาประยุกต์ใช้กับหน่วยของตน รวมถึงการเผยแพร่ความรู้ของหน่วยเราให้กับหน่วยอื่น จำเป็นจะต้องมีการประสานงานที่ดีทั้งสิ้น

ปัจจุบันนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดแข็งของกองเรือยุทธการ เพราะกองเรือยุทธการ และหน่วยต่างๆ ภายในกองเรือยุทธการ มีการทำงานที่ต้องใช้การประสานงานกันอยู่แล้ว จึงสามารถประสานการทำงานต่างๆ ได้โดยง่าย

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง เพิ่มการจัดตั้งหน่วยเฉพาะกิจขึ้น เพื่อทำหน้าที่ประสานงานกับหน่วยต่างๆ โดยทั่วถึงและต่อเนื่อง ต้องชี้แจงให้ชัดเจน และให้เห็นภาพโดยรวม

#### 6. บรรยากาศในองค์กร

นาวาตรี บทชาย เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เพราะบรรยากาศที่เปิดเผยจะทำให้ทุกคนมีความพยายาม และความดีใจที่จะถ่ายทอดความรู้ของตนเองให้กับผู้อื่น กล้าที่จะถ่ายทอดความรู้ และกล้าที่จะเรียนรู้

ปัจจุบันนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดแข็งของกองเรือยุทธการ เนื่องจากกองเรือยุทธการที่ตั้งที่เป็นเอกเทศ เรียบ สงบ เดินทางไปมาระหว่างหน่วยต่างๆ ได้โดยง่าย ที่ที่พักอาศัยร่วมกันโดยไม่มีกำแพงแยกพรรคเหล่า ทำให้กำลังพลสามารถพบปะพูดคุยกันได้ ทั้งในและนอกเวลาราชการ

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง พยายามเปิดโอกาสให้กับผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ อยากรู้ อยากรู้ ได้มีโอกาสถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน เช่น การจัดการประชุมสัมมนาเป็นกลุ่มย่อยๆ แบบไม่กดดัน และไม่มีโทษในการคิดนอกกรอบ โดยหน่วยจะต้องยอมรับในความผิดพลาดที่เกิดขึ้นบ้าง หากความผิดพลาดนั้นเกิดจากความตั้งใจและปรารถนาดีต่อหน่วย โดยไม่ได้เกิดจากความประมาท มั๊งง่าย

#### 7. กระบวนการจัดการความรู้

นาวาตรี บทชาย เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการอยู่บ้าง เนื่องจาก การทำงานที่เป็นขั้นตอน มีกระบวนการทำงานที่ชัดเจนย่อมเป็นสิ่งที่ดี แต่หากยึดมั่นในลำดับกรรมวิธีจนเกินไปอาจจะสร้างความยุ่งยากให้กับหน่วยงานได้

ปัจจุบันนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนของกองเรือยุทธการ เพราะกำลังพลส่วนใหญ่ของกองเรือยุทธการไม่มีความรู้ในขั้นตอนและกระบวนการจัดการความรู้มาก่อน จึงไม่มีใครรู้ว่าเมื่อไหร่ควรทำอะไร อย่างไร

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง พิจารณาปรับใช้กระบวนการจัดการความรู้ที่เข้าใจง่าย และเหมาะสมกับการทำงานของกองเรือยุทธการ ที่ได้ไม่มีขั้นตอนที่ยุ่งยาก ซ้ำซ้อน จนเกินไป

#### 8. การให้รางวัลและการจูงใจ

นาวาตรี บทชาย เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการอย่างยิ่ง เพราะกำลังพลของกองเรือยุทธการเป็นข้าราชการที่รับเงินเดือนมันคง แน่นนอน ทำให้บางครั้งไม่มีความต้องการที่จะทำงานเกินกว่าหน้าที่หลัก เพราะอาจคิดว่าถึงทำมากไปก็ไม่ได้เงินเพิ่ม จึงจำเป็น

จะต้องมีการให้รางวัลและการจูงใจ เพื่อให้กำลังพลรู้สึกว่าการทำงานเพิ่มก็จะต้องได้ผลตอบแทนเพิ่มตามไปด้วย

ปัจจัยนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนของกองเรือยุทธการ เนื่องจาก ยังไม่เคยมีการจัดสรรงบประมาณในด้านนี้มาก่อน อีกทั้งกองเรือยุทธการยังไม่ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ ดังนั้น กำลังพลจึงมักมองไม่เห็นคุณค่าที่จะลงมือทำ

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง จัดแบ่งงบประมาณมาใช้เป็นรางวัลจูงใจ แต่หากว่ามีงบประมาณไม่เพียงพอ ก็ควรใช้การชมเชยเป็นการจูงใจแทน โดยเริ่มจากการให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ก่อน เมื่อทุกคนเห็นว่าการจัดการความรู้มีค่าแล้ว การชมเชยจะมีผลมากยิ่งขึ้น

#### 9. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

นาวาตรี บทชาย เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เพราะข้าราชการมักไม่ประสงค์จะทำงานเกินหน้าที่หากเห็นว่าไม่ได้รับผลตอบแทนเพิ่ม หรือได้ไม่คุ้มกับสิ่งที่ตนเสียไป ดังนั้น ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่ดี สามารถชักจูงให้กำลังพลเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน ก็จะสามารถทำงานให้ประสบความสำเร็จได้ นอกจากนี้ ผู้บริหารยังเป็นบุคคลสำคัญที่จะแสดงความมุ่งมั่นในการทำงานและการสานต่องานให้เกิดความต่อเนื่อง เพื่อให้งานที่ต้องทำในระยะยาวประสบความสำเร็จ

ปัจจัยนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดแข็งของกองเรือยุทธการ เพราะกำลังพลของกองเรือยุทธการมีความเป็นทหาร ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาจึงมีความเป็นผู้นำทางทหารสูง และสามารถบริหารจัดการหน่วยได้เป็นอย่างดี

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง ให้ผู้บริหารเข้าถึงผู้ปฏิบัติ ใช้อำนาจ อิทธิพล และแรงจูงใจ ในการชักนำให้กำลังพลปฏิบัติตาม หมั่นติดตามงาน ดูแลและเอาใจใส่อย่างจริงจัง

#### 10. กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ

นาวาตรี บทชาย เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เนื่องจากการทำงานที่อยู่ในระเบียบแบบแผนเดิมๆ จะทำให้การทำงานไม่พัฒนา แต่การคิดนอกกรอบในทางที่ดี จะเป็นวิธีการคิดที่เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ในการทำงานได้

ปัจจัยนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนของกองเรือยุทธการ เพราะกำลังพลมีความเป็นทหาร และยึดถือ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ตามสายการบังคับบัญชา และหน้าที่เฉพาะตัว ทำให้เกิดความเกรงกลัวต่ออำนาจทหาร ซึ่งจะเป็นการปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ที่กำลังพลมีแต่ไม่กล้าแสดงออก

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง ปรับปรุง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ให้มีความยืดหยุ่น ทำงานง่าย มีข้อบังคับในการทำกิจกรรมในการจัดการความรู้ เช่น การรายงานสรุปผลการปฏิบัติในภารกิจต่างๆ

### 11. รูปแบบการทำงานในหน้าที่

นาวาตรี บทชาย เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการอย่างยิ่ง เพราะ การทำงานต้องใช้ความรู้ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานต้องพยายามหาความรู้ให้ตัวเองก่อนที่จะทำงาน ในขณะเดียวกัน เมื่อทำงานแล้วก็จะได้ประสบการณ์ ซึ่งประสบการณ์เหล่านี้ ก็คือความรู้ซ่อนเร้น นั่นเอง

ปัจจัยนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนของกองเรือยุทธการ เพราะ ข้าราชการมักต้องการ ทำงานแค่ที่ระบุไว้ในหน้าที่ ซึ่งถ้าหากทำเกิดหน้าที่ หรือเกินคำสั่ง มักจะ โดนกล่าวโทษได้

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง พยายามสร้างขั้นตอน เล็กๆ น้อยๆ ที่เป็นกรรมวิธีของการจัดการความรู้ แทรกเข้าไปในกิจวัตรประจำวัน และการทำงาน ปกติ โดยพยายามให้ไม่กระทบกระเทือนต่องานในหน้าที่หลัก

### 12. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

นาวาตรี บทชาย เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการอย่างยิ่ง เนื่องจาก ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจะทำให้การจัดเก็บความรู้ และการนำความรู้ออกมาใช้ได้ อย่างสะดวก รวดเร็ว และง่ายต่อการจัดเก็บและค้นคืน ซึ่งสามารถทำได้ทุกที่ ทุกเวลา อีกทั้งการจัดเก็บยังมีความมั่นคง ง่ายต่อการแก้ไข และยากต่อการสูญหาย

ปัจจัยนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนของกองเรือยุทธการ เพราะกองเรือยุทธการมี ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ไม่ทันสมัย การให้บริการไปได้ไม่ทั่วถึง มีการใช้งานยาก และไม่มี การจัดเก็บองค์ความรู้อย่างเป็นรูปธรรม

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง จัดตั้งหน่วยงานขึ้นมา ดูแลรักษาระบบสารสนเทศให้สามารถใช้งานได้ มีการใช้งาน การพัฒนาระบบ ตรวจสอบความต้องการและความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลของผู้ใช้งาน และพยายามขยายจุดให้บริการต่างๆ สำหรับผู้ที่ไม่สามารถเดินทางเข้ามาใช้บริการได้

### 13. ทรัพยากรและงบประมาณ

นาวาตรี บทชาย เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เนื่องจาก การทำงานต้องใช้ทรัพยากร และงบประมาณ ดังนั้น หากหน่วยได้รับการสนับสนุนไม่เพียงพอแล้ว ย่อมจะทำให้การทำงานต้องประสบกับความยากลำบาก

ปัจจัยนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนของกองเรือยุทธการ เพราะ กองเรือยุทธการมีทรัพยากรและงบประมาณที่จำกัด และต้องถูกนำไปใช้ในภารกิจหลักของกองเรือยุทธการเป็นหลัก ทำให้ไม่มีงบประมาณเหลือพอที่จะนำมาใช้ในการจัดการความรู้อย่างเป็นรูปธรรม

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง จัดสรรงบประมาณอย่างเป็นทางการ สำหรับการจัดการความรู้ และจัดหาอุปกรณ์ต่างๆ ให้กับผู้ดำเนินกิจกรรม

#### ข้อเสนอแนะอื่นๆ

นาวาตรี บทชาย เสนอว่า ความร่วมมือจากทุกฝ่ายเป็นสิ่งสำคัญที่สุด ดังนั้น จะต้องรณรงค์และให้ความสำคัญในการจัดการความรู้ ทำให้เกิดคุณค่า และความรู้ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ทุกคนจะต้องช่วยกันทำ จะทำให้ทุกคนรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้ซึ่งจะต้องร่วมแรงร่วมใจกันทำอย่างต่อเนื่องให้ประสบความสำเร็จ

#### ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5 นาวาตรี เรวัต ตระกูลไทยพิชิต

สัมภาษณ์ ณ สถานที่ทำงาน วันที่ 9 พ.ค.51 เวลา 09.00 น.

#### ข้อมูลส่วนตัว

ขณะสัมภาษณ์ นาวาตรี เรวัต มีอายุ 33 ปี รับราชการทหารเรือมาเป็นระยะเวลา 10 ปี ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง นายทหารยุทธการ กองเรือตรวจอ่าว กองเรือยุทธการ (หัวหน้าศูนย์องค์ความรู้ด้านการปฏิบัติการรบผิวน้ำและอิเล็กทรอนิกส์ กองเรือยุทธการ) ปฏิบัติงานในสายงานนี้มาแล้วเป็นระยะเวลา 2 ปี เป็นการปฏิบัติงานไม่ตรงตามสายงานที่สำเร็จการศึกษา สำเร็จการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี อัตรเงินเดือนในปัจจุบันประมาณ 16,000 บาท เคยเข้ารับการอบรมในหลักสูตรพิเศษ ที่สามารถนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานปัจจุบันเพิ่มเติม และเป็นผู้ที่เคยมีส่วนร่วมในการถ่ายทอดความรู้ เช่น การเขียนบทความ การเขียน/แปลตำรา หรือเป็นผู้บรรยายความรู้ในหลักสูตรต่างๆ ภายในกองเรือยุทธการ

#### ข้อมูลเกี่ยวกับสมมติฐาน

##### 1. การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ

นาวาตรี เรวัต เห็นว่า การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เพราะคิดว่า ถ้ามีการระบุงการจัดการความรู้เข้าไปในกลยุทธ์ของหน่วย จะทำให้หน่วยตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการ

ปัจจัยนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดแข็งของกองเรือยุทธการ เพราะหน่วยต่างๆ ในกองเรือยุทธการมีการกำหนดกลยุทธ์เป็นการบังคับบัญชาในระดับหน่วย ที่สามารถบังคับบัญชากำลังพลได้ครั้งละจำนวนมากๆ และสามารถทำให้ทุกคนปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกันได้

