

การจัดการความรู้ในหน่วยงาน ฝูงบิน 604 กองบิน 6

นาวาอากาศตรี ปริญญา จันทนา

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2551

Knowledge Management in Squadron 604 Wing 6 , Royal Thai Air Force

Sqn.Ldr. Parinya Chantana

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 การจัดการความรู้ในหน่วยงาน ผุ่่งบิน 604 กองบิน 6
ชื่อและนามสกุล นาวาอากาศตรี ปริญา จันทนา
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมพงศ์ มีสมนัย
2. รองศาสตราจารย์ ดร.จิระ ประทีป

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้ให้ความเห็นชอบวิทยานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์)

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

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.จิระ ประทีป)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์
ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชา
บริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

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

วันที่ เดือน พ.ศ.

ชื่อวิทยานิพนธ์ การจัดการความรู้ในหน่วยงาน ฟุ้งบิน 604 กองบิน 6

ผู้วิจัย นาวาอากาศตรี ปริญา จันทนา **ปริญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา(1) รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2) รองศาสตราจารย์ ดร.จิระ ประทีป
ปีการศึกษา 2551

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ในหน่วยงาน ฟุ้งบิน 604 กองบิน 6 มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของข้าราชการ (2) ศึกษาวิธีการและเทคนิคที่เหมาะสมในการจัดการความรู้ (3) ศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะในการจัดการความรู้ของข้าราชการ ประชากรที่ศึกษา ได้แก่ ผู้บริหาร ข้าราชการและผู้ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในฟุ้งบิน 604 จำนวน 73 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม และแบบ สัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์ สถิติที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าที ค่าเอฟ และค่าวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุคูณ สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

(1) ปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ของข้าราชการฟุ้งบิน 604 ประสบความสำเร็จ ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการจัดการความรู้ และวิธีการและเทคนิคในการจัดการความรู้ สภาพแวดล้อมในการจัดการความรู้ ประกอบด้วย บุคลากรที่ใช้ความรู้ ทีมการจัดการความรู้ และผู้นำในการจัดการความรู้ สำหรับวิธีการและเทคนิคในการจัดการความรู้ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ กลยุทธ์ คุณค่า ความเชื่อ วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การสร้างแรงจูงใจ และการให้รางวัลหรือการตอบแทน

(2) วิธีการและเทคนิค ที่เหมาะสมในการจัดการความรู้ ของข้าราชการฟุ้งบิน 604 ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย การกำหนดสิ่งที่จะต้องเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้และเทคนิคในการเรียนรู้ และวิธีการสร้างความรู้

(3) ปัญหาในการจัดการความรู้ ได้แก่ 1) ปัญหาด้านองค์ประกอบ ของการจัดการความรู้ 2) ปัญหาด้านวิธีการและเทคนิคในการจัดการความรู้ และ 3) ปัญหาด้านความสำเร็จในการจัดการความรู้ สำหรับข้อเสนอแนะในการจัดการความรู้ ได้แก่ การที่ องค์กรต้องจัดกิจกรรมที่กระตุ้นและให้โอกาสบุคลากรในการคิดและแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน นอกจากนั้นองค์กรต้องมีการแปลงความรู้ไปสู่การปฏิบัติ โดยองค์กรต้องส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้ ที่มีอยู่ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ เพื่อทำให้เกิดการเรียนรู้และความสัมพันธ์ของความคิดกับการกระทำ

คำสำคัญ การจัดการความรู้, ฟุ้งบิน 604, กองทัพอากาศ

Thesis title: Knowledge Management in Squadron 604 wing 6 , Royal Thai Air Force

Researcher: Sqn.Ldr. Parinya Chantana ; **Degree:** Master of Public Administration

Thesis advisors: (1) Dr.Chaloemphong Misomnai,Associate Professor; (2) Dr.Chira Prateep,Associate Professor

Academic year: 2008

Abstract

This is a research on the knowledge management in squadron 604 wing 6, Royal Thai Air Force. The objectives of the research are to study : (1) factors that influences knowledge management of civil servants of squadron 604 wing 6 ; (2) methodology and techniques appropriate for knowledge management ; (3) problems and proposed recommendations for knowledge management. The population used in the research comprised of civil servants at the squadron 604 wing 6. The instrument used in the research was questionnaires. The data of the research was analyzed by statistical program. The statistics used consists of frequency, percentage, average, standard deviation, t-test, F-test and Multiple Regression.

The findings of the research showed that:

(1) The demographics of squadron 604 to be success comprised of the environment of knowledge management technique. The environment of knowledge management, compose of knowledge worker, team and leadership. As well as technique of knowledge management compose of visions, missions, goal, strategic, value believe, cultural organization information technology and communication motivation rewarding and compensation.

(2) The suitable technical in the knowledge management process of all member at squadron 604 to be succeed, compose of knowledge identification, the process of learning technique as well as knowledge creation process.

(3) The knowledge management problem must be composed of 1) Component for knowledge management problem. 2) the process and technical for knowledge management problem. 3) the problem of the knowledge management success. The suggestion of the knowledge management, the organization provided all activities to stimulus and given an opportunity to all employees to exchange knowledge experiences among each other. Further more, the organization must have changes in knowledge and modify it to the practical way of life by the organizational must be give support all member to use their knowledge to create something beneficial in order to bring about organizational learning and correlate action and belief.

Keywords: Knowledge Management, Squadron 604

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมพงศ์ มีสมนัย ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ และติดตามการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้อย่างใกล้ชิดมาโดยตลอด รวมทั้งได้กรุณาตรวจสอบ และแก้ไขปรับปรุงวิทยานิพนธ์จนถูกต้องสมบูรณ์ และขอขอบพระคุณคณาจารย์แขนงวิชาบริหารรัฐกิจทุกท่านที่ได้กรุณาให้ความรู้ รวมทั้งให้กำลังใจมาโดยตลอดระยะเวลาการศึกษา

นอกจากนี้ ผู้วิจัยใคร่ขอขอบพระคุณข้าราชการฝูงบิน 604 กองบิน 6 ทุกท่านที่ได้กรุณาเสียสละเวลา และให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการทำวิจัย อันส่งผลให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

ปริญญา จันทนา

พฤษภาคม 2552

สารบัญ

| | หน้า |
|--|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย | ง |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ | จ |
| กิตติกรรมประกาศ | ฉ |
| สารบัญตาราง | ฅ |
| สารบัญภาพ | ฐ |
| บทที่ 1 บทนำ | 1 |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา..... | 1 |
| วัตถุประสงค์ของการวิจัย..... | 5 |
| กรอบแนวคิดการวิจัย..... | 6 |
| สมมติฐานการวิจัย..... | 7 |
| ขอบเขตของการวิจัย..... | 9 |
| นิยามศัพท์เฉพาะ..... | 9 |
| ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ..... | 12 |
| บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง | 13 |
| องค์กรแห่งการเรียนรู้..... | 13 |
| การจัดการความรู้..... | 25 |
| องค์ประกอบ และกระบวนการของการจัดการความรู้..... | 48 |
| ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้..... | 55 |
| การเสริมสร้างให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพอากาศ..... | 88 |
| กลยุทธ์สำหรับการจัดการความรู้..... | 88 |
| รูปแบบการจัดการความรู้ที่ประสบผลสำเร็จ..... | 110 |
| กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้..... | 121 |
| ข้อมูลเกี่ยวกับฝูงบิน 604 ฯ..... | 125 |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... | 126 |
| บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย | 132 |
| ประชากร | 132 |
| เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย | 133 |

สารบัญ (ต่อ)

| | หน้า |
|--|------|
| การเก็บรวบรวมข้อมูล | 134 |
| การวิเคราะห์ข้อมูล | 135 |
| การนำเสนอข้อมูล | 136 |
| ระยะเวลาในการดำเนินการวิจัย | 136 |
| บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล | 138 |
| ส่วนที่ 1 ข้อมูลจากแบบสอบถาม | 139 |
| ส่วนที่ 2 ข้อมูลการสัมภาษณ์จากผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน โดยตรงที่เกี่ยวข้องกับ การจัดการความรู้ของฝูงบิน 604 กองบิน 6 | 171 |
| บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ | 181 |
| สรุปผลการวิจัย | 181 |
| อภิปรายผล | 186 |
| ข้อเสนอแนะ | 191 |
| บรรณานุกรม | 193 |
| ภาคผนวก | 198 |
| ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ | 199 |
| ข แบบสอบถาม | 201 |
| ค ข้อมูลการวิเคราะห์แบบสอบถาม | 215 |
| ง แบบสัมภาษณ์ | 264 |
| ประวัติผู้วิจัย | 270 |

สารบัญตาราง

| | หน้า | |
|---------------|--|-----|
| ตารางที่ 2.1 | ขอบข่ายการจัดการความรู้ของ Sveiby..... | 29 |
| ตารางที่ 2.2 | สรุปองค์ประกอบหรือกระบวนการของการจัดการความรู้..... | 39 |
| ตารางที่ 3.1 | จำนวนประชากร..... | 132 |
| ตารางที่ 3.2 | ขั้นตอนในการดำเนินงานวิจัยและระยะเวลาที่ทำการวิจัย..... | 137 |
| ตารางที่ 4.1 | แสดงระดับชั้นยศของประชากร (n=73)..... | 139 |
| ตารางที่ 4.2 | แสดงระดับอายุของประชากร (n=73)..... | 140 |
| ตารางที่ 4.3 | แสดงระดับอัตราเงินเดือนของประชากร (n=73)..... | 140 |
| ตารางที่ 4.4 | แสดงระดับการศึกษาของประชากร (n=73)..... | 141 |
| ตารางที่ 4.5 | แสดงระดับสายงานที่ดำรงตำแหน่งของประชากร (n=73)..... | 141 |
| ตารางที่ 4.6 | แสดงระดับระยะเวลาที่ปฏิบัติงานของประชากร (n=73)..... | 142 |
| ตารางที่ 4.7 | แสดงระดับเคยมีความรู้หรือได้รับทราบเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กร ของประชากร (n=73)..... | 142 |
| ตารางที่ 4.8 | แสดงระดับการมีส่วนร่วมในการถ่ายทอดความรู้ของประชากร (n=73)..... | 143 |
| ตารางที่ 4.9 | แสดง ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นของ ข้าราชการในฝูงบิน 604 กองบิน 6 กองพลบินที่ 1 กองบัญชาการยุทธ ทางอากาศ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อ การจัดการความรู้ (n=73)..... | 143 |
| ตารางที่ 4.10 | แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นของ ข้าราชการในฝูงบิน 604 กองบิน 6 กองพลบินที่ 1 กองบัญชาการยุทธ ทางอากาศ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายใน คุณลักษณะของบุคลากรด้าน บุคลากรที่ใช้ความรู้ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ (n=73)..... | 145 |
| ตารางที่ 4.11 | แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็น ของข้าราชการในฝูงบิน 604 กองบิน 6 กองพลบินที่ 1 กองบัญชาการยุทธ ทางอากาศ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายใน คุณลักษณะของบุคลากรด้าน ทีมการจัดการความรู้ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ (n=73)..... | 147 |

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

| | | |
|---------------|---|-----|
| ตารางที่ 4.12 | แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นของ ข้าราชการในฝูงบิน 604 กองบิน 6 กองพลบินที่ 1 กองบัญชาการยุทธ ทางอากาศ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายใน คุณลักษณะของบุคลากรด้านผู้นำ ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ (n=73)..... | 148 |
| ตารางที่ 4.13 | แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็น ของข้าราชการในฝูงบิน 604 กองบิน 6 กองพลบินที่ 1 กองบัญชาการยุทธ ทางอากาศ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายใน คุณลักษณะขององค์กร ด้านวิสัยทัศน์/เป้าหมาย/พันธกิจ/กลยุทธ์ ที่มีอิทธิพลต่อ การจัดการความรู้ (n=73)..... | 149 |
| ตารางที่ 4.14 | แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็น ของข้าราชการในฝูงบิน 604 กองบิน 6 กองพลบินที่ 1 กองบัญชาการยุทธ ทางอากาศ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายใน คุณลักษณะขององค์กรด้านคุณค่า/ ความเชื่อ/วัฒนธรรมองค์กร ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ (n=73)..... | 150 |
| ตารางที่ 4.15 | แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นของข้าราชการ ในฝูงบิน 604 กองบิน 6 กองพลบินที่ 1 กองบัญชาการยุทธทางอากาศ เกี่ยวกับ สภาพแวดล้อมภายใน คุณลักษณะขององค์กรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและ การสื่อสาร ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ (n=73)..... | 151 |
| ตารางที่ 4.16 | แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็น ของข้าราชการ ข้าราชการในฝูงบิน 604 กองบิน 6 กองพลบินที่ 1 กองบัญชาการยุทธทางอากาศ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายใน คุณลักษณะขององค์กรด้านการสร้างแรงจูงใจ/ การให้รางวัลหรือการตอบแทน ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ (n=73)..... | 152 |
| ตารางที่ 4.17 | แสดงสรุปผล ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นของ ข้าราชการในฝูงบิน 604 กองบิน 6 กองพลบินที่ 1 กองบัญชาการยุทธทางอากาศ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการจัดการ ความรู้ (n=73)..... | 153 |

สารบัญตาราง (ต่อ)

| | หน้า |
|---|------|
| ตารางที่ 4.18 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นของข้าราชการ ในฝูงบิน 604 กองบิน 6 กองพลบินที่ 1 กองบัญชาการยุทธทางอากาศ เกี่ยวกับ วิธีการและเทคนิคในการจัดการความรู้ ด้านการกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ ที่มี อิทธิพลต่อการจัดการความรู้ (n=73)..... | 154 |
| ตารางที่ 4.19 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นของข้าราชการ ในฝูงบิน 604 กองบิน 6 กองพลบินที่ 1 กองบัญชาการยุทธทางอากาศ เกี่ยวกับ วิธีการและเทคนิคในการจัดการความรู้ ด้านวิธีการเรียนรู้และเทคนิคในการ เรียนรู้ ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ (n=73)..... | 155 |
| ตารางที่ 4.20 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นของข้าราชการ ในฝูงบิน 604 กองบิน 6 กองพลบินที่ 1 กองบัญชาการยุทธทางอากาศ เกี่ยวกับ วิธีการและเทคนิคในการจัดการความรู้ ด้านวิธีสร้างความรู้ ที่มีอิทธิพลต่อ การจัดการความรู้ (n=73)..... | 156 |
| ตารางที่ 4.21 แสดงสรุปผล ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นของ ข้าราชการในฝูงบิน 604 กองบิน 6 กองพลบินที่ 1 กองบัญชาการยุทธทางอากาศ เกี่ยวกับวิธีการและเทคนิคในการจัดการความรู้ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ (n=73) | 157 |
| ตารางที่ 4.22 แสดงการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ของข้าราชการในฝูงบิน 604 กองบิน 6 กองพลบินที่ 1 กองบัญชาการยุทธทางอากาศ ประสิทธิภาพการจัดการความรู้ ที่เป็นเป้าหมายของฝูงบิน 604 ด้านความสามารถในการจัดการความรู้ (n=73).. | 158 |
| ตารางที่ 4.23 แสดงการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละของข้าราชการในฝูงบิน 604 กองบิน 6 กองพลบินที่ 1 กองบัญชาการยุทธทางอากาศ ประสิทธิภาพการจัดการความรู้ ที่เป็นเป้าหมายของฝูงบิน 604 ด้านการควบคุมคุณภาพองค์กร (n=73)..... | 159 |
| ตารางที่ 4.24 แสดงการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละของข้าราชการในฝูงบิน 604 กองบิน 6 กองพลบินที่ 1 กองบัญชาการยุทธทางอากาศ ประสิทธิภาพการจัดการความรู้ ที่เป็นเป้าหมายของฝูงบิน 604 ด้านการเสริมสร้างเครือข่ายพันธมิตร ด้านการจัดการความรู้ (n=73)..... | 159 |

สารบัญตาราง (ต่อ)

| | หน้า |
|---|------|
| ตารางที่ 4.25 แสดงปัญหาในการจัดการความรู้ในฝูงบิน 604..... | 160 |
| ตารางที่ 4.26 แสดงข้อเสนอแนะในการจัดการความรู้ในฝูงบิน 604..... | 162 |
| ตารางที่ 4.27 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างระดับชั้นยศกับปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อการจัดการความรู้..... | 163 |
| ตารางที่ 4.28 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างอายุกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ การจัดการความรู้..... | 164 |
| ตารางที่ 4.29 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างอัตราเงินเดือนกับปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อการจัดการความรู้..... | 165 |
| ตารางที่ 4.30 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างระดับการศึกษากับปัจจัยที่มี อิทธิพลต่อการจัดการความรู้..... | 166 |
| ตารางที่ 4.31 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างสายงานที่ดำรงตำแหน่งกับปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้..... | 167 |
| ตารางที่ 4.32 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างระยะเวลาการปฏิบัติงานกับปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้..... | 168 |
| ตารางที่ 4.33 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างเคยมีความรู้(การจัดการความรู้) กับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้..... | 169 |
| ตารางที่ 4.34 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างเคยมีส่วนร่วมในการถ่ายทอด ความรู้กับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้..... | 169 |
| ตารางที่ 4.35 แสดงผลการทดสอบสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณและค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสองที่เพิ่มขึ้น เมื่อเพิ่มตัวแปรตามการวิเคราะห์..... | 170 |
| ตารางที่ 4.36 แสดงผลการวิเคราะห์ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์การจัดการความรู้ใน ฝูงบิน 604 โดยใช้วิธีการวิเคราะห์แบบเพิ่มและลดตัวแปรเป็นขั้นๆ..... | 171 |
| ตารางที่ 4.37 แสดงข้อมูลการสัมภาษณ์ การจัดการความรู้ในฝูงบิน 604 กองบิน 6..... | 179 |

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ฝูงบิน 604 กองบิน 6 กองพลบินที่ 1 กองบัญชาการยุทธทางอากาศ เป็นหน่วยงานสนับสนุนภารกิจด้านกิจการพลเรือนของกองทัพอากาศทางด้านการบิน และเป็นหน่วยงานเดียวของกองทัพอากาศที่ให้การฝึกอบรมพลเรือนและผู้สนใจทางด้านการบินเข้ามาฝึกอบรม โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ของกองทัพอากาศ ซึ่งกองทัพอากาศได้เปิดโอกาสให้พลเรือนและผู้สนใจทางด้านการบินเข้ามาสัมผัสกับกิจการด้านการบินของทหารและการทำงานในระบบราชการทหาร โดยมีภารกิจและกิจเฉพาะ ดังนี้

ภารกิจ เตรียมการและใช้กำลังทางอากาศ

โดยมีกิจเฉพาะ การปฏิบัติกิจเฉพาะการฝึกพิเศษ ได้แก่

1. การฝึกนักบินประจำกองนอกหน่วยบิน
2. การสนับสนุนกิจกรรมของหน่วยฝึกการบินพลเรือน ทอ.

ลักษณะการดำเนินงานคล้ายกับชมรมหรือสโมสรการบินเอกชนอื่นๆ ในประเทศไทย เช่น สถาบันการบินพลเรือน (หัวหิน) สโมสรการบินบางพระ CMT Flying Club ฯลฯ เป็นองค์กรที่รับสมัครบุคคลพลเรือนหรือผู้สนใจด้านการบินทุกคน ฝึกอบรมตามหลักสูตรของกรมขนส่งทางอากาศ กระทรวงคมนาคม ทั้งภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติการบิน โดยใช้เวลาในการอบรมส่วนใหญ่ในวันเสาร์และอาทิตย์ แต่มีข้อที่แตกต่างที่ชมรม หรือสโมสรการบินเอกชนอื่นๆ ในประเทศไทย นำรายได้ที่ได้รับจากสมาชิกที่มาฝึกอบรมไปบริหารกิจการของชมรมหรือสโมสร รวมทั้งจัดสรรผลกำไรที่ได้ให้แก่ผู้ถือหุ้น ส่วนหน่วยฝึกการบินพลเรือนกองทัพอากาศ นำรายได้ทั้งหมดที่ได้รับมาจากสมาชิกที่มาฝึกอบรมส่งให้กับกระทรวงการคลังและกองทัพอากาศ ส่วนข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของฝูงบิน 604 กองบิน 6 กองพลบินที่ 1 กองบัญชาการยุทธทางอากาศ หรือหน่วยฝึกการบินพลเรือนกองทัพอากาศนั้น จะได้รับเพียงเบี้ยเลี้ยงพิเศษของทางราชการเท่านั้น รวมถึงต้องรับภารกิจในการฝึกบินให้กับนักบินฝ่ายอำนาจการที่ ไม่ได้สังกัดฝูงบินประมาณ 400 คน/ปี นอกจากนั้น ในปัจจุบัน ฝูงบิน 604 ฯ ได้รับภารกิจฝึกบินกับนักเรียนนายเรืออากาศ จึงทำให้

ข้าราชการฝูงบิน 604 ฯ ต้องทำงานในจำนวนที่มาก เพื่อดำรงภารกิจของฝูงบิน 604 ฯ ให้สำเร็จไปได้ด้วยดี

จะเห็นได้ว่า ภารกิจของฝูงบิน 604 กองบิน 6 กองพลบินที่ 1 กองบัญชาการยุทธทางอากาศ จะมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานของบุคลากร และมีชั่วโมงการทำงานมาก รวมทั้งจำนวนบุคลากรของฝูงบิน 604 ฯ ไม่สอดคล้องกับจำนวนงานที่ได้รับมอบหมาย ทำให้ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรเป็นอย่างมาก

ผลจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทำให้ฝูงบิน 604 ฯ ได้รับผลกระทบจากการขาดแคลนทักษะที่เพิ่มขึ้น การปรับเปลี่ยนของปัจจัยภายนอกที่เข้ามากระทบ และปัจจัยภายในที่ต้องการโอนย้าย ถ่ายเทงาน พัฒนาการทางค วามรู้ที่เพิ่มมากขึ้นในแต่ละปี รวมทั้งความ ก้าวหน้าทางเทคโนโลยีต่างๆ ที่เข้ามามีผลกระทบกับการดำเนินงานของฝูงบิน 604 ฯ ทำให้ฝูงบิน 604 ฯ ต้องมีการพัฒนาบุคลากรและองค์กร เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรต่อไป โดยอาศัย ”องค์ความรู้” ที่มีอยู่ในองค์กรมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และเป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ขึ้นในองค์กร

ในยุคสังคมแห่งความรู้ (Knowledge – Based Society) ที่ความรู้และภูมิปัญญาของแต่ละสังคม ถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการเสริมสร้างศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันกับนานาประเทศ ได้ ส่งผลให้หลายประเทศทั่วโลกต่างหันกลับมาทบทวนบทบาท และแนวทางในการพัฒนากำลังคนที่มีความรู้ ความสามารถที่จะนำการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรมของประเทศให้สามารถแข่งขันได้กับนานาประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติและทบวงมหาวิทยาลัย , 2545) ซึ่งในปัจจุบันนี้ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้เกิดสภาพที่เรียกว่าโลกไร้พรมแดน ซึ่งการติดต่อสื่อสารสามารถทำได้อย่างรวดเร็วและทั่วถึงกัน นอกจากนี้ การค้นคว้าข้อมูล ข่าวสาร และองค์ความรู้ต่างๆ ที่เป็นไปอย่างกว้างขวาง ได้ส่งผลให้เกิดวิทยาการ และการประดิษฐ์คิดค้น นวัตกรรมใหม่ๆ ที่ปรับเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว สถานการณ์ในการแข่งขันจึงเข้มข้น องค์กรที่จะอยู่รอดได้จะต้องเรียนรู้ให้ทันสถานการณ์ โดยอาศัยการปรับเปลี่ยนที่คล่องตัว คนในองค์กรจะต้องเรียนรู้ร่วมกันเพื่อผลักดันให้องค์กรมุ่งไปสู่ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) และปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรสามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิผลมากขึ้น คือ “การจัดการความรู้” (Knowledge Management) เพื่อให้ความรู้ที่มีอยู่อย่างกระจัดกระจาย และมากมายในองค์กรนั้น ถูกเก็บอยู่อย่างเป็นหมวดหมู่ และส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรเกิดการเรียนรู้ แบ่งปันความรู้ร่วมกัน (ปณิศา พันภักย์, 2544) โดยอาศัยเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือช่วยให้เกิดการไหลไหลขององค์ความรู้ (Flow of knowledge) ที่มีอยู่ทั้งในตัวบุคคลและในองค์กร ทั้งนี้ เพื่

