scan

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ

จ่าอากาศเอกโส โมธรรม

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
พ.ศ. 2551

Factors Affecting the Readiness of the Implementation of Knowledge Management in Directorate of Aeronautical Engineering

Sgt. So Motham

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

2008

หัวข้อวิทยานิพนธ์ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ

ชื่อและนามสกุล จ่าอากาศเอกโส โมธรรม

แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ

สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ปภาวดี มนตรีวัต

2. รองศาสตราจารย์ ดร. รังสรรค์ ประเสริฐศรี

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้ให้ความเห็นชอบวิทยานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว

..... ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ พันเอก อิทธิเดช จันโททัย)

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ปภาวดี มนตรีวัต)

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

..... ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุจินต์ วิศวธีรานนท์)

วันที่ 22 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2552

ชื่อวิทยานิพนธ์ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ
ผู้วิจัย จ่าอากาศเอกโส โมธรรม **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ปภาวดี มนตรีวัต (2) รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี
ปีการศึกษา 2551

บทคัดย่อ

กรมช่างอากาศเป็นหน่วยงานที่ขึ้นตรงต่อกองทัพอากาศ โดยมีการปรับเปลี่ยนองค์กรให้มีความสอดคล้องกับแนวนโยบายของผู้บริหารระดับสูง และการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคสารสนเทศ การจัดการความรู้เป็นนโยบายด้านกำลังพลของกองทัพอากาศ โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนางาน พัฒนาคน และพัฒนาองค์กร และโดยเหตุที่การเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ระดับความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ (2) ปัจจัยด้านองค์การที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ (3) ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ

กลุ่มตัวอย่างได้แก่บุคลากรจำนวน 337 คน จากประชากร 2,734 คนซึ่งปฏิบัติงานในกรมช่างอากาศ เครื่องมือได้แก่แบบสอบถามซึ่งผ่านการทดสอบด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ด้วยค่า 0.939 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ และการวิเคราะห์การถดถอยแบบขั้นตอน

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ (1) ความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ อยู่ในระดับมาก (2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ เรียงตามลำดับได้ดังนี้ โครงสร้างองค์กร กลยุทธ์ ระบบการปฏิบัติงาน ทักษะการปฏิบัติงาน และรูปแบบการบริหาร โดยเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (3) ปัญหา อุปสรรค พบว่า หน่วยงานยังขาดบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้านที่จะเขียนตำราหรือคู่มือการปฏิบัติงาน ไม่มีบุคลากรที่รับผิดชอบโดยตรง บุคลากรกรขาดแรงจูงใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ข้อเสนอแนะคือ ควรที่จะจัดฝึกอบรมความรู้ด้านต่าง ๆ ให้แก่บุคลากร ควรจัดหาบุคลากรที่มีความรู้หรือผู้ชำนาญการมาถ่ายทอดความรู้อย่างสม่ำเสมอ ควรส่งเสริมให้บุคลากรประดิษฐ์คิดค้นเกี่ยวกับสายงานที่ปฏิบัติงานอยู่ นอกจากนี้หน่วยงานควรส่งเสริมให้มีการสับเปลี่ยนงานกันทำในหน้าที่ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และควรส่งเสริมให้การทำงานเป็นทีมเป็นเรื่องที่บุคลากรให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกเมื่อมีการปฏิบัติงานแต่ละครั้ง

คำสำคัญ ปัจจัยที่ส่งผล ความพร้อม การจัดการความรู้ กรมช่างอากาศ

Thesis title: Factors Affecting the Readiness of the Implementation of Knowledge Management in Directorate of Aeronautical Engineering

Researcher: Sgt.So Motham; **Degree:** Master of Public Administration;

Thesis advisors: (1) Papavadee Montriwat, Associate Professor; (2) Dr.Rangson Prasertsri, Associate Professor; **Academic year:** 2008

Abstract

The Directorate of Aeronautical Engineering which is a department under Royal Thai Air Force (RTAF) has been adjusted to correspond with the policy of high administrator and the change to the age of information technology. The objectives of knowledge management as RTAF policy on human resource, aims to develop operational performance, personnel, and the organization. And as for the readiness to change is considered important, the researcher, therefore, is interested to study the factors which affect the readiness of the implementation of knowledge management in Directorate of Aeronautical Engineering

This research aimed to study (1) the readiness level of the implementation of knowledge management in Directorate of Aeronautical Engineering (2) the Organizational factors affecting the readiness of the implementation of knowledge management in Directorate of Aeronautical Engineering and (3) problems, obstacles and the recommendation on the implementation of knowledge management in Directorate of Aeronautical Engineering.

Samples were 337 staff from population of 2,734 Directorate of Aeronautical Engineering personnel. Instrument used was questionnaire with 0.939 Cronbach's Alpha coefficient. Statistical tools employed to analyze the data were frequency, percentage, mean, standard deviation, Pearson's correlation coefficient, multiple regression analysis, and stepwise regression analysis.

The result of the study could be concluded as followings (1) the readiness in the implementation of knowledge management in Directorate of Aeronautical Engineering was at high level. (2) the affecting factors ordered by the affected level were: organization structure, strategy, working system, working skill, and management style. These factors affected the readiness of the implementation of knowledge management in Directorate of Aeronautical Engineering with statistical significance level of .01. (3) problems and obstacles were: the deficiency of staff specialized in operation manual development, no staff with direct responsibility in the aspect, and lack of motivation in creating the innovation. Recommendations were: staff should be provided with training in related knowledge, the organization should constantly arrange the transfer of knowledge from specialists or experts to personnel, innovation should be encouraged, moreover, job rotation should be supported so to foster personnel learning, and also, working in team should be considered first priority in each operational task of the organization.

Keywords: Factors Affecting, Readiness, Knowledge Management, Directorate of Aeronautical Engineering

กิตติกรรมประกาศ

การทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สามารถสำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ปภาวดี มนตรีวัต อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและติดตามการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้อย่างใกล้ชิดตลอดมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสำเร็จเรียบร้อย สมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณ ผู้เชี่ยวชาญ ร.อ.ประวิทย์ คุณราช และ ร.ท.ธัชพงษ์ คำตัน ที่ให้คำแนะนำและตรวจสอบ ปรับปรุงให้เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมีคุณภาพ และคุณณรงค์ศักดิ์ สายแสง สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร ที่ช่วยตรวจสอบคุณภาพด้านเนื้อหา

ขอขอบพระคุณบุคลากรกรมช่างอากาศ ที่ได้กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ตลอดจนขอบคุณ ร.ต.นพดล ศรีนาค และ จ.อ.หญิง วรรณภา สันเทพ ที่ได้ให้ความช่วยเหลือในการแจกจ่าย และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยเป็นอย่างดี

ขอขอบคุณ คุณศักดิ์ดา น้อยนาง นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล ที่ให้คำปรึกษาในการจัดทำวิทยานิพนธ์ จนวิทยานิพนธ์สำเร็จได้ และ คุณปิยฉัตร ตันเทียม ที่คอยให้กำลังใจตลอดระยะเวลาที่ศึกษา

และท้ายสุดนี้ผู้วิจัยขอระลึกถึงพระคุณของครู อาจารย์ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้ผู้วิจัยมีความเจริญงอกงามทางสติปัญญาตั้งแต่เริ่มต้นการศึกษาจวบจนถึงปัจจุบัน รวมทั้งคุณพ่อ คุณแม่ และญาติพี่น้องทุกคนที่ให้ความรัก ความเอื้ออาทร ความห่วงใยและสนับสนุนด้านการศึกษาแก่ผู้วิจัยตลอดมา

โส โมธรรม

กรกฎาคม 2552

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... จ

กิตติกรรมประกาศ ..... ฉ

สารบัญตาราง ..... ฌ

สารบัญภาพ ..... ฎ

บทที่ 1 บทนำ 1

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 1

วัตถุประสงค์การวิจัย 4

กรอบแนวคิดการวิจัย 4

ขอบเขตของการวิจัย 5

ข้อจำกัดในการวิจัย 5

นิยามศัพท์เฉพาะ 6

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 8

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง 9

แนวคิดด้านการจัดการความรู้ 9

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารองค์การ 32

แนวคิดเกี่ยวกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง 44

โครงสร้างอำนาจหน้าที่กรมช่างอากาศ 52

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 54

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย 58

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 58

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 59

การเก็บรวบรวมข้อมูล 62

การวิเคราะห์ข้อมูล 62

สถิติที่ใช้ในการวิจัย 64

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 65

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง 65

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรตาม 70
ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรอิสระ 75
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ 83
ตอนที่ 5 ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ 86
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 95
สรุปการวิจัย 95
อภิปรายผล 102
ข้อเสนอแนะ 108
บรรณานุกรม 114
ภาคผนวก 121
ก แบบสอบถาม 121
ข สำเนาหนังสือของความร่วมมือในการวิจัย 134
ค การทดสอบคุณภาพแบบสอบถาม 139
ประวัติผู้วิจัย 143

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างของข้าราชการและเจ้าหน้าที่กรมช่างอากาศ 59
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ 66
ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับชั้นยศ 66
ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่ง 67
ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุงาน 67
ตารางที่ 4.5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา 68
ตารางที่ 4.6 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด 69
ตารางที่ 4.7 แสดงภาพรวมของค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพร้อม ในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ 70
ตารางที่ 4.8 แสดงภาพรวมของค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพร้อม ในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ ด้านการแสวงหาความรู้ 71
ตารางที่ 4.9 แสดงภาพรวมของค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพร้อม ในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ ด้านการสร้างความรู้ 72
ตารางที่ 4.10 แสดงภาพรวมของค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพร้อม ในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ ด้านการจัดเก็บและค้นคืน ความรู้ 73
ตารางที่ 4.11 แสดงภาพรวมของค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพร้อม ในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ ด้านการถ่ายทอดและใช้ ประโยชน์จากความรู้ 74
ตารางที่ 4.12 แสดงภาพรวมค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย ที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ 75
ตารางที่ 4.13 แสดงภาพรวมค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย ที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ ด้าน โครงสร้างองค์กร 76
ตารางที่ 4.14 แสดงภาพรวมค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย ที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ ด้าน บุคลากร 77

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.15 แสดงภาพรวมค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ ด้านรูปแบบการบริหาร 78
ตารางที่ 4.16 แสดงภาพรวมค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ ด้านระบบการปฏิบัติงาน 79
ตารางที่ 4.17 แสดงภาพรวมค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ ด้านระบบการปฏิบัติงาน 80
ตารางที่ 4.18 แสดงภาพรวมค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ ด้านทักษะการปฏิบัติงาน 81
ตารางที่ 4.19 แสดงภาพรวมค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ ด้านค่านิยมร่วม 82
ตารางที่ 4.20 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย 83
ตารางที่ 4.21 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบปกติ เมื่อใช้ระดับความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้เป็นตัวแปรตาม 84
ตารางที่ 4.22 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน เมื่อใช้ระดับของความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้เป็นตัวแปรตาม 85
ตารางที่ 4.23 ปัญหาและอุปสรรคต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ ด้านการแสวงหาความรู้ 87
ตารางที่ 4.24 ปัญหาและอุปสรรคต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ ด้านการสร้างความรู้ 88
ตารางที่ 4.25 ปัญหาและอุปสรรคต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ ด้านการจัดเก็บและค้นคืนความรู้ 89

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.26 ปัญหาและอุปสรรคต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ ด้านการถ่ายทอดและใช้ประโยชน์จากความรู้ 90
ตารางที่ 4.27 ข้อเสนอแนะต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ ด้านการแสวงหาความรู้ 91
ตารางที่ 4.28 ข้อเสนอแนะต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ ด้านการสร้างความรู้ 92
ตารางที่ 4.29 ข้อเสนอแนะต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ ด้านการจัดเก็บและค้นคืนความรู้ 93
ตารางที่ 4.30 ข้อเสนอแนะต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ ด้านการถ่ายทอดและใช้ประโยชน์จากความรู้ 94

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย 4
ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบของการจัดการความรู้ 21
ภาพที่ 2.2 โมเดลการสร้างความรู้ SECI 25
ภาพที่ 2.3 การจัดโครงสร้างกรมช่างอากาศ 52

บทที่ 1
บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

องค์การสมัยใหม่ (The New Organization) เป็นองค์การที่มีการปฏิวัติ (Revolution) ทางการจัดการในหลายเรื่อง หลายองค์ประกอบขององค์การ โดยเฉพาะการปฏิวัติองค์การให้ปรับตัวเท่าทันต่อสภาพแวดล้อมที่ยุ่งเหยิงไร้ระบบ (Chaotic Environment) ในอนาคตทางการบริหารยุ่งยากมากขึ้น เพราะว่าเป็นการบริหารท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน ใครก็ตามมองอนาคตที่ไม่แน่นอนได้แจ่มชัดมากกว่าย่อมทำให้มีโอกาสสำเร็จได้มากเท่านั้น การบริหารองค์การสมัยใหม่ได้แปรเปลี่ยนไปตามสถานการณ์เป็นสำคัญ โดยเฉพาะการมุ่งสู่ยุคสารสนเทศ (Information age) ที่มีการติดต่อสื่อสารได้อย่างรวดเร็ว ทั่วถึง และทั่วโลก ซึ่งส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนการบริหารองค์การให้สอดคล้องต่อสังคมดังกล่าว การบริหารองค์การสมัยใหม่จึงเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า เป็นการบริหารยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) (เสน่ห์ จุ้ยโต : 2551 : 4)

ในยุคปัจจุบัน องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ให้ความสำคัญกับเรื่องของการจัดการความรู้ (Knowledge Management) กันมากขึ้น เนื่องจากข้อมูลต่างๆ ในปัจจุบันมีจำนวนมาก และกระจัดกระจายอยู่ในหลายรูปแบบ การจัดการความรู้จะช่วยให้องค์กรสามารถเพิ่มศักยภาพ และมีความเจริญก้าวหน้า ความรู้เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ายิ่ง การพัฒนาความรู้ใหม่ๆ เพื่อการแข่งขันและเสริมสร้างความเข้มแข็ง จึงเป็นรากฐานที่สำคัญยิ่งของกระบวนการพัฒนากองทัพอากาศ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 มาตรา 11 กำหนดไว้ว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน (กองทัพอากาศ , 2550 : 9)

นโยบายผู้บัญชาการทหารอากาศ ด้านกำลังพลกองทัพอากาศ โดยมีแนวนโยบายที่จะเสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยพัฒนาระบบการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) ด้วยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในกองทัพอากาศมีการ

ปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อให้บุคลากรมีการเรียนรู้ได้สะดวก ปรับขั้นตอนการทำงานให้รวดเร็ว กระชับ รวมทั้งปรับกฎระเบียบและกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ (กองทัพอากาศ : 2552)

กองทัพอากาศเป็นหน่วยงานภาครัฐหนึ่งที่ได้เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ ซึ่งสามารถนำแนวคิดดังกล่าวมาประยุกต์ใช้กับกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน ดังเห็นได้ชัดเจน คือ ใช้ในกิจกรรมพัฒนาคุณภาพของงาน เช่นประยุกต์ใช้ในกิจกรรม QCC นอกจากนี้ยังได้รับการสนับสนุนด้านแนวคิดจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร จะเห็นได้จากข้อคิดของผู้บัญชาการทหารอากาศที่ให้ไว้ในการจัดงานมหกรรมคุณภาพกองทัพอากาศประจำปี 2551 โดยมีสาระสำคัญว่า "งานมหกรรมคุณภาพกองทัพอากาศเป็นการนำเสนอผลงาน เพื่อแสดงถึงศักยภาพกำลังพลของกองทัพด้วยจิตสำนึกในการปฏิบัติราชการ เพื่อสนองเบื้องพระยุคลบาท โดยมีนัยสำคัญ คือการพัฒนาคุณภาพบุคลากรหน่วยงานด้วยกระบวนการพัฒนาคุณภาพ การส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานความคิดสร้างสรรค์ การแลกเปลี่ยนการเรียนรู้จากต้นแบบปฏิบัติที่ดี การทำงานเป็นทีม ตลอดจนการเรียนรู้ร่วมกันในลักษณะของเครือข่ายนำมาซึ่งประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในหน่วยงานและบังเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจกองทัพอากาศในอนาคต" (กองทัพอากาศ : 2551) จะเห็นว่าสอดคล้องกับแนวคิดด้านการจัดการความรู้ที่มีกระบวนการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ การถ่ายทอดและใช้ประโยชน์ของความรู้ ดังนั้นหากนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้จึงเป็นพื้นฐานความพร้อมของแนวคิดที่เริ่มตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การให้ความสำคัญ

กรมช่างอากาศ เป็นส่วนราชการขึ้นตรงต่อกองทัพอากาศ ได้คำนึงถึงคุณภาพในการพัฒนางาน โดยแนวนโยบายผู้บริหารระดับสูงของกรมช่างอากาศที่ให้ความสำคัญในด้านการส่งกำลัง ด้านการซ่อมบำรุง การวิจัยและพัฒนา ด้านงบประมาณ ทั้งด้านบุคลกรภายใน ด้านการซ่อมบำรุงอากาศยานและการส่งกำลังของกรมช่างอากาศ ให้มีความทันสมัยดังจะเห็นจากขอบข่ายงานของกรมช่างในส่วนของการพัฒนางานด้านการซ่อมบำรุงอากาศยาน เช่น การใช้ระบบเอกสารเทคนิคแบบออนไลน์โดยใช้ระบบเอกสารเทคนิคแบบออนไลน์ให้กับทุกกองบิน ซึ่งทำให้เกิดความรวดเร็วและประหยัดงบประมาณเป็นอันมาก (กรมช่างอากาศ : 2551)

นอกจากนี้นโยบายกรมช่างอากาศปี 2551 ด้านการซ่อมบำรุงในการพัฒนาบุคลากร โดยให้การศึกษา ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ทุกระดับและทุกสายงานโดยเฉพาะสายงานด้านการซ่อมบำรุง ซึ่งเจ้าหน้าที่ช่างอากาศที่ปฏิบัติงานซ่อมบำรุงอากาศยานทหาร จะต้องมีมาตรฐานเช่นเดียวกันกับเจ้าหน้าที่ช่างซ่อมบำรุงอากาศยานพาณิชย์ที่มีใบอนุญาตเจ้าหน้าที่ช่างภาคพื้นดินประเภทสอง ของกรมการขนส่งทางอากาศ โดยในขั้นตอนแรกได้จัดให้มีการสอบใบอนุญาตซ่อมบำรุงอากาศยาน

ทหาร (Military License Aircraft Engineer) เพื่อให้แน่ใจได้ว่าเจ้าหน้าที่ช่างอากาศมีความรู้ความสามารถได้มาตรฐานที่จะปฏิบัติงานซ่อมบำรุงให้กับอากาศยานของกองทัพอากาศ จากนั้นในขั้นตอนต่อไป จะดำเนินการให้มีการสอบเพื่อออกใบอนุญาตซ่อมบำรุงอากาศยานเฉพาะแบบ (Stamp Aircraft Type) ซึ่งจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นในการซ่อมบำรุงและเป็นไปตามมาตรฐานสากล

และด้านการวิจัยและพัฒนา โดยส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาสร้างสิ่งประดิษฐ์คิดค้นในสายงานช่างอากาศ รวมทั้งให้การสนับสนุนหน่วยงานอื่น ๆ ในการวิจัยและพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวิจัยและพัฒนาสร้างอากาศยานเพื่อให้สามารถสร้างอากาศยานใช้ได้เองในประเทศ อันเป็นการประหยัดงบประมาณของประเทศ ซึ่งในปัจจุบันกรมช่างอากาศ มีแนวความคิดการสร้างเครื่องบินฝึกนักบินหรือเครื่องบินธุรการ บ.ทอ.6 โดยมีความก้าวหน้าของโครงการคือสามารถสร้าง บ.ชอ.๒ เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการสร้าง และเป็นการพัฒนาบุคลากร โดยใช้วิธีการ Reverse Engineering ซึ่งสถานภาพในปัจจุบันเครื่องบินได้ทำการสร้างเรียบร้อย และบินทดสอบเรียบร้อยแล้ว

จากแนวนโยบายของกองทัพอากาศและภารกิจของกรมช่างอากาศ จะเห็นได้ว่ามีการปรับเปลี่ยนทิศทางขององค์กรและมีแนวโน้มที่จะนำความรู้หรือวิทยาการใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการทำงานเป็นอย่างมาก หน่วยงานที่สังกัดกองทัพอากาศจึงมีการปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงทิศทางขององค์กรและความรู้หรือวิทยาการต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ความรู้หรือวิทยาการต่าง ๆ จำเป็นต้องมีการจัดเก็บไว้อย่างเป็นระบบและมีเครื่องมือที่ทันสมัยในการจัดเก็บ นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดให้แก่บุคลากรผู้ปฏิบัติงานได้เรียนรู้ร่วมกันได้ ผู้วิจัยเห็นว่าแนวคิดด้านการจัดการความรู้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในกิจกรรมต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานขององค์กรได้เป็นอย่างมาก ด้วยเหตุว่าการจัดการความรู้จะเป็นเครื่องมือที่จะช่วยเพิ่มศักยภาพในการพัฒนาองค์กรและพัฒนาความรู้ของคนในองค์กรได้ (วิจารณ์ พาณิช , 2548 : 4)

ดังนั้น ผู้วิจัยซึ่งเป็นบุคลากรของกรมช่างอากาศ จึงสนใจที่จะศึกษาว่ามีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ และระดับของความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศว่าอยู่ในระดับใด เพื่อนำผลการวิจัยมาเป็นแนวทางในการพัฒนาหรือหลีกเลี่ยงข้อจำกัดต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น และนำมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการดำเนินการจัดการความรู้ของกรมช่างอากาศ

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

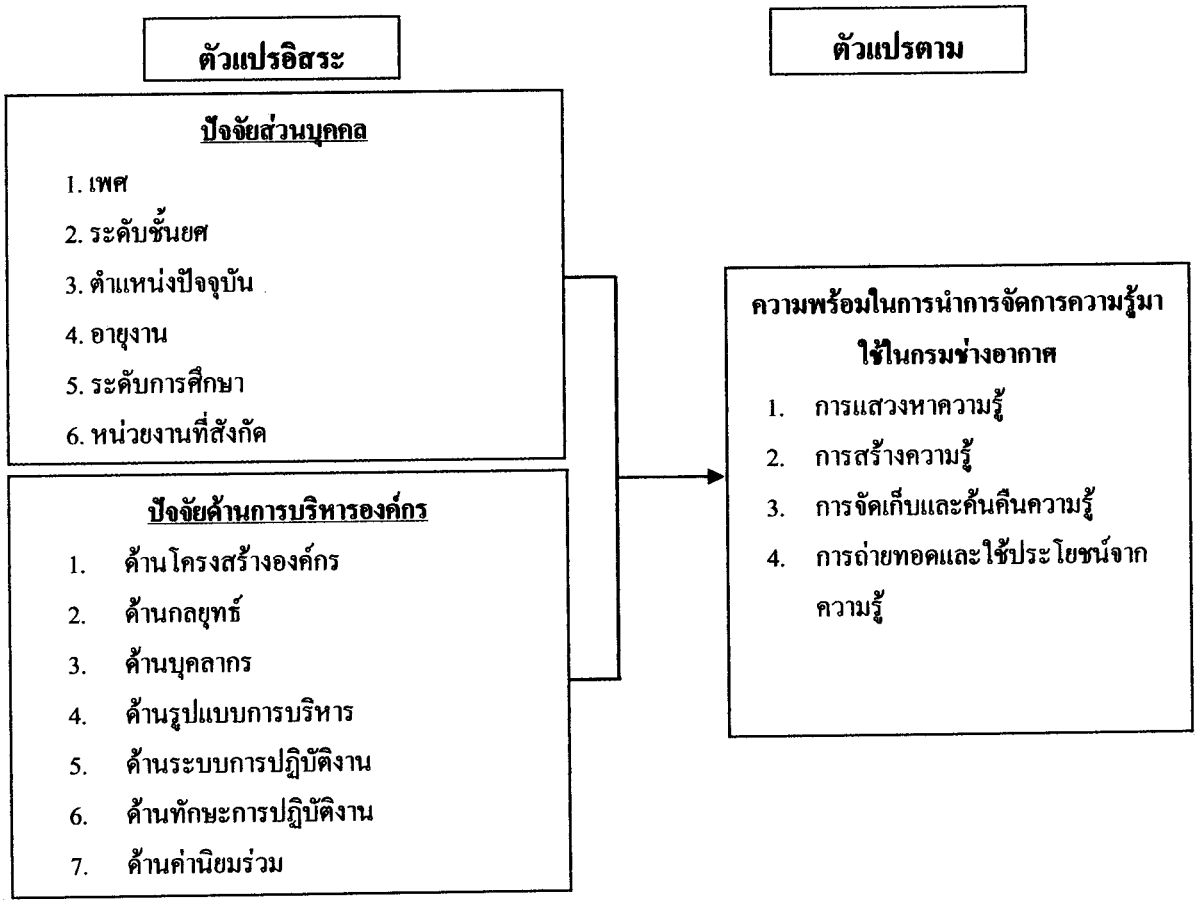
2.1 เพื่อศึกษาระดับความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ

2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ

2.3 เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ค้นคว้าแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ของนักวิชาการหลายท่านและได้ประยุกต์ 7 S Framework ของ McKinsey มาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังแสดงในภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาวิจัย (7 s Framework ของ McKinsey)

จากภาพที่ 1.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล (เพศ, ระดับชั้นยศ, ตำแหน่งปัจจุบัน, อายุงาน, ระดับการศึกษา, หน่วยงานที่สังกัด) และปัจจัยด้านการบริหารองค์กร (ด้านโครงสร้างองค์กร, ด้านกลยุทธ์, ด้านบุคลากร, ด้านรูปแบบการบริหาร, ด้านระบบการปฏิบัติงาน, ด้านทักษะการปฏิบัติงาน, ด้านค่านิยมร่วม) ส่วนตัวแปรตามคือ ความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ ตามที่แสดงในภาพที่ 1.1

4. ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ จะดำเนินการภายใต้ขอบเขตในแต่ละด้าน ต่อไปนี้

4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาเรื่องนี้เป็นการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ รวมถึงปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ โดยศึกษาเฉพาะปัจจัยด้านโครงสร้าง ด้านกลยุทธ์ ด้านบุคลากร ด้านรูปแบบการบริหาร ด้านระบบการปฏิบัติงาน ด้านทักษะการปฏิบัติงาน ด้านค่านิยมร่วม และในส่วนของความพร้อมในการนำการจัดการความรู้ จะศึกษาความพร้อมด้านการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ การถ่ายทอดและใช้ประโยชน์จากความรู้

4.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ศึกษาคือบุคลากรกรมช่างอากาศ จำนวน 2,734 คน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 337 คน คำนวณจากสูตรของเครจซี่และมอร์แกน โดยเป็นบุคลากรในหน่วยงานที่สังกัดกรมช่างอากาศ 10 กอง คือ กองบังคับการ กองบริการ กองวิทยาการ กองซ่อมอากาศยาน1 กองซ่อมอากาศยาน2 กองโรงงาน กองซ่อมเครื่องยนต์ กองซ่อมบริภัณฑ์ กองพัสดุช่างอากาศ กองพัสดุเชื้อเพลิง

4.3 ขอบเขตด้านเวลา

ผู้วิจัยเก็บข้อมูลภาคสนามระหว่างเดือนกรกฎาคม 2551-มกราคม 2552

5. ข้อจำกัดในการวิจัย

เนื่องด้วยการวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษาเฉพาะกลุ่มของกรมช่างอากาศ และกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นผู้ปฏิบัติงานในเขตกรุงเทพมหานคร และต่างจังหวัดตามกองบินต่าง ๆ ทั่วประเทศ ทำให้ต้องใช้ระยะเวลามากในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการสืบค้นข้อมูลต่างๆ ภายในกรมช่างอากาศ เช่น ข้อมูลในด้านกำลังพล เทคโนโลยี และการจัดการ ตลอดจนการวางแผนนโยบายต่างๆ ส่วนใหญ่จะถูกกำหนดชั้นความลับ ทำให้การเข้าถึงข้อมูลเป็นไปได้ยาก และไม่เป็นไปตามความคาดหวัง ดังนั้นอาจทำให้ข้อมูลและผลการวิจัยออกมาในลักษณะกว้างขวาง และไม่สามารถเจาะจงลงไปในรายละเอียดระดับลึกได้

การศึกษาในครั้งนี้มุ่งเน้นด้านการจัดการความรู้ ในส่วนที่เกี่ยวกับ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศเท่านั้น จึงไม่ครอบคลุมไปถึงกฎหมาย หรือนโยบายระดับสูงขึ้นไป

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 โครงสร้างองค์กร หมายถึง การกำหนดบทบาทความรับผิดชอบของบุคลากรในองค์กรเพื่อการบริหารงานของกรมช่างอากาศ ได้แก่ การจัดตั้งทีมงาน กฎระเบียบข้อบังคับ สายการบังคับบัญชา การแบ่งงานกันทำในหน่วยงาน เป็นต้น รวมถึงลักษณะการรวมตัวกันในการเข้าร่วมโครงการต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

6.2 กลยุทธ์ หมายถึง การดำเนินงานตามนโยบายหรือแผนงานของกรมช่างอากาศ ที่มีกระบวนการในการดำเนินงาน ได้แก่ การวางแผนงาน การปฏิบัติตามแผนงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ รวมถึงกระบวนการในการดำเนินการตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

6.3 บุคลากร หมายถึง บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในกรมช่างอากาศ ประกอบไปด้วย ข้าราชการ ลูกจ้างและพนักงานราชการในกรมช่างอากาศ และรวมถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารงานบุคคลขององค์กร ได้แก่ การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรมและพัฒนา การสร้างแรงจูงใจ และการบำรุงรักษาบุคลากรในองค์กร

6.4 รูปแบบการบริหาร หมายถึง วิธีการในการบริหารงาน ภาวะผู้นำของผู้บริหารงานในหน่วยงานหรือแบบของพฤติกรรมของผู้นำ โดยมีลักษณะสองแบบ คือ ผู้นำที่เน้นงานเป็นหลัก ได้แก่ การเป็นผู้ชี้นำ การเป็นผู้ริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ และผู้นำที่เน้นพฤติกรรมของคนในองค์กรเป็นหลัก ได้แก่ การเป็นผู้สนับสนุน ผู้สร้างแรงจูงใจ และเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

6.5 ระบบการปฏิบัติงาน หมายถึง ระเบียบวิธีการและขั้นตอนในการดำเนินงานที่ประกอบกันขึ้นเป็นระบบการปฏิบัติงานของกรมช่างอากาศ ได้แก่ ระบบงบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบพัสดุ ระบบงานซ่อมบำรุง และระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

6.6 ทักษะการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้หรือความสามารถในการปฏิบัติงาน ที่จะทำให้งานสำเร็จลุล่วงตามภารกิจขององค์กร ได้แก่ ทักษะการจัดระบบของเอกสาร ทักษะแสวงหาความรู้ที่เกี่ยวกับกิจการช่างอากาศ ทักษะการวิเคราะห์ความรู้ที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ ทักษะในการเขียนรายงานการประชุม และทักษะในการบันทึกความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

6.7 ค่านิยมร่วม หมายถึง แนวคิดหรือเป้าหมายร่วมที่บุคลากรในองค์กรยึดถือร่วมกันว่ามีคุณค่า สมควรแสวงหาและยึดถือไว้ในองค์กร ได้แก่ ค่านิยมในการรักเรียนใฝ่รู้ ค่านิยมปรึกษาหารือกันหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ค่านิยมในการสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลา ค่านิยมในการแบ่งปันความรู้

6.8 การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลและความรู้ที่ชัดแจ้งมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและบุคคล โดยผ่านกระบวนการที่เป็นระบบ ได้แก่ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ การใช้ประโยชน์จากความรู้ ซึ่งสามารถเข้าถึงความรู้ได้โดยอาศัยช่องทางต่าง ๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ เพื่อนำไปสู่การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อบุคคลและองค์กร

6.9 ความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ หมายถึง การที่กรมช่างอากาศมีสภาพที่เตรียมพร้อมในส่วนของปัจจัยความพร้อมภายในองค์กร ได้แก่ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ การถ่ายทอดและใช้ประโยชน์จากความรู้

6.10 การแสวงหาความรู้ หมายถึง การดำเนินการของบุคลากร โดยมีเครื่องมือหรือวิธีการต่างๆ เพื่อให้ได้มาของความรู้จากภายในตัวบุคคลและความรู้ที่ชัดแจ้ง รวมถึงการพูดคุยหรือปรึกษาหารือในเรื่องที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน เพื่อนำความรู้มาเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

6.11 การสร้างความรู้ หมายถึง กระบวนการในการนำความรู้มาปรับใช้ในการปฏิบัติงานหรือประยุกต์ใช้ในกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การระดมความคิดเห็นของบุคลากร การแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน กิจกรรม QCC กิจกรรม 5 ส. เป็นต้น รวมถึงการดำเนินการต่าง ๆ ในการนำความรู้มาเผยแพร่จนก่อให้เกิดเป็นองค์ความรู้ขององค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิ์ผลและประสิทธิภาพของงาน

6.12 การจับเก็บและค้นคืนความรู้ หมายถึง การดำเนินการเพื่อบันทึกความรู้จากการปฏิบัติงานไว้ในระบบต่าง ๆ ที่หน่วยงานจัดเตรียมไว้ ได้แก่ ระบบคอมพิวเตอร์ ฐานข้อมูล สื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ และคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อความสะดวกในการสืบค้นและนำออกมาใช้ประโยชน์ รวมถึงการจัดช่องทางในการค้นหาความรู้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

6.13 การถ่ายทอดและใช้ประโยชน์จากความรู้ หมายถึง กระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่ทั้งในตัวบุคคลและความรู้ที่ชัดแจ้ง นำมาเผยแพร่ในรูปแบบต่าง ๆ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ และการปรึกษาหารือกับบุคคลอื่นเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน และสามารถนำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลการศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ จะก่อให้เกิดประโยชน์ดังนี้

7.1 นำปัจจัยความพร้อมด้านต่างๆ ที่ส่งผลต่อระดับความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ มาเป็นแนวทางในการพิจารณาเลือกใช้และหาแนวทางในการพัฒนาหรือหลีกเลี่ยงข้อจำกัดต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น หากนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร

7.2 นำผลการวิจัยที่ได้ไปเป็นข้อมูลพื้นฐานและแนวทางในการดำเนินการจัดการความรู้ของกรมช่างอากาศ หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

7.3 เพื่อเป็นแนวทางต่อหน่วยงานที่ต้องการศึกษาหรือค้นคว้าวิจัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับการจัดการความรู้ต่อไป

บทที่ 2
วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง "ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ" ผู้ศึกษาได้ทำการค้นคว้ารวบรวมแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในครั้งนี้ เพื่อนำมาสู่กรอบแนวคิดในการศึกษา รวมทั้งใช้ในการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล เพื่ออธิบายผลการศึกษาที่ได้ต่อไป ซึ่งประกอบไปด้วยแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารองค์การ
3. แนวคิดเกี่ยวกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง
4. โครงสร้างอำนาจหน้าที่กรมช่างอากาศ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดด้านการจัดการความรู้

1.1 ความหมายของความรู้

Drucker (1999 อ้างใน บุญส่ง หาญพานิช, 2550:18) กล่าวว่า ความรู้ คือ สารสนเทศที่เปลี่ยนแปลงบางสิ่งบางอย่างไปสู่การปฏิบัติ หรือ การทำให้คนหรือองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

Tiwana (อ้างใน ทิพย์วดี เนตรทิพย์,2550:8) กล่าวว่า ความรู้ หมายถึง สิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ โดยประสบการณ์และสามารถถูกประยุกต์ใช้ได้โดยบุคคล

Thomas H. Davenport และ Laurence Prusak (อ้างใน สุพรเจต จินดาวัฒนะ,2545 : 10)ให้คำจำกัดความว่า ความรู้ คือ การผสมผสานระหว่างประสบการณ์ (Experience) ค่านิยม (Value) ความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง (Insight) การรู้โดยสัญชาติญาณ (Intuition) และสารสนเทศ ซึ่งเป็นพื้นฐานในการประเมินและการรับเอาประสบการณ์และสารสนเทศใหม่ ๆ ของบุคคล ความรู้กำเนิดขึ้นและถูกประยุกต์ใช้ภายในจิตใจของผู้รู้ ในส่วนขององค์กรธุรกิจนั้น ความรู้มักจะสั่งสมอยู่ใน

เอกสาร คลังจัดเก็บเอกสาร (Repository) งานประจำวัน กระบวนการในการทำงาน วิธีปฏิบัติงาน ตลอดจนบรรทัดฐานขององค์กร

สรุปได้ว่า ความรู้หมายถึง ส่วนผสมผสานระหว่างข้อเท็จจริง ประสบการณ์ ค่านิยม ความเชื่อและข้อมูลสารสนเทศ ที่เกิดจากการตีความ วินิจฉัยและการตรวจสอบ โดยพร้อมที่จะนำไปประยุกต์สู่การตัดสินใจและการปฏิบัติ

1.2 ที่มาของความรู้

ขันธฤทธิ์ ปฐมเหล็ก (อ้างในบังอร ฐิตะไพศาลผลและพนารัตน์ ทรัพย์สอาด , 2547: 16) ได้กล่าวถึงที่มาของความรู้อาจมาได้หลายแหล่ง ดังนี้

1) การศึกษา การสั่งสอน ซึ่งไม่จำกัดแต่การศึกษาที่เกิดขึ้นในโรงเรียนมหาวิทยาลัยเท่านั้น แต่จะรวมถึงการไปฝึกอบรมเรื่องต่าง ๆ ที่องค์การได้จัดส่งไปและยังรวมถึงการอ่านหนังสือ หรือทำกิจกรรมที่เราสนใจอีกด้วย

2) การพบปะ พูดคุย แลกเปลี่ยนความคิด ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การแลกเปลี่ยนความคิดทำให้เรารู้รอบ มีความรู้ที่กว้างขึ้น มีมุมมองใหม่ ๆ ไม่ยึดกับรูปแบบเดิม ๆ เช่น บริษัทบางแห่งมีมุมกาแฟให้สำหรับบุคลากรมานั่งคุยได้ในตอนเช้าก่อนเริ่มงาน

3) การเลียนแบบ หรือที่เรียกกันในวงการคอมพิวเตอร์ว่า ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) หรือการที่เรานำความรู้ของผู้อื่นมาใช้ โดยไม่จำเป็นต้องดูจากตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จ แต่อาจเรียนรู้จากแบบที่ผิดพลาดก็ได้ เพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์นั้น

4) การลองผิดลองถูก อาจได้จากการทำงานที่ไม่คาดคิดไว้ก่อน โดยที่ได้ลงมือทำงานไปแล้ว ได้แก้ปัญหาไปจนค้นพบวิธี/แนวทางที่ถูกต้อง เหมาะสมกับตนเอง

5) การประยุกต์ใช้ คล้ายกับการเลียนแบบ แต่ได้ผสมผสานและปรับใช้กับตัวเองมากที่สุด ความรู้แบบนี้เป็นแบบทีมีประโยชน์มากและควรเน้นนำมาใช้ในการจัดการความรู้

6) การทำลองและการวิจัย เป็นกระบวนการแสวงหาความรู้และข้อเท็จจริง ตามระเบียบวิธีทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งต้องมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่แน่นอน ประกอบด้วยวิธีการ 5 ขั้นตอน ได้แก่ การวิเคราะห์ปัญหา การตั้งสมมติฐาน การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการสรุปผล

7) การคิดเอง ความรู้แบบนี้จะเกิดจากการสะสมของความรู้ และประสบการณ์ที่มีมากหลาย จนสามารถคิดพิจารณาเกิดความรู้ขั้นนี้มาได้

1.3 ประเภทของความรู้

อิคูจิโร โนนากะ ได้แบ่งความรู้ออกเป็น 2 ประเภท (อ้างใน น้ำทิพย์ วิภาวิน , 2547 : 29)

1. ความรู้อยู่กับตัวบุคคลหรือความรู้ที่อยู่ในสมองของมนุษย์ (Tacit Knowledge) หมายถึง สิ่งที่คนรู้แต่ไม่อาจแสดงออกได้อย่างรวดเร็ว การถ่ายทอดจะผ่านการลงมือทำสัญลักษณ์ การเปรียบเทียบ อุปมาอุปไมยและการถ่ายทอดให้รับรู้ เช่น สัญชาตญาณ โนว์ฮาว สามัญสำนึก ดุลยพินิจ ความรู้ประเภทนี้เป็นความรู้ที่ถูกประมวลโดยคนแต่ละคนในองค์กรในการวางแผน ดำเนินงาน ตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่ทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากกว่าที่เคยทำมาก่อน หรือทำให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีกว่าอีกองค์กรหนึ่งซึ่งทำงานในลักษณะเดียวกัน เช่นประสบการณ์ ทักษะ ความชำนาญ ความคิด สร้างสรรค์ของแต่ละบุคคล ซึ่งความรู้นี้อยู่ในแต่ละบุคคล อาจเป็นเพื่อร่วมงาน ที่ปรึกษา คู่แข่ง ปัญหา คือทำอย่างไรที่จะสามารถจัดเก็บความรู้ประเภทนี้ไว้ให้สามารถนำมาจัดการและเรียกใช้ให้เกิดประโยชน์ได้

2. ความรู้ที่มองเห็นได้ชัดเจนหรือที่บันทึกไว้แล้ว (Explicit Knowledge หรือ Codified Knowledge) หมายถึง ความรู้ที่คนสร้างขึ้นและถ่ายทอดโดยผ่านภาษาอย่างเป็นทางการ และมีรูปแบบมีลักษณะของการจัดระบบที่บันทึกข้อมูลไว้ในสื่อรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อโสตทัศน์และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ความรู้ประเภทนี้มีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ ผู้ใช้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย เช่น การจัดการระบบความรู้ในห้องสมุด การจัดการ ฐานข้อมูล การจัดทำเอกสารคู่มือต่าง ๆ เป็นต้น

ยุวนุช ทินนะลักษณ์ (2547 : 200) ได้กล่าวถึงความรู้แจ้งชัดและความรู้ฝังลึกตามแนวคิดของ โนนากะ และทาเคอุชิ ไว้ดังนี้