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง กระตุ้นให้กำลังพล และหน่วยงาน ตระหนักถึงความสำคัญ โดยจะต้องอธิบาย และชี้แจงให้เข้าใจ ให้ทุกระดับชั้นเข้าใจ และมองเห็นเป้าหมายการปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน

## 2. การจัดโครงสร้างการบังคับบัญชา

นาวาตรี เรวัต เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการอยู่บ้าง เพราะ ปัญหาที่พบในปัจจุบันคือ หน่วยมีขนาดเล็ก มีกำลังพลน้อย แต่มีงานที่ต้องรับผิดชอบมากกว่า กำลังพลที่มีอยู่

ปัจจัยนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนของกองเรือยุทธการ เพราะกองเรือยุทธการมี โครงสร้างขนาดใหญ่ตายตัว และยากต่อการแก้ไขเปลี่ยนแปลง

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง เน้นที่การบริหารจัดการ โดยการเน้นการจัดการภายในหน่วยของตนเท่าที่มีอยู่ในโครงสร้างของตนนั้น ให้สามารถ ปฏิบัติงานต่างๆ ได้อย่างเต็มความสามารถ

## 3. การมีทักษะและความรู้ของบุคคลในองค์กร

นาวาตรี เรวัต เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการอย่างยิ่ง เนื่องจาก การที่กำลังพลมีทักษะ และความรู้ จะทำให้สามารถทำภารกิจต่างๆ ได้ด้วยความเข้าใจ รวดเร็ว และแน่นอน

ปัจจัยนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนของกองเรือยุทธการ เพราะกองเรือยุทธการ มีการ สับเปลี่ยนโยกย้ายกำลังพลอยู่ตลอดเวลา การบรรจุกำลังพลไม่ครบตามอัตรา จึงทำให้เพิ่มงานให้กับ คนที่ยังเหลืออยู่ เป็นเหตุให้กำลังพลไม่สามารถปลีกเวลามาให้กับการจัดการความรู้ของหน่วยได้

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง จัดการฝึกอบรม การเรียน การสอน ในส่วนบุคคล และระดับหน่วยย่อย การจัดการรายการฝึกอบรมโดยคำนึงถึงผู้ปฏิบัติราชการ สนามหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่เวรยาม และผู้ที่มีความประสงค์จะเรียน แต่ขาดโอกาสเนื่องจากการทำงาน

## 4. ความร่วมมือจากทุกระดับในองค์กร

นาวาตรี เรวัต เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เพราะ การจะ ทำให้กำลังพลทั้งหมด ร่วมกันทำสิ่งใดด้วยความสมัครใจ จำเป็นจะต้องให้พวกเขาเหล่านั้น มีจิตร ใจที่อยากจะทำด้วยตัวของตัวเอง โดยทุกคนจะต้องร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจ ในการทำงาน โดยไม่ เห็นแก่ความสบายส่วนตน

ปัจจัยนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดแข็งของกองเรือยุทธการ เพราะข้าราชการในกองเรือ ยุทธการมีความเป็นทหารที่พร้อมจะปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาอยู่แล้ว หากแต่ยังไม่มี ความ แน่ใจในเรื่องของความพึงพอใจในการทำงาน



ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง อธิบายให้กำลังพลมองเห็นภาพรวมไปในแนวทางเดียวกัน แสดงให้เห็นถึงความจำเป็น และความสำคัญของการจัดการความรู้ของหน่วย

#### 5. การประสานงานและการสื่อสาร

นาวาตรี เรวัต เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการเช่นเดียวกับความร่วมมือ แต่เป็นเสมือนความร่วมมือในระดับหน่วยข้างเคียง คือการช่วยเหลือ ให้การสนับสนุนสิ่งที่หน่วยเราไม่มีหรือขาดแคลน เช่น ทรัพยากรต่างๆ โคนหน่วยต่างๆ จะต้องร่วมกันทำงานเพื่อความสำเร็จของกองเรือยุทธการเหมือนกัน

ปัจจุบันนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดแข็งของกองเรือยุทธการ เพราะในปัจจุบันกำลังพลของแต่ละหน่วยมีการประสานงานในระหว่างการทำงานอยู่ตลอดเวลา และสามารถสื่อสารกันได้ดี มีความเข้าใจในแนวทางเดียวกันอยู่แล้ว

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง เพิ่มการประสานงานระหว่างหน่วยให้มากขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการแลกเปลี่ยนกรรมวิธี ข่าวสาร และทรัพยากรที่ขาดแคลนระหว่างกัน

#### 6. บรรยากาศในองค์กร

นาวาตรี เรวัต เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เนื่องจากการที่กลุ่มคนจะยอมเปิดเผยความรู้ ความคิด และความรู้สึกรักของตนออกมาได้นั้น จำเป็นจะต้องมีความรู้สึกที่ดีออกมาจากใจ ในลักษณะของความเต็มใจที่จะบอกกล่าว เพราะหากว่าแต่ละคน ไม่มีความต้องการที่จะบอกความในใจต่างๆ แล้ว ถึงแม้ว่าจะบังคับอย่างไร ก็ไม่สามารถทำให้คนๆ นั้นยอมพูดสิ่งที่อยู่ในใจที่แท้จริงออกมาได้

ปัจจุบันนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดแข็งของกองเรือยุทธการ เนื่องจากการทำงานในปัจจุบันของกำลังพลมีความเป็นกันเอง และสามารถพูดคุยเล่น และสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันได้

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง พยายามจัดเวทีให้กำลังพลได้มีโอกาสพบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้กัน โดยใช้บรรยากาศที่เอื้ออำนวยที่กองเรือยุทธการมีอยู่ให้เป็นประโยชน์มากที่สุด

#### 7. กระบวนการจัดการความรู้

นาวาตรี เรวัต เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เพราะกระบวนการที่ดีจะชี้ว่าหน่วยจะต้องปฏิบัติอะไร เมื่อไหร่ อย่างไร ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติเป็นไปด้วยความเหมาะสม ถูกต้อง และเป็นขั้นตอน

ปัจจุบันนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนของกองเรือยุทธการ เพราะกองเรือยุทธการไม่เคยมีการจัดการความรู้อย่างเป็นรูปธรรม จึงไม่มีกระบวนการหรือขั้นตอนในการทำงานที่สอดคล้องกับการจัดการความรู้ เพราะสิ่งที่ทำอยู่ในปัจจุบันเป็นเพียงแค่การทำตามความคิดส่วนตัวของแต่ละคนเท่านั้น ในลักษณะว่า เข้าใจอย่างไร ก็ทำไปอย่างนั้น

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง ศึกษา และสร้างกระบวนการจัดการความรู้ โดยประยุกต์จากแนวคิดของนักวิชาการ นำมาปรับใช้กับการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ

#### 8. การให้รางวัลและการจูงใจ

นาวาตรี เรวัต เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เพราะการให้รางวัลและการจูงใจจะเป็นการชักจูงให้คนเข้ามาร่วมมือกันในการดำเนินการจัดการความรู้ของหน่วย

ปัจจุบันนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนของกองเรือยุทธการ เนื่องจาก ปัจจุบัน ถึงแม้จะยังพอมีการจูงใจให้รางวัลอยู่บ้าง แต่รางวัลต่างๆ นั้น ก็มีมูลค่าน้อย และไม่คุ้มค่า ไม่สามารถใช้ในการจูงใจให้ใครเข้ามาทุ่มเท ร่วมมือ เสียสละ ในการทำงานได้

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง เพิ่มมาตรการการให้รางวัลกับผู้ที่คิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ แนวทางการทำงาน หรือองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์กับการทำงาน หรือหน่วยงานของตน

#### 9. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

นาวาตรี เรวัต เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เพราะผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะสามารถริเริ่ม สั่งการ ติดตามผล และปรับแต่งแก้ไขกรรมวิธีและขั้นตอนต่างๆ ให้สอดคล้องและรองรับต่อสถานการณ์อยู่เสมอ

ปัจจุบันนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดแข็งของกองเรือยุทธการ เพราะการที่ผู้บริหารในกองเรือยุทธการเป็นทหาร และผ่านการปกครองบังคับบัญชามาเป็นเวลานานพอสมควร ทำให้ผู้ที่จะขึ้นมาดำรงตำแหน่งผู้บังคับบัญชาได้ จะต้องมีการประสบการณ์ในการเป็นผู้นำที่สูงเพียงพอ

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง ให้ผู้บริหารเพิ่มความเอาใจใส่ การเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา และการลงไปสัมผัสงานในระดับผู้ปฏิบัติให้มากขึ้น เพิ่มแรงกระตุ้นการทำงาน และกระจายอำนาจไปสู่ผู้บังคับบัญชาระดับกลางและระดับล่าง

#### 10. กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ

นาวาตรี เรวัต เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เนื่องจาก กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ จะเป็นตัวกำหนดวิธีการทำงาน และอาจเป็นกรอบจำกัดการทำงานได้ ในการพิจารณา กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ จึงต้องพิจารณาให้สนับสนุน และไม่ใช่อุปสรรคต่อการทำงาน

ปัจจุบันนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดแข็งของกองเรือยุทธการ เพราะกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่มีใช้ในปัจจุบัน เพื่อพิจารณาแล้ว ไม่น่าจะเป็นอุปสรรคในการจัดการความรู้ของกำลังพลมากนัก เนื่องจาก กำลังพลจะต้องปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ อยู่แล้ว หาก กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ จะออกมาในลักษณะใด กำลังพลก็จะปรับตัวไปตามนั้น

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้องพยายามรักษา กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการความรู้ และต้องปรับปรุง แก้ไข หรืออาจจะต้องยกเลิก กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน เพื่อให้กำลังพลกล้าทดลองทำงานในวิธีใหม่ๆ ซึ่งอาจจะเป็นแนวทางการปฏิบัติที่ดีกว่าของเดิม

### 11. รูปแบบการทำงานในหน้าที่

นาวาตรี เรวัต เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เพราะ การทำงานที่มากและยุ่งจนเกินไป จะทำให้กำลังพลไม่มีความสนใจที่จะทำสิ่งอื่นนอกจากงานในหน้าที่หลักของตน

ปัจจุบันนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนของกองเรือยุทธการ เพราะ การทำงานของกำลังพลในปัจจุบันมีมากอยู่แล้ว การที่จะต้องเพิ่มกิจกรรมในการจัดการความรู้เข้าไปอีก ย่อมทำให้กำลังพลเกิดความลำบากในที่จะต้องเพิ่มภาระงานให้กับตนเอง

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง พิจารณาภาระงานของแต่ละคน ให้มีปริมาณงานที่เหมาะสม และสอดคล้องกับความสามารถของคน ควรจะต้องมีเวลาในการพักผ่อน เพื่อเปิดโอกาสให้กำลังพลได้มีเวลาในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม

### 12. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

นาวาตรี เรวัต เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เนื่องจาก ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยให้กำลังพลสามารถค้นคว้า หาความรู้ เพื่อนำไปพัฒนาการทำงานได้สะดวกและง่ายขึ้น โดยจะสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้จากทุกแหล่งได้ ทุกที่ ทุกเวลา

ปัจจุบันนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดแข็งของกองเรือยุทธการ เพราะปัจจุบันกองเรือยุทธการมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี พร้อมอยู่แล้ว และสามารถนำมาใช้ในการจัดการความรู้ได้เป็นอย่างดี

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง ทำการเชื่อมต่อบริบทเครือข่ายข้อมูลของแต่ละหน่วยให้สามารถเชื่อมต่อ และแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลกันได้ โดยจะต้องมีส่วนกลางของระบบ และคณะกรรมการที่ทำหน้าที่ดูแลระบบโดยตรง

### 13. ทรัพยากรและงบประมาณ

นาวาตรี เรวัต เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการอย่างยิ่ง เนื่องจาก การปฏิบัติในทุกกิจกรรม จำเป็นต้องใช้ทรัพยากรและงบประมาณ ซึ่งไม่มีคนไหน หรือหน่วยงานไหนที่จะสามารถทุ่มเทเงินทุนส่วนตัวจำนวนมาก ในการทำกิจกรรมต่างๆ หรือถ้าจะมี ก็ สามารถทำได้ไม่นานนัก

ปัจจัยนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนของกองเรือยุทธการ เพราะปัจจุบันกองเรือยุทธการมีทรัพยากรและงบประมาณที่จำกัด และไม่สามารถแบ่งมาใช้ในการจัดการความรู้ได้เลย

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง เพิ่มงบประมาณในการ จัดหาทรัพยากรที่จำเป็นต่อการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ และของหน่วยขึ้นตรงกองเรือยุทธการอย่างเป็นรูปธรรม

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6 นาวาตรี ยศ แก้วกำเนิด

สัมภาษณ์ ณ สถานที่ทำงาน วันที่ 2 พ.ค.51 เวลา 11.00 น.