เสริมสร้างสังคมแห่งความรู้ และเศรษฐกิจฐานความรู้ซึ่งนับว่าเป็นการปฏิรูปองค์กร และฟื้นฟูเศรษฐกิจให้มีความแข็งแกร่งมั่นคงอย่างเต็มที่ เพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์กรทั้งภาครัฐ และเอกชน ให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และมีทักษะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต ตื่นยุคโลกาภิวัตน์พร้อมกับมีความเป็นคนที่สมดุลทั้งทางด้านสติปัญญา ด้านจิตใจ และด้านสังคมอย่างครบถ้วนตามวิถีชีวิตแบบไทยและอยู่ในสภาวะที่พร้อมที่จะ “แข่งขัน ” และ “ร่วมมือ ” กันในศตวรรษที่ 21 ดังที่ได้มีการกล่าวถึง ทรัพยากรบุคคลที่พึงปรารถนาในปี ค .ศ. 2010 ไว้ว่า (ธงชัย สันติวงษ์, 2539)

1. สร้างคนและสังคมรุ่นใหม่ให้มีนิสัย “รักการเรียนรู้” มีองค์กรที่มีกลไกเอื้อในการเรียนรู้ตลอดเวลา ซึ่งจะช่วยให้สามารถตามกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกาภิวัตน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือ “การอยู่รอดปลอดภัย และเติบโตได้”

2. สร้างคุณภาพของคนด้วยระบบการศึกษา และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและดีพอ โดยการสร้างประสิทธิภาพการบริหารองค์กรต้องสูงขึ้นด้วยการรู้จักนำเอาเทคโนโลยี โดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้อย่างได้ผล มีการพัฒนาจัดการที่ดีที่จะช่วยให้ผลผลิต และการทำงานของภาคเอกชน และราชการมีคุณภาพดีขึ้น ผลผลิตสูง ต้นทุนถูกลง

3. เสริมสร้างคุณภาพชีวิตส่วนตัว ชีวิตในงานและสังคมให้ดีขึ้น นั่นคือจัดสภาพแวดล้อมให้ทรัพยากรมนุษย์ทุกฝ่ายโดยรวมมีการกินคืออยู่ดี และได้รับสิ่งจำเป็นในชีวิตอย่างมีความสมดุล ให้ได้รับประโยชน์จากเทคโนโลยีใหม่ มี ความเจริญทางวัตถุกับความเจริญทางปัญญา จริยธรรม และจิตใจ

4. การมี “ผู้นำยุทธศาสตร์ ” ทุกระดับที่มีคุณภาพ ซึ่งหมายถึง ต้องมีวิสัยทัศน์ กว้างไกลและใจกว้าง รวมถึงมีจิตนิยมในคุณค่า และความเจริญเติบโตของทรัพยากรมนุษย์

การเรียนรู้ของบุคคลโดยเฉพาะคนในองค์กรที่เกิดขึ้นในปัจจุบันนี้ยังอยู่ในรูปของการฝึกอบรม ซึ่งหากยังคงมีการจัดฝึกอบรมในรูปแบบเดิมเช่นนี้ต่อไป บุคลากรของหน่วยงานย่อมเรียนรู้ได้น้อยและช้าเกินไป (อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, 2540) ซึ่งสอดคล้องกับ สมบัติ กุสุมาวาลี (2540) ที่กล่าวว่า การจัดฝึกอบรมในห้ ้องเรียนแบบมีผู้สอนเป็นศูนย์กลางเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอ องค์กรต้องสร้างสภาพแวดล้อมให้พนักงานได้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และกระตุ้นให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ คือ สามารถนำเอาสิ่งที่เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้สร้างสรรค์ได้ด้วยตนเอง นับเป็นเรื่องสำคัญยิ่ง เช่นเดียวกับ วีรยุทธ มาชะศิริานนท์ และยุดา รักไทย (2542) ที่กล่าวว่า หากเราจะพัฒนาคุณค่าของบุคลากรด้วยการทำให้พวกเขามีความรู้ สิ่งหนึ่งที่จะขาดไม่ได้ นั่นคือ การเรียนรู้ แต่การเรียนรู้ในที่นี้ไม่ได้หมายความว่า จะให้องค์กรจัดหาครูมาสอนพนัก งานเหมือนดังที่ปฏิบัติในสถานศึกษาต่างๆ ที่เคยเรียนมา แต่เป็นการเรียนที่สามารถเกิดขึ้นได้ทุกสถานที่ ไม่ว่าจะ

จะเรียนที่โต๊ะทำงาน ห้องประชุม โต๊ะอาหาร ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการถ่ายทอดและเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะ ระหว่างบุคลากรทุกคน ทุกแผนก และทุกระดับ เพื่อขยายศักยภาพในการปฏิบัติในการปฏิบัติงานของตนเองและองค์กร ดังที่ Swieringa และ Wierdsma (1992) กล่าวว่า การเรียนรู้ขององค์กร (Organization Learning) มีความหมายโดยตรงต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมองค์กร ซึ่งถือเป็นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน (Collaborative Learning Process) ที่เกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในองค์กร และเมื่อบุคคลเกิดการเรียนรู้ องค์กรก็จะเกิดการเรียนรู้

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าการเรียนรู้ ของบุคคลเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาบุคลากรในองค์กร แต่องค์กรก็มีปัญหา และอุปสรรคในการเรียนรู้ ซึ่งสรุปได้ดังนี้ (ประพันธ์ หาญ ขว้าง, 2538)

1. องค์กรที่ขาดการเรียนรู้ เช่น องค์กรแบบข้าราชการ ซึ่งเป็นองค์กรที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก หากจะเปลี่ยน ต้องเปลี่ยนแปลงที่กระบวนการเรียนรู้ของคนในองค์กรเป็นสำคัญ
2. ลักษณะโครงสร้างขององค์กรไม่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ เน้นความชำนาญเฉพาะบุคคล มีลำดับขั้นในการบังคับบัญชามากเป็นอุปสรรคต่อการถ่ายทอดความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร มีการรวบรวมอำนาจ และกุมการไหลเวียนของข่าวสาร ขาดการแบ่งปัน ทำให้ไม่สามารถนำความรู้มาใช้ประโยชน์ในองค์กรได้
3. คนในองค์กรขาดแรงจูงใจที่จะเรียนรู้ (Limpidity to Learn) ภายใต้นโยบายและค่านิยมที่เกรงกลัวต่อความไม่มั่นคง ความขัดแย้ง ทำให้คนหลีกเลี่ยงและปกป้องตนเอง ไม่ยอมเสี่ยงที่จะคิดจะทำในสิ่งใหม่ๆ หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ
4. คนในองค์กรขาดความสามารถในการเรียนรู้ (Inability to Learn)
5. ระบบการเรียนรู้ในองค์กรไม่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ร่วมกัน (Collaborative Learning) เน้นเฉพาะแต่การเรียนรู้เฉพาะบุคคล เฉพาะงาน ทำให้มีการเรียนรู้แบบแยกเป็นส่วนๆ
6. ระบบการฝึกอบรมหรือการให้การศึกษา เน้นระบบการสอน หรือตัวผู้สอนมากกว่าผู้เรียน (Wick & Lenon, 1993)
7. คนในองค์กรขาดความสามารถในการนำความรู้ไปใช้เป็นประโยชน์ ไม่สามารถเชื่อมโยงหรือถ่ายทอดความรู้ลงไปสู่การปฏิบัติได้
8. องค์กรขาดระบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร (Drucker, 1993) และเนื่องจาก อุปสรรคและปัญหาประการนี้เอง ที่ทำให้ทุกองค์กรจำเป็นต้องมีการจัดระบบการจัดการความรู้ขึ้น

สำหรับปัญหาจากการจัดการความรู้ของฝูงบิน 604 ฯ มีดังนี้

1. บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้
2. บุคลากรมีปริมาณงานจำนวนมากและไม่มีเวลาในการจัดการความรู้
3. การดำเนินงานเรื่องการจัดการความรู้ไปปฏิบัติไม่ต่อเนื่องและไม่มีการติดตาม

ผลงานอย่างเป็นรูปธรรม

4. หน่วยงานไม่มีวิธีการจัดเก็บความรู้ประเภทต่างๆ อย่างเป็นระบบ จึงไม่เกิดการพัฒนางานและนวัตกรรมใหม่

จากผลการศึกษาดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า วิธีการ จัดการความรู้ในองค์กรแต่ละประเภทนั้น มีทั้งที่เหมือนกันและแตกต่างกัน แต่ละองค์กรดำเนินกิจกรรมของการจัดการความรู้ ไปตามความคิด ความเชื่อ และความเชี่ยวชาญของตนเอง นำไปสู่ความสำเร็จในระดับต่างๆ กัน ความหลากหลายของกิจกรรมการจัดการความรู้ ที่ทำให้ผู้วิจัยเห็น ความสำเร็จของการศึกษาระบบการจัดการความรู้ เพื่อนำเสนอระบบการจัดการความรู้ที่มีความเหมาะสมสำหรับฝูงบิน 604 ฯ เพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับการพัฒนาองค์กรและข้าราชการ ซึ่งในการนำเสนอระบบการจัดการความรู้นี้ จะมีองค์ประกอบ และขั้นตอนบอกให้องค์กรรู้ว่า ในการจัดการ ความรู้นั้นจะต้องทำอะไร และมีขั้นตอนการดำเนินการอย่างไร ทั้งนี้ เพื่อให้้องค์กรสามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

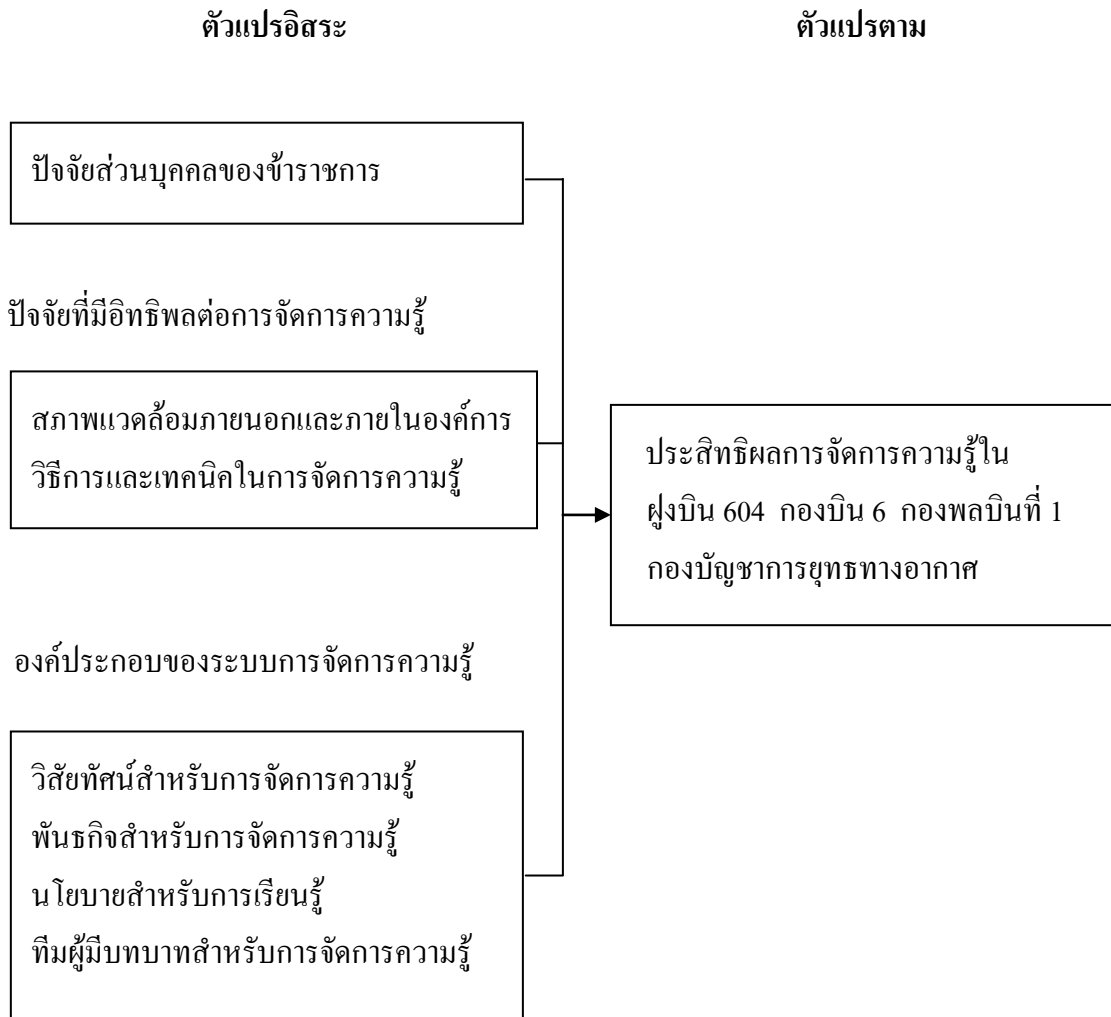
2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ ของข้าราชการฝูงบิน 604 กองบิน 6 กองพลบินที่ 1 กองบัญชาการยุทธทางอากาศ

2.2 เพื่อศึกษา วิธีการและเทคนิคที่เหมาะสมใน การจัดการความรู้ของข้าราชการ ฝูงบิน 604 กองบิน 6 กองพลบินที่ 1 กองบัญชาการยุทธทางอากาศ

2.3 เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะใน การจัดการความรู้ของข้าราชการฝูงบิน 604 กองบิน 6 กองพลบินที่ 1 กองบัญชาการยุทธทางอากาศ

3. กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

4. สมมติฐานการวิจัย

4.1 ประชากรที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกันจะส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ต่างกัน

ทั้งนี้ได้กำหนดสมมติฐานย่อยในการวิจัยไว้ดังนี้

4.1.1 H_0 : ประชากรที่มีระดับชั้นยศต่างกันจะส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ไม่ต่างกัน

H_1 : ประชากรที่มีระดับชั้นยศต่างกันจะส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ต่างกัน

4.1.2 H_0 : ประชากรที่มีอายุต่างกันจะส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ไม่ต่างกัน

H_1 : ประชากรที่มีอายุต่างกันจะส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ต่างกัน

4.1.3 H_0 : ประชากรที่มีอัตราเงินเดือนต่างกันจะส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ไม่ต่างกัน

H_1 : ประชากรที่มีอัตราเงินเดือนต่างกันจะส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ต่างกัน

4.1.4 H_0 : ประชากรที่มีระดับการศึกษาต่างกันจะส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ไม่ต่างกัน

H_1 : ประชากรที่มีระดับการศึกษาต่างกันจะส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ต่างกัน

4.1.5 H_0 : ประชากรที่มีสายงานที่ดำรงตำแหน่งต่างกันจะส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ไม่ต่างกัน

H_1 : ประชากรที่มีสายงานที่ดำรงตำแหน่งต่างกัน จะส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ต่างกัน

4.1.6 H_0 : ประชากรที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกันจะส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ไม่ต่างกัน

H_1 : ประชากรที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกัน จะส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ต่างกัน

4.1.7 H_0 : ประชากรที่เคยมีความรู้หรือได้รับทราบเกี่ยวกับการจัดการความรู้ จะส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ไม่ต่างกัน

H_1 : ประชากรที่เคยมีความรู้หรือได้รับทราบเกี่ยวกับการจัดการความรู้ จะส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ต่างกัน

4.1.8 H_0 : ประชากรที่เคยมีส่วนร่วมในการถ่ายทอดความรู้ จะส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ไม่ต่างกัน

H_1 : ประชากรที่เคยมีส่วนร่วมในการถ่ายทอดความรู้ จะส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ต่างกัน

4.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการจัดการความรู้

ทั้งนี้ได้กำหนดสมมติฐานย่อยในการวิจัยไว้ดังนี้

4.2.1 H_0 : สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการจัดการความรู้

H_1 : สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการจัดการความรู้

4.2.2 H_0 : สภาพแวดล้อมภายในองค์กรไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการจัดการความรู้

H_1 : สภาพแวดล้อมภายในองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการจัดการความรู้

4.2.3 H_0 : วิธีการและเทคนิคในการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการจัดการความรู้

H_1 : วิธีการและเทคนิคในการจัดการความรู้ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการจัดการความรู้

5. ขอบเขตของการวิจัย

5.1 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้มี 2 กลุ่ม คือ
 กลุ่มที่ 1 ได้แก่ ผู้บริหาร และผู้เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในฝูงบิน 604 ฯ
 กลุ่มที่ 2 ได้แก่ ข้าราชการฝูงบิน 604 กองบิน 6 กองพลบินที่ 1 กองบัญชาการ
 ยุทธทางอากาศ

5.2 ขอบเขตเนื้อหา ประกอบด้วย องค์ประกอบของระบบการจัดการความรู้ วิธีการ
 และเทคนิคในการจัดการความรู้ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในฝูงบิน 604 ฯ

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 ปัจจัยส่วนบุคคลของข้าราชการ ประกอบด้วย ผู้บริหารและข้าราชการฝูงบิน 604
 กองบิน 6 กองพลบินที่ 1 กองบัญชาการยุทธทางอากาศ โดยมี ระดับชั้นยศ อายุ อัตราเงินเดือน
 ระดับการศึกษา สายงานที่ดำรงตำแหน่ง ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ประสบการณ์ฝึกอบรม และ
 การมีส่วนร่วมในการถ่ายทอดความรู้

6.2 การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการที่ประกอบด้วยขั้นตอนในการกำหนด
 สิ่งที่ต้องเรียนรู้ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ และการถ่าย
 โอนและนำความรู้ไปใช้ สำหรับการจัดการความรู้ของฝูงบิน 604 ฯ ให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์
 นโยบาย และกลยุทธ์ขององค์กร โดย นำข้อมูล ข่าวสาร และความรู้ในรูปแบบต่างๆ รวมทั้งความ
 ชำนาญในแต่ละบุคคล มาจัดการเพื่อร่วมแบ่งปัน และให้บุคลากรสามารถสืบค้น ถ่ายโอน และ
 แบ่งปันความรู้ของตน โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ระบบเครือข่าย เพื่อให้เกิดการเรียนรู้
 ร่วมกันในความสำเร็จ เพื่อส่งเสริมให้องค์กรเกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

6.3 องค์ประกอบของระบบการจัดการความรู้ของข้าราชการฝูงบิน 604 หมายถึง
 กระบวนการที่ประกอบด้วยขั้นตอนสำหรับการจัดการความรู้ทั้งหมด ขององค์กร ให้สอดคล้องกับ
 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายขององค์กร ประกอบด้วย วิสัยทัศน์สำหรับการจัดการความรู้ พันธ
 กิจสำหรับการจัดการความรู้ นโยบายสำหรับการเรียนรู้ และทีมผู้รับผิดชอบสำหรับการจัดการ
 ความรู้

6.4 วิสัยทัศน์สำหรับการจัดการความรู้ หมายถึง การเสนอแนวคิดและวางแผนกล
 ยุทธ์ โดยกำหนดกิจกรรมและโครงการช่วยสนับสนุน ตลอดจนมีสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อช่วย

แสวงหาความรู้ และมีทีมผู้มีความเชี่ยวชาญสำหรับการจัดการความรู้ รวมทั้งกำหนดเทคนิคและวิธีการจัดการความรู้ เพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จ

6.5 ทีมผู้มีความเชี่ยวชาญสำหรับการจัดการความรู้ หมายถึง ผู้ปฏิบัติงาน 604 ๑ ได้มีการจัดทีมจัดการความรู้ เช่น การแต่งตั้งจากผู้บริหาร การจัดตั้งจากกลุ่มงาน

6.6 วิธีการและเทคนิคในการจัดการความรู้ของข้าราชการผู้ปฏิบัติงาน 604 หมายถึง วิธีการที่ผู้ปฏิบัติงาน 604 ๑ ใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสาร เพื่อให้บุคลากรเกิดความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ตลอดจนสามารถค้นหาข้อมูล ใช้เหตุและผล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ของผู้ปฏิบัติงาน 604 ๑ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ ขั้นตอนการเรียนรู้ การแสวงหาความรู้จากภายในและภายนอก สิ่งอำนวยความสะดวก วิธีการเรียนรู้ ขั้นตอนการสร้างความรู้ กิจกรรมและโครง การที่เหมาะสมสำหรับการสร้างความรู้ วิธีสร้างความรู้ ขั้นตอนในการจัดเก็บและสืบค้นความรู้ การถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ วิธีการและกิจกรรมสำหรับถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้

6.7 การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ หมายถึง การกำหนด / ระบุว่า สิ่งใดที่ต้องการให้บุคลากรเรียนรู้ในผู้ปฏิบัติงาน 604 ๑ โดยคำนึงถึงความจำเป็น และประเภทของงานที่ต้องปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ นโยบาย ภารกิจ ค่านิยม และเป้าหมายต่างๆ ขององค์กร ประกอบด้วย ความรู้ที่เกี่ยวข้อง กับการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายโดยตรง ความรู้เกี่ยวกับทักษะความรู้อื่นๆ ที่เพิ่มศักยภาพในการทำงาน ความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ วัฒนธรรมองค์กรและความรู้เกี่ยวกับการสร้างความคิดและแนวคิดใหม่ๆ

6.8 การแสวงหาความรู้ หมายถึง การรวบรวมความรู้จากทั้งภายในและภายนอก องค์กรเพื่อนำมาพัฒนาบุคลากร ให้อำนาจการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น อันจะส่งผลให้เกิดความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

6.9 วิธีการเรียนรู้ หมายถึง วิธีการที่ผู้ปฏิบัติงาน 604 ๑ ใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสาร เพื่อให้เกิดความรู้และเข้าใจในการจัดการความรู้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย การเรียนรู้แบบร่วมมือ การเรียนรู้แบบแก้ปัญหา การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง และการเรียนรู้ผ่านระบบเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ

6.10 วิธีสร้างความรู้ หมายถึง วิธีการสร้างสรรค์ความรู้ใหม่อันเกิดจากแรงผลักดัน การหยั่งรู้ และความเข้าใจอย่าง ลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล ซึ่งทุกๆ คนสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้เอง ประกอบด้วย การศึกษาจากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง การเรียนรู้ผ่านระบบเครือข่าย เทคโนโลยีสารสนเทศ การเรียนรู้จากหัวหน้างาน การสนทนา การระดมสมอง และการประชุม เพื่อแบ่งปันองค์ความรู้

6.11 การเก็บและการสืบค้นความรู้ หมายถึง การจัดเก็บความรู้ขององค์กรอย่างเป็นระบบ ซึ่งอาจจัดเก็บอยู่ในรูปหมวดหมู่ต่างๆ โดยองค์กรต้องทำให้ง่ายต่อการสืบค้น เพื่อพนักงานสามารถเข้ามาสืบค้น และนำไปประยุกต์ใช้ในงาน ได้อย่างทันเวลา และตรงตามความต้องการ

6.12 การถ่ายโอนและการนำความรู้ไปใช้ หมายถึง การกระจายความรู้และถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร โดยอาศัยกลไกอิเล็กทรอนิกส์ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ เป็นไปได้โดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ

6.13 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ หมายถึง ปัจจัยที่เอื้อหรือมีผลต่อการจัดการความรู้ของฝูงบิน 604 ฯ ประกอบด้วย ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรและปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

6.14 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของฝูงบิน 604 ฯ หมายถึง สภาพแวดล้อม ภายนอกที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ ประกอบด้วย นโยบายของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร การกำหนดเกณฑ์การประเมินผลสัมฤทธิ์การทำงานขององค์กร การเสริมพลังอำนาจ (Empower) ให้กับคนภายในองค์กร การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และเสริมสร้างทักษะตลอดชีวิต การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติจริง การมีเป้าหมายของการบริหารองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ความต้องการความรู้เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานเพื่อมุ่งเน้นคุณภาพและความเป็นเลิศของผลงาน ความต้องการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของคนที่มีความรู้ภายในองค์กร ความต้องการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงาน ของคนในองค์กรให้สอดคล้องและสนับสนุนทิศทาง การดำเนินงานหลักขององค์กร และความต้องการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร

6.15 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของฝูงบิน 604 ฯ หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ ประกอบด้วย บุคลากรที่ใช้ความรู้ ผู้นำทีมการจัดการความรู้ คุณลักษณะขององค์กร ความเชื่อ วัฒนธรรมองค์กร และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

6.16 การนำเสนอวิธีการและเทคนิคในการจัดการความรู้สำหรับข้าราชการฝูงบิน 604 หมายถึง การนำผลที่ได้จากการวิจัย การสัมภาษณ์ และความคิดเห็น เกี่ยวกับระบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมของผู้ตอบแบบสอบถาม และนำเสนอโดยวิเคราะห์เนื้อหาและสังเคราะห์ข้อความเป็นข้อๆ