1. ความรู้แจ้งชัด (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่ถูกแสดงออกอย่างเป็นทางการได้โดยใช้ภาษาสื่อความอย่างเป็นระบบ เช่น ในรูปของข้อมูล สูตรทางคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ข้อมูลรายละเอียดคู่มือ และอื่น ๆ จึงสามารถนำไปใช้ถ่ายทอดและจัดเก็บได้ง่ายและสะดวก ความรู้ประเภทนี้สามารถเรียนได้ในโรงเรียนและสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ความรู้ที่แจ้งชัดนี้มีลักษณะตรงกันข้ามกับความรู้ฝังลึก

2. ความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ส่วนตัวของแต่ละบุคคล และยากที่จะทำออกมาให้ปรากฏเห็นเป็นรูปแบบอย่างทางการเหมือนอย่างความรู้แจ้งชัด ความรู้ประเภทนี้รวมถึงความสามารถที่จะเห็นและเข้าใจความจริงในสิ่งใด ๆ หรือสถานการณ์ใด ๆ (Insight) และการสังหรณ์ใจ ความรู้ฝังลึก จึงฝังตัวอยู่ในการกระทำ กระบวนการ งานที่ทำอยู่เป็นประจำ ความมุ่งมั่นเอาจริง อุดมคติ ค่านิยม และแม้แต่อารมณ์ ความรู้สึก และเป็นการยากที่จะสื่อสารความรู้ฝังลึกนี้ไปสู่คนอื่น และความรู้ที่ฝังลึกนี้สามารถแบ่งออกได้ 2 มิติ คือ

- มิติทางเทคนิค (Technical Dimension) ซึ่งหมายรวมถึง ทักษะความชำนาญของบุคคล หรือฝีมือในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่มักเรียกว่า Know-how

- มิติทางด้านความคิด (Cognitive Dimension) มิตินี้เป็นเรื่องเกี่ยวกับความเชื่อ อุดมคติ ค่านิยม ความคิดจิตใจ ซึ่งสอดแทรกอยู่ในตัวบุคคลและมักจะมีสิ่งเหล่านี้อยู่โดยไม่ได้ใส่ใจ มิตินี้มีบทบาทสำคัญในการที่บุคคลจะมีโลกทัศน์เช่นใด

1.4 ความหมายของการจัดการความรู้

Newman, Brian. 1991 (อ้างใน ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ, 2548: 21) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ไว้ว่า เป็นกระบวนการสร้างองค์ความรู้ เผยแพร่องค์ความรู้ และการนำเอาความรู้ไปใช้ประโยชน์ ซึ่งการจัดการความรู้ต้องใช้ระยะเวลา และมีผู้เกี่ยวข้องมากมายในด้านการจัดการความรู้ ประกอบด้วย พระ นักปราชญ์ อาจารย์ นักการเมือง นักเขียน บรรณารักษ์และคนอื่นๆ

Bertels, Thomas (อ้างใน พรธิดา วิเชียรปัญญา , 2547: 28) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การบริหารจัดการองค์การเพื่อมุ่งไปสู่การสร้างฐานความรู้แห่งองค์การใหม่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งได้แก่ การสร้างโครงสร้างองค์การที่ให้การสนับสนุนการจัดการความรู้ การอำนวยความสะดวกให้กับสมาชิกที่อยู่ในองค์การ หรือแม้กระทั่งการสร้างเครื่องมือทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งนี้โดยให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมและการเผยแพร่ความรู้

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547 : 15) ได้ให้ความหมายของ การจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการสารสนเทศ (information) และบริหารคน (People) ในทุกองค์กรมีการใช้สารสนเทศ ที่จัดเก็บไว้ในรูปดิจิทัลและจัดเก็บความรู้ใหม่ที่บุคคลในองค์กรมีเพื่อเผยแพร่และแบ่งปันการใช้สารสนเทศในองค์กร จึงจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ระบบอินทราเน็ตและโซลูชั่นกรุ๊ปแวร์เป็นเครื่องมือ โดยการจัดเก็บความรู้นั้นไม่เพียงเฉพาะความรู้ในองค์กร แต่เป็นความรู้นอกองค์กร ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานขององค์กรด้วย

วิจารณ์ พานิช (อ้างใน พรธิดา วิเชียรปัญญา , 2547: 28) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและกว้างขวาง ไม่สามารถให้นิยามด้วยถ้อยคำสั้น ๆ ได้ ต้องให้นิยามหลายข้อจึงจะครอบคลุมความหมาย ดังนี้

- การจัดการความรู้ หมายถึง การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้เทคโนโลยีด้านข้อมูลและคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มพลังในการจัดการความรู้ แต่เทคโนโลยีด้านข้อมูลและคอมพิวเตอร์โดยตัวของมันเองไม่ใช่การจัดการความรู้

- การจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ ถ้าไม่มีการแบ่งปันความรู้แล้วความพยายามในการจัดการความรู้ก็จะไม่ประสบผลสำเร็จ พฤติกรรมภายในองค์การเกี่ยวกับ

วัฒนธรรม พลวัต และวิธีปฏิบัติมีผลต่อการแบ่งปันความรู้ ประเด็นด้านวัฒนธรรมและสังคมมีความสำคัญยิ่งต่อการจัดการความรู้

- การจัดการความรู้ ต้องการผู้มีความรู้ความสามารถในการตีความ และประยุกต์ใช้ความรู้ในการสร้างนวัตกรรมและเป็นผู้นำทางในองค์การ รวมทั้งต้องการผู้เชี่ยวชาญในสาขาใดสาขาหนึ่งสำหรับช่วยแนะนำวิธีประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ ดังนั้นกิจกรรมเกี่ยวกับคนอันได้แก่ การดึงดูดคนเก่งและดี การพัฒนาคน การติดตามความก้าวหน้าของคน และการดึงคนมีความรู้ความสามารถไว้ในองค์การ ถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้

- การจัดการความรู้ เป็นเรื่องของการเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ การจัดการความรู้เกิดขึ้นเพราะมีความเชื่อว่าจะช่วยสร้างความมีชีวิตชีวา และความสำเร็จให้องค์การ การประเมินต้นทุนทางปัญญา (intellectual capital) และผลสำเร็จของการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้เป็นดัชนีบอกว่าองค์การมีการจัดการความรู้อย่างได้ผลหรือไม่

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547 : 32) ได้สรุปความหมายของการจัดการความรู้ คือ กระบวนการอย่างเป็นระบบ เกี่ยวกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่าง ๆ ที่องค์การจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์การอย่างสมดุล เป็นไปเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์การ

บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2547 : 23) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยนและใช้ความรู้ เป็นต้น

สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2550 : 71) ได้สรุปความหมายของการจัดการความรู้ว่าเป็นกิจกรรมเกี่ยวกับความรู้เฉพาะเรื่องที่องค์การต้องการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์การ กิจกรรมเหล่านี้มีได้ตั้งแต่การเลือกสรรความรู้ที่มีอยู่แล้วมากมายในสังคม การสร้างความรู้ขึ้นใหม่ กรณีความรู้เฉพาะที่ต้องการไม่มีอยู่ในท้องตลาด แล้วใช้ประโยชน์ความรู้นั้นในองค์การ ด้วยแพร่กระจายความรู้ในองค์การวิธีต่าง ๆ แก่พนักงานองค์การระดับต่าง ๆ จนทำให้องค์การมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลตามที่ต้องการ

มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ ได้สรุปว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการในการวางแผน การดำเนินการ และการประเมินการดำเนินการที่เกี่ยวกับความรู้เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ (http://www.dpu.ac.th/kms/about.html)

สรุปได้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลและความรู้ที่ชัดแจ้งมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและบุคคล โดยผ่านกระบวนการที่เป็นระบบ ในการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ การใช้ประโยชน์จากความรู้ ซึ่งสามารถเข้าถึงความรู้ได้โดยอาศัยช่องทางต่าง ๆ ที่องค์การจัดเตรียมไว้ เพื่อนำไปสู่การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อบุคคลและองค์การได้

1.5 เป้าหมายการจัดการความรู้

วิจารณ์ พานิช (2548) การจัดการความรู้มีเป้าหมาย 3 ประการใหญ่ ๆ ได้แก่

1) เพื่อพัฒนางานให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น

2) เพื่อพัฒนาคน คือ พัฒนาผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งในที่นี้คือ พนักงานทุกระดับ แต่ที่จะได้ประโยชน์มากที่สุด คือพนักงานชั้นผู้น้อยและระดับกลาง

3) เพื่อพัฒนา "ฐานความรู้" ขององค์การหรือหน่วยงาน เป็นการเพิ่มพูนทุนความรู้ หรือทุนปัญญาขององค์การ ซึ่งจะช่วยทำให้องค์การมีศักยภาพในการฟันฝ่า ความยากลำบาก หรือความไม่แน่นอนในอนาคตได้ดีขึ้น

ไสว โลจนศุภฤกษ์ (อ้างใน อรรัตน์ นาคสุข,2550:10) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดการความรู้เป็นระบบการบริหารองค์กรหรือเครื่องมือเพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการ

1) บรรลุเป้าหมายของงาน พัฒนางาน

2) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน การทำงานอย่างผู้รู้จริง

3) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

4) บรรลุเป้าหมายของการบริการ แก่ผู้รับบริการและชุมชน

สรุปได้ว่า เป้าหมายของการจัดการความรู้ต้องบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ด้าน ได้แก่ บรรลุเป้าหมายของการพัฒนางาน พัฒนาคน พัฒนาองค์กร และพัฒนาการบริการ

1.6 กระบวนการจัดการความรู้

Marquardt (อ้างใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547 : 42-43)ได้นำเสนอองค์ประกอบของการจัดการความรู้ไว้ 4 ประการดังนี้

1. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) องค์การควรแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์ และมีผลต่อการดำเนินงานจากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การดังนี้

1) การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายในองค์การ (Internal Collection of Knowledge) ความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคลส่วนใหญ่ในองค์การกลายเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งสำหรับการเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์การ การได้มาซึ่งความรู้ต่างๆ จากภายในองค์การสามารถทำได้ดังนี้

(1) การให้ความรู้กับพนักงาน เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุม การแสดงผลงาน ระบบพี่เลี้ยง เป็นต้น

(2) การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและการลงมือปฏิบัติ

(3) การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ

2) การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายนอกองค์การ (External Collection of Knowledge) การเป็นผู้นำในการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว องค์การต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกลเพื่อการปรับปรุงผลงาน และสร้างให้เกิดความคิดใหม่ๆ อย่างสำเสมอ เพราะการแข่งขันขององค์การ ต้องอาศัยความคิด และการสร้างสรรค์ ด้วยข้อมูลสารสนเทศจากสภาพแวดล้อมภายนอกด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

(1) การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) กับองค์การอื่น

(2) การจ้างที่ปรึกษา

(3) การเปิดรับข่าวสารจากหลากหลายสื่อ อาทิ สื่อสิ่งพิมพ์ E-mail บทความ โทรทัศน์ วีดิทัศน์ และภาพยนตร์ เป็นต้น

(4) การตรวจสอบแนวโน้มทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี

(5) การรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า คู่แข่งขันและแหล่งอื่นๆ

(6) การจ้างพนักงานใหม่

(7) การร่วมมือกับองค์การอื่นๆ เพื่อสร้างพันธมิตรและการร่วมลงทุน

2. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) การแสวงหาความรู้นั้นเป็นการปรับใช้ความรู้โดยทั่วไป แต่การสร้างความรู้เป็นสิ่งที่สร้างสรรค์ขึ้นใหม่ (Generative) การสร้างความรู้ใหม่เกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน การหยั่งรู้ และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล การสร้างความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคนในองค์การ ซึ่งหมายความว่า ทุกๆ คนสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้ รูปแบบต่างๆ ในการสร้างความรู้มีดังนี้

1) บุคคลให้ความรู้ที่ตนมีอยู่กับผู้อื่น เช่น การถ่ายทอดความรู้จากการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด

2) การนำความรู้ที่องค์การมีอยู่ผนวกเข้ากับความรู้ของแต่ละบุคคลเพื่อให้เกิดเป็นความรู้ใหม่และมีการแบ่งปันทั่วทั้งองค์การ

3) ความรู้ที่ได้จากการรวมและสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่เข้าด้วยกันรูปแบบนี้อาจจำกัดอยู่ที่ความรู้ที่มีอยู่แล้ว

4) ความรู้ที่เกิดขึ้นเป็นการภายใน โดยสมาชิกขององค์การค้นพบแนวทางได้เอง และมีกิจกรรมมากมายที่องค์การสามารถดำเนินการเพื่อสร้างความรู้

5) การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ

6) การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

7) การทดลอง ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจและโอกาสสำหรับการเรียนรู้

8) การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาในอดีต

3. การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval) ในการจัดการความรู้ องค์การต้องกำหนดสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นองค์ความรู้ และต้องพิจารณาถึงวิธีการในการเก็บรักษา และการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ องค์การต้องเก็บรักษาสิ่งที่องค์การเรียกว่าเป็นความรู้ไว้ให้ดีที่สุด ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลสารสนเทศ ตลอดจนผลสะท้อนกลับ การวิจัยและการทดลอง การจัดเก็บเกี่ยวข้องกับด้านเทคนิค เช่น การบันทึกเป็นฐานข้อมูล (Database) หรือการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน รวมทั้งที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางมนุษย์ด้วย เช่น การสร้างและการจดจำของปัจเจกบุคคล เป็นต้น ทั้งนี้การเก็บสะสมความรู้ องค์การควรคำนึงถึงสิ่งต่างๆ เหล่านี้

1) โครงสร้างและการจัดเก็บความรู้ ควรเป็นระบบที่สามารถค้นหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

2) จัดให้มีการจำแนกรายการต่างๆ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบายหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานที่อยู่บนพื้นฐานความจำเป็นในการเรียนรู้

3) อาศัยการจัดการที่สามารถส่งมอบให้กับผู้ใช้ได้อย่างชัดเจน ถูกต้องทันเวลา และเหมาะสมกับความต้องการ

ในส่วนของการค้นคืนความรู้ (Retrieval) เป็นลักษณะของการเข้าถึงสิ่งที่ผู้ใช้ต้องการเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานต่อไป องค์การควรทำให้พนักงานทราบถึงช่องทางหรือวิธีการสำหรับการค้นหาความรู้ต่างๆ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การทำสมุดจัดเก็บรายชื่อ และทักษะของเชี่ยวชาญ การทำสมุดหน้าเหลือง (yellow pages) ขององค์การ หรือในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น เครือข่ายการทำงานตามระดับชั้น การประชุม การฝึกอบรม เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่การถ่ายทอดความรู้ในองค์การ

4. การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization) การถ่ายทอด และการใช้ประโยชน์จากความรู้ มีความจำเป็นสำหรับองค์การ เนื่องจากองค์การจะเรียนรู้ได้ดีขึ้นเมื่อความรู้มีการกระจายและถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็ว และเหมาะสมทั่วทั้งองค์การ การถ่ายทอด และการใช้ประโยชน์จากความรู้ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกลไกด้านอิเล็กทรอนิกส์ นอกจากนี้การเคลื่อนที่ของสารสนเทศ และความรู้ระหว่างบุคคลหนึ่งไปยังอีก

บุคคลหนึ่งนั้นเป็นไปได้โดยตั้งใจและไม่ได้ตั้งใจ ซึ่งการถ่ายทอดความรู้โดยตั้งใจมีวิธีการต่างๆ ดังนี้

1) การสื่อสารด้วยการเขียน (การบันทึก การรายงาน จดหมาย ข่าวประกาศ)

2) การฝึกอบรม

3) การประชุมภายใน

4) การสรุปข่าวสาร

5) การสื่อสารภายในองค์การ (วีดีทัศน์ สิ่งพิมพ์ เครื่องเสียง)

6) การเยี่ยมชมงานต่างๆ ที่จัดเป็นกลุ่มตามความจำเป็น

7) การหมุนเวียน/เปลี่ยนงาน

ส่วนการถ่ายทอดความรู้โดยไม่ตั้งใจนั้น เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยอาจจะไม่รู้ตัว หรือเป็นการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นในหน้าที่ที่ทำเป็นประจำอย่างไม่มีแบบแผน เช่น

1) การหมุนเวียนงาน

2) ประสบการณ์ หรือเรื่องราวต่างๆ ที่เล่าต่อกันมา

3) คณะทำงาน

4) เครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ

บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2547 : 54-58) ได้สรุปขั้นตอนหลัก ๆ ของกระบวนการจัดการความรู้ไว้ดังต่อไปนี้

1. การค้นหาความรู้ (Knowledge Identification) การค้นหาว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้อะไรที่องค์กรจำเป็นต้องมี ทำให้องค์กรทราบว่าขาดความรู้อะไรบ้าง หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ “รู้เรา” นั่นเอง โดยทั่ว ๆ ไปองค์กรสามารถใช้เครื่องมือที่เรียกว่า “Knowledge Mapping” หรือการทำแผนที่ความรู้ในขั้นตอนนี้เพื่อหาว่าความรู้ใดมีความสำคัญสำหรับองค์กร จัดลำดับความสำคัญของความรู้เหล่านั้น เพื่อให้องค์กรวางขอบเขตของการจัดการความรู้ และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) จากแผนที่ความรู้ องค์กรจะทราบว่ามีความรู้ที่จำเป็นต้องมีอยู่หรือไม่ ถ้ามีแล้วองค์กรก็จะต้องหาวิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่อาจอยู่กระจัดกระจายไม่เป็นที่มารวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ สำหรับความรู้ที่จำเป็นต้องมีแต่ยังไม่มีนั้น องค์กรอาจสร้างความรู้ดังกล่าวจากความรู้เดิมที่มีอยู่ก็ได้หรือนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ นอกจากนี้องค์กรอาจจะต้องพิจารณากำจัดความรู้ที่ไม่จำเป็นหรือล้าสมัยทิ้งไปเพื่อประหยัดทรัพยากรในการจัดเก็บความรู้เหล่านั้น หัวใจสำคัญของขั้นตอนนี้คือ การกำหนดเนื้อหาของความรู้ที่ต้องการและ

การดักจับความรู้ดังกล่าวให้ได้ ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ขั้นตอนนี้ประสบความสำเร็จ คือบรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กรที่เอื้อให้บุคลากรกระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อใช้ในการสร้างความรู้ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ระบบสารสนเทศก็มีส่วนช่วยให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันได้รวดเร็วขึ้นและทำให้การเสาะแสวงหาความรู้ ใหม่ ๆ จากภายนอกทำได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เมื่อมีเนื้อหาความรู้ที่ต้องการแล้ว องค์กรต้องจัดความรู้ให้เป็นระบบเพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้ การจัดความรู้ให้เป็นระบบนั้นหมายถึงการจัดทำสารบัญ และจัดเก็บความรู้ประเภทต่าง ๆ เพื่อให้การเก็บรวบรวม การค้นหา การนำมาใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว การแบ่งชนิดหรือประเภทของความรู้นั้นจะขึ้นอยู่กับว่าผู้ใช้นำไปใช้อย่างไรและลักษณะการทำงานของบุคลากรในองค์กรเป็นแบบไหน โดยทั่ว ๆ ไปการแบ่งประเภทความรู้จะแบ่งตามสิ่งต่อไปนี้

(1) ความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญของบุคลากร (เช่น การจัดทำทำเนียบผู้เชี่ยวชาญ)

(2) หัวข้อ/หัวเรื่อง

(3) หน้าที่/กระบวนการ

(4) ประเภทของผลิตภัณฑ์ บริการ กลุ่มตลาด หรือกลุ่มลูกค้า

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)

(1) การจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กรจะช่วยทำให้การป้อนข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ การจัดเก็บ การค้นหา และการใช้ข้อมูลทำได้สะดวก และรวดเร็ว

(2) การใช้ "ภาษา" เดียวกันทั่วทั้งองค์กรนั่นคือ องค์กรควรจัดทำอภิธานศัพท์ของคำจำกัดความ ความหมายของคำต่าง ๆ ที่แต่ละหน่วยงานใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้มีความเข้าใจตรงกันซึ่งจะช่วยให้การป้อนข้อมูล/ความรู้ การแบ่งประเภทและการจัดเก็บได้มาตรฐานเดียวกัน ที่สำคัญต้องมีการปรับปรุงอภิธานศัพท์ให้ทันสมัยตลอดเวลารวมทั้งต้องให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและเปิดใช้ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว

(3) การเรียบเรียง ตัดต่อ และปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพดีในแง่ต่าง ๆ เช่น ความครบถ้วน เที่ยงตรง ทันสมัย สอดคล้องและตรงตามความต้องการของผู้ใช้

5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้ ดังนั้นองค์กรจะต้องมีวิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้ทั้งความรู้ประเภท Explicit และ Tacit

โดยทั่วไปการส่งหรือกระจายความรู้ให้ผู้ใช้มี 2 ลักษณะ คือ การป้อนความรู้ (Push) คือ การส่งข้อมูล/ความรู้ให้ผู้รับโดยผู้รับไม่ได้ร้องขอหรือต้องการหรือเรียกว่า Supply-based เช่น การส่งหนังสือเวียนแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ข่าวสารต่าง ๆ เป็นต้น และลักษณะที่สอง คือ การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้ (Pull) การที่ผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้แต่เฉพาะข้อมูล/ความรู้ที่ต้องการเท่านั้น

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) การจัดทำเอกสารจัดทำฐานความรู้ รวมทั้งการทำสมุดหน้าเหลืองโดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้จะช่วยให้เข้าถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น อย่างไรก็ตามวิธีการดังกล่าวใช้ได้ดีสำหรับความรู้ประเภท Explicit เท่านั้น สำหรับการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ประเภท Tacit นั้นจะต้องทำด้วยการพบปะกันตัวต่อตัวหรือเป็นกลุ่ม

7. การเรียนรู้ (Learning) วัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้คือการเรียนรู้ของบุคลากรและนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาและปรับปรุงองค์กร ดังนั้นขั้นตอนนี้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะถึงแม้องค์กรจะมีวิธีการในการกำหนด รวบรวม คัดเลือก ถ่ายทอด และแบ่งปันความรู้ที่ดีเพียงใดก็ตาม หากบุคลากรไม่ได้เรียนรู้และนำไปใช้ประโยชน์ก็เป็นการสูญเปล่าของเวลาและทรัพยากรที่ใช้ ดังคำกล่าวของ Pete Senge ที่ว่า "ความรู้คือความสามารถในการทำอะไรก็ตามอย่างมีประสิทธิผล (Knowledge is the capacity for effective actions)"

ภราดร จินดาวงศ์ (2549 : 95-108) ได้ผสมผสานระหว่างกระบวนการจัดการความรู้กับปัจจัยที่จะสนับสนุนให้ความรู้เกิดการก่อตั้ง ขยายรูปทรงและสร้างคุณค่า มาบูรณาการรวมเข้าด้วยกันคือ

1) การกำหนดเป้าหมาย องค์กรต้องพิจารณาในการกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ รวมทั้งจัดทำดัชนีวัดสมรรถนะที่สำคัญ (KPI) ในเรื่องของการจัดการความรู้ เพื่อจะได้เป็นกรอบในการประเมินผลความสำเร็จได้

2) การระบุความรู้ ความรู้ที่ปรากฏขึ้นมาจะอยู่ในลักษณะการกระจัดกระจาย ต้องแยกแยะและระบุความรู้เพื่อให้ทราบว่าความรู้ใดที่มีเกิดประโยชน์และมีคุณค่าสูงต่อองค์กรและความรู้ใดที่เป็นความรู้ทั่ว ๆ ไป

3) กลั่นกรองและคัดเลือกความรู้ ทำความรู้ที่เกิดประโยชน์และมีคุณค่าให้มีขนาดหรือระดับของความรู้ที่ใหญ่ขึ้น โดยการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม เพื่อจะได้เป็น Best Practice

4) การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ จัดเก็บความรู้โดยจัดแยกเป็นหมวดหมู่ที่ชัดเจน รวมทั้งกำหนดสิทธิ์ในการใช้ หรือเข้าถึงความรู้ ด้วยความระมัดระวัง

5) การแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นการนำเอาความรู้มาแลกเปลี่ยนกันผ่านสื่อ หรือเครื่องมือต่าง ๆ เช่น การอบรม การประชาสัมพันธ์ การเรียนรู้ผ่าน E-Learning การประชุม การอ่านคู่มือ เป็นต้น เพื่อให้ความรู้เข้าถึงผู้ที่จำเป็นต้องใช้อย่างเพียงพอ

6) การประยุกต์ความรู้ ความรู้ที่มีแนวปฏิบัติที่เป็น Best Practice ถูกนำไปปฏิบัติและสร้างเป็นมาตรฐานให้บุคลากรทุกคนได้ปฏิบัติที่เหมือนกัน

7) การริเริ่มสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ ความรู้ที่มีการใช้จะถูกพัฒนา มีการริเริ่มสร้างสรรค์ต่อยอดให้เป็นกระบวนการ สินค้าบริการหรืออื่น ๆ ให้เกิดคุณประโยชน์ต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น

8) การวัดผลและประเมินผลความรู้ ทำการวัดผลความรู้ที่เกิดขึ้นตามช่วงเวลาที่กำหนด และวิเคราะห์ผลการปฏิบัติว่าเป็นไปตามที่วางเป้าหมายและบรรลุตาม KPI ที่ตั้งไว้ รวมทั้งหาช่องทางในการพัฒนากระบวนการ รวมทั้งพฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคลากรเพื่อให้เกิดการปรับปรุง

9) การยกย่องชมเชยและให้รางวัล ยกย่องและชมเชยเพื่อให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจและเป็นการแสดงให้เห็นว่าองค์กรใส่ใจสนับสนุนการจัดการความรู้อย่างจริงจัง ทำให้มีแรงขับเคลื่อนในการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า จากการทบทวนวรรณกรรมและวิเคราะห์กระบวนการจัดการความรู้ พบว่า กระบวนการจัดการความรู้จะมีลักษณะเหมือนกัน ดังนั้นกระบวนการจัดการความรู้ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1 การแสวงหาความรู้ เป็นการรวบรวมและค้นหาจากความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในองค์การและภายนอกองค์การ

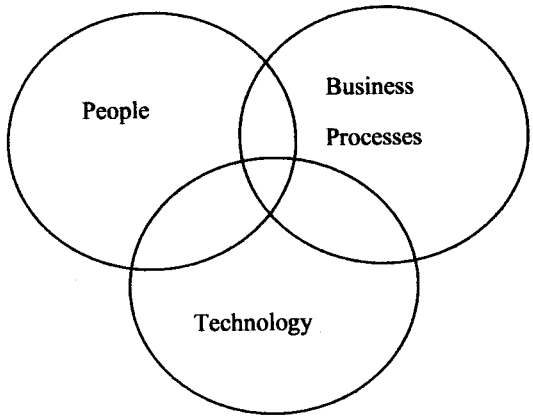
2 การสร้างความรู้ เป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่ได้จัดหามา เพื่อนำมาพัฒนาให้มีความเหมาะสมในการนำมาใช้ เช่น พัฒนาจากความรู้ภายในตัวบุคคลมาเป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง ได้แก่ การจัดทำตำรา คู่มือการปฏิบัติงานโดยอาศัยประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของตน เป็นต้น ส่วนการพัฒนาความรู้ที่ชัดแจ้งมาเป็นความรู้ภายในตัวบุคคล การวิจัย เป็นรู้แบบของการนำความรู้ที่ชัดแจ้งในรูปแบบตำรามาทำกระบวนการพัฒนาใหม่ ได้แก่ การเรียนรู้คู่มือการปฏิบัติงานจากตำรา หรือคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

3 การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ โดยอาศัยกระบวนการต่าง ๆ เช่น อาศัยกระบวนการทางเทคโนโลยีสารสนเทศ อาศัยจัดทำเป็นรู้แบบคู่การปฏิบัติงาน ตำรา เป็นต้น

4 การถ่ายทอดและใช้ประโยชน์จากความรู้ เป็นการนำความรู้ที่ได้จากการเก็บรักษาไว้ นำออกมาใช้ประโยชน์ ประยุกต์ใช้ให้เข้ากับงานและสามารถนำความรู้มาใช้ในการแก้ไขปัญหาได้

1.7 องค์ประกอบของการจัดการความรู้

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547 : 17) ได้กล่าวว่า ความสำเร็จของการจัดการความรู้เกิดจากการผสมผสานการทำงานของคน กระบวนการทางธุรกิจและเทคโนโลยี ดังรูป



ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบของการจัดการความรู้ (อ้างใน น้ำทิพย์ วิภาวิน ,2547 : 18)

1) ด้านคน กลยุทธ์หลักที่ธุรกิจใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในทศวรรษนี้ มุ่งที่ความสามารถของคนในองค์กร ที่จะสร้างนวัตกรรมและมีความคล่องตัวที่จะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตามสภาวการณ์ การพัฒนาคนในองค์กรจึงมีความสำคัญเป็นอันดับแรก ในบางทฤษฎีได้เน้นการจัดการความรู้ว่า เป็นการพัฒนาคนในองค์กรโดยร้อยละ 80 เป็นการใช้สมองของมนุษย์ อีกร้อยละ 20 เป็นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพราะหัวใจของการจัดการความรู้คือ การรวบรวมความรู้ (Gathering information) และการวิเคราะห์ สังเคราะห์ความรู้ (Synthesizing) รวมถึง การนำความรู้นั้นไปใช้ ตามโมเดลของการจัดการความรู้คือการสร้าง (creating) การจัดการ (organizing) การนำไปใช้ (applying knowledge)

2) ด้านกระบวนการ กระบวนการของการจัดการความรู้ ประกอบด้วยแนวทางและขั้นตอนของการจัดการความรู้โดยต้องระบุประเภทของสารสนเทศที่ต้องการ ทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอก เป็นการแยกแยะว่า ความรู้ชนิดใดที่ควรนำมาใช้ในองค์การ แล้วนำความรู้นั้นมากำหนดโครงสร้างรูปแบบและตรวจสอบ ความถูกต้อง ก่อนที่จะนำมาผลิตและ

เผยแพร่ โดยการบริหารกระบวนการนั้น จะต้องเข้าใจวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนขององค์กรว่าต้องการให้บรรลุเป้าหมายอะไร

3) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดการความรู้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของความรู้ในองค์กร ให้เป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อบุคคลนั้น ในเวลาและรูปแบบที่บุคคลนั้นต้องการ เรียกว่าระบบบริหารความรู้ องค์ประกอบได้แก่ เทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดเก็บสารสนเทศ (Repositories) แพลตฟอร์มที่ทำให้เกิดการทำงานร่วมกัน (Collaborative platforms) ระบบเครือข่าย (Network) วัฒนธรรม (Culture)

ภราดร จินดาวงศ์ (2549 40) กล่าวไว้ว่า ปัจจัยประกอบที่จะทำให้การจัดการความรู้เกิดขึ้น จะมี 4 เรื่องหลัก ๆ คือ

ปัจจัยที่ 1 บุคลากรในองค์กร ผู้บริหารระดับสูงจะต้องแสดงความเป็นผู้นำและเป็นตัวอย่างในการที่จะมีการจัดการความรู้ รวมทั้งกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม ในส่วนของบุคลากรทั้งหมดจะเป็นส่วนที่สร้างความรู้และใช้ความรู้ขององค์กรให้เกินคุณค่าที่สูงขึ้น

ปัจจัยที่ 2 การจัดการในองค์กร รวมถึงวัฒนธรรมและเครื่องมือที่ช่วยบริหารต่าง ๆ ในการทำงานถือเป็นสิ่งที่สำคัญในการกำหนดระบบงานให้เหมาะสม เพื่อให้ความรู้เกิดการถ่ายทอด แลกเปลี่ยน หรือนำมาใช้ นอกจากนี้ต้องกำหนดวิธีการในการวัดผลเพื่อให้ทราบถึงประสิทธิภาพของการจัดการความรู้

ปัจจัยที่ 3 พื้นฐานทางกายภาพและเทคโนโลยี เป็นกลไกในการช่วยให้การจัดการความรู้ได้มีการถ่ายทอด จัดเก็บ และแลกเปลี่ยน หากนำมาใช้ไม่เหมาะสมก็อาจเกิดปัญหาได้ เช่น องค์กรอาจมีระบบการจัดการในการเก็บข้อมูลคำร้องเรียนจากลูกค้า ซึ่งจะช่วยทำให้สามารถสืบย้อนกลับข้อมูลได้ แต่หากระบบการจัดเก็บข้อมูลไม่ดีพอทำในลักษณะบันทึกบนกระดาษ เมื่อต้องการค้นหาก็ไม่สามารถหาได้หรือต้องใช้เวลานาน ซึ่งจะไม่เกิดประโยชน์มากพอที่จะนำข้อมูลมาใช้ เป็นต้น

ปัจจัยที่ 4 ข้อมูลข่าวสารและความรู้ต่าง ๆ จะต้องมีการกำหนดและจัดสร้างขึ้นมาให้เหมาะสมกับองค์กร ไม่น้อยเกินไปจนอยู่ในสภาพขาดแคลน ไม่เพียงพอเมื่อต้องการใช้ หรือมากเกินไปจนกระทั่งข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ กลายเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความสูญเปล่าในการใช้ทรัพยากร ต้องจัดเก็บหรือใช้เวลาในการค้นหาหรือจะดำเนินการใด ๆ กับความรู้ก็มีแต่ความซับซ้อน แยกแยะยากเหมือนกองขยะ

กล่าวโดยสรุป ผู้วิจัยเห็นว่าองค์ประกอบของการจัดการความรู้ควรประกอบไปด้วย คือ

1 บุคลากรในองค์การ บุคลากรที่เกี่ยวข้องในการจัดการความรู้ในองค์การ

2 กระบวนการจัดการความรู้ ที่เกี่ยวข้องในการจัดการความรู้ ได้แก่ การจัดหาความรู้จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ (Knowledge Acquisition) การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) การจัดเก็บและการค้นคืนความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval)

3 เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นเทคโนโลยีที่ช่วยให้การจัดการความรู้ได้ มีการถ่ายทอดความรู้ จัดเก็บความรู้และแลกเปลี่ยนความรู้

4 ข้อมูลข่าวสารและความรู้ต่างๆ ได้แบ่งข้อมูลข่าวสารและความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ ความรู้ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ได้แก่ ประสบการณ์ การตัดสินใจวินิจฉัย คุณค่าและความเชื่อ เป็นต้น ส่วนความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ได้แก่ ความรู้ในตำราความในสื่อต่าง ๆ เป็นต้น

5 เป้าหมายของการจัดการความรู้ ในการจัดการความรู้ขององค์นั้นจำเป็นจะต้องกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ไปในลักษณะใด เพราะเหตุว่าความรู้ในปัจจุบันมีมากมาย ซึ่งยากแก่การเก็บรวบรวมไว้ในที่เดียวกัน ดังนั้นในองค์กรแต่ละแห่งควรพิจารณาว่าเป้าหมายของการกำหนดความรู้ขึ้นมาเพื่ออะไร หากองค์กรมีเป้าหมายของการจัดการความรู้เพื่อต้องการบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการบริหารองค์กร การจัดการความรู้ก็ควรมีเป้าหมายเพื่อนำความรู้มาใช้ เช่นผู้นำในองค์การต้องการที่จะนำมาความรู้มาใช้ในการบริหาร ดังนั้นความรู้จึงนำมาใช้ในการวางแผน ควบคุม การจัดองค์กร การสั่งการ การประสานงาน เป็นต้น ในส่วนของผู้ปฏิบัติจำเป็นจะต้องพึ่งพาความรู้ทั้งภายในและภายนอก เพื่อนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

1.8 เครื่องมือในการจัดการความรู้

บดินทร์ วิจารณ์ (2547 : 106) ได้นำเครื่องมือจากการศึกษาแนวคิดขององค์กรด้านการจัดการความรู้ โดยนำมาประยุกต์ในการพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์กร โดยนำเครื่องมือมาประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติดังนี้

1 ชุมชนนักการปฏิบัติ (Community of Practice-CoP) เป็นเครือข่ายความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการ เกิดจากความใกล้ชิดความพึงพอใจ ความสนใจและพื้นฐานที่ใกล้เคียงกัน ลักษณะที่ไม่เป็นทางการจะเอื้อต่อการเรียนรู้และการสร้างความรู้ใหม่ ๆ มากกว่าโครงสร้างที่เป็นทางการ

2 การใช้ที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยง (Mentoring Programs) เป็นวิธีการพัฒนาความสามารถพนักงาน ซึ่งส่วนมากจะมุ่งเน้นที่พนักงานใหม่ที่จำเป็นต้องมีการสอนงานอย่างรวดเร็ว เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ในเวลาอันสั้น โดยการมอบหมายให้พี่เลี้ยงเป็นผู้แนะนำและสอนวิธีการทำงานให้

3 การทบทวนหลังการปฏิบัติ (After Action Reviews-AAR) คือ การอภิปรายเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อทบทวนว่าเกิดอะไรขึ้น ทำไมจึงเกิด จะรักษาจุดแข็งและปรับปรุงจุดอ่อนอย่างไร ส่งผลให้ทีมและสมาชิกได้เรียนรู้จากทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว

4 การเสวนา (Dialogue) การทำ Dialogue เป็นการปรับฐานความคิด โดยการฟังจากผู้อื่นและความหลากหลายทางความคิดที่เกิดขึ้น โดยการฟังจากผู้อื่นและความหลากหลายทางความคิดที่เกิดขึ้น ทำให้สมาชิกเห็นภาพที่ใกล้เคียงกัน หลังจากนั้นเราจึงจัดประชุมหรืออภิปรายเพื่อแก้ปัญหาหรือหาข้อยุติต่อไปได้โดยง่าย และผลหรือข้อยุติที่เกิดขึ้นจะเกิดจากการที่เราเห็นภาพในองค์รวมเป็นที่ตั้ง

5 ฐานความรู้บทเรียนและความสำเร็จ (Lessons Learned and Best Practices Databases) การจัดการองค์ความรู้ในองค์กรได้มีการจัดเก็บองค์ความรู้ ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ทั้งในรูปแบบของความสำเร็จ ความล้มเหลวและข้อเสนอแนะในเรื่องที่สนใจ โครงการ หรือกลุ่มที่ปรึกษา ตัวอย่างที่กล่าวมานี้เป็นการจัดการองค์ความรู้ในองค์กรในช่วงยุคต้น ๆ ของการจัดการความรู้ การที่มีศูนย์กลางความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ ทำให้พนักงานทั้งองค์กรสามารถเข้ามาเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญได้โดยตรง หากเราสามารถดำเนินการได้ดี ฐานองค์ความรู้นี้จะเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร

6 แหล่งผู้รู้ในองค์กร (Center of Excellence-CoE) เป็นการกำหนด แหล่งผู้รู้ในองค์กร (Center of Excellence) หรือทราบว่าจะสามารถติดต่อสอบถามผู้รู้ใดที่ไหน อย่างไร (Expertise Locators) จึงเป็นอะไรที่มากกว่ารายชื่อผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้าน

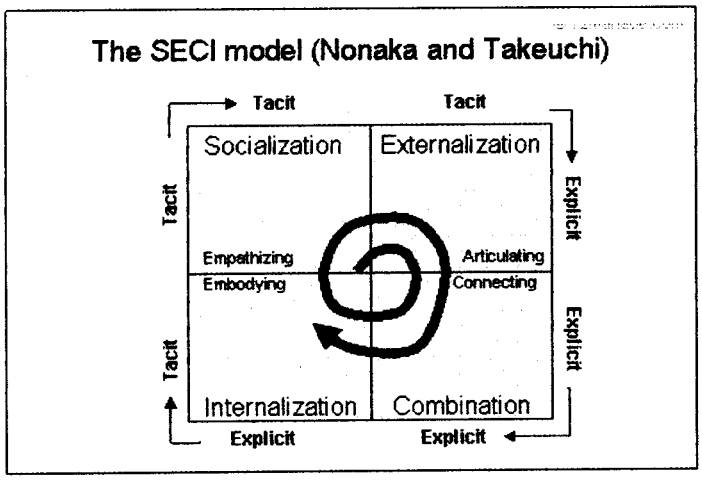
7 การเล่าเรื่อง (Story Telling) เรื่องราวที่บอกเล่าทำให้ผู้ฟังเข้าไปร่วมอยู่ในความคิด มีความรู้สึกเหมือนเป็นส่วนหนึ่งของเรื่องที่เล่า มีความต้องการที่จะหาคำตอบเพื่อแก้ปัญหาเรื่องราวและความคิดต่าง ๆ ในเรื่องที่เล่านั้นกลายเป็นของผู้ฟัง ผู้ฟังมิใช่เป็นเพียงผู้สังเกตภายนอกอีกต่อไป

8 เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist) เป็นการประชุมซึ่งเชิญสมาชิกจากทีมอื่น มาแบ่งปันประสบการณ์ ความรู้ ความเข้าใจให้แก่ทีมซึ่งต้องการความช่วยเหลือ ผู้ที่ถูกเชิญมาอาจจะเป็นคนที่อยู่ในองค์กรอื่นก็ได้

9 เวที ถาม-ตอบ (Forum) เป็นอีกหนึ่งเวทีในการที่เราสามารถโยนคำถามเข้าไป เพื่อให้ผู้รู้ที่อยู่ร่วมใน Forum ช่วยกันตอบคำถามหรือส่งต่อให้ผู้เชี่ยวชาญอื่นช่วยตอบ หากองค์กรมีการจัดตั้ง ชุมชนปฏิบัติ (Community of Practice-CoP) หรือมีการกำหนด แหล่งผู้รู้ในองค์กร (Center of Excellence-CoE) แล้ว คำถามที่เกิดขึ้นสามารถส่ง/ยิงเข้าไปใน Forum ซึ่งอยู่ใน CoP หรือ CoE เพื่อหาคำตอบในลักษณะ “Pull Information”

การสร้างความรู้ตามวิธีการแบบ SECI (เซคิ)

SECI Model of Knowledge Creation กระบวนการเปลี่ยนกลับของลักษณะความรู้ (อ้างใน ยุวนุช ทินนะลักษณ์ , 2549 : 220-224)



ภาพที่ 2.2 โมเดลสร้างความรู้ในองค์กร SECI

ที่มา : www.12manage.com/methods_nonaka_seci.html

จากภาพที่ 2.2 โนนากะอธิบายว่า การสร้างความรู้เป็นกระบวนการทางสังคม คือ เกิดจากการปฏิสัมพันธ์กัน (Interaction) ระหว่างความรู้ฝังลึกในตัวคน (Tacit Knowledge) กับความรู้แจ้งชัด (Explicit Knowledge) ซึ่งมีการเปลี่ยนกลับ (Conversion) ของลักษณะความรู้ทั้งสองประเภทนี้อย่างหมุนวนเป็นเกลียวขยายใหญ่ออกไปเรื่อยๆ อย่างไม่มีที่สิ้นสุด โดยสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งในระดับบุคคลในองค์กร หรือระหว่างองค์กรตามวิธีการแบบเซคินี้ การเปลี่ยนกลับของลักษณะความรู้ คือเปลี่ยนจากความรู้ฝังลึก ไปเป็นความรู้แจ้งชัด และกลับไปสู่ลักษณะของความรู้ฝังลึกอีกครั้ง เกิดขึ้นได้โดยผ่านขั้นตอน 4 ประการของ SECI Model นั่นคือ