#### ข้อมูลส่วนตัว

ขณะสัมภาษณ์ นาวาตรี ยศ มีอายุ 32 ปี รับราชการทหารเรือมาเป็นระยะเวลา 10 ปี ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง ประจำแผนกยุทธการ กองการฝึก กองเรือยุทธการ (ผู้รับผิดชอบการจัดการความรู้ของกองการฝึก กองเรือยุทธการ) ปฏิบัติงานในสายงานนี้มาแล้วเป็นระยะเวลา 2 ปี เป็นการทำงานไม่ตรงตามสายงานที่สำเร็จการศึกษา สำเร็จการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี อัตรารับเงินเดือนในปัจจุบันประมาณ 15,000 บาท เคยเข้ารับการอบรมในหลักสูตรพิเศษ ที่สามารถนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานปัจจุบันเพิ่มเติม และเป็นผู้ที่ไม่เคยมีส่วนร่วมในการถ่ายทอดความรู้ เช่น การเขียนบทความ การเขียน/แปลตำรา หรือเป็นผู้บรรยายความรู้ในหลักสูตรต่างๆ ภายในกองเรือยุทธการ

#### ข้อมูลเกี่ยวกับสมมติฐาน

##### 1. การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ

นาวาตรี ยศ เห็นว่า การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เนื่องจาก การปฏิบัติใดๆ จำเป็นจะต้องมีการวางแผนก่อนที่จะบริหารจัดการ เพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรต่างๆ และงบประมาณได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสม

ปัจจัยนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดแข็งของกองเรือยุทธการ เพราะการกำหนดกลยุทธ์ของกองเรือยุทธการให้มีการจัดการความรู้ จะเป็นการสร้างพันธกิจ ให้กำลังพลเร่งพัฒนาตนเองและหน่วยงาน และช่วยกันผลักดันให้พันธกิจต่างๆ สำเร็จได้ด้วยดี

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง เริ่มจากการระบุแผนกลยุทธ์ให้เกิดเป็นแนวทางในการจัดการกำลังพลก่อน โดยเตรียมแผนให้กำลังพลได้เข้ารับการฝึกอบรม และได้รับการบรรจุเข้าทำงานในตำแหน่งที่เหมาะสม

## 2. การจัดโครงสร้างการบังคับบัญชา

นาวาตรี ยศ เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการอยู่บ้าง ในเรื่องของการส่งต่อการทำงาน ในลักษณะการสั่งการต่างๆ ซึ่งจะมีความคลาดเคลื่อนมากขึ้นอยู่กับว่าแต่ละชั้นการบังคับบัญชา มีความมุ่งมั่น เข้าใจ ในการสั่งการของหน่วยเหนือมากน้อยเพียงใด

ปัจจุบันนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนของกองเรือยุทธการ เพราะกองเรือยุทธการมีโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่มีความแตกต่างกันอยู่บ้าง ดังนั้น ในบางสายที่มีการทำงานที่ไม่ใช่หน่วยที่ใช้ความเข้มข้นทางวินัยก็จะมีกรอบการบังคับบัญชาที่ไม่เข้มงวด ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติได้มาตรฐานที่ไม่เท่ากัน

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง พิจารณานุเคราะห์จากผลงานที่ได้กระทำ ประกอบกับการวัดผลการศึกษา และการพิจารณาของผู้บังคับบัญชา แล้วนำมาประเมินความสามารถของกำลังพล จากนั้นจึงพิจารณาบรรจุเข้ารับตำแหน่งที่เหมาะสมตามโครงสร้างการบังคับบัญชา เพื่อให้โครงสร้างการบังคับบัญชามีบุคลากรที่มีความสามารถตรงตามความต้องการของงาน

## 3. การมีทักษะและความรู้ของบุคคลในองค์กร

นาวาตรี ยศ เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการอย่างยิ่ง เนื่องจากทักษะของทุกคนในองค์กรจะสามารถทำให้กำลังพลเกิดความเข้าใจในการปฏิบัติต่างๆ ยง่ายขึ้น ซึ่งจะช่วยให้การทำงานของทุกคนดีขึ้น รวดเร็วขึ้น และประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจุบันนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนของกองเรือยุทธการ เพราะกองเรือยุทธการมีการจัดกำลังพลเข้ารับการฝึกอบรมในสาขาต่างๆที่เกี่ยวข้องไม่เท่ากัน ขึ้นอยู่กับการบริหารกำลังพลของแต่ละหน่วย เช่น ผู้ที่ต้องออกราชการทะเล จะมีโอกาสในการศึกษาหลักสูตรพิเศษน้อยกว่าผู้ที่ไม่ได้ออกราชการทะเล เป็นต้น

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง พิจารณา ส่งเสริม การฝึกอบรมกำลังพล ให้มีโอกาสดำเนินการศึกษาค้นคว้าในหลักสูตรต่างๆ และควรมีการทดสอบความรู้ของผู้ตลอดเวลา

## 4. ความร่วมมือจากทุกระดับในองค์กร

นาวาตรี ยศ เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เพราะผู้บริหารไม่สามารถทำงานให้สำเร็จด้วยตัวคนเดียวได้ จำเป็นจะต้องได้รับความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาเหนือตนขึ้นไป

ปัจจุบันนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนของกองเรือยุทธการ เพราะข้าราชการมีการแบ่งแยกหน่วยออกไปเป็นหลายแผนกหลายกอง ซึ่งแต่ละระดับชั้นจะมีผู้บังคับบัญชาของตน ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้ความร่วมมือกับผู้บังคับบัญชาโดยตรงของตนเองเท่านั้น ทำให้เกิดเป็นการแบ่งพรรคแบ่งพวกในการทำงาน

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง จัดให้มีการฝึก หรือการทำงานแบบบูรณาการ คือ ไม่มีการแยกฝึกของแต่ละหน่วย แต่ให้จัดฝึกแบบร่วมมือกันปฏิบัติด้วยกันทุกหน่วย

### 5. การประสานงานและการสื่อสาร

นาวาตรี ชย เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ คือ สามารถทำให้หน่วยข้างเคียงเกิดความเข้าใจตรงกัน เข้าใจในความต้องการของหน่วยตนเอง และพร้อมที่จะให้การสนับสนุนเมื่อมีการร้องขอ

ปัจจุบันนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดแข็งของกองเรือยุทธการ เพราะหน่วยต่างๆ ในกองเรือยุทธการ มีสถานที่ตั้งใกล้เคียงกัน กำลังพลส่วนใหญ่มีการทำงานที่ใกล้ชิดกัน สามารถไปมา ติดต่อพูดคุย ประสานงาน กัน ได้โดยง่าย

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง มุ่งเน้นให้ผู้บริหารตระหนักถึงการประสานงานที่ดี ซึ่งจะเกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้บริหาร ที่จะต้องเป็นผู้ประสานงานกับหน่วยข้างเคียง ซึ่งจะส่งผลของการประสานงาน ได้ดีกว่าการประสานงาน โดยการสั่งการผ่านผู้ใต้บังคับบัญชา และจะต้องส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีการปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยข้างเคียงอยู่เป็นประจำ เพื่อให้เกิดความคุ้นเคย และเข้าใจในวิธีการทำงานของหน่วยอื่นๆ ที่จะต้องประสานงานด้วย

### 6. บรรยากาศในองค์กร

นาวาตรี ชย เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เนื่องจาก การที่จะให้กำลังพลทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการมีจิตใจที่อยากเผยแพร่ความรู้ที่ตนมี จำเป็นจะต้องมีปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็นต่อความต้องการของมนุษย์ นั่นคือ เมื่อบรรยากาศในองค์กรเอื้ออำนวยแล้ว กำลังพลก็จะอยากทำงาน และเต็มใจที่จะส่งต่อ หรือเรียนรู้ องค์ความรู้ระหว่างกัน

ปัจจุบันนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนของกองเรือยุทธการ เนื่องจากบรรยากาศในกองเรือยุทธการปัจจุบันยังเป็นการทำงานในลักษณะข้าราชการแบบเช้าชามเย็นชาม คือไม่มีความต้องการที่จะทำงานเกิดหน้าที่ และไม่มีความคิดที่จะชวนขอหาความรู้เพิ่มเติม เพราะเห็นว่ามีแค่ประสบการณ์ก็เพียงพอแล้ว

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง สร้างบรรยากาศให้กับองค์กร โดยการให้เวลาและโอกาสในการเข้าศึกษาเป็นสำคัญ เช่น การจัดการฝึก อบรม พัฒนาขีดความสามารถทุกเดือน โดยการแบ่งกลุ่มแบบคละกัระหว่างหน่วยต่างๆ

### 7. กระบวนการจัดการความรู้

นาวาตรี ยศ เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการอย่างยิ่ง เนื่องจากปัจจุบันกองเรือยุทธการมีความต้องการจัดการความรู้ภายใน ซึ่งมีความจำเป็นจะต้องมีการปฏิบัติในขั้นตอนต่างๆ ตามกระบวนการที่เหมาะสม

ปัจจุบันนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนของกองเรือยุทธการ เพราะกองเรือยุทธการยังไม่มีบุคลากรที่มีความรู้ที่จะมาวางแผน การปฏิบัติให้เป็นไปตามขั้นตอนของกระบวนการจัดการความรู้ที่เหมาะสม

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง พัฒนาแนวทางการทำงานที่เคยทำมา ให้มีความเอื้ออำนวย และเป็นไปในแนวทางของการจัดการความรู้ ซึ่งที่ผ่านมา กองเรือยุทธการก็มีการจัดการความรู้อยู่บ้าง เพียงแต่เป็นการดำเนินการแบบไม่มีกระบวนการที่เหมาะสม จึงควรปรับแต่งให้ดีขึ้น และเปลี่ยนมาใช้กระบวนการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับการทำงานของกองเรือยุทธการ

### 8. การให้รางวัลและการจูงใจ

นาวาตรี ยศ เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เพราะการที่จะให้กำลังพลมาร่วมมือร่วมใจกันทำกิจกรรมที่นอกเหนือจากหน้าที่หลักของตน จะต้องสร้างความรู้สึกที่ดีให้กับทุกคน ว่า การจัดการความรู้นั้นคืออะไร ทำแล้วได้อะไร โดยการให้รางวัลและการจูงใจ ชักชวนให้กำลังพลเกิดความรู้สึกว่าอยากได้ผลตอบแทนนั้น

ปัจจุบันนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนของกองเรือยุทธการ เนื่องจาก การเพิ่มมาตรการการให้รางวัลและการจูงใจที่เป็นตัวเงินจะต้องทำเรื่องขออนุมัติงบประมาณเพิ่มเติม ซึ่งจะเป็นเรื่องยุ่งยาก และปัญหาในการจัดสรร

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง ใช้รางวัลและการจูงใจจากทรัพยากรที่มีอยู่ เช่น การจูงใจโดยใช้ทุนการศึกษา การให้สิทธิเข้ารับการฝึกอบรมในบางหลักสูตร เพื่อให้ผู้มีความตั้งใจได้โอกาสในการเข้ารับความรู้ เมื่อมีความรู้แล้วจะทำให้มีจิตใจในการทำงานที่ดีขึ้น

### 9. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

นาวาตรี ยศ เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการอย่างยิ่ง เพราะผู้บริหารจะมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความคิดสร้างสรรค์ และมีศิลปะในการปกครอง ซึ่งจะสามารถใช้ความสามารถดังกล่าวในการชักจูงบังคับบัญชากำลังพลของตนให้ร่วมกันปฏิบัติภารกิจต่างๆ ได้

ปัจจุบันนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนของกองเรือยุทธการ เพราะกองเรือยุทธการมีการปรับเปลี่ยนโยกย้ายกำลังพลอยู่เป็นประจำ ทำให้มีการเปลี่ยนตัวผู้บังคับบัญชาอยู่ตลอดเวลา หน่วยงานต่างๆ จึงได้รับผลกระทบจากภาวะผู้นำของผู้ที่มาเป็นผู้บังคับบัญชาในแต่ละช่วงเวลาไม่เท่ากัน

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง พิจารณาผู้ที่เข้ามารับตำแหน่งผู้บริหารในตำแหน่งใด ควรจะต้องได้รับการศึกษาอบรมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานนั้นๆ มาก่อน และควรได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลมาแล้ว

#### 10. กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ

นาวาตรี ยศ เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เนื่องจากการจัดการความรู้ นั้น เกี่ยวพันกับการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ซึ่งบางครั้งอาจจะอยู่นอกเหนือจากที่ กฎ ระเบียบ รองรับ หรืออนุญาต ให้ปฏิบัติ ดังนั้น หาก กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เป็นตัวตีกรอบให้กำลังพลปฏิบัติแค่ในขอบจำกัด อาจส่งผลให้ไม่สามารถค้นพบแนวทางมีแปลกใหม่ได้

ปัจจุบันนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนของกองเรือยุทธการ เพราะหน่วยงานต่างๆ มีความแตกต่างกันในด้านรูปแบบการทำงาน ดังนั้น หน่วยงานต่างๆ จึงมี กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เฉพาะหน่วยงานที่ไม่เหมือนกัน ทำให้กองเรือยุทธการ ไม่สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ย่อยๆ ของแต่ละหน่วยงานได้

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง พิจารณากฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา โดยปรับปรุงให้ส่งเสริมการศึกษาให้มากขึ้น โดยเฉพาะการคัดเลือกบุคคลผู้มีสิทธิเข้ารับการศึกษาในหลักสูตรต่างๆ