6.17 วิธีการและเทคนิคในการจัดการความรู้ที่เหมาะสมในการจัดการความรู้ของฝูงบิน 604 หมายถึง การที่ฝูงบิน 604 ฯ นำหลักการจัดการความรู้มาใช้ส่งเสริมและสนับสนุน

ประกอบด้วย ด้านการกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ ด้านวิธีการเรียนรู้ และเทคนิคในการเรียนรู้ และด้านวิธีสร้างความรู้

6.18 ประสิทธิภาพการจัดการความรู้ที่เป็นเป้าหมายของข้าราชการในฝูงบิน 604

ประกอบด้วยความสำเร็จในด้าน การพัฒนาระบบการฝึก และศึกษาของการปฏิบัติการทางอากาศ การปรับปรุงหลักสูตร การปฏิบัติทางอากาศ การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ สนับสนุนการฝึกและศึกษาการศึกษาภาควิชาการด้านการปฏิบัติทางอากาศ การวางแผนก่อนปฏิบัติการทางอากาศ และด้านการเรียนรู้ในการปฏิบัติการทางอากาศ

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ทราบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของข้าราชการฝูงบิน 604 กองบิน 6 กองพลบินที่ 1 กองบัญชาการยุทธทางอากาศ

7.2 ทราบวิธีการและเทคนิคที่เหมาะสมในการจัดการความรู้ของข้าราชการฝูงบิน 604 กองบิน 6 กองพลบินที่ 1 กองบัญชาการยุทธทางอากาศ

7.3 ทราบปัญหาและแนวทางในการจัดการความรู้ของข้าราชการฝูงบิน 604 กองบิน 6 กองพลบินที่ 1 กองบัญชาการยุทธทางอากาศ

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 9 หัวข้อ

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้
2. การจัดการความรู้
3. องค์ประกอบ และกระบวนการของการจัดการความรู้
4. ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้
5. การเสริมสร้างให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพอากาศ
6. กลยุทธ์สำหรับการจัดการความรู้
7. รูปแบบการจัดการความรู้ที่ประสบผลสำเร็จ
8. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้
9. ข้อมูลเกี่ยวกับฝูงบิน 604 ฯ
10. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้

1.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

Peter Senge (1990) ได้อธิบายความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง “องค์กรที่คนในองค์กรได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคลกลุ่ม และองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลใน ระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง และเป็นองค์กรที่ ความคิดใหม่ๆ และการแตกแขนงของความคิด ได้รับการยอมรับเอาใจใส่ รวมทั้งเป็นองค์กรที่ บุคคลสามารถเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร”

Pedler, Burgoyne และ Boydell (1991) ได้ให้ความหมายว่าหมายถึง “องค์กรที่ อำนาจความสะดวกในการเรียนรู้ให้แก่สมาชิกทุกคนในองค์กร ซึ่งหมายถึง พนักงาน เจ้าของ ลูกค้า ผู้ผลิต เพื่อนบ้าน สิ่งแวดล้อม และคู่แข่งกันในบางกรณี และเป็นองค์กรที่ปฏิรูปตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่เหมาะสม พร้อมทั้ง กระตุ้นทุกคนให้เรียนรู้ทั้งนี้ต้องคำนึงถึง ความสามารถในการเรียนรู้ของพนักงานแต่ละคนด้วย”

Marsick และ Watkin (1993) ได้ให้ความหมายว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่คนสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์กร ขณะเดียวกันก็ใช้องค์กรสร้างความเป็นเลิศให้แก่คน ในองค์กรด้วย โดยใช้กระบวนการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง และบูรณาการเข้ากับการทำงานเป็นตัวกระตุ้น เพื่อให้เกิดความร่วมมือ และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม พร้อมทั้งส่งเสริมการสนทนาอย่าง เปิดเผยและเชื่อมโยงการพึ่งพาระหว่างบุคคล องค์กร และชุมชนที่เกี่ยวข้อง”

David A. Garvin (1993) กล่าวไว้ว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีทักษะ ที่จะสร้างสรรค์ แสวงหา ถ่ายโอนความรู้ และปรับแต่งความรู้ไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ สะท้อนถึงความรู้ใหม่ที่องค์กรมี และภูมิปัญญาที่เกิดขึ้นในองค์กร”

Michael J. Marquardt (1966) กล่าวไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ บุคคลในหน่วยงานมีการเรียนรู้ในด้านต่างๆ อย่างเต็มสมรรถนะ มีการเปลี่ยนแปลงหน่วยงานอย่าง ต่อเนื่องมีการจัดการและใช้ความรู้เพื่อความสำเร็จของหน่วยงาน เพิ่มอำนาจการเรียนรู้และการทำงานให้บุคคล โดยเรียนรู้ทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงาน และขยายการเรียนรู้เพื่อการ ปรับตัวที่ดีขึ้น และมีการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเพื่อให้ประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อมที่ กำลังเปลี่ยนแปลง

ชวินท์ ชัมมนันท์กุล (2540) ให้ความหมายไว้ว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่สามารถเรียนรู้และสร้างความรู้ เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อให้เกิดความ ก้าวหน้าในการ ดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายร่วมขององค์กร”

ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา (2544) ให้ความหมายว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่สามารถรับรู้สิ่งเร้าต่างๆ เช่น ข่าวสาร ข้อมูล ความรู้และการเปลี่ยนแปลงทั้งจากภายนอก และภายในตัวองค์กรเอง รวมทั้งสามารถประมวลผล ทำความเข้าใจ ตีความออกมาเป็นแนวคิด นโยบาย มาตรการ นวัตกรรม และแนวปฏิบัติที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานของ องค์กรได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วทันกาล และเหมาะสมกับสถานการณ์ และสามารถที่จะเรียนรู้จาก ประสบการณ์ในการประยุกต์ใช้ความรู้ นั้น เพื่อสั่งสมไว้เป็นสินทรัพย์ทางปัญญาสำหรับเลือกมาใช้ ต่อไปในอนาคต”

กล่าวโดยสรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ (**Learning Organization**) หมายถึง องค์กรที่ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคคลในองค์กรได้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา โดยเรียนรู้ จากความสำเร็จและความล้มเหลว เพื่อให้เกิดแนวความคิดในการพัฒนาตนเอง และสร้างสรรค์ นวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อนำไปสู่การพัฒนา ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยมีการ ใช้เทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุน เพื่อให้เกิดผลดีทั้งด้านการเรียนรู้และเพิ่มผลผลิต เพื่อก่อให้เกิด ความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายขององค์กร

1.2 แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาองค์กรหลายท่าน มีแนวคิดเกี่ยวกับ การพัฒนาองค์กร ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1.2.1 แนวคิดของ Peter Senge (Senge, 1990)

Peter Senge ผู้ได้รับฉายาว่าเป็น “Mr. Learning Organization” (เชอร์น เทียมรัตน์ แล กานต์สุดา มาฆะศิริรานนท์ , 2544 : 4) ได้เสนอข้อบัญญัติหรือวินัย 5 ประการ ซึ่งเป็นพื้นฐานที่ทุกองค์กรต้องยึดถือเป็นแนวปฏิบัติเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่เรียนรู้ได้แก่

1) บุคคลที่รอบรู้หรือมีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ (Personal Mastery)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องส่งเสริมให้คนในองค์กรสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นเลิศในด้านต่างๆ ได้ กล่าวคือ องค์กรต้องจัดกลไกต่างๆ ในองค์กร เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้สิ่งต่างๆ เพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้ของแต่ละคนเป็นจุดเริ่มต้นและเป็นพื้นฐาน สำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กรจะสะท้อน ให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรได้ สมาชิกขององค์กรต้องเป็นตัวเองสูง และมีระดับของความสามารถพิเศษ ในหลายแง่มุม ดังนั้นการเรียนรู้ต่างๆ ที่เกิดขึ้นจะมีลักษณะต่อเนื่องและเป็นการเรียนรู้เพื่อความสามารถในระดับบุคคล รวมทั้งเป็นการสร้างสรรค์ให้จุดมุ่งหมายของสมาชิกทุกคนที่ความกระตือรือร้น สนใจ และใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ อยู่เสมอได้บรรลุผล

2) การมีรูปแบบความคิด และมุมมองที่สอดคล้องกับความเป็นจริง (Mental Models)

บุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีความสามารถในการตระหนักถึงกรอบแนวคิดของตนเองที่ใช้เป็นกรอบในการทำความเข้าใจ และเรียนรู้สิ่งต่างๆ รวมทั้ง สามารถปรับเปลี่ยนกรอบความคิดที่มีอยู่ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมองค์กรต้องกระตุ้นและสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรฝึกฝนตนเองให้เป็นคนใฝ่รู้ เพื่อทำความรู้ที่ได้มาสร้างกรอบแนวคิดใหม่ๆ ที่ไม่ยึดติดอยู่กับรูปแบบและวิธีการที่คุ้นเคย องค์กรจำเป็นต้องมีการวางแผนและสร้างบรรยากาศให้พนักงานมีวิสัยทัศน์ มีจุดมุ่งหมาย มีความตั้งใจ ที่จะก้าวหน้าและมีโอกาสได้ฝึกฝนทักษะในการคิดพิจารณาสิ่งต่างๆ เพราะฉะนั้นพนักงานจะไม่สามารถสร้างสรรค์ผลงานให้แก่องค์กรได้

3) การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กรให้ชัดเจนเพื่อเป็นกรอบความคิดของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นเกี่ยวกับภาพในอนาคตและจุดมุ่งหมายที่เป็นปรารถนาาร่วมกันทั้งองค์กร การที่สมาชิกตระหนักและเข้าใจในความเปลี่ยนแปลง

ที่เกิดขึ้น และมีมุมมองร่วมกันจะช่วยให้สมาชิกเกิดการยอมรับและมีความผูกพันกับจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อตอบสนองความเปลี่ยนแปลง องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนตัวให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ส่วนรวม ซึ่งจะทำให้เกิดการรวมพลังภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร ไม่ใช่การเรียนรู้ในลักษณะต่างคนต่างคิด ต่างคนต่างทำ

4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยอาศัยความรู้และความคิดของทุกคนในการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนกัน เพื่อพัฒนาความสามารถและศักยภาพของทีมให้เกิดการสร้างสรรค์และแพร่กระจายสิ่งใหม่ๆ มากกว่าการ อาศัยความสามารถของสมาชิกแต่ละคน การเรียนรู้ของกลุ่มมีผลที่สำคัญต่อการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็ต่อเมื่อ มีทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูงมารวมตัวกัน สมาชิกในทีมมีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกัน โดยใช้การสื่อสารการแลกเปลี่ยน การแบ่งปันและการถ่ายทอดความรู้ ความคิดเห็น รวมทั้งประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ การเรียนรู้ระหว่างบุคคลนั้นเกิดขึ้นจากการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน โดยลดการครอบงำความคิดของบุคคลอื่นและเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถที่มีอยู่ได้อย่างเต็มที่ รวมทั้งกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายอย่างกว้างขวางภายในทีม

5) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

การคิดอย่างเป็นระบบเป็นลักษณะสำคัญที่สุดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรต้องฝึกฝนให้สมาชิกสามารถมองเห็นถึงความเชื่อมโยงต่อเนื่องของสิ่งต่างๆ และเรื่องราวที่เกิดขึ้นมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันเป็นระบบ การคิดอย่างเป็นระบบนี้ช่วยให้ คนในองค์กรสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ยังมีส่วนสำคัญในการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล อย่าง ยั่งยืน ดังนั้น องค์กรต้องพยายามส่งเสริมให้ทุกคนในองค์กรคิดอย่างเป็นระบบ เพื่อทำความเข้าใจปรากฏการณ์และการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งในส่วนย่อยและภาพรวม

1.2.2 แนวคิดของ Pedler, Burgoyne และ Boydell

Pedler, Burgoyne และ Boydell (1991 : 18 – 28) ได้เสนอลักษณะที่สำคัญขององค์กรหรือบริษัทแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบไปด้วย 11 ประการ โดยแบ่งเป็น 5 กลุ่ม ดังนี้

1) ด้านกลยุทธ์ (Strategy) ประกอบด้วย

(1) กลยุทธ์การเรียนรู้ (Learning Approach to Strategy) องค์กรต้องกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในเชิงการเรียนรู้ โดยเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมเพื่อเชื่อมโยง

ความคิดของแต่ละคนให้เข้ากับนโยบายหรือกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งจะก่อให้เกิดการถ่ายโยงที่มี
ความสอดคล้องกันระหว่างนโยบายและการปฏิบัติงาน

(2) การกำหนดนโยบายแบบมีส่วนร่วม (Participative Policy Making) องค์กรควรเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการก่อร่างนโยบายกลยุทธ์และ
ระเบียบวิธีการปฏิบัติงานต่างๆ ซึ่งจะทำให้พนักงานยอมรับ เข้าใจ และเกิดความผูกพันกับสิ่งต่างๆ
ที่ตนเองมีส่วนร่วมในการกำหนดขึ้น นอกจากนี้องค์กรจะได้เรียนรู้จากความคิดของสมาชิกอีกด้วย

2) ด้านการมองภายในองค์กร (Looking in)

(1) การให้ข่าวสารข้อมูล (Information) องค์กรควรจัดช่องทางของการ
สื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างคนในองค์กรให้สะดวก รวดเร็ว ทัวถึง และชัดเจน เพื่อให้การ
ไหลเวียนและแพร่กระจายของข่าวสาร ข้อมูล ความรู้ ตลอดจนนวัตกรรมต่างๆ เป็นไปอย่างมี
ประสิทธิภาพ ทั้งนี้องค์กรสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสร้างข้อมูล และระบบการ
สื่อสารที่ช่วยให้ทุกคนเข้าใจทิศทางขององค์กรซึ่งจะทำให้เกิดการตัดสินใจที่ถูกต้อง

(2) การจักระบบบัญชีและการควบคุม (Formative Accounting and
Control) องค์กรควรสร้างระบบบัญชี ระบบงบประมาณและระบบการรายงานที่ช่วยให้เกิดการ
เรียนรู้และสร้างความพอใจให้กับลูกค้า โดยระบบดังกล่าวต้องส่งเสริมให้พนักงานเกิดการ
เปรียบเทียบค่าใช้จ่ายกับผลลัพธ์ที่ได้เพื่อตรวจสอบผลจากการลงทุน

(3) การแลกเปลี่ยนภายใน (Internal Exchange) องค์กรควรส่งเสริมให้
ทุกหน่วยงาน ทุกฝ่าย และทุกแผนกสามารถเรียนรู้ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และ
ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน องค์กรควรทำให้แต่ละส่วนมองว่าส่วนอื่นๆ คือ ลูกค้าของตนเพื่อ
ก่อให้เกิดการร่วมมือกันมากกว่าแข่งขันกันเอง ซึ่งในที่สุดจะทำให้ผลการปฏิบัติงานในภาพรวม
บรรลุเป้าหมาย

(4) การจักระบบการให้รางวัลที่ยืดหยุ่น (Reward Flexibility) ระบบการ
ให้รางวัลขององค์กรควรมีความยืดหยุ่น และสามารถจูงใจให้เกิดการเรียนรู้ องค์กรควรจัดให้มี
รางวัลหลายประเภทเพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานหรือทีมงานที่มีความต้องการ
แตกต่างกัน

3) ด้านโครงสร้างองค์กร (Organizational Structure)

(1) การจัดโครงสร้างที่กระจายอำนาจ (Enabling Structure)

องค์กรควรจัดโครงสร้างที่ทำให้พนักงานแต่ละคนและองค์กรเกิด
การพัฒนา โดย โครงสร้างขององค์กรควรส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้จากการปฏิบัติงานร่วมกัน

โดย โครงสร้างที่ดีควรมีลักษณะแบบราบ และมีความยืดหยุ่นเพื่อให้พนักงานทุกคนสามารถ แลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ ความคิด ตลอดจนประสบการณ์ซึ่งกันและกันได้สะดวก

4) ด้านการมองภายนอกองค์กร (Looking Out)

(1) การให้พนักงานเป็นผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Boundary workers as Environmental Scanners) องค์กรควรอาศัยพนักงานที่ติดต่อกับลูกค้า ผู้ผลิตวัตถุดิบ สมาชิกในชุมชน คู่แข่งและแหล่งภายนอกอื่นๆ ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ข่าวสาร เกี่ยวกับสถานการณ์ต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์กรเพื่อป้อนกลับเข้าสู่องค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การร่วมกันคิดพิจารณาและถ่ายทอดเป็นแนวทางปฏิบัติงานต่อไป

(2) การเรียนรู้ระหว่างองค์กร (Inter – Company Learning) องค์กรควรส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างองค์กรเพื่อให้เกิดการเปรียบเทียบ และการเรียนรู้ระหว่างกัน โดยการฝึกอบรมและลงทุนร่วมกันในการค้นคว้าและพัฒนา การแลกเปลี่ยนหรือหมุนเวียนการดำเนินงานในองค์กรอื่นๆ เช่น ลูกค้า ผู้ผลิตวัตถุดิบ ผู้ถือหุ้น คู่แข่ง เป็นต้น

5) ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunity)

(1) บรรยากาศในการเรียนรู้ (Learning Climate) ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ การกิจที่สำคัญที่สุดของผู้จัดการ คือ การอำนวยความสะดวกให้สมาชิกทุกคนได้ทดลองและเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง ผลลัพธ์และข้อมูลที่เกิดจากประสบการณ์ตรงของแต่ละคนสามารถช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ดีขึ้น นอกจากนี้องค์กรควรจัดกิจกรรมต่างๆ ให้สมาชิกได้เรียนรู้กันเป็นทีมและส่งเสริมให้เกิดการเผยแพร่และการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน

(2) โอกาสในการพัฒนาตนเองของสมาชิกทุกคน (Self – Development Opportunity of All) องค์กรต้องการส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนได้พัฒนาตนเอง ในทุกๆ ด้าน โดยการจัดแหล่งทรัพยากรและอำนวยความสะดวกให้สมาชิกทุกระดับเกิดการพัฒนาตนเอง ซึ่ง ต้องประกอบไปด้วยแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสม รวมทั้งมีระบบป้อนกลับข้อมูล เพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

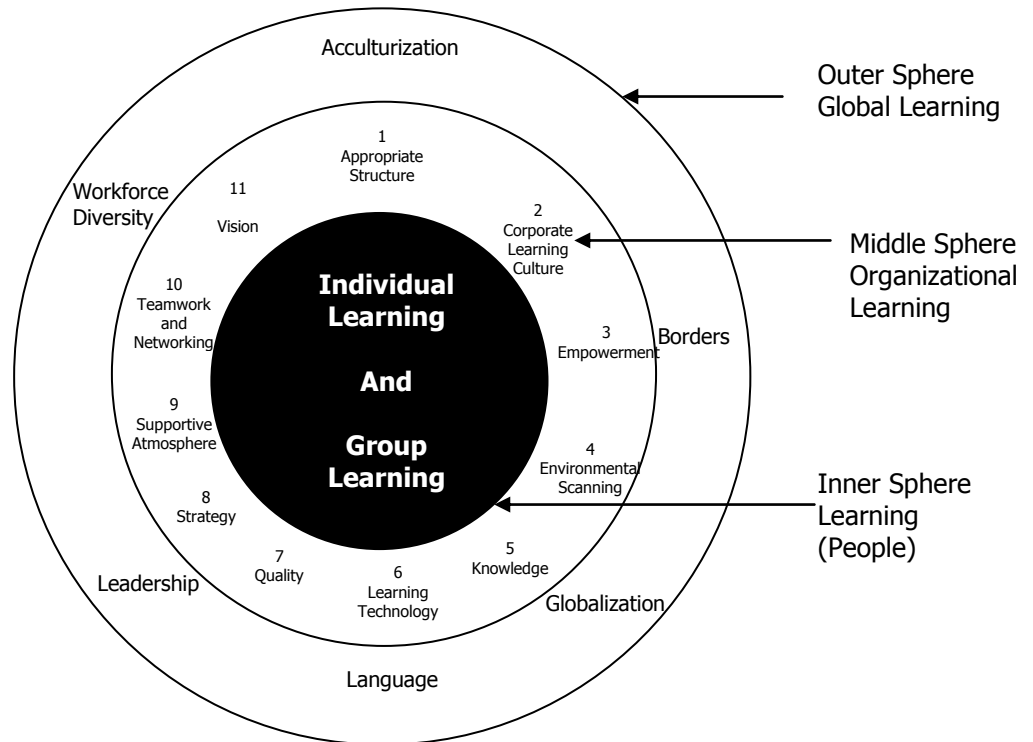
1.2.3 แนวคิดของ Marquardt และ Reynolds

Marquardt และ Reynolds (1994 : 26 – 34) ระบุว่าถ้าการที่จะเป็นบริษัทหรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับโลก (Global Learning Company) ได้นั้น องค์กรควรมีลักษณะหลายประการประกอบกัน ซึ่งแบ่งลักษณะเหล่านี้เป็น 3 ส่วนที่มีความสัมพันธ์กันในรูปแบบของวงกลมได้แก่

วงกลมชั้นใน แสดงถึงการเรียนรู้ระดับบุคคลและกลุ่ม (individual and Group Learning)

วงกลมชั้นกลาง แสดงถึงการเรียนรู้ระดับองค์กร ประกอบด้วยลักษณะ 11 ประการ ที่จะทำให้องค์กรมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

วงกลมชั้นนอก แสดงถึงการเรียนรู้ระดับโลก ประกอบด้วยลักษณะ 6 ประการที่จะทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับโลก



ภาพที่ 2.1 Global Learning Organization Model

ที่มา : Marquardt and Reynolds (1994) *The global learning organization* New York : Irwin.

สำหรับลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เน้นในการเรียนรู้ในวงกลมชั้นกลางนั้นจำเป็นต้องมีองค์ประกอบทั้ง 11 ประการ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure)

องค์กรควรมีโครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว มีสายการบังคับบัญชาไม่มากเกินไป การบังคับบัญชาไม่ควรเน้นการควบคุม ไม่ควรมีกระบวนการทำงานที่ซ้ำซ้อนกันเพื่อเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานให้มีการทำงานร่วมกัน

2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ (Corporate Learning Culture)

องค์กรควรมีบรรยากาศที่กระตุ้นและส่งเสริมให้พนักงานใฝ่รู้ กระตือรือร้นที่จะศึกษา ค้นคว้า และถ่ายทอดความรู้ต่อกันอย่างกว้างขวาง เพื่อก่อให้เกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ พนักงานทุกคนควรมีโอกาสสำหรับการพัฒนา ตนเองให้เกิดนิสัยการ เรียนรู้ทุกสิ่งทุกอย่าง ในการทำงาน โดยองค์กรต้องสนับสนุนอย่างจริงจังทั้งด้านการเงิน และขวัญ กำลังใจ

3. การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment)

องค์กรควรส่งเสริม และเปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการ เรียนรู้ มีอิสระในการคิดและตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของ ตนเอง สามารถแก้ปัญหาและ สร้างสรรค์ผลงานได้อย่างเต็มที่ สิ่งสำคัญ คือ องค์กรควรกระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจ แก่ปัญหาไปสู่พนักงานระดับปฏิบัติการหรือระดับล่าง เพื่อให้พนักงานมีศักยภาพในการเรียนรู้ ภายใต้อิทธิพลและแผนงานขององค์กร

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)

องค์กร ต้องคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่อาจมี ผลกระทบต่อองค์กรเพื่อพัฒนาตนเองให้สามารถเรียนรู้ได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ

5. การสร้างและการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer)

องค์กรควรกำหนดให้สมาชิกทุกคนมีบทบาทในการเสริมสร้ง ความรู้ และเรียนรู้จากสมาชิกคนอื่น ส่วนอื่น ฝ่ายอื่น และกระจายเครือข่ายความสัมพันธ์ในองค์กร ผ่าน ช่องทางการติดต่อสื่อสาร และเทคโนโลยีต่างๆ ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารระหว่าง กัน มีการสร้างและถ่ายทอดความรู้ใหม่ที่มีประโยชน์ต่อการประหยัดเวลาและการเพิ่มผลผลิตของ องค์กร

6. เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology)

องค์กรต้องประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วย ในการปฏิบัติงาน ในกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดการเรียนรู้อย่างทั่วถึง การจัดให้มีการจัดเก็บ การประมวล และการ ถ่ายทอดข้อมูลให้ทั่วถึงอย่างรวดเร็วและถูกต้อง การส่งเสริมการสร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูล คอมพิวเตอร์และใช้เทคโนโลยีต่างๆ ที่ทันสมัยเพื่อช่วยถ่ายโอนความรู้ให้แพร่กระจายทั่วองค์กร

7. การมุ่งเน้นคุณภาพ (Quality)

องค์กรควรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพ โดยรวมที่เน้นการ ปรับปรุงอย่างต่อเนื่องที่ทำให้เกิดจากการเรียนรู้กลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น

8. กลยุทธ์ (Strategy)

องค์กรควรกำหนดกลยุทธ์เกี่ยวกับ การเรียนรู้ให้ชัดเจน และส่งเสริมกลยุทธ์การเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) ที่ทำให้ทีมงานได้เผชิญหน้ากับปัญหาและได้ลงมือปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหาอย่างแท้จริงและต่อเนื่อง ซึ่งในที่สุดจะเกิดการเรียนรู้ขึ้นจริง

9. บรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive Atmosphere)

องค์กรควรส่งเสริมให้พนักงาน ได้พัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ เพื่อให้คุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ทั้งนี้ควรตระหนักว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า สูง ควรให้ความเท่าเทียมเสมอภาค กันและยอมรับในความแตกต่างของบุคคล สิ่งสำคัญคือต้องเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของพนักงาน และเปิดโอกาสให้พนักงาน ได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร

10. การทำงานเป็นทีมและเครือข่ายการทำงาน (Teamwork and Networking)

องค์กรควรส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันในการทำงาน โดยเน้นการทำงานเป็นทีม และเครือข่ายการทำงานที่มีการแบ่งปัน และประสานงานกันเพื่อแก้ปัญหา และสร้างสรรค์ผลงานใหม่

11. การมีวิสัยทัศน์ (Vision)

องค์กรควรกำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนเพื่อผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน วิสัยทัศน์ที่ดีควรมาจากการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กร เพื่อสร้างให้เกิดการยอมรับและผูกพันกับจุดมุ่งหมาย

1.3 ระดับของการเรียนรู้ในองค์กร

ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้ในองค์กรหลายท่าน ได้ให้แนวคิดไว้ ดังนี้

ชวินท์ ชัมมนันท์กุล (2541 : 70 – 71) แบ่งระดับการเรียนรู้ในองค์กร ไว้โดยแยกเป็น 7 ระดับ ดังนี้

1. บุคคลเรียนรู้ คือ จัดให้ระบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง จัดการสอนให้บุคคลเข้าเรียน และทดสอบเป็นรายบุคคล
2. ทีมเรียนรู้ คือ คนที่มีอยู่ในทีมต้องเรียนรู้ และถ่ายทอดงานซึ่งกันและกัน เพื่อให้สามารถทำงานแทนกันได้
3. การเรียนรู้ข้ามสายงาน คือ ต้องมีการประสานกันระหว่าง องค์กรแต่ละทีมงานเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และทักษะวิธีคิดข้ามสายงาน ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจระบบงานซึ่งกันและกัน

4. การเรียนรู้เรื่องภายในองค์กร คือ การให้ข้อมูล ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับองค์กรแก่พนักงานตลอดเวลา เพื่อให้ทราบถึงความเป็นจริง และทิศทางขององค์กรในขณะที่เป็นอยู่

5. การเรียนรู้ภาวะแท้จริงภายนอกองค์กร คือ พนักงานต้องรู้ความเป็นไปภายนอกองค์กรด้วย ต้องรู้ว่าโลกภายนอกเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร มีเหตุการณ์ใดที่จะกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กรและมีเทคโนโลยีอะไรเกิดขึ้นบ้าง เพื่อจะได้นำไปปรับปรุงองค์กรให้ทันโลก

6. เรียนรู้อนาคตและโอกาสทางธุรกิจ คือ ต้องสอนและฝึกฝนให้พนักงานมีความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และทำนายอนาคตได้ เพื่อให้เกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ มากกว่าเป็นอยู่เดิม

7. การนำความรู้ไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลตามวิสัยทัศน์ คือ ต้องมีการนำความรู้ที่อยู่ไปปฏิบัติจริงและนำผลที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์สร้างเป็นภูมิปัญญาใหม่ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพให้แก่องค์กร

คณัย เทียนพุด (2539: 19) ได้แบ่งระดับการเรียนรู้ในองค์กรไว้โดยแยกออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. การเรียนรู้ของบุคคล (Individual Learning) เป็นการเรียนรู้เกี่ยวกับแนวคิด (Concept) ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) เป็นการพัฒนาการทำงานในลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีการข้ามสายงาน เพื่อถ่ายทอดและจัดการความคิดที่แตกต่างกัน

3. การเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning) เป็นการเรียนรู้ระดับสูงสุด ซึ่งมีพื้นฐานมากจากการเกิดการเรียนรู้ของทีมงาน โดยเป็นความตั้งใจขององค์กรที่จะปรับเปลี่ยนและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านการเรียนรู้ในลักษณะริเริ่มสร้างสรรค์และมี การประยุกต์อย่างเหมาะสม

1.4 สิ่งที่องค์กรต้องเรียนรู้

วิศิษฐ์ ชวงษ์ กล่าวไว้ว่าองค์กรควรตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอยู่เสมอ เพื่อ อธิบายสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์กรตามความเป็นจริง ส่วนสิ่งที้องค์กรต้องเรียนรู้เพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ., 2540 : 42 – 43) ได้แก่

1. การใช้การเรียนรู้เพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามที่กำหนดไว้

2. การทำให้ค่านิยมส่วนบุคคลของสมาชิกกลายเป็นค่านิยมที่มีผลต่อการเรียนรู้ขององค์กร

3. การหลีกเลี่ยงการทำความผิดในเรื่องเดียวกันที่เคยเกิดขึ้นมาแล้ว

4. การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างสมาชิกในทิศทางที่สนับสนุนให้สามารถดำเนินมาตรการได้อย่างเหมาะสม
5. การเชื่อมโยงความสามารถส่วนบุคคลของสมาชิกให้กลายเป็นความสามารถและผลงานขององค์กร
6. การสร้างระบบจูงใจและให้รางวัลที่เชื่อมโยงกับผลงานโดยตรง ด้วยการกำหนดการวัดประเมินผลงานที่ชัดเจน
7. การจัดการกับข้อมูล ข่าวสารที่มีอยู่เป็นจำนวนมากได้อย่างเหมาะสมและทันเหตุการณ์
8. การกำหนดโครงสร้างองค์กรและขั้นตอนการดำเนินงานที่สนับสนุนกระบวนการการเรียนรู้ในองค์กร
9. การกำหนดมาตรการต่างๆ ให้เกิดผลโดยการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง
10. การสร้างความเชื่อมั่นให้แก่สมาชิกที่มีส่วนร่วมในสิ่งที่มีความเสี่ยงหรือสิ่งนี้อาจเกิดความล้มเหลว

1.5 ผู้ที่มีบทบาทในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ (2540) ผู้ที่มีบทบาทในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 2 กลุ่ม ได้แก่ ผู้นำในทุกระดับขององค์กร และฝ่ายทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ผู้นำในทุกระดับขององค์กร

สิ่งที่ปัญหาของการพัฒนาองค์กร คือ เรื่องของผู้นำ ซึ่งต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวคิดไปสู่รูปแบบหรือคุณลักษณะของความสามารถที่ชี้ นำ ให้องค์กรมุ่งไปสู่ความสำเร็จภายใต้วิสัยทัศน์ได้อย่างเหมาะสม โดยผู้นำในโลก ปัจจุบันต้องมีลักษณะและมีความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องของตำแหน่งและบทบาทของผู้นำด้วย กล่าวคือ

1.1 ตำแหน่งของผู้นำในองค์กร ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีตำแหน่งของผู้นำอยู่ 3 ระดับ ตำแหน่งประกอบกันในองค์กร ได้แก่

1) ผู้นำระดับหัวหน้างาน เป็นบุคคลที่สำคัญมากในการผลักดันการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จนกระทั่งประสบความสำเร็จในทุกหน่วยงานขององค์กร

2) ผู้นำระดับจัดการ เป็นผู้นำที่ต้องดำเนินการจัดการการเปลี่ยนแปลงและสื่อสารสิ่งที่เป็นวิสัยทัศน์ ขององค์กรในรูปแบบใหม่ไปสู่บุคคลอื่น และช่วยเหลือจนกระทั่งวัฒนธรรมของการเรียนรู้ขึ้นในแต่ละหน่วยงาน

3) ผู้นำที่สร้างเครือข่ายภายใน เป็นบุคคลที่ไม่ได้มีตำแหน่งเป็นผู้บริหารในระดับต่างๆ แต่เป็นบุคคล ที่คิดเป็น และทราบความเป็นไปที่แท้จริงของธุรกิจในปัจจุบันรวมทั้งติดตามวิทยาการเพื่อเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และมีเครื่องช่วยในองค์กรที่เป็นเฉพาะของตน ซึ่งองค์กรควรอาศัยผู้นำประเภทนี้ในการปรับเปลี่ยนองค์กร เพราะจะทำให้ปรับเปลี่ยนได้เร็วขึ้น

1.2 บทบาทของผู้นำ การพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้นำต้องปรับหรือพัฒนาบทบาทของตนเองขึ้นใน 3 สภาวะ ได้แก่

1) บทบาทนักออกแบบ (Designer) มีหน้าที่ในการจัดสภาพทางสังคม คือ ออกแบบแนวคิดของจุดมุ่งหมาย วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลักในอยู่ร่วมกันของคนในองค์กร ออกแบบนโยบาย กลยุทธ์ และ โครงสร้างที่เป็นแนวทางไปสู่การตัดสินใจในการดำเนินงาน รวมทั้ง ออกแบบกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน และสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ โดยบทบาทนี้เป็น บทบาทในการสร้างวิสัยทัศน์ ซึ่งทำให้เกิดการเข้าใจในระดับสูงสุดที่เรียกว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

2) บทบาทของครูหรือผู้สอน (Teacher) เป็นบทบาทที่ต่อเนื่องมาจาก บทบาทแรก เมื่อสร้างวิธีการคิดหรือระบบแผนกลยุทธ์ขึ้น ในองค์กรแล้ว ผู้นำจำเป็นต้องเป็นผู้สอน ผู้ฝึก ผู้ชี้แนะ และผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ โดยมีหน้าที่ช่วยพัฒนาโลกทัศน์ ของการมอง โลกตามความเป็นจริง และสนับสนุนให้เกิดโครงสร้างการคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งนำไปสู่การแสดง พฤติกรรมที่เหมาะสมกับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีการเรียนรู้และนำไปสู่การเรียนรู้ทั้ง องค์กร

3) บทบาทของพ่อบ้านหรือผู้สนับสนุนช่วยเหลือ (Steward) เป็นบทบาท ในการดำเนินการช่วยเหลือ และสนับสนุนทุกวิถีทางในการทำให้พนักงาน ในทีมเรียนรู้หรือ เชื่อมต่อความรู้จากคนภายนอกองค์กร รวมทั้งสนับสนุนให้เกิดเครื่องมือ หรือวิธีการเรียนรู้ของ บุคคล ทีมงาน และองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายหรือภารกิจขององค์กรด้วยการเรียนรู้ร่วมกัน

2. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีหน้าที่ ผสมผสานการเรียนรู้ โดยผ่านกระบวนการ ฝึกอบรม การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์กร เข้าด้วยกัน รวมทั้งเสนอทฤษฎีเชิงบูรณาการที่ จำเป็นต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีจุดยืนในการแสดงบทบาทเชิงกลยุทธ์ ทั่วทั้งองค์กร ไม่ใช่แบบแยกส่วนในแต่ละหน่วยงาน

2. การจัดการความรู้

ความหมายของการจัดการความรู้

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ความหมายของการจัดการความรู้โดยใช้กรอบการศึกษาของ Beckman (1999) ซึ่งสามารถจัดกลุ่มความหมายของการจัดการความรู้ออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ กลุ่มที่หนึ่ง เป็นการนิยามเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process Perspective)

ผลการสังเคราะห์นิยามของนักวิชาการในกลุ่มนี้ สรุปได้ว่า การจัดการความรู้เป็นกลุ่มของกระบวนการเชิงระบบที่ดำเนินการเกี่ยวกับการค้นหา รวบรวม เลือก จัด ระบบ จัดเก็บ กลั่นกรอง สร้าง ถอดความรู้ (capture) แบ่งปัน ใช้ประโยชน์ บูรณาการ นำเสนอ และเผยแพร่ ข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ (Davenport and Prudak, 1998; Graduate School of Business, University of Texas at Austin, 1998 ; Scarbrough, Swan, and Pretson, 1999 ; Trapp, 1999 ; Brown, and Duguid, 2000 ; Boyett and Boyett, 2001 ; Kucza, 2001) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจของบุคลากรในหน่วยงาน (Brown, and Duguid, 2000) เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้และการปฏิบัติงานในองค์กร (Scarbrough, Swan, and Pretson, 1999) เพื่อวางแผนกลยุทธ์และการตัดสินใจ (University of Texas at Austin, 1998) เพื่อปรับปรุงความสามารถในการดำเนินงานและพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544; Kucza, 2001) ทั้งนี้โดยที่ Trapp (1999) เน้นว่าการจัดการความรู้เป็นแนวคิดองค์รวมของการบริหารจัดการทรัพยากรที่เป็น “ความรู้” ในองค์กร ทั้งนี้โดยเน้นที่กิจกรรมการได้มาซึ่งความรู้ การเก็บรักษาความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ (Graduate School of Business, University of Texas at Austin, 1998) โดยอาศัยบุคคลที่มีความรู้ความเฉลียวฉลาด (Boyett and Boyett, 2001) ที่มีการทำงานเป็นทีม (Bertels, 2001)

กลุ่มที่สอง เป็นการนิยามเกี่ยวกับองค์กร (Organizational Perspective)

ผลการสังเคราะห์นิยามของนักวิชาการในกลุ่มนี้สรุปได้ว่า การจัดการความรู้เป็นเรื่องของการบริหารองค์กรเพื่อมุ่งไปสู่การสร้างฐานความรู้ขององค์กรซึ่งจำเป็นต้องมีโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมและสนับสนุนการจัดการความรู้ การอำนวยความสะดวกให้กับสมาชิกที่อยู่ในองค์กร หรือแม้กระทั่งการสร้างเครื่องมือทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งนี้โดยให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมและการเผยแพร่ความรู้เป็นหลัก (Bertels, 2001)

อีกนิยามหนึ่งคือ การจัดการความรู้ เป็นความสามารถในการสร้างและรักษาความสามารถหลักของธุรกิจโดยการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ซึ่งการจัดการความรู้จะช่วยสร้าง

นวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ รวมทั้งส่งเสริมความสัมพันธ์ ระหว่างลูกค้า หุ้นส่วน และตัวแทน
 จำหน่ายขององค์กร (Tiwana, 2000) หรือเป็นการสร้างความคิดและความรู้ขององค์กรที่
 ประกอบด้วยความรู้ ความเข้าใจ และความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลที่มีความรู้ในองค์กร รวมทั้ง
 ความสามารถในการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ๆ เพื่อเพิ่มความสามารถหลัก ขององค์กร
 (www.uts.edu.au, 2001)

กลุ่มที่สาม เป็นกรนิยามเกี่ยวกับการบริหารจัดการ (Management Perspective)
 ผลการวิเคราะห์นิยามของนักวิชาการในกลุ่มนี้สรุปว่า การจัดการความรู้เป็นระบบ
 บริหารจัดการทรัพย์สินความรู้ (Knowledge Asset) ขององค์กร ทั้งที่เป็นความรู้โดยนัยและความรู้
 ที่เห็น ได้อย่างชัดเจน ประกอบด้วยกระบวนการจำแนกความรู้ ตรวจสอบความรู้ จัดเก็บความรู้ที่
 เห็น ได้อย่างชัดเจน ประกอบด้วยกระบวนการจำแนกความรู้ ตรวจสอบความรู้ ให้กับผู้ใช้ ทั้งนี้โดย
 มีหลักการที่สำคัญคือ ทำให้ความรู้ถูกใช้ ถูกปรับเปลี่ยนและถูกย กระดับให้สูงขึ้น (Henrie and
 Hedgepeth, 2003) ในขณะที่ Sveiby (1997) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นศิลปะของการสร้าง
 คุณค่าจากทรัพย์สินที่แตะต้องไม่ได้ (Intangible assets) ขององค์กร

นอกจากนั้นยังมีนักวิชาการที่ให้นิยามของการจัดการความรู้ในลักษณะบูรณาการเชิง
 ความคิดที่น่าสนใจทั้งนักวิชาการของประเทศไทยและต่างประเทศดังนี้

วิจารณ์ พานิช (<http://www.kmi.or.th>) ผู้อำนวยการสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้
 เพื่อสังคม (สคส.) ได้กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและกว้างขวางไม่สามารถให้
 นิยามด้วยถ้อยคำสั้นๆ ได้ ต้องให้นิยามหลายข้อ จึงจะครอบคลุมความหมาย ดังนี้

1. การจัดการความรู้ มีความหมายรวมถึงการรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บ และ
 การเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้ เทคโนโลยีด้านข้อมูลและคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือช่วยเพิ่ม
 พลังในการจัดการความรู้ แต่เทคโนโลยีด้ านข้อมูลและคอมพิวเตอร์โดยตัวของมันเองไม่ ใช่ว่า
 จัดการความรู้

2. การจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ ถ้าไม่มีการแบ่งปันความรู้ ความ
 พยายามในการจัดการความรู้ จะไม่ประสบผลสำเร็จ พฤติกรรมภายในองค์กรเกี่ยวกับวัฒนธรรม
 พลวัต และวิถีปฏิบัติมีผลต่อการแบ่งป ันความรู้ ประเด็นด้านวัฒนธรรมและสังคมมีความสำคัญยิ่ง
 ต่อการจัดการความรู้

3. การจัดการความรู้ต้องการผู้มีความรู้ความสามารถในการตีความ และประยุกต์ใช้
 ความรู้ในการสร้างนวัตกรรมและเป็นผู้นำในองค์กร รวมทั้งต้องการผู้เชี่ยวชาญในสาขาใดสาขา
 หนึ่งสำหรับช่วยแนะน่วิธี ประยุกต์ใช้การจัดการคว ามรู้ ดังนั้นกิจกรรมเกี่ยวกับคน ได้แก่ การ

ดึงดูดคนเก่งและ คนดี การพัฒนาคน การติดตามความก้าวหน้าของคน และการดึงคนที่มีความรู้ความสามารถไว้ในองค์กร ถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้

4. การจัดการความรู้เป็นเรื่องของการเพิ่มประสิทธิภาพ ขององค์กร การจัดการความรู้เกิดขึ้นเพราะมีความเชื่อว่าจะช่วยสร้างควมมีชีวิตชีวาและความสำเร็จให้แก่องค์กร การประเมิน “ต้นทุนทางปัญญา” (Intellectual capital) และผลสำเร็จของการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ เป็นดัชนีบอกว่างค์กรมีการจัดการความรู้ได้อย่างได้ผลหรือไม่

นอกจากนั้นจากการประชุม “หนึ่งทศวรรษไอทีจุฬาฯ : การเพิ่มศักยภาพของการจัดการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ” ของคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อวันที่ 13 พฤศจิกายน 2544 ได้สรุปรายละเอียดเกี่ยวกับความหมายของการจัดการความรู้ไว้ดังนี้

“การจัดการความรู้” เป็นความสามารถ หรือกระบวนการภายในองค์กร ที่จะเพิ่มหรือพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยอาศัยความรู้ และ

“การจัดการความรู้” เป็นกระบวนการ หรือระบบในการสรรหาความรู้ที่ถูกต้อง สำหรับบุคคลที่เหมาะสม ในเวลาที่เหมาะสม และช่วยให้มีการแบ่งปัน ความรู้ตามความเหมาะสม เพื่อช่วยให้องค์กรพัฒนาและปรับปรุงความสามารถในการดำเนินงาน

ส่วนนักวิชาการอีกท่านหนึ่งคือ Tannembaum ได้เสนอความคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ไว้ว่าเกี่ยวข้องกับสิ่งเหล่านี้ (Boyett and Boyett, 2001)

1. การรวบรวม การจัดระเบียบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูล เพื่อสร้างเป็นความรู้ และทำให้เกิดการใช้ประโยชน์อย่างเหมาะสม สารสนเทศและเทคโนโลยีเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์จะสามารถสนับสนุนให้การจัดการความรู้มีพลังและอำนาจได้

2. การแบ่งปันความรู้ เป็นกระบวนการที่สำคัญของการจัดการความรู้ ซึ่งต้องอาศัยวัฒนธรรมองค์กรเป็นสำคัญ เนื่องจากเป็นอิทธิพลอย่างสูงต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ขององค์กร

3. การอาศัยบุคคลที่มีความรู้หรือความเฉลียวฉลาด

4. การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร การจัดการความรู้เป็นสิ่งที่สนับสนุนให้องค์กรอยู่รอดและประสบความสำเร็จได้

กล่าวโดยสรุป การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการเชิงระบบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการข้อมูล สารสนเทศ ความรู้ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่างๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่ว

ทั้งองค์กรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน การเรียนรู้ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการรวมทั้งความสามารถในการแข่งขันและการดำรงอยู่ได้ขององค์กร

มิติของการจัดการความรู้

Sveiby (http://www.km-fourm.org/What_is.htm) ได้สรุปเส้นทางและระดับของกิจกรรมของการจัดการความรู้ดังนี้

เส้นทางของกิจกรรม (tracks of activities) มี 2 ลักษณะดังนี้

1. การจัดการความรู้ ในฐานะที่เป็น “การจัดการสารสนเทศ” (Management of Information) นักวิจัยและผู้ปฏิบัติงานในสาขานี้จะมีความรู้ทางด้านคอมพิวเตอร์และหรือสารสนเทศศาสตร์ งานที่ทำ เช่น การสร้างระบบการจัดการสารสนเทศ ปัญญาประดิษฐ์รีเอนจินีเยริง หรือ groupware เป็นต้น สาขานี้มองว่า “ความรู้เป็นวัตถุที่สามารถจำแนกและจำแนกในระบบสารสนเทศได้” (Knowledge as an Object)

2. การจัดการความรู้ในฐานะที่เป็นที่ เป็น “การจัดการเกี่ยวกับบุคคล” (Management of People) นักวิจัยและผู้ปฏิบัติงานในสาขานี้จะมีความรู้ทางด้านปรัชญา จิตวิทยา สังคมวิทยา ธุรกิ และการบริหารจัดการ ลักษณะงานจะเกี่ยวข้องกับการประเมิน การเปลี่ยนแปลง และการทำให้ทักษะส่วนบุคคลหรือพฤติกรรมดีขึ้น ในสาขานี้มองว่า “ความรู้เป็นกระบวนการ เป็นกลุ่มของทักษะ ความรู้มีความเป็นพลวัตและมีความซับซ้อนซึ่งเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง” (Knowledge as Process)

ระดับของกิจกรรม (level of activities) มี 2 ระดับดังนี้

1. ระดับส่วนบุคคล (Individual perspective) จะให้ความสำคัญที่การวิจัยและการปฏิบัติในระดับบุคคล

2. ระดับองค์กร (Organizational perspective) จะให้ความสำคัญที่การวิจัยและการปฏิบัติในระดับองค์กร

จากแนวคิดของ Sveiby ดังกล่าวสามารถสรุปเป็นขอบข่ายของการจัดการความรู้ดังนี้

ตารางที่ 2.1 ขอบข่ายการจัดการความรู้ของ Sveiby

| การจัดการความรู้ | | |
|------------------|---|--|
| เส้นทาง / ระดับ | ความรู้ในฐานะที่เป็นวัตถุ | ความรู้ในฐานะที่เป็นกระบวนการ |
| ระดับองค์กร | การรีปรับองค์กร (Re-engineers) | นักทฤษฎีองค์กร (Organization Theorists) |
| ระดับส่วนบุคคล | ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (AI – specialists) | นักจิตวิทยา (Psychologists) |

ส่วน Wiig กล่าวถึงขอบเขตของการจัดการความรู้ว่ามีความกว้างขวางและซับซ้อนครอบคลุมถึงการบริหารจัดการ การปฏิบัติและหลักปรัชญา เทคโนโลยี กลยุทธ์ และลักษณะพฤติกรรมของมนุษย์ ความซับซ้อนที่กล่าวมาแล้วกับเหตุผลต่างๆ ของการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ที่แตกต่างกันทั้งในมุมมองของธุรกิจ และมุมมองของการศึกษาและการฝึกอบรม จึงทำให้เกิดความสับสนในการศึกษาที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ จากการติดตามการจัดการความรู้ Wiig ได้นำเสนอมิติของการจัดการความรู้เป็น 4 ด้าน คือ ด้านเทคโนโลยี ด้านสาขาวิชา ด้านปรัชญาและการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการ และด้านที่เกี่ยวกับสังคมกลุ่มใหญ่และการเคลื่อนไหวทางธุรกิจ รายละเอียดมีดังนี้ (http://www.krii.com/downloads/Four_KM_Facets.pdf)