- Socialization : การพบกัน และรู้สึกได้ว่ามีบางอย่างร่วมกัน

- Externalization : การนำประสบการณ์ความรู้ ความคิด ภายในตัวบุคคลแต่ละคนให้ปรากฏออกมาให้ผู้อื่นรับรู้ได้

- Combination : การนำความรู้ที่ปรากฏแจ้งชัดมาเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ และลงมือปฏิบัติตามแนวทางความรู้ที่ได้จัดระบบ

- Internalization : การเรียนรู้ของแต่ละบุคคลจากการปฏิบัตินั้น

การปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ในคนกับความรู้ที่แจ้งชัดนี้ จะขยายตัวหมุนวนเป็นเกลียวดังกล่าว เรียกว่า "เกลียวแห่งความรู้" (Knowledge Spiral) ทาเคอุชิและโนนากะได้อธิบายการเปลี่ยนกลับลักษณะความรู้ทั้ง 4 ขั้นตอน ดังนี้

1 Socialization (From Tacit to Tacit) หรือการเข้ากลุ่ม ชมรม สังคมเดียวกัน (จากความรู้ภายในตัวตนสู่ความรู้ภายในตัวคน)

2 Externalization (From Tacit to Explicit) หรือการเผยความรู้ความคิดในใจออกมาให้ประจักษ์ (จากความรู้ภายในตัวคนสู่ความรู้แจ้งชัด)

3 Combination (From Explicit to Explicit) หรือการผสานรวมพลังความรู้หลากหลายสู่การปฏิบัติ (จากความรู้แจ้งชัดสู่ความรู้แจ้งชัด)

4 Internalization (From Explicit to Tacit) หรือการเก็บซึมซับประสบการณ์ไว้ภายในตน (จากความรู้แจ้งชัดสู่ความรู้ภายในตัวคน)

โมเดลปลาทู โมเดลปลาทูมีประโยชน์สำหรับใช้เตือนสติเราว่า การจัดการความรู้เป็นเครื่องที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายของงานหรือของหน่วยงาน โดยต้องคำนึงถึงองค์ประกอบหลัก 3 ส่วน คือส่วนเป้าหมาย (หัวปลา) ส่วนกิจกรรม (ตัวปลา) ส่วนการจดบันทึก (หางปลา) ทั้ง 3 ส่วนล้วนมีความสำคัญ ขาดส่วนใดส่วนหนึ่งไม่ได้ มิฉะนั้นก็ไม่ใช่ "ปลา" (อ้างใน วิจารณ์ พานิช,2549 : 53)

1 หัวปลา ทำให้เราต้องหมั่นสำรวจว่ากำลังทำการจัดการความรู้เพื่อหนุนการบรรลุเป้าหมาย / ประณิธานความมุ่งมั่น / วิสัยทัศน์ขององค์กรหรือไม่ มองอีกมุมหนึ่ง "หัวปลา" หมายถึงความรู้หลักหรือความรู้สำคัญ ๆ ที่ต้องการ สำหรับใช้เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

2 ตัวปลา ช่วยเตือนเราว่าเนื้อแท้หรือร้อยละ 80-90 ของกิจกรรมการจัดการความรู้ คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีการปฏิบัติหรือการทดลองปรับปรุงงานเป็นศูนย์กลาง ไม่ใช่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้บนฐานของทฤษฎี ย้ำว่า "ตัวปลา" ต้องว่ายวนอยู่กับการปฏิบัติเป็นหลัก กล่าวอย่างนี้หมายความว่าเราใช้ทั้งความรู้ปฏิบัติและความรู้ทฤษฎี แต่เวลาเอาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เรายกความรู้จากประสบการณ์การทำงานเป็นตัวตั้ง ความรู้เชิงทฤษฎีเป็นตัวเสริม

3 หางปลา ช่วยเตือนเราว่าต้องจดบันทึก ความรู้ / เทคนิค / เคล็ดลับในการทำงาน ที่ได้มาจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยต้อง "บันทึกสด ๆ เดี๋ยวนั้น" ถ้ารอช้าหลาย ๆ วัน "ความรู้ฝังลึก" ที่ออกมาในช่วงที่กำลังแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างกำลังมีอารมณ์เชิงบวก ก็จะ "ระเหย" ไป และควรบันทึกไว้หลาย ๆ แบบ ทั้งที่เป็นตัวอักษร ภาพนิ่ง ภาพเคลื่อนไหว ผังมโนทัศน์ (Mind Map) และรูปแบบอื่น ๆ ให้สมาชิกขององค์กรเข้าถึง เอาไปปรับใช้ได้ตลอดเวลาและวนกลับมาพัฒนาให้มีพลัง มีคุณภาพมากขึ้น ที่สำคัญต้องไม่ใช่แค่เพิ่มในเชิงปริมาณ แต่ต้องให้ความสำคัญต่อการเพิ่มคุณภาพมากกว่า

เครื่องมือที่ใช้ถ่ายทอดความรู้ จะเหมาะกับความรู้ประเภทที่อยู่ในตัวคน หรือ Tacit Knowledge โดยมีเครื่องมือ (ภราดร จินดาวงศ์,2549:56) เช่น

1 การทำงานข้ามสายงาน (Cross Functional) ให้มีการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน เพื่อให้เกิดการพูดคุยและแลกเปลี่ยนความรู้กัน โดยอาจจัดในรูปแบบของการทำโครงงาน (Project) ก็ได้มีการนำเอาคนในหลาย ๆ ความรู้มาทำงานที่มีจุดหมายเดียวกัน เมื่อได้ทำงานแล้วก็จดบันทึกและรวบรวมข้อมูลไว้

2 ชุมชนนักปฏิบัติการความรู้ (Community of Practice) หรือเรียกย่อย ๆ ว่า COP มีการให้พนักงานหรือผู้เกี่ยวข้องได้รวมกลุ่มกัน โดยอาจอยู่ในกลุ่มงานประเภทเดียวกัน เปิดให้พบปะพูดคุยเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ มีการจัดสถานที่ตามความเหมาะสม หรืออาจทำบนระบบ Intranet หรือ Internet

3 ระบบการสับเปลี่ยนงาน (Rotation) ให้มีการโยกย้ายสลับหน้าที่การทำงานกัน โดยอาจอยู่ในสายงานเดียวกันหรือข้ามสายงาน ซึ่งจะทำให้เกิดการเข้าใจในงาน ความต้องการของหน้าที่ เกิดแนวคิดที่จะสนับสนุนรู้ปัญหาของแต่ละฝ่าย

4 ระบบพี่เลี้ยง (Peer Assist) หรืออบรมหน้างาน (On the Job Training: OJT) เมื่อมีการรับคนเข้ามาใหม่ หรือมีการทำงานเรื่องใดใหม่ ๆ อาจจัดให้มีผู้ที่รู้และเข้าใจเรื่องนั้น ๆ มาประกอบหรือสอนในลักษณะพี่เลี้ยง เพื่อให้ผู้ถูกถ่ายทอดความรู้เกิดความเข้าใจงานและมีความรู้ได้ง่ายกว่าการเรียนรู้เอง

1.9 ประโยชน์ที่ได้ในการจัดการความรู้

ภราดร จินดาวงศ์ (2549) ได้กล่าวถึงประโยชน์เมื่อองค์กรมีการจัดการความรู้ที่ดีและเหมาะสมจะส่งผลและเกิดประโยชน์ในหลาย ๆ ด้าน คือ

1) ป้องกันความรู้สูญหาย ความรู้บางครั้งจะติดอยู่กับตัวคน ซึ่งอาจมีการลาออก หรือไม่ได้ทำในตำแหน่งงานเดิม หากไม่มีการจัดการที่ดี ความชำนาญ หรือความรู้ก็จะสูญหายไป

2) ทำให้ตัดสินใจดำเนินการต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง การมีความรู้ที่พอเพียงหากนำมาใช้ได้ตามจังหวะเวลาจะทำให้การคิดหรือตัดสินใจทำได้ง่าย และมีความถูกต้อง

3) เกิดความยืดหยุ่นไม่ยึดติด หากความรู้มีการจัดการที่ดี จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความกล้าที่จะเข้าถึงและนำไปใช้ลดความคิดที่ยึดติดกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งออกไป

4) เกิดเป็นสินทรัพย์ ความคิดต่าง ๆ ที่ถูกเปิดออกมา อาจทำให้เกิดนวัตกรรมทั้งกระบวนการและสินค้า สามารถจดสิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า หรือลิขสิทธิ์ได้

5) ได้เปรียบต่อการแข่งขัน การจัดการความรู้จะช่วยลดปัญหาต่าง ๆ ในการจัดการ การได้ขยายผลความคิด ทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

6) การได้พัฒนาบุคลากรซึ่งคนเป็นกลไกที่สำคัญต่อการทำให้องค์กรธำรงอยู่ได้ หากทำให้คนเกิดการเรียนรู้ได้ตลอดเวลาก็จะช่วยพัฒนาองค์กรได้อย่างไม่หยุดนิ่ง

สรุปได้ว่าประโยชน์ของการจัดการความรู้นั้น หากมีการนำการจัดการความรู้ให้เกิดผลสำเร็จในองค์กร จะเป็นประโยชน์ ได้แก่ ประโยชน์ต่อบุคคล ประโยชน์ต่อองค์กรเอง ประโยชน์ประชาชนผู้มาใช้บริการหรือผู้ส่วนได้ส่วนเสีย และยังเป็นประโยชน์ต่อประเทศชาติ หากมองถึงผลที่จะได้รับหากคนได้รับการพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ

1.10 ขั้นตอนในการนำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติ

บดินทร์ วิจารณ์ (2547:241)ได้กำหนดขั้นตอนการนำ KM สู่การปฏิบัติไว้ 8 ขั้นตอน ดังนี้

1 กำหนดและสร้างทีมงานจัดการองค์ความรู้ในองค์การ (Knowledge Management Team) ซึ่งเป็นผู้ที่รับผิดชอบในการสร้าง KM ในองค์กร เชื่อมโยงกับเป้าหมายของผู้นำองค์กร ผู้บริหารโครงการมีทีมงานที่หลากหลายตามลักษณะการดำเนินงานขององค์กร โดยหลักการจะมีผู้ที่จัดการองค์ความรู้เฉพาะด้าน (Subject Manager) ผู้เชื่อมโยงองค์ความรู้จากหลายกลุ่มผู้เชี่ยวชาญไปยังผู้ใช้ที่ต้องการ (Knowledge Broker) ผู้เชี่ยวชาญกระบวนการ KM ซึ่งทำหน้าที่เป็นโค้ชในองค์กร (KM Coordinator) และที่ปรึกษา (KM Project Consultant)

2 กำหนดกลยุทธ์ KM ขององค์การ โดยการศึกษากลยุทธ์ขององค์กรว่า มีสาระสำคัญใดบ้างดำเนินการวิเคราะห์โอกาส และองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อความสำเร็จขององค์กรทั้งทางด้านธุรกิจและงานปฏิบัติการ เลือกองค์ความรู้ที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรสูงสุดเพื่อคัดเลือกมาดำเนินการเป็นโครงการนำร่อง

3 ดำเนินการสำรวจระบบการจัดการองค์ความรู้ที่มีอยู่แล้วในองค์กร เช่น ระบบฐานข้อมูล ระบบ IT เพื่อทำการต่อยอดโดยไม่ต้องเสียเวลาสร้างขึ้นมาใหม่

4 คัดเลือกโครงการนำร่อง (Quick Win-KM Projects) ให้คัดเลือกโครงการนำร่อง 2-3 โครงการ ตามความเหมาะสมของระดับความยากง่ายของโครงการและความพร้อมของทีมงาน รวมถึงความเชี่ยวชาญที่มีอยู่ การที่มุ่งเน้นเพียงโครงการนำร่องจะมีโอกาสสำเร็จสูง สามารถสร้างความเชื่อมั่นและเห็นผลประโยชน์ของ KM ชัดเจนขึ้นจับต้องได้มากขึ้น

5 พัฒนาโครงสร้างการจัดการ KM ในองค์การ การจัดการองค์ความรู้ในองค์กร จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้นำองค์กร และผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้าน เพื่อสร้างองค์ความรู้ แลกเปลี่ยน และใช้องค์ความรู้ให้เกิดประโยชน์ การเชื่อมโยงองค์ความรู้ในองค์กรจำเป็นต้องสร้างระบบพื้นฐาน เช่น ระบบ IT และเครือข่ายรองรับเครือข่ายที่เกี่ยวข้องกับคนที่จะเข้ามาใช้และแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ อาจใช้หลักการชุมชนแห่งการปฏิบัติ หรือ Community of

Practice, COP ส่วนระบบโครงสร้าง IT นอกจากจะช่วยเชื่อมโยงเครือข่ายและชุมชนเข้าด้วยกัน แล้วยังช่วยในการจัดการระบบข้อมูลอีกด้วย

6 กำหนดเทคโนโลยีสนับสนุนการจัดการ KM ตั้งแต่การจัดเก็บ การจัดระบบ การสืบค้น และการค้นหาองค์ความรู้ที่ต้องการ รวมถึงการใช้ประโยชน์ ดังนั้นระบบ IT และเครือข่าย จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการสนับสนุน KM ทั้งอยู่ในรูปแบบพอร์ทัล (Por-tal) ขององค์กร และของบุคคล (Personal Portal) และระบบสื่อสาร เช่น อีเมล์ เพื่อรองรับการทำงานร่วมกัน (Collaboration)

7 กำหนดแผนปฏิบัติการหลัก เพื่อเป็นศูนย์กลางและเป็นวาระขององค์กร ในการจัดการสร้าง KM ให้เกิดขึ้นจริงในองค์กร สามารถแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะหลัก ๆ คือ การบริหารโครงการ KM และการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร

8 การติดตาม ควบคุมและปิดโครงการ โดยธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงการจัดการองค์ความรู้ในองค์กรจะไม่มีวันจบสิ้น อย่างไรก็ตาม การดำเนินการต้องมีการติดตามผล ควบคุมจากตัวชี้วัดความสำเร็จ โดยเฉพาะโครงการนำร่องว่า KM สามารถก่อให้เกิดประสิทธิผล (Effectiveness) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และผลิตผล (Productivity) ที่สูงขึ้นในองค์กรได้หรือไม่ และกระบวนการ KM เกิดขึ้นจริงในองค์กรหรือไม่ เช่น อัตราการเติบโตขององค์ความรู้ใหม่ในองค์กร การเข้ามาใช้ฐานข้อมูล ความรู้ในองค์กรมีอัตราการใช้งานอย่างไร เป็นต้น

สรุปได้ว่า ขั้นตอนในการนำจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติ มีขั้นตอนที่สำคัญเหมือนการนำนโยบายหรือโครงการต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติ ได้แก่ 1) ขั้นตอนของการวางแผน 2) ขั้นตอนของการปฏิบัติ 3) ขั้นตอนในการประเมินผลทั้งระหว่างปฏิบัติและหลังปฏิบัติเสร็จสิ้น

1.11 บุคคลสำคัญในการดำเนินการจัดการความรู้

บุคคลที่มีส่วนสำคัญในการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จได้ (อ้างใน ภราดร จินดาวงศ์, 2549 : 42) ดังนี้

1. CKO หรือ (Chief Knowledge Officer) เป็นระดับผู้บริหาร จะทำหน้าที่ในการสนับสนุน ดูแลโครงการการจัดการความรู้ในภาพรวม ๆ ให้ระบบการจัดการความรู้เกิดขึ้นในองค์กรเป็นรูปธรรม

2. KM SC หรือ (KM Steering Committee) เป็นระดับผู้บริหารของแต่ละฝ่ายที่จะทำหน้าที่ในการพิจารณาว่าการจัดการความรู้ของหน่วยงานตนเองได้มีการปฏิบัติอย่างทั่วถึง

3. KM EX หรือ (KM Expert) จะเป็นระดับผู้เชี่ยวชาญ ที่ถูกแต่งตั้งให้ต้องรับผิดชอบดูแลในแต่ละกลุ่มความรู้และคอยแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในกลุ่มความรู้นั้น ๆ ให้สำเร็จลุล่วง

4. KM IT หรือ (KM Information Technology) จะเป็นผู้ที่สนับสนุนความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร อาจพัฒนาสรรหาเครื่องมือช่วยจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับความต้องการ

5. KM AD หรือ (KM Administrator) จะเป็นผู้ที่สนับสนุนในการบันทึกหรือปรับปรุงข้อมูลต่าง ๆ ที่ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารของแต่ละฝ่ายต้องการ โดยจะทำงานร่วมกับกลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างใกล้ชิด

สรุปได้ว่า บุคคลที่มีความสำคัญในการดำเนินการจัดการความรู้นั้น ประกอบไปด้วย ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร ผู้บริหารระดับต้น ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ที่สนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และผู้บันทึกความรู้ ในการทำงานร่วมกันจำเป็นที่บุคคลเหล่านี้จะต้องมีการทำงานและแนวคิดเห็นที่สอดคล้องกันไปในทิศทางเดียวกัน หากขาดซึ่งบุคคลใดบุคคลหนึ่งแล้วอาจก่อให้เกิดความล้มเหลวได้

1.12 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร

ดาเวนพอร์ท (2542 อ้างใน น้ำทิพย์ วิภาวิน , 2547 : 119) การจัดการความรู้ของแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกัน และไม่มีสูตรสำเร็จสำหรับทุกองค์กร การจัดการความรู้ที่ดีจะต้องมีลักษณะของการผสมผสานระหว่างมนุษย์ เทคโนโลยี ความสามารถและทักษะพิเศษของแต่ละองค์กร ปัจจัยแห่งความสำเร็จของโครงการจัดการความรู้ ได้แก่

1) วัฒนธรรมที่เอื้อต่อความรู้ โดยโครงการจัดการความรู้ต้องเข้ากันได้กับวัฒนธรรมขององค์กร

2) โครงสร้างพื้นฐานทางเทคนิค และโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีที่ใช้กับความรู้โดยเฉพาะและพนักงานในองค์กรสามารถใช้งานได้

3) ผู้บริหารระดับสูงให้ความสนับสนุนเต็มที่ โดยแสดงให้พนักงานทุกคนรู้ว่าการจัดการความรู้และการเรียนรู้ภายในองค์กรเป็นปัจจัยหลักของความสำเร็จขององค์กรและกำหนดประเภทของความรู้ที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อองค์กร

4) มีความเกี่ยวเนื่องกับคุณค่าทางเศรษฐกิจ หรืออุตสาหกรรมเนื่องจากประโยชน์ของโครงการจัดการความรู้ที่ประสบความสำเร็จก็คือการประหยัดเงิน และเพิ่มกำไรและประโยชน์โดยอ้อม เช่น การวัดกระบวนการในแง่ของเวลาให้น้อยลง และความพอใจของลูกค้า

5) มีความรู้ขั้นตอนของกระบวนการอยู่บ้าง

6) มีวิสัยทัศน์และภาษาที่ใช้ต้องมีความชัดเจน

7) มีสิ่งล่อใจหรือผลตอบแทนที่ไม่ธรรมดา เพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมด้านความรู้มากขึ้น

8) มีโครงสร้างของความรู้อยู่บ้าง เช่น ฐานข้อมูลความรู้ขององค์กร

9) มีช่องทางหลายชนิดสำหรับถ่ายทอดความรู้ไม่เพียงเฉพาะการสื่อสารผ่านเทคโนโลยีแต่ควรมีเวลาในการพบปะพูดคุยเพื่อแก้ไขปัญหาให้ลุล่วงไป

บดินทร์ วิจารณ์ (2547 : 48-50) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่เอื้อและส่งเสริมในการจัดการความรู้ ดังนี้

1) Leadership ภาวะผู้นำกำหนดทิศทาง ความเชื่อและค่านิยมร่วม เพื่อก่อให้เกิดความมุ่งมั่นร่วมกันทั้งองค์กร และประเมินผลลัพธ์จากที่คาดหวังไว้ และที่สำคัญคือ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และปฏิบัติให้เป็นแบบอย่าง (Role Model)

2) Structure โครงสร้างทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อส่งเสริมการจัดการความรู้

3) Culture, Behavior, Communication วัฒนธรรม พฤติกรรม และการสื่อสารที่ต้องกำหนดและแสดงออกเป็นพฤติกรรม เป็นวัฒนธรรม มุ่งสู่องค์กรการเรียนรู้ ปัจจัยที่สำคัญต่อการจัดการองค์ความรู้ก็คือ ความมุ่งมั่นและความเชื่อร่วมกัน เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และการแบ่งปันองค์ความรู้ร่วมกัน

4) Technology, Processes เทคโนโลยีและกระบวนการที่เอื้อต่อการจัดการองค์ความรู้ และที่สำคัญได้แก่ เทคโนโลยีด้านการสื่อสาร โดยเฉพาะระบบคอมพิวเตอร์และเครือข่าย เพื่อให้การจัดการข้อมูลสารสนเทศและองค์ความรู้ ก่อให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว และง่ายต่อการใช้งาน

5) Rewarding, Recognition การให้รางวัลและการยอมรับ เพื่อสร้างแรงจูงใจต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เพราะการที่ผู้เชี่ยวชาญในองค์กรจะแบ่งปันหรือถ่ายโอนองค์ความรู้ของตนเองออกมา ควรเกิดจากความสมัครใจเป็นหลักและจะเป็นจริงได้ต้องมีแรงเกื้อหนุนและแรงจูงใจเป็นสำคัญ

6) Measurement การวัดและประเมินผล หากไม่มีการวัดผลดำเนินการ เราจะไม่สามารถจัดการหรือปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้นได้

7) Knowledge, Skills, Abilities, Competencies ความรู้ ทักษะ และขีดความสามารถของทีมงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการองค์ความรู้

8) Management การจัดการ หลังจากที่ผู้นำได้กำหนดทิศทางและเลือกทำสิ่งที่ถูกต้องแล้วก็ต้องมีผู้จัดการที่มีความรู้ในการจัดการองค์ความรู้ และสามารถจัดการให้เกิดขึ้นจริงตามแผนงานได้

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ซึ่งเกิดจากปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ ภาวะผู้นำ โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยี ระบบการให้รางวัลและการยกย่อง ระบบการพัฒนาขีดความรู้ เป็นต้น

2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารองค์การ

2.1 ความหมายของการบริหาร

Peter F. Drucker (อ้างใน ธงชัย สันติวงษ์ , 2537 : 12) ได้ให้ความหมายของการบริหาร คือ การทำให้งานต่าง ๆ ลุล่วงไปโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำ ซึ่งความหมายของคำจำกัดความนี้สามารถขยายความได้ว่า ภายในสภาพองค์การที่มานั้น ทรัพยากรด้านบุคคลจะเป็นทรัพยากรหลักขององค์การที่เข้ามาร่วมกันทำงานในองค์การ ซึ่งคนเหล่านี้จะเป็นผู้ใช้ทรัพยากรด้านวัตถุ อื่น ๆ เช่น เครื่องจักร อุปกรณ์ วัตถุดิบ เงินทุน รวมทั้งข้อมูลข้อสนเทศต่าง ๆ เพื่อผลิตสินค้า หรือบริการออกจำหน่ายและตอบสนองความพอใจให้กับสังคม

Simon (อ้างใน ธงชัย สันติวงษ์ , 2537 : 12) การบริหาร หมายถึง ศิลปะในการทำให้สิ่งต่าง ๆ ได้รับการกระทำจนเป็น ผลสำเร็จ กล่าวคือ ผู้บริหารไม่ใช้เป็นผู้ปฏิบัติ แต่เป็นผู้ใช้ศิลปะทำให้ผู้ปฏิบัติทำงานจนสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือกแล้ว

Luther H. Gulick และ Lyndall Urwick (อ้างใน พิทยา บวรวัฒนา 2549 : 107) ได้กล่าวว่าหลักเกี่ยวกับการบริหาร ที่สำคัญอยู่ 7 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การบรรจุ การสั่งการ การประสานงาน การรายงานและการงบประมาณ หรือที่นิยมเรียกสั้นๆ ว่า POSDCORB ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดเป้าหมายขององค์การว่าควรทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อะไร และจะดำเนินการอย่างไร

2) การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การจัดตั้งโครงสร้างอำนาจอย่างเป็นทางการภายในองค์การเพื่อประสานงานหน่วยทำงานย่อยต่าง ๆ ให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การได้

3) การสั่งการ (directing) หมายถึง การที่หัวหน้าฝ่ายบริหารมีหน้าที่ต้องตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา โดยพยายามนำเอาการตัดสินใจดังกล่าวมาเปลี่ยนเป็นคำสั่งและคำแนะนำ นอกจากนี้ยังหมายถึงการที่หัวหน้าฝ่ายบริหารต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำขององค์การ

4) การบรรจุ (Staffing) หมายถึง หน้าที่ด้านบริหารงานบุคคลเพื่อฝึกอบรมเจ้าหน้าที่และจัดเตรียมบรรยากาศในการทำงานที่ดีไว้

5) การประสานงาน (Co-ordinating) หมายถึง หน้าที่สำคัญต่าง ๆ ในการประสานส่วนต่าง ๆ ของงานให้เข้าด้วยกันอย่างดี

6) การรายงาน (Reporting) หมายถึง การรายงานความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ในองค์การให้ทุกฝ่ายทราบ ทั้งนี้อาจใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น การวิจัยและการตรวจสอบ

7) การงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง หน้าที่ในส่วนที่เกี่ยวกับงบประมาณในรูปของการวางแผนและการควบคุมด้านการเงินและการบัญชี

2.2 กรอบแนวความคิดของแมคคินซีย์ (McKinsey 7S Framework)

แนวคิดของ Athos & Pascale และ Peters & Waterman (อ้างใน ทศพร ศิริสัมพันธ์ : 39) เป็นแนวคิดที่รู้จักกันอย่างกว้างขวางและมักจะนิยมเรียกกันทั่วไปว่า "The Mckinsey Seven S's" อันประกอบด้วยตัวแปรการวิเคราะห์สองกลุ่มใหญ่ ๆ กล่าวคือ กลุ่มตัวแปรแรกหรือเป็นที่รู้จักกันว่า "the hard S's" ได้แก่ ยุทธศาสตร์ (Strategy) โครงสร้าง (Structure) ระบบงาน (Systems) และตัวแปรที่สองหรือเป็นที่รู้จักกันว่า "the soft S's ได้แก่บุคลากร (Staff) ทักษะ (Skills) แบบแผนการปฏิบัติงาน (Style) และค่านิยมร่วม (Shared values) สามารถอธิบายได้ดังนี้

1 ยุทธศาสตร์ หมายถึง การวางทิศทาง ขอบเขตภารกิจ และแนวทางการดำเนินงานขององค์การในการผลิตสินค้าหรือให้บริการ เพื่อสนองตอบต่อความต้องการของลูกค้าหรือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป อันจะช่วยก่อให้เกิดการปรับปรุงกิจการหรือขีดความสามารถในเชิงการแข่งขันให้ดีขึ้น

2 โครงสร้าง ยุทธ์ศาสตร์เป็นตัวกำหนดโครงสร้างองค์การ กล่าวคือ เมื่อได้มีการวางทิศทาง ขอบเขตภารกิจและแนวทางการดำเนินงานเรียบร้อยแล้ว การที่จะปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จได้ จำเป็นต้องมีการจัดแบ่งส่วนงาน กำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่และสายการบังคับบัญชา รวมถึงการกำหนดจุดเชื่อมต่อระหว่างส่วนงานต่าง ๆ ที่จะต้องปฏิบัติงานให้ประสานสอดคล้องกัน

3 ระบบงาน หมายถึง การกำหนดวิธีการ กรรมวิธี และลำดับขั้นตอนของการปฏิบัติงานอันประกอบกันขึ้นเป็นกระบวนงานในการปฏิบัติภารกิจงานเกี่ยวกับการตรวจราชการ รวมถึงการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุผล

4 บุคลากร หมายถึง บุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ดำรงตำแหน่งเพื่อปฏิบัติงานตามกระบวนงานต่าง ๆ ให้บรรลุผลตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ ยังรวมถึงกระบวนการเกี่ยวกับการสรรหา การคัดเลือกและการบรรจุแต่งตั้งบุคลากร ตลอดจนการมอบหมายงาน

5 ความรู้ความสามารถและทักษะ ความรู้ความสามารถและทักษะ หมายถึง ระดับขีดสมรรถนะและคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานที่ควรมีในการปฏิบัติงานตามกระบวนงานต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงกระบวนการสร้างให้เกิดความรู้ ความสามารถและทักษะที่จำเป็นและรองรับต่อยุทธศาสตร์ของการดำเนินงาน

6 แบบแผนการปฏิบัติงาน แบบแผนการปฏิบัติงาน หมายถึง ความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐาน ซึ่งบุคลากรแสดงออกมาเป็นทีท่าหรือรูปแบบแบบพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน (Pattern of Behavior) เช่น แบบแผนการปฏิบัติงานแบบทหาร นักวิชากร หรือนักธุรกิจ เป็นต้น

7 ค่านิยมร่วม คือ หลักปรัชญา อุดมการณ์ แนวคิดหรือภาพลักษณ์ที่พึงประสงค์ขององค์การที่คนส่วนใหญ่เข้าใจ ยอมรับ และใช้เป็นหลักยึดเหนี่ยวในการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจจะไม่ได้มีการเขียนขึ้นอย่างเป็นทางการหรืออาจจะมีการประกาศให้รับทราบอย่างเป็นทางการในรูปของข้อความเกี่ยวกับวิสัยทัศน์หรือคำแถลงภารกิจหลักขององค์การ ตลอดจนการจัดวางระเบียบว่าด้วยจริยธรรมและจรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน

2.3 กรอบแนวคิดแมคแคนซี่ย์ 7 S Framework โดยการศึกษาครั้งนี้ได้กำหนดกระบวนการแต่ละด้านไว้ดังต่อไปนี้

2.3.1 โครงสร้างองค์กร (Structure)

Daft (1986 อ้างใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2549 : 63) ได้กล่าวถึงความหมายของโครงสร้างไว้ว่า โครงสร้างองค์การเป็นสิ่งที่สะท้อนอยู่ในแผนภูมิโครงสร้างขององค์การ (Organization Chart) โดยเป็นสิ่งที่แสดงถึงกิจกรรมและกระบวนการทั้งหมดภายในองค์การดังนี้

1) โครงสร้างองค์การเป็นสิ่งที่อธิบายถึงการจัดสรรงานและความรับผิดชอบของบุคคลและหน่วยงานทั้งองค์การ

2) โครงสร้างองค์การกำหนดความสัมพันธ์ในการรายงานที่เป็นทางการ รวมทั้งจำนวนลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา และช่วงการควบคุม (Span Of Control) ของผู้บริหารในแต่ละคน

3) โครงสร้างองค์การจัดกลุ่มของบุคคลที่อยู่ในหน่วยงาน และจัดกลุ่มหน่วยงานภายในองค์การ

4) โครงสร้างองค์การรวมถึงการออกแบบระบบที่จะใช้เป็นหลักประกันของความมีประสิทธิผลในการติดต่อสื่อสาร การประสาน และความร่วมมือทั้งในแนวนอนและแนวดิ่ง

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2542:69) ได้ให้ความหมายของโครงสร้างองค์การ คือ โครงสร้างองค์การเป็นสิ่งที่สะท้อนอยู่ในแผนภูมิโครงสร้างขององค์การ (Organization Chat) โดยเป็นสิ่งที่แสดงถึงกิจกรรมและกระบวนการทั้งหมดภายในองค์การดังนี้

1) โครงสร้างองค์การเป็นสิ่งที่อธิบายถึงการจัดสรรงานและความรับผิดชอบของบุคคลและหน่วยงานทั้งองค์การ

2) โครงสร้างองค์การกำหนดความสัมพันธ์ในการรายงานที่เป็นทางการรวมทั้งจำนวนลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชาและช่วงการควบคุม (Span of Control) ของผู้บริหารในแต่ละคน

3) โครงสร้างองค์การจัดกลุ่มของบุคคลที่อยู่ในหน่วยงาน และจัดกลุ่มหน่วยงานภายในองค์การ

แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber อ้างใน เทพศักดิ์ บุณยรัตพันธุ์ 2549 : 33) ได้กล่าวถึงโครงสร้างองค์การในอุดมคติที่เรียกว่า Bureaucracy ไว้ดังนี้

1) มีการกำหนดหน้าที่อย่างเป็นทางการโดยมีกฎระเบียบรองรับ

2) เจ้าหน้าที่มีขีดความสามารถเฉพาะในการทำงานตามหน้าที่ มีอำนาจหน้าที่รองรับในการปฏิบัติงาน

3) เจ้าหน้าที่ทำงานตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา

4) เจ้าหน้าที่จะต้องมีคุณสมบัติทางวิชาชีพและได้รับการฝึกอบรม

5) เจ้าหน้าที่จะต้องทำงานโดยไม่ยึดถือความรู้สึกและไม่ยึดถือผลประโยชน์ส่วนตัว

6) การดำเนินการทางบริหาร การตัดสินใจ และกฎระเบียบจะต้องถูกสร้างและกำหนดขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษร

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2549 : 76) ได้เสนอโครงสร้างองค์การเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ โครงสร้างองค์การแบบเครื่องจักร และโครงสร้างองค์การแบบสิ่งมีชีวิต โดยแต่ละประเภทจะมีรูปแบบที่แตกต่างกันดังนี้

1) โครงสร้างแบบราชการของเวเบอร์ เป็นโครงสร้างแบบปิรามิดแบบดั้งเดิม ซึ่งการควบคุมขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาผู้เดียว โครงสร้างสายการบังคับบัญชาตายตัว องค์การพยายามทำคู่มือหรือมาตรฐานการทำงานสิ่งแวดล้อมของโครงสร้างองค์การแบบนี้เหมาะกับสิ่งแวดล้อมที่มีเสถียรภาพสูง

2) โครงสร้างแบบราชการซึ่งบริหารโดยกลุ่มผู้บริหารระดับสูง ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น เป็นการยากที่จะกำหนดมาตรฐานการทำงานในทุกเรื่อง

ผู้บังคับบัญชาสูงสุดจึงสร้างทีมผู้บริหารซึ่งประกอบด้วยตนเองและหัวหน้าของหน่วยงานหลักๆ โดยทีมผู้บริหารจะทำหน้าที่ในการตัดสินใจระดับนโยบาย และแก้ปัญหาใด ๆ ที่ไม่สามารถแก้ไขได้โดยหน่วยงานปกติ สไตล์การบริหารของแต่ละหน่วยงานหลักขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพของผู้บริหารของหน่วยงานนั้นเป็นสำคัญ ซึ่งอาจจะเป็นแบบรวมศูนย์หรือแบบมีส่วนร่วมก็ได้

3) โครงสร้างแบบราชการซึ่งบริหารโดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก องค์การที่มีความจำเป็นในการนำความรู้ความเชี่ยวชาญจากบุคคลภายนอกมาช่วยในการกำหนดนโยบายที่เหมาะสมในกรณีสิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงมากหรือมีการแข่งขันกันสูง หรือในกรณีที่องค์การมีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ หรือกำหนดทิศทางการพัฒนาของประเทศ ซึ่งจะเป็นการเสี่ยงมากหากให้การบริหารตกอยู่ในกำมือของคน ๆ เดียว ในกรณีนี้องค์การจึงจัดตั้งคณะกรรมการซึ่งมีผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมาช่วยในการกำหนดนโยบายขององค์การ โดยผู้บริหารขององค์การจะทำหน้าที่เป็นเลขานุการของคณะกรรมการเพื่อจะนำมติของคณะกรรมการไปปฏิบัติ และผู้บริหารขององค์การจะเป็นผู้ดูแลการปฏิบัติงานประจำขององค์การให้เป็นไปด้วยดี องค์การในภาครัฐหลายแห่งมีการจัดโครงสร้างในลักษณะเช่นนี้ เช่น สำนักคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และคณะกรรมการบริหารของรัฐวิสาหกิจ

4) โครงสร้างแบบราชการซึ่งมีทีมงานข้ามหน่วยงาน ในกรณีที่องค์การพบว่ากลุ่มผู้บริหารระดับสูงไม่สามารถแก้ปัญหาได้ทุกเรื่อง โดยเฉพาะเรื่องที่ต้องมีการประสานกับหน่วยภายในต่างๆ องค์การจึงสร้างทีมงานซึ่งประกอบด้วยผู้ปฏิบัติงานในระดับล่าง อย่างไรก็ตามเนื่องจากโครงสร้างสายการบังคับบัญชาขององค์การจะมีความเข้มแข็งมาก ทำให้ผู้ปฏิบัติงานที่เข้ามาร่วมในทีมงานมักทำหน้าที่เป็นตัวแทนของหน่วยงานตนเองมากกว่าจะเป็นผู้ปฏิบัติงานของทีมอย่างแท้จริง ผู้ที่เป็นหัวหน้าทีมงานจะรู้สึกว่าตนเองมีอำนาจน้อย ไม่สามารถสร้างพันธะผูกพันของทีมงานขึ้นมาได้ และผู้ที่อยู่ในทีมงานมักจะรายงานต่อผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานตนเอง

5) โครงสร้างแบบแมทริกซ์ โครงสร้างแบบแมทริกซ์เป็นโครงสร้างที่ใช้การจำแนกตามผลิตภัณฑ์ หรือสินค้าบริการและตามหน้าที่พร้อมกันมาใช้ ภายใต้โครงสร้างแบบแมทริกซ์ทำให้ทีมงานสามารถนำความเชี่ยวชาญด้านเทคนิค และทรัพยากรมาใช้อย่างเต็มที่

6) โครงสร้างแบบทีมงาน องค์การแบบนี้จะเน้นการทำงานแบบเป็นทีมงานของโครงการ เนื่องจากสิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงสูง และองค์การจะต้องผลิตสินค้าหรือบริการที่มีลักษณะสร้างสรรค์มากขึ้น องค์การจะให้อิสระกับทีม โดยผู้บริหารอาวุโสจะเป็นผู้กำหนดทิศทางกลยุทธ์ขององค์การ แต่ละทีมจะทำงานอย่างเต็มที่และมีชีวิตชีวา การประสานงานเป็นแบบไม่เป็นทางการ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลข่าวสารระหว่างทีม โดยเฉพาะผู้นำทีมและ

กลุ่มผู้บริหารระดับอาวุโส องค์การจะส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์การและจะพยายามในการสร้างสิ่งใหม่ ๆ รวมทั้งนำความคิดและระบบที่จะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จมาใช้

7) โครงสร้างแบบเครือข่าย โครงสร้างแบบเครือข่ายเกิดเมื่อองค์การตัดสินใจในการจ้างเหมารับช่วง (Sub-contracting) ให้องค์การอื่นทำงานแทนที่องค์การจะจ้างคนจำนวนมากเพื่อดำเนินการเอง ดังนั้นองค์การจะมีกลุ่มคนไม่กี่คนทำหน้าที่ในการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ และให้การสนับสนุนกับองค์การในเครือข่ายตามความจำเป็น โครงสร้างองค์การแบบนี้จึงมีลักษณะเป็นระบบขององค์การซึ่งอยู่ในระบบเปิดที่มีการเปลี่ยนแปลงสูง

สรุปได้ว่า โครงสร้างองค์กร เป็นการจัดโครงสร้างหน่วยงานที่รับผิดชอบในการทำงาน ซึ่งเป็นรูปแบบความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของหน่วยงานที่ได้รับการจัดตั้งขึ้นเพื่อนำนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กรไปดำเนินการ เพื่อเป็นการแสดงถึงกระบวนการจัดสรรงานและความรับผิดชอบ, การจัดกลุ่มบุคลากรภายในหน่วยงาน และเป็นระบบที่จะใช้ในการติดต่อประสานความร่วมมือภายในองค์กร

2.3.2 กลยุทธ์ (Strategy)

1) ความหมายของกลยุทธ์

ธงชัย สันติวงษ์ (2537 : 185) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่า หมายถึง วิธีหรือแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งสันทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด เพื่อให้เกิดผลดีที่เป็นข้อได้เปรียบและสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์อันใดอันหนึ่งหรือหลาย ๆ วัตถุประสงค์พร้อมกัน โดยให้มีความเสี่ยงน้อยที่สุด ณ ระดับที่ยอมรับได้

เสน่ห์ จุ้ยโต (2551 : 96) ได้กล่าวถึง กลยุทธ์ แปลว่า การบริหารองค์การสู่ความเป็นเลิศ เป็นหนึ่งไม่เป็นรองใคร เป็นการบริหารที่กำหนดแนวทางที่ดี บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เทพศักดิ์ บุณยรัตพันธุ์ (2548 : 352) ได้กล่าวสรุปว่า กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง การตัดสินใจเพื่อกำหนดวิธีดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น เพื่อให้วิธีดำเนินงานนั้นได้ถูกนำมาใช้ในการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่ต้องการจะให้เกิดขึ้นในระยะยาว

2 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

Fred R. David (อ้างใน เทพศักดิ์ 2548 : 352) เห็นว่าในการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ขององค์การนั้นจะประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนใหญ่ ๆ ดังนี้

1) ขั้นการกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดพันธกิจ (Mission Statement) การพิจารณาถึงโอกาสและข้อจำกัดที่มาจากสภาพแวดล้อม

ภายนอก การพิจาณาถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์การ การพิจารณาประเมินทางเลือกกลยุทธ์ต่าง ๆ และการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงาน

2) ขั้นการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) จะเกี่ยวข้องกับการกำหนด วัตถุประสงค์ของแผนประจำปี การกำหนดนโยบาย การจูงใจบุคลากรที่รับผิดชอบการจัดสรรทรัพยากรให้แก่การดำเนินกลยุทธ์ต่าง ๆ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบใหม่ที่เน้นการทำงานตามกลยุทธ์ การกำหนดโครงสร้างองค์การที่มีประสิทธิผล การจัดเตรียมงบประมาณ รวมถึงการพัฒนาและการใช้ระบบการจัดการข้อมูล