#### 11. รูปแบบการทำงานในหน้าที่

นาวาตรี ยศ เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการอย่างยิ่ง เพราะจะเกี่ยวข้องกับการทำงานและการจัดกำลังพลที่เหมาะสมเข้าทำงานในหน้าที่ต่างๆ ดังนั้น การฝึกบุคคลแล้วส่งเข้าทำงานได้อย่างถูกต้องตามความต้องการของงาน จะทำให้สามารถพัฒนาคนและพัฒนางานไปได้พร้อมๆ กัน

ปัจจุบันนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนของกองเรือยุทธการ เพราะ กองเรือยุทธการ หน่วยงานจำนวนมาก ทำให้มีรูปแบบการทำงานที่แตกต่างกันออกไป จึงไม่สามารถควบคุมรูปแบบการทำงานของทุกหน่วยให้มีการทำงานที่เหมือนกันได้

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง พิจารณาหมุนเวียน สับเปลี่ยนกำลังพลที่ขาด โอกาส เช่น กำลังพลที่ต้องปฏิบัติราชการภาคสนามเป็นวงรอบทุก 6 เดือน ถึง 1 ปี เพื่อเปิดโอกาสให้กำลังพลได้เข้ามารับการอบรมบ้าง



## 12. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

นาวาตรี ยศ เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการอย่างยิ่ง เนื่องจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยในการศึกษาหาความรู้ของกำลังพล ทั้งการจัดเก็บ ค้นหา และนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน จึงต้องมีความทันสมัยและต้องสามารถเข้าถึงได้

ปัจจุบันนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนของกองเรือยุทธการ เพราะในปัจจุบันกองเรือยุทธการยังมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ไม่สมบูรณ์ ทำให้ไม่สามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ได้เท่าที่ควร

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง ปรับปรุง พัฒนา ระบบสารสนเทศให้มีความพร้อม สามารถใช้งาน ได้จริง และไม่ยุ่งยากในการใช้งาน

## 13. ทรัพยากรและงบประมาณ

นาวาตรี ยศ เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการอย่างยิ่ง เนื่องจากรายการและงบประมาณเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารจัดการ ประกอบด้วย คน เครื่องมือ สถานที่ และค่าใช้จ่ายต่างๆ โดยเฉพาะงบประมาณด้านการศึกษา เช่น การจัดทุนการศึกษาในประเทศ และต่างประเทศ

ปัจจุบันนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนของกองเรือยุทธการ เพราะ กองเรือยุทธการได้รับการจัดสรรงบประมาณลดลงทุกปี จึงไม่สามารถนำมาจัดหาทรัพยากรเพิ่มเติม และไม่สามารถนำมาใช้จ่ายในกิจการอื่นๆ นอกเหนือจากใช้ในการกิจการหลักได้

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง จัดทำแผนการใช้ทรัพยากรควบคู่ไปกับแผนการใช้งบประมาณ โดยทำให้เป็นแผนระยะกลาง และแผนระยะยาว

### ข้อเสนอแนะอื่นๆ

นาวาตรี ยศ เสนอว่า เห็นควรพิจารณาการจัดการความรู้ดังนี้ 1) พิจารณาแนวทางการคัดเลือกกำลังพลในการปฏิบัติงานตำแหน่งต่างๆ 2) เตรียมความรู้ และการศึกษาเพิ่มเติมให้กับบุคคลที่ได้รับคัดเลือกให้เข้ารับการศึกษาก่อนการบรรจุลงตำแหน่งนั้นๆ 3) เมื่อบุคคลดังกล่าวได้รับการบรรจุลงตำแหน่งใหม่แล้ว ต้องทำงานในตำแหน่งนั้น อย่างน้อย 1 - 2 ปี 4) ในหนึ่งตำแหน่งควรจะต้องมีผู้ที่ทำงานในลักษณะใกล้เคียงกัน อย่างน้อย 2 - 3 คน เพื่อให้สามารถถ่ายทอดความรู้ ร่วมกันพัฒนา และสามารถทำงานแทนกันได้ และ 5) ผู้บังคับบัญชาของหน่วยต่างๆ ควรปรับแต่งแนวคิดของตนให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันกับแนวคิดหลักของกองเรือยุทธการ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7 เรือเอก มนัส นาคอาจหาญ  
สัมภาษณ์ ณ สถานที่ทำงาน วันที่ 2 พ.ค.51 เวลา 14.00 น.

#### ข้อมูลส่วนตัว

ขณะสัมภาษณ์ เรือเอก มนัส มีอายุ 30 ปี รับราชการทหารเรือมาเป็นระยะเวลา 8 ปี ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง ต้นเรือ เรือหลวงตากใบ (ผู้เคยมีประสบการณ์เข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างหน่วยต่างๆ ในกิจกรรมการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ โดยมีกองเรือภาคที่ 1 ซึ่งเป็นหน่วยนำร่อง เป็นเจ้าภาพ) ปฏิบัติงานในสายงานนี้มาแล้วเป็นระยะเวลา 7 ปี เป็นการปฏิบัติงานไม่ตรงตามสายงานที่สำเร็จการศึกษา สำเร็จการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี อัตราเงินเดือนในปัจจุบันประมาณ 14,000 บาท เคยเข้ารับการอบรมในหลักสูตรพิเศษ ที่สามารถนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานปัจจุบันเพิ่มเติม และเป็นผู้ที่ไม่เคยมีส่วนร่วมในการถ่ายทอดความรู้ เช่น การเขียนบทความ การเขียน/แปลตำรา หรือเป็นผู้บรรยายความรู้ในหลักสูตรต่างๆ ภายในกองเรือยุทธการ

#### ข้อมูลเกี่ยวกับสมมติฐาน

##### 1. การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ

เรือเอก มนัส เห็นว่า การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เพราะเมื่อกำหนดกลยุทธ์แล้ว หน่วยต่างๆ จะทำให้รู้ว่า หน่วยของตนจะต้องทำอะไร และผู้ปฏิบัติก็จะดำเนินการตามที่หน่วยได้กำหนดทิศทางไว้ให้

ปัจจุบันนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดแข็งของกองเรือยุทธการ เพราะกองเรือยุทธการได้มีการกำหนดแผนกลยุทธ์ และมีการบริหารงานแบบกลยุทธ์มาเป็นระยะหนึ่งแล้ว หากจะมีการปรับแผนกลยุทธ์เพื่อให้เข้าสู่การจัดการความรู้ หน่วยต่างๆ ก็จะสามารถปฏิบัติตามได้ไม่ยาก

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ โดยให้เป็นไปตามสถานการณ์บ้านเมือง และต้องคำนึงถึงการมุ่งเน้นของนโยบายรัฐบาล และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

##### 2. การจัดโครงสร้างการบังคับบัญชา

เรือเอก มนัส เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เพราะสายงานจะเป็นตัวกำหนดว่ากำลังพลที่จะเลื่อนตำแหน่งต่อไป หรือจะเข้ามาทำงานรับตำแหน่งใหม่ จะต้องมีความรู้ ความสามารถอะไรบ้าง หน่วยงานจะได้วางแผนการอบรมล่วงหน้าได้ ดังนั้นหากมีการจัดโครงสร้างที่ไม่ต่อเนื่องกัน เช่น ไม่มีการสืบทอดตำแหน่งที่ดี เช่น การย้ายตำแหน่งข้ามกองเรือ ก็จะทำให้หน่วยเสียความรู้ความชำนาญของคนที่ นั้นไป

ปัจจัยนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดแข็งของกองเรือยุทธการ เพราะการจัดโครงสร้างการบังคับบัญชาของกองเรือยุทธการสามารถสั่งการตามลำดับชั้นได้ง่าย การกำหนดทิศทางและแนวทางการปฏิบัติจึงสามารถทำได้อย่างรวดเร็ว

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง มีการแบ่งมอบ และกระจายอำนาจลงไปยังระดับชั้นต่างๆ โดยจะต้องกำหนดขอบเขต และหน้าที่อย่างชัดเจน

### 3. การมีทักษะและความรู้ของบุคคลในองค์กร

เรือเอก มนัส เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เพราะการจัดการความรู้ จำเป็นต้องใช้ความรู้จากผู้เชี่ยวชาญในแต่ละสาขา ทั้งจากประสบการณ์จริง และจากตำรา

ปัจจัยนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนของกองเรือยุทธการ เพราะกำลังพลมีประสบการณ์ในการออกราชการน้อย ซึ่งประสบการณ์จากการออกราชการนี้มีความสำคัญและไม่สามารถค้นหาศึกษาได้จากแหล่งความรู้อื่น

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง จัดให้มีการหมุนเวียนกำลังพลที่ยังไม่เคยออกปฏิบัติราชการได้มีโอกาสออกปฏิบัติราชการบ้าง เพื่อเป็นการเสริมสร้างประสบการณ์ในการทำงาน

### 4. ความร่วมมือจากทุกระดับในองค์กร

เรือเอก มนัส เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เพราะ ในแต่ละระดับการทำงาน มีผู้มีความรู้ความสามารถแฝงอยู่เป็นจำนวนมาก หากบุคคลเหล่านั้นไม่ให้ความร่วมมือ เช่น ไม่แสดงตนว่ามีความรู้ หรือประสบการณ์ ก็จะไม่ได้อิงค์ความรู้จากคนเหล่านั้น

ปัจจัยนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนของกองเรือยุทธการ เพราะข้าราชการในกองเรือยุทธการมีภาระหน้าที่ในการทำงานหลักมาก อีกทั้งยังมีปัญหาส่วนตัวที่ต้องแก้ไข เช่น ปัญหารายได้ครอบครัวไม่พอกับรายจ่าย ทำให้ต่างคนต้องพยายามดิ้นรนในความอยู่รอดของตนเองก่อนเสมอ

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง อธิบายถึงความสำคัญในการจัดการความรู้ขององค์กร เพื่อให้กำลังพลเข้าใจ และมีความต้องการที่จะร่วมมือในการจัดการความรู้ของหน่วย

### 5. การประสานงานและการสื่อสาร

เรือเอก มนัส เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เพราะ การจัดการความรู้ จำเป็นต้องดำเนินกิจกรรมหลายรูปแบบ และต้องประกอบด้วยหน่วยงานหลายหน่วย ผู้รับผิดชอบในการดำเนินการจึงต้องมีการประสานงานกับหน่วยที่เกี่ยวข้องไว้ล่วงหน้า เพื่อให้เกิดความพร้อมในการปฏิบัติ

ปัจจัยนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนของกองเรือยุทธการ เพราะจากการสังเกตการณ์เห็นว่า ในการทำงานของหลายๆ หน่วยงานในกองเรือยุทธการ ยังไม่มีการประสานงานล่วงหน้า ก่อนลงมือปฏิบัติ จึงมักจะทำให้การทำงานเต็มไปด้วยอุปสรรคข้อขัดข้อง

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง เชิญตัวแทนจากหน่วยต่างๆ มาร่วมประชุมถึงแนวทางในการประสานงานกันระหว่างหน่วย ว่าจะต้องทำอย่างไรบ้าง เพื่อจะได้ทราบแนวทางปฏิบัติที่เป็นภาพโดยรวมขององค์การ

#### 6. บรรยากาศในองค์การ

เรือเอก มนัส เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการอยู่บ้าง เนื่องจาก บรรยากาศในองค์การเป็นตัวช่วยให้ดำเนินการได้อย่างราบรื่น ไม่กดดันผู้เข้าร่วมกิจกรรม และช่วยให้การทำงานดีขึ้น หากบรรยากาศไม่ดีอาจไม่ได้รับความร่วมมือจากคนอื่น ๆ

ปัจจัยนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดแข็งของกองเรือยุทธการ เพราะการทำงานในกองเรือยุทธการค่อนข้างเปิดโอกาส ไม่มีความกดดัน การทำงานในลักษณะที่กึ่งนอกรีต มีความเป็นกันเอง และไม่มีความเครียด

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง สร้างความคุ้นเคยและความเป็นกันเองในองค์การให้เกิดขึ้น โดยอาจมีการจัดการสัมมนา หรือประชุมร่วมหลายๆ ครั้ง เพื่อให้เกิดความสนิทสนมคุ้นเคยระหว่างกัน

#### 7. กระบวนการจัดการความรู้

เรือเอก มนัส เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เพราะ กระบวนการจัดการความรู้จะเป็นการคิด รวบรวม กลั่นกรอง ขั้นตอน และวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมไว้แล้ว ซึ่งจะทำให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จได้ตามลำดับขั้นตอน หากไม่ดำเนินการตามกระบวนการแล้ว อาจทำให้การปฏิบัติไม่มีทิศทาง และไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วน

ปัจจัยนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดแข็งของกองเรือยุทธการ เพราะกองเรือยุทธการได้มีบุคคลที่มีความรู้ความสามารถรวมอยู่ ซึ่งบุคคลเหล่านี้จะมีกรปฏิบัติในชีวิตประจำวันที่เข้าลักษณะของกระบวนการในการจัดการความรู้ เช่น มีการสำรวจตัวเอง ค้นคว้า จดบันทึก จึงสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับกระบวนการจัดการความรู้ของหน่วยได้