1. การจัดการความรู้ในฐานะที่เป็นเทคโนโลยี (KM as a Technology)

การจัดการความรู้ในฐานะที่เป็น “เทคโนโลยี” ประกอบด้วยวิธีการในทางปฏิบัติเป็นจำนวนมาก การปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practices) ระบบต่างๆ การจัดการความรู้ในมิตินี้เกี่ยวข้องกับกระบวนการขององค์กร ซึ่งส่วนมากจะให้ความสำคัญกับคนหรืออยู่บนพื้นฐานของเทคโนโลยีสารสนเทศและเกี่ยวข้องกับการสร้างทรัพย์สินที่เป็นทุนทางปัญญา ทั้งนี้ โดยจะให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning) และการแบ่งปันความรู้ ระหว่างชุมชนแห่งการปฏิบัติ (Communities of Practice – CoPs) บางครั้งอาจจะรวมถึงการสนับสนุนทางเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของคน โดยการช่วยค้นหาสารสนเทศรวมทั้งสนับสนุนระบบอัตโนมัติของงานประจำหรือแม้กระทั่งการตัดสินใจที่ไม่ได้เป็นงานประจำก็ตาม

การจัดการความรู้ในมิตินี้ส่วนมากให้ความสำคัญกับการประยุกต์ “วิธีการ” ความรู้สำหรับจุดประสงค์ทางธุรกิจและการปฏิบัติงาน โดยพยายามสร้างมาตรฐานสำหรับการจัดการความรู้ในฐานะที่เป็นเทคโนโลยี

2. การจัดการความรู้ในฐานะที่เป็นสาขาวิชา (KM as a Discipline)

การจัดการความรู้ในฐานะที่เป็น “สาขาวิชา” เพื่อเตรียมพื้นฐานสำหรับการทำวิจัย จัดเตรียมหลักสูตรการศึกษา และการฝึกอบรม หรือพัฒนาวิธีวิทยาการและ แนวคิดใหม่ ๆ ที่มี ประสิทธิภาพ ในมุมมองนี้เป็นมุมมองที่เป็นสหสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับสาขาวิชาต่างๆ ตั้งแต่ จิตวิทยา ศาสตร์ทางปัญญา ทฤษฎีการเรียนรู้ ปรัชญา ทฤษฎีทางการบริหารจัดการ เศรษฐศาสตร์ สังคมศาสตร์ เทคโนโลยีสารสนเทศ และปัญญาประดิษฐ์ มุมมองด้านนี้เป็นมุมมองเชิงทฤษฎีและ ปรากฏการณ์ที่เกี่ยวข้องกับความรู้ภายใต้กลไกและกระบวนการต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อ การจัดการความรู้และให้ความสำคัญกับ การตอบคำถามในสาขาต่างๆ ยกตัวอย่างเช่น “อะไรคือสิ่ง ที่ต้องเตรียมสำหรับอาชีพการจัดการความรู้ ” “เราจะมั่นใจได้อย่างไรว่าคนที่ทำงานด้านการจัดการ ความรู้มีความรู้ที่เป็นภูมิหลัง อย่างเพียงพอ ” “อะไรคือการจัดการความรู้ ” “จะอย่างไรให้การ จัดการความรู้เกิดประสิทธิภาพ เพิ่มขึ้น” และ “การจัดการความรู้ส่งผลกระทบต่อสาขาอื่นๆ ทาง ธุรกิจและสังคมอย่างไร” เป็นต้น

3. การจัดการความรู้ในฐานะที่เป็นปรัชญาและการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการ (KM as a Management Philosophy and Practice)

มุมมองด้านที่สามของการจัดการความรู้ คือ “ปรัชญา” และ “การปฏิบัติ” มุมมองนี้ ถูกพิจารณาโดยผู้บริหารต่างๆ ซึ่งนำเอาการจัดการความรู้ไปเป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจ หรือใช้เพื่อการ ปรับปรุงการดำเนินงานทางธุรกิจ ผู้นำทางธุรกิจจะวางแผนและปฏิบัติตามพื้นฐานความเชื่อและ ความเข้าใจถึงวิธีการที่การจัดการความรู้จะทำให้ธุรกิจบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งเกี่ยวข้องกับ ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) วัฒนธรรมและแรงจูงใจ มุมมองนี้ให้ความสำคัญต่อแนวคิดทาง ธุรกิจ วิธีการที่จะ ใช้การจัดการความรู้และความสามารถในการจัดการความรู้รวมถึง วิธีการที่ การจัดการความรู้ส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กร และวัฒนธรรมนั้นส่งผลต่อปรัชญาและการปฏิบัติ ของการบริหารจัดการ นอกจากนี้ยังเน้นถึงความจำเป็นที่จะต้องกำหนดเป็นรูปแบบและการ สนับสนุนความเปลี่ยนแปลงที่ต้องการเพื่อการสร้างศักยภาพของการจัดการความรู้ที่มี ประสิทธิภาพอีกด้วย

4. การจัดการความรู้ในฐานะที่เป็นสังคมกลุ่มใหญ่และการเคลื่อนไหวทางธุรกิจ (KM as a Societal and Enterprise Movement)

มุมมองการจัดการความรู้ด้านสุดท้าย เป็นมุมมองที่เกี่ยวข้องกับ โลกาภิวัตน์ที่ทำให้ การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่จำเป็นเพื่อปรับปรุงการแข่งขัน ซึ่งทำให้เกิดสังคมขนาดใหญ่และ การเคลื่อนไหวของการจัดการความรู้ทางธุรกิจการเคลื่อนไหวนี้อยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่ากระแส โลกาภิวัตน์ในศตวรรษที่ 21 ได้นำไปสู่ “ยุคแห่งความรู้” ซึ่งมีปัจจัยการแข่งขันที่เป็นพื้นฐานคือ

“ทุนทางปัญญา” ซึ่งจะถูกใช้ประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพ มุมมองนี้ไม่ได้เน้นเพียงแค่การแข่งขันเท่านั้นแต่ยังเน้นถึงคุณภาพชีวิต คุณค่าส่วนบุคคลที่เป็นพื้นฐาน ความรับผิดชอบ และคุณค่าทางธุรกิจ สังคมขนาดใหญ่และของโลก นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญต่อ กลยุทธ์ นโยบายและการจัดสรรทรัพยากรเพื่อสร้างทุนทางปัญญาทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งครอบคลุมถึงแนวคิดที่แตกต่างกันในฐานะที่เป็นการริเริ่มของโปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อเติมช่องว่างความรู้ทางสังคมที่สำคัญและสร้างศักยภาพทุนทางปัญญาในระยะเวลาโดยการปรับปรุงการศึกษาของเด็กก่อนวัยเรียน หรือการสร้างการวิจัยและ โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี

การเริ่มต้นของการจัดการความรู้ (Knowledge Management Initiatives)

Sveiby ได้รวบรวมองค์กรทั่วโลกที่ริเริ่มการจัดการความรู้ จำนวน 40 องค์กรซึ่งส่วนมากแสดงให้เห็นถึงการสร้างคุณค่าจากทรัพย์สินที่แต่ละองค์กรไม่ได้ การเริ่มต้นต่างๆ สามารถสรุปลักษณะการจัดการความรู้ของทรัพย์สินที่แต่ละองค์กรไม่ได้เป็น 3 ประการ ดังนี้ (<http://www.co-il.com/coil/knowledge-garden/kd/whwtiskm.shtml>, <http://www.sveiby.com/articles/knowledge-theoryoffirm.htm>).

1. การริเริ่มด้าน โครงสร้างภายนอก (External Structure Initiatives)

โครงสร้างภายนอก เป็นกลุ่มของความสัมพันธ์กับลูกค้า และผู้จัดจำหน่าย รวมทั้งทรัพย์สินเชิงกฎหมาย เช่น เครื่องหมาย การค้า (trademark) และตราสินค้า (brand name) การเริ่มต้นด้านโครงสร้างภายนอกสามารถจำแนกออกเป็น 3 ลักษณะดังนี้ 1) การได้สารสนเทศและความรู้มาจากลูกค้า 2) การเสนอความรู้เพิ่มเติมให้กับลูกค้า และ 3) สร้างรายได้ใหม่ๆ จากความรู้ที่มีอยู่

2. การริเริ่มด้าน โครงสร้างภายใน (Internal Structure Initiatives)

โครงสร้างภายในเป็นที่รวมของทรัพย์สินทางปัญญา เช่น สิทธิบัตร รูปแบบ ระบบคอมพิวเตอร์และสารสนเทศและระบบการบริหารจัดการ ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้สร้างขึ้นโดยพนักงานภายในองค์กร นอกจากนี้ ยังรวมถึงวัฒนธรรม หรือจิตวิญญาณ (spirit) และความสามารถเฉพาะตัวของฝ่ายบริหารจัดการ เช่น ฝ่ายบัญชี ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น การเริ่มต้นด้านโครงสร้างภายในสามารถจำแนกออกเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้ 1) การสร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ 2) การถอด (capture) จัดเก็บและแพร่กระจายความรู้โดยนัยของแต่ละบุคคล และ 3) การวัดกระบวนการสร้างความรู้และทรัพย์สินที่แต่ละองค์กรไม่ได้

3. การริเริ่มด้านความสามารถ (Competence Initiatives)

ความสามารถเฉพาะ บุคคล เป็นความสามารถของคนที่อยู่ภายในองค์กร เช่น บุคลากรทางด้านเทคนิค ด้านการขายหรือด้านการตลาดรวมทั้งผู้เชี่ยวชาญด้านวิจัยและพัฒนา โดยทั่วไปมักจะแยกบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญทาง วิชาการหรือเทคนิค ออกจากบุคลากร

ทางการบริหารหรือเป็นฝ่ายสนับสนุน เนื่องจาก ทั้ง 2 กลุ่มมีบทบาทและพฤติกรรมที่แตกต่างกัน การเริ่มต้นด้านความสามารถจำแนก ออกเป็น 4 ลักษณะ ดังนี้ 1) สร้างงานอาชีพที่อยู่บนพื้นฐานของการจัดการความรู้ 2) สร้างสภาพแวดล้อมสำหรับเคลื่อนย้ายความรู้โดยนัย 3) สนับสนุนการศึกษาด้วยเทคโนโลยีการสื่อสาร และ 4) เรียนรู้จากการเลียนแบบและจัดตั้งโครงการนำร่อง

วัตถุประสงค์และประโยชน์ของการจัดการความรู้

วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้มีความสำคัญอย่างยิ่ง ไม่ว่าจะเป็นประเทศ ที่พัฒนาแล้วหรือกำลังพัฒนา วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้มีดังนี้ คือ 1) เพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานทางธุรกิจที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน 2) เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ และ 3) เพื่อปรับปรุงเทคนิคกระบวนการ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ และนำความรู้นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์(นฤมล พุกกะยาศิลป์ และพัชรา หาญเจริญกิจ, 2543)

ประโยชน์ของการจัดการความรู้

Bacha (2000 อ้างถึงใน นฤมล พุกกะยาศิลป์ และพัชรา หาญเจริญกิจ , 2543) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ไว้ 8 ประการ ดังนี้

1. ป้องกันความสูญหาย การจัดการความรู้ทำให้องค์กรสามารถรักษาความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ และความรู้ที่อาจสูญหายไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร เช่น การเกษียณอายุทำงานหรือการลาออกจากงาน เป็นต้น
2. เพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ ประเภท คุณภาพและความสะดวกในการเข้าถึงความรู้ เป็นปัจจัยสำคัญของการเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ เนื่องจากผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ
3. ความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น การทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในงานและวัตถุประสงค์ของงานโดยไม่ต้องมีการควบคุม หรือมีการแทรกแซง ไม่มากนัก จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานในหน้าที่ต่างๆ และพัฒนาจิตสำนึกในการทำงาน
4. ความได้เปรียบในการแข่งขัน การจัดการความรู้ช่วยให้องค์กรมีความเข้าใจลูกค้า แนวโน้มของการตลาดและการแข่งขัน ทำให้สามารถลดช่องว่างและเพิ่มโอกาสในการแข่งขันได้
5. การพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นการพัฒนาความสามารถขององค์กรในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ได้แก่ สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า และลิขสิทธิ์ เป็นต้น
6. การยกระดับผลิตภัณฑ์ การนำการจัดการความรู้มาใช้เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและบริการซึ่งจะเป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์นั้นๆ

7. การบริหารลูกค้า การศึกษาความสนใจและความต้องการของลูกค้า จะเป็นการสร้างความพึงพอใจและเพิ่มยอดขายและสร้างรายได้ให้แก่องค์กร

8. การลงทุนทางทรัพยากรบุคคล การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันผ่านการเรียนรู้ร่วมกัน การจัดการด้านเอกสาร การจัดการกับความรู้ที่ไม่เป็นทางการ เป็นการเพิ่มความสามารถให้แก่องค์กรในการจ้างและฝึกฝนบุคลากร

องค์ประกอบและกระบวนการของการจัดการความรู้

ปัจจุบัน ความรู้กลายเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กร มากกว่าทรัพยากรด้านการเงิน สถานที่ตั้งทางการตลาด เทคโนโลยีหรือทรัพย์สินอื่นๆ ความรู้เป็นทรัพยากรหลัก ที่ใช้ในการดำเนินงานและการแข่งขัน โดยที่วัฒนธรรม การปฏิบัติงาน เทคโนโลยี ระบบและขั้นตอนต่างๆ ในการทำงานขององค์กรล้วนมีพื้นฐานมาจากความรู้และความชำนาญทั้งสิ้น ดังนั้น เพื่อให้้องค์กรสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล องค์กรควรจัดการความรู้ที่มีผลกระทบต่อองค์กรเพื่อเพิ่มความสามารถของพนักงานในการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ และการให้บริการลูกค้าทั้งภายในและภายนอก องค์ประกอบของการจัดการความรู้มีรายละเอียดสำคัญ 4 ประการ ดังนี้ (Marquardt, 1999 ; 2002)

1. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition)

องค์กรควรแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์และมีผลต่อการดำเนินงานจากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรดังนี้

1.1 การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายในองค์กร (Internal Collection of Knowledge)

ความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคลส่วนใหญ่ในองค์กร กลายเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งสำหรับการเพิ่มคุณค่าให้แก่ องค์กร และการได้มาซึ่งความรู้ต่างๆ จากภายในองค์กรสามารถทำได้ ดังนี้ 1) การให้ความรู้กับพนักงานเช่น การสอนงาน การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุม การแสดงผลงาน ระบบพี่เลี้ยง 2) การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและการลงมือปฏิบัติและ 3) การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ

1.2 การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายนอกองค์กร (External Collection of Knowledge)

การเป็นผู้นำในการแข่งขันทางการตลาด ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว องค์กรต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล และมองออกไปภายนอก เพื่อการปรับปรุงผลงาน และสร้างให้เกิดความคิดใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพราะการแข่งขันขององค์กรต่างๆ ต้องอาศัยการปรับใช้ความคิด และสร้างสรรค์ความก้าวหน้า ด้วยข้อมูลสารสนเทศจากสภาพแวดล้อมภายนอก

ด้วยวิธีการต่างๆ ดังนี้ 1) การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) จากองค์กรอื่น 2) การจ้างที่ปรึกษา 3) การอ่านทั้งจากสื่อสิ่งพิมพ์ อีเมลล์ และบทความ 4) การดูโทรทัศน์ วิดีโอ และภาพยนตร์ 5) การตรวจสอบแนวโน้มทางเศรษฐศาสตร์ สังคมและเทคโนโลยี 6) การรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า คู่แข่งและแหล่งอื่นๆ 7) การจ้างพนักงานใหม่ และ 8) การร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ เพื่อสร้างพันธมิตรและการร่วมทุน

2. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation)

การแสวงหาความรู้ นั้น เป็นการปรับใช้ (Adaptive) ความรู้โดยทั่วไป แต่การสร้างความรู้เป็นสิ่งที่สร้างสรรค์ขึ้น (Generative) การสร้างความรู้ใหม่เกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน การหยังรู้ และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล การสร้างความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคนในองค์กร หมายความว่า ทุกๆ คนสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้ ซึ่งรูปแบบต่างๆ ในการสร้างองค์ความรู้มีดังนี้

2.1 ความรู้ที่บุคคลให้ความรู้ที่ตนมีอยู่กับผู้ อื่น เช่น การทาน อาหาร ด้วยกันอย่างใกล้ชิด (Tacit to Tacit)

2.2 การนำความรู้ที่องค์กรมีอยู่ผนวกเข้ากับความรู้ของแต่ละบุคคลเพื่อให้เกิดเป็นความรู้ใหม่และมีการแบ่งปันทั่วทั้งองค์กร (Tacit to Explicit)

2.3 ความรู้ที่ได้จากการรวมเข้าด้วยกันและการสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ ซึ่งรูปแบบนี้อาจจำกัดอยู่ที่การเน้นสิ่งที่มีอยู่แล้ว (Explicit to Explicit)

2.4 ความรู้ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร สมาชิกขององค์กรค้นพบแนวทางได้เอง โดยปริยาย ซึ่งมีกิจกรรมมากมายที่องค์กรสามารถดำเนินการเพื่อสร้างความรู้ (Explicit to Tacit)

2.5 การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning)

2.6 การแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving)

2.7 การทดลอง (Experimentation) เป็นการสร้างแรงจูงใจและโอกาสสำหรับการเรียนรู้

2.8 การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาในอดีต (Learning from past experience)

3. การจัดเก็บข้อมูลและการค้นคืนความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval)

ในการจัดการความรู้ องค์กรต้องกำหนดเกี่ยวกับสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นองค์ความรู้และจากนั้นต้องพิจารณาถึงวิธีการในการเก็บรักษา และการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ องค์กรต้องเก็บรักษาสิ่งที่องค์กรเรียกว่าเป็นความรู้ไว้ให้ดีที่สุดไม่ว่าจะเป็นข้อมูลสารสนเทศ ตลอดจนผลสะท้อนกลับ การวิจัยและการทดลอง การจัดเก็บเกี่ยวข้องกับด้านเทคนิค เช่น การบันทึกเป็นฐานข้อมูล (Database) หรือการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน รวมทั้ง

เกี่ยวกับกระบวนการทางมนุษย์ด้วย เช่น การสร้างและการจดจำของปัจเจกบุคคล เป็นต้น ทั้งนี้การเก็บสะสมความรู้ องค์กรควรคำนึงถึงสิ่งต่างๆ เหล่านี้ คือ 1) โครงสร้างและการจัดเก็บความรู้ควรเป็นระบบที่สามารถค้นหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว 2) จัดให้มีการ จำแนกรายการต่างๆ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบาย หรือขั้นตอนการปฏิบัติงานบนพื้นฐานความจำเป็นในการเรียนรู้ และ 3) อาศัยการจัดการที่สามารถส่งมอบให้ผู้ใช้ได้อย่างชัดเจน กระชับ ถูกต้อง ทันเวลา และเหมาะสมตามที่ต้องการ

ในการจัดโครงสร้างขององค์ความรู้ องค์กรต้องพิจารณาความแตกต่างของกลุ่มคนที่มีความแตกต่างกันในการสืบค้น ข้อมูล ระบบการเก็บข้อมูลความรู้ที่มีประสิทธิภาพ คือ ต้องจัดหมวดหมู่ตามองค์ประกอบต่างๆ ดังนี้คือ ความจำเป็นของการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ของงาน ความชำนาญของผู้ใช้ หน้าที่ การใช้สารสนเทศ และสถานที่ตั้งที่สารสนเทศถูกเก็บไว้ เป็นต้น

ในส่วนของการค้นคืนความรู้ เป็นลักษณะของการเข้าถึงสิ่งที่ผู้ใช้ต้องการเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานต่อไป องค์กรควรทำให้พนักงานทราบถึงช่องทางหรือวิธีการสำหรับการค้นหาคำถามต่างๆ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การทำสมุดจัดเก็บ รายชื่อและทักษะของผู้เชี่ยวชาญ การทำสมุดหน้าเหลือง (Yellow Pages) ขององค์กรหรือในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น เครือข่ายการทำงานตามระดับชั้น การประชุม การฝึกอบรม เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่การถ่ายโอนความรู้ในองค์กร

4. การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization)

การถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์จากความรู้ มีความจำเป็นสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะองค์กรจะเรียนรู้ได้ดีขึ้น เพื่อให้ความรู้มีการกระจาย และถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร การถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์ จากความรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกลไกด้านอิเล็กทรอนิกส์ นอกจากนี้การเคลื่อนที่ของสารสนเทศและความรู้ระหว่างบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งนั้น เป็นไปได้โดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ ซึ่งการถ่ายโอนความรู้โดยตั้งใจมีวิธีการต่างๆ ดังนี้ 1) การสื่อสารกันด้วยการเขียน (การบันทึก การรายงาน จดหมาย ข่าวประกาศ) 2) การฝึกอบรม 3) การประชุมภายใน 4) การสรุปข่าวสาร 5) การสื่อสารภายในองค์กร 6) การเยี่ยมชมงานต่างๆ ที่จัดเป็นกลุ่มตามความจำเป็น 7) การหมุนเวียน/เปลี่ยนงาน และ 8) ระบบที่เลี้ยง

ส่วนการถ่ายโอนความรู้โดยไม่ตั้งใจเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยอาจจะไม่รู้ตัวหรือเป็นการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นในหน้าที่ที่ทำงานอย่างไม่เป็นแบบแผนโดยวิธีการ ดังนี้ 1) การหมุนเวียน 2) เรื่องราวต่างๆ ที่เล่าต่อกันมา 3) ถ่ายโอนผ่านคณะทำงาน และ 4) ผ่านเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ

ส่วน Trapp (1999) ได้นำเสนอองค์ประกอบของการจัดการความรู้ ไว้ 9 ประการ ดังนี้ 1) เป้าหมายความรู้ 2) การระบุถึงความรู้ 3) การจัดหาความรู้ 4) การพัฒนาความรู้ 5) การเคลื่อนย้าย/กระจายความรู้ 6) การใช้ความรู้ 7) การเก็บรักษาความรู้ 8) การประเมินและทบทวนความรู้ และ 9) การควบคุมความรู้

ส่วน Kucza (2001) ได้นำเสนอรูปแบบกระบวนการจัดการความรู้ไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. Identification of need for knowledge เป็นการระบุความต้องการความรู้ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการระบุความต้องการและการกำหนดความต้องการ

2. Knowledge Pull จุดประสงค์หลักประการหนึ่งของการจัดการความรู้คือ “การแบ่งปันความรู้” ซึ่งเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและยุ่งยากในกระบวนการจัดการความรู้ที่มีคุณค่าที่องค์กรค้นพบ ควรถูกถ่ายทอดในกระบวนการดังกล่าวประกอบด้วย 1) การสร้างเกณฑ์การสืบค้น 2) ค้นหาผู้ที่มีคุณสมบัติ ตามเกณฑ์ 3) ประเมินผู้ที่ได้ผ่านการคัดเลือก 4) คัดเลือก และ 5) การปรับตัวของผู้ที่ถูกคัดเลือก

3. Knowledge Push เป็นกระบวนการของการส่งมอบความรู้ไปให้กับผู้ที่ต้องการ ประกอบด้วยกระบวนการย่อย 2 ประการ คือ 1) การแจ้งหรือประกาศให้ทราบถึงความรู้ และ 2) การแบ่งปันความรู้ในโอกาสต่างๆ