3) ขั้นการประเมินผลยุทธศาสตร์ (Strategic Evaluation) จะเกี่ยวข้องกับการประเมินสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การทบทวนกลยุทธ์ที่ถูกนำไปใช้ การประเมินระดับความสำเร็จของกลยุทธ์และแผน รวมถึงการปรับปรุงแก้ไข

สรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึงวิธีหรือแผนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งสันทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด เพื่อให้วิธีดำเนินงานนั้นได้ถูกนำมาใช้ในการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ต้องการจะให้เกิดขึ้นในระยะยาว โดยมีกระบวนการวางแผนการดำเนินงาน ได้แก่ การกำหนดยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และการประเมินผลยุทธศาสตร์ มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการการจัดการความรู้ของกรมช่างอากาศ

2.3.3 ระบบ (System)

ธงชัย สันติวงษ์ (2537) กล่าวว่า ระบบ หมายถึง ส่วนต่าง ๆ จำนวนหนึ่งซึ่งสัมพันธ์และขึ้นอยู่ต่อกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อกระทำบางสิ่งบางอย่างให้สำเร็จผลตามที่ต้องการ

สมยศ นาวีการ (2539 :133) กล่าวว่า ระบบ หมายถึง ระเบียบวิธีปฏิบัติงานทุกอย่าง ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ที่ต้องใช้เพื่อการดำเนินงานขององค์การ ได้แก่ ระบบงบประมาณ ระบบข้อมูล ระบบสื่อสาร ระบบรายงาน ระบบนิเทศ ควบคุมกำกับ และระบบประเมินผล การดำเนินการขององค์การต้องขึ้นกับระบบเหล่านี้

เสน่ห์ จุ้ยโต (2551 : 53) ได้กล่าวว่า ระบบ (System) ถ้ามีการจัดระบบและวิธีการที่ดีทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพกล่าวคือ ผู้ที่จะประสบความสำเร็จต้องมีการจัดระบบการทำงานที่ดี โดยสัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิด เพื่อค้นหาวิธีทำงานที่ดีที่สุด (One best way) หรือทางลัดสู่ความสำเร็จ

กล่าวโดยสรุป ระบบ หมายถึง ส่วนต่างๆ ที่ประกอบขึ้นโดยที่ส่วนต่างๆเหล่านั้นสามารถทำงานได้อย่างอิสระ และมีปฏิสัมพันธ์ในการดำเนินงาน เพื่อแก้ปัญหาหรือช่วยให้การทำงานนั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ได้แก่ ระบบบัญชี/การเงิน ระบบพัสดุ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบติดตามประเมินผล ฯลฯ มาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้

2.3.4 บุคลากร (Staff)

สมยศ นาวีการ (2533 : 29) ได้กล่าวถึงการปฏิบัติกับบุคคลในองค์การไว้สองกรณี คือ

1) กรณีแรกเป็นการประเมินผลงาน การฝึกอบรม การจ่ายผลตอบแทน และอื่น ๆ

2) กรณีที่สองเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ การสร้างทัศนคติ แรงจูงใจ และพฤติกรรม

De Cenzo and Robbins (อ้างใน เฉลิมพงศ์ มีสมนัย, 2549 : 1-29) ได้กล่าวถึงหน้าที่ทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยหน้าที่หลัก ๆ 4 ด้าน ดังนี้

1). การจัดหาบุคลากร ประกอบไปด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

1.1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เป็นการเชื่อมโยงระหว่างทิศทางกลยุทธ์ขององค์การเข้ากับความพยายามในการวางแผนกำลังคนให้เอื้อต่อการสนับสนุนการดำเนินงานขององค์การ

1.2) การสรรหาและการคัดเลือก การสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถสูงเข้ามาสู่องค์การจะต้องวางแผนในการสรรหา และการคัดเลือกเป็นการคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติ ความรู้ความสามารถและความเหมาะสม เช่น การสอบ การคัดเลือก การสัมภาษณ์ การให้ทดลองปฏิบัติจริง เป็นต้น

2. การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ประกอบไปด้วยกิจกรรมย่อย ๆ ที่สำคัญได้แก่ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาอาชีพ

3. การเสริมสร้างแรงจูงใจ โดยมีองค์ประกอบด้านต่าง ๆ ดังนี้

3.1) การจูงใจและการออกแบบงาน บุคลากรที่ประสบความสำเร็จในการทำงานจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน ส่วนแรก คือ ความสามารถ (able) สามารถสร้างเสริมได้ด้วยการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร และส่วนที่สอง คือ ความพร้อมทางจิตใจที่จะทำงานนั้นสามารถสร้างเสริมได้โดยการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

3.2) การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินศักยภาพ (Potential) และสมรรถนะของบุคคลที่ใช้ในการทำงานให้สำเร็จ โดยพิจารณาจากผลงานที่บุคคลทำงานได้แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้

3.3) รางวัล ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ของบุคลากร รางวัลเป็นสิ่งที่จะใช้จูงใจบุคลากรให้อุทิศตนกับการปฏิบัติงานจนผลงานเป็นประโยชน์แก่การดำเนินงานขององค์การ ค่าตอบแทนแบ่งออกได้ 2 ประเภท คือ ค่าตอบแทนที่เป็นเงิน และค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน

4. การบำรุงรักษาบุคลากร ประกอบด้วยกิจกรรมย่อย ๆ ดังต่อไปนี้

4.1) สุขภาพและความปลอดภัย บุคลากรจะทำงานสัมฤทธิผลและได้ผลงานที่สูงด้วยปริมาณและคุณภาพนั้น บุคคลากรจะต้องมีสุขภาพที่สมบูรณ์ทั้งสุขภาพร่างกายและจิตใจ ซึ่งจะทำให้บุคคลสามารถที่จะนำเอาความรู้ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญในงานตลอดจนสมรรถนะของแต่ละบุคคลมาใช้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ

4.2) การสื่อสาร การสื่อสารที่ดีจะช่วยให้ทุกคนได้รับข้อมูลข่าวสารในการทำงานที่ถูกต้อง

4.3) การพนักงานสัมพันธ์ เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารของส่วนราชการในฐานะที่เป็นตัวแทนของนายจ้าง คือรัฐบาล กับข้าราชการในฐานะของลูกจ้าง โดยจะมีระเบียบข้อบังคับที่ได้ตราไว้เป็นกฎหมาย เช่น กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนประเภทต่าง ๆ ไว้เช่นเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐนั้นดำเนินงานไปด้วยความราบรื่นและเป็นมาตรฐานเดียวกัน

2.3.5 รูปแบบการบริหาร (Style)

Stogdill (อ้างใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2550 : 10-11) ได้สรุปว่า ทั้งภาวะผู้นำแบบเผด็จการและภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยไม่สามารถอธิบายได้ว่าวิธีการใดจะเป็นวิธีการที่ดีที่สุดที่จะช่วยเพิ่มผลผลิต แต่ความพึงพอใจของสมาชิกกลุ่มจะดีกว่าในกลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตย และสูงสุดเมื่อกลุ่มมีขนาดเล็กที่สมาชิกเน้นการปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน สุดท้ายหลังจากทบทวนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ แล้ว Stogdill ได้ให้ข้อสรุปดังต่อไปนี้

1 ภาวะผู้นำที่เน้นคน มีความสัมพันธ์ที่ไม่แน่นอนกับผลผลิต

2 ภาวะผู้นำที่เน้นงานนั้น จะมีพฤติกรรมที่แยกตัว ชี้นำ รักษาระดับความแตกต่างในบทบาทและแจ้งให้สมาชิกกลุ่มทราบถึงความคาดหวังตลอดเวลา มีความสัมพันธ์กับผลผลิตอย่างมีนัยสำคัญ

3 ในส่วนของแบบภาวะผู้นำที่เน้นคน มีเพียงการเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการแสดงถึงความเอาใจใส่ในสวัสดิภาพและความสะดวกสบายของสมาชิกเท่านั้น ที่มีความสัมพันธ์กับการรวมตัวกันของกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญ

4 ภาวะผู้นำที่เน้นงาน มีเพียงการกำหนดโครงสร้างความคาดหวังของสมาชิกกลุ่มเท่านั้น ที่สัมพันธ์กับการรวมตัวกันของกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญ

5 ภาวะผู้นำที่เน้นคนทุกแบบ มีแนวโน้มที่จะสัมพันธ์กับความพึงพอใจของสมาชิกกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญ

6 มีเพียงการกำหนดโครงสร้างความคาดหวังของสมาชิกเท่านั้น ที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจของสมาชิกกลุ่มที่ใช้ภาวะผู้นำแบบเน้นงาน

โกศล ดีศีลธรรม (2546 : 14) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า ในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีผู้นำเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินการให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ที่เรียกว่า Chief learning officer ซึ่งเป็นผู้มองหาแนวทางในการจัดเก็บและรักษาความรู้ให้อยู่กับองค์กร รวมทั้งมีบทบาทที่สำคัญในฐานะเป็นผู้ฝึกสอนหรือพี่เลี้ยงให้กับทีมงานขององค์กร นอกจากนี้ยังต้องมีภารกิจอื่นที่สำคัญต่อองค์กร ดังนี้

- จัดสรรทรัพยากรและการกระตุ้นให้เกิดการสร้างความรู้
- เป็นผู้มีส่วนร่วมที่สำคัญต่อกระบวนการเรียนรู้ (Learning Process)
- สนับสนุนต่อการพัฒนาตัวบุคคล (Individual Development)
- ประสานงานกับ Chief Information Officer (CIO)
- มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และการวางรูปแบบกลยุทธ์ให้กับองค์กร

เสน่ห์ จุ้ยโต (2551 : 121) ได้กล่าวว่า คำนิยามเกี่ยวกับแบบหรือสไตล์ความเป็นผู้นำจำนวนมากมายได้รับการพัฒนาจากนักทฤษฎีพฤติกรรมต่าง ๆ ตามแบบของพฤติกรรมของผู้นำที่จะก่อให้เกิดผลในความพึงพอใจและทำให้กลุ่มทำงานเพิ่มขึ้นนั้นมี 2 แบบ ที่สำคัญ คือ

1. แบบความเป็นผู้นำที่เน้นงานหรือมุ่งงาน ซึ่งเกิดขึ้นแบบพฤติกรรมที่ผู้นำจัดระเบียบและได้ให้คำจำกัดความในงาน การมอบหมายงานการจัดข่ายการสื่อสาร และการประเมินการปฏิบัติงานของกลุ่ม เป็นแบบพฤติกรรมของความเป็นผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวเขากับผู้ร่วมงานที่จะเสริมสร้างให้เกิดรูปแบบการจัดองค์การที่เหมาะสม หาลู่ทางในการติดต่อทำความเข้าใจกันระหว่างบุคคลในหน่วยงานตลอดจนวิธีการและกระบวนการปฏิบัติงาน

2. แบบของความเป็นผู้นำที่เน้นคนหรือมุ่งคน เป็นพฤติกรรมของความเป็นผู้นำที่แสดงหรือเกี่ยวข้องกับความไว้วางใจ การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน มิตรภาพ การสนับสนุนและความสนใจสวัสดิการของผู้ร่วมงาน ลูกจ้างหรือคนงาน

2.3.6 ทักษะ (Skill)

สมยศ นาวีการ (2539 : 135) ได้ให้ความหมายว่า ทักษะเป็นสิ่งที่บุคคลและองค์การกระทำได้ดี หรือความสามารถดีเด่นขององค์การ

บุญเชิด พิมเสน (2548 : 109) ได้กล่าวถึงทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1 ทักษะในการทำงานเป็นทีม

2 ทักษะในการสื่อความหมาย

3 ทักษะการตัดสินใจ

4 ทักษะการกำหนดนโยบายและการวางแผน

5 ทักษะการประชุม

6 ทักษะการอภิปรายและระดมความคิดเห็น

7 ทักษะการแปลความหมายข้อมูล

8 ทักษะการประเมินผล

9 ทักษะการบันทึกและรายงาน

10 ทักษะการติดต่อประสานงาน

2.3.7 ค่านิยมร่วม (Shared Value)

สมยศ นาวีการ (2533 : 31) ได้กล่าวว่า ค่านิยมร่วม หมายถึง เป้าหมายสูงสุด (Superordinate goals) ที่มักจะไม่กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ค่านิยมร่วมจะเป็นแนวความคิดรากฐานของการสร้างธุรกิจขึ้นมา และเป็นทิศทางในอนาคตที่ทีมผู้บริหารระดับสูงต้องการให้ซึมซาบไปทั่วทั้งองค์การ

วัฒนา พัฒนพงศ์ (อ้างใน นฤมล สุ่นสวัสดิ์ , 2549 : 222) ได้กล่าวถึงค่านิยมร่วม คือ ความเชื่อร่วมกันของคนในกลุ่มหรือองค์การเดียวกันว่าสิ่งนั้นสิ่งนี้มีคุณค่า สมควรแสวงหาและยึดถือไว้เป็นสมบัติของส่วนร่วม อาจเรียกว่าเป็นค่านิยมองค์การที่คนในองค์การยึดถือเชื่อถือร่วมกัน ในแง่ของการบริหารการจัดการ ค่านิยมร่วม คือ คุณธรรมและจริยธรรมที่ผู้บริหารและบุคลากรขององค์การเชื่อว่ามีคุณค่า สมควรแก่การยึดถือ เป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติโดยรวม โดยเชื่อมั่นว่า ถ้าทุกคนในองค์การปฏิบัติตามค่านิยมร่วมดังกล่าว จะเป็นผลให้ผู้ปฏิบัติ

ตามค่านิยมร่วมมีความเจริญก้าวหน้า รวมถึงองค์การที่บุคคลผู้นั้นทำงานอยู่มีความเจริญก้าวหน้าด้วย

2.9 การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

Jonathan Boston และคณะ (อ้างใน ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2549 : 451)ได้สรุปสาระสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ไว้ดังต่อไปนี้

1. มีความเชื่อว่าการบริหารงานมีลักษณะของความเป็นสากลสภาพ หรือไม่มีความแตกต่างอย่างเป็นนัยสำคัญระหว่างการบริหารงานของภาคธุรกิจเอกชนและการบริหารงานภาครัฐ

2. ปรับเปลี่ยนการให้น้ำหนักความสำคัญไปจากเดิมที่มุ่งเน้นการควบคุมทรัพยากร (ปัจจัยนำเข้า) และกฎระเบียบ เป็นเรื่องของการควบคุมผลผลิตและผลลัพธ์ หรือปรับเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญในภาระรับผิดชอบต่อกระบวนงาน (Process Accountability) ไปสู่ภาระรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ (Accountability for Results)

3. ให้ความสำคัญต่อเรื่องของทักษะการบริหารจัดการมากกว่าการกำหนดนโยบาย

4. โอนถ่ายอำนาจการควบคุมของหน่วยงานกลาง (Devolution of Centralized Power) เพื่อให้อิสระและความคล่องตัวแก่ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงาน

5. ปรับเปลี่ยนโครงสร้างหน่วยงานราชการใหม่ให้มีขนาดเล็กลงในรูปแบบของหน่วยงานอิสระในกำกับ โดยเฉพาะการแยกส่วนระหว่างภารกิจงานเชิงพาณิชย์และไม่ใช่เชิงพาณิชย์ (การกำกับดูแลควบคุม) ภารกิจงานเชิงนโยบายและการให้บริการออกจากกันอย่างเด็ดขาด

6. เน้นการแปรสภาพกิจการของรัฐให้เป็นเอกชนและให้มีการจ้างเหมาบุคคลภายนอก (Outsourcing) รวมทั้งการประยุกต์ใช้วิธีการจัดจ้างและการแข่งขันประมูลงาน (Competitive Tendering) เพื่อลดต้นทุนและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ

7. ปรับเปลี่ยนรูปแบบสัญญาจ้างบุคลากรของภาครัฐให้มีลักษณะเป็นระยะสั้นและกำหนดเงื่อนไขข้อตกลงให้มีความชัดเจนสามารถตรวจสอบได้

8. เลียนแบบวิธีการบริหารจัดการของภาคธุรกิจเอกชน เช่น การวางแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจ การทำข้อตกลงว่าด้วยผลงาน (Performance Agreement) การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน การจัดจ้างบุคคลภายนอกให้เข้ามาปฏิบัติงานเป็นการชั่วคราวเฉพาะกิจ การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานและการให้ความสำคัญต่อการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การ (Corporate Image)

9. มีการสร้างแรงจูงใจและให้รางวัลตอบแทนในรูปของตัวเงิน (Monetary Incentives) มากขึ้น

10. สร้างระเบียบวินัยและความประหยัดในการใช้จ่ายเงินงบประมาณ โดยพยายามลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและเพิ่มผลผลิต

3. แนวคิดเกี่ยวกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

3.1 ความหมายของความพร้อมและความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

เฮอร์ซี่ย์ และเบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard 1993: 174-175 อ้างใน สร้อยสน สุจริต,2549:47) ระบุว่าความพร้อมหมายถึง ความสามารถ (ability) และความเต็มใจ (Willingness) ของผู้ตาม (follower) ที่จะทำงานหรือทำกิจกรรม อย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุผลสำเร็จ

ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2538 : 834) ได้ให้ความหมายของการเปลี่ยนแปลงในแง่องค์การ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงจากสถานภาพหนึ่งที่เป็นอยู่ปัจจุบันในแง่ของโครงสร้าง กระบวนการ ปัจจัยการผลิต และผลผลิตไปสู่อีกสถานภาพหนึ่งในอนาคตที่กำหนดไว้ เพื่อให้องค์การสามารถอยู่รอด เจริญเติบโตก้าวหน้าและบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ

ปภาวดี ประจักษ์ศุภนิติ (2548 : 5) ได้ให้ความหมายของการเตรียมความพร้อมเพื่อการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรมีความเต็มใจและยินยอมทุ่มเทพลังกายและพลังใจเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายใหม่ที่กำหนด รวมทั้งมีความพร้อมที่จะรับความเครียดและความยุ่งยากที่จะตามมาในช่วงของการเปลี่ยนแปลง การเตรียมความพร้อมคือการเตรียม “ผู้แสดง” หรือบุคลากรให้สามารถรับบทบาทใหม่ตามที่องค์การต้องการได้ ซึ่งสามารถทำได้โดยการทำความเข้าใจความรู้สึกและความต้องการของบุคลากร เพื่อตอบสนองและโน้มนำให้เกิดการยอมรับ โดยในเวลาเดียวกันก็ให้ความสนับสนุนด้วยวิธีการต่าง ๆ และสื่อสารกับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่าความพร้อมหมายถึง สภาพที่เตรียมพร้อมทั้งร่างกายและจิตใจในการที่จะกระทำต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยมีความคาดหวังว่าสิ่งที่กระทำนั้น จะประสบผลสำเร็จและบรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้ได้

3.2 การเตรียมความพร้อมเพื่อการเปลี่ยนแปลง

นราธิป ศรีราม (2548 : 210-215) ได้กล่าวถึงการเตรียมความพร้อมเพื่อการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

1 การเตรียมความพร้อมด้านโครงสร้าง การเตรียมความพร้อมด้านโครงสร้างจึงเป็นการจัดโครงสร้างองค์การใหม่ (Reorganization) เพื่อให้เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

โดยโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมสำหรับการเปลี่ยนแปลงควรมีสายการบังคับบัญชาน้อย และมีลักษณะเป็นโครงสร้างที่เน้นการทำงานเป็นทีม (team work) แบบทั่วทั้งองค์การ

2 การเตรียมความพร้อมด้านการบริหาร การเตรียมความพร้อมด้านการบริหารจะเกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนรูปแบบหรือลีลาทางการบริหารที่แต่เดิมผู้บริหารมักจะมีรูปแบบการบริหารที่เน้นการใช้อำนาจในการสั่งการ ควบคุม และตรวจสอบการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ดังนั้นในการบริหารและการปฏิบัติงานผู้บริหารกับบุคลากรผู้ปฏิบัติงานจึงมีบทบาทหน้าที่ร่วมกันในการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการทำงาน โดยในส่วนวิธีการดำเนินงานและการตัดสินใจต่าง ๆ จะมีการกระจายอำนาจ (Decentralization) จากผู้บริหารมาสู่ผู้ปฏิบัติ หน้าที่ในการบริหารงานทั่วไปและการตัดสินใจในงานทั่ว ๆ ไป จึงเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารจะรับผิดชอบเพียงหน้าที่สำคัญ ๆ ขององค์การและทำการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ ระดับบน

3 การเตรียมความพร้อมด้านบุคลากร เป็นการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถและมีทักษะในการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้น พร้อมกับปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรให้ยอมรับและเอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การให้แก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงองค์การ

4 การเตรียมความพร้อมด้านงบประมาณ ก่อนวางแผนการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูงขององค์การจะต้องมั่นใจว่าองค์การมีงบประมาณในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยงบประมาณที่มีอยู่จะต้องมีอย่างเพียงพอ ซึ่งอย่างน้อย ๆ จะต้องสามารถใช้ในการวางแผนการเปลี่ยนแปลงองค์การ ใช้ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การ และใช้ในการติดตามและประเมินผลการเปลี่ยนแปลงองค์การได้

5 การเตรียมความพร้อมด้านเทคโนโลยี การเตรียมความพร้อมด้านเทคโนโลยีจะครอบคลุมถึงการเตรียมการด้านเครื่องมือ เครื่องจักร วัสดุ อุปกรณ์ ตลอดจนเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ใช้ในการบริหารและการปฏิบัติงาน การเตรียมการด้านนี้จึงเป็นการดำเนินการเพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวัสดุอุปกรณ์ เครื่องจักร และเทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงานที่ล้าสมัยให้ทันสมัยและทันต่อวิทยาการที่ก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว เพื่อช่วยให้การบริหารและดำเนินงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

6 การเตรียมความพร้อมด้านวัฒนธรรมองค์การ วัฒนธรรมองค์การจะครอบคลุมถึงพฤติกรรม ค่านิยม และกระบวนทัศน์ของบุคคลและกลุ่มบุคคลภายในองค์การ สำหรับการดำเนินการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การโดยทั่วไปจะกระทำผ่านโครงการต่าง ๆ ที่จัด

ขึ้นในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นโครงการรณรงค์เกี่ยวกับค่านิยมใหม่ในการทำงาน โครงการรณรงค์เกี่ยวกับค่านิยมใหม่ในการทำงาน โครงการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน โครงการส่งเสริมการเรียนรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อให้เกิดพฤติกรรมการทำงานใหม่เป็นต้น การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลงมักจะมีจุดร่วมที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1) การส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม (Team work oriented culture)

2) การเสริมสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ (Learning oriented culture)

3) การเสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Customer oriented culture)

7 การเตรียมความพร้อมด้านกฎระเบียบ การเตรียมความพร้อมด้านกฎระเบียบ (regulation) จะเกี่ยวข้องกับการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ตลอดจนยกเลิกกฎระเบียบต่าง ๆ ในการทำงานเพื่อให้เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง ในการบริหารและการดำเนินงานด้านต่าง ๆของ องค์การ

8 การเตรียมความพร้อมด้านการติดต่อสื่อสาร การเตรียมความพร้อมด้านการติดต่อสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ นอกจากการที่จะต้องมีการนำเข้าเทคโนโลยีการติดต่อสื่อสารสมัยใหม่เข้ามาเป็นเครื่องมือช่วยให้การติดต่อสื่อสารระหว่างกันเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็วยิ่งขึ้นแล้ว ยังต้องมีการเปิดช่องทางการติดต่อสื่อสารให้มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้นด้วยระบบการติดต่อสื่อสารแบบเดิม ๆ ขององค์การ จึงต้องการปรับเปลี่ยนจากการติดต่อสื่อสารที่เน้นการติดต่อสื่อสารทางเดียว (one-way communication) และให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสารแบบแนวดิ่ง (vertical communication) ที่ผู้บังคับบัญชาเป็นศูนย์กลางในการสื่อสารในลักษณะของการสั่งการเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานมาสู่การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (two-way communication) และเน้นการติดต่อสื่อสารแนวนอน (horizontal communication) ที่เป็นการติดต่อสื่อสารภายในทีมงานที่สมาชิกของทีมมีตำแหน่งฐานะที่ใกล้เคียงกัน ซึ่งจะมีระดมสมองและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อการปฏิบัติงานและการตัดสินใจต่าง ๆ อย่างตลอดเวลา การเตรียมความพร้อมในด้านนี้ควรมีการกำหนดรูปแบบของโครงข่ายการติดต่อสื่อสาร (communication network) ที่เหมาะสมด้วย เพื่อให้การติดต่อสื่อสารนั้นเป็นไปอย่างทั่วถึง สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น

สรุปได้ว่า การเตรียมความพร้อมเพื่อการเปลี่ยนแปลงในองค์การ จะต้องมีการเตรียมความพร้อมที่คลอบคลุมทั่วทั้งองค์การ ได้แก่ การเตรียมความพร้อมด้านโครงสร้าง การเตรียมความพร้อมด้านการบริหาร การเตรียมความพร้อมด้านบุคลากร การเตรียมความพร้อมด้านงบประมาณ การเตรียมความพร้อมด้านเทคโนโลยี การเตรียมความพร้อมด้านวัฒนธรรมองค์การ

การเตรียมความพร้อมด้านกฎระเบียบ และการเตรียมความพร้อมด้านการติดต่อสื่อสาร นอกจากนี้ ในการเตรียมความพร้อมเพื่อการเปลี่ยนแปลงในองค์การนั้น ผู้นำต้องให้ความสำคัญและเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นด้วย

3.3 แนวทางในการเตรียมความพร้อมเพื่อการเปลี่ยนแปลง

ปภาวดี ประจักษ์ศุภนิติ (2548 : 8-12) ได้กล่าวถึงแนวทางในการเตรียมความพร้อมโดยยึดช่วงเวลาเป็นหลักและการเตรียมความพร้อมโดยยึดความรู้สึกของบุคลากรเป็นหลัก ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การเตรียมความพร้อมโดยยึดช่วงเวลาเป็นหลัก หมายถึง การเตรียมความพร้อมตามระยะของการเปลี่ยนแปลงโดยเริ่มตั้งแต่ระยะริเริ่มการเปลี่ยนแปลง ระหว่างการเปลี่ยนแปลงและหลังการเปลี่ยนแปลง

- ระยะเริ่มการเปลี่ยนแปลง เป็นระยะที่ผู้บริหารระดับสูงพิจารณาความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง เริ่มทำงานในลักษณะของทีมเพื่อพร้อมผูกพันและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ มีการกำหนดทิศทางใหม่ สร้างวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมเพื่อบ่งบอกเป้าหมายและแสดงทิศทางในการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งพัฒนากลยุทธ์เพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย และพิจารณาจัดสรรทรัพยากรเพื่อการเปลี่ยนแปลง

- ระยะระหว่างเปลี่ยนแปลง เป็นระยะของการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ โดยทีมซึ่งรับผิดชอบการเปลี่ยนแปลงตามที่ได้รับมอบหมาย การเตรียมความพร้อมในระยะนี้ที่สำคัญได้แก่ การสื่อสาร การจัดตั้งทีมโครงการนำร่อง การสร้างชัยชนะระยะสั้น การให้ความรู้แก่บุคลากร และการจัดระบบที่สนับสนุน

- ระยะหลังการเปลี่ยนแปลง หมายถึงช่วงที่องค์การได้นำการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมแล้วส่วนใหญ่หรือทั้งหมด ในขั้นนี้บุคลากรจะปฏิบัติงานตามแนวทางใหม่ สิ่งสำคัญในช่วงนี้ ได้แก่ การเสริมพลังแก่พฤติกรรมใหม่ และการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การใหม่

2. การเปลี่ยนแปลงมีลำดับการรับรู้และความรู้สึกเป็นขั้นตอน เรียกว่า ขั้นตอนของความกังวล (stages of concern) ซึ่งองค์การควรทำความเข้าใจและพิจารณาเตรียมความพร้อมให้สอดคล้องกับลำดับขั้นดังกล่าว

1) ขั้นข่าวสาร (Informational) เป็นขั้นที่บุคคลมีความกังวลว่าอะไรจะเกิดขึ้นบ้าง จะมีการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใด เพราะเหตุใดจึงต้องเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงมีรูปแบบอย่างไร การเตรียมความพร้อมในขั้นนี้ได้แก่ การให้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงแก่บุคลากรด้วยวิธีการต่าง ๆ เป็นการสื่อสารทุกรูปแบบทั้งโดยวาจาและลายลักษณ์อักษร รวมทั้งการสื่อสาร

เกี่ยวกับความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง เช่น โดยการแสดงข้อมูลผลการดำเนินงานที่ล้มเหลวขององค์การ หรือแสดงตัวอย่างการใช้เครื่องจักรเครื่องมือใหม่ที่มีประสิทธิภาพสูง

2) ขั้นตัวบุคคล (Personal) ประเด็นสำคัญในขั้นนี้ได้แก่ ความกังวลเกี่ยวกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นกับตัวบุคลากรเอง การเปลี่ยนแปลงจะกระทบกับตัวบุคคลอย่างไรบ้าง จะยังคงรักษาสถานภาพตำแหน่งหน้าที่การงานไว้ได้หรือไม่ รวมทั้งจะทำให้ต้องสูญเสียประโยชน์หรือสูญเสียความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นหรือไม่เพียงใด จะมีใครให้ความสนใจกับสิ่งที่มากระทบตัวเราหรือไม่ ควรจะทำอย่างไรต่อไป โดยขณะตั้งคำถามเหล่านี้ การรับรู้ของบุคคลคือ ความสับสนไม่แน่ใจเกี่ยวกับชีวิตงานและอนาคตของตนเอง การเตรียมความพร้อมในขั้นนี้ ได้แก่ การสื่อสารอย่างเข้มข้น อาจเป็นระดับตัวต่อตัวเพื่อรับฟังความกังวลและข้อคิดเห็นต่าง ๆ จากบุคลากร รวมทั้งควรนำบุคลากรเข้ามามีส่วนในการเปลี่ยนแปลง และให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาอาชีพของบุคลากร

3) ขั้นจัดการ (Management) ประเด็นสำคัญในขั้นนี้ ได้แก่ ความกังวลของบุคลากรในการับมือกับนโยบายใหม่และแนวทางใหม่ในการปฏิบัติงาน จะมีความสามารถ หรือมีสมรรถนะเพียงพอที่จะรับผิดชอบงานที่แตกต่างจากเดิมหรือไม่ เครื่องมือหรือสิ่งสนับสนุนในการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร สามารถจัดการได้หรือไม่ จะจัดลำดับการทำงานใหม่อย่างไร โดยขณะที่ตั้งคำถามเหล่านี้ การรับรู้ของบุคคล คือการสูญเสียการควบคุม ความไม่มั่นใจในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย การเตรียมความพร้อมในขั้นนี้ ได้แก่ การจัดให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมทักษะความรู้ ความสามารถในด้านต่าง ๆ จัดให้มีระบบเพื่อนช่วยเพื่อน (Buddy system) หรือจัดให้มีผู้ให้คำแนะนำปรึกษาหรือโค้ช ให้สิทธิอำนาจในการตัดสินใจ ลดกฎระเบียบ และสื่อสารอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับประเด็นปัญหาและโอกาสในอาชีพงานของบุคลากร

4) ขั้นผลที่จะได้รับ (Consequence) ประเด็นสำคัญในขั้นนี้ ได้แก่ ความกังวลเกี่ยวกับผลที่จะได้รับจากการปฏิบัติงานตามแนวทางใหม่ จะเกิดผลอย่างไรต่องาน ต่อองค์การ การเปลี่ยนแปลงจะส่งผลทางบวกต่อการดำเนินงานหรือไม่มากน้อยเพียงไร วิธีปฏิบัติงานใหม่นำมาซึ่งผลงานที่ดีขึ้นหรือไม่ โดยขณะตั้งคำถามเหล่านี้ การรับรู้ของบุคคลคือ ความต้องการที่จะทำสิ่งที่แตกต่างจากที่เคยปฏิบัติ เพื่อความมีประสิทธิผลของงาน การเตรียมความพร้อมในขั้นนี้ ได้แก่ การสื่อสารเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน เน้นผลทางบวกของการเปลี่ยนแปลง การเสริมการยอมรับด้วยการฉลองความก้าวหน้าของงานและฉลองความสำเร็จของชัยชนะระยะสั้น การจัดระบบสนับสนุนต่าง ๆ เพื่อเสริมพลังพฤติกรรมใหม่ของบุคลากร

5) ขั้นความร่วมมือร่วมใจ (Collaboration) ประเด็นสำคัญในขั้นนี้ ได้แก่ ความกังวลเกี่ยวกับการสร้างพลังร่วมในการปฏิบัติงานอย่างพร้อมเพรียงเพื่อให้องค์การมุ่งสู่วิสัยทัศน์ จะมีปัญหากับส่วนงานอื่นหรือไม่ มีการใช้ทรัพยากรเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์การ

หรือไม่ โดยขณะตั้งคำถามเหล่านี้ การรับรู้ของบุคลากร ได้แก่ การยอมรับและความพร้อมที่จะร่วมมือร่วมใจในการเปลี่ยนแปลงองค์การ การเตรียมความพร้อมในขั้นนี้ได้แก่ การจัดให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการต่าง ๆ รวมทั้งการหมุนเวียนงานเพื่อเรียนรู้ซึ่งกันและกัน การสื่อสารเพื่อให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการประสานงานเพื่อสร้างพลังร่วม

6) ขั้นปรับสู่สิ่งใหม่ (Refocusing) ประเด็นสำคัญในขั้นนี้ ได้แก่ ความกังวลของบุคลากรเกี่ยวกับความสามารถของตนในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น จะสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ได้อย่างไร การแสดงความเห็นเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่จะได้รับการยอมรับจากผู้บริหารหรือไม่โดยในขณะตั้งคำถามเหล่านั้น การรับรู้ของบุคลากรคือการมีโอกาสที่จะสร้างสรรค์ ค้นหา และเรียนรู้เพื่อปรับปรุงงาน การเตรียมความพร้อมในขั้นนี้ได้แก่ การจัดให้มีช่องทางเพื่อการแสดงออกซึ่งความคิดเห็น ระบบสนับสนุนต่าง ๆ เช่น ระบบการสร้างสรรค์นวัตกรรม การจัดให้มีพี่เลี้ยง (mentor) เพื่อให้คำแนะนำปรึกษาเกี่ยวกับการสร้างสรรค์สิ่งใหม่

สรุปได้ว่า แนวทางในการเตรียมความพร้อมเพื่อการเปลี่ยนแปลง จะมี 2 ลักษณะ คือ 1) การเตรียมความพร้อมโดยยึดช่วงเวลาเป็นหลัก เป็นการเตรียมความพร้อมตามระยะของการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ระยะริเริ่มการเปลี่ยนแปลง ระหว่างการเปลี่ยนแปลงและหลังการเปลี่ยนแปลง 2) การเตรียมความพร้อมโดยยึดความรู้สึกของบุคลากรเป็นหลัก เป็นการเตรียมความพร้อมที่ให้ความสำคัญกับความรู้สึกของบุคลากรในองค์การ ในขั้นนี้บุคลากรในองค์การจะมีความคาดหวังว่าสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตจะมีผลดีหรือผลเสียที่จะเกิดขึ้นตนเองอย่างไร ดังนั้นการเตรียมความพร้อมในลักษณะนี้ ผู้บริหารควรมีความใส่ใจและให้ความสำคัญในการที่จะสื่อสารกับบุคลากร พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอย่างเพียงพอด้วย

3.4 รูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์การ

รูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์การ พิจารณาได้ 3 แนวทาง ดังรายละเอียดต่อไปนี้ (อ้างในวันชัย มีชาติ :2548 : 159-174)

1 รูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์การพิจารณาจากทิศทางการเปลี่ยนแปลง

1) การเปลี่ยนแปลงจากบนลงล่าง (Top down process) การเปลี่ยนแปลงจะเริ่มจากการที่ผู้บริหารองค์การเห็นความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง หรือมีความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การในด้านใดด้านหนึ่ง ซึ่งการที่ผู้บริหารมีความต้องการจะเปลี่ยนแปลงนี้อาจเกิดจากการที่ผู้บริหารมีนโยบายบางประการที่ต้องการเปลี่ยนแปลงองค์การหรือต้องการผลักดันให้องค์การก้าวไปในทางที่ต้องการ

2) การเปลี่ยนแปลงแบบล่างขึ้นบน การเปลี่ยนแปลงแบบล่างขึ้นบน หรือการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจ (Bottom up equalization) จะริเริ่มและผลักดันจาก

พนักงานผู้ปฏิบัติงานและเสนอให้ผู้บริหารองค์การทราบและให้การสนับสนุน รูปแบบการเปลี่ยนแปลงในลักษณะนี้มักจะเกิดจากการที่ผู้ปฏิบัติงานเห็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน หรือต้องการพัฒนางานที่ทำอยู่ในปัจจุบันให้ดียิ่งขึ้น

3) การเปลี่ยนแปลงรูปแบบผสม การเปลี่ยนแปลงรูปแบบผสม เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีการผสมผสานวิธีการเปลี่ยนแปลงแบบบนลงล่างและแบบล่างขึ้นบนเข้าด้วยกัน ทั้งนี้เพื่อใช้ประโยชน์จากข้อดีของทั้งสองวิธี และลดปัญหาและข้อจำกัดต่าง ๆ ให้เหลือน้อยที่สุด เป็นการดึงเอาวิธีการที่เกิดประโยชน์มาใช้ การเปลี่ยนแปลงแบบผสมผสานนี้ องค์การจะเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงได้ทั้งในส่วนที่เริ่มจากผู้บริหารหรือจากผู้ปฏิบัติงานในองค์การก็ได้

2 รูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์การพิจารณาจากลักษณะการเปลี่ยนแปลง

1) การเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป เป็นรูปแบบการเปลี่ยนแปลงที่องค์การจะปล่อยให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์การ โดยไม่มีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงไว้ก่อน การเปลี่ยนแปลงรูปแบบนี้จะไม่มีการเปลี่ยนแปลมากนัก ลักษณะการเปลี่ยนแปลงจะยึดแนวทางหรือสิ่งที่มีอยู่เดิมเป็นพื้นฐานแล้ว โดยค่อย ๆ เปลี่ยนจากของเก่าแล้วเพิ่มส่วนที่ต้องการเข้าไปหรือตัดทอนส่วนที่องค์การไม่ต้องการออก

2) การเปลี่ยนแปลงแบบปฏิวัติ การเปลี่ยนแปลงแบบปฏิวัติ (Revolution change) เป็นการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งระบบ โดยมีการเปลี่ยนแปลงแทบทุกส่วนขององค์การเป็นการเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่ ซึ่งองค์การจะเปลี่ยนแปลงเกือบทุกส่วน (overhaul of the organization) การเปลี่ยนแปลงจะมีลักษณะการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรง (radical change) ชนิดจากหน้ามือเป็นหลังมือ และเป็นรูปแบบการเปลี่ยนแปลงที่กระทบต่อกระบวนการในการทำงานขององค์การเป็นการสร้างสินค้าหรือบริการใหม่สู่ตลาด การเปลี่ยนแปลงรูปแบบนี้จะเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบถอนรากถอนโคน ซึ่งองค์การส่วนใหญ่จะหลีกเลี่ยง ถ้าไม่มีความจำเป็นอย่างแท้จริง

3 รูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์การพิจารณาจากสิ่งที่มีการเปลี่ยนแปลง

1) การเปลี่ยนแปลงในเรื่องของผลผลิตและบริการขององค์การ (Product and services) การเปลี่ยนแปลงผลผลิตเป็นการเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ขององค์การ องค์การอาจมีการสร้างสินค้าหรือบริการใหม่สู่สังคมการเปลี่ยนแปลงสินค้าหรือบริการ โดยการเปลี่ยนแปลงภารกิจหน้าที่การสร้างสินค้าหรือบริการใหม่เป็นสิ่งที่ทำได้ยาก เนื่องจากภารกิจของหน่วยงานราชการจะมีหน้าที่กำหนดไว้ในกฎหมาย การเปลี่ยนผลผลิตก็มักจะนำไปสู่การแก้กฎหมายซึ่งจะต้องใช้เวลามาก

2) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีในองค์การ (technology) เทคโนโลยีหรือระบบผลิต ได้แก่ วิธีการที่องค์การใช้แปรสภาพปัจจัยนำเข้า (input) ขององค์การเป็นปัจจัยนำออก (output) ดังนั้นเทคโนโลยีจะเป็นกระบวนการหรือวิธีการทำงานขององค์การ ซึ่งโดยปกติแล้ว

องค์การจะเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีขององค์การในยามที่จำเป็นเท่านั้น องค์การจะพยายามให้ระบบผลิตไม่ถูกกระทบจากสภาพแวดล้อมมากที่สุดเพราะการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน ขั้นตอนหรือเทคนิคที่ใช้ในการทำงานจะเป็นเรื่องที่มีความยุ่งยากและเกี่ยวข้องกับหลาย ๆ ส่วนขององค์การและเกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงาน ความรู้ ความสามารถ และความเคยชินในการทำงาน

3) การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้าง (Structure) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การเป็นรูปแบบการเปลี่ยนแปลงที่เน้นการเปลี่ยนแนวทางในการทำงาน ความสลับซับซ้อน ความเป็นทางการ การรวมอำนาจในองค์การ สายการบังคับบัญชา กระบวนการในการบริหารจัดการ รวมถึงระบบงบประมาณในองค์การด้วย การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การจะพิจารณาถึงการออกแบบองค์การ องค์การอาจเปลี่ยนรูปแบบขององค์การจากการจัดองค์การตามหน้าที่เป็นการจัดองค์การตามผลิตภัณฑ์ หรือเปลี่ยนจากการจัดองค์การตามหน้าที่เป็นการจัดองค์การตามลูกค้า

4) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและการเปลี่ยนแปลงด้านพนักงาน (culture and people change) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม หรือการเปลี่ยนแปลงด้านพนักงานเป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นเรื่องที่มีความละเอียดอ่อนและต้องใช้เวลา การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเปรียบเสมือนการที่องค์การพยายามสร้างนิสัยและบุคลิกภาพใหม่ให้แก่องค์การ ซึ่งการเปลี่ยนนิสัยเป็นสิ่งที่กระทำได้ยากและต้องใช้ระยะเวลาในการเปลี่ยนแปลงมาก อีกทั้งยังต้องการความสม่ำเสมอในการปฏิบัติด้วย การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม จึงเป็นเรื่องสำคัญและเป็นการเปลี่ยนแปลงที่นักพัฒนาองค์การให้ความสนใจมาก การเปลี่ยนแปลงด้านนี้จะจับต้องได้ยากเมื่อเทียบกับการเปลี่ยนแปลงในสามด้านแรก