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง รับผิดชอบทำให้กระบวนการจัดการความรู้ที่เหมาะสมและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้กับกองเรือยุทธการ แล้วรีบทำความเข้าใจกับกำลังพลในขั้นตอนการปฏิบัติต่างๆ เพื่อให้สามารถนำมาใช้ในการทำงานได้

### 8. การให้รางวัลและการจูงใจ

เรือเอก มนัส เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการอยู่บ้าง เพราะให้รางวัลและการจูงใจอาจเป็นแรงขับเคลื่อนให้กำลังพลรู้สึกต้องการที่จะเข้าร่วมกิจกรรม มองเห็นความสำคัญและความจำเป็นในการจัดการความรู้

ปัจจุบันนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนของกองเรือยุทธการ เนื่องจาก การทำงานในปัจจุบัน ยังไม่มีการใช้การให้รางวัลและการจูงใจ เพราะต่างคนต่างก็มุ่งแต่ทำตามหน้าที่ของตนเอง และทำตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเท่านั้น

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง เพิ่มสิทธิพิเศษให้กับกำลังพลที่ให้ความร่วมมือ หรือเสียสละในการดำเนินการในการจัดการความรู้

### 9. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

เรือเอก มนัส เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เพราะ ความเป็นผู้นำของผู้บริหารมีความจำเป็นต่อการชักจูงให้กำลังพลร่วมกันทำกิจกรรมในการจัดการความรู้ขององค์กร เพื่อให้ดำเนินไปได้อย่างราบรื่น และต่อเนื่อง

ปัจจุบันนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดแข็งของกองเรือยุทธการ เพราะผู้บริหารในกองเรือยุทธการต่างมีภาวะผู้นำสูง ทั้งจากการฝึกฝน และจากประสบการณ์ในการทำงาน จึงสามารถปกครองบังคับบัญชาให้กำลังพลร่วมกันทำงานให้สำเร็จได้

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง ให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ริเริ่ม และผลักดัน ให้กำลังพลในหน่วยงานดำเนินการในการจัดการความรู้

### 10. กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ

เรือเอก มนัส เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เพราะ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ บางอย่าง มีการปิดกั้นไม่ให้บุคคลจากกลุ่มสามารถเข้าถึงได้ เช่น การกำหนดชั้นความลับของเอกสาร และสถานที่ ทำให้มีคนที่เพียงจำนวนจำกัดเท่านั้นที่สามารถเข้ามาใช้ข้อมูลชั้นความลับนี้ได้

ปัจจุบันนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดแข็งของกองเรือยุทธการ เพราะกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ สามารถสร้างขึ้นได้ตามสถานการณ์ที่จำเป็น และสามารถบังคับใช้ได้ง่าย ซึ่งหน่วยทหารก็ใช้กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ต่างๆ นี้ เป็นเครื่องมือในการทำงานมาโดยตลอดอยู่แล้ว

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง แก้ไข และยกเลิก กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่ขัดแย้งต่อการจัดการความรู้ และอาจเพิ่ม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ในบางข้อ ที่ให้กำลังพลปฏิบัติให้เป็นไปตามแนวทางของการจัดการความรู้

### 11. รูปแบบการทำงานในหน้าที่

เรือเอก มนัส เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เพราะ กลุ่มคนที่ทำงาน โดยได้นำเอาความรู้จากประสบการณ์หรือตำรามาประยุกต์ใช้ จะสามารถพัฒนาองค์ความรู้ต่อไปได้เรื่อยๆ แต่ถ้าบางคนที่มีความรู้ หรือประสบการณ์ แล้วไม่มีโอกาสนำไปใช้ในการทำงาน ก็จะค่อยๆ สูญเสียความรู้ความชำนาญนั้นไป

ปัจจุบันนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดแข็งของกองเรือยุทธการ เพราะกองเรือยุทธการ มีการบรรจุกำลังพลตามสายงานและพิจารณาจากประสบการณ์การทำงาน ทำให้กำลังพลของกองเรือยุทธการส่วนใหญ่ ได้ทำงานในแบบที่ตนถนัด มีความรู้ และประสบการณ์ซึ่งจะทำให้สามารถพัฒนาความรู้ของตนต่อไปได้เรื่อยๆ

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้องนำการจัดการความรู้เข้ามาประยุกต์ใช้ในการทำงาน โดยพยายามให้กำลังพลให้ความร่วมมือกันทำงานอย่างเป็นแบบแผน และเป็นรูปธรรม

### 12. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

เรือเอก มนัส เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เพราะความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรจะเป็นแค่ส่วนหนึ่งของความรู้ภายนอกเท่านั้น ผู้ที่ต้องการค้นคว้าจึงจำเป็นต้องค้นหาความรู้จากที่อื่นเข้ามาประกอบ ซึ่ง ระบบสารสนเทศจะเป็นเสมือนประตูสู่ข้อมูลข่าวสารที่กว้างใหญ่ และสามารถค้นหาความรู้ได้ไม่สิ้นสุด

ปัจจุบันนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนของกองเรือยุทธการ เพราะกองเรือยุทธการมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ยังไม่สามารถรองรับความต้องการในการใช้งานของกำลังพลได้ โดยเฉพาะความล่าช้า ความเก่า และความยุ่งยากในการใช้บริการ

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง แนะนำประโยชน์จากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้กับกำลังพลที่ยังไม่คุ้นเคยได้ทราบ ตลอดจนแนะนำการใช้งานและการเข้าถึงข้อมูลให้กำลังพลทุกคนสามารถใช้งานได้อย่างถูกต้อง

### 13. ทรัพยากรและงบประมาณ

เรือเอก มนัส เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เพราะหน่วยงานจะไม่สามารถทำงานได้หากไม่มีทรัพยากรและงบประมาณ โดยเฉพาะทรัพยากรบุคคล มีความสำคัญยิ่งสำหรับการจัดการความรู้ ซึ่งในบางเรื่อง หากไม่มีผู้ที่มีความรู้ ความชำนาญ ก็อาจจะไม่สามารถจัดการความรู้ในสาขานั้นได้เลย

ปัจจัยนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดแข็งของกองเรือยุทธการ เพราะ กองเรือยุทธการมีทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถมาก จึงมีความสามารถในการบริหารจัดการได้ด้วยทรัพยากรและงบประมาณที่จำกัด

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง จัดหางบประมาณ หรือขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานเอกชน ทั้งในด้านองค์บุคคลและองค์วัสดุ ที่สามารถช่วยให้การจัดการความรู้สัมฤทธิ์ผล

#### ข้อเสนอแนะอื่นๆ

เรือเอก มนัส เสนอว่า การจัดการความรู้จะดำเนินไปได้ สิ่งสำคัญคือความเข้าใจถึงกระบวนการจัดการความรู้ และความร่วมมือของกำลังพลภายในองค์การ ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่ง ที่ผู้นำหน่วยจะต้องผลักดันและโน้มน้าวให้เกิดขึ้นภายในองค์การ

#### ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8 เรือเอก จักรภพ กอประประเสริฐ

สัมภาษณ์ ณ สถานที่ทำงาน วันที่ 11 พ.ค.51 เวลา 11.00 น.

#### ข้อมูลส่วนตัว

ขณะสัมภาษณ์ เรือเอก จักรภพ มีอายุ 29 ปี รับราชการทหารเรือมาเป็นระยะเวลา 7 ปี ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง นายทหารการอาวุธ เรือหลวงอุดมเดช (ผู้เคยมีประสบการณ์เข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างหน่วยต่างๆ ในกิจกรรมการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ โดยมีกองเรือภาคที่ 1 ซึ่งเป็นหน่วยนำร่อง เป็นเจ้าภาพ) ปฏิบัติงานในสายงานนี้มาแล้วเป็นระยะเวลา 6 ปี เป็นการปฏิบัติงานไม่ตรงตามสายงานที่สำเร็จการศึกษา สำเร็จการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี อัตรารับเงินเดือนในปัจจุบันประมาณ 13,000 บาท เคยเข้ารับการอบรมในหลักสูตรพิเศษ ที่สามารถนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานปัจจุบันเพิ่มเติม และเป็นผู้ที่ไม่เคยมีส่วนร่วมในการถ่ายทอดความรู้ เช่น การเขียนบทความ การเขียน/แปลตำรา หรือเป็นผู้บรรยายความรู้ในหลักสูตรต่างๆ ภายในกองเรือยุทธการ

#### ข้อมูลเกี่ยวกับสมมติฐาน

##### 1. การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ

เรือเอก จักรภพ เห็นว่า การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เพราะเป็นการบังคับใช้กับกำลังพลหม่มาก ให้สามารถเคลื่อนไหวไปในแนวทางเดียวกันได้ ดังจำเป็นสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์การได้เป็นอย่างดี

ปัจจัยนี้ ถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนของกองเรือยุทธการ เพราะในบางหน่วย หรือบางครั้ง มีการกำหนดกลยุทธ์ไม่ตรงกับสายงานของหน่วย หรือไม่เอื้ออำนวยต่อการจัดการความรู้ของหน่วย

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง ระบุการจัดการความรู้ เข้าไปในแผนกลยุทธ์ของหน่วย และถ่ายทอดแนวทางการปฏิบัติไปยังหน่วยต่างๆ ตลอดจนกำลังพลภายในให้ทราบอย่างทั่วถึง

## 2. การจัดโครงสร้างการบังคับบัญชา

เรือเอก จักรภพ เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ แต่ยังไม่ มากมายนัก เนื่องจากการจัดโครงสร้างของกองเรือยุทธการมีมาเป็นเวลานานมากแล้ว ทำให้กำลังพลภายในเกิดความเคยชินกับการจัดองค์การภายใน จึงสามารถปฏิบัติงานตามภารกิจต่างๆ ได้ โดยเป็นการปฏิบัติตามโครงสร้างเดิมที่มีอยู่

ปัจจุบันนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนของกองเรือยุทธการ เพราะการจัดโครงสร้างใน ส่วนของการจัดกำลัง ไม่ได้มีการจัดผู้ที่มีความรู้ความสามารถไว้ในตำแหน่งที่เหมาะสมต่อการใช้อำนาจ หรือการตัดสินใจ

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง จัดโครงสร้างให้มี ลักษณะที่เอื้ออำนวยต่อการจัดการความรู้ เช่น การจัดตั้งหน่วยงานที่จะทำหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการความรู้

## 3. การมีทักษะและความรู้ของบุคคลในองค์การ

เรือเอก จักรภพ เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เพราะ การมี ทักษะของทุกคนในองค์การ จะทำให้องค์การสามารถมองเห็นได้ ว่าหน่วยไหนมีองค์ความรู้อะไร อยู่แล้วบ้าง หน่วยไหนควรจะเพิ่มองค์ความรู้ในด้านใด เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดผลสำเร็จ

ปัจจุบันนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดแข็งของกองเรือยุทธการ เพราะกองเรือยุทธการมีกำลังพลที่มีความรู้ความสามารถมาก ซึ่งแต่ละคน มีความสามารถมากพอที่จะถ่ายทอดความรู้ให้กับคน อื่นๆ ได้

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง สนับสนุนให้กำลังพล เกิดความเข้าใจในแนวทางการจัดการความรู้ ว่าคืออะไร มีจุดประสงค์หรือแนวทางอย่างไร และ จะต้องทำอย่างไร

## 4. ความร่วมมือจากทุกระดับในองค์การ

เรือเอก จักรภพ เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เพราะ จะ ช่วยให้การจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการสามารถเคลื่อนไหวไปได้พร้อมๆ กัน เมื่อมีความร่วมมือในทุกๆ ด้านแล้ว การจัดการความรู้ก็จะสำเร็จได้ง่ายขึ้น

ปัจจุบันนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนของกองเรือยุทธการ เพราะข้าราชการในบาง ระดับชั้นมีความขัดแย้งกันเองภายในองค์การ จึงทำให้การพัฒนาองค์การเป็นไปอย่างล่าช้า



ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง ประชาสัมพันธ์ให้ทุกคนทราบ และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติในทุกระดับชั้น

#### 5. การประสานงานและการสื่อสาร

เรือเอก จักรภพ เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เพราะจะทำให้หน่วยงานมีการปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน มีความสอดคล้อง และสนับสนุนซึ่งกันและกัน

ปัจจุบันนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนของกองเรือยุทธการ เพราะกองเรือยุทธการมีหน่วยงานและขั้นตอนมาก ทำให้การติดต่อประสานงานเป็นไปด้วยความยุ่งยาก ลำช้า

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง จัดตั้งหน่วยเฉพาะกิจ ที่ทำหน้าที่ประสานงานกับหน่วยต่างๆ โดยทั่วถึง ต่อเนื่อง และทำความเข้าใจระหว่างหน่วยให้ชัดเจน

#### 6. บรรยากาศในองค์กร

เรือเอก จักรภพ เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เนื่องจาก จะทำให้เพิ่มความสนใจของทุกคนภายในองค์กร ให้เกิดความรู้สึกที่อยากมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์ความรู้ให้ก้าวหน้า และเกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ๆ ขึ้น

ปัจจุบันนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดแข็งของกองเรือยุทธการ เนื่องจากบรรยากาศและสภาพแวดล้อมภายในกองเรือยุทธการมีลักษณะที่เรียบง่าย เป็นมิตร ทำให้ทุกคนมีสมาธิและเกิดความสนใจในการศึกษาหาความรู้เพิ่มขึ้น

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง เปิดโอกาสให้ทุกคน มีความอยากรู้ อยากคิด อยากพูด เช่น การจัดตั้งกลุ่มสัมมนา กลุ่มย่อยๆ ที่มีขนาดไม่ใหญ่จนเกินไป

#### 7. กระบวนการจัดการความรู้

เรือเอก จักรภพ เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เพราะ เป็นลำดับขั้นตอนในการปฏิบัติ เพื่อให้กิจกรรมในการจัดการความรู้เกิดความถูกต้อง เหมาะสม และเกิดผลสูงสุดต่อกำลังพล และองค์กร

ปัจจุบันนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนของกองเรือยุทธการ เพราะกองเรือยุทธการไม่มีการดำเนินการจัดการความรู้อย่างเป็นขั้นตอน และขาดความต่อเนื่อง ซึ่งการดำเนินการในลักษณะนี้ จำเป็นจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง และใช้เวลานาน

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง จัดหาบุคลากรที่มีความรู้ในกระบวนการจัดการความรู้ มาเผยแพร่ความรู้ในเรื่องของขั้นตอน การปฏิบัติต่างๆ ให้กับกำลังพลได้ทราบ

### 8. การให้รางวัลและการจูงใจ

เรือเอก จักรภพ เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เพราะเป็นการชักจูงให้ทุกคนเกิดความพยายามและมุ่งมั่นในการที่จะช่วยกันดำเนินการจัดการความรู้

ปัจจุบันนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดแข็งของกองเรือยุทธการ เนื่องจาก ระบบข้าราชการมีการพิจารณาบำเหน็จประจำปี ซึ่งสามารถนำมาพิจารณาให้กับผู้ที่ตั้งในทำงานอยู่แล้ว

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง เพิ่มมาตรการการชักจูงใจ โดยอาจเป็นรูปของเงินรางวัล หรือการชมเชยในที่สาธารณะ

### 9. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

เรือเอก จักรภพ เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ แต่จะถูกนำไปแสดงออกในการกำหนด และดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ และการปกครอง บังคับบัญชา

ปัจจุบันนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดแข็งของกองเรือยุทธการ เพราะกำลังพลของกองเรือยุทธการเป็นข้าราชการทหาร ซึ่งผู้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำสูง

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง ให้ผู้บริหารพยายาม ทุ่มเทแรงกาย เข้าถึงผู้ปฏิบัติงานทุกคน ใช้มาตรการชักจูงใจ และหมั่นติดตามงานที่ได้สั่งการอย่างจริงจัง

### 10. กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ

เรือเอก จักรภพ เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เนื่องจากการปฏิบัติ หรือการดำเนินการใดๆ จะต้องปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ จึงทำให้ การกำหนด กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ต่างๆ ส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินการ

ปัจจุบันนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนของกองเรือยุทธการ เพราะกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของกองเรือยุทธการ มีการกำหนดข้อจำกัดในการขอเข้ารับการศึกษา เช่น เมื่อขอเข้ารับการศึกษาจะถูกตัดลดเงินได้บางส่วนออก หรือ การกำหนดคุณสมบัติผู้เข้ารับการอบรม ที่ไม่เอื้ออำนวยต่อผู้ที่มีความสนใจอื่นๆ

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง ยกเลิก แก้ไข หรือปรับปรุง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่มีการขัดขวางการจัดการความรู้ ให้เกิดการเอื้ออำนวยต่อการจัดการความรู้

### 11. รูปแบบการทำงานในหน้าที่

เรือเอก จักรภพ เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เพราะการทำงานในลักษณะต่างๆ ย่อมส่งผลต่อความสำเร็จไม่เท่ากัน เช่น การทำงานที่ล่าช้า ย่อมทำให้การพัฒนาเป็นไปอย่างล่าช้า และเป็นเหตุให้หน่วยงานไม่สามารถเจริญเติบโตได้

ปัจจัยนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนของกองเรือยุทธการ เพราะ กำลังพลของกองเรือยุทธการ มีความจำเป็นจะต้องพลัดเปลี่ยนกันไปทำงานภาคสนาม เช่น การออกเรือลาดตระเวนในทะเล เป็นเวลานาน ทำให้กำลังพลในส่วนดังกล่าวขาดโอกาสในการขอเข้ารับการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง วางแนวทางในการปฏิบัติงานให้มีการแทรกวิธีการจัดการความรู้เข้าไปในระหว่างการทำงาน เช่น การวิจัยหาแนวทางในการปฏิบัติงานที่สะดวกและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

## 12. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

เรือเอก จักรภพ เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เพราะ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถเปิดโลกกว้าง และแสดงสิ่งที่เป็นข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการเรียนรู้ได้มากขึ้น ทำให้กำลังพลสามารถแสวงหาความรู้ได้มาก และสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น

ปัจจัยนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนของกองเรือยุทธการ เพราะระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีใช้ในกองเรือยุทธการ ยังไม่สามารถรองรับการใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความเชื่องช้า และล่าสมัย

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง พัฒนาระบบสารสนเทศให้มีความทันสมัย รวดเร็ว และเพียงพอต่อความต้องการ

## 13. ทรัพยากรและงบประมาณ

เรือเอก จักรภพ เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เนื่องจากการปฏิบัติการกิจต่างๆ จำเป็นต้องมีค่าใช้จ่าย เช่น ค่าบุคลากร เครื่องมือ และสื่อการสอนต่างๆ

ปัจจัยนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนของกองเรือยุทธการ เพราะ งบประมาณที่กองเรือยุทธการได้รับมีจำนวนจำกัด และถูกจัดสรรไปใช้ในภารกิจอื่นๆ เป็นหลัก

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง จัดสรรงบประมาณบางส่วนมาใช้ในการจัดการความรู้ โดยพิจารณาตามความจำเป็น และความต้องการต่อการปฏิบัติ

### ข้อเสนอแนะอื่นๆ

เรือเอก จักรภพ เสนอว่า การจัดการความรู้จะสำเร็จได้ จำเป็นจะต้องประกอบด้วย ปัจจัยหลายๆ ส่วน ไม่ใช่เฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่งเท่านั้น แต่จะต้องพร้อมด้วย องค์บุคคล องค์วัตถุ และอุปกรณ์ต่างๆ ตลอดจนผู้บังคับบัญชา และการจัดสรรงบประมาณอย่างพอเพียง จึงจะสำเร็จได้ ที่สำคัญที่สุดคือ การดำเนินการจะต้องมีความต่อเนื่องและสืบทอดต่อไปให้ตลอด

**ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9** พันจ่าเอก เลิศชาย เพชรสำราญ

สัมภาษณ์ ณ สถานที่ทำงาน วันที่ 8 พ.ค.51 เวลา 09.00 น.

### ข้อมูลส่วนตัว

ขณะสัมภาษณ์ พันจ่าเอก เลิศชาย มีอายุ 40 ปี รับราชการทหารเรือมาเป็นระยะเวลา 17 ปี ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง เสมียนแผนกกรรมวิธีข้อมูล กองเรือภาคที่ 1 กองเรือยุทธการ (เจ้าหน้าที่สารสนเทศ คณะทำงานการจัดการความรู้ กองเรือภาคที่ 1 กองเรือยุทธการ) ปฏิบัติงานในสายงานนี้มาแล้วเป็นระยะเวลา 6 ปี เป็นการปฏิบัติงานตรงตามสายงานที่สำเร็จการศึกษา สำเร็จการศึกษาสูงสุดระดับต่ำกว่าปริญญาตรี อัตราเงินเดือนในปัจจุบันประมาณ 19,000 บาท เคยเข้ารับการอบรมในหลักสูตรพิเศษ ที่สามารถนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานปัจจุบันเพิ่มเติม และเป็นผู้ที่ไม่เคยมีส่วนร่วมในการถ่ายทอดความรู้ เช่น การเขียนบทความ การเขียน/แปลตำรา หรือเป็นผู้บรรยายความรู้ในหลักสูตรต่างๆ ภายในกองเรือยุทธการ

### ข้อมูลเกี่ยวกับสมมติฐาน

#### 1. การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ

พันจ่าเอก เลิศชาย เห็นว่า การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เพราะ กลยุทธ์ที่องค์การกำหนดจะเป็นเสมือนกรอบในการคิด ขอบเขต และแนวทางในการปฏิบัติของหน่วยหลัก และหน่วยย่อย

ปัจจุบันนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดแข็งของกองเรือยุทธการ เพราะกองเรือยุทธการได้มีการกำหนดกลยุทธ์ในการทำงานอยู่แล้ว หากมีการปรับแต่งให้เข้ากับการจัดการความรู้ก็จะทำให้การจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการประสบความสำเร็จได้

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง พิจารณากำหนดแผนกลยุทธ์ให้มีความสอดคล้องกับการจัดการความรู้และพันธกิจหลักของกองเรือยุทธการ

#### 2. การจัดโครงสร้างการบังคับบัญชา

พันจ่าเอก เลิศชาย เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการอยู่บ้าง เพราะการจัดสายงานจะส่งผลให้การทำงานตลอดจนการส่งต่อความรู้ (ประสบการณ์ในการทำงาน) แพร่กระจายไปได้ทั่วทั้งองค์การ หากการทำงานที่ไม่มีความสัมพันธ์กัน และไม่เอื้ออำนวยต่อการการทำงานและการส่งต่อความรู้ก็จะจำกัดอยู่แค่ในกลุ่มเล็กๆ

ปัจจุบันนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดแข็งของกองเรือยุทธการ เพราะกองเรือยุทธการสามารถกำหนดทิศทาง สั่งการ และบังคับบัญชา การปฏิบัติของหน่วยต่างๆ ที่อยู่ในโครงสร้างได้ บังคับบัญชาของกองเรือยุทธการได้ จึงสามารถสั่งการให้หน่วยต่างๆ ปฏิบัติตามได้โดยง่าย

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง มีการกระจายอำนาจ และแบ่งมอบอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบให้ชัดเจน โดยให้มีหน่วยใดหน่วยหนึ่งเป็น เจ้าภาพในการจัดการความรู้ หน่วยประสานงาน และหน่วยสนับสนุน

### 3. การมีทักษะและความรู้ของบุคคลในองค์กร

พันจ่าเอก เลิศชาย เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เนื่องจาก ทักษะของทุกคนในองค์กร เป็นสิ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน หากบุคคลในองค์กรไม่มีความรู้ ความสามารถแล้ว ก็ไม่สามารถปฏิบัติภารกิจใดๆ ให้สำเร็จลุล่วงลงได้

ปัจจุบันนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนของกองเรือยุทธการ เพราะกองเรือยุทธการมีการ หมุนเวียนกำลังพลในการออกราชการอยู่ตลอดเวลา ในการผลัดเปลี่ยนตำแหน่งบ่อยๆ นี้ ทำให้ กำลังพลมีทักษะ และความรู้ที่ไม่มาก และทำให้มีประสบการณ์น้อย

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง เปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความ ต้องการ และมีประสบการณ์น้อย ได้มีโอกาสออกปฏิบัติราชการหรือฝึกงานภาคสนามบ้าง

### 4. ความร่วมมือจากทุกระดับในองค์กร

พันจ่าเอก เลิศชาย เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เพราะ ความร่วมมือจะทำให้การทำงานราบรื่น และงานจะสำเร็จได้อย่างต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะความร่วมมือจากผู้ปฏิบัติระดับล่าง ที่ผู้บังคับบัญชาดูแลไม่ทั่วถึง หากมีความยินดีและให้ ความร่วมมือการจัดการความรู้ก็จะสามารถประสบความสำเร็จได้

ปัจจุบันนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนของกองเรือยุทธการ เพราะข้าราชการในกองเรือ ยุทธการมีปัญหาส่วนตัวมาก ทำให้ต้องมองปัญหาส่วนตัวก่อน และไม่สามารถเสียสละเวลามาร่วม มือในการทำกิจกรรมที่เห็นว่า ถ้าไม่ทำตัวเองก็ไม่เสียหายอะไร

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง อธิบายให้กำลังพลได้ เห็น และรู้สึกถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ เพื่อให้ทุกคนตระหนักถึงสิ่งที่จะต้องกระทำ อีกทั้งยังต้องใช้มาตรการจูงใจ ให้ทุกคนมีความต้องการที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ โดยสมัครใจ

### 5. การประสานงานและการสื่อสาร

พันจ่าเอก เลิศชาย เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เพราะ การ ประสานงานที่ดีจะทำให้กำลังพลทั้งหมด และหน่วยงานทุกระดับชั้นสามารถทำงานร่วมกันได้ มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน และสามารถปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกันได้

ปัจจุบันนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนของกองเรือยุทธการ เพราะการทำงานของ หน่วยงานหลายๆ หน่วย มักต้องการที่จะเป็นเจ้าภาพและทำงานลำพัง ทำให้ไม่มีการประสานงาน