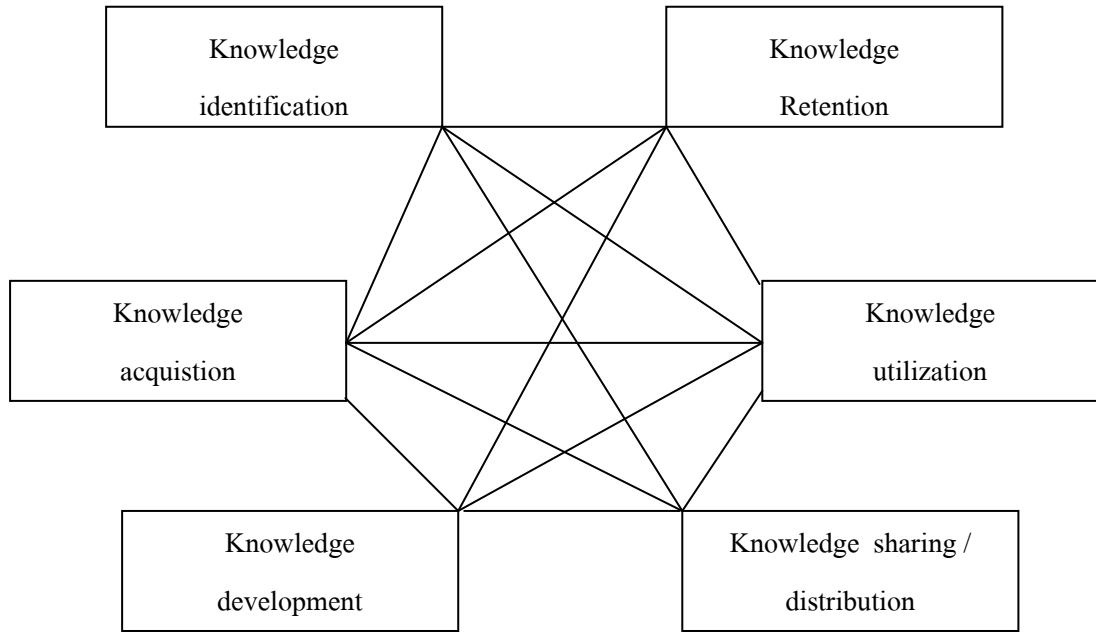
4. Creation of knowledge เป็นการสร้างความรู้ มีกระบวนการย่อย 6 ประการ คือ 1) การระบุถึงความคิดใหม่ๆ 2) การประเมินความคิดใหม่ๆ 3) การรวบรวมผู้ที่อยู่ในข่ายที่มีความคิดใหม่ๆ 4) การประเมินผู้ที่อยู่ในข่ายที่มีความคิดใหม่ๆ 5) การคัดเลือกผู้ที่อยู่ในข่ายที่มีความคิดใหม่ๆ และ 6) การสร้างความรู้

5. Knowledge collection and storage เป็นการรวบรวมและจัดเก็บความรู้ มีกระบวนการย่อย 6 ประการ ดังนี้ 1) การระบุความรู้ 2) การประเมินความรู้ 3) การออกแบบสิ่งที่ใช้เก็บความรู้ 4) การจัดความรู้ให้เป็นหมวดหมู่ 5) การบูรณาการความรู้ และ 6) การปรับปรุงแผนที่ความรู้ให้ทันสมัย

6. Knowledge update เป็นการปรับปรุงความรู้ให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงและความต้องการที่ไม่หยุดนิ่ง มีกระบวนการย่อยๆ 3 ประการ ดังนี้ 1) การระบุถึงเปลี่ยนแปลง 2) การประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง และ 3) การปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัย

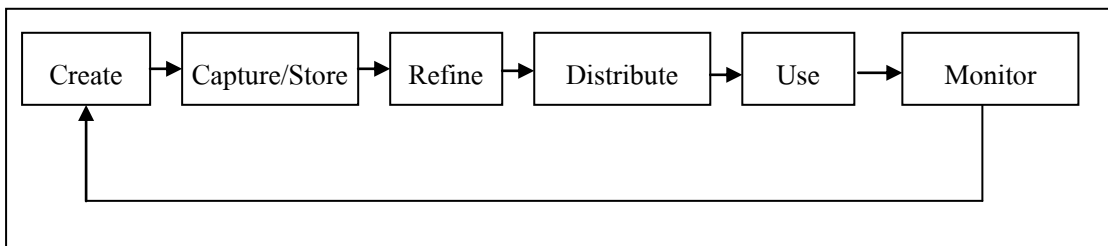
ส่วน Probst, Raub and Romhardt (2000) สรุปว่าการจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จได้จะต้องมีองค์ประกอบ ที่สำคัญ 6 ประการ คือ 1) การระบุถึงความรู้ 2) การจัดหา

ความรู้ 3) การพัฒนาความรู้ 4) การแบ่งปัน / การกระจายความรู้ 5) การใช้ความรู้ และ 6) การเก็บรักษา/จดจำความรู้ องค์ประกอบดังกล่าวสามารถนำเสนอด้วยภาพที่ 2.2 ดังนี้



ภาพที่ 2.2 องค์ประกอบของการจัดการความรู้ของ Porbst และคณะ

ส่วน Turban และคณะ (อ้างถึงใน สมชาย นำประเสริฐชัย , 2546) ได้แบ่งกระบวนการของการจัดการความรู้ ออกเป็น 6 ประการ คือ 1) การสร้างความรู้ 2) การจับและเก็บความรู้ 3) การเลือกหรือกรองความรู้ 4) การกระจายความรู้ 5) การใช้ความรู้ และ 6) การติดตาม / ตรวจสอบ กระบวนการดังกล่าวสามารถแสดงได้ด้วยภาพที่ 2.3 ดังนี้



ภาพที่ 2.3 องค์ประกอบของการจัดการความรู้ของ turban และ คณะ

โกศล ดิสิลธรรม (2546) ได้นำเสนอองค์ประกอบหลักของการจัดการความรู้ ออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

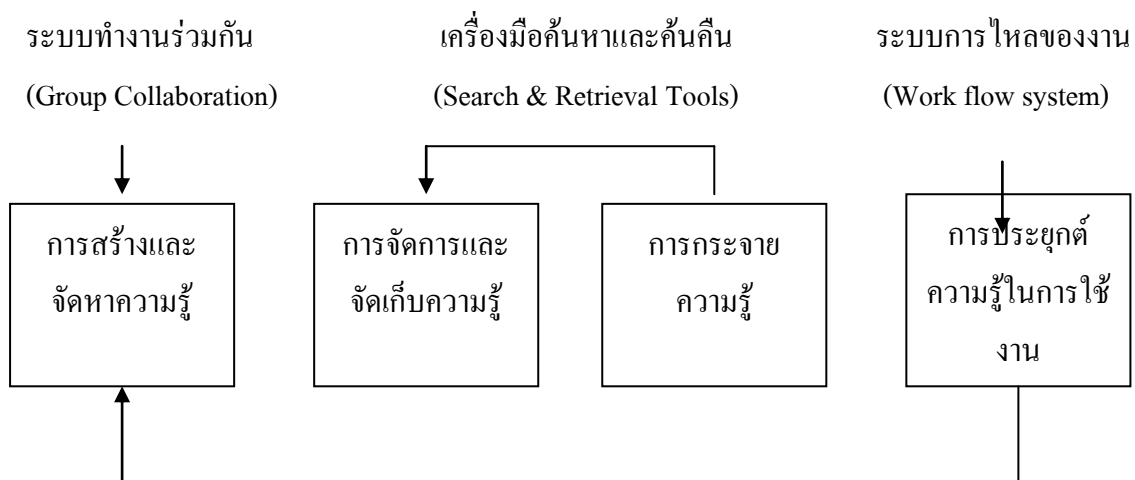
1. สังคม – วัฒนธรรม และองค์กร (Social – Culture & Organizational Components)
2. องค์ประกอบทางเทคโนโลยี (Technological Components)

องค์ประกอบทั้ง 2 ส่วนนี้จะมีระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management System – KMS) เป็นส่วนเชื่อมโยงองค์ประกอบทั้ง 2 ส่วนเข้าด้วยกัน โดยที่กระบวนการของการจัดการความรู้สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 กระบวนการ ดังนี้

1. การสร้างและจัดหาความรู้ (Knowledge Creation & Acquisition) เป็นกระบวนการที่ให้ความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรมระยะยาว เพื่อการสร้างความแข็งแกร่งให้กับธุรกิจโดยมุ่งเน้นการพัฒนาความรู้โดยนัย (Tacit knowledge) ที่ไม่ได้แสดงออกในรูปของเอกสาร แต่ละองค์กรมักกระตุ้นให้บุคลากรสร้างองค์ความรู้เพื่อสร้างกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร โดยส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดและใช้สารสนเทศทางความรู้ ตัวอย่างของอุตสาหกรรมรถยนต์ญี่ปุ่นที่สร้างความรู้ในการพัฒนารูปแบบของรถยนต์ โดยใช้นโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้วยการสับเปลี่ยนพนักงาน (Rotate) ให้ทำงานในหน้าที่ต่างๆ เพื่อก่อให้เกิด Tacit knowledge ที่มุ่งพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้สร้างความรู้ (Knowledge Creator)

2. การจัดการและจัดเก็บความรู้ (Knowledge Organization & Storage) เป็นการจัดเก็บความรู้ที่สร้างให้เป็นหมวดหมู่และเก็บลงในฐานข้อมูล

3. การกระจายความรู้ (Knowledge Distribution) โดยการใช้เครื่องมือในการค้นคืนสารสนเทศทางความรู้จากฐานข้อมูลที่จัดเก็บแล้วกระจายสู่หน่วยงานต่างๆ เพื่อการใช้งาน



ภาพที่ 2.4 กระบวนการจัดการความรู้ของโกศล ดิสิลธรรม

4. การประยุกต์ความรู้ในการใช้งาน (Knowledge Application) เป็นการเชื่อมโยงกิจกรรมหลักต่างๆ ผ่านระบบการไหลของงานด้วยระบบเครือข่ายไปยังหน่วยงานต่างๆ

จากองค์ประกอบและกระบวนการของการจัดการความรู้ข้างต้น ผู้วิจัยขอสรุปเชิงเปรียบเทียบขององค์ประกอบและกระบวนการที่กล่าวมาแล้วในตารางที่ 2.2 ดังนี้

ผลของการสังเคราะห์องค์ประกอบหรือกระบวนการของการจัดการความรู้พบว่า กระบวนการที่พบมากที่สุด คือ “การเคลื่อนย้าย/กระจาย/การแบ่งปันความรู้” และ “การใช้ความรู้” รองลงมาคือ การจัดหาความรู้ การสร้างความรู้ และการจัดเก็บและค้นคืนความรู้

ตารางที่ 2.2 สรุปองค์ประกอบหรือกระบวนการของการจัดการความรู้

| องค์ประกอบ/กระบวนการ | Marquardt (1996) | Trapp (1999) | Probst & Others (2000) | Kucza (2001) | Turban |
|--|---------------------|-----------------|---------------------------|-----------------|--------|
| Identification of need for knowledge | | | | ✓ | |
| Knowledge Goal | | ✓ | | | |
| Knowledge Identification | | ✓ | ✓ | | |
| Knowledge Acquisition | ✓ | ✓ | ✓ | | |
| Knowledge Development | | ✓ | ✓ | | |
| Knowledge Transfer / Distribution / sharing | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ |
| Knowledge Usage | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ |
| Knowledge Preservation | | ✓ | | | |
| Knowledge Evaluation / review | | ✓ | | | |
| Knowledge Controlling | | ✓ | | | |
| Knowledge Creation | ✓ | | | ✓ | ✓ |
| Knowledge Collection | | | | ✓ | |
| Knowledge Storage and Retrieval | ✓ | | | ✓ | ✓ |
| Knowledge Pull | | | | ✓ | |
| Knowledge Push | | | | ✓ | |
| Knowledge Update | | | | ✓ | |
| Knowledge Retention | | | ✓ | | |
| Knowledge Refine | | | | | ✓ |
| Knowledge Monitor | | | | | ✓ |

กลยุทธ์ในการจัดการความรู้

Haggie & Kingston (2003) แห่ง University of Edinburgh, School of Informatics ได้นำเสนอกลยุทธ์ของการจัดการความรู้ออกเป็น 3 ลักษณะใหญ่ๆ ดังนี้

1. กลยุทธ์ที่เน้นความรู้ (Classification By Knowledge) มี 2 ลักษณะดังนี้

1.1 Nonaka & Takeuchi's Martrix of Knowledge Type

เป็นกลยุทธ์ที่เน้นถึงความสามารถในการเข้าถึงความรู้ และการเปลี่ยนรูปแบบของความรู้ผ่านการ มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ขัดแย้งกับความรู้โดยนัย มี 4 ลักษณะ คือ 1) การเปลี่ยนแปลงความรู้โดยนัยเป็นความรู้โดยนัย (Socialization) 2) การเปลี่ยนแปลงความรู้โดยนัยเป็นความรู้ที่ปรากฏชัดเจน (Externalization) 3) การเปลี่ยนแปลงความรู้ที่ปรากฏชัดเจนเป็นความรู้ที่ปรากฏชัดเจน (Combination) และ 4) การเปลี่ยนแปลงความรู้ที่ปรากฏชัดเจนเป็นความรู้โดยนัย (Internalization)

1.2 Boisot's I-Space Model

Boisot ได้เสนอรูปแบบการพัฒนาทรัพย์สินความรู้ซึ่งอยู่ใน 3 มิติดังนี้ 1) จาก “uncondified to condified” 2) จาก “concrete to abstract” และ 3) จาก “undiffused to diffused” นอกจากนี้ยังได้เสนอ “Social Learning Cycle – SLC” ที่ใช้ I-Space กับรูปแบบการเคลื่อนย้ายความรู้ผ่าน 6 ระยะดังนี้คือ การตรวจตรา การแก้ปัญหา การทำให้เป็นนามธรรม การเผยแพร่การรับ และการเกิดผลกระทบ

2. กลยุทธ์ที่เน้นกระบวนการธุรกิจ (Classification By Business Process) มี 2 ลักษณะดังนี้

2.1 APQC International Benchmarking Clearinghouse

Wiig (1997) และ APQC (American Productivity and Quality Center) ได้ระบุกลยุทธ์การจัดการความรู้ตามกระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญ 6 ประการ ดังนี้ 1) กลยุทธ์ความรู้ในฐานะที่เป็นกลยุทธ์ธุรกิจ 2) กลยุทธ์การจัดการทรัพย์สินทางปัญญา 3) กลยุทธ์ที่รับผิดชอบเกี่ยวกับทรัพย์สินความรู้ส่วนบุคคล 4) กลยุทธ์การสร้างความรู้ 5) กลยุทธ์การเคลื่อนย้ายความรู้ และ 6) กลยุทธ์ความรู้เกี่ยวกับลูกค้า

2.2 McKinsey & Company

Day and Wendler แห่ง McKinsey & Company ได้ระบุกลยุทธ์การจัดการความรู้ในองค์กรขนาดใหญ่ 5 ประการ ดังนี้ 1) การพัฒนาและการเคลื่อนย้ายวิธีปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ 2) สร้างธุรกิจใหม่จากความรู้ที่ฝังอยู่ในองค์กร 3) การทำให้กลยุทธ์องค์กรเต็มไปด้วยความรู้ 4)

การสนับสนุนและทำให้แนวคิดกรรมเป็นการค้า และ 5) การสร้างมาตรฐานโดยการปลดปล่อยความรู้ที่ครอบครองอยู่

3. กลยุทธ์ที่เน้นผลสุดท้าย (Classification By End Results) มี 2 ลักษณะดังนี้

3.1 Treacy & Wiersema' Value Disciplines

Treacy & Wiersema เสนอสิ่งที่มีคุณค่า 3 ประการ ที่จะทำให้องค์กรประกอบประสบความสำเร็จคือ กลยุทธ์ การจัดการความรู้ที่เน้นที่ลูกค้า (Customer Intimacy) เน้นที่ความเป็นผู้นำผลิตภัณฑ์ (Product Leadership) และเป็นองค์กรที่มีก ารปฏิบัติเป็นเลิศ (Operational Excellence)

3.2 Zack's Knowledge Strategy

Zack ได้เสนอกรอบแนวคิดเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถเชื่อมโยงระหว่างสถานการณ์ของการแข่งขันกับกลยุทธ์ของการจัดการความรู้โดยแบ่งความรู้ออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. Core Knowledge เป็นความรู้ในระดับพื้นฐานที่ทุกคนในองค์กรต้องการ ความรู้นี้ไม่ได้ให้ประโยชน์ต่อการแข่งขัน

2. Advanced Knowledge เป็นความรู้ที่ทำให้องค์กรไปสู่จุดของการแข่งขันได้ และเป็นความรู้ที่มีความเฉพาะเจาะจงซึ่งแตกต่างจากคู่แข่ง

3. Innovative Knowledge เป็นความรู้ที่จะทำให้องค์กรเป็นผู้นำทางการตลาด นอกจากนี้ นฤมล พุกฤษศิลป์และพัชรา หาญเจริญกิจ (2543) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ในองค์กรว่ามีวิธีดำเนินการ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน

การที่จะนำเอาการจัดการความรู้ไปใช้ปฏิบัติในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง ย่อมมีผลกระทบต่อสมาชิกทุกคนในองค์กรนั้น เปรียบได้กับการเปลี่ยนแปลง ที่สำคัญ ดังนั้นการเริ่มต้นอย่างเป็นระบบและชัดเจน ควรเริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ที่จะ ให้มีการใช้การจัดการความรู้ แล้วจึงสานวิสัยทัศน์ของสมาชิกทุกคนให้เกิดการร่วมรับรู้ถึงความจำเป็นในการพัฒนาความรู้ ตลอดจนสร้างความเข้าใจในคุณประโยชน์ที่องค์กรและทุกๆ คนจะได้รับ เพื่อนำมาซึ่งความร่วมมือร่วมใจในลำดับต่อไป

2. กำหนดกลยุทธ์ที่จะดำเนินการ

หัวใจสำคัญที่มีต่อความสำเร็จการนำระบบการบริหารใหม่มาใช้ปฏิบัติการอยู่ที่กลยุทธ์ในการดำเนินการ ความตั้งใจมุ่งมั่นที่จะดำเนินการ ตลอดจนการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนให้สมาชิกทุกคนในองค์กรได้ร่วมมือกัน ดังนั้นจึงควรกำหนดกลุ่มผู้ดูแลและรับผิดชอบที่ชัดเจนขึ้นมา เพื่อประสานกิจกรรมทั้งหมดให้สอดคล้องกัน หลักการที่สำคัญมีดังนี้

2.1 ชี้นำ โดยคณะผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้ความสนใจ ให้การสนับสนุน และผลักดันทุกวิถีทาง รวมทั้งจะต้องมีการติดตามและนำเสนอความก้าวหน้าในที่ประชุม

2.2 ปลูกฝัง ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะต้องเข้ามาดูแลรับผิดชอบ กิจกรรมสำคัญที่จะเป็น โครงสร้างพื้นฐานและ โครงสร้างขององค์ความรู้ต่างๆ ที่จำเป็นต่อการ เสริมสร้างศักยภาพให้แก่ทุกๆ ทีมงาน ในอันที่จะร่วมกันจัดการความรู้

2.3 ปฏิรูป โดยมีการจัดตั้งคณะทำงานร่วมกันรับผิดชอบดำเนินการใน กิจกรรมที่ต้องมีการประสานกิจกรรมซึ่งกันและกันเพื่อให้เกิดกิจกรรมที่ทรงคุณค่าแก่ลูกค้าทั้ง ภายในและภายนอกองค์กร

2.4 ปรับตัว เป็นกลยุทธ์ระดับทีมงานซึ่งประกอบด้วยหัวหน้าทีมและผู้ร่วม ทีมจะร่วมมือกันเพื่อเรียนรู้และทำงานอย่างเป็นระบบ โดยใช้ความรู้เดิมร่วมกับการแสวงหาความรู้ ใหม่ผนวกเข้ากับการปฏิบัติงาน

3. พัฒนารูปแบบของการเรียนรู้ ประกอบด้วย

3.1 การมีวิสัยทัศน์องค์กรที่ชัดเจนและปฏิบัติได้

3.2 การจัดการ โครงสร้างพื้นฐาน ประกอบด้วยเครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ รวมทั้งสถานที่ที่จะเอื้ออำนวยให้กระบวนการเรียนรู้สมาชิกทุกคนในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

3.3 ระบบบริหารจัดการ ระบบการทำงานที่ดีและได้มาตรฐานสากล

4. เข้าสู่กระบวนการเรียนรู้

เป็นขั้นตอนของการพัฒนาสมาชิกแต่ละบุคคลในองค์กร ให้มีศักยภาพที่สูงขึ้นในเรื่องทัศนคติและค่านิยม ทักษะและความสามารถทั้งความภูมิใจ และความรู้สึกร่วมกัน

5. การวัดผลการเรียนรู้

การวัดผลพัฒนาการของการเรียนรู้ สามารถวัดได้ตามระดับต่างๆ ดังนี้คือ เป็นรายบุคคล ผลตามกิจกรรมและวัดผลจากตัวระบบ

การจัดการความรู้ควรเริ่มจากการมีแนวทางและกลยุทธ์ที่ถูกต้อง และพยายามหลีกเลี่ยงอุปสรรคสำคัญๆ ความรู้ไม่ว่าจะเป็นระดับปัจเจกบุคคลหรือระดับองค์กรใดๆ ก็ตาม จำเป็นจะต้องเริ่มต้นมาจากกระบวนการเรียนรู้ที่เป็นระบบ แล้วจึงนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดเป็นความรู้ที่สรรค์สร้างความสำเร็จก้าวหน้าสืบไป

เทคโนโลยีกับการจัดการความรู้

เทคโนโลยี (Technology) เป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้การจัดการความรู้ ขององค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในการศึกษาค้นคว้านี้จะขอนำเสนอ

สาระสำคัญของเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ 3 ประการ คือ 1) เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารกับการจัดการความรู้ 2) เทคโนโลยีการสอนกับการจัดการความรู้ และ 3) ระบบสารสนเทศกับการจัดการความรู้ รายละเอียดแต่ละส่วนดังนี้

1. เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารกับการจัดการความรู้

Maier (2002) ได้ศึกษา “สถานภาพการใช้ระบบการจัดการความรู้” ขององค์กรที่ใช้ความรู้อย่างเข้มข้นและตระหนักถึงความรู้ที่มีอัตรา การเพิ่มสูงขึ้น การเพิ่มขึ้นของนวัตกรรมในสาขาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ได้ก่อให้เกิดเครื่องมืออย่างมากมาสำหรับการประยุกต์ใช้เพื่อการสนับสนุนการจัดการความรู้ในองค์กร ตัวอย่างเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้มีดังนี้

1. Internet Infrastructure เป็นเทคโนโลยีสารสนเทศพื้นฐานสำหรับการสื่อสาร เช่น อีเมลล์ เทลคอนเฟอร์เรนซ์ เช่นเดียวกับการจัดเก็บ การแลกเปลี่ยน การค้นหา และการค้นคืนข้อมูล และเอกสาร

2. Document and content management system เป็นการจัดการเกี่ยวกับเอกสาร อิเล็กทรอนิกส์หรือเนื้อหาสาระของเว็บ ทั้งนี้โดยครอบคลุมแต่ละลำดับขั้นทุกวง โจรของเอกสาร

3. Workflow management system เป็นระบบสนับสนุนกระบวนการจัดการ โครงสร้างและการจัดการเกี่ยวกับการดำเนินการไหลของงาน

4. Artificial intelligence technologies เป็นระบบสนับสนุนการค้นหาและการค้นคืน การจัดทำโครงร่างผู้ใช้ และการจัดโครงร่างเอกสารเป็นชุด และ Web mining

5. Business intelligence tools สนับสนุนกระบวนการเชิงวิเคราะห์ซึ่งปรับเปลี่ยน องค์กรเล็กๆ และข้อมูลเชิงชั้น ไปยังเป้าหมายของ “ความรู้” และความต้องการที่จะบูรณาการข้อมูล พื้นฐาน ซึ่งโดยทั่วไปแล้วจะถูกจัดเตรียมโดย data warehouse

6. Visualization tools เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่าง ความรู้ คน และกระบวนการ

7. Groupware เป็นการสนับสนุนการบริหารเวลา การอภิปราย การประชุม หรือ การประชุมปฏิบัติการเชิงสร้างสรรค์ของกลุ่มงานและทีมงาน

8. E- learning system : เป็นการนำเสนอสาระการเรียนรู้ที่มีความเฉพาะเจาะจง ให้กับพนักงาน โดยใช้วิธีการที่มีปฏิสัมพันธ์ ซึ่งเป็นการสนับสนุนการสอนและหรือกระบวนการ เรียนรู้

ระบบการจัดการความรู้ มีคุณสมบัติที่เด่นคือการนำทำให้การทำงานตามหน้าที่ที่ดี ขึ้นโดยบูรณาการ ICT ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จุดมุ่งหมายของการใช้ระบบ การจัดการความรู้ เช่น