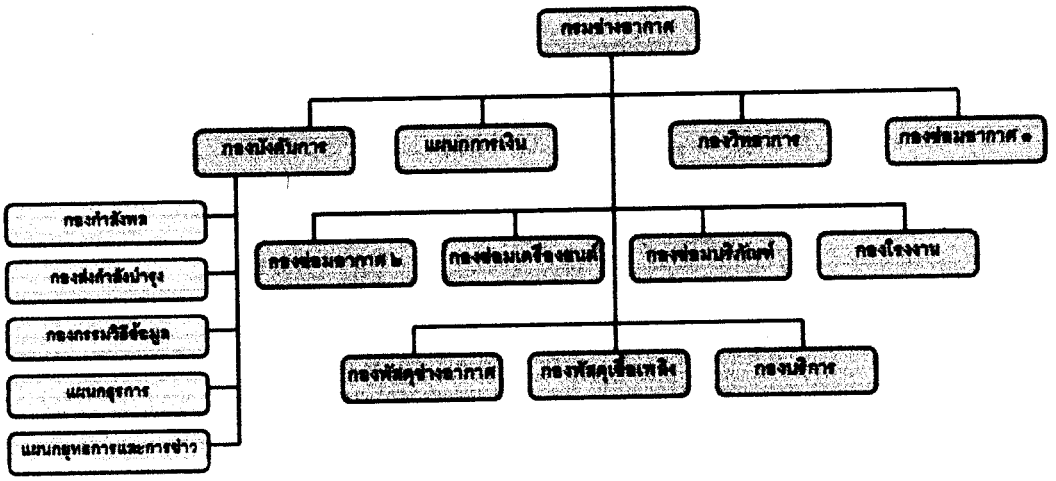
กล่าวโดยสรุป รูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์การ จะมีแนวทางในการเปลี่ยนแปลงอยู่ 3 แนวทาง คือ รูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์การโดยพิจารณาจากทิศทางการเปลี่ยนแปลง รูปแบบการเปลี่ยนแปลงลักษณะนี้จะเป็นการเปลี่ยนแปลงตามสายงาน ได้แก่ เป็นการเปลี่ยนแปลงจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน และเป็นแบบผสมกันระหว่างบนลงล่างและล่างขึ้นบน เพื่อเป็นการนำข้อดีของทั้งสองวิธีมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ รูปแบบที่สองคือรูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์การโดยพิจารณาจากลักษณะการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงลักษณะนี้ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป การเปลี่ยนแปลงแบบปฏิวัติ และรูปแบบสุดท้ายคือรูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์การพิจารณาจากสิ่งที่มีการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงในลักษณะนี้จะมองว่าสิ่งที่เปลี่ยนไปนั้นเปลี่ยนจากรูปแบบเดิม ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงในเรื่องของผลผลิตและบริการขององค์การ การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีในองค์การ การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้าง การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและการทำงานของบุคลากร

ที่เปลี่ยนไปนั้นเปลี่ยนจากรูปแบบเดิม ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงในเรื่องของผลผลิตและบริการขององค์การ การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีในองค์การ การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้าง การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและการทำงานของบุคลากร

4. โครงสร้างอำนาจหน้าที่กรมช่างอากาศ

โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างกรมช่างอากาศ เป็นส่วนราชการขึ้นตรงต่อกองทัพอากาศ โดยมีหน่วยงานขึ้นตรงต่อกรมช่างอากาศ ดังภาพที่ 2.3



รูป 2.3 การจัดโครงสร้างกรมช่างอากาศ ที่มา : http://www.dae.mi.th

จากรูปที่ 2.3 เป็นการจัดโครงสร้างกรมช่างอากาศ ซึ่งเป็นหน่วยงานระดับกรมที่ขึ้นตรงต่อกองทัพอากาศ โดยมีหน่วยงานสังกัดกรมช่างอากาศ จำนวนทั้งหมด 10 กอง โดยมีภารกิจและหน้าที่ดังนี้

1 กองวิทยาการ มีภารกิจในการดำเนินการเกี่ยวกับการกำหนดแผนและควบคุมการซ่อมบำรุง การกำหนดมาตรฐาน การแผนแบบ การค้นคว้าวิจัย ตรวจทดลอง ให้คำแนะนำและจัดทำเอกสารเทคนิค เผยแพร่วิทยาการ ตลอดจนตรวจตรากิจการในสายวิทยาการช่างอากาศ มีผู้อำนวยการกองวิทยาการเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

มอบหมาย รวมทั้งการกู้อากาศยานประสบภัยมีผู้อำนวยการกองซ่อมอากาศยาน 2 เป็นผู้บังคับบัญชา

4 กองซ่อมเครื่องยนต์ มีภารกิจในการดำเนินการซ่อมบำรุง ดัดแปลง แก้ไข ประกอบปรับเครื่องยนต์อากาศยาน เครื่องยนต์บริภัณฑ์ภาคพื้นและภาคอากาศ ระดับโรงงาน มีผู้อำนวยการกองซ่อมเครื่องยนต์ เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

5 กองซ่อมบริภัณฑ์ มีภารกิจในการดำเนินการ ซ่อมบำรุง ดัดแปลง แก้ไข ประกอบปรับบริภัณฑ์อากาศยานและบริภัณฑ์ภาคพื้นระดับโรงงาน รวมทั้งผลิตก๊าซ มีผู้อำนวยการกองซ่อมบริภัณฑ์ เป็นผู้บังคับบัญชา

6 กองโรงงาน มีภารกิจในการดำเนินการสร้าง อากาศยานและสร้าง ซ่อม ดัดแปลง แก้ไข ชิ้นส่วน ๆ ของอากาศยาน เครื่องยนต์และบริภัณฑ์ มีผู้อำนวยการกองโรงงานเป็นผู้บังคับบัญชา

7 กองพัสดุช่างอากาศ มีภารกิจในการดำเนินการเกี่ยวกับการพิจารณาความต้องการ การสะสม จัดหา เก็บรักษา ควบคุม แจกจ่าย และบริการเกี่ยวกับพัสดุสายช่างอากาศ มีผู้อำนวยการกองพัสดุช่างอากาศ เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

8 กองพัสดุเชื้อเพลิง มีภารกิจในการดำเนินการเกี่ยวกับการพิจารณาความต้องการ สะสม เก็บรักษา ควบคุม แจกจ่าย ตรวจสำรวจ จำหน่ายบริการและซ่อมบำรุงอุปกรณ์พัสดุสายเชื้อเพลิง มีผู้อำนวยการกองพัสดุเชื้อเพลิง กรมช่างอากาศ กองบัญชาการสนับสนุนทหารอากาศ เป็นผู้บังคับบัญชา

9 กองบริการ มีภารกิจในการดำเนินการเกี่ยวกับการธุรการ การสารบรรณ การกำลังพลและส่งกำลังบำรุง มีหัวหน้ากองบริการเป็นผู้บังคับบัญชา

10 กองกรรมวิธีข้อมูล มีภารกิจดำเนินการวิเคราะห์ พัฒนา จัดทำ ปฏิบัติการและบริหารคลังข้อมูลในระบบสารสนเทศและอุปกรณ์ไมโครคอนโทรลเลอร์ มีหัวหน้ากองกรรมวิธีข้อมูล เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง "ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ" ในครั้งนี้ ได้มีผู้เคยศึกษาวิจัยใกล้เคียงกับการศึกษาในครั้งนี้ ซึ่งผู้ศึกษาจักได้เสนอไว้เพื่อเป็นประโยชน์ในการใช้เป็นแนวทางในการศึกษา ดังนี้

สร้อยสน สุจริต (2549) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์การ กรณีศึกษาสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ผลการศึกษาพบว่าความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติอยู่ในระดับปานกลาง ตัวแปรอิสระที่สามารถอธิบายถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ จำนวน 3 ตัวแปร เรียงลำดับตามตัวแปรที่มีอิทธิพลมากที่สุด ได้แก่ ตัวแปรด้านความรู้ความเข้าใจ ตัวแปรด้านวัฒนธรรมองค์กร และตัวแปรด้านความชัดเจนของนโยบายและกลยุทธ์ สำหรับประเด็นปัญหาอุปสรรคของกลุ่มตัวอย่างและการวิจัย คือ ข้าราชการบางส่วนยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภารกิจด้านการจัดการความรู้ และขาดการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ วัฒนธรรมการทำงานที่ไม่เอื้อต่อการดำเนินกิจกรรมด้านการจัดการความรู้มากนัก เนื่องจากมีภารกิจในการปฏิบัติงานมาก นอกจากนี้ยังขาดการประชาสัมพันธ์ภายในหน่วยงานที่ดี อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ยังไม่เพียงพอและไม่ทันสมัย ซึ่งอาจส่งผลให้การดำเนินการด้านการจัดการความรู้อาจไม่เป็นไปตามแผนงาน

นันทรัตน์ ศรีนุ่นวิเชียร (2548) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับสูง ส่วนการจัดการความรู้และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการจัดการความรู้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาลโรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณะสุข

ธิดา จุลินทร (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง กระบวนการและปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์กร ศึกษากรณีศูนย์สุขภาพจิตเขต กรมสุขภาพจิต พบว่า การจัดตั้งทีมงานเป็นบุคลากรจากกลุ่มงานวิชาการสุขภาพจิตและจิตเวช ในส่วนของขั้นตอนการจัดการความรู้นั้น ศูนย์สุขภาพจิต B ดำเนินการครบทั้ง 7 ขั้นตอน คือ 1) การบ่งชี้ความรู้ 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ 3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ 4) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ 5) การเข้าถึงความรู้ 6) การเรียนรู้และการนำความรู้ไปใช้ 7) การติดตามประเมินผลการนำความรู้ไปใช้ในขณะที่ศูนย์สุขภาพจิต Q ดำเนินการ 6 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1,2,3,4,5,6 ขาดขั้นตอนที่ 7 และศูนย์สุขภาพจิต X ดำเนินการเพียง 5 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 2,3,4,5,6 ทั้งนี้ยังขาดในขั้นตอนที่ 1 และ 7 คือการบ่งชี้ความรู้และการติดตาม ประเมินผลการนำความรู้ไปใช้ ปัจจัยสนับสนุนความสำเร็จในการดำเนินการจัดการความรู้ของศูนย์สุขภาพจิตเขต คือ ผู้นำให้ความสำคัญและให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่องและจริงจัง มีการกำหนดเป้าหมายและนโยบายที่ชัดเจน บุคลากรทุกคนให้ความสำคัญ ให้ความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมาย วัตถุประสงค์

และขั้นตอนในการดำเนินการมีความพร้อมด้านเทคโนโลยีและมีวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเกิดการจัดการความรู้ ปัญหาและข้อจำกัดที่ศูนย์สุขภาพจิตเขตทั้ง 3 องค์กรประสบ คือ บุคลากรมีน้อยภาระงานมาก เวลาในการดำเนินการจัดการความรู้มีน้อย บุคลากรบางคนขาดความรู้ ความเข้าใจและทักษะในการจัดการความรู้ บุคลากรบางคนไม่เห็นประโยชน์ในการแลกเปลี่ยน

ชริยา จันทร์อินทร์ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพร้อมในการนำระบบการจัดการความรู้มาใช้ในมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ พบว่า บุคลากรของมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ มีความพร้อมทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านทัศนคติ ด้านเทคนิค ด้านการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านทัศนคติ บุคลากรมีความพร้อมอยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารมีความพร้อมมากที่สุด รองลงมาคือ อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ ด้านเทคนิค บุคลากรมีความพร้อมอยู่ในระดับปานกลาง โดยผู้บริหารมีความพร้อมมากที่สุด รองลงมาคือ อาจารย์และเจ้าหน้าที่ ด้านเทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ บุคลากรมีความพร้อมอยู่ในระดับปานกลาง โดยอาจารย์มีความพร้อมมากที่สุด รองลงมาคือผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ การเปรียบเทียบความพร้อมทั้ง 3 ด้านพบว่าบุคลากรของมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์สถานภาพต่างกัน มีความพร้อมในการนำระบบการจัดการความรู้มาใช้แตกต่างกัน โดยในด้านทัศนคติ ผู้บริหารและอาจารย์มีความพร้อมแตกต่างจากเจ้าหน้าที่ ส่วนด้านเทคนิค ผู้บริหารมีความพร้อมแตกต่างจากอาจารย์และเจ้าหน้าที่ และด้านการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ อาจารย์มีความพร้อมแตกต่างจากเจ้าหน้าที่

เตือนใจ รักษาพงศ์ (2551: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ 1) ด้านการบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ประกอบด้วยกิจกรรม การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ การจัดกระบวนการเรียนรู้ และการนิเทศการสอน 2) ด้านกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การระบุความรู้ และการเรียนรู้ 3) ด้านปัจจัยที่สนับสนุนให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ กลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยี โครงสร้าง และการวัดผล ประสิทธิผลจากการนำรูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมไปใช้ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงบริหารคือ การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ทีมครูจัดการความรู้งานวิชาการ (ครู KM ทีมงานวิชาการ) ในทุกขั้นตอน ผู้บริหารสนับสนุนการแบ่งปัน

แลกเปลี่ยนความรู้ และนักเรียนเกิดทักษะการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์และการแลกเปลี่ยนความรู้ในการทำงาน

จันทนา สุขธนารักษ์ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ทางพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาล หัวหน้าหน่วยงานโรงพยาบาล จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ การเพิ่มอำนาจในงานกับการจัดการความรู้ทางการพยาบาลของพยาบาลหัวหน้าหน่วยงานโดยรวมและรายด้าน ตามการรับรู้ของพยาบาลหัวหน้าหน่วยงานโรงพยาบาล จังหวัดชลบุรีอยู่ในระดับ .01 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการเพิ่มอำนาจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับสูงกับการจัดการความรู้ทางการพยาบาลของพยาบาลหัวหน้าหน่วยงานโดยรวมและรายด้าน ตามการรับรู้ของพยาบาลหัวหน้าหน่วยงานโรงพยาบาล จังหวัดชลบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ยกเว้น วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) ปัจจัยโดยรวมที่สามารถพยากรณ์การจัดการความรู้ทางการพยาบาลของพยาบาลหัวหน้าหน่วยตามการรับรู้ของพยาบาลหัวหน้าหน่วยงานโรงพยาบาล จังหวัดชลบุรี ได้ดีที่สุดตามลำดับคือ การเพิ่มอำนาจในงานได้ร้อยละ 53.9 และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยากรณ์ได้ร้อยละ 10.1 4) ตัวแปรรายด้านที่สามารถพยากรณ์ การจัดการความรู้ทางการพยาบาลของพยาบาลหัวหน้าหน่วยตามการรับรู้ ของพยาบาลหัวหน่วยงานโรงพยาบาล จังหวัดชลบุรี ได้ดีที่สุดตามลำดับคือ การกระตุ้นปัญญา,การให้รางวัลและให้การรับรองความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน,ความเสี่ยง,การส่งเสริมให้มีการเพิ่มพูนความสามารถและทักษะ,การสร้างแรงบันดาลใจ,มาตรฐานการปฏิบัติงาน,การมีวิสัยทัศน์โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์การจัดการความรู้ทางการพยาบาลของพยาบาลหัวหน้าหน่วยตามการรับรู้ของพยาบาลหัวหน้าหน่วยงานโรงพยาบาล จังหวัดชลบุรี โดยร่วมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 73.3

ธีรารัตน์ มหาทรัพย์ (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ของหน่วยงานบริหาร กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ผลการศึกษาพบว่า การดำเนินงานและกระบวนการจัดการความรู้ของหน่วยงานบริหาร กรมอนามัย กล่าวคือ กรมอนามัยจะมีวิธีการจัดการความรู้ที่แยกส่วนตามหน่วยงานภายใน ไม่มีรูปแบบการจัดการความรู้ที่ตายตัว แต่อย่างไรก็ตามแล้วการจัดการความรู้ของกรมอนามัยจะได้รับการกำกับและสนับสนุนจากสำนักงานจัดการความรู้ ในส่วนของกระบวนการจัดการความรู้ของกองคลังและกองแผนงานกรมอนามัย ประกอบด้วย (1) การกำเนิดความรู้ เป็นการสั่งสมประสบการณ์และความรู้ที่ได้ไปเข้าร่วม รวมไปถึงการค้นคว้าหาความรู้ด้วยตัวเอง อาทิ การหาความรู้จากอินเทอร์เน็ตและการแลกเปลี่ยนความรู้จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ เป็นต้น (2) การจัดเก็บความรู้กรมอนามัยจะอาศัยวิธีการจัดเก็บความรู้โดยการจด

บันทึกประสบการณ์ความรู้ที่ได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดแฟ้มภูมิปัญญา การนำความรู้ที่สำคัญเผยแพร่และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ลงในเว็บไซต์ และการจัดทำนิตยสารเพื่อเป็นการเผยแพร่และจัดเก็บความรู้อีกวิธีหนึ่งด้วย (3) การแบ่งปันความรู้ จะออกมาในรูปแบบของการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้ระหว่างเครือข่าย นอกจากนั้นยังอาศัยสื่อกลางในการแบ่งปันความรู้ อาทิ เว็บไซต์ นิตยสาร และแฟ้มภูมิปัญญา (4) การนำความรู้ไปใช้ การนำความรู้ไปใช้ส่วนมากจะเป็นการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานประจำวัน เพื่อทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น และเพื่อช่วยให้องค์กรเกิดการพัฒนา

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง "ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ" จะนำเสนอถึงวิธีการและขั้นตอนต่าง ๆ ในการได้มาและกระทำต่อข้อมูล โดยจะกล่าวถึง รูปแบบการวิจัย การทดสอบความเที่ยงของแบบสอบถาม การเก็บรวบรวมข้อมูล และการใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นข้าราชการและเจ้าหน้าที่ ที่สังกัดกรมช่างอากาศ จำนวนรวมทั้งสิ้น 2,734 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้กำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้สูตรของ เครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan,1970 อ้างใน ธีรวุฒิ เอกะกุล ,2542 : 93) ดังนี้

$$n = \frac{x^2 Np(1-p)}{e^2(N-1)+x^2 p(1-p)}$$

โดย n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = ขนาดของประชากร

e = ระดับความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ยอมรับได้

X^2 = ค่าไคสแควร์ที่ df เท่ากับ 1 และระดับความเชื่อมั่น 95% (X^2=3.841)

p = สัดส่วนของลักษณะที่สนใจในประชากร (ถ้าไม่ทราบให้กำหนด p=0.5)

แทนค่าโดย

$$n = \frac{3.841 x 2,734 x 0.5 x 0.5}{(.05)^2 x (2,734-1)+3.841 x 0.5 x 0.5}$$

$$= 336.893074$$

ขนาดกลุ่มตัวอย่าง = 337 คน

ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างมีจำนวน 337 คน หลังจากนั้นได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน ดังแสดงในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างของข้าราชการและเจ้าหน้าที่กรมช่างอากาศ

(n = 337)

รายชื่อกลุ่มตัวอย่าง	จำนวนประชากร* (N = 2,734)				จำนวนกลุ่มตัวอย่าง			
	น.สัญญาบัตร	น.ประทวน	ลูกจ้าง	รวม	น.สัญญาบัตร	น. ประทวน	ลูกจ้าง	รวม
กองบังคับการ	72	39	27	138	9	5	3	17
กองบริการ	34	76	196	306	4	10	24	38
กองวิทยาการ	82	51	22	155	10	6	3	19
กองโรงงาน	50	74	234	358	6	9	29	44
กองซ่อมอากาศยาน1	56	132	99	287	7	16	12	35
กองซ่อมอากาศยาน2	48	166	73	287	6	20	9	35
กองซ่อมเครื่องยนต์	68	230	75	373	9	28	9	46
กองซ่อมบริภัณฑ์	78	208	97	383	10	25	12	47
กองพัสดุช่างอากาศ	44	141	61	246	5	18	8	31
กองพัสดุเชื้อเพลิง	52	86	63	201	6	11	8	25
รวม	584	1203	947	2734	72	148	117	337

* ที่มา : แผนกกำลังพลกรมช่างอากาศ (ณ วันที่ 30 พ.ย. 50)

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มาจากข้าราชการและเจ้าหน้าที่กรมช่างอากาศ ซึ่งแบ่งส่วนราชการออกเป็น 10 กอง ประกอบด้วย กองบังคับการ กองบริการ กองวิทยาการ กองโรงงาน กองซ่อมอากาศยาน1 กองซ่อมอากาศยาน2 กองซ่อมเครื่องยนต์ กองซ่อมบริภัณฑ์ กองพัสดุช่างอากาศ กองพัสดุเชื้อเพลิง

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรกรมช่างอากาศ เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ ระดับของความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ และข้อเสนอแนะในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยระดับบุคคล ได้แก่ อายุงาน ยศ ตำแหน่ง และระดับการศึกษา มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 4 ระดับ ลักษณะคำถามปลายปิด ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 19 ข้อ ดังนี้

1. การแสวงหาความรู้	จำนวน 4 ข้อ
2. การสร้างความรู้	จำนวน 5 ข้อ
3. การจัดเก็บและค้นคืนความรู้	จำนวน 5 ข้อ
4. การถ่ายทอดและใช้ประโยชน์จากความรู้	จำนวน 5 ข้อ

เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถาม ดังนี้

4 หมายถึง ความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด

3 หมายถึง ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

2 หมายถึง ความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง ความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 4 ระดับ ลักษณะคำถามปลายปิด ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 39 ข้อ ดังนี้

1. ด้านโครงสร้างองค์กร	จำนวน 5 ข้อ
2. ด้านกลยุทธ์	จำนวน 5 ข้อ
3. ด้านบุคลากร	จำนวน 7 ข้อ
4. ด้านรูปแบบการบริหาร	จำนวน 6 ข้อ
5. ด้านระบบการปฏิบัติงาน	จำนวน 5 ข้อ
6. ด้านทักษะการปฏิบัติงาน	จำนวน 7 ข้อ
7. ด้านค่านิยมร่วม	จำนวน 4 ข้อ

เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถาม ดังนี้

4 หมายถึง ความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด

3 หมายถึง ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

2 หมายถึง ความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง ความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรค รวมถึงข้อเสนอแนะของข้าราชการและเจ้าหน้าที่กรมช่างอากาศต่อการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร ซึ่งเป็นคำถามแบบปลายเปิด (Open ended) และเลือกตอบ

2.2 การสร้างเครื่องมือ และตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือ และตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยก่อนนำไปเก็บรวบรวมข้อมูล ดังต่อไปนี้

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ

2. กำหนดขอบเขตและโครงสร้างของแบบสอบถามเพื่อให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย

3. ร่างแบบสอบถามเพื่อขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ พร้อมทั้งมีการตรวจและแก้ไข ปรับปรุงเพื่อให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย

4. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ดังมีรายชื่อต่อไปนี้

4.1 ร.อ.ประวิทย์ คุณราช วุฒิการศึกษา วิศวกรรมศาสตร์มหาบัณฑิต (วิศวกรรมระบบ Master Of Engineering in Systems Engineering) ตำแหน่ง หัวหน้าหมวดซ่อมบำรุง 1 ฝ่ายซ่อมบำรุง แผนกผลิตก๊าซ กองซ่อมบริภัณฑ์ กรมช่างอากาศ

4.2 ร.ท.ธัชพงษ์ คำตัน วุฒิการศึกษา วิศวกรรมศาสตร์มหาบัณฑิต (วิศวกรรมระบบ Master Of Engineering in Systems Engineering) ตำแหน่ง หัวหน้าหมวดซ่อมบริภัณฑ์พิเศษ แผนกซ่อมบริภัณฑ์ 3 กองซ่อมบริภัณฑ์ กรมช่างอากาศ

4.3 นายณรงค์ศักดิ์ สายแสง วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาเทคโนยีการศึกษา ตำแหน่ง นักวิชาการศึกษา 5 สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร

5. นำแบบสอบถามที่ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแล้ว มาแก้ไขปรับปรุงตามคำแนะนำ

6. นำแบบสอบถามที่ได้มีการปรับปรุงแก้ไขแล้ว นำไปทดลองใช้ (Try out) กับข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของกองบิน 6 ที่มีลักษณะเดียวกันกับกลุ่มตัวอย่างที่จะศึกษา จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปในการประมวลผล เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .939

7. นำแบบสอบถามที่แก้ไขปรับปรุงเรียบร้อยแล้ว จัดทำเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

3.1 ผู้วิจัยได้ดำเนินการแจกจ่ายแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง โดยขอความร่วมมือจากบุคลากรภายในกรมช่างอากาศ จำนวน 337 ชุด และทิ้งระยะเวลาสำหรับกรอกแบบสอบถาม จำนวน 1 สัปดาห์

3.2 เก็บรวบรวมแบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 337 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วนที่สำคัญ คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

เมื่อผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามแล้ว จะนำข้อมูลมาประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ และใช้เทคนิคการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์เพื่ออธิบายเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล จะใช้ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

2. การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นต่อตัวแปรอิสระและตัวแปรตามโดยมีการกำหนดแบบสอบถามในแต่ละข้อ จัดให้มีความผันแปรออกเป็น 4 ช่วง แต่ละช่วงกำหนดให้คะแนนในคำถามแต่ละข้อดังนี้ คะแนนสูงสุด เท่ากับ 4 คะแนน และคะแนนต่ำสุดเท่ากับ 1 คะแนน โดยกำหนดให้แต่ละคะแนนมีความผันแปรเป็นช่วง ๆ ละ เท่า ๆ กัน สามารถกำหนดช่วงห่างได้ดังนี้ **(สรชัย พิศาลบุตร 2546 : 92-93)**

$$\text{ช่วงห่างของคะแนนแต่ละช่วง} = \frac{\max - \min}{scol}$$

$$\text{แทนค่า} = \frac{4-1}{4} = 0.75$$

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 3.25 – 4.00 เท่ากับ ระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2.50 – 3.24 เท่ากับ ระดับมาก

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.75 – 2.49 เท่ากับ น้อย

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.74 เท่ากับ น้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์ความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

4. การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

5. วิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการบริหารกับระดับความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ ด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation)

6. วิเคราะห์หาตัวพยากรณ์ที่มีนัยสำคัญในการทำนายระดับของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Multiple Regression Analysis) และการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยนำข้อมูลจาก แบบสอบถามแบบปลายเปิด มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยมีกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

1. การจัดกระทำข้อมูล (Data Processing) หรือการจัดระเบียบข้อมูล โดยนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาเรียบร้อยแล้ว มาจัดระเบียบแล้วนำไปวิเคราะห์เพื่อตอบคำถามตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

2. การตรวจสอบข้อมูล ว่าข้อมูลที่ได้มา มีเพียงพอและสามารถตอบปัญหาการวิจัยได้หรือไม่

3. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากแบบสอบถามปลายเปิด วิเคราะห์ด้วยการแจกแจงความถี่ และบรรยายสรุปเกี่ยวกับความคิดเห็นเพิ่มเติมของปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ ของความพร้อมในการจัดการความรู้

5. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

5.1 การหาค่าร้อยละ (Percentage) ใช้สำหรับอธิบายข้อมูลปัจจัยระดับบุคคล

5.2 การหาค่าเฉลี่ย (Mean) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมในการจัดการความรู้ และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ

การแปลผลกำหนดเกณฑ์ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	การแปลความหมาย
3.25 – 4.00	ระดับมากที่สุด
2.50 – 3.24	ระดับมาก
1.75 – 2.49	น้อย
1.00 – 1.74	น้อยที่สุด

5.3 การหาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้วิเคราะห์การกระจายของข้อมูล

5.4 การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) โดยใช้สูตรของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)

5.5 การทดสอบความมีนัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ โดยการทดสอบค่า (t-test)

5.6 การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Multiple Correlation) โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหูคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

5.7 การหาความเชื่อมั่นใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟ่า (Alpha Coefficient)

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง "ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ" ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 5 ตอน โดยมีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ

ตอนที่ 5 ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง แบ่งออกเป็น 6 ประเด็น ประกอบด้วย เพศ ระดับชั้นยศ ระดับตำแหน่ง อายุงาน ระดับการศึกษา และหน่วยงานที่สังกัด ดังตารางที่ 4.1-4.6

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (n=337)	ร้อยละ
ชาย	238	70.62
หญิง	99	29.38
รวม	**337**	**100**

จากตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ทั้งหมด 337 คน เป็นเพศชายมากที่สุด จำนวน 238 คน คิดเป็นร้อยละ 70.62

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับชั้นยศ

ระดับชั้นยศ	จำนวน (n=337)	ร้อยละ
พนักงานราชการ	40	11.87
ลูกจ้างประจำ	98	29.08
จ.ต. – พ.อ.อ.	112	33.23
ร.ต. – ร.อ.	62	18.40
น.ต. – น.ท.	19	5.64
น.อ. หรือสูงกว่า	6	1.78
รวม	**337**	**100**

จากตารางที่ 4.2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับชั้นยศของบุคลากรกรมช่างอากาศ มากที่สุดคือ จ่าอากาศตรีถึงพันจ่าอากาศเอก จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 33.23 และน้อยที่สุด คือ ระดับชั้นยศ นาวาอากาศเอกหรือสูงกว่า จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 1.78

ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่งในปัจจุบัน

ตำแหน่งในปัจจุบัน	จำนวน (n=337)	ร้อยละ
ผู้ปฏิบัติงาน	285	84.57
ผู้บริหาร	37	10.98
อื่น ๆ	15	4.45
รวม	**337**	**100**

จากตารางที่ 4.3 กลุ่มตัวอย่างที่จำแนกตามตำแหน่งในปัจจุบัน พบว่า ตำแหน่งผู้ปฏิบัติงาน มากที่สุด จำนวน 285 คน คิดเป็นร้อยละ 84.57

ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุงาน

อายุงาน	จำนวน (n=337)	ร้อยละ
5 ปี หรือน้อยกว่า	75	22.26
6 – 15 ปี	72	21.36
16 – 25 ปี	72	21.36
26 ปี ขึ้นไป	118	35.02
รวม	**337**	**100**

จากตารางที่ 4.4 กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุงาน พบว่า อายุงาน 26 ปี ขึ้นไป มากที่สุด จำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 35.02 และอายุงานต่ำสุด คือ อายุงาน 6-15 ปี และอายุงาน 16-25 ปี 72 คน คิดเป็นร้อยละ 21.36

ตารางที่ 4.5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน (n=337)	ร้อยละ
มัธยมศึกษาตอนต้น	69	20.48
มัธยมศึกษาตอนปลาย,ปวช.หรือเทียบเท่า	101	29.97
อนุปริญญา,ปวส.หรือเทียบเท่า	24	7.12
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	125	37.09
สูงกว่าปริญญาตรี	18	5.34
รวม	**337**	**100**

จากตารางที่ 4.5 กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า มีระดับการศึกษามากที่สุด คือ ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 37.09 และระดับการศึกษาต่ำสุด คือ สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 5.34

ตารางที่ 4.6 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

หน่วยงานที่สังกัด	จำนวน (n=337)	ร้อยละ
กองบังคับการ	17	5.04
กองบริการ	38	11.28
กองวิทยาการ	19	5.64
กองซ่อมอากาศยาน1	35	10.38
กองซ่อมอากาศยาน2	35	10.38
กองโรงงาน	44	13.06
กองซ่อมเครื่องยนต์	46	13.65
กองซ่อมบริภัณฑ์	47	13.95
กองพัสดุช่างอากาศ	31	9.20
กองพัสดุเชื้อเพลิง	25	7.42
รวม	**337**	**100**

จากตารางที่ 4.6 กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด พบว่า มากที่สุด คือ กองซ่อมบริภัณฑ์ จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 13.95 และน้อยที่สุด คือ กองบังคับการ จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 5.04

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ

ตารางที่ 4.7 แสดงภาพรวมของค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ

(n=337)

ข้อ	รายการ	ระดับความพร้อม		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	การแสวงหาความรู้	2.79	.47	มาก
2	การสร้างความรู้	2.53	.43	มาก
3	การจัดเก็บและค้นคืนความรู้	2.54	.43	มาก
4	การถ่ายทอดและใช้ประโยชน์จากความรู้	2.56	.39	มาก
	รวมเฉลี่ย	**2.60**	**.32**	**มาก**

จากตารางที่ 4.7 ผลการศึกษาพบว่าความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 2.60) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การแสวงหาความรู้ ($\bar{X}$ = 2.79) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ การสร้างความรู้ ($\bar{X}$ = 2.53)

ตารางที่ 4.8 แสดงภาพรวมของค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ **ด้านการแสวงหาความรู้**

ข้อ	การแสวงหาความรู้	ระดับความพร้อม		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ท่านคิดว่าก่อนการปฏิบัติงานท่านได้รวบรวมความรู้จากเอกสารเทคนิค (T.O.) มากน้อยเพียงใด	2.50	.72	มาก
2	ท่านคิดว่าก่อนการปฏิบัติงาน ท่านได้นำความรู้จากการฝึกอบรม มาใช้ในการทำงาน อยู่ในระดับใด	2.89	.58	มาก
3	ท่านคิดว่าบุคลากรในหน่วยงานของท่าน ได้แสวงหาความรู้จากผู้มีประสบการณ์ก่อนการปฏิบัติงาน มากน้อยเพียงใด	2.82	.68	มาก
4	เมื่อท่านเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ท่านมักปรึกษากับผู้บังคับบัญชา อยู่ในระดับใด	2.96	.65	มาก
	รวมเฉลี่ย	**2.79**	**.47**	**มาก**

จากตารางที่ 4.8 ผลการศึกษาพบว่าความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ ด้านการแสวงหาความรู้ ในภาพรวม มีความพร้อมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 2.79) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานมักปรึกษากับผู้บังคับบัญชา ($\bar{X}$ = 2.96) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ก่อนการปฏิบัติงานได้รวบรวมความรู้จากเอกสารเทคนิค ($\bar{X}$ = 2.50)

ตารางที่ 4.9 แสดงภาพรวมของค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ **ด้านการสร้างความรู้**

ข้อ	การสร้างความรู้	ระดับความพร้อม		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ท่านคิดว่าข้าราชการและลูกจ้างกรมช่างอากาศ ได้มีการระดมความคิดเห็นของบุคลากรในการทำงานแต่ละครั้งมากน้อยเพียงใด	2.57	.56	มาก
2	ท่านคิดว่าข้าราชการและลูกจ้างกรมช่างอากาศ ได้มีการสร้างทีมงาน มากน้อยเพียงใด	2.53	.58	มาก
3	ท่านคิดว่าในการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานบุคลากรแก้ไขปัญหาได้อย่างเป็นระบบมากน้อยเพียงใด	2.60	.58	มาก
4	ท่านคิดว่าในกรมช่างอากาศ มีการนำกิจกรรมการพัฒนา เช่น กิจกรรม 5 ส,กิจกรรม QCC. ฯลฯ มาใช้แก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด	2.67	.65	มาก
5	ท่านคิดว่าในกรมช่างอากาศได้จัดให้บุคลากรสับเปลี่ยนงานกันทำในหน้าที่ต่าง ๆ มากน้อยเพียงใด	2.29	.64	น้อย
	รวมเฉลี่ย	**2.53**	**.43**	**มาก**

จากตารางที่ 4.9 ผลการศึกษาพบว่าความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ ด้านการสร้างความรู้ ในภาพรวม มีความพร้อมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 2.53) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กรมช่างอากาศมีการนำกิจกรรมการพัฒนา เช่น กิจกรรม 5 ส, กิจกรรม QCC ฯลฯ มาใช้แก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 2.67) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กรมช่างอากาศได้จัดให้บุคลากรสับเปลี่ยนงานกันทำในหน้าที่ต่าง ๆ ($\bar{X}$ = 2.29)

ตารางที่ 4.10 แสดงภาพรวมของค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ **ด้านการจัดเก็บและค้นคืนความรู้**

ข้อ	การจัดเก็บและค้นคืนความรู้	ระดับความพร้อม		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	หน่วยงานของท่านส่งเสริมให้มีการบันทึกผลการปฏิบัติงานหลังจากปฏิบัติงานเสร็จสิ้น มากน้อยเพียงใด	2.46	.55	น้อย
2	หน่วยงานของท่านสนับสนุนให้มีการสร้างระบบที่รวบรวมข้อมูล (ฐานข้อมูล) เพื่อจัดเก็บข้อมูลต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน มากน้อยเพียงใด	2.77	.64	มาก
3	หน่วยงานของท่านส่งเสริมให้บุคลากรใช้อินเตอร์เน็ต เพื่อช่วยในการสืบค้นข้อมูลต่าง ๆ มากน้อยเพียงใด	2.64	.70	มาก
4	ท่านคิดว่าในกรมช่างอากาศ มีระบบเชื่อมโยงข้อมูลเข้าหากันได้ทุกหน่วยงาน อยู่ในระดับใด	2.49	.58	น้อย
5	ท่านคิดว่าในกรมช่างอากาศได้มีการส่งเสริมให้บุคลากรได้ใช้ความรู้และประสบการณ์ ในการเขียนบทความและคู่มือการปฏิบัติงาน มากน้อยเพียงใด	2.35	.96	น้อย
	รวมเฉลี่ย	**2.54**	**.43**	**มาก**

จากตารางที่ 4.10 ผลการศึกษาพบว่าความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ ด้านการจัดเก็บและค้นคืนความรู้ ในภาพรวม มีความพร้อมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 2.54) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หน่วยงานสนับสนุนให้มีการสร้างระบบที่รวบรวมข้อมูล (ฐานข้อมูล) เพื่อจัดเก็บข้อมูลต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 2.77) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กรมช่างอากาศส่งเสริมให้บุคลากรได้ใช้ความรู้และประสบการณ์ในการเขียนบทความและคู่มือการปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 2.35)

ตารางที่ 4.11 แสดงภาพรวมของค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ **ด้านการถ่ายทอดและใช้ประโยชน์จากความรู้**

ข้อ	ด้านการถ่ายทอดและใช้ประโยชน์จากความรู้	ระดับความพร้อม		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ท่านคิดว่าบุคลากรในกรมช่างอากาศสามารถถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้มากน้อยเพียงใด	2.78	.57	มาก
2	ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านส่งเสริมให้บุคลากร มีการแลกเปลี่ยนความรู้จากผู้มีประสบการณ์ มากน้อยเพียงใด	2.51	.55	มาก
3	หน่วยงานของท่าน มีการจัดบอร์ดหรือนิทรรศการเพื่อเผยแพร่ความรู้ให้แก่บุคลากร มากน้อยเพียงใด	2.35	.62	น้อย
4	หน่วยงานของท่านส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการคิดค้นประดิษฐ์นวัตกรรมใหม่ ๆ มากน้อยเพียงใด	2.31	.61	น้อย
5	หากท่านมีข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน ท่านได้ปรึกษาปัญหาเหล่านั้นกับเพื่อนร่วมงาน พร้อมทั้งหาทางแก้ไขมากน้อยเพียงใด	2.85	.59	มาก
	รวมเฉลี่ย	**2.56**	**.39**	**มาก**

จากตารางที่ 4.11 ผลการศึกษาพบว่าความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ ด้านการถ่ายทอดและใช้ประโยชน์จากความรู้ ในภาพรวม มีความพร้อมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 2.56) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บุคลากรที่มีข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานมักปรึกษาปัญหาเหล่านั้นกับเพื่อนร่วมงาน พร้อมทั้งหาทางแก้ไข ($\bar{X}$ = 2.85) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ หน่วยงานส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการคิดค้นประดิษฐ์นวัตกรรมใหม่ ๆ ($\bar{X}$ = 2.31)

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ

ความคิดเห็นของตัวของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระในภาพรวมเป็นการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ 7 ด้านได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านกลยุทธ์ ด้านบุคลากร ด้านรูปแบบการบริหาร ด้านระบบการปฏิบัติงาน ด้านทักษะการปฏิบัติงาน และด้านค่านิยมร่วม โดยสามารถแสดงรายละเอียดได้ดังนี้

ตารางที่ 4.12 แสดงภาพรวมค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ

(N=337)

ข้อ	รายการ	ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อม		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ด้านโครงสร้างองค์กร	2.86	.39	มาก
2	ด้านกลยุทธ์	2.85	.40	มาก
3	ด้านบุคลากร	2.89	.37	มาก
4	ด้านรูปแบบการบริหาร	2.97	.48	มาก
5	ด้านระบบการปฏิบัติงาน	2.88	.40	มาก
6	ด้านทักษะการปฏิบัติงาน	2.67	.37	มาก
7	ด้านค่านิยมร่วม	2.98	.40	มาก
	รวมเฉลี่ย	**2.87**	**.31**	**มาก**

จากตารางที่ 4.12 ผลการศึกษาพบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ ในภาพรวม มีความพร้อมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 2.89) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านค่านิยมร่วม ($\bar{X}$ = 2.98) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านทักษะการปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 2.67)

ตารางที่ 4.13 แสดงภาพรวมค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ ด้านโครงสร้างองค์กร

ข้อ	ด้านโครงสร้างองค์กร	ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อม		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ท่านคิดว่าการทำงานแบบทีมงานในกรมช่างอากาศส่งผลให้บุคลากรได้แสวงหาความรู้ซึ่งกันและกันมากน้อยเพียงใด	2.93	.58	มาก
2	ท่านคิดว่ากฎระเบียบข้อบังคับของกรมช่างอากาศส่งผลต่อการวางกรอบในการทำงาน มากน้อยเพียงใด	2.85	.61	มาก
3	ท่านคิดว่าระบบการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น ส่งผลให้การถ่ายทอดแผนปฏิบัติงานมีความชัดเจน มากน้อยเพียงใด	2.86	.56	มาก
4	ท่านคิดว่าการแบ่งงานกันทำในหน่วยงานของท่านช่วยให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน มากน้อยเพียงใด	2.89	.55	มาก
5	หากท่านเป็นตัวแทนของหน่วยงานในการเข้าร่วมโครงการต่าง ๆ ที่จัดขึ้น ท่านสามารถนำความรู้และประสบการณ์ของตัวท่านถ่ายทอดให้บุคคลอื่นได้เรียนรู้ มากน้อยเพียงใด	2.78	.52	มาก
	รวมเฉลี่ย	**2.86**	**.39**	**มาก**