กันระหว่างหน่วยงานข้างเคียง เป็นเหตุให้เป็นอุปสรรคเมื่อมีความต้องการทำงานขนาดใหญ่ ต่างก็  
จะแสดงตัวขอเป็นเจ้าของ แต่สุดท้ายก็ไม่มีความสามารถในการประสานงานระหว่างหน่วย

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง ให้นำหน่วยต่างๆ จัดตั้งผู้  
ประสานการปฏิบัติของแต่ละหน่วย แล้วนัดประชุมเพื่อหาแนวทางปฏิบัติร่วมกัน วัตถุประสงค์ของ  
งาน และวิธีการในการประสานงานระหว่างหน่วย

#### 6. บรรยากาศในองค์กร

พันจ่าเอก เลิศชาย เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เพราะ  
บรรยากาศที่เหมาะสม สามารถชักจูงจิตใจคนให้สมัครใจร่วมทำกิจกรรมต่างๆ ได้ สามารถทำให้  
กำลังพลมีความต้องการในการเรียนรู้ การถ่ายทอดความรู้ และการค้นคว้าความรู้ไปใช้ในการ  
ทำงาน

ปัจจุบันนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดแข็งของกองเรือยุทธการ เนื่องจากการทำงานภายใน  
กองเรือยุทธการ มีความเป็นกันเอง สามารถพูดคุยกันได้ทุกเรื่อง จึงสามารถแลกเปลี่ยนความรู้กัน  
ได้ ทั้งในเวลางาน และนอกเวลางาน

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง จัดกิจกรรมที่สร้างความ  
สนิทสนมคุ้นเคยระหว่างกำลังพลในหน่วยต่างๆ เช่น การจัดกิจกรรมร่วมประเภท การแข่งขันกีฬา  
งานเลี้ยงสังสรรค์ หรือการจัดการประชุม สัมมนา ระหว่างหน่วยงาน หรือภายในแต่ละหน่วยงาน  
ย่อยของตนเอง

#### 7. กระบวนการจัดการความรู้

พันจ่าเอก เลิศชาย เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เนื่องจาก  
การจัดการความรู้เป็นการทำงานใหญ่และใช้เวลานาน จำเป็นจะต้องมีกระบวนการทำงานที่เป็น  
จังหวะ ขั้นตอน เพื่อให้การทำงานมีทิศทางที่เหมาะสม ถูกต้อง และครบถ้วน หากหน่วยงานมีการ  
ใช้กระบวนการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับองค์กรแล้ว จะสามารถทำให้ประสบความสำเร็จได้

ปัจจุบันนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดแข็งของกองเรือยุทธการ เพราะกองเรือยุทธการมีผู้ที่มี  
ความรู้ในด้านการจัดการความรู้กระจายอยู่ตามหน่วยต่างๆ เป็นจำนวนมาก ในการจัดการความรู้  
ของกองเรือยุทธการ หากรวบรวมผู้ที่มีความรู้เหล่านี้มาร่วมเป็นคณะทำงาน ก็จะสามารถประสบ  
ความสำเร็จได้

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง วางแผนการปฏิบัติใน  
การจัดการความรู้โดยอ้างอิงตามกระบวนการจัดการความรู้ที่มีการคิดค้น และทดลองใช้โดย  
นักวิชาการหรือหน่วยงานต่างๆ และประสบความสำเร็จมาแล้ว นำมาประยุกต์ให้เข้ากับการทำงาน  
ของกองเรือยุทธการ แล้วจึงนำกระบวนการดังกล่าวมาใช้งาน

### 8. การให้รางวัลและการจูงใจ

พันจ่าเอก เลิศชาย เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เพราะเป็นการชักจูงใจ และเพิ่มความต้องการของกำลังพล ให้เกิดแรงกระตุ้นให้มีความต้องการในการทำงาน และการพัฒนางานมากขึ้น ทั้งแรงจูงใจในด้านบวก เช่น การชมเชยให้รางวัล และแรงจูงใจในด้านลบ เช่น การลงโทษ

ปัจจัยนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนของกองเรือยุทธการ เนื่องจาก กำลังพลให้ความสนใจในเรื่องรางวัลและแรงจูงใจน้อยมาก เนื่องจากที่ผ่านมา ทำไปก็ไม่เคยได้อะไรตอบแทน หรือถ้าได้ ก็เล็กน้อยจนไม่น่าสนใจ เมื่อเปรียบเทียบกับเวลาที่เขาเวลาที่เหลือจากการทำงานไปทำธุระส่วนตัวดีกว่า

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง กำหนดมาตรการการให้รางวัลหรือแรงจูงใจ โดยการกำหนดเป็นตัวเงินหรือการกล่าวชมเชยในที่สาธารณะก็ได้ นอกจากนี้ ยังสามารถให้รางวัลโดยการให้สิทธิต่างๆ เป็นกรณีพิเศษ เช่น การไปราชการ หรือการลาพักผ่อน

### 9. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

พันจ่าเอก เลิศชาย เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เพราะผู้บริหารคือผู้นำที่จะเป็นผู้ริเริ่ม ผู้กำหนดกรรมวิธี และเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ หากผู้นำมีความมุ่งมั่นจริงจังในการทำงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นผู้ตาม ก็พร้อมที่จะปฏิบัติตามด้วยดี

ปัจจัยนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดแข็งของกองเรือยุทธการ เพราะกองเรือยุทธการมีผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถในการสั่งการ มีความรู้ ความสามารถ และเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง ผลักดันให้ผู้ที่มิภาวะผู้นำสูงขึ้นไปเป็นผู้บังคับบัญชา และมีการอบรมหลักสูตรภาวะผู้นำ สำหรับผู้ที่จะได้เลื่อนตำแหน่งขึ้นเป็นระดับผู้บริหาร

### 10. กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ

พันจ่าเอก เลิศชาย เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการอยู่บ้าง เพราะ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คือสิ่งที่กำหนดให้ ทำ หรือ ไม่ให้ทำ ซึ่งเป็นการกำหนดขอบเขตการปฏิบัติต่างๆ ให้จำกัดอยู่ในวงที่กำหนด แต่การจัดการความรู้เป็นการแสวงหาและพัฒนาไม่สิ้นสุด ดังนั้น หากการกำหนด กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ไว้แคบจนเกินไป จะเป็นการจำกัดความสามารถในการจัดการความรู้ของหน่วย

ปัจจัยนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดแข็งของกองเรือยุทธการ เพราะกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ สามารถใช้ในการสั่งการให้กำลังพลทั่วทั้งกองเรือยุทธการปฏิบัติตามได้โดยง่าย และกำลังพลต่างก็มีระเบียบวินัยและพร้อมที่จะปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่ออกโดยกองเรือยุทธการอยู่แล้ว

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้องปรับปรุง แก้ไข กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ให้ลดความตึงเครียดลง เพื่อให้กำลังพลได้รู้สึกอิสระ และกล้าที่จะแสดงความรู้ ความคิด หรือความเห็นของตนเองได้ โดยไม่ต้องกลัวว่าจะทำเกินหน้าเกินตาอาวุโส

### 11. รูปแบบการทำงานในหน้าที่

พันจ่าเอก เลิศชาย เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เพราะ การจัดการความรู้สามารถเกิดขึ้นได้ในระหว่างทำงาน ดังนั้น หากกำลังพลมีการทำงานกันอย่างเป็นระบบระเบียบ ก็จะเกิดการจัดการความรู้ไปในตัว ซึ่งจะสามารถทำให้การจัดการความรู้สำเร็จง่ายขึ้น

ปัจจัยนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดแข็งของกองเรือยุทธการ เพราะ กองเรือยุทธการ มีการบรรจุกำลังพลที่สอดคล้องกับโครงสร้างของหน่วย ทำให้มีการนำความรู้และประสบการณ์ที่มีมาประยุกต์ใช้งาน จึงสามารถนำมาใช้ในการจัดการความรู้ของหน่วยได้

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง กระตุ้นให้หน่วยงาน และกำลังพลปรับรูปแบบการทำงานให้เป็นแบบแผน ขั้นตอน โดยเปรียบเทียบกับกระบวนการจัดการความรู้ เช่นการค้นคว้า ลงมือทำ และจดบันทึกผลงาน

### 12. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

พันจ่าเอก เลิศชาย เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เนื่องจาก ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี มีความสะดวกในการใช้ มีการเก็บข้อมูลที่เหมาะสม เพียงพอต่อการค้นคว้า แล้วนำไปประยุกต์ใช้ จะสามารถทำให้การจัดการความรู้ของหน่วยต่างๆ ดีขึ้น

ปัจจัยนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนของกองเรือยุทธการ เพราะกองเรือยุทธการยังไม่ มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เป็นมาตรฐานสากล คือ เก้า ช้า และล่าสมัย ใช้งานยาก และมีพื้นที่ให้บริการจำกัด ทำให้ยากต่อการใช้งาน

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง พัฒนาระบบสารสนเทศ ให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ มีการเชื่อมโยงระบบทั่วทั้งองค์การและเชื่อมโยงกับโลกภายนอก จัดตั้ง คณะกรรมการดูแล และให้ส่งคนเข้ารับการอบรมการดูแลและพัฒนาระบบ

### 13. ทรัพยากรและงบประมาณ

พันจ่าเอก เลิศชาย เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เนื่องจากการปฏิบัติใดๆ จำเป็นต้องใช้ทรัพยากรและงบประมาณทั้งสิ้น หากมีจำกัด หรือไม่ได้รับการสนับสนุนอย่างเพียงพอ ก็จะทำให้ไม่สามารถปฏิบัติหรือพัฒนาหน่วยงานให้ดีขึ้นได้



ปัจจัยนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดแข็งของกองเรือยุทธการ เพราะ กองเรือยุทธการมี ทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ สำหรับงบประมาณที่ได้รับยังน้อย แต่ยังสามารถ ดำเนินการจัดการความรู้ได้ โดยใช้ทรัพยากรร่วมกับงานหลัก

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง ค้นหาทรัพยากรที่มีใน กองเรือยุทธการ ทั้งในส่วนที่ใช้ในการจัดการความรู้โดยตรง หรือจากการทำงานหลักปกติที่ สามารถนำมาใช้ร่วมกันได้ นำมาแลกเปลี่ยนใช้งานให้เกิดประโยชน์สูงสุด

#### ข้อเสนอแนะอื่นๆ

พันจ่าเอก เลิศชาย เสนอว่า การจัดการความรู้ จะเกิดได้ ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำจะต้อง ริเริ่ม และลงมือทำ โดยมีการบริหารจัดการที่ดี ทั้งองค์บุคคลและองค์วัตถุ

#### ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10 จ่าเอก พิทักษ์ ปักษา

สัมภาษณ์ ณ สถานที่ทำงาน วันที่ 10 พ.ค.51 เวลา 10.00 น.

#### ข้อมูลส่วนตัว

ขณะสัมภาษณ์ จ่าเอก พิทักษ์ มีอายุ 30 ปี รับราชการทหารเรือมาเป็นระยะเวลา 12 ปี ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง เจ้าหน้าที่ไฟฟ้าอาวุธ ร.ล.นราธิวาส (เจ้าหน้าที่ดูแลระบบสารสนเทศ ร.ล. นราธิวาส) ปฏิบัติงานในสายงานนี้มาแล้วเป็นระยะเวลา 8 ปี เป็นการปฏิบัติงานตรงตามสายงานที่ สำเร็จการศึกษา สำเร็จการศึกษาสูงสุดระดับต่ำกว่าปริญญาตรี อัตราเงินเดือนในปัจจุบันประมาณ 10,000 บาท เคยเข้ารับการอบรมในหลักสูตรพิเศษ ที่สามารถนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานใน ตำแหน่งงานปัจจุบันเพิ่มเติม และเป็นผู้ที่ไม่เคยมีส่วนร่วมในการถ่ายทอดความรู้ เช่น การเขียน บทความ การเขียน/แปลตำรา หรือเป็นผู้บรรยายความรู้ในหลักสูตรต่างๆ ภายในกองเรือยุทธการ

#### ข้อมูลเกี่ยวกับสมมติฐาน

##### 1. การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ

จ่าเอก พิทักษ์ เห็นว่า การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ ในกองเรือยุทธการ เพราะการกำหนดกลยุทธ์นั้น จะทำให้หน่วยงานต่างๆ สามารถวางแผน และ ดำเนินการปฏิบัติได้อย่างมีทิศทาง ขั้นตอน และมีหลักการ

ปัจจัยนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดแข็งของกองเรือยุทธการ เพราะการกำหนดกลยุทธ์จำ เปรียบเสมือนคำสั่งขึ้นของผู้บังคับบัญชา ที่สามารถสั่งการให้กำลังพลปฏิบัติตามตลอดเวลา ซึ่งจะ ทำให้การปฏิบัติเป็นไปอย่างต่อเนื่องในระยะยาว

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง กำหนดแผนในการ จัดการความรู้ให้เป็นรูปธรรม มีความชัดเจน แน่นนอน และต่อเนื่อง