1) เพื่อทำให้เกิดการแบ่งปันและการประยุกต์ใช้ความรู้ 2) ระบุผู้เชี่ยวชาญและเครือข่ายบุคคลอย่างไม่เป็นทางการ 3) เพื่อการมีส่วนร่วมในเครือข่ายและชุมชน 4) เพื่อการสร้างและแลกเปลี่ยนความรู้ในเครือข่ายต่างๆ 5) เพื่อเพิ่มความสามารถของพนักงานในการเรียนรู้ และ 6) เพื่อเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ คนและกระบวนการ เป็นต้น

โกศล ศิศิลธรรม (2546) ได้อธิบายถึงบทบาท ของเทคโนโลยีที่มีต่อการจัดการความรู้โดยกล่าวว่า เครื่องมือทางเทคโนโลยีที่สนับสนุนการจัดการความรู้ที่เรียกว่า Knowware ประกอบด้วยเครื่องมือต่างๆ ดังนี้

1. Collaborative computing technologies เป็นเครื่องมือในการทำงานร่วมกันหรือที่เรียกกันว่า “กรู๊ปแวร์” ซึ่งจะช่วยสนับสนุนการถ่ายทอดความรู้โดยนัยภายในองค์กร โดยผลิตภัณฑ์อย่าง Lotus Notes / Domino เป็นเครื่องมือสำคัญ ปัจจุบันได้มีผู้ผลิตรายอื่นที่ผลิตเครื่องมือในการสนับสนุนการทำงานดังกล่าว เช่น MeetingPlace, QuickPlace, eRoom หรือ PlaceWare เป็นต้น

2. Knowledge management suites เป็นโซลูชันแบบครบชุดที่รวมฟังก์ชันของการสื่อสารการทำงานร่วมกันและเทคโนโลยีการจัดเก็บในชุดเดียวกัน ซึ่งทำให้สามารถเข้าถึงแหล่งฐานข้อมูลทั้งภายในและภายนอกได้ เป็นการเสริมสมรรถนะของการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ให้สูงขึ้น

3. Knowledge server ประกอบด้วยซอฟต์แวร์หลักของการจัดการความรู้ที่ช่วยในการสืบค้นและเข้าถึงสารสนเทศจากแหล่งต่างๆ เช่น อินทราเน็ต อินเทอร์เน็ต ฐานข้อมูล และระบบไฟล์

4. Enterprise Knowledge portals เปรียบเสมือนประตูในการเข้าสู่ระบบการจัดการความรู้ที่มีการพัฒนาจากแนวคิดของระบบสารสนเทศผู้บริหาร (EIS) ระบบฐานข้อมูลและเว็บเบราว์เซอร์ โดยมีการทำงานในรูปแบบการบูรณาการข้อมูล กลไกการรายงาน และการทำงานร่วมกัน ในขณะที่การจัดการความรู้ได้ดำเนินการโดยเซิร์ฟเวอร์ ซึ่ง EKPs จะรวบรวมข้อมูลและกระจายไปสู่ผู้ใช้ รวมทั้งมีการปรับปรุงข้อมูล ดังนั้น EKPs จึงเป็นเสมือนชุมชนวิจัยภายในองค์กร

5. Electronic Document Management systems (EDM) เป็นระบบที่มุ่งจัดการเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ในรูปแบบการทำงานร่วมกันที่สนับสนุนให้ผู้ใช้เข้าถึงเอกสารที่ต้องการ โดยผ่านเว็บเบราว์เซอร์บนอินทราเน็ตขององค์กร ระบบ EDM จะช่วยให้การจัดเอกสารและการไหลของงานในองค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น

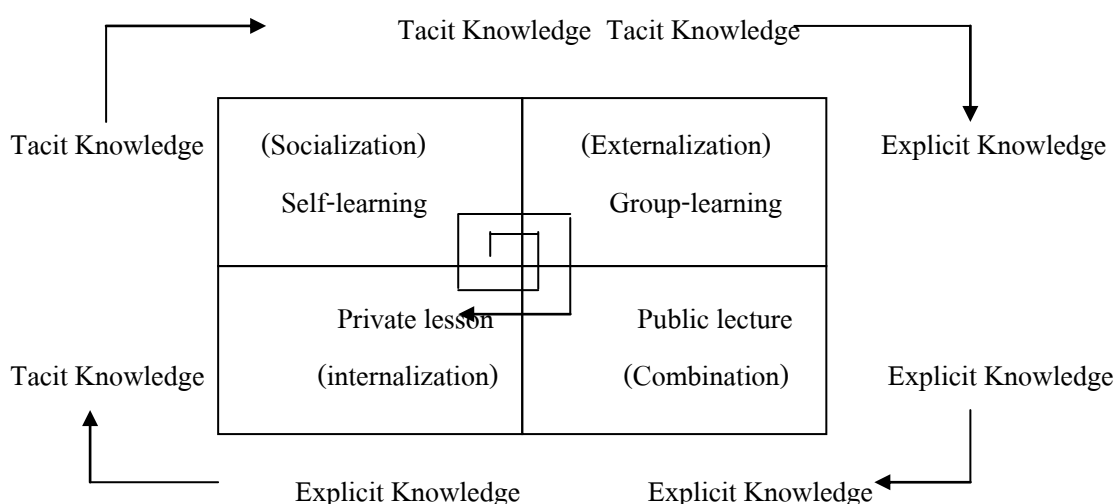
6. Knowledge management systems in Extensible Markup Language (XML) เทคโนโลยีดังกล่าวไม่เพียงแต่ลดงานเอกสารกระดาษเท่านั้น แต่ได้ผนวกการถ่ายทอดความรู้และการทำงานร่วมระหว่างคู่ค้าภายในห่วงโซ่อุปทานภายใต้โครงสร้างข้อมูลมาตรฐานแบบ XML ใน

รูปแบบภาษาสากล ที่สามารถสื่อสารกับระบบที่หลากหลาย ทำให้จัดขอบเขตของการเชื่อมโยงระหว่างองค์กรได้

7. Knowledge management application software providers (ASPs) เป็นผู้ให้บริการแอปพลิเคชันซอฟต์แวร์ในรูปแบบของ Outsourcing ระบบการจัดการความรู้บนเว็บ

2. เทคโนโลยีการสอนกับการจัดการความรู้

Watanabe (2003) แห่ง Nagoya University ได้ประยุกต์แนวคิดรูปแบบการเคลื่อนย้ายความรู้ของ Nonaka and Takeuchi (SECI Model) กับระบบสนับสนุนการศึกษาผ่านเทคโนโลยีการศึกษาซึ่งสามารถอธิบายได้ด้วยภาพที่ 2.5 ดังนี้



ภาพที่ 2.5 ระบบสนับสนุนการศึกษากับ SECI Model

1. Self-learning เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงความรู้ระหว่างความรู้โดยนัยไปสู่ความรู้โดยนัย ระบบที่สนับสนุนการเรียนรู้แบบนี้ CAL (Computer Aided Learning)

2. Group-learning เป็นการเรียนรู้แบบกลุ่ม ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงความรู้ระหว่างความรู้โดยนัย ไปเป็นความรู้ที่ปรากฏชัดเจน ระบบที่สนับสนุนการเรียนรู้แบบนี้คือ CSCL (Computer Support Collaborative Learning)

3. Public lecture เป็นการบรรยายในที่สาธารณะ ซึ่งเป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้ที่ ปรากฏชัดเจนไปเป็นความรู้ที่ ปรากฏชัดเจน ระบบที่สนับสนุนการเรียนรู้แบบนี้ คือ CAI (Computer Aided Instruction)

4. Private lesson เป็นการเรียนรู้ส่วนบุคคล ซึ่งเป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้ที่ปรากฏชัดเจนไปเป็นความรู้โดยนัย ระบบที่สนับสนุนการเรียนรู้แบบนี้คือ ITS (Intelligent Tutoring System) หรือ ICAL (Intelligent Computer Aided Instruction)

ส่วน Plass, and Salisbury (2002) ได้ออกแบบ รูปแบบ การจัดการความรู้ที่มีความเคลื่อนไหวเสมือนจริงผ่านเว็บ Plass, and Salisbury ได้กล่าวว่ารูปแบบการออกแบบสื่อการสอนส่วนมาก มีแนวคิดของการพัฒนาเพื่อแก้ปัญหาเกี่ยวกับการเรียนการสอน การประสบปัญหาเกี่ยวกับการออกแบบระบบการจัดการความรู้ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงความต้องการอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น Plass และ Salisbury จึงได้พัฒนารูปแบบการออกแบบขึ้นมาใหม่ โดยมีพื้นฐานความคิดมาจากความเคลื่อนไหวเสมือนจริง (A living – systems approach) ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ที่สำคัญ 4 ขั้นตอนดังนี้

1. Analyze End – user Requirements

จุดประสงค์ของขั้นตอนนี้ คือ การวิเคราะห์ความจำเป็นต้องการของผู้ใช้ปลายทางและกำหนดผู้ใช้ระบบที่เป็นกลุ่มเป้าหมายพร้อมๆ กับการทำงานเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของระบบ ข้อมูลนำในขั้นตอนนี้อาจได้จาก 1) การสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ปฏิบัติงานในองค์กร 2) การสังเกตการณ์ปฏิบัติงานประจำวันของผู้ใช้ที่ศักยภาพ และ 3) การสำรวจหรือทบทวนเอกสาร ผลลัพธ์ในขั้นตอนนี้ ได้แก่ 1) การตัดสินใจ ถ้าระบบการจัดการความรู้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร 2) ความต้องการในเชิงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของผู้ใช้ปลายทางในระยะเริ่มแรกที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่และการทำงานของระบบ 3) ผู้ใช้กลุ่มเป้าหมายซึ่งจะใช้ระบบและคุณลักษณะของผู้เรียน และ 4) รายละเอียดเกี่ยวกับ configuration ต่ำกว่าของระบบ platform ที่จะส่งข้อมูลสำหรับระบบ เช่น คอมพิวเตอร์ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ และระบบเครือข่าย เป็นต้น กลุ่มผู้ใช้เป้าหมายมี 3 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มสมาชิก 2) กลุ่มผู้จัดการ และ 3) กลุ่มลูกค้า ทั้งนี้โดยมีเป้าหมายแรก คือ การพัฒนาระบบเพื่อสนับสนุนการใช้ TBPs (Technical Business Practices ภายในองค์กร

2. Design Instructional Information Architecture

จุดประสงค์ของขั้นตอนนี้ คือ เพื่อกำหนดเนื้อหาและโครงสร้าง หน้าที่ของระบบโดยทั่วไป Plass และ Salisbury ใช้คำว่า Instructional Information Architecture สำหรับการออกแบบเชิงแนวคิด เน้นถึงหน้าที่ทางการสอนของระบบ และเน้นที่การอำนวยความสะดวกกับกระบวนการเรียนรู้ของผู้ใช้ คุณลักษณะในขั้นตอนนี้จะแตกต่างจากแนวคิด ISD อื่นๆ คือ มันจะเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงและเติบโต ซึ่ง features ที่มีได้แก่ 1) เครื่องมือทางการบริหารจัดการ 2) สมรรถนะการจัดการความรู้ (KM capabilities) และ 3) สมรรถนะระบบเคลื่อนไหวเสมือนจริง

(Living – systems capabilities) สำหรับการออกแบบสถาปัตยกรรมสารสนเทศนี้อยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีการเรียนรู้ตามสถานการณ์ (Situating learning theory) และทฤษฎีความยืดหยุ่นทางปัญญา (Cognitive flexibility theory)

3. Develop Instructional Interaction Design

จุดประสงค์ของขั้นตอนนี้ คือ ออกแบบปฏิกริยาผู้ใช้กับ interface ทางกายภาพของระบบ หรือเป็นการออกแบบการสื่อสารระหว่างผู้ใช้กับหน้าที่ของระบบ การทำงานในขั้นตอนนี้มีดังนี้ 1) วิเคราะห์งาน 2) วิเคราะห์งานทางปัญญา 3) ออกแบบขั้นตอนของปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับคอมพิวเตอร์ของแต่ละ feature 4) ตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแบบหน้าจอ 5) นิยามเชิงเหตุเชิงผลของ feature และ 6) จัดเตรียมประเภทของระบบการตอบสนอง

4. Develop Instructional Information Design

จุดประสงค์ของขั้นตอนนี้ คือ กำหนดลักษณะขององค์ประกอบส่วนที่ใช้ในการติดต่อ กำหนดการออกแบบปฏิกริยา และกำหนดลักษณะการแสดงผลสารสนเทศบนจอ เช่น เป็นตัวหนังสือ รูปภาพ วิดี ทักษ์ ภาพเคลื่อนไหว หรือเสียง เป็นต้น ซึ่งขั้นตอนนี้จะออกแบบอยู่บนพื้นฐานของความต้องการความจำเป็นและคุณลักษณะของผู้เรียน ซึ่งเป็นผลจากขั้นตอนนี้การวิเคราะห์และออกแบบเนื้อหาและ feature ต่างๆ ตามที่ออกแบบไว้ในสถาปัตยกรรมสารสนเทศ รวมทั้งคุณสมบัติของหน้าที่เหล่านั้นตามที่อธิบายในขั้นตอนปฏิกริยา (Interaction phase)

5. Implement System Design

จุดประสงค์ของขั้นตอนนี้ คือ ผลิตต้นแบบตัวอย่าง (Prototype) ของระบบการจัดการความรู้ ในขั้นนี้รวมถึงการผลิตกราฟิกและองค์ประกอบของสื่อต่างๆ ด้วย เช่น เสียงและวิดีโอ ทักษ์ ต้นร่างฉบับเขียนและโปรแกรม รวมทั้งการออกแบบและจัดทำฐานข้อมูลด้วย การแยกเนื้อหาและ code ทำให้การใช้งานทางเทคนิคของ features และสัถยภาพต่างๆ ส่งผล ให้ระบบเติบโตและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง นั่นคือ ผู้ใช้สามารถเพิ่มประสบการณ์ ทัศนศึกษา และแนวทางการแก้ปัญหาต่าง ๆ ลงในระบบฐานความรู้ได้ กล่าวโดยสรุป ผลลัพธ์ของขั้นตอนนี้คือ ต้นแบบหน้าที่ของระบบการจัดการความรู้ที่รวม features ต่างๆ ทั้งหมดตามที่ได้ออกแบบไว้ในสถาปัตยกรรมสารสนเทศ

6. Conduct Developmental Evaluation

จุดประสงค์ของขั้นตอนนี้ คือ การวัด features ต่างๆ และหน้าที่ของระบบว่า สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งเอาไว้หรือไม่ การประเมินอย่างต่อเนื่องเป็นหัวใจสำคัญของสัถยภาพของระบบ เพื่อให้เหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงของความต้องการของผู้ใช้ระบบ การประเมินระหว่างดำเนินการในแต่ละขั้นตอนเป็นสิ่งจำเป็นก่อนที่ จะเริ่มต้นขั้นตอนต่อไป วิธีที่ใช้

สำหรับการประเมิน เช่น ใช้การสนทนากลุ่ม หรือสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Expert review) เกี่ยวกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และผู้ใช้กลุ่มเป้าหมาย

3. ระบบสารสนเทศกับการจัดการความรู้

โกศล ดีศีลธรรม (2546) กล่าวว่า ระบบสารสนเทศเป็นองค์ ประกอบสำคัญต่อการสนับสนุนการไหลของข้อมูลความรู้ภายในองค์กร ระบบสารสนเทศที่ออกแบบเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้ขององค์กรมีดังนี้

1. ระบบสำนักงานอัตโนมัติ (Office automation systems) เป็นระบบที่สนับสนุนการกระจายและประสานการไหลของสารสนเทศภายในองค์กร

2. ระบบงานความรู้ (Knowledge work systems) เป็นระบบที่ช่วยสนับสนุนกิจกรรมของบุคลากรวิชาชีพที่มีความรู้และทักษะเฉพาะทางเพื่อสร้างความรู้ใหม่และจัดเก็บไว้เป็นสินทรัพย์ในองค์กร

3. ระบบการทำงานกลุ่มร่วมกัน (Group collaboration systems) เป็นระบบที่สนับสนุนการสร้างและแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากรในทีมงาน

การจัดทำระบบสารสนเทศดังกล่าวข้างต้น โกศล ดีศีลธรรม (2546) กล่าวว่า จะต้องมีการจัดทำฐานความรู้ขององค์กรที่ประกอบด้วย 1) โครงสร้างความรู้ภายใน เช่น คู่มือผลิตภัณฑ์ รายงานการวิจัย เป็นต้น 2) ความรู้ภายนอก เช่น ข้อมูลคู่แข่ง ข้อมูลทางการตลาด และ 3) ความรู้ภายในที่ไม่เป็นทางการ หรือ Tacit knowledge ที่อยู่ในตัวสมาชิกหรือพนักงานแต่ละ คนขององค์กร แต่ไม่ได้นำมาเรียบเรียงเป็นเอกสารที่เป็นทางการ

3. องค์ประกอบ และกระบวนการของการจัดการความรู้

องค์ประกอบของการจัดการความรู้

มาควอดด์ (Marquardt, 1996) ได้นำเสนอองค์ประกอบของการจัดการความรู้ ไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) องค์การควรแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์ และมีผลต่อการดำเนินงานจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ดังนี้

1.1 การแสวงหา และรวบรวมความรู้จากแหล่งภายในองค์กร (Internal Collection of Knowledge) ความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคลส่วนใหญ่ในองค์กรกลายเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งสำหรับการเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กร การได้มาซึ่งความรู้ต่างๆ จากภายในองค์กรสามารถทำได้ ดังนี้ การให้ความรู้กับพนักงาน เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม สัมมนา การประชุม

การแสดงผลงาน ระบบพี่เลี้ยง เป็นต้น การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและการลงมือปฏิบัติ การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ

1.2 การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายนอกองค์การ(External Collection of Knowledge) การเป็นผู้นำในการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว องค์การต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกลเพื่อการปรับปรุงผลงาน และสร้างให้เกิดความคิดใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพราะการแข่งขันขององค์การ ต้องอาศัยความคิด และการสร้างสรรค์ ด้วยข้อมูลสารสนเทศจากสภาพแวดล้อมภายนอกด้วยวิธีการต่างๆ ดังนี้ การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) กับองค์การอื่น การจ้างที่ปรึกษา การเปิดรับข่าวสารจากหลากหลายสื่อ อาทิ สื่อสิ่งพิมพ์ e-mail บทความ โทรทัศน์ วิทยุทัศน์ และภาพยนตร์ เป็นต้น

2. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation)

การแสวงหาความรู้นั้นเป็นการปรับใช้ความรู้โดยทั่วไป แต่การสร้างความรู้เป็นสิ่งที่สร้างสรรค์ขึ้นใหม่ (Generative) การสร้างความรู้ใหม่เกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน การหยั่งรู้และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล การสร้างความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคนในองค์การ ซึ่งหมายความว่า ทุกๆ คน สามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้ รูปแบบต่างๆ ในการสร้างความรู้มีดังนี้

2.1 บุคคลให้ความรู้ที่ตน มีอยู่ให้กับผู้อื่น เช่น การถ่ายทอดความรู้จากการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด

2.2 การนำความรู้ที่องค์การมีอยู่ผนวกเข้ากับความรู้ของแต่ละบุคคลเพื่อให้ เกิดเป็นความรู้ใหม่ และมีการแบ่งปันทั่วทั้งองค์การ

2.3 ความรู้ที่ได้จากการรวมและสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่เข้าด้วยกัน รูปแบบนี้อาจจำกัดอยู่ที่ความรู้ที่อยู่แล้ว

2.4 ความรู้ที่เกิดขึ้นเป็นการภายใน โดยสมาชิกขององค์การค้นพบแนวทางได้เอง และมีกิจกรรมมากมายที่องค์การสามารถดำเนินการเพื่อสร้างความรู้

2.5 การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ

2.6 การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

2.7 การทดลอง ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจและโอกาสสำหรับการเรียนรู้

2.8 การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาในอดีต

3. การจัดเก็บ และค้นคืนความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval)

การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Storage) องค์การต้องกำหนดสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้ เป็นองค์ความรู้ และต้องพิจารณาถึงวิธี การในการเก็บรักษา และการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตาม

ความต้องการ องค์การต้องเก็บรักษาสิ่งที่องค์การเรียกว่าเป็นความรู้ให้ดีที่สุดไม่ว่าจะเป็นข้อมูล สารสนเทศ ตลอดจนผลสะท้อนกลับ การวิจัยและการทดลอง การจัดเก็บเกี่ยวข้องกับด้านเทคนิค เช่น การบันทึกเป็นฐานข้อมูล (Database) หรือการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่ ชัดเจน รวมทั้งที่ เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางมนุษย์ด้วย เช่น การสร้างและการจดจำของปัจเจกบุคคล เป็นต้น ทั้งนี้ การเก็บสะสมความรู้ องค์การคำนึงถึงสิ่งต่างๆ เหล่านี้

3.1 โครงสร้างและการจัดเก็บความรู้ ควรเป็นระบบที่สามารถค้นหาและส่งมอบ ได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็ว

3.2 จัดให้มีการจำแนกรายการต่างๆ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบาย หรือขั้นตอนการ ปฏิบัติงานที่อยู่บนพื้นฐานความจำเป็นในการเรียนรู้

3.3 อาศัยการจัดการที่สามารถส่งมอบให้ผู้ใช้ผู้ใช้ได้อย่างชัดเจน ถูกต้อง ทันเวลา และเหมาะสมกับความต้องการ

การจัดโครงสร้างขององค์ความรู้ องค์การต้องพิจารณาความแตกต่างของกลุ่มคนที่ มีความแตกต่างกันในการค้นคืน ความรู้ ระบบการเก็บความรู้ที่มีประสิทธิภาพ คือ ต้องมีการจัดหมวดหมู่ตามองค์ประกอบต่างๆ เช่น ตามความจำเป็นของการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ของงาน ความชำนาญของผู้ใช้ หน้าที่การใช้สารสนเทศ และสถานที่ตั้งที่สารสนเทศถูกเก็บไว้ เป็นต้น

การค้นคืนความรู้ (Retrieval) เป็นลักษณะของการเข้าถึงสิ่งที่ผู้ใช้ต้องการเพื่อนำมา ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานต่อไป องค์การควรทำให้พนักงานทราบถึงช่องทางหรือวิธีการสำหรับการค้นหาคำความรู้ต่างๆ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การทำสมุดจัดเก็บรายชื่อ และทักษะของผู้เชี่ยวชาญ การทำสมุดหน้าเหลือง (Yellow pages) ขององค์การ หรือในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น เครือข่ายการทำงานตามระดับชั้น การประชุม การฝึกอบรม เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่การ ถ่ายทอดความรู้ในองค์การ

4. การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization)
การถ่ายทอด และการใช้ประโยชน์จากความรู้ มีความจำเป็นสำหรับองค์การ เนื่องจากองค์การจะ เรียนรู้ได้ดีขึ้น เมื่อความรู้มีการกระจายและถ่ายทอด ไปอย่างรวดเร็ว และเหมาะสมทั่วทั้งองค์การ การถ่ายทอด และการใช้ประโยชน์จากความรู้ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกลไกด้านอิเล็กทรอนิกส์ นอกจากนี้ การเคลื่อนที่ของสารสนเทศและความรู้ระหว่างบุคคลหนึ่ง ไปยังอีกบุคคลหนึ่งนั้น เป็นไปได้โดยตั้งใจ และไม่ได้ตั้งใจ ซึ่งการถ่ายทอดความรู้โดยตั้งใจมีวิธีการต่างๆ ดังนี้

1. การสื่อสารด้วยการเขียน (การบันทึก การรายงาน จดหมาย ข่าว ประกาศ)
2. การฝึกอบรม
3. การประชุมภายใน

4. การสรุปข่าวสาร
5. การสื่อสารภายในองค์กร (วีดิทัศน์ สิ่งพิมพ์ เครื่องเสียง)
6. การเยี่ยมชมงานต่างๆ ที่จัดเป็นกลุ่มตามความจำเป็น
7. การหมุนเวียน / เปลี่ยนงาน
8. ระบบพี่เลี้ยง (mentoring)

ส่วนการถ่ายทอดความรู้

1. การหมุนเวียนงาน
2. ประสบการณ์ หรือเรื่องราวต่างๆ ที่เล่าต่อกันมา
3. ภาระงาน
4. เครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ

แทร็ป (Trapp, 1999) ได้นำเสนอองค์ประกอบของการจัดการ ความรู้ (Components of a Holistic Approach to Knowledge Management) ไว้มี 9 ประการ ดังนี้