จากตารางที่ 4.13 ผลการศึกษาพบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ ด้านโครงสร้างองค์กร ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 2.86) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การทำงานแบบทีมงานในกรมช่างอากาศส่งผลให้บุคลากรได้แสวงหาความรู้ซึ่งกันและกัน ($\bar{X}$ = 2.93) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ หากเป็นตัวแทนของหน่วยงานในการเข้าร่วมโครงการต่าง ๆ ที่จัดขึ้น บุคลากรสามารถนำความรู้และประสบการณ์มาถ่ายทอดให้บุคคลอื่นได้เรียนรู้ ($\bar{X}$ = 2.78)

ตารางที่ 4.14 แสดงภาพรวมค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ ด้านกลยุทธ์

ข้อ	ด้านกลยุทธ์	ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อม		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ท่านคิดว่าแผนงานระยะยาวของหน่วยงาน ช่วยให้บุคลากรได้รวบรวมความรู้ก่อนการปฏิบัติงาน มากน้อยเพียงใด	2.77	.59	มาก
2	ท่านคิดว่าในการดำเนินงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วง ส่งผลให้บุคลากรได้มีความรู้ความสามารถ ในระดับใด	2.98	.51	มาก
3	ท่านคิดว่าการนำแผนงานไปปฏิบัติ ส่งผลให้มีการถ่ายทอดความรู้ไปสู่ผู้ปฏิบัติได้เข้าใจร่วมกัน อยู่ในระดับใด	2.91	.48	มาก
4	ท่านและผู้บังคับบัญชาในหน่วยงาน ได้มีการวางแผนการปฏิบัติงานในหน่วยงานร่วมกัน มากน้อยเพียงใด	2.76	.61	มาก
5	ท่านสามารถปรับแนวคิดของท่านให้สอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายของหน่วยงานและองค์การ ในระดับใด	2.82	.56	มาก
	รวมเฉลี่ย	**2.85**	**.40**	**มาก**

จากตารางที่ 4.14 ผลการศึกษาพบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ ด้านกลยุทธ์ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 2.85) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การดำเนินงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงส่งผลให้บุคลากรได้มีความรู้ความสามารถ ($\bar{X}$ = 2.98) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานได้มีการวางแผนการปฏิบัติงานในหน่วยงานร่วมกัน ($\bar{X}$ = 2.76)

ตารางที่ 4.15 แสดงภาพรวมค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ ด้านบุคลากร

ข้อ	ด้านบุคลากร	ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อม		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	หากหน่วยงานแต่งตั้งท่านเข้าเป็นคณะกรรมการกิจกรรม 5 ส. หรือกิจกรรม QCC ท่านมักจะตอบรับและให้ความร่วมมือ อยู่ในระดับใด	2.79	.62	มาก
2	เมื่อมีการบรรจุบุคลากรเข้าทำงานใหม่ หน่วยงานของท่านจัดให้มีพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน ในระดับใด	2.81	.61	มาก
3	ท่านคิดว่าในหลักสูตรการฝึกอบรม ที่หน่วยงานของท่านจัดขึ้น จะช่วยให้บุคลากรมีความรู้ที่หลากหลายในการปฏิบัติงาน มากน้อยเพียงใด	2.92	.48	มาก
4	ท่านคิดว่าการมีรางวัลจูงใจสำหรับสิ่งประดิษฐ์คิดค้นจะส่งผลให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นที่จะสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ อยู่ในระดับใด	2.88	.72	มาก
5	ท่านคิดว่าการจัดสภาพแวดล้อมในที่ทำงานให้น่าอยู่ส่งผลให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ มากน้อยเพียงใด	3.08	.59	มาก
6	ท่านคิดว่าบุคลากรที่ใกล้เกษียณอายุราชการ มีศักยภาพเพียงพอในการเขียนบันทึกความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์การทำงาน ไว้ให้คนรุ่นหลังได้ศึกษาค้นคว้า อยู่ในระดับใด	2.85	.70	มาก
7	ท่านคิดว่าการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน จะส่งผลให้เกิดการแบ่งปันความรู้ให้แก่หน่วยงานอื่น ๆ อยู่ในระดับใด	2.93	.65	มาก
	รวมเฉลี่ย	**2.89**	**.37**	**มาก**

จากตารางที่ 4.15 ผลการศึกษาพบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ ด้านบุคลากร ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 2.89) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การจัดสภาพแวดล้อมในที่ทำงานให้น่าอยู่ส่งผลให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ ($\bar{X}$ = 3.08) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ หน่วยงานแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการกิจกรรม 5 ส. หรือกิจกรรม QCC จะตอบรับและให้ความร่วมมือ ($\bar{X}$ = 2.79)

ตารางที่ 4.16 แสดงภาพรวมค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ ด้านรูปแบบการบริหาร

ข้อ	ด้านรูปแบบการบริหาร	ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อม		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ผู้บังคับบัญชาหน่วยงานของท่านสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ร่วมงาน ในด้านการค้นคว้าหาความรู้ อยู่ในระดับใด	3.01	.69	มาก
2	ผู้บังคับบัญชาหน่วยงานของท่านสนับสนุนให้ท่านปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ อยู่ในระดับใด	3.04	.60	มาก
3	ผู้บังคับบัญชาหน่วยงานของท่านมีนโยบายในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ เพื่อช่วยเก็บความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน มากน้อยเพียงใด	2.97	.62	มาก
4	ผู้บังคับบัญชาหน่วยงานของท่านสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย ในระดับใด	2.90	.57	มาก
5	ผู้บังคับบัญชาหน่วยงานของท่านปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงพันธกิจขององค์การ อยู่ในระดับใด	3.02	.59	มาก
6	ผู้บังคับบัญชาหน่วยงานของท่านกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และสร้างความรู้ใหม่ ๆ อยู่ในระดับใด	2.86	.57	มาก
	รวมเฉลี่ย	**2.97**	**.48**	**มาก**

จากตารางที่ 4.16 ผลการศึกษาพบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ ด้านรูปแบบการบริหาร ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 2.97) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บังคับบัญชาหน่วยงานสนับสนุนให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ ($\bar{X}$ = 3.04) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บังคับบัญชาหน่วยงานกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสร้างความรู้ใหม่ ๆ ($\bar{X}$ = 2.86)

ตารางที่ 4.17 แสดงภาพรวมค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ ด้านระบบการปฏิบัติงาน

ข้อ	ด้านระบบการปฏิบัติงาน	ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อม		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ท่านคิดว่าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของกรมช่างอากาศในปัจจุบัน มีส่วนช่วยบุคลากรจัดเก็บและสืบค้นหาความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน มากน้อยเพียงใด	2.84	.58	มาก
2	รายงานงบประมาณประจำปีที่หน่วยงานจัดขึ้น ท่านนำมาเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับใด	2.70	.65	มาก
3	ท่านคิดว่าระบบพัสดุของหน่วยงานที่ทันสมัย จะส่งผลต่อระบบการซ่อมบำรุงภายในหน่วยงานเป็นไปได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว อยู่ในระดับใด	3.02	.63	มาก
4	หากมีระบบฐานข้อมูลในการจัดเก็บความรู้ไว้ในหน่วยงาน ท่านสามารถนำความรู้และประสบการณ์ในตัวท่านจัดเก็บไว้ให้คนรุ่นหลังได้เรียนรู้ต่อไป ในระดับใด	2.99	.62	มาก
5	ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่หน่วยงานจัดขึ้นประเมินจากการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่าง ๆของตัวท่าน มากน้อยเพียงใด	2.83	.53	มาก
	รวมเฉลี่ย	**2.88**	**.40**	**มาก**

จากตารางที่ 4.17 ผลการศึกษาพบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ ด้านระบบการปฏิบัติงาน ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 2.88) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ระบบพัสดุของหน่วยงานที่ทันสมัย จะส่งผลต่อระบบการซ่อมบำรุงภายในหน่วยงานเป็นไปได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว ($\bar{X}$ = 3.02) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ รายงานงบประมาณประจำปีที่หน่วยงานจัดขึ้นบุคลากรนำมาเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนการปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 2.70)

ตารางที่ 4.18 แสดงภาพรวมค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ ด้านทักษะการปฏิบัติงาน

ข้อ	ด้านทักษะการปฏิบัติงาน	ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อม		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ท่านมีทักษะในการแสวงหาความรู้จากหนังสือ ตำรา หรือสื่ออินเตอร์เน็ตอื่น ๆ อยู่ในระดับใด	2.77	.59	มาก
2	ท่านสามารถจัดลำดับขั้นตอนของเอกสารและข้อมูลได้อย่างเป็นระบบได้ อยู่ในระดับใด	2.77	.51	มาก
3	ท่านติดตามการเปลี่ยนแปลงของความรู้ที่จำเป็นต่อกิจการงานช่างอากาศ อยู่ในระดับใด	2.64	.56	มาก
4	ท่านสามารถวิเคราะห์ความรู้ที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานช่างอากาศได้เป็นอย่างดี อยู่ในระดับใด	2.66	.58	มาก
5	ท่านมีทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ เพื่อช่วยในการเก็บข้อมูลหรือความรู้ต่าง ๆ ได้ในระดับใด	2.75	.64	มาก
6	ท่านมีทักษะในการเขียนรายงานการประชุม เพื่อช่วยในการจัดเก็บความรู้ที่สำคัญจากการประชุม อยู่ในระดับใด	2.53	.58	มาก
7	ท่านคิดว่าบุคลากรกรมช่างอากาศมีทักษะในการถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคคลอื่น อยู่ในระดับใด	2.59	.54	มาก
	รวมเฉลี่ย	**2.67**	**.37**	**มาก**

จากตารางที่ 4.18 ผลการศึกษาพบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ ด้านทักษะการปฏิบัติงาน ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 2.67) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บุคลากรสามารถจัดลำดับขั้นตอนของเอกสารและข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ และบุคลากรมีทักษะในการแสวงหาความรู้จากหนังสือ ตำรา หรือสื่ออินเตอร์เน็ตอื่น ๆ ($\bar{X}$ = 2.77) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ บุคลากรมีทักษะในการเขียนรายงานการประชุม เพื่อช่วยในการจัดเก็บความรู้ที่สำคัญจากการประชุม ($\bar{X}$ = 2.53)

ตารางที่ 4.19 แสดงภาพรวมค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ ด้านค่านิยมร่วม

ข้อ	ด้านค่านิยมร่วม	ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อม		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ท่านคิดว่าค่านิยมของบุคลากรในการรักเรียนใฝ่รู้ จะทำให้บุคลากรมีการแสวงหาความรู้อยู่ตลอดเวลามากน้อยเพียงใด	2.87	.61	มาก
2	ท่านคิดว่าในการทำงาน หากท่านริเริ่มทำสิ่ง ใหม่ ๆ ต้องปรึกษาหารือจากผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานก่อนมากน้อยเพียงใด	3.04	.55	มาก
3	ท่านคิดว่าบุคลากรในหน่วยงานของท่าน มีความมุ่งมั่นที่จะสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าให้กับหน่วยงานและกองทัพ มากน้อยเพียงใด	2.87	.54	มาก
4	ท่านคิดว่าการทำงานเป็นทีม ก่อให้เกิดการแบ่งปันความรู้ให้กับสมาชิกทีมงาน มากน้อยเพียงใด	3.13	.54	มาก
	รวมเฉลี่ย	**2.98**	**.40**	**มาก**

จากตารางที่ 4.19 ผลการศึกษาพบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ ด้านค่านิยมร่วม ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 2.98) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การทำงานเป็นทีมก่อให้เกิดการ

แบ่งปันความรู้ให้กับสมาชิกทีมงาน ($\bar{X}$ = 3.13) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ บุคลากรในหน่วยงานมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าให้กับหน่วยงานและกองทัพ และค่านิยมของบุคลากรในการรักเรียนใฝ่รู้จะทำให้บุคลากรมีการแสวงหาความรู้อยู่ตลอดเวลา ($\bar{X}$ = 2.87)

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ

4.1 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) ผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4.20

ตารางที่ 4.20 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปร	โครงสร้างองค์กร	ด้านกลยุทธ์	ด้านบุคลากร	ด้านรูปแบบการบริหาร	ด้านระบบการปฏิบัติงาน	ด้านทักษะการปฏิบัติงาน	ด้านค่านิยมร่วม	ระดับของความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้
ด้านโครงสร้างองค์กร		.601**	.448**	.492**	.397**	.380**	.397**	.543**
ด้านกลยุทธ์			.632**	.633**	.605**	.484**	.549**	.531**
ด้านบุคลากร				.615**	.597**	.495**	.496**	.345**
ด้านรูปแบบการบริหาร					.613**	.307**	.443**	.328**
ด้านระบบการปฏิบัติงาน						.490**	.524**	.445**
ด้านทักษะการปฏิบัติงาน							.447**	.454**
ด้านค่านิยมร่วม								.372**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.20 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นทั้งหมด 7 ตัว มีค่าเป็นบวก มีนัยสำคัญทางสถิติจำนวน 21 ค่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ .307-.633 แสดงว่า ตัวแปรต้นมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ตัวแปรต้นคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด คือ ด้านรูปแบบการบริหาร กับด้านกลยุทธ์ และคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำสุด คือ ด้านทักษะการปฏิบัติงาน กับด้านรูปแบบการบริหาร

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นกับตัวแปรตาม พบว่า ตัวแปรต้นทุกตัวมีความสัมพันธ์ทางบวกกับตัวแปรตาม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีทิศทางสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งหมายความว่าหากตัวแปรต้น ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านกลยุทธ์องค์กร ด้านบุคลากร ด้านรูปแบบการบริหาร ด้านระบบการปฏิบัติงาน ด้านทักษะการปฏิบัติงาน ด้านค่านิยมร่วม อยู่ในระดับมาก ก็จะทำให้ความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศอยู่ในระดับมากด้วย

4.2 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ เป็นการศึกษาว่าตัวแปรต้นทั้ง 7 ตัว สามารถร่วมกันพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติหรือไม่ และค้นหาตัวแปรต้นที่ดีในการพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ

4.2.1 เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคการถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Multiple Regression Analysis) ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังแสดงในตารางที่ 4.21

ตารางที่ 4.21 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบปกติ เมื่อใช้ระดับความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้เป็นตัวแปรตาม

ตัวแปรต้น	b	SE_b	Beta	t	Sig.
ด้านโครงสร้างองค์กร	.286	.045	.350	6.410**	.000
ด้านกลยุทธ์	.205	.055	.255	3.727**	.000
ด้านบุคลากร	-.095	.054	-.110	-1.775	.077
ด้านรูปแบบการบริหาร	-.104	.041	-.156	-2.523*	.012
ด้านระบบการปฏิบัติงาน	.157	.046	.181	3.419**	.001
ด้านทักษะการปฏิบัติงาน	.173	.049	.218	3.513**	.001
ด้านค่านิยมร่วม	.005	.043	-.006	.119	.906
$R = .658$	$SE_{est} = .24406$			$F = 22.581$	
$R^2 = .433$	$R^2_{adj} = .414$				

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.21 พบว่า ความสัมพันธ์ของชุดตัวแปรต้นกับตัวแปรตาม มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ เท่ากับ .658 ชุด ของตัวแปรต้นสามารถอธิบายความแปรปรวนที่เกิดขึ้น ในตัวแปรตามได้ร้อยละ 43.32 (R^2 = .433) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาผลการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์ของการถดถอยของตัวแปรต้นในรูปคะแนนมาตรฐาน (Beta) พบว่า ตัวแปรต้นมีค่า Beta สูงสุด คือ ด้านโครงสร้างองค์กร (Beta = .350) รองลงมา ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ (Beta = .255) ด้านทักษะการปฏิบัติงาน (Beta = .218) ด้านระบบการปฏิบัติงาน (Beta = .181) ด้านรูปแบบการบริหาร (Beta = -.156) ตามลำดับ

ผลจากการวิเคราะห์สามารถสรุปได้ว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านกลยุทธ์ ด้านทักษะการปฏิบัติงาน ด้านระบบการปฏิบัติงาน และด้านรูปแบบการบริหาร

4.2.2 เพื่อค้นหาตัวพยากรณ์ที่ดีในการพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังแสดงในตารางที่ 4.23

ตารางที่ 4.22 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน เมื่อใช้ระดับของความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้เป็นตัวแปรตาม

ตัวแปร	R	R^2	R^2_{change}	b	SE_b	Beta	t	Sig.
ด้านโครงสร้างองค์กร	.556	.309	.279	.285	.044	.349	6.517**	.000
ด้านกลยุทธ์	.640	.410	.012	.179	.052	.222	3.442**	.001
ด้านระบบการปฏิบัติงาน	.609	.371	.062	.159	.047	.200	3.367**	.001
ด้านทักษะการปฏิบัติงาน	.631	.398	.026	.143	.044	.165	3.232**	.001
ด้านรูปแบบการบริหาร	.653	.426	.017	-.122	.040	-.184	-3.083**	.002
R = .653	SE_{est}=.24364			F = 40.902				
R^2 = .426								

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.22 พบว่า ความสัมพันธ์ของชุดตัวแปรต้นกับตัวแปรตาม มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคุณ เท่ากับ .653 ชุดของตัวแปรต้นสามารถอธิบายแปรปรวนที่เกิดขึ้นในตัวแปรตามได้ร้อยละ 42.65 (R^2=.426) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาผลการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์ของการถดถอยของตัวแปรของตัวแปรต้นในรูปคะแนนมาตรฐาน (Beta) พบว่า ตัวแปรต้นที่มีค่า Beta สูงสุด คือ ด้านโครงสร้างองค์กร (Beta = .349) รองลงมา ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ (Beta = .222) ด้านระบบการปฏิบัติงาน (Beta = .200) ด้านทักษะการปฏิบัติงาน (Beta = .165) และด้านรูปแบบการบริหาร (Beta = -.184) ตามลำดับ

ผลจากการวิเคราะห์สามารถสรุปได้ว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านกลยุทธ์ ด้านระบบการปฏิบัติงาน ด้านทักษะการปฏิบัติงาน และด้านรูปแบบการบริหาร

ตอนที่ 5 ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง

4.1 ปัญหา และอุปสรรคต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ

เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของบุคลากรในกรมช่างอากาศ ซึ่งได้จากแบบสอบถามปลายเปิด เกี่ยวกับปัญหา และอุปสรรคต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ โดยสามารถแสดงรายละเอียด ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.23 ปัญหาและอุปสรรคต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ ด้านการแสวงหาความรู้

ลำดับ	ปัญหาและอุปสรรค	จำนวน
1	หน่วยงานขาดเครื่องมือหรือสถานที่ในการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ให้กับบุคลากร เช่น ห้องสมุด ตำรา เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น	6
2	ส่วนใหญ่บุคลากรจะค้นคว้าหาความรู้ในหน้าที่ตนรับผิดชอบเท่านั้น โดยไม่สนใจที่จะกระตือลือร้นค้นคว้าหาความรู้ด้านอื่น ๆ เพิ่มเติม	3
3	แหล่งค้นหาความรู้น้อยเกินไปหรือมีก็ไม่เพียงพอ	2
4	ขาดงบประมาณและบุคลากรที่มีความรู้	2
5	มีเวลาน้อย เนื่องจากไม่มีบุคลากรปฏิบัติงานด้านนี้โดยเฉพาะ	1
6	การแสวงหาความรู้เฉพาะด้านวิชาชีพ เฉพาะบุคคลไม่สามารถปฏิบัติงานได้ทุกคน	1
7	โอกาสในการให้บุคลากรเข้าศึกษาอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ของ ทอ.ยังจำกัดไม่เพียงพอ เพราะจำกัดด้วยงบประมาณ ควรเผยแพร่ความรู้หรือการเรียนผ่านทาง Intranet/Internet	1
8	ปัญหาครอบครัว หนี้สิน ทำให้ไม่มีเวลาและไม่สนใจหรือสร้างความพยายามในการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ถึงแม้ว่าในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่การงานของตนเองก็ตาม	1
9	บุคลากรมักไม่ใฝ่รู้ในระบบเทคโนโลยีสมัยใหม่ เพราะขาดแรงจูงใจ และเบื่อหน่ายเพราะระบบไม่ยุติธรรม	1
10	การแสวงหาความรู้ยังแสวงหาตามค่านิยมตนเอง โดยไม่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติ	1
11	ส่วนใหญ่ในการเข้าศึกษาอบรมบางหลักสูตร จะเปิดโอกาสให้กับผู้จบ นนอ. ส่วนที่มาจากนายทหารประทวนมักโดนกีดกันหรือไม่เข้าถึงข้อมูล	1
	รวม	**20**

จากตารางที่ 4.23 ปัญหาและอุปสรรคด้านการแสวงหาความรู้ พบว่า หน่วยงานขาดเครื่องมือหรือสถานที่ในการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ให้กับบุคลากร เช่น ห้องสมุด ตำรา เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น (ความถี่ = 6 ราย) รองลงมา ส่วนใหญ่บุคลากรจะค้นคว้าหาความรู้ในหน้าที่ตนรับผิดชอบเท่านั้น โดยไม่สนใจที่จะกระตือลือร้นค้นคว้าหาความรู้ด้านอื่น ๆ เพิ่มเติม (ความถี่ = 3 ราย)

ตารางที่ 4.24 ปัญหาและอุปสรรคต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ ด้านการสร้างความรู้

ลำดับ	ปัญหาและอุปสรรค	จำนวน
1	บุคลากรที่มีความสามารถในการเขียนตำรามีอยู่จำกัด ส่วนใหญ่จะมีความรู้มาก แต่ไม่สามารถรวบรวมเป็นระบบได้ หรือไม่มีบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้าน	4
2	มีเวลาน้อย เนื่องจากไม่มีบุคลากรที่รับผิดชอบโดยตรงในงานลักษณะนี้	3
3	ไม่เปิดอบรมหลักสูตรต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง	1
4	หมดแรงจูงใจ ไม่เห็นอนาคต ทำเท่าที่ทำได้ "คน" จึงไม่เร่งสร้างองค์ความรู้ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพให้ตนเองและองค์กร	1
5	ขาดผู้ริเริ่ม	1
6	ไม่มีการปรึกษาแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์กันระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน (ทำงานเป็นทีมมักล้มเหลว)	1
7	การสร้างความรู้ใหม่ ๆ ยังไม่กว้างขวางและไม่ต่อเนื่อง เหตุผลคือ ขาดการเสียสละ มักจะแสวงหาความรู้แบบตัวใครตัวมัน เพื่ออนาคตของใครของมัน	1
8	ความรู้ส่วนใหญ่ต้องศึกษาหาความรู้จะแสวงหาด้วยตนเองหรืออิงผู้มีอำนาจ ไม่มีแหล่งข้อมูลอ้างอิง	1
9	ในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เช่น กิจกรรม 5 ส. , กิจกรรม QCC.หรือกิจกรรมอื่น ๆ เป็นการกระทำกิจกรรมตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเท่านั้น แต่ในความเป็นจริงแล้ว นำมาใช้ประโยชน์ต่อหน่วยงานได้น้อยมาก	1
10	ขาดงบประมาณและบุคลากรที่มีความรู้	1
	รวม	15

จากตารางที่ 4.24 ปัญหาและอุปสรรค ด้านการสร้างความรู้ พบว่า บุคลากรที่มีความสามารถในการเขียนตำรามีอยู่จำกัด (ความถี่ = 4 ราย) และรองลงมา คือ มีเวลาน้อย เนื่องจากไม่มีบุคลากรที่รับผิดชอบโดยตรงในงานลักษณะนี้ (ความถี่ = 3 ราย)

ตารางที่ 4.25 ปัญหาและอุปสรรคต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ ด้านการจัดเก็บและค้นคืนความรู้

ลำดับ	ปัญหาและอุปสรรค	จำนวน
1	เครื่องมือ อุปกรณ์ สถานที่ มีไม่เพียงพอและไม่ทันสมัย	5
2	ระบบ Network และระบบสารสนเทศไม่สมบูรณ์ และขาดการใช้งานอย่างต่อเนื่อง	4
3	รูปแบบของงานที่หลากหลาย ไม่รู้จะจัดเก็บอย่างไร ทำไปแก้ไปดีกว่า แก้ปัญหาให้ผ่านไปวัน ๆ เพียงพอแล้ว ไม่เป็นระบบ	2
4	มีเวลาน้อยเนื่องจากไม่มีบุคลากรปฏิบัติงาน	1
5	หน่วยงานมีช่องทางในการติดต่อสื่อสารน้อยเกินไป ควรมีให้มากและส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม	1
6	ยังขาดบุคลากร, เครื่องมือ, และระบบเครือข่าย เนื่องจากปัญหาด้านงบประมาณเป็นตัวหลัก	1
7	พัสดุประเภทคอมพิวเตอร์ ยังคงจัดหายากในระบบทางราชการ ทำให้การจัดเก็บความรู้เพื่อใช้ในการพัฒนาจึงทำได้ในระดับหนึ่งเท่านั้น ดังนั้นการค้นหาความรู้จึงถูกจำกัด	1
8	ไม่มีการบันทึกองค์ความรู้ที่ตนเองเคยประสบมา เพื่อถ่ายทอดให้คนรุ่นหลังได้ศึกษาต่อไป จะได้เป็นแนวทางที่จะพิจารณาปฏิบัติตามหรือควรหลีกเลี่ยง	1
9	ข้อมูลต่าง ๆ ยังไม่มีการแปลเป็นภาษาที่ทุกคนเข้าใจได้โดยง่าย	1
10	ในต่างจังหวัดหรือหน่วยที่ขึ้นตรง มีการดำเนินการที่ล่าช้า ลักษณะเหมือนไกลปืนเที่ยง	1
11	ไม่สามารถจัดเก็บความรู้ให้ทันสมัยได้ คอมพิวเตอร์ก็มีแต่ไม่รู้จักนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์	1
	รวม	**19**

จากตารางที่ 4.25 ปัญหาและอุปสรรค ด้านการจัดเก็บและค้นคืนความรู้ พบว่า เครื่องมือ อุปกรณ์ สถานที่ มีไม่เพียงพอและไม่ทันสมัย (ความถี่ = 5 ราย) และรองลงมา คือ ระบบ Network และระบบสารสนเทศไม่สมบูรณ์และขาดการใช้งานอย่างต่อเนื่อง (ความถี่ = 4 ราย)

ตารางที่ 4.26 ปัญหาและอุปสรรคต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ ด้านการถ่ายทอดและใช้ประโยชน์จากความรู้

ลำดับ	ปัญหาและอุปสรรค	จำนวน
1	ขาดบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์	5
2	งบประมาณมีไม่เพียงพอ	3
3	ยังไม่มีการประสานกับสถาบันภายนอกที่มีความรู้สมัยใหม่มาให้ความรู้ และไม่เชิญผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์มาถ่ายทอดความรู้สู่ผู้ปฏิบัติงาน	2
4	มีเวลาน้อยเนื่องจากไม่มีบุคลากรปฏิบัติงาน	1
5	บุคลากรมีการแสดงออกน้อย และติดต่อสื่อสารกันในหน้าที่มีน้อย	1
6	บางคนมีความพร้อมในการถ่ายทอด แต่ผู้รับการถ่ายทอดขาดความสนใจที่จะรับข้อมูล	1
7	ค่านิยมในการเก็บทุกอย่างไว้กับตัว ไม่บอกใคร ทำได้คนเดียว	1
8	ไม่มีการบันทึกความรู้ไว้จึงไม่สามารถนำความรู้มาถ่ายทอดหรือใช้ประโยชน์ได้	1
	รวม	**15**

จากตารางที่ 4.26 ปัญหาและอุปสรรค ด้านการถ่ายทอดและใช้ประโยชน์จากความรู้ พบว่า ขาดบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ (ความถี่ = 5 ราย) รองลงมา คือ งบประมาณมีไม่เพียงพอ (ความถี่ = 3 ราย)

4.2 ข้อเสนอแนะต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ

ตารางที่ 4.27 ข้อเสนอแนะต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ ด้านการแสวงหาความรู้

ลำดับ	ข้อเสนอแนะ	จำนวน
1	ควรจัดให้บุคลากรไปศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ในสายงานที่ตนเองปฏิบัติอยู่ และควรจัดให้มีการศึกษาดูงานระหว่างเหล่าทัพและบริษัทของเอกชนต่าง ๆ	7
2	ควรจัดให้มีการอบรมโครงการต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับบุคลากร และควรมีการฝึกอบรมบุคลากรในกรมช่างอากาศให้มากกว่าเดิม ควรมีกระบวนการทำงานในรูปแบบที่เป็นระบบ	6
3	ควรส่งเสริมให้ร่วมกิจกรรมต่าง ๆ และสร้างแรงกระตุ้นให้ จนท.ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองให้มากขึ้น โดยควรจัดให้มีการเพิ่มศักยภาพทางความคิดสร้างสรรค์ และควรหาแหล่งเพิ่มความรู้ให้ข้าราชการด้วยการแสวงหาความรู้จากภายนอกหน่วยงานบ้าง	3
4	ฝึกงานหรือหาความรู้ในหน้าที่หรือเรียนรู้สายงานที่ตนเองปฏิบัติอยู่เสมอ	2
5	หาผู้ฝึกสอนมาแนะนำข้าราชการและลูกจ้าง	2
6	ปลูกฝังจิตสำนึกในการใฝ่เรียนรู้และแสวงหาด้วยตนเอง	2
7	ให้ประชุมหารือกันในทุกสัปดาห์อย่างน้อย สัปดาห์ละ 1 ครั้ง ก็ยังดี เพื่อที่จะได้รับความรู้และข้อเสนอแนะที่ดีกับบุคคลที่นำเสนอ	1
8	ผู้บังคับบัญชาควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหาความรู้ให้มากขึ้น	1
9	ควรจัดหาอุปกรณ์ให้เพียงพอต่อการใช้งาน	1
10	ควรให้บุคลากรสับเปลี่ยนหมุนเวียนกันในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อเป็นการหาประสบการณ์และทำความรู้จักหน่วยงานต่าง ๆ	1
	รวม	**26**

จากตารางที่ 4.27 ข้อเสนอแนะ ด้านการแสวงหาความรู้ พบว่า ควรจัดให้บุคลากรไปศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ในสายงานที่ตนเองปฏิบัติอยู่ และควรจัดให้มีการศึกษาดูงานระหว่างเหล่าทัพและบริษัทของเอกชนต่าง ๆ (ความถี่ = 7 ราย) รองลงมา คือ ควรจัดให้มีการฝึกอบรมโครงการต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับบุคลากร (ความถี่ = 6 ราย)

ตารางที่ 4.28 ข้อเสนอแนะต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ ด้านการสร้างความรู้

ลำดับ	ข้อเสนอแนะ	จำนวน
1	ควรที่จะจัดฝึกอบรมด้านต่าง ๆ ให้กับบุคลากร เช่น ด้านคอมพิวเตอร์ โปรแกรมต่าง ๆ ฝึกทักษะทางช่างเทคนิคที่เกี่ยวกับงานในหน่วยงาน	8
2	ควรจัดให้มีบุคลากรที่มีความรู้ หรือจัดหาผู้ชำนาญการมาถ่ายทอดความรู้ อย่างสม่ำเสมอ	5
3	ต้องพัฒนาตนเองก่อน อยู่ที่ตัวเองต้องมีจิตใจใฝ่เรียนรู้	4
4	ควรส่งเสริมให้บุคลากรประดิษฐ์คิดค้นเกี่ยวกับสายงานที่ปฏิบัติงานอยู่	3
5	ควรมีเครื่องมือ (Internet) หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ ไว้ศึกษาค้นคว้าอย่างมีประสิทธิภาพ	3
6	การคิดหาแนวทางการปฏิบัติงานให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ	2
7	การให้ความรู้เพิ่มเติมและให้ความรู้ที่ทันสมัย ในการนำความรู้มาสร้างเป็นแนวคิดใหม่จนเกิดปัญญา	2
8	หน่วยงานต้องมีการประชุมเพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานได้แลกเปลี่ยนความคิดและข้อเสนอแนะในแต่ละวันก่อนมีละมีการปฏิบัติงาน	1
9	ต้องมีการรวบรวมข้อมูลพื้นฐานถึงจะสามารถต่อยอดความรู้ใหม่ ๆ ได้	1
10	เปิดหลักสูตรให้ผู้ปฏิบัติได้เรียนรู้ให้กว้างขวาง เน้นผลสัมฤทธิ์เป็นหลัก	1
11	ควรมีการรวบรวมข้อมูลข่าวสารในทางอินเตอร์เน็ตเป็นการเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารระหว่างหน่วยต่าง ๆ	1
12	ควรจัดหาตำราและหาข้อมูลให้เพียงพอ	1
	รวม	**32**

จากตารางที่ 4.28 ข้อเสนอแนะ ด้านการสร้างความรู้ พบว่า ควรที่จะจัดฝึกอบรมด้านต่าง ๆ ให้กับบุคลากร เช่น ด้านคอมพิวเตอร์ โปรแกรมต่าง ๆ ฝึกทักษะทางช่างเทคนิคที่เกี่ยวกับงานในหน่วยงาน (ความถี่ = 8 ราย) รองลงมา คือ ควรจัดให้มีบุคลากรที่มีความรู้หรือผู้ชำนาญการมาถ่ายทอดความรู้อย่างสม่ำเสมอ (ความถี่ = 5 ราย)

ตารางที่ 4.29 ข้อเสนอแนะต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ ด้านการจัดเก็บและค้นคืนความรู้

ลำดับ	ข้อเสนอแนะ	จำนวน
1	ควรจัดทำสื่อการเรียนรู้และระบบสารสนเทศที่เป็นระบบ เช่นจัดทำห้องสมุดตามแผนกในรูปแบบดิจิตอล การจัดเก็บข้อมูลงานต่าง ๆ ควรเก็บไว้ในระบบคอมพิวเตอร์และใช้ระบบ LAN หรืออินเทอร์เน็ตในการสืบค้นข้อมูลต่าง ๆ	17
2	ควรจัดหาครูฝึกสอนมาแนะนำวิธีในการจัดเก็บข้อมูลหรือความรู้ต่าง ๆ ให้กับบุคลากรในหน่วยงาน	3
3	ควรมีการรวบรวมความรู้โดยทำเป็นสมุดบันทึกเพื่อรวบรวมข้อมูลที่สำคัญและจัดเป็นหมวดหมู่	2
4	เครื่องมือในการปฏิบัติงานต้องมีอย่างเพียงพอและตอบสนองความต้องการ	1
5	ต้องมีความรู้ที่มากพอ ที่จะจัดเก็บ	1
6	ควรปฏิบัติโดยสม่ำเสมอ	1
	รวม	**25**

จากตารางที่ 4.29 ข้อเสนอแนะ ด้านการจัดเก็บและค้นคืนความรู้ พบว่า ควรจัดทำสื่อการเรียนรู้และระบบสารสนเทศที่เป็นระบบ เช่นจัดทำห้องสมุดตามแผนกในรูปแบบดิจิตอล การจัดเก็บข้อมูลงานต่าง ๆ ควรเก็บไว้ในระบบคอมพิวเตอร์และใช้ระบบ LAN หรืออินเทอร์เน็ตในการสืบค้นข้อมูลต่าง ๆ (ความถี่ = 17 ราย) รองลงมา คือ ควรจัดหาครูฝึกสอนมาแนะนำวิธีในการจัดเก็บข้อมูลหรือความรู้ต่าง ๆ ให้กับบุคลากรในหน่วยงาน (ความถี่ = 3 ราย)

ตารางที่ 4.30 ข้อเสนอแนะต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ ด้านการถ่ายทอดและใช้ประโยชน์จากความรู้

ลำดับ	ข้อเสนอแนะ	จำนวน
1	คัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ให้มาช่วยฝึกอบรมหรือถ่ายทอดความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่อย่างต่อเนื่องและได้มาตรฐาน	10
2	ควรถ่ายทอดความรู้ของตัวบุคคล โดยวิธีบอกต่อแนะนำกันและแสดงวิธีการทำงาน	5
3	ส่งเสริมให้รักการเรียนหรือการพัฒนาในสายอาชีพที่ตนเองปฏิบัติ	2
4	ควรนำความรู้มาใช้ประโยชน์ต่อตัวเรา บุคคลอื่นและนำมาได้ใช้ประโยชน์ในระบบการปฏิบัติงาน เช่น งานด้านการซ่อมบำรุงต่าง ๆ ที่จำเป็น	1
5	จัดสัมมนาและมีการพบปะสังสรรค์แลกเปลี่ยนความคิด	1
6	เพิ่มการจัดทำตำรา การอบรม โดยบุคลากรที่มีความรู้และความชำนาญ	1
7	ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสผู้ใกล้เกษียณอายุราชการถ่ายทอดความรู้แก่คนรุ่นใหม่	1
8	ต้องมีสารสนเทศหรือระบบ IT ให้มากพอ	1
9	ให้มีการนำเอาสิ่งประดิษฐ์มาเผยแพร่ให้บุคคลอื่นได้รับรู้และนำมาจัดเก็บให้เป็นระบบ	1
10	ผู้บังคับบัญชาควรมีแนวทางและสร้างโอกาสให้กับผู้ที่มีประสบการณ์สามารถแสดงออกได้	1
11	ควรเปิดให้มีการถ่ายทอดความรู้แบบเชิงลึก มองมุมกว้างให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นในทางทัศนคติส่วนตัว	1
	รวม	**25**

จากตารางที่ 4.30 ข้อเสนอแนะ ด้านการถ่ายทอดและใช้ประโยชน์จากความรู้ ควรคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ให้มาช่วยฝึกอบรมหรือถ่ายทอดความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่อย่างต่อเนื่องและได้มาตรฐาน (ความถี่ = 10 ราย) รองลงมา คือ ควรถ่ายทอดความรู้ของตัวบุคคล โดยวิธีบอกต่อแนะนำกันและแสดงวิธีการทำงาน (ความถี่ = 5 ราย)

บทที่ 5
สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษา "ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ" และได้นำเสนอประเด็นสำคัญจำแนกเป็น 3 ส่วน คือ สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ มีรายละเอียด ดังนี้

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ คือ

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ

1.1.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ

1.1.3 เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

1.2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรของกรมช่างอากาศ ปี 2550 จำนวน 2,734 คน

1.2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรของกรมช่างอากาศ ปี 2550 จำนวน 337 คน แยกเป็นบุคลากรที่สังกัดกรมช่างอากาศ จำนวน 10 กอง ได้แก่ กองบังคับการ จำนวน 17 คน กองบริการ จำนวน 35 คน กองวิทยาการ จำนวน 19 คน กองโรงงาน จำนวน 44 คน กองซ่อมอากาศยาน1 จำนวน 35 คน ซ่อมอากาศยาน2 จำนวน 35 คน กองซ่อมเครื่องยนต์ จำนวน 46 คน กองซ่อมบริภัณฑ์ จำนวน 47 คน กองพัสดุช่างอากาศ จำนวน 31 คน กองพัสดุเชื้อเพลิง จำนวน 25 คน จากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling)

1.2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและคุณภาพเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรกรมช่างอากาศ เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ และระดับของความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยระดับบุคคล ได้แก่ อายุงาน, ยศ, ตำแหน่ง, และระดับการศึกษา มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ ได้แก่ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ การถ่ายทอดและใช้ประโยชน์จากความรู้ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 19 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านกลยุทธ์ ด้านบุคลากร ด้านรูปแบบการบริหาร ด้านระบบการปฏิบัติงาน ด้านทักษะการปฏิบัติงาน และด้านค่านิยมร่วม เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 39 ข้อ

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรค รวมถึงข้อเสนอแนะของบุคลากรภายในกรมช่างอากาศต่อการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร ซึ่งเป็นคำถามแบบปลายเปิด (Open Ended) และเลือกตอบ

แบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.939

1.2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการแจกจ่ายแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง โดยขอความร่วมมือจากข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของกรมช่างอากาศ จำนวน 337 ชุด และทิ้งระยะเวลาสำหรับกรอกแบบสอบถามจำนวน 1 สัปดาห์ และได้แบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 337 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

1.2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยวิเคราะห์ข้อมูลระดับบุคคลโดยใช้ ความถี่ ร้อยละ วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อม และระดับความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ โดยใช้ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้กับระดับความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ โดยใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน และวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ โดยใช้สถิติการถดถอยพหุคูณแบบปกติ และแบบขั้นตอน สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ ใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหาโดยหาค่าความถี่

1.3 ผลการวิจัย

1.3.1 ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไป

ผลการวิจัย พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 70.62 และเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 29.38 ระดับชั้นยศ มากที่สุด คือ จ่าอากาศตรี-พันจ่าอากาศเอก คิดเป็นร้อยละ 33.23 น้อยที่สุด นาวาอากาศเอกหรือสูงกว่า คิดเป็นร้อยละ 1.78 ระดับตำแหน่งมากที่สุด คือ ผู้ปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 84.57 น้อยที่สุด คือ อื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 4.45 อายุงานมากที่สุด คือ อายุงาน 26 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 35.02 อายุงานน้อยที่สุด คือ 6–15 ปี และ16–25 ปี คิดเป็นร้อยละ 21.36 ระดับการศึกษามากที่สุด คือ ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 37.09 น้อยที่สุด คือ สูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 5.34 หน่วยงานที่สังกัดมากที่สุด คือ กองซ่อมบริภัณฑ์ คิดเป็นร้อยละ 13.95 และน้อยที่สุด คือ กองบังคับการ คิดเป็นร้อยละ 5.04

1.3.2 ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์

1) ผลการศึกษาระดับความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ

ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวม ความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 2.60) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การแสวงหาความรู้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 2.79) และมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การสร้างความรู้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 2.53)

ด้านการแสวงหาความรู้ ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมมีความพร้อมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 2.79) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานมักปรึกษากับผู้บังคับบัญชา ($\bar{X}$ = 2.96) และมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ก่อนการปฏิบัติงานได้มีการรวบรวมความรู้จากเอกสารเทคนิค (T.O.) ($\bar{X}$ = 2.50)

ด้านการสร้างความรู้ ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวม มีความพร้อมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 2.53) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กรมช่างอากาศมีการนำกิจกรรมการพัฒนา เช่น กิจกรรม 5 ส, กิจกรรม QCC ฯลฯ มาใช้แก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ =

2.67) และมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ในกรมช่างอากาศได้จัดให้บุคลากรสับเปลี่ยนงานกันทำในหน้าที่ต่าง ๆ ($\bar{X}$ = 2.29)

ด้านการจัดเก็บและค้นคืนความรู้ ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวม มีความพร้อมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 2.54) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หน่วยงานสนับสนุนให้มีการสร้างระบบที่รวบรวมข้อมูล (ฐานข้อมูล) เพื่อจัดเก็บข้อมูลต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 2.77) และมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ในกรมช่างอากาศได้มีการส่งเสริมให้บุคลากรได้ใช้ความรู้และประสบการณ์ในการเขียนบทความและคู่มือการปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 2.35)