## 2. การจัดโครงสร้างการบังคับบัญชา

จำเอก พิทักษ์ เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เพราะการจัดโครงสร้างการบังคับบัญชาที่เหมาะสม จะทำให้การทำงานเป็นขั้นตอน ต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ

ปัจจุบันนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดแข็งของกองเรือยุทธการ เพราะกองเรือยุทธการมีการจัดโครงสร้างที่เป็นลำดับชั้น สามารถสั่งการได้ง่าย และมองเป็นหน้าที่ที่ชัดเจน

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง ตรวจสอบโครงสร้างการบังคับบัญชาของกองเรือยุทธการ ว่าจุดใดที่สามารถปรับแต่งให้มีการทำงานที่เพิ่มประสิทธิภาพได้บ้าง โดยไล่ลงไปตั้งแต่หน่วยใหญ่จนถึงหน่วยเล็ก และต้องควบคุมการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของหน่วยอย่างใกล้ชิด

## 3. การมีทักษะและความรู้ของบุคคลในองค์กร

จำเอก พิทักษ์ เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เพราะการจัดการความรู้จะต้องช่วยเหลือกันทุกคน ดังนั้น ทุกคนจึงต้องมีความรู้ในการทำงานจึงจะสามารถทำงานร่วมกันได้

ปัจจุบันนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดแข็งของกองเรือยุทธการ เพราะกองเรือยุทธการมีการเปิดอบรมหลักสูตรต่างๆ เป็นระยะๆ อยู่แล้ว และกำลังพลต่างก็ให้ความสนใจดี ดังนั้น หากจะเปิดการอบรมให้กำลังพลมีความรู้และทักษะในการจัดการความรู้ก็จะสามารถทำได้ไม่ยาก

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง จัดอบรมให้กับกำลังพลทราบถึงแนวทางในการจัดการความรู้ ทฤษฎี และกระบวนการในการจัดการความรู้ และต้องหมั่นตรวจสอบการปฏิบัติ และทดสอบการพัฒนาความรู้ของกำลังพลเป็นระยะๆ

## 4. ความร่วมมือจากทุกระดับในองค์กร

จำเอก พิทักษ์ เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เพราะ ความร่วมมือที่ดี จะทำให้ทุกหน่วยงานสามารถเคลื่อนไหวไปได้พร้อมๆ กัน สามารถช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา และพัฒนาร่วมกันได้

ปัจจุบันนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดแข็งของกองเรือยุทธการ เพราะจากการที่กองเรือยุทธการมีการปกครองตามลำดับชั้น ทำให้ผู้บังคับบัญชาในแต่ละลำดับมีความใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา จึงสามารถจูงใจให้ร่วมมือในการทำงานได้ง่าย

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง ดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด เพื่อให้ทุกคนมีความสนิทสนม และทำงานร่วมกันเป็นทีม จะทำให้กำลังพลมีความรู้สึกที่อยากจะทำางานร่วมกัน

### 5. การประสานงานและการสื่อสาร

จำเอก พิทักษ์ เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เพราะ การประสานงานที่ดี จะทำให้กิจกรรมต่างๆ ที่ต้องร่วมมือกันระหว่างหน่วยสามารถทำงานได้อย่างรวดเร็ว สอดรับกันได้ และสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

ปัจจุบันนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดแข็งของกองเรือยุทธการ เพราะการประสานงานของกองเรือยุทธการสามารถทำได้ครอบคลุมทุกหน่วยงาน มีการประสานงานอยู่เป็นประจำ และทำงานเป็นระบบ ระเบียบ ทำให้สามารถประสานงานกันได้ไม่ยาก

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง เป็นหน่วยแม่ในการประสานงาน เนื่องจาก สามารถประสานงาน และสั่งการหน่วยรอง คือหน่วยขึ้นตรงได้ในทันที โดยจะต้องทำหน้าที่ประสานงาน ทั้งแนวทางการปฏิบัติ และการส่งต่อข้อมูล

### 6. บรรยากาศในองค์กร

จำเอก พิทักษ์ เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เพราะบรรยากาศที่มีความเป็นกันเอง เข้าใจ ไว้ใจกัน จะทำให้กำลังพลภายในนั้นมีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน พร้อมทั้งจะช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา ไม่แก่งแย่งชิงดีกันเอง ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจุบันนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดแข็งของกองเรือยุทธการ เนื่องจากการปกครองบังคับบัญชาในกองเรือยุทธการเปรียบเสมือนครอบครัวเดียวกัน จึงมีบรรยากาศของความสุข สงบ เปิดเผย จริงใจ และสามารถสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ได้ไม่ยาก

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง เพิ่มความรู้สึกที่เป็นกันเองให้มากขึ้น และเพิ่มเวลาให้กับกำลังพลได้มีโอกาสพบปะ แลกเปลี่ยนความรู้กันให้มากขึ้น

### 7. กระบวนการจัดการความรู้

จำเอก พิทักษ์ เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เพราะกระบวนการจัดการความรู้คือการจัดการความรู้ที่เป็นขั้นเป็นตอน ซึ่งจะมีผลต่อการวางแผนการทำงานให้เป็นขั้นเป็นตอน เป็นระบบ และสำคัญต่อการประสานงานกับหน่วยอื่นๆ ในกรณีต้องมีการเตรียมการและประสานงานล่วงหน้า

ปัจจุบันนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดแข็งของกองเรือยุทธการ เพราะกองเรือยุทธการมีการทำงานเป็นขั้นเป็นตอน ทำให้ในแต่ละขั้นตอนการทำงานสามารถแทรกกระบวนการจัดการความรู้เข้าไปได้โดยง่าย และจะไม่ทำให้กำลังพลรู้สึกว่าเป็นการเพิ่มขั้นตอนในการทำงาน

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง จัดการประชุมระหว่าง หน่วยต่างๆ เพื่อหาข้อสรุปของลักษณะงานของแต่ละหน่วย แล้วมุ่งหากระบวนการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับทุกหน่วย เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในกองเรือยุทธการ

#### 8. การให้รางวัลและการจูงใจ

จำเอก พิทักษ์ เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เพราะ จะเป็นขวัญและกำลังใจสำหรับผู้ที่เสียสละแรงกายแรงใจและเวลาส่วนตัวในการทำงานเพื่อส่วนรวม ซึ่งเป็นการลงทุนที่ได้ผลกลับคืนคุ้มค่า และเป็นผลระยะยาว

ปัจจุบันนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนของกองเรือยุทธการ เนื่องจาก หน่วยงานของกองเรือยุทธการมีขนาดใหญ่ ทำให้การตั้งมาตรฐาน และเกณฑ์การให้รางวัลไม่เท่ากัน ทำให้เกิดความไม่เสมอภาคในการให้รางวัล

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง ดำรงการให้รางวัลและการจูงใจอย่างต่อเนื่อง โดยจะต้องกำหนดมาตรฐานสำหรับผู้ที่ควรจะได้รับรางวัล และคุณค่าของรางวัลที่สมเหตุสมผล

#### 9. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

จำเอก พิทักษ์ เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เพราะ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำสูง จะสามารถปกครอง สั่งการให้กำลังพลทำงานได้ด้วยความเต็มใจ ซึ่งจะทำให้เกิดประสิทธิภาพมากกว่าการทำงานแบบทำตามคำสั่ง

ปัจจุบันนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดแข็งของกองเรือยุทธการ เพราะผู้บริหารของกองเรือยุทธการมีความรู้ความสามารถ และมีความเป็นผู้นำสูงมาก จึงสามารถเป็นผู้นำในการจัดการความรู้ได้

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง จัดการอบรมให้ความรู้หรือเสริมประสบการณ์ในเรื่องการเสริมสร้างภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ และหมั่นทบทวนตัวเองอยู่ตลอดเวลา

#### 10. กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ

จำเอก พิทักษ์ เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เพราะ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เป็นสิ่งจำเป็นต่อการอยู่ร่วมกันเป็นสังคม ใช้ในการควบคุมให้กลุ่มคนอยู่ และปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน ซึ่งถ้า กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ออกมาในลักษณะที่เอื้ออำนวยต่อการจัดการความรู้ กลุ่มคน หรือสังคมนั้น ก็จะมีการปฏิบัติในการจัดการความรู้ แทรกเข้าไปในชีวิตประจำวันได้เอง

ปัจจุบันนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนของกองเรือยุทธการ เพราะกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่มีใช้ในกองเรือยุทธการ ยังมีบางกรณีที่ไม่สามารถบังคับได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากลักษณะการ

ทำงานในสถานการณ์จริง ดังนั้น กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ จึงไม่สามารถบังคับใช้กับการทำงานในลักษณะของกองเรือยุทธการได้เสมอไป

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง ควบคุม การปฏิบัติของกำลังพล ให้เป็นไปตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่ที่กองเรือยุทธการกำหนด จากนั้นจึงปรับแต่ง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ให้เอื้ออำนวยต่อการจัดการความรู้

### 11. รูปแบบการทำงานในหน้าที่

จ่าเอก พิทักษ์ เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เพราะ การทำงานร่วมกันจะเป็นการถ่ายทอดความรู้ให้แก่กัน จะมีการถามกัน และสอนกัน ในระหว่างทำงาน ดังนั้น หากกำลังพลได้มีโอกาสทำงานร่วมกันมากๆ ก็จะมีการถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แก่กันอยู่ตลอดเวลา

ปัจจัยนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดแข็งของกองเรือยุทธการ เพราะ กองเรือยุทธการ มีการจัดแบ่งหน้าที่การทำงานให้กับกำลังพลในหน่วยต่างๆ อย่างชัดเจน ทำให้การทำงานมีแบบแผนที่แน่นอน ดังนั้น เมื่อการทำงานมีระบบระเบียบที่แน่นอนแล้ว ผู้ดำเนินการจัดการความรู้ของหน่วยจะสามารถมองเห็นทางการไหลเวียนของความรู้ภายในหน่วยของตนเอง แล้วสามารถปรับปรุงแก้ไขเส้นทางการไหลเวียนความรู้ในจุดต่างๆ ได้

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง เปิดโอกาสให้กำลังพลมีอิสระในการทำงาน มีโอกาสคิด และทดลองปฏิบัติเพื่อหาหนทางที่ดีที่สุดในการทำงาน แล้วเก็บรวบรวมสิ่งที่ค้นพบ เพื่อนำวิธีการต่างๆ มาวิเคราะห์ หาหนทางที่เหมาะสม และสามารถประยุกต์ใช้ในการทำงานจริง

### 12. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

จ่าเอก พิทักษ์ เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เพราะ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจะเป็นเสมือนสะพานเชื่อมต่อระหว่างกำลังพล หรือระหว่างหน่วยงาน ซึ่งช่วยให้การจัดการความรู้ในองค์กร มีการถ่ายเทซึ่งกันและกันอยู่ตลอดเวลา ทั้งง่าย และรวดเร็ว

ปัจจัยนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนของกองเรือยุทธการ เพราะกองเรือยุทธการยังมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ยังไม่ก้าวหน้าเท่าที่ควร ยังยึดติดกับกระบวนการเรียนรู้แบบเก่าๆ มากเกินไปโดยลืมนำถึงวัตถุประสงค์ของ เทคโนโลยีสารสนเทศ ว่าแท้จริงแล้วไม่ใช่แค่เชื่อมโยงเครือข่าย แต่ต้องนำมาพัฒนาความรู้ของกำลังพลให้ได้

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง พัฒนาระบบสารสนเทศ โดยการศึกษา และนำระบบที่ทันสมัย เช่น ของเอกชน เข้ามาใช้ในกองเรือยุทธการ เช่น ระบบอินเทอร์เน็ต หรือระบบเชื่อมโยงต่างๆ

### 13. ทรัพยากรและงบประมาณ

จำเอก พิทักษ์ เห็นว่า มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เพราะการจัดการความรู้ จำเป็นที่ต้องค้นคว้า และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในการจัดสร้างสื่อต่างๆ จึงจำเป็นต้องใช้ทรัพยากร และงบประมาณเพิ่มเติมตามปัจจัยนำเข้าที่ต้องการ เพื่อให้ได้ผลผลิตออกมาในปริมาณที่มากขึ้นตามระยะเวลา

ปัจจัยนี้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนของกองเรือยุทธการ เพราะ งบประมาณของกองเรือยุทธการส่วนใหญ่ถูกนำไปใช้ในการพัฒนาภารกิจหลักมากกว่า จนไม่มีทรัพยากรและงบประมาณเหลือมาจัดการความรู้

ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรจะต้อง ประชุมสอบถามความต้องการทรัพยากรและงบประมาณของแต่ละหน่วย แล้วจัดสรรงบประมาณให้ได้น้ำหนักตามความต้องการ และความเร่งด่วนของแต่ละหน่วย

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นาวาตรี พงศ์กลิน เคลือบทอง
วัน เดือน ปีเกิด	21 มิถุนายน พ.ศ.2518
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต (ไฟฟ้า) โรงเรียนนายเรือ พ.ศ.2541
สถานที่ทำงาน	กองเรือตรวจอ่าว กองเรือยุทธการ กองทัพเรือ ตำบลสัตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี
ตำแหน่ง	ผู้บังคับการ เรือหลวงสุโขทัย