ด้านการถ่ายทอดและใช้ประโยชน์จากความรู้ ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวม มีความพร้อมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 2.56) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หากมีข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานได้ปรึกษาปัญหาเหล่านั้นกับเพื่อนร่วมงานพร้อมทั้งหาทางแก้ไข ($\bar{X}$ = 2.85) และมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ หน่วยงานส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการคิดค้นประดิษฐ์นวัตกรรมใหม่ ๆ ($\bar{X}$ = 2.31)

2) ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ

ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวม ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 2.89) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านค่านิยมร่วม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 2.98) และมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านทักษะการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 2.67)

ด้านโครงสร้างองค์กร ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 2.86) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การทำงานแบบทีมงานในกรมช่างอากาศส่งผลให้บุคลากรได้แสวงหาความรู้ซึ่งกันและกัน ($\bar{X}$ = 2.93) และมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ หากเป็นตัวแทนของหน่วยงานในการเข้าร่วมโครงการต่าง ๆ ที่จัดขึ้น บุคลากรสามารถนำความรู้และประสบการณ์มาถ่ายทอดให้บุคคลอื่นเรียนรู้ได้ ($\bar{X}$ = 2.78)

ด้านกลยุทธ์ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 2.85) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การดำเนินงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วง ส่งผลให้บุคลากรได้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น ($\bar{X}$ = 2.98) และมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานได้มีการวางแผนการปฏิบัติงานในหน่วยงานร่วมกัน ($\bar{X}$ = 2.76)

ด้านบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 2.89) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การจัดสภาพแวดล้อมในที่ทำงานให้น่าอยู่ส่งผลให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ ($\bar{X}$ = 3.08) และมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ หน่วยงานแต่งตั้งเข้าเป็นคณะกรรมการกิจกรรม 5 ส.หรือกิจกรรม QCC มักจะตอบรับและให้ความร่วมมือ ($\bar{X}$ = 2.79)

ด้านรูปแบบการบริหาร ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 2.97) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บังคับบัญชาหน่วยงานสนับสนุนให้ท่านปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ ($\bar{X}$ = 3.04) และมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บังคับบัญชาหน่วยงานกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และสร้างความรู้ใหม่ ๆ ($\bar{X}$ = 2.86)

ด้านระบบการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 2.88) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ระบบพัสดุของหน่วยงานที่ทันสมัย จะส่งผลต่อระบบการซ่อมบำรุงภายในหน่วยงานเป็นไปได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว ($\bar{X}$ = 3.02) และมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ รายงานงบประมาณประจำปีที่หน่วยงานจัดขึ้น สามารถนำมาเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนการปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 2.70)

ด้านทักษะการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 2.67) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บุคลากรสามารถจัดลำดับขั้นตอนของเอกสารและข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ และบุคลากรมีทักษะในการแสวงหาความรู้จากหนังสือ ตำรา หรือสื่ออินเตอร์เน็ตอื่น ๆ ($\bar{X}$ = 2.77) และมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ บุคลากรมีทักษะในการเขียนรายงานการประชุมเพื่อช่วยในการจัดเก็บความรู้ที่สำคัญจากการประชุม ($\bar{X}$ = 2.53)

ด้านค่านิยมร่วม ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 2.98) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ค่านิยมในการทำงานเป็นทีมก่อให้เกิดการแบ่งปันความรู้ให้กับสมาชิกทีมงาน ($\bar{X}$ = 3.13) และมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ บุคลากรในหน่วยงานมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าให้กับหน่วยงานและกองทัพ ($\bar{X}$ = 2.87)

1.3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้กับระดับความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ

ผลการวิจัย พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นทั้ง 7 ตัว มีค่าเป็นบวก มีนัยสำคัญทางสถิติจำนวน 21 ค่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ .307 - .633 ตัวแปรต้นคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด คือ ด้านรูปแบบการบริหาร กับด้านกลยุทธ์ และคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำสุด คือ ด้านทักษะการปฏิบัติงาน กับด้านรูปแบบการบริหาร

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นกับตัวแปรตาม พบว่า ตัวแปรต้นทุกตัวมีความสัมพันธ์ทางบวกกับตัวแปรตาม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีทิศทางสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งหมายความว่าหากตัวแปรต้น ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านกลยุทธ์ ด้านบุคลากร ด้านรูปแบบการบริหาร ด้านระบบการปฏิบัติงาน ด้านทักษะการปฏิบัติงาน และด้านค่านิยมร่วม อยู่ในระดับมาก ก็จะทำให้ความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศอยู่ในระดับมากด้วย

1.3.4 การค้นหาตัวพยากรณ์ที่ดีในการพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ

1) ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคการถดถอยพหุคูณแบบปกติ จากผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ของชุดตัวแปรต้นกับตัวแปรตาม มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .658 สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนที่เกิดขึ้นในตัวแปรตามได้ร้อยละ 43.32 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาผลการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์ของการถดถอยของตัวแปรต้นในรูปคะแนนมาตรฐาน (Beta) เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ พบว่า ตัวแปรต้นที่มีค่า Beta สูงสุด คือ ด้านโครงสร้างองค์กร รองลงมา ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านทักษะการปฏิบัติงาน ด้านระบบการปฏิบัติงาน ด้านรูปแบบการบริหาร ตามลำดับ

2) ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ เพื่อค้นหาตัวแปรต้นที่ดีในการพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัย พบว่า ความสัมพันธ์ของชุดตัวแปรต้นกับตัวแปรตามมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ เท่ากับ .653 สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนที่เกิดขึ้นในตัวแปรตาม ได้ร้อยละ 42.65 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และที่ระดับ .05

เมื่อพิจารณาผลการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์ของการถดถอยของตัวแปรต้นในรูปคะแนนมาตรฐาน (Beta) เพื่อค้นหาตัวแปรต้นที่ดีในการพยากรณ์ พบว่า ตัวแปรต้นที่มีค่า Beta สูงสุด คือ ด้านโครงสร้างองค์กร รองลงมา ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านระบบการปฏิบัติงาน ด้านทักษะการปฏิบัติงาน และด้านรูปแบบการบริหาร ตามลำดับ จึงสามารถสรุปได้ว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความ

พร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านกลยุทธ์ ด้านระบบการปฏิบัติงาน ด้านด้านทักษะการปฏิบัติงาน และรูปแบบการบริหาร

1.3.5 ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ พบว่า

ด้านการแสวงหาความรู้ ปัญหาและอุปสรรค พบว่า หน่วยงานขาดเครื่องมือหรือสถานที่ในการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ให้กับบุคลากร เช่น ห้องสมุด ตำรา เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น (ความถี่ = 6 ราย) และรองลงมา คือ ส่วนใหญ่บุคลากรจะค้นคว้าหาความรู้ในหน้าที่ตนรับผิดชอบเท่านั้น โดยไม่สนใจที่จะกระตือรือร้นค้นคว้าหาความรู้ด้านอื่น ๆ เพิ่มเติม (ความถี่ = 3 ราย)

ส่วนข้อเสนอแนะพบว่า ควรจัดให้บุคลากรไปศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ในสายงานที่ตนเองปฏิบัติอยู่ และควรจัดให้มีการศึกษาดูงานระหว่างเหล่าทัพหรือบริษัทของเอกชนต่าง ๆ (ความถี่ = 7 ราย) และรองลงมา คือ ควรจัดให้มีการฝึกอบรมโครงการต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับบุคลากร (ความถี่ = 6 ราย)

ด้านการสร้างความรู้ ปัญหาและอุปสรรค พบว่า บุคลากรที่มีความสามารถในการเขียนตำรามีอยู่จำกัด (ความถี่ = 4 ราย) และรองลงมา คือ มีเวลาน้อยเนื่องจากไม่มีบุคลากรที่รับผิดชอบโดยตรงในงานลักษณะนี้ (ความถี่ = 3 ราย)

ข้อเสนอแนะ พบว่า ควรที่จะจัดฝึกอบรมด้านต่าง ๆ ให้กับบุคลากร เช่น ด้านคอมพิวเตอร์ โปรแกรมต่าง ๆ ฝึกทักษะทางช่างเทคนิคที่เกี่ยวกับงานในหน่วยงาน (ความถี่ = 8 ราย) รองลงมา คือ ควรจัดให้มีบุคลากรที่มีความรู้หรือผู้ชำนาญการมาถ่ายทอดความรู้อย่างสม่ำเสมอ (ความถี่ = 5 ราย)

ด้านการจัดเก็บและค้นคืนความรู้ ปัญหาและอุปสรรค พบว่า เครื่องมืออุปกรณ์ สถานที่ มีไม่เพียงพอและไม่ทันสมัย (ความถี่ = 5 ราย) และรองลงมา คือ ระบบ Network และระบบสารสนเทศไม่สมบูรณ์และขาดการใช้งานอย่างต่อเนื่อง (ความถี่ = 4 ราย)

ข้อเสนอแนะ พบว่า ควรจัดทำสื่อการเรียนรู้และระบบสารสนเทศที่เป็นระบบ เช่นจัดทำห้องสมุดตามแผนกในรูปแบบดิจิตอล การจัดเก็บข้อมูลงานต่าง ๆ ควรเก็บไว้ในระบบคอมพิวเตอร์และใช้ระบบ LAN หรืออินเทอร์เน็ตในการสืบค้นข้อมูลต่าง ๆ (ความถี่ = 17 ราย) รองลงมา คือ ควรจัดหาครูฝึกสอนมาแนะนำวิธีในการจัดเก็บข้อมูลหรือความรู้ต่าง ๆ ให้กับบุคลากรในหน่วยงาน (ความถี่ = 3 ราย)

ด้านการถ่ายทอดและใช้ประโยชน์จากความรู้ ปัญหาและอุปสรรค พบว่า **ขาดบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ (ความถี่ = 5 ราย) รองลงมา คือ งบประมาณมีไม่เพียงพอ** (ความถี่ = 3 ราย)

ข้อเสนอแนะ พบว่า ควรคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ให้มาช่วยฝึกอบรมหรือถ่ายทอดความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่อย่างต่อเนื่องและได้มาตรฐาน **(ความถี่ = 10 ราย) รองลงมา คือ ควรถ่ายทอดความรู้ของตัวบุคคล โดยวิธีบอกต่อแนะนำกันและ** แสดงวิธีการทำงาน (ความถี่ = 5 ราย)

2. อภิปรายผล

จากการศึกษาวิจัย สามารถอภิปรายผลโดยแยกประเด็นตามวัตถุประสงค์ได้ดังนี้

2.1 ระดับความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ

2.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่าง

2.3 ข้อเสนอแนะในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ

2.1 ระดับความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ

ระดับความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ อยู่ในระดับมาก โดยด้านการแสวงหาความรู้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการถ่ายทอดและใช้ประโยชน์จากความรู้ ด้านการจัดเก็บและค้นคืนความรู้ และด้านการสร้างความรู้ ตามลำดับ

2.1.1 ด้านการแสวงหาความรู้

ด้านการแสวงหาความรู้ เป็นความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ ซึ่งผลการวิเคราะห์ พบว่า ระดับความคิดเห็นอยู่ระดับมาก อันเนื่องมาจาก ในการปฏิบัติงานเมื่อเกิดปัญหาหรือข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน บุคลากรมักปรึกษาปัญหาเหล่านั้นกับผู้บังคับบัญชา อาจจะเป็นการปรึกษาปัญหาโดยหน้าที่หรือปรึกษาปัญหาเหล่านั้นโดยส่วนตัว จึงทำให้เกิดการแก้ปัญหาร่วมกัน ซึ่งนำมาสู่การแสวงหาความรู้ภายในตัวบุคคล นอกจากนี้ยังเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสวงหาความรู้หรือประสบการณ์จากบุคลากรด้วยกันเองได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธีรารัตน์ มหาทรัพย์ (2551 :บทคัดย่อ) ศึกษา การดำเนินงานและกระบวนการจัดการความรู้ของหน่วยงานบริหารกรมอนามัย ซึ่งพบว่า การกำเนิดความรู้เป็นการสั่งสมประสบการณ์และความรู้ที่ได้รับจากการทำงานประจำวันและการเข้าร่วมประชุมอบรมตามแต่ที่ได้มีโอกาสได้ไปเข้าร่วม นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ นันทรัตน์ ศรีนุ่นวิเชียร (2548 : 88) ซึ่งศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลของกลุ่มงาน

พยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร พบว่า พยาบาลประจำการมีการรับรู้การจัดการความรู้ด้านการแสวงหาความรู้ โดยพยาบาลประจำการมีการรับรู้เกี่ยวกับการให้ความรู้แก่บุคลากรทางการพยาบาลโดยการสอนงาน การฝึกอบรม ประชุม มีการเปิดรับข่าวสารความรู้จากภายนอกองค์การ และสอดคล้องงานวิจัยของ จิราพร ชายสวัสดิ์ (2550 : บทคัดย่อ) ซึ่งศึกษาเรื่องการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 พบว่า ขั้นตอนการสร้างความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 1 เป็นการแสวงหาความรู้จากโครงการที่เสนอขออนุมัติและแผนการดำเนินงานที่เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติงานในหน้าที่

2.1.2 ด้านการสร้างความรู้

ด้านการสร้างความรู้ เป็นความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ ซึ่งผลการวิเคราะห์ พบว่า ความคิดเห็นอยู่ระดับมาก อันเนื่องมาจาก กรมช่างอากาศได้นำกิจกรรมการพัฒนา เช่น กิจกรรม 5 ส.หรือกิจกรรม QCC. มาใช้เพื่อแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน บุคลากรสามารถนำความรู้หรือวิธีการต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในกิจกรรม คิวซีซี จึงเป็นการเสริมสร้างความรู้ให้เพิ่มขึ้นได้ อย่างไรก็ตามผลการศึกษาพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยในประเด็นนี้ ได้แก่ กรมช่างอากาศได้จัดให้บุคลากรสับเปลี่ยนงานกันทำในหน้าที่ต่าง ๆ อยู่ในระดับน้อย กล่าวได้ว่า ถึงแม้หน่วยงานจะมีการนำความรู้มาสร้างเป็นความรู้ใหม่ ๆ โดยผ่านกิจกรรมการพัฒนาดังกล่าวแล้ว ความรู้ต่าง ๆ ก็ยังเกิดขึ้นได้เฉพาะกลุ่ม ซึ่งการสับเปลี่ยนงานกันทำในหน้าที่ต่าง ๆ นั้น บุคลากรจะมีโอกาสถ่ายทอดความรู้ผ่านตัวบุคคลได้เป็นอย่างดี โดยผ่านกิจกรรมการพัฒนาต่าง ๆ หากพิจารณาข้อเสนอของ ภราดร จินดาวงศ์ (2549 : 56) เกี่ยวกับเครื่องมือที่ใช้ถ่ายทอดความรู้จะพบว่าระบบการสับเปลี่ยนงานเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่ง ซึ่งช่วยให้เกิดความเข้าใจในการจัดการความรู้ ซึ่งตามความเป็นจริงแล้ว ความสามารถของคนเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญยิ่ง ดังที่ น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547 : 17) ได้อธิบายว่าองค์ประกอบแรกของการจัดการความรู้ คือ คนและการพัฒนาคนในองค์การมีความสำคัญเป็นอันดับแรก ความสำเร็จของการจัดการความรู้เกิดจากการผสมผสานของคน กระบวนการ และเทคโนโลยี

2.1.3 ด้านการจัดเก็บและค้นคืนความรู้

ด้านการจัดเก็บและค้นคืนความรู้ เป็นความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ ซึ่งผลการวิเคราะห์ พบว่า ความคิดเห็นอยู่ระดับมาก อันเนื่องมาจากหน่วยงานมีการสนับสนุนให้มีการสร้างระบบที่รวบรวมข้อมูลเพื่อจัดเก็บข้อมูลต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน เช่น มีการรายงานผลการปฏิบัติงานประจำเดือน รายงานข้อขัดข้องต่าง ๆ เป็นต้น นอกจากนี้บุคลากรสามารถใช้อินเตอร์เน็ตเพื่อช่วยในการสืบค้นข้อมูลต่าง ๆ ได้ โดยอาศัยช่องทางในการค้นหาความรู้ คือ ช่องทางการค้นหาจากตำรา เอกสารเทคนิคและค้นหาผ่านระบบ

อินเตอร์เน็ต นอกจากนี้กรมช่างอากาศยังมีการพัฒนาด้านการซ่อมบำรุงโดยจัดให้มีการใช้ระบบเอกสารเทคนิคแบบออนไลน์ ซึ่งช่วยให้บุคลากรค้นหาเอกสารเทคนิคได้สะดวกและรวดเร็วขึ้น ทั้งนี้เป็นไปตามที่ ดำรงค์ วัฒนา (2549 : 372) ได้กล่าวว่า การนำไอซีทีและระบบการจัดการความรู้จึงเป็นยุทธวิธีที่จำเป็นสำหรับองค์การในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และเมื่อพิจารณาเทียบเคียงกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชริยา จันทร์อินทร์ (2550 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาเรื่อง การศึกษาความพร้อมในการนำระบบการจัดการความรู้มาใช้ในมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ พบว่าบุคลากรของมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์มีความพร้อม ด้านการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศอยู่ในระดับมาก และนันทรัตน์ ศรีนุ่นวิเชียร (2548 : 88) ซึ่งศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลของกลุ่มงานพยาบาลโรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ พบว่าพยาบาลประจำการมีการรับรู้การจัดการความรู้ด้านการจัดเก็บและสืบค้นความรู้ คือ พยาบาลประจำการได้รับความสะดวกต่อการค้นหาความรู้ได้อย่างถูกต้องและทันเวลา มีความสามารถในการใช้ช่องทางการสืบค้นความรู้

2.1.4 ด้านการถ่ายทอดและใช้ประโยชน์จากความรู้

ด้านการถ่ายทอดและใช้ประโยชน์จากความรู้ เป็นความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ ซึ่งผลการวิเคราะห์ พบว่า ความคิดเห็นอยู่ระดับมาก อันเนื่องมาจาก บุคลากรได้ปรึกษาหารือถึงข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานร่วมกันกับเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ พร้อมทั้งหาทางแก้ไขปัญหาเหล่านั้นร่วมกัน จึงทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ร่วมกันระหว่างเพื่อนร่วมงานเดียวกัน นอกจากนี้ยังมีการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่ได้จากการปรึกษาหารือและแก้ไขปัญหาร่วมกัน ซึ่งส่งผลให้เกิดการเคลื่อนที่ของสารสนเทศและความรู้ระหว่างบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจตามแนวคิดของ Marquardt (อ้างในพรธิดา วิเชียรปัญญา 2547 : 43)

อย่างไรก็ตามผลการวิจัยไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ นันทรัตน์ ศรีนุ่นวิเชียร (2548 : 89) ซึ่งศึกษาเรื่องเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลของกลุ่มงานพยาบาลโรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ พบว่า พยาบาลประจำการมีการรับรู้การจัดการความรู้ด้านการเคลื่อนย้าย/กระจาย/แบ่งปันความรู้ อยู่ในระดับปานกลาง

2.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ

2.3.1 ด้านโครงสร้างองค์กร

ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร พบว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ ซึ่งผลการวิเคราะห์มีค่าสัมประสิทธิ์ของการถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐานสูงสุด ทั้งนี้เนื่องจากกรมช่างอากาศมีการจัดให้มีการทำงานเป็นทีมและโครงสร้าง

แบบทีมงานส่งผลให้บุคลากรได้แสวงหาความรู้ซึ่งกันและกัน ผลการวิจัยนี้จึงสอดคล้องกับที่ ภราดร จินดาวงศ์ 2549 : 56) ได้อธิบายไว้ว่า การทำงานข้ามสายงานโดยจัดให้มีการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานเป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดความรู้ และสอดคล้องกับที่ บดินทร์ วิจารณ์ (2547 : 48) กล่าวไว้ว่าโครงสร้างองค์การทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเป็นปัจจัยที่เอื้อและส่งเสริมการจัดการความรู้ เมื่อเทียบเคียงกับงานวิจัยที่ศึกษาพบว่าสอดคล้องกับงานวิจัยของเตือนใจ รักษาพงษ์ (2551 : 156) ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม พบว่า โครงสร้างองค์กรที่เน้นการทำงานแบบเครือข่าย ไม่เน้นการใช้อำนาจสั่งการหรือควบคุมอย่างเข้มงวด ช่วยส่งเสริมการจัดการความรู้ และยังสอดคล้องกับ จันทนา สุขธนารักษ์ (2550 : 134) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ทางการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาล หัวหน้าหน่วยงาน โรงพยาบาลจังหวัดชลบุรี พบว่า การบริหารจัดการโครงสร้างขององค์การที่ดีสามารถทำให้เกิดการจัดการความรู้ในองค์การได้

อย่างไรก็ตามจากการศึกษาปัญหาและอุปสรรค พบว่า โครงสร้างองค์กรของกรมช่างอากาศยังไม่เอื้ออำนวย เนื่องจากมีสายการบังคับบัญชาที่ยาวทำให้บุคลากรในระดับล่างไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลที่จำเป็นในการปฏิบัติงานได้อย่างทั่วถึง

2.3.2 ด้านกลยุทธ์

ปัจจัยด้านกลยุทธ์ พบว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ ซึ่งผลการวิเคราะห์มีค่าสัมประสิทธิ์ของการถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐานรองจากปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร ทั้งนี้เนื่องจาก การดำเนินการตามกลยุทธ์ขององค์กร บุคลากรในกรมช่างอากาศสามารถรับรู้ได้จากการดำเนินงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายและภารกิจอื่น ๆ ขององค์กร ความรู้ที่เกิดจากกลยุทธ์องค์กรนั้น บุคลากรสามารถเรียนรู้ได้ตั้งแต่กระบวนการวางแผนงาน การดำเนินงานตามแผนงาน และการดำเนินงานสิ้นสุด บุคลากรมีโอกาสนำความรู้หรือประสบการณ์ของตนมาปรับใช้และเรียนรู้ปัญหาข้อขัดข้องต่าง ๆ ในกระบวนการดำเนินงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ดังนั้นกลยุทธ์ขององค์กรจึงส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ ผู้วิจัยเห็นว่าควรประยุกต์กระบวนการจัดการความรู้เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการด้านภารกิจขององค์กรหรือเป็นส่วนหนึ่งของงาน นับตั้งแต่กระบวนการวางแผนงาน การดำเนินงานตามแผนงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรนำกระบวนการจัดการความรู้ ได้แก่ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ การถ่ายทอดความรู้และใช้ประโยชน์จากความรู้ มาประยุกต์ใช้ในกระบวนด้านกลยุทธ์ขององค์กรให้เป็นเรื่องเดียวกัน ซึ่งเป็นไปตามที่ บุญดี บุญญากิจ พร้อมคณะ (2547 : 59) กล่าวไว้ว่า ปัจจัยหลัก

ที่จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ก็คือทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจนของการจัดการความรู้ เมื่อเทียบเคียงกับงานวิจัยพบว่าสอดคล้องกับงานวิจัยของ สร้อยสน สุจริต (2549 :123) ที่กล่าวไว้ว่า การจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จอย่างดีนั้นจะต้องมีทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจนของการจัดการความรู้ เพื่อที่จะนำเอาเป้าหมายของการจัดการความรู้มากำหนดเป็นแผนงานและกิจกรรมต่าง ๆ ที่จำเป็นเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ และธิดา จุลินทร (2549 : บทคัดย่อ) พบว่า ปัจจัยสนับสนุนความสำเร็จในการดำเนินการจัดการความรู้ของศูนย์สุขภาพจิตเขต คือ มีการกำหนดเป้าหมายและนโยบายที่ชัดเจน

2.3.3 ด้านระบบการปฏิบัติงาน

ปัจจัยด้านระบบการปฏิบัติงาน พบว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ ซึ่งผลการวิเคราะห์มีค่าสัมประสิทธิ์ของการถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐานลำดับที่ 3 อภิปรายได้ว่า การที่บุคลากรสามารถใช้ความรู้ความสามารถในด้านการซ่อมบำรุงภายในหน่วยงาน ส่วนหนึ่งมาจากการมีระบบพัสดุที่ทันสมัย มีความรวดเร็วและทันต่อความต้องการ หากมีพัสดุเพียงพอต่อความต้องการแล้วบุคลากรสามารถสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ ได้ และสามารถนำความรู้และประสบการณ์ถ่ายทอดให้บุคคลอื่นได้เรียนรู้งานผ่านระบบการซ่อมบำรุง ระบบงบประมาณของหน่วยงาน หรือในกิจการช่างอากาศ เป็นต้น นอกจากนี้หน่วยงานยังได้นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการเผยแพร่ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เช่น หน่วยงานได้จัดให้มีการใช้ระบบเอกสารเทคนิคแบบออนไลน์ให้กับทุกกองบิน และจัดทำเวปไซต์เพื่อเผยแพร่ความรู้ต่าง ๆ ให้ผู้ที่สนใจได้แสวงหาความรู้ที่จำเป็นได้ ทั้งนี้เป็นไปตามที่ บดินทร์ วิจารณ์ (2547 : 48) กล่าวไว้ว่า การจัดการข้อมูลสารสนเทศและองค์ความรู้ ก่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็วและง่ายต่อการใช้งาน นอกจากนั้น บุญดี บุญญากิจ พร้อมคณะ (2547 : 60) กล่าวไว้ว่า ในภาพรวมแล้วเทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญในการช่วยให้คนในองค์กรสามารถค้นหาความรู้ ดึงเอาความรู้ไปใช้ ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ รวมถึงช่วยให้ข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ถูกจัดเก็บอย่างเป็นระเบียบ เมื่อพิจารณาเทียบเคียงกับผลงานวิจัยที่ศึกษาพบว่าสอดคล้องกับงานวิจัยของ พรทิพย์ ชมเดช (2550 : 163) ซึ่งพบว่าปัจจัยความพร้อมของระบบงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

2.3.4 ด้านทักษะการปฏิบัติงาน

ปัจจัยด้านทักษะการปฏิบัติงาน พบว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ ซึ่งผลการวิเคราะห์มีค่าสัมประสิทธิ์ของการถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐานลำดับที่ 4 อภิปรายได้ว่า บุคลากรของกรมช่างอากาศมีทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อช่วยเก็บข้อมูลหรือความรู้ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน และมีทักษะในการแสวงหา

ความรู้จากคู่มือการปฏิบัติงานหรือสื่ออินเตอร์เน็ตอื่น ๆ อีกทั้งยังสามารถที่จะจัดลำดับขั้นตอนของเอกสารข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ เช่น ทักษะในการเขียนรายงานข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน รายงานผลปฏิบัติงานประจำเดือน การใช้เอกสารเทคนิคออนไลน์ร่วมกัน เป็นต้น อีกทั้งบุคลากรยังมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เห็นได้จากช่วงชั้นระดับยศจะมีการศึกษา ฝึกอบรม เพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมทั้งความรู้ความสามารถเหมาะสมต่อตำแหน่ง นอกจากนี้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปียังส่งผลต่อการแสวงหาความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานได้ เนื่องจากบุคลากรจะมีการพัฒนาตัวเองเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานออกมาดีและส่งผลต่อการประเมินผลประจำปี ทั้งนี้เป็นตามที่ สมยศ นาวีการ (2539) ได้กล่าวไว้ว่า ทักษะเป็นสิ่งที่บุคคลและองค์การกระทำได้ดีหรือความสามารถดีเด่นขององค์การ และสอดคล้องกับที่ บดินทร์ วิจารณ์ (2547 : 49) ซึ่งกล่าวว่า ความรู้ ทักษะและขีดความสามารถของทีมงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้เป็นปัจจัยที่เอื้อและส่งเสริมการจัดการความรู้ เมื่อพิจารณาเทียบเคียงกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าสอดคล้องกับ ชริยา จันทร์อินทร์ (2550 : 120) ซึ่งพบว่าเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์มีความพร้อมด้านเทคนิค โดยมีความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองจากสื่อต่าง ๆ และการนำความรู้ที่ได้จากการประชุม อบรม สัมมนามาใช้พัฒนางาน

อย่างไรก็ตามพบว่าทักษะในการเขียนรายงานการประชุมเพื่อช่วยในการจัดเก็บความรู้ที่สำคัญจากการประชุม เป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ซึ่งอาจเป็นเพราะว่าในการประชุมทางทหารอาจจะมีการกำหนดชั้นความลับเอาไว้ เป็นการรับรู้ได้เฉพาะบุคคลที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องเท่านั้น จึงไม่อาจจัดเก็บไว้เพื่อเผยแพร่ให้บุคคลที่ไม่เกี่ยวข้องสามารถรับรู้ได้

2.3.5 ด้านรูปแบบการบริหาร

ปัจจัยด้านรูปแบบการบริหาร พบว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ ซึ่งผลการวิเคราะห์มีค่าสัมประสิทธิ์ของการถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐานลำดับที่ 5 อภิปรายได้ว่า ในความเป็นจริงผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ความสามารถได้อย่างเต็มความสามารถในการปฏิบัติงาน จึงเป็นการเสริมสร้างบรรยากาศให้บุคลากรในกรมช่างอากาศให้มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง สามารถที่จะนำความรู้และประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นไปตามที่ บดินทร์ วิจารณ์ (2547 : 48) กล่าวว่าปัจจัยภาวะผู้นำเป็นผู้กำหนดทิศทาง ความเชื่อและค่านิยมร่วม เพื่อก่อให้เกิดความมุ่งมั่นร่วมกันทั้งองค์กร เป็นปัจจัยที่เอื้อและส่งเสริมการจัดการความรู้ และสอดคล้องกับที่ บุญดี บุญญากิจ พร้อมคณะ (2547 : 59) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดการความรู้จะไม่ประสบผลสำเร็จอย่างราบรื่นถ้าปราศจากการสนับสนุนจากผู้บริหารขององค์กร ผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการจัดการความรู้

เพื่อที่จะสามารถสื่อสารและผลักดันให้มีการจัดการความรู้ในองค์กร เมื่อพิจารณาเทียบเคียงกับผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าสอดคล้องกับ ธิดา จุลินทร (2549 : บทคัดย่อ) ซึ่งพบว่าปัจจัยสนับสนุนความสำเร็จในการดำเนินการจัดการความรู้ของศูนย์สุขภาพจิตเขต คือ ผู้นำให้ความสำคัญและให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่องและจริงจัง มีการกำหนดเป้าหมายและนโยบายที่ชัดเจน สอดคล้องกับ นันทรัตน์ ศรีนุ่นวิเชียร (2548 : บทคัดย่อ) ซึ่งพบว่า การจัดการความรู้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาลโรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุขเขตกรุงเทพมหานคร และยังสอดคล้องกับ เตือนใจ รักษาพงษ์ (2551 : 153) ซึ่งพบว่า ภาวะผู้นำมีส่วนสำคัญกับการจัดการความรู้ กล่าวคือ เป็นผู้รับผิดชอบโครงการจัดการความรู้และเป็นผู้สนับสนุนการจัดการความรู้ของโรงเรียน

อย่างไรก็ตามผลการศึกษาพบว่า ผู้บังคับบัญชาหน่วยงานได้กระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสร้างความรู้ใหม่ ๆ เป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ซึ่งน่าจะเป็นไปได้ที่ว่า ถ้าได้มีการส่งเสริมด้านการสร้างความรู้ใหม่ ๆ มากขึ้น บุคลากรก็ย่อมมีความพร้อมต่อการเรียนรู้มากขึ้นและมีความพร้อมในการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้

3. ข้อเสนอแนะในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ

3.1 ข้อเสนอแนะเชิงบริหาร

3.1.1 ด้านทักษะการปฏิบัติงาน จากผลการศึกษาพบว่า บุคลากรมีทักษะในการเขียนรายงานการประชุมเพื่อช่วยในการจัดเก็บความรู้ที่สำคัญจากการประชุม และบุคลากรในกรมช่างอากาศมีทักษะในการถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคคลอื่น เป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้นผู้บริหารควรส่งเสริมให้มีการมีการบันทึกความรู้ในการประชุมข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน และผู้บริหารควรสนับสนุนให้มีถ่ายทอดความรู้จากบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ นอกจากนี้ผู้บริหารควรจัดให้มีเวทีให้บุคลากรผู้มีความรู้ความสามารถได้มีโอกาสได้ถ่ายทอดความรู้หรือเปิดอบรมการถ่ายทอดความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ อาจจัดให้มีการบันทึกความรู้ในระบบสารสนเทศ เป็นต้น

3.1.2 ด้านกลยุทธ์ จากผลการศึกษาพบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานได้มีการวางแผนการปฏิบัติงานในหน่วยงานร่วมกัน และแผนงานระยะยาวของหน่วยงานช่วยให้บุคลากรได้รวบรวมความรู้ก่อนการปฏิบัติงาน เป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้นควรเปิดโอกาสให้บุคลากรผู้ปฏิบัติได้มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ขององค์กร นับตั้งแต่การวางแผน การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ และการประเมินผลการปฏิบัติ นอกจากนี้

ควรส่งเสริมให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในทุกกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ เพื่อเป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีในการเรียนรู้ร่วมกันในหน่วยงาน การบรรจุเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายหลักขององค์กรในด้านการจัดการความรู้ก็จะช่วยให้เห็นทิศทางความพร้อมของผู้บริหารระดับสูงได้ นอกจากนี้ ก่อนการปฏิบัติควรส่งเสริมให้มีการรวบรวมข้อมูลจากแผนงานหรือทบทวนจากผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา เพื่อที่จะปฏิบัติให้สอดคล้องกับแผนงานขององค์กร

3.1.3 ด้านโครงสร้างองค์กร จากการศึกษาพบว่า หากบุคลากรเป็นตัวแทนของหน่วยงานในการเข้าร่วมโครงการต่าง ๆ ที่จัดขึ้น สามารถนำความรู้และประสบการณ์ถ่ายทอดให้บุคคลอื่นได้เรียนรู้ และกฎระเบียบข้อบังคับของกรมช่างอากาศส่งผลต่อการวางกรอบในการทำงาน เป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ส่วนหนึ่งอาจเกิดจากบุคลากรไม่กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นของตัวเอง หรือมีความรู้แต่ไม่สามารถถ่ายทอดให้บุคคลอื่นรับรู้ได้ อาจเกิดจากความเป็นอาวุโส การให้เกียรติผู้ที่มีตำแหน่งหรือระดับชั้นยศที่สูงกว่า และในการวางกรอบการทำงานนั้น บุคลากรไม่ให้ความสำคัญกับการยึดแนวทางตามกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ หรือคู่มือการปฏิบัติงาน บุคลากรจะให้ความสำคัญต่อตัวบุคคลหรือคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างมาก ถึงแม้จะมีคู่มือหรือกฎระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงานออกมาอย่างไรผู้ที่ปฏิบัติจะมีความโน้มเอียงไปตามทิศทางของผู้นำในองค์กร ดังนั้น ในการจัดโครงสร้างทีมงานขององค์กรนั้น ควรที่จะคำนึงถึงความความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ยิ่งให้บุคคลได้พบปะพูดคุยได้อย่างเปิดเผยมากเท่าไหร่ ความรู้ต่าง ๆ ยิ่งมีการถ่ายทอดมากยิ่งขึ้น โครงสร้างการทำงานควรเน้นการทำงานเป็นทีม นอกจากนี้ผู้นำของทีมงานก็เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างบรรยากาศในเรียนรู้ของทีมงานเป็นอย่างมาก ผู้นำทีมงานควรที่จะสร้างบรรยากาศที่ดีในการปรึกษาหารือและถ่ายทอดความร่วมกัน โครงสร้างทีมงานควรที่จะไม่เน้นกฎระเบียบมากนักหรือเป็นทางการมากเกินไป โครงสร้างทีมงานควรเน้นการรวมตัวกันของบุคลากรในแนวราบ ที่สามารถให้บุคลากรข้ามสายงานได้มีโอกาสเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานได้

3.1.4 ด้านระบบการปฏิบัติงาน จากการศึกษาพบว่า รายงานงบประมาณประจำปีที่หน่วยงานจัดขึ้นบุคลากรนำมาเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนการปฏิบัติงาน และระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่หน่วยงานจัดขึ้น ประเมินจากการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ เป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ทั้งนี้อาจเกิดจากระบบงบประมาณของหน่วยงานบุคลากรยังเห็นว่าเป็นเรื่องของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ในการปฏิบัติงานบุคลากรยังไม่ได้นำมาเป็นข้อมูลหรือการมุ่งผลสัมฤทธิ์ต่องบประมาณ และระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานยังให้ความสำคัญน้อยกับการมีส่วนร่วมหรือพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการมีส่วนร่วมคิดร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในกิจกรรมต่าง ๆ ส่วนใหญ่แล้วจะประเมินจากผลการปฏิบัติงาน ดังนั้น หน่วยงานควรเผยแพร่ข้อมูล

ข่าวสารเกี่ยวกับงบประมาณขององค์กรเพิ่มขึ้นหลายช่องทางและให้ความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้มีความสอดคล้องกับผลสัมฤทธิ์ต่องบประมาณ นอกจากนี้ในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน หน่วยงานควรที่จะประเมินจากการร่วมคิดร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกิจกรรมต่าง ๆ ให้มากขึ้น ซึ่งจะเป็นการส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดขึ้นจากการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ได้

3.1.5 ด้านบุคลากร จากการศึกษาพบว่า ในการแต่งตั้งบุคลากรเข้าเป็นคณะกรรมการในกิจกรรม 5 ส. หรือกิจกรรม QCC.บุคลากรมักจะตอบรับและให้ความร่วมมือ และการบรรจุบุคลากรเข้าทำงานใหม่หน่วยงานจัดให้มีพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน เป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด กล่าวได้ว่าในการเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการในกิจกรรมต่าง ๆ นั้น บุคลากรยังขาดแรงจูงใจในการเข้าร่วมในกิจกรรมและในการเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาต่าง ๆ นั้น มักเกิดจากคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเป็นผู้พิจารณาเอง และในการบรรจุบุคลากรเข้าทำงานใหม่หน่วยงานยังไม่ให้ความสำคัญในการจัดพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานเท่าที่ควร ความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ของบุคลากรจึงไม่ได้รับการถ่ายทอดให้บุคลากรผู้บรรจุใหม่ได้ ดังนั้นหน่วยงานเองควรให้ความสำคัญที่จะส่งเสริมให้มีการสร้างแรงจูงใจในการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของบุคลากร เช่น การสร้างแรงจูงใจจากสิ่งของหรือด้วยการยกย่องให้เกียรติ เป็นต้น และในการเข้าร่วมกิจกรรม ต่าง ๆ นั้น ควรเกิดจากความต้องการบุคลากรเอง โดยลดวิธีการบังคับหรือการพิจารณาเองจากผู้บังคับบัญชาให้น้อยลง ซึ่งจะก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการนำความรู้และประสบการณ์มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้ นอกจากนี้ การให้ความสำคัญกับบุคลากรผู้บรรจุใหม่ โดยการจัดพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำหรือจัดให้มีผู้ที่มีความรู้ความสามารถมาถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้แก่ผู้บรรจุใหม่ ก็จะเกิดการแสวงหาความรู้และเกิดการถ่ายทอดความรู้สู่บุคลากรใหม่ได้

3.1.6 ด้านรูปแบบการบริหาร จากการศึกษาพบว่า ผู้บังคับบัญชาหน่วยงานกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสร้างความรู้ใหม่ ๆ และผู้บังคับบัญชาหน่วยงานสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย เป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด นอกจากนี้ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร พบว่า คู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำสุด คือ รูปแบบการบริหารกับทักษะการปฏิบัติงาน กล่าวได้ว่า การมีรูปแบบการบริหารอย่างเดียวไม่สามารถทำให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์และนำความรู้มาสร้างเป็นความรู้ใหม่ได้ แม้ผู้บังคับบัญชาจะกระตุ้นหรือสร้างแรงจูงใจอย่างไรบุคลากรก็ไม่สามารถเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้ จะเห็นได้ว่าทักษะการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับรูปแบบการบริหารในระดับต่ำ ดังนั้น ผู้บริหารควรสร้างรูปแบบการบริหารที่จะทำให้บุคคลและเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกันสามารถมีบทบาทในการ

แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน การได้พูดคุยกับคนที่รู้จักมักคุ้นหรือคนที่สามารถไว้วางใจได้ บุคลากรถึงจะสามารถถ่ายทอดและแสวงหาความรู้ความสามารถให้แก่กันได้ นอกจากนี้รูปแบบผู้นำในองค์กรควรเป็นผู้ชี้นำความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติตามแนวนโยบายขององค์กร และในทางปฏิบัติรูปแบบผู้นำควรเน้นคนหรือพฤติกรรมที่แสดงออกของบุคคล เช่น การแสวงหาความรู้ในองค์กร การถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์จากความรู้ เป็นต้น

3.1.7 ด้านค่านิยมร่วม จากการศึกษาพบว่า บุคลากรในหน่วยงานมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าให้กับหน่วยงาน และค่านิยมของบุคลากรในการรักเรียนใฝ่รู้จะทำให้บุคลากรมีการแสวงหาความรู้อยู่ตลอดเวลา เป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด กล่าวได้ว่า ถึงแม้บุคลากรจะมีค่านิยมในการรักเรียนใฝ่รู้หรือมีค่านิยมในการมุ่งมั่นสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าให้กับหน่วยงานก็ตาม แต่ไม่ส่งผลใด ๆ ต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือการถ่ายทอดความรู้ของบุคลากรได้ แต่บุคลากรกลับให้ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชาและสมาชิกของทีมงานเป็นอย่างมาก สังเกตได้จากข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หากบุคลากรริเริ่มทำสิ่งใหม่ ๆ ต้องปรึกษาหารือจากผู้บังคับบัญชา และการทำงานเป็นทีมก่อให้เกิดการแบ่งปันความรู้ให้กับสมาชิกทีมงาน นอกจากนี้การวิเคราะห์ข้อมูลค่าสัมประสิทธิ์ของการถดถอยของตัวแปรต้นในรูปคะแนนมาตรฐาน (Beta) เท่ากับ -.006 และค่า t ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นปัจจัยด้านค่านิยมร่วมจึงถูกถอดออกจากสมการถดถอย จะเห็นว่าหากบุคลากรมีค่านิยมในการรักเรียนใฝ่รู้หรือมีค่านิยมในการสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าให้กับหน่วยงานอย่างไร หากไม่ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาหรือสมาชิกทีมงาน ก็ไม่สามารถส่งผลต่อกระบวนการจัดการความรู้ขึ้นมาได้ ดังนั้น หน่วยงานควรส่งเสริมให้เกิดค่านิยมร่วมในการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เมื่อมีความคิดริเริ่มหรือมีการสร้างสรรค์ประดิษฐ์นวัตกรรมต่าง ๆ ควรส่งเสริมให้มีค่านิยมร่วมในการรักเรียนใฝ่รู้อยู่ตลอดเวลา และควรสนับสนุนให้มีค่านิยมร่วมในความมุ่งมั่นที่จะสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าให้กับองค์กร

3.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

3.2.1 ด้านการสร้างความรู้ จากการศึกษาพบว่า ในกรมช่างอากาศได้จัดให้บุคลากรสับเปลี่ยนงานกันทำในหน้าที่ต่าง และข้าราชการและลูกจ้างกรมช่างอากาศได้มีการสร้างทีมงาน เป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด นอกจากนี้ ด้านการสร้างความรู้ยังมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่น ๆ กล่าวได้ว่า การสับเปลี่ยนงานในหน้าที่ต่าง ๆ องค์กรไม่ได้ส่งเสริมที่จะให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านระบบการสับเปลี่ยนงาน หากแต่เป็นการสับเปลี่ยนงานตามการปรับตำแหน่งที่สูงขึ้นหรือสับเปลี่ยนตามความเหมาะสมอย่างอื่น โดยให้ความสำคัญน้อยสำหรับการสับเปลี่ยนงานโดยมีจุดประสงค์เพื่อเป็นการถ่ายทอดความรู้หรือเป็นการให้โอกาสบุคลากรในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน นอกจากนี้บุคลากรยังไม่สามารถที่จะสร้างทีมงานของตนขึ้นมาเองได้ ในการจัดตั้ง

ทีมงานขึ้นมาแต่ละครั้งผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะมีอิทธิพลอย่างมากต่อการจัดตั้งกลุ่มหรือทีมงาน สอดคล้องกับข้อที่ได้ค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ในกรมช่างอากาศมีการนำกิจกรรมการพัฒนา เช่น กิจกรรม 5 ส,กิจกรรม QCC.ฯลฯ มาใช้แก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน ซึ่งกิจกรรมการพัฒนาต่าง ๆ นั้น เป็นแนวนโยบายของผู้บริหารระดับสูงอยู่แล้ว ดังนั้น หน่วยงานควรที่จะส่งเสริมที่จะสับเปลี่ยนงานกัน โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร ควรส่งเสริมให้การทำงานเป็นทีมเป็นเรื่องที่บุคลากรให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกเมื่อมีการปฏิบัติงานแต่ละครั้ง

3.2.2 ด้านการจัดเก็บและค้นคืนความรู้ จากการศึกษาพบว่า ในกรมช่างอากาศได้มีการส่งเสริมให้บุคลากรได้ใช้ความรู้และประสบการณ์เพื่อการเขียนบทความและคู่มือการปฏิบัติงาน และหน่วยงานได้ส่งเสริมให้บุคลากรได้บันทึกผลการปฏิบัติงานหลังจากปฏิบัติงานเสร็จสิ้น เป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด และระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย กล่าวได้ว่า ถึงแม้หน่วยงานจะส่งเสริมให้มีเวปไซค์เพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารหรือมีอินเตอร์เน็ต เพื่อช่วยในการสืบค้นข้อมูลต่าง ๆ ก็ตาม แต่บุคลากรก็ไม่สามารถที่จะนำความรู้และประสบการณ์มาจัดเก็บเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและไม่สามารถบันทึกผลการปฏิบัติงานหลังจากที่ปฏิบัติงานเสร็จสิ้นได้ ดังนั้น หน่วยงานควรส่งเสริมให้บุคลากรได้ใช้ความรู้และประสบการณ์จากการปฏิบัติงานในการเขียนบทความ คู่มือการปฏิบัติงาน และสามารถบันทึกข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานมาจัดเก็บไว้ในระบบสารสนเทศได้อย่างสะดวก เหมาะสม สามารถเชื่อมโยงข้อมูลเข้าหากันได้ทุกหน่วยงานหรือควรส่งเสริมให้มีการจัดเก็บไว้ในรูปแบบของหนังสือ ตำรา ต่าง ๆ เพื่อจัดเก็บให้เป็นความรู้ที่ชัดแจ้งได้ นอกจากนี้การจัดเก็บข้อมูลต่าง ๆ ไว้ในระบบสารสนเทศนั้น ควรมีการพัฒนาหรือมีการปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการปรับปรุงข้อมูลให้มีความทันสมัยและเป็นที่น่าเชื่อถือหรือการยอมรับของผู้ที่นำความรู้ไปใช้

3.2.3 ด้านการถ่ายทอดและใช้ประโยชน์จากความรู้ จากการศึกษาพบว่า หน่วยงานส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการคิดค้นประดิษฐ์นวัตกรรมใหม่ ๆ และหน่วยงานมีการจัดบอร์ดหรือนิทรรศการเพื่อเผยแพร่ความรู้ให้แก่บุคลากร เป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด กล่าวได้ว่า บุคลากรสามารถปรึกษาปัญหาข้อขัดข้องและถ่ายทอดความรู้หรือประสบการณ์ให้กับเพื่อนร่วมงานได้ดี แต่ถึงอย่างไรบุคลากรไม่รู้จักวิธีที่จะนำความรู้ต่าง ๆ นำมาสร้างเป็นสิ่งประดิษฐ์หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้ ทั้งนี้อาจเกิดจากความรู้ในองค์กรยังเป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในบุคคล (Tacit Knowledge) ซึ่งสามารถถ่ายทอดได้ดีโดยผ่านกระบวนการทำงานหรือเป็นการบอกต่อจากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง นอกจากนี้บุคลากรยังไม่สามารถนำความรู้ในตัวบุคคลนำมาถ่ายทอดให้เป็นความรู้ที่ชัดแจ้งได้ (Explicit Knowledge) โดยอาศัยช่องทางต่าง ๆ เช่น การจัดบอร์ด การจัดนิทรรศการต่าง ๆ การเผยแพร่ทาง

อินเตอร์เน็ต เป็นต้น ดังนั้น หน่วยงานควรที่จะส่งเสริมให้มีการเผยแพร่ความรู้ต่าง ๆ โดยผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น การจัดบอร์ด การจัดนิทรรศการต่าง ๆ การเผยแพร่ทางอินเตอร์เน็ต ควรจัดเวทีหรือช่องทางในการนำเสนอความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร ควรจัดอบรมความรู้หรือวิทยาการต่าง ๆ อยู่เสมอที่เกี่ยวกับความรู้ในการปฏิบัติงาน

3.2.4 ด้านการแสวงหาความรู้ จากการศึกษาพบว่า ก่อนการปฏิบัติงานบุคลากรได้รวบรวมความรู้จากเอกสารเทคนิค (T.O.) และบุคลากรได้แสวงหาความรู้จากผู้มีประสบการณ์ก่อนการปฏิบัติงาน เป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด กล่าวได้ว่า ก่อนการปฏิบัติงานบุคลากรไม่ได้ให้ความสำคัญที่จะรวบรวมความรู้จากเอกสารเทคนิค หรือที่จะปรึกษาหารือกับผู้ที่มีประสบการณ์ก่อนที่จะเริ่มปฏิบัติงาน แต่เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน บุคลากรมักจะปรึกษาปัญหาเหล่านั้นกับผู้บังคับบัญชาเป็นอันดับแรกซึ่งเป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด การแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานบุคลากรควรปรึกษาผู้รู้หรือผู้มีประสบการณ์ขั้นต้น ก่อนที่จะปรึกษากับผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะก่อให้เกิดการเรียนรู้ในการแก้ไขปัญหาร่วมกันได้ นอกจากนี้ความสะดวกในการรวบรวมความรู้จากเอกสารเทคนิค เป็นเหตุผลหนึ่งที่ทำให้บุคลากรไม่สามารถที่จะนำมาเป็นข้อมูลก่อนการปฏิบัติงานได้ หรือในหน่วยงานยังไม่มีผู้ชำนาญหรือประสบการณ์ที่จะให้คำแนะนำ จะเห็นได้ว่าผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานเป็นตัวแปรสำคัญที่จะส่งเสริมหรืออำนวยความสะดวกในการแสวงหาความรู้ให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาควรที่จะสนับสนุนให้บุคลากรมีการปรึกษาหารือให้คำแนะนำร่วมกันทั้งก่อนและหลังการปฏิบัติงาน ควรพัฒนาเอกสารเทคนิคให้มีความสะดวกในการใช้งานมากขึ้น ควรที่จะฝึกอบรมความรู้ชำนาญหากหน่วยงานขาดแคลนผู้ที่มีความรู้ความชำนาญ ควรแต่งตั้งคณะกรรมการผู้มีหน้าที่ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับข้อปัญหาในการปฏิบัติงาน

4. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

4.1 การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ เท่านั้น อาจจะทำให้ไม่ทราบถึงผลการดำเนินงานตามแนวทางการจัดการความรู้ ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไป น่าจะศึกษาวิจัยเรื่องผลการดำเนินงานตามแนวทางการจัดการความรู้ขององค์กร โดยศึกษาตามตัวชี้วัดที่องค์กรกำหนดและตามนโยบายขององค์กรในด้านการจัดการความรู้

4.2 ควรมีการศึกษาแนวทางหรือกิจกรรมอื่น ๆ ที่จะทำให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ของหน่วยงาน รวมทั้งประเมินผลในกิจกรรมต่าง ๆ ด้านการจัดการความรู้ขององค์กร

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กรมช่างอากาศ (2552) "การจัดหน่วยงานกรมช่างอากาศ" ค้นคืนวันที่ 13 พฤษภาคม 2552 http://www.dae.mi.th/structure.htm

กรมช่างอากาศ (2551) *วารสารกรมช่างอากาศ* ครบรอบ 86 ปี กรุงเทพมหานคร สกายบุ๊กส์

กองทัพอากาศ *รายงานการจัดมหกรรมคุณภาพกองทัพอากาศ ประจำปี 2550* งานมหกรรมคุณภาพกองทัพอากาศ วันพฤหัสบดีที่ 23 สิงหาคม 2550 ณ อาคารรณนภากาศ โรงเรียนนายเรืออากาศ

กองทัพอากาศ (2551) "รายงานการจัดมหกรรมคุณภาพกองทัพอากาศ ประจำปี 2551" งานมหกรรมคุณภาพกองทัพอากาศ วันพฤหัสบดีที่ 28 สิงหาคม 2551 ณ หอประชุมกานตรัตน์ กองทัพอากาศ

โกศล ดีศิลธรรม (2546) *การจัดการความรู้แห่งโลกธุรกิจใหม่* ธนาเพรสแอนด์ กราฟฟิค จำกัด

จิราพร ชายสวัสดิ์ (2550) "การจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 " การศึกษาอิสระ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

จันทนา สุขธนารักษ์ (2550) "ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ทางการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาล หัวหน้าหน่วยงาน โรงพยาบาลจังหวัดชลบุรี" ปริญญาพยาบาลศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล มหาวิทยาลัยบูรพา

เฉลิมพงษ์ มีสมนัย (2549) "แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์" ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 1 หน้า 1-57 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ (2548) *การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ* กรุงเทพมหานคร เอ็กซเปอร์เน็ต ธรรกมลการพิมพ์

ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ (2548) *การจัดการสารสนเทศเบื้องต้น* กรุงเทพมหานคร เอ็กซ์เปอร์เน็ท

ชริยา จันทร์อินทร์ (2550) "การศึกษาความพร้อมในการนำระบบการจัดการความรู้มาใช้ในมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์" ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบรรณารักษ์ศาสตร์และสารสนเทศ มหาวิทยาลัยบูรพา

ดำรงค์ วัฒนา (2549) "รัฐประศาสนศาสตร์กับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศภาครัฐ" ใน *ประมวลสาระชุดวิชา แนวคิดทฤษฎีและหลักการทางรัฐประศาสนศาสตร์* หน่วยที่ 14 หน้า 364-438 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

เตือนใจ รักษาพงษ์ (2551) "การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม" การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2549) *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ : Modern Organization Theory* พิมพ์ครั้งที่ 6 กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์รัตนไตร

ทิพย์วดี เนตรทิพย์ (2550) "แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการทดสอบโปรแกรมโดยระบบจัดการองค์ความรู้ในบริษัทพัฒนาซอฟต์แวร์" การค้นคว้าอิสระ หลักสูตรวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต วิทยาลัยนวัตกรรมอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2549) "ทิศทางและแนวโน้มของรัฐประศาสนศาสตร์" ใน *ประมวลสาระชุดวิชา แนวคิดทฤษฎีและหลักการทางรัฐประศาสนศาสตร์* หน่วยที่ 15 หน้า 441-475 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

เทพศักดิ์ บุณยรัตพันธ์ (2549) "ภาพรวมและแนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับรัฐประศาสนศาสตร์" ใน *ประมวลสาระชุดวิชา แนวคิดทฤษฎีและหลักการทางรัฐประศาสนศาสตร์* หน่วยที่ 1 หน้า 1-49 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2548) *การบริหารราชการแนวใหม่ : บริบทและเทคนิควิธี* กรุงเทพมหานคร วิชั่น พริ้นท์ แอนด์ มีเดีย

ธงชัย สันติวงษ์ (2537) *องค์การและการบริหาร Organization and Management* พิมพ์ครั้งที่ 9 ฉบับแก้ไขปรับปรุง กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช

ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2538) "การบริหารการเปลี่ยนแปลง" ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ* นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ธงชัย สันติวงษ์ (2533) *องค์การและการบริหาร : การศึกษาการจัดการแผนใหม่* พิมพ์ครั้งที่ 4 ฉบับแก้ไขปรับปรุง กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช

ธีรวุฒิ เอกะกุล (2542) *ระเบียบวิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์* อุบลราชธานี คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี

ธีรารัตน์ มหาทรัพย์ (2551) "การจัดการความรู้ของหน่วยงานบริหาร กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข" วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรบัณฑิต แขนงบริหารรัฐกิจ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

นราธิป ศรีราม (2548) "การบริหารการเปลี่ยนแปลง" ใน *เอกสารการสอน ชุดวิชาการบริหารการเปลี่ยนแปลง* นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิทยาการจัดการ

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547) *การจัดการความรู้กับคลังความรู้* กรุงเทพมหานคร เอสอาร์ พริ้นติ้ง แมส โปรดักส์

นฤมล สุ่นสวัสดิ์ (2549) *การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ วันทิพย์

นนทรัตน์ ศรีนุ่นวิเชียร (2548) "ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลของกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร" วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บุญส่ง หาญพานิช (2550) "การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย" วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บดินทร์ วิจารณ์ (2547) *การจัดการความรู้สู่ปัญญาปฏิบัติ* กรุงเทพมหานคร เอ็กซเปอร์เน็ต ธรรกมลการพิมพ์

บุญดี บุญญากิจ, นงลักษณ์ ประสพสุขโชคชัย, ดิสพงศ์ พรชนกนาถ และปรียวรรณ กรรณล้วน (2547) *การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ* กรุงเทพมหานคร สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

บุญดี บุญญากิจ และคนอื่น ๆ (2547) *การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ* กรุงเทพมหานคร จิรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส

บดินทร์ วิจารณ์ (2547) *การจัดการความรู้สู่ปัญญาปฏิบัติ* กรุงเทพมหานคร ธรรกมลการพิมพ์

บังอร ฐิตะไพศาลผล และพนารัตน์ ทรัพย์สอาด (2547) "การจัดการความรู้ในองค์การ : กรณีศึกษาบริษัทที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุน และได้รับใบรับรองระบบคุณภาพมาตรฐาน ISO 9000" สารนิพนธ์ โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

บุญเชิด พิมเสน (2548) "รูปแบบการพัฒนาระบบการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนขนาดใหญ่ เขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 จังหวัดนครศรีธรรมราช" วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

ปภาวดี ประจักษ์ศุภนิติ (2548) "การเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง" ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารการเปลี่ยนแปลง* นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิทยาการจัดการ

ปานใจ เพ็ชรรัตนมณี (2549) "ประสิทธิผลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน" วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พรทิพย์ ชมเดช (2550) "ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : กรณีศึกษากรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข" วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547) *การจัดการความรู้ : พื้นฐานและการประยุกต์ใช้* กรุงเทพมหานคร เอ็กซเปอร์เน็ท

พาขวัญ ลออสอาด (2548) "การศึกษาความสามารถในการจัดการความรู้ของสมาชิกองค์กรชุมชนจังหวัดนครนายก" วิทยานิพนธ์หลักสูตรพัฒนาชุมชนมหาบัณฑิต คณะสังคมสงเคราะศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

พีระพงษ์ ภักดีรี (2550) "การจัดการความรู้ในศูนย์พัฒนาและฝึกอาชีพคนตาบอด" ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

พิทยา บวรวัฒนา (2549) "แนวคิดทฤษฎีและหลักการรัฐประศาสนศาสตร์สหรัฐอเมริกา 1" ใน *ประมวลสาระชุดวิชา แนวคิดทฤษฎีและหลักการทางรัฐประศาสนศาสตร์* หน่วยที่ 3 หน้า 87-146 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขารัฐประศาสนศาสตร์

ภราดร จินดาวงศ์ (2549) *การจัดการความรู้ KM KNOWLEDGE MANAGEMENT THE EXPERIENCE* กรุงเทพมหานคร ซีดับบลิวซี พริ้นติ้ง

มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ (2551) "ความหมายของการจัดการความรู้" ค้นคืนวันที่ 15 ธันวาคม 2551 http://www.dpu.ac.th/kms/about.html

ยุวนุช ทินนะลักษณ์ (2549) *ปริศนาแห่งภูมิปัญญาท้องถิ่น* กรุงเทพมหานคร สถาบันวิถีทรรศน์

รัตนา ปานภู่ทอง (2550) "ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร" วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2550) "ภาวะผู้นำในองค์การ" ใน *ประมวลสาระ ชุดวิชาการบริหารองค์การ* นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิทยาการจัดการ

สมยศ นาวีการ (2540) *การบริหารและพฤติกรรมองค์การ Management and organizational* กรุงเทพมหานคร ผู้จัดการ

สมยศ นาวีการ (2533) *การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ* กรุงเทพมหานคร หจก.บรรณกิจเทรดดิ้ง

สมยศ นาวีการ (2543) *การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ* พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์บรรณกิจ 1991

สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2550) *การบริหารจัดการแนวพุทธ* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สร้อยสน สุจริต (2549) "ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร : กรณีศึกษาสำนักข่าวกรองแห่งชาติ" วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

สุพรเจต จินดาวัฒนะ (2545) "ศึกษาการนำระบบบริหารความรู้มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในด้านการบริการลูกค้าของธุรกิจโทรคมนาคม" งานวิจัยเฉพาะกรณี หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

เสน่ห์ จุ้ยโต (2551) *องค์การสมัยใหม่* นนทบุรี สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

วิจารณ์ พานิช (2548) "การจัดการความรู้กับการบริหารราชการแนวใหม่" ใน ทศพร ศิริสัมพันธ์ *การบริหารราชการแนวใหม่ : บริบทและเทคนิควิธี* 142 กรุงเทพมหานคร วิชั่น พริ้นท์ แอนด์ มีเดีย

วันชัย มีชาติ (2548) "รูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์การ" ใน *ประมวลสาระ ชุดวิชาการบริหารการเปลี่ยนแปลง* หน่วยที่ 4 หน้าที่ 155-195 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

วิจารณ์ พานิช (2548) *การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์สุขภาพใจ

วิจารณ์ พานิช (2549) *KM วันละคำ จากนักปฏิบัติ KM สู่นักปฏิบัติ KM* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์สุขภาพใจ

วิศัลยา พูพัฒนานุรักษ์ (2549) "ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคปฏิรูประบบราชการของพนักงานเทศบาล : กรณีศึกษาเทศบาลนครพิษณุโลก เทศบาลนครอุดรธานีและเทศบาลนครตรัง" วิทยานิพนธ์รัฐประศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

วรรณี ทองระย้า (2549) "กระบวนการจัดการความรู้ในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการใช้สารเคมีของเกษตรกร : กรณีศึกษาโรงเรียนเกษตรกรในพระราชดำริบ้านหลั่น หมู่ที่ 4 ตำบลท่าฉนวน อำเภอมโนรมย์ จังหวัดชัยนาท" วิทยานิพนธ์หลักสูตรพัฒนาชุมชนมหาบัณฑิต คณะสังคมสงเคราะศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

อมรรัตน์ นาคสุข (2550) "ความพร้อมในการจัดการความรู้ด้านการประชาสัมพันธ์ : ศึกษากรณีกองประชาสัมพันธ์ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร" ภาคนิพนธ์หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม) คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

Ikujiro Nonaka "SECI model" ค้นคืน 13 พฤษภาคม 2552

http://www.12manage.com/methods_nonaka_seci.html

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ กองบัญชาการสนับสนุนทหารอากาศ

คำชี้แจง

ด้วยผู้วิจัยอยู่ในระหว่างการจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ กองบัญชาการสนับสนุนทหารอากาศ (The Factors readiness of the Implementation of Knowledge Management in Directorate of Aeronautical Engineering, Air Support Command) จึงขอความร่วมมือมายังท่านในการตอบแบบสอบถามชุดนี้ โดยผู้วิจัยขอชี้แจงรายละเอียดของแบบสอบถาม โดยสังเขป ดังนี้

แบบสอบถามชุดนี้ ใช้สอบถามความคิดเห็น ของข้าราชการและลูกจ้างกรมช่างอากาศ กองบัญชาการสนับสนุนทหารอากาศ เกี่ยวกับ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ ดังนั้นจึงขอให้ท่านกรุณาตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง เนื่องจากคำตอบของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการวิเคราะห์ผลการวิจัย และผู้วิจัยขอรับรองว่าข้อมูลที่ได้จะไม่ส่งผลกระทบต่อตัวท่านในทางใด ๆ ทั้งสิ้น เนื่องจากผู้วิจัยจะนำเสนอผลของการศึกษาวิจัยในลักษณะขององค์รวม

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือและสละเวลาในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

จ่าอากาศเอกโส โมธรรม
นักศึกษาปริญญาโท
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

<u>ส่วนที่ 1</u> แบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

<u>คำชี้แจง</u> โปรดขีดเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ ซึ่งตรงกับข้อเท็จจริงเกี่ยวกับตัวท่านมากที่สุด

1. เพศ

☐ ชาย ☐ หญิง

2. ระดับชั้นยศ

☐ พนักงานราชการ ☐ ลูกจ้างประจำ

☐ จ.ต. – พ.อ.อ. ☐ ร.ต. – ร.อ.

☐ น.ต. – น.ท. ☐ น.อ.หรือสูงกว่า

3. ตำแหน่งปัจจุบันที่ปฏิบัติงานในกรมช่างอากาศ

☐ ผู้ปฏิบัติงาน ☐ ผู้บริหาร

☐ อื่น ๆ

4. อายุงานที่ปฏิบัติงานในกรมช่างอากาศ

☐ 5 ปี หรือน้อยกว่า ☐ 6-15 ปี

☐ 16-25 ปี ☐ 26 ขึ้นไป

5. ระดับการศึกษาสูงสุดในปัจจุบัน

☐ มัธยมศึกษาตอนต้น ☐ มัธยมศึกษาตอนปลาย, ปวช. หรือเทียบเท่า

☐ อนุปริญญา, ปวส. หรือเทียบเท่า ☐ ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

☐ สูงกว่าปริญญาตรี

6. หน่วยงานในสังกัด

☐ กองบังคับการ ☐ กองบริการ

☐ กองวิทยาการ ☐ กองซ่อมอากาศยาน1

☐ กองซ่อมอากาศยาน2 ☐ กองโรงงาน

☐ กองซ่อมเครื่องยนต์ ☐ กองซ่อมบริภัณฑ์

☐ กองพัสดุช่างอากาศ ☐ กองพัสดุเชื้อเพลิง

<u>ส่วนที่ 2</u> แบบสอบถามเกี่ยวกับความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ กองบัญชาการสนับสนุนทหารอากาศ

<u>คำชี้แจง</u> โปรดขีดเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง ซึ่งตรงกับข้อเท็จจริงเกี่ยวกับตัวท่านมากที่สุด ข้อละเครื่องหมายเดียว

ความพร้อม หมายถึง ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
ความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ ได้แก่				
(1) การแสวงหาความรู้				
1. ท่านคิดว่าก่อนการปฏิบัติงานท่านได้รวบรวมความรู้จากเอกสารเทคนิค (T.O.) มากน้อยเพียงใด				
2. ท่านคิดว่าก่อนการปฏิบัติงาน ท่านได้นำความรู้จากการฝึกอบรม มาใช้ในการทำงาน อยู่ในระดับใด				
3. ท่านคิดว่าบุคลากรในหน่วยงานของท่าน ได้แสวงหาความรู้จากผู้มีประสบการณ์ ก่อนการปฏิบัติงาน มากน้อยเพียงใด				
4. เมื่อท่านเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ท่านมักปรึกษากับผู้บังคับบัญชา อยู่ในระดับใด				
(2) การสร้างความรู้				
5. ท่านคิดว่าข้าราชการและลูกจ้างกรมช่างอากาศ ได้มีการระดมความคิดเห็นของบุคลากร ในการทำงานแต่ละครั้งมากน้อยเพียงใด				
6. ท่านคิดว่าข้าราชการและลูกจ้างกรมช่างอากาศ ได้มีการสร้างทีมงาน มากน้อยเพียงใด				

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
7. ท่านคิดว่าในการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน บุคลากรแก้ไขปัญหาได้อย่างเป็นระบบ มากน้อยเพียงใด				
8. ท่านคิดว่าในกรมช่างอากาศ มีการนำกิจกรรมการพัฒนา เช่น กิจกรรม 5 ส, กิจกรรม QCC ฯลฯ มาใช้แก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด				
9. ท่านคิดว่าในกรมช่างอากาศได้จัดให้บุคลากรสับเปลี่ยนงานกันทำในหน้าที่ต่างๆ มากน้อยเพียงใด				
(3) การจัดเก็บและค้นคืนความรู้				
10. หน่วยงานของท่านส่งเสริมให้มีการบันทึกผลการปฏิบัติงานหลังจากปฏิบัติงานเสร็จสิ้น มากน้อยเพียงใด				
11.หน่วยงานของท่านสนับสนุนให้มีการสร้างระบบที่รวบรวมข้อมูล(ฐานข้อมูล) เพื่อจัดเก็บข้อมูลต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน มากน้อยเพียงใด				
12. หน่วยงานของท่านส่งเสริมให้บุคลากรใช้อินเตอร์เน็ตเพื่อช่วยในการสืบค้นข้อมูลต่าง ๆ มากน้อยเพียงใด				
13. ท่านคิดว่าในกรมช่างอากาศ มีระบบเชื่อมโยงข้อมูลเข้าหากันได้ทุกหน่วยงาน อยู่ในระดับใด				
14. ท่านคิดว่าในกรมช่างอากาศได้มีการส่งเสริมให้บุคลากรได้ใช้ความรู้และประสบการณ์ ในการเขียนบทความและคู่มือการปฏิบัติงาน มากน้อยเพียงใด				
(4) การถ่ายทอดและใช้ประโยชน์จากความรู้				
15. ท่านคิดว่าบุคลากรในกรมช่างอากาศสามารถถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้มากน้อยเพียงใด				
16. ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านส่งเสริมให้บุคลากร มีการแลกเปลี่ยนความรู้จากผู้มีประสบการณ์ มากน้อยเพียงใด				
17. หน่วยงานของท่าน มีการจัดบอร์ดหรือนิทรรศการเพื่อ				

เผยแพร่ความรู้ให้แก่บุคลากร มากน้อยเพียงใด				
ข้อความ	**ระดับความคิดเห็น**			
	มากที่สุด	**มาก**	**น้อย**	**น้อยที่สุด**
18. หน่วยงานของท่านส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการคิดค้นประดิษฐ์นวัตกรรมใหม่ ๆ มากน้อยเพียงใด				
19. หากท่านมีข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน ท่านได้ปรึกษาปัญหาเหล่านั้นกับเพื่อนร่วมงาน พร้อมทั้งหาทางแก้ไขมากน้อยเพียงใด				

<u>ส่วนที่ 3</u> แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ กองบัญชาการสนับสนุนทหารอากาศ

<u>คำชี้แจง</u> โปรดขีดเครื่องหมาย✓ ลงในช่องว่างซึ่งตรงกับข้อเท็จเกี่ยวกับตัวท่านมากที่สุด ข้อละเครื่องหมายเดียว

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
ปัจจัยด้านการบริหารองค์การ				
(1) ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure)				
1. ท่านคิดว่าการทำงานแบบทีมงานในกรมช่างอากาศส่งผลให้บุคลากรได้แสวงหาความรู้ซึ่งกันและกัน มากน้อยเพียงใด				
2. ท่านคิดว่ากฎระเบียบข้อบังคับของกรมช่างอากาศส่งผลต่อการวางกรอบในการทำงาน มากน้อยเพียงใด				
3. ท่านคิดว่าระบบการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น ส่งผลให้การถ่ายทอดแผนปฏิบัติงานมีความชัดเจน มากน้อยเพียงใด				
4. ท่านคิดว่าการแบ่งงานกันทำในหน่วยงานของท่าน ช่วยให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน มากน้อยเพียงใด				
5. หากท่านเป็นตัวแทนของหน่วยงานในการเข้าร่วมโครงการต่าง ๆ ที่จัดขึ้น ท่านสามารถนำความรู้และประสบการณ์ของตัวท่านถ่ายทอดให้บุคคลอื่นได้เรียนรู้มากน้อยเพียงใด				
(2) ด้านกลยุทธ์ (Strategy)				
6. ท่านคิดว่าแผนงานระยะยาวของหน่วยงาน ช่วยให้บุคลากรได้รวบรวมความรู้ก่อนการปฏิบัติงาน มากน้อยเพียงใด				

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
7. ท่านคิดว่าในการดำเนินงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วง ส่งผลให้บุคลากรได้มีความรู้ความสามารถ ในระดับใด				
8. ท่านคิดว่าการนำแผนงานไปปฏิบัติ ส่งผลให้มีการถ่ายทอดความรู้ไปสู่ผู้ปฏิบัติได้เข้าใจร่วมกัน อยู่ในระดับใด				
9. ท่านและผู้บังคับบัญชาในหน่วยงาน ได้มีการวางแผนการปฏิบัติงานในหน่วยงานร่วมกัน มากน้อยเพียงใด				
10. ท่านสามารถปรับแนวคิดของท่านให้สอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายของหน่วยงานและองค์การ ในระดับใด				
(3) ด้านบุคลากร (Staff)				
11. หากหน่วยงานแต่งตั้งท่านเข้าเป็นคณะกรรมการกิจกรรม 5 ส. หรือกิจกรรม QCC ท่านมักจะตอบรับและให้ความร่วมมือ อยู่ในระดับใด				
12. เมื่อมีการบรรจุบุคลากรเข้าทำงานใหม่ หน่วยงานของท่านจัดให้มีพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน ในระดับใด				
13. ท่านคิดว่าในหลักสูตรการฝึกอบรม ที่หน่วยงานของท่านจัดขึ้น จะช่วยให้บุคลากรมีความรู้ที่หลากหลายในการปฏิบัติงาน มากน้อยเพียงใด				
14. ท่านคิดว่าการมีรางวัลจูงใจสำหรับสิ่งประดิษฐ์คิดค้นจะส่งผลให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นที่จะสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ อยู่ในระดับใด				
15. ท่านคิดว่าการจัดสภาพแวดล้อมในที่ทำงานให้น่าอยู่ส่งผลให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ มากน้อยเพียงใด				

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
16. ท่านคิดว่าบุคลากรที่ใกล้เกษียณอายุราชการ มีศักยภาพเพียงพอในการเขียนบันทึกความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์การทำงาน ไว้ให้คนรุ่นหลังได้ศึกษาค้นคว้าอยู่ในระดับใด				
17. ท่านคิดว่าการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน จะส่งผลให้เกิดการแบ่งปันความรู้ให้แก่หน่วยงานอื่น ๆ อยู่ในระดับใด				
(4) ด้านรูปแบบการบริหาร (Style)				
18. ผู้บังคับบัญชาหน่วยงานของท่านสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ร่วมงาน ในด้านการค้นคว้าหาความรู้อยู่ในระดับใด				
19. ผู้บังคับบัญชาหน่วยงานของท่านสนับสนุนให้ท่านปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ อยู่ในระดับใด				
20. ผู้บังคับบัญชาหน่วยงานของท่านมีนโยบายในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ เพื่อช่วยเก็บความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน มากน้อยเพียงใด				
21. ผู้บังคับบัญชาหน่วยงานของท่านสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย ในระดับใด				
22. ผู้บังคับบัญชาหน่วยงานของท่านปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงพันธกิจขององค์การ อยู่ในระดับใด				
23. ผู้บังคับบัญชาหน่วยงานของท่านกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และสร้างความรู้ใหม่ ๆ อยู่ในระดับใด				

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
(5) ด้านระบบการปฏิบัติงาน (System)				
24. ท่านคิดว่าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของกรมช่างอากาศในปัจจุบัน มีส่วนช่วยบุคลากรจัดเก็บและสืบค้นหาความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน มากน้อยเพียงใด				
25. รายงานงบประมาณประจำปีที่หน่วยงานจัดขึ้น ท่านนำมาเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับใด				
26. ท่านคิดว่าระบบพัสดุของหน่วยงานที่ทันสมัย จะส่งผลต่อระบบการซ่อมบำรุงภายในหน่วยงานเป็นไปได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว อยู่ในระดับใด				
27. หากมีระบบฐานข้อมูลในการจัดเก็บความรู้ไว้ในหน่วยงาน ท่านสามารถนำความรู้และประสบการณ์ในตัวท่านจัดเก็บไว้ให้คนรุ่นหลังได้เรียนรู้ต่อไป ในระดับใด				
28. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่หน่วยงานจัดขึ้นประเมินจากการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่าง ๆของตัวท่าน มากน้อยเพียงใด				
(6) ด้านทักษะ (Skills)				
29. ท่านมีทักษะในการแสวงหาความรู้จากหนังสือ ตำรา หรือสื่ออินเตอร์เน็ตอื่น ๆ อยู่ในระดับใด				
30. ท่านสามารถจัดลำดับขั้นตอนของเอกสารและข้อมูลได้อย่างเป็นระบบได้ อยู่ในระดับใด				
31. ท่านติดตามการเปลี่ยนแปลงของความรู้ที่จำเป็นต่อกิจการงานช่างอากาศ อยู่ในระดับใด				
32. ท่านสามารถวิเคราะห์ความรู้ที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานช่างอากาศได้เป็นอย่างดี อยู่ในระดับใด				
33. ท่านมีทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ เพื่อช่วยในการเก็บข้อมูลหรือความรู้ต่าง ๆ ได้ในระดับใด				

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
34. ท่านมีทักษะในการเขียนรายงานการประชุม เพื่อช่วยในการจัดเก็บความรู้ที่สำคัญจากการประชุม อยู่ในระดับใด				
35. ท่านคิดว่าบุคลากรกรมช่างอากาศมีทักษะในการถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคคลอื่น อยู่ในระดับใด				
(7) ด้านค่านิยมร่วม (Shared value)				
36. ท่านคิดว่าค่านิยมของบุคลากรในการรักเรียนใฝ่รู้ จะทำให้บุคลากรมีการแสวงหาความรู้อยู่ตลอดเวลา มากน้อยเพียงใด				
37. ท่านคิดว่าในการทำงาน หากท่านริเริ่มทำสิ่ง ใหม่ ๆ ต้องปรึกษาหารือจากผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานก่อน มากน้อยเพียงใด				
38. ท่านคิดว่าบุคลากรในหน่วยงานของท่าน มีความมุ่งมั่นที่จะสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าให้กับหน่วยงานและกองทัพ มากน้อยเพียงใด				
39. ท่านคิดว่าการทำงานเป็นทีม ก่อให้เกิดการแบ่งปันความรู้ให้กับสมาชิกทีมงาน มากน้อยเพียงใด				

ส่วนที่ 4 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรค ต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ รวมทั้งข้อเสนอแนะต่าง ๆ ในด้านต่อไปนี้ มีอะไรบ้าง

1.1. การแสวงหาความรู้ .....

.....

.....

.....

1.2. การสร้างความรู้ .....

.....

.....

.....

1.3. การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ .....

.....

.....

.....

1.4. การถ่ายทอดและใช้ประโยชน์จากความรู้.....

.....

.....

.....

****ขอขอบคุณทุกท่านที่เสียสละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถาม****

ภาคผนวก ข

สำเนาหนังสือขอความร่วมมือในการวิจัย

กองบิน 6 กองทัพอากาศ
กองบัญชาการกองทัพไทย
เลขรับ 90 MP/08
รับที่ 25 ธ.ค. 2551
เวลา 9.04

ที่ ศธ 0522.17/ว 1261

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

8 ธันวาคม 2551

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้บังคับการ กองบิน6 พล.ม.1 บยอ.

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน 4 ชุด

เนื่องด้วย นายโส ในธรรม นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ปัจจัยที่ส่งเสริมความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างตกาศ" ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมานี้

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัยจากท่าน ซึ่งเป็นผู้บริหารรวมทั้งบุคลากรในหน่วยงานของท่าน ทั้งนี้เพื่อให้ผลการวิจัยที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้า ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์บรรชิป สิรีรมย์)
รองประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ
รักษาราชการแทนประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

สำเนาถูกต้อง
เสนอ.....
น.ต.
(พนม สุขกลั่น)
หน.ฝสน.กรก.บน.6 พล.ม.1 บยอ.
ธ.ค.51

โทร. 02-5048182,8184
โทรสาร. 02-5033612

ที่ ศธ 0522.17/ บ ๑๙๑

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๒๑ มกราคม 2552

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้กรุณาพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน เรืออากาศเอกประวิทย์ คุณราช

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วย นายไสว โมธรรม นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ กองบัญชาการสนับสนุนทหารอากาศ" ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าวนักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว

สาขาวิชาฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184
โทรสาร. 02-5033612

ที่ ศธ 0522.17/ บ ๒๐

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๒๑ มกราคม 2552

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน เรืออากาศโทชัชพงษ์ คำต้น

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นายโส โมธรรม นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ กองบัญชาการสนับสนุนทหารอากาศ " ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าวนักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ชั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว

สาขาวิชา ฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184
โทรสาร. 02-5033612

ที่ ศธ 0522.17/ ว ๗

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๒๖ มกราคม 2552

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน เจ้ากรมช่างอากาศ

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสัมภาษณ์ / แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วย นายโส ไมธรรม นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมช่างอากาศ กองบัญชาการสนับสนุนทหารอากาศ " **ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมานี้**

ในการนี้นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากท่านซึ่งเป็นผู้บริหารรวมทั้งบุคลากรในหน่วยงานของท่าน จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการขออนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ตามรายละเอียดในแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามของนักศึกษาแนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184
โทรสาร. 02-5033612

ภาคผนวก ค

การทดสอบคุณภาพแบบสอบถาม

ค่าความเชื่อมั่น(Reliablility)ของแบบสอบถาม

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.939	59

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A1_1	162.57	311.619	-.040	.941
A1_2	162.43	289.952	.801	.936
A1_3	162.57	308.952	.101	.940
A1_4	162.43	301.952	.528	.938
A1_5	161.86	295.476	.920	.936
A2_1	162.57	297.952	.699	.937
A2_2	162.43	291.286	.747	.936
A2_3	162.14	296.810	.704	.937
A2_4	162.29	281.571	.953	.934
A2_5	163.14	311.143	.000	.940
A3_1	162.71	288.571	.821	.936
A3_2	162.43	296.952	.523	.938
A3_3	162.57	293.286	.640	.937
A3_4	162.86	292.476	.700	.937
A3_5	163.14	314.143	-.163	.942
A4_1	162.29	295.905	.622	.937
A4_2	162.71	306.905	.211	.940
A4_3	162.71	293.571	.629	.937

A4_4	163.43	290.952	.761	.936
A4_5	162.00	290.667	.850	.936
B1_1	161.86	295.476	.920	.936
B1_2	162.14	300.476	.516	.938
B1_3	162.29	308.905	.158	.940
B1_4	162.14	299.143	.584	.938
B1_5	162.29	293.238	.737	.937
B2_1	162.43	307.286	.212	.939
B2_2	162.29	305.238	.436	.939
B2_3	162.14	303.810	.348	.939
B2_4	162.29	307.905	.114	.940
B2_5	162.00	289.667	.894	.936
B3_1	161.86	295.476	.920	.936
B3_2	162.57	302.286	.301	.939
B3_3	161.86	303.143	.457	.938
B3_4	162.14	322.476	-.563	.943
B3_5	162.14	311.143	.000	.940
B3_6	162.71	291.571	.559	.938
B3_7	162.57	300.619	.552	.938
B4_1	162.14	300.476	.516	.938
B4_2	161.86	295.476	.920	.936
B4_3	162.29	300.238	.436	.938
B4_4	162.29	306.238	.360	.939
B4_5	162.00	304.000	.531	.938
B4_6	162.14	297.810	.652	.937
B5_1	162.14	298.143	.635	.937
B5_2	162.71	305.571	.283	.939
B5_3	162.14	312.810	-.098	.941
B5_4	162.29	304.238	.267	.940
B5_5	162.29	304.238	.267	.940

B6_1	162.00	312.667	-.082	.942
B6_2	162.29	317.905	-.294	.943
B6_3	162.71	324.905	-.729	.944
B6_4	162.43	314.619	-.151	.942
B6_5	162.14	307.810	.093	.941
B6_6	162.71	297.905	.702	.937
B6_7	162.57	296.952	.755	.937
B7_1	162.14	301.143	.259	.940
B7_2	162.00	290.667	.850	.936
B7_3	162.29	282.571	.918	.935
B7_4	161.71	294.571	.888	.936

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	จ่าอากาศเอกโส โมธรรม
วัน เดือน ปีเกิด	13 กันยายน 2523
สถานที่เกิด	อำเภอนาทม จังหวัดนครพนม
ประวัติการศึกษา	บริหารธุรกิจ (สาขาคอมพิวเตอร์ธุรกิจ) วิทยาลัยเทคนิคสกลนคร พ.ศ.2544 รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พ.ศ. 2547
สถานที่ทำงาน	แผนกผลิตก๊าซ กองซ่อมบริภัณฑ์ กรมช่างอากาศ เขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร
ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่พัสดุ