1. เป้าหมายความรู้ (Knowledge goals)
2. การระบุถึงความรู้ (Knowledge identification)
3. การจัดหาความรู้ (Knowledge acquisition)
4. การพัฒนาความรู้ (Knowledge development)
5. การเคลื่อนย้าย/กระจายความรู้ (Knowledge transfer / distribution)
6. การใช้ความรู้ (Knowledge usage)
7. การเก็บรักษาความรู้ (Knowledge preservation)
8. การประเมิน/ทบทวนความรู้ (Knowledge evaluation /review)

โพรบ และรอมฮาส (Probst, Raub and Romhardt, 2000) ได้สรุปว่า การจัดการ ความรู้จะประสบความสำเร็จได้ จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการ คือ

1. การระบุถึงความรู้
2. การจัดหาความรู้
3. การพัฒนาความรู้
4. การแบ่งปัน/การกระจายความรู้
5. การใช้ความรู้
6. การเก็บรักษา/จดจำความรู้

โกศล ดิสิลธรรม (2546) ได้นำเสนอองค์ประกอบหลักของการจัดการความรู้ ออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. สังคม-วัฒนธรรม และองค์กร (social – cultural & organization components)
2. องค์ประกอบทางเทคโนโลยี (technological components)

องค์ประกอบทั้ง 2 ส่วนนี้จะมีระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management System – KMS) เป็นส่วนที่เชื่อมโยงองค์ประกอบทั้ง 2 ส่วนเข้าด้วยกัน โดยที่กระบวนการของการจัดการความรู้สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 กระบวนการดังนี้

1. การสร้าง และการจัดหาความรู้ (Knowledge Creation & Acquisition) เป็นกระบวนการที่ให้ความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรมระยะยาว เพื่อการสร้างความแข็งแกร่งให้กับธุรกิจ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาความรู้โดยนัย ที่ไม่ได้แสดงออกในรูปของเอกสาร แต่องค์การ มักกระตุ้นให้บุคลากรสร้างองค์ความรู้เพื่อสร้างกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมของ องค์การ โดยส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยน ความคิดและใช้สารสนเทศทางความรู้ ตัวอย่างของอุตสาหกรรมรถยนต์ญี่ปุ่นที่สร้างความรู้ในการพัฒนารูปแบบของรถยนต์ โดยใช้นโยบายการพัฒนา ทรัพยากรบุคคลอย่างการสับเปลี่ยนพนักงาน (Rotate) ให้ทำงานในหน้าที่ต่างๆ เพื่อก่อให้เกิด Tacit Knowledge ที่มุ่งพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้สร้างความรู้ (Knowledge Creator)

2. การจัดการ และจัดเก็บความรู้ (Knowledge Organization & Storage) เป็นการ จัดเก็บความรู้ที่สร้างให้เป็นหมวดหมู่และเก็บลงในฐานข้อมูล

3. การกระจายความรู้ (Knowledge Distribution) โดยการใช้เครื่องมือในการสืบค้น สารสนเทศทางความรู้จากฐานข้อมูลที่จัดเก็บ แล้วกระจายสู่หน่วยงานต่างๆ เพื่อการใช้งาน

4. การประยุกต์ความรู้ในการใช้งาน (Knowledge Application) เป็นการเชื่อมโยง กิจกรรมหลักต่างๆ ผ่านระบบการไหลของงานด้วยระบบเครือข่ายไปยังหน่วยงานต่างๆ

ผลของการสังเคราะห์องค์ประกอบ หรือกระบวนการของการจัดการความรู้ พบว่า กระบวนการที่พบมากที่สุด คือ “การเคลื่อนย้าย/กระจาย/การแบ่งปันความรู้” และ “การใช้ความรู้” รองลงมาคือ การจัดการความรู้ การสร้างความรู้ และการจัดเก็บและค้นคืนความรู้

นอกจากนั้น รุกเกิล (Ruggles, 1999) นักคิดและนักปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ชั้นนำ ได้กำหนดองค์ประกอบของการจัดการความรู้ไว้แตกต่างจากท่านอื่นๆ 8 ประการ ดังนี้

1. เป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่
2. มีการเข้าถึงองค์ความรู้จากแหล่งภายนอก
3. เป็นการใช้องค์ความรู้ที่มีอยู่เพื่อประกอบการตัดสินใจ
4. มีการนำความรู้ไปใช้ในกระบวนการทางธุรกิจ การผลิตสินค้า และการให้บริการ
5. การนำเสนอองค์ความรู้ในรูปแบบของเอกสาร ฐานข้อมูล และซอฟต์แวร์

6. มีการส่งเสริมให้มีการเพิ่มพูนองค์ความรู้ โดยอาศัยวัฒนธรรมองค์กรและการให้
สิ่งจูงใจ

7. มีการเผยแพร่องค์ความรู้ไปยังส่วนอื่นๆ ขององค์กร

8. มีการประมาณคุณค่าขององค์ความรู้ หรือผลกระทบของการจัดการองค์ความรู้

กระบวนการจัดการความรู้

คูซา (Kucza, 2001) ได้นำเสนอรูปแบบของกระบวนการในทางปฏิบัติของการจัดการ
ความรู้ (KM Operational Processes) ไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. Identification of Needs for Knowledge เป็นการระบุถึงความต้องการความรู้ ซึ่ง
ประกอบด้วย การระบุความต้องการ (Identification of needs) และการกำหนดความต้องการ
(determination of requirements)

2. Knowledge Pull จุดประสงค์หลักประการหนึ่งของ การจัดการความรู้ คือ “การ
แบ่งปันความรู้” ซึ่งเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและยุ่งยากในกระบวนการจัดการความรู้ที่มีคุณค่าที่
องค์กรค้นพบควรถูกถ่ายทอดในกระบวนการดังกล่าว ประกอบด้วย

2.1 การสร้างเกณฑ์การสืบค้น

2.2 ค้นหาผู้ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์

2.3 ประเมินผู้ผ่านการคัดเลือก

2.4 คัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม

2.5 การปรับตัวของผู้ที่ถูกคัดเลือก

3. Knowledge Push เป็นกระบวนการของการส่งมอบความรู้ไปให้กับผู้ที่ต้องการ
ประกอบด้วยกระบวนการย่อยๆ 3 ประการ

3.1 การแจ้งหรือประกาศให้ทราบถึงความรู้

3.2 การแบ่งปันความรู้ในโอกาสต่างๆ

4. Creation of Knowledge เป็นการสร้างความรู้ มีกระบวนการย่อยๆ 6 ประการ คือ

4.1 การระบุถึงความคิดใหม่ๆ

4.2 การประเมินความคิดใหม่ๆ

4.3 การรวบรวมผู้ที่อยู่ในข่ายที่มีความคิดใหม่ๆ

4.4 การประเมินผู้ที่อยู่ในข่ายที่มีความคิดใหม่ๆ

4.5 การคัดเลือกผู้ที่อยู่ในข่ายที่มีความคิดใหม่ๆ

4.6 การสร้างความรู้

5. Knowledge Collection and Storage เป็นการรวบรวมและจัดเก็บความรู้ มีกระบวนการย่อยๆ 6 ประการ ดังนี้

- 5.1 การระบุถึงความรู้
- 5.2 การประเมินความรู้
- 5.3 การออกแบบสิ่งที่ใช้เก็บความรู้
- 5.4 การจัดความรู้ให้เป็นหมวดหมู่
- 5.5 การบูรณาการความรู้
- 5.6 การปรับปรุงแผนที่ความรู้ให้ทันสมัย

6. Knowledge Update เป็นการปรับปรุงความรู้ให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงและความต้องการที่ไม่หยุดนิ่ง มีกระบวนการย่อยๆ 3 ประการ ดังนี้

- 6.1 การระบุถึงความเปลี่ยนแปลง
- 6.2 การประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง
- 6.3 การปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัย

สรุป องค์ประกอบ และกระบวนการของการจัดการ ความรู้ประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ องค์การควรแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์ และมีผลต่อการดำเนินงานจากแหล่งต่างๆ ทั้งภายใน และภายนอกองค์การ การสร้างความรู้เป็นสิ่งที่สร้างสรรค์ขึ้นใหม่ การสร้างความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคนในองค์การ การจัดเก็บความรู้ และค้นคืนความรู้ต้องกำหนดสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นองค์ความรู้ การค้นคืนความรู้ เป็นลักษณะของการเข้าถึงสิ่งที่ผู้ใช้ต้องการ องค์การควรทำให้พนักงานทราบถึงช่องทางหรือวิธีการสำหรับการค้นหาความรู้ต่างๆ และการถ่ายทอดความรู้และก ารใช้ประโยชน์ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การต่อไป

4. ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้

กานต์สุตา มาณะศิริรานนท์ (2544) ได้แสดงความคิดเห็นไว้ดังนี้ คือ

1. ผู้นำต้องตระหนักและเข้าใจคุณค่าของความรู้หรือทรัพยากรทางปัญญาและสนับสนุนให้เกิดนโยบายหรือกลยุทธ์ต่างๆ ในการบริการความรู้ โดยผู้นำต้องทุ่มเทความพยายามและอุทิศตนเองเพื่อเป็นแบบอย่าง (Change Agent) อย่างจริงจังและต่อเนื่อง เพราะการบริหารความรู้ไม่อาจเห็นผลที่ชัดเจนได้ในระยะเวลาอันสั้น

2. บุคคลต้องตระหนักถึงคุณค่าและความจำเป็นของการบริหารความรู้โดยให้ความร่วมมือกับองค์กรในการทำกิจกรรมต่างๆ สำหรับบริหาร ความรู้ เนื่องจากการบริหารความรู้ที่บรรลุผลต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายในองค์กรเป็นสำคัญ
3. ผู้รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารความรู้ ซึ่งองค์กรควรจัดตั้ง ขึ้นเป็นทีมงานที่มาจากการผสมผสานของพนักงานที่มีความรู้ และความเชี่ยวชาญต่างกันไป เพื่อก่อให้เกิดความหลากหลาย โดยทีมงานนี้ต้องรับผิดชอบองค์ประกอบต่างๆ ในการบริหารความรู้ ด้วยการดูแลและพัฒนาให้ทุกองค์ประกอบเชื่อมโยงและสัมพันธ์กันอยู่เสมอ
4. องค์กรต้องจัดกิจกรรมที่กระตุ้นและให้โอกาสบุคลากรในการคิดและแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน รวมทั้งปลูกฝังความรู้สึก เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่สิ่งที่ตนรู้ให้กับผู้อื่น และยอมรับความรู้ของผู้อื่นด้วย แม้ว่ามีอาวุโสน้อยกว่า
5. การแปลงความรู้ไปสู่การปฏิบัติ โดยองค์กรต้องส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้ที่มีอยู่ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ เพื่อทำให้เกิดการเรียนรู้และความสัมพันธ์ของความคิดกับการกระทำ
6. รางวัลและแรงจูงใจเป็นสิ่งสนับสนุนให้บุคคลสนใจ ร่วมมือ และรับผิดชอบในการบริหารความรู้ขององค์กร
7. การส่งเสริม ให้เกิดการเรียนรู้จากวิธีการต่างๆ ที่หลากหลาย และไม่มองข้ามประสบการณ์ที่เกิดจากความล้มเหลว เพราะมีผลต่อการสร้างสรรค์ความรู้และนวัตกรรม
8. วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และเป้าหมายในขั้นตอนต่างๆ ในการจัดการความรู้ ที่ชัดเจน ทำให้พนักงานปฏิบัติได้ตามเป้าหมาย และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
9. ขั้นตอนดำเนินการในกระบวนการการเรียนรู้ที่เป็นมาตรฐานและมีประสิทธิภาพ
10. ทรัพยากร ทั้งในด้าน บุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศ และงบประมาณในการดำเนินการ มีอย่างเพียงพอและทั่วถึง
11. การสื่อสารกับบุคลากรในทุกฝ่ายงานเพื่อให้รับทราบ และเข้าใจโดยทั่วกัน
12. ทีมผู้ชำนาญการที่มีความสามารถเพียงพอ
13. พฤติกรรมในการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร ที่เรียนรู้้อย่างต่อเนื่อง และตลอดชีวิต
14. บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจนสำหรับกิจกรรมสร้างพฤติกรรมการเรียนรู้ในองค์กร
15. การค้นคว้า และการพัฒนาเพื่อให้พนักงานสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ให้กับองค์กร
16. การสร้าง และแบ่งประสบการณ์ต่างๆ ในการเรียนรู้

17. เทคโนโลยีที่ง่ายต่อการแสวงหา และสืบค้นความรู้

18. กระบวนการในการกลั่นกรอง ตรวจสอบ คัดแยกความรู้โดยทีมผู้ชำนาญการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

19. สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้มีการใช้ประโยชน์จากความรู้ เช่น การประชาสัมพันธ์ ข้อมูล หรือองค์ความรู้ ไม่ว่าจะเป็นการส่งทางไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ การจัดกระดานข่าว ประชาสัมพันธ์หรือจัดให้มีหน่วยงานสำหรับรับข้อซักถามและตอบกลับโดยผู้ชำนาญเฉพาะทาง

ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้

มาโนชญ์ เขียวชาญ (2542 : 54-58) กล่าวว่า การเรียนรู้จะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหลายประการ ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้เหล่านี้อาจแบ่งเป็นประเภทใหญ่ๆ ได้ดังนี้

1. ตัวแปรที่เกี่ยวกับผู้เรียน แยกเป็น

1.1 วุฒิภาวะ การเรียนรู้ จะขึ้นอยู่กับระดับวุฒิภาวะของผู้เรียน คำว่า “วุฒิภาวะ” หมายถึง กระบวนการเจริญเติบโตตามลำดับขั้น เป็นสิ่งที่กำหนดระดับของการเรียนและความรวดเร็วในการเรียนรู้ โดยทั่วไปแล้วผู้ที่มีวุฒิภาวะสูงย่อมเรียนรู้ได้ดีกว่าคนที่วุฒิภาวะต่ำกว่า วุฒิภาวะของคนเรามีอยู่หลายอย่าง เป็นต้นว่า วุฒิภาวะทางอารมณ์ วุฒิภาวะทางสังคม วุฒิภาวะทางเพศ และวุฒิภาวะทางร่างกาย

1.2 อายุ นักจิตวิทยาค้นพบว่าเมื่ออายุมาก ความสามารถในการรับรู้ก็จะลดลงบ้าง แต่มีกิจกรรมหลายอย่างที่ผู้มีอายุมากๆ สามารถจะเรียนรู้ได้ เด็กวัยรุ่นและเด็กที่มีอายุมากจะเรียนรู้สิ่งต่างๆ ได้ดีกว่าและเร็วกว่า ที่มีอายุน้อย โดยทั่วไปแล้วความสามารถในการเรียนรู้และเพิ่มขึ้นเรื่อยไปตามวัย จนถึงอายุราว 20-25 ปี ต่อจากนั้นก็คงตัวหรือลดลงบ้างเล็กน้อย หลังอายุ 25 ปี แล้วความสามารถในการเรียนรู้จะลดลงไปเรื่อยๆ อย่างไรก็ดี การลดความสามารถในการเรียนรู้จะไม่สม่ำเสมอ

1.3 เพศ เรามักจะยอมรับกันว่า ความแตกต่างระหว่างเพศเป็นสาเหตุให้คนเราแตกต่างกันในเรื่องการเรียนรู้ ทักษะ ทักษะคิด ความสนใจ การแสดงพฤติกรรม จากการค้นคว้าปรากฏว่าเพศชาย หรือเพศหญิง ก็สามารถเรียนรู้สิ่งต่างๆ ได้ทัดเทียมกัน แต่ที่ชายและหญิงมีทักษะหรือความสนใจในการเรียนรู้สิ่งต่างๆ ไม่เหมือนกันเป็นเพราะขนบธรรมเนียม ประเพณีของสังคม

1.4 ประสบการณ์เดิม อันเป็นกระบวนการที่ผลของการเรียนรู้บทเรียนอย่างใดอย่างหนึ่งมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้บทเรียนใหม่

1.5 สมรรถวิสัย (Capacity) ความแตกต่างในด้านสมรรถวิสัย ของเราจะเป็นทางด้านร่างกายหรือปัญญาก็ตาม ย่อมจะมีผลต่อระดับการเรียนรู้ เนื้อหาวิชาต่างๆ ด้วย

1.6 ความบกพร่องของร่างกาย มีผลต่อการเรียนรู้อย่างมาก เช่น สายตา หู เป็นต้น

1.7 การจูงใจ เป็นตัวการที่กระตุ้นให้เกิดกิจกรรมช่วยให้การแสดงผลการศึกษามีจุดมุ่งหมายที่แน่นอน เช่น การกระตุ้นให้มีส่วนร่วม กระตุ้นให้เกิดความสนใจ

1.8 ลักษณะทางบุคลิกภาพ เช่น ความสนใจ ความอยากรู้ อยากรู้เห็น ความเชื่อมั่นในตนเอง

2. ตัวแปรที่เกี่ยวกับบทเรียน หมายถึง ความแตกต่าง ประเภทต่างๆ ของบทเรียนหรือกิจกรรมซึ่งอาจแตกต่างกันในด้านความยากง่าย ความยากของบทเรียน ความคล้ายคลึงกัน นอกจากนี้ บทเรียนหรือกิจกรรมยังแตกต่างกันในด้านความสนุกสนาน น่าเรียนหรือน่าเบื่อหน่าย สิ่งเหล่านี้ต่างก็มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ทั้งสิ้น

3. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับวิธีเรียน วิธีการจัดการเรียน การสอนก็มีผลต่อการเรียนรู้ เช่น การฝึกฝน การเรียนเพิ่มขึ้นเป็นการฝึกเพิ่มเติม หลังจากการเรียนรู้แล้วซึ่งจะช่วยจำบทเรียนได้ดีขึ้น การท่องจำเป็นวิธีการที่เราจะใช้จำบทเรียนที่ต้องการ การรู้ผลงานคนเราอาจเรียนรู้บางสิ่งบางอย่างได้ โดยการพิจารณาผลการกระทำครั้งก่อนๆ เป็นหลักการใช้ประสบการณ์ในการเรียนวิธีเรียนที่ดีที่สุดของแต่ละบุคคลจะแตกต่างกันไป บางคนเรียนได้ดีโดยการฟัง บางคนเรียนได้ดีโดยการอ่าน การให้คำแนะนำ และเครื่องล่อใจคือสิ่งของหรือสถานการณ์ที่ทำให้เกิดแรงจูงใจให้คนแสดงผลการกระทำ หรือทำกิจกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการ เช่น การให้รางวัลและการลงโทษ

ปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จในองค์กร

รัชต์วรรณ กาญจนปัญญา (www.personnel.police.go.th.km: 2549) ได้สรุปปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จในองค์กรไว้ 5 ข้อ ดังต่อไปนี้

1. วัฒนธรรมและพฤติกรรมของคนในองค์กร

คนในองค์กรต้องมีเจตคติที่ดีในการแบ่งปันความรู้ และนำความรู้ที่มีอยู่มาเป็นฐานในการต่อยอดความรู้ของคนรุ่นใหม่ต่อไป องค์กรต้องมีวัฒนธรรมภายในแห่งความไว้วางใจ และให้เกียรติกัน เคารพในสิทธิและความคิดของผู้ร่วมงานในทุกระดับแม้เป็นบุคลากรระดับล่างก็ตาม การเรียนรู้สามารถเกิดขึ้นได้กับทุกเรื่องแม้แต่สิ่งที่เป็นข้อผิดพลาดในอดีต

2. ผู้นำ และการสร้างกลยุทธ์

ผู้บริหารระดับสูงต้องมีความเชื่อในคุณค่าของคนและความรู้ที่มีในองค์กร เข้าใจในลักษณะปัญหาและพันธกิจขององค์กร ส่งเสริมและสนับสนุนความเป็นมืออาชีพในด้านต่างๆ ให้เกิดขึ้น คิดและเชิดชูกระบวนการทำงานที่เป็นเลิศจากหน่วยงานภายใน เป็นต้นแบบแห่งการเป็นผู้

ริเริ่มในการแบ่งปันและเรียนรู้ กำหนดทิศทางในการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ภายใน องค์กร ยุทธศาสตร์ในการทำงานระบบการจัดการความรู้ที่ประสบผลสัมฤทธิ์ เช่น เลือกเรื่องที่ทำแล้วเห็นผล หรือ เรื่องที่มีคนเข้าใจและมียุทธศาสตร์ความรู้อยู่แล้วในองค์กร ที่สำคัญที่สุดคือ ทำอย่างไรให้คนในองค์กร อยากรับเรื่องที่ดีที่ตนรู้ออกมาแบ่งปันโดยไม่หวาดระแวงว่าจะเสียผลประโยชน์ ถูกเอาเปรียบผลงาน ถูกกลั่นแกล้งเพราะอิทธิพลต่างๆ นานา องค์กรที่จะประสบความสำเร็จในเรื่องนี้ ต้องสร้างอยู่บน พื้นฐานของความไว้วางใจ (Trust) และการให้เกียรติซึ่งกันและกัน (Mutual respect) โดยคุณเจ สำคัญที่จะไขประตูสู่โลกที่เปิดกว้างนี้คือ ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรนั่นเอง

3. Technology

ความพร้อมของอุปกรณ์ทันสมัยของเทคโนโลยีที่สามารถสนับสนุนการทำงานและ การเรียนรู้ของคนในองค์กรได้ การสร้างฐานข้อมูลและกระบวนงานข้อมูล ตลอดจนวิธีการที่จะ ทำให้ยอมใช้คอมพิวเตอร์เพื่อเป็นสื่อกลางในการรวบรวมและส่งต่อขององค์ความรู้ ที่สำคัญคือ สร้างระบบการป้องกันไม่ให้คนนอกเข้ามาก่อความเสียหายแก่ระบบฐานข้อมูลภายใน ได้ขณะเดียวกัน KM ไม่ได้หมายความว่าต้องใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ราคาแพง เพื่อสร้าง ฐานข้อมูลขนาดยักษ์ แต่ได้ประโยชน์ต่อการใช้งานของคนส่วนใหญ่ในองค์กร ผู้ที่ดูแลระบบนี้ ต้องมีใจเปิด กว้างและมีความพยายามที่จะให้บริการแก่ผู้ใช้ เพื่อให้ฐานข้อมูลและระบบ คอมพิวเตอร์เอื้อประโยชน์ให้คุ้มค่าเงินที่ลงทุนไป อย่าลืมนะว่าระบบเหล่านี้ หมดอายุไขเร็วมาก ภายในไม่กี่ปี

4. การวัดผลและการนำไปใช้

จัดทำระบบการติดตามและวัดผลของการจัดการเรียนรู้และประโยชน์ จากการ นำไปใช้สร้างแรงขับเคลื่อนให้คนในองค์กรมีความกระหายอยากเรียนรู้และอยากมีส่วนร่วมในการ สร้างฐานความรู้ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

5. โครงสร้างพื้นฐาน

การวางระบบการบริหารจัดการ การรวบรวมข้อมูล และการรายงานผลการ ดำเนินการต่างๆ จะเอื้อให้แผนงานของการจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ

องค์กรที่มีการจัดการองค์ความรู้ที่ดี จะสามารถเก็บเกี่ยวประโยชน์จากทุนทางด้าน ความรู้ (Knowledge Asset) ที่เกิดจากปัญญาของบุคลากรทุกระดับภายในองค์กรอย่างไม่รู้จักหมด เพราะเมื่อหน่วยงานได้เริ่มต้นดำเนินการเรื่อง KM จะพบว่าความรู้ที่ตัวเรา (One Person) คิดว่ามีอยู่ มากนั้น จริงๆ แล้วยังมีอีกมากเมื่อเปรียบเทียบกับที่มีอยู่ภายในองค์กรของเราเอง และจะยิ่งรู้สึก ประทับใจ เมื่อค้นพบว่ามีความรู้อย่างมาจากที่ๆ เราคาดคิดไม่ถึง ทำให้คนเราลดละอัตตาและ กิเลสที่คิดว่าตนรู้แต่คนเดียวในจักรวาลและหวนความรู้นั้นไว้กับตนเอง (อันนี้รวมไปจนถึงข้อมูล

และข้อสนเทศต่างๆ ด้วย) โดยหาวิธีไม่ว่า สิ่งที่คุณรู้นั้น ไม่มีคุณค่าใดเลยหากไม่มีผู้นำไปใช้ อย่าลืมว่าความรู้ทั้งหลายทั้งปวงเกิดจากการสอน เพราะ “ยิ่งให้อะไร” ไม่เหมือนทรัพย์สินอื่นที่ยิ่งให้อะไรหมด

ปัจจัยเอื้อที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ (Key Enablers)

ปัจจัยเอื้อที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ (Key Enablers) (บุญดี บุญญา กิจ และคณะ, 2547: 59-62) กล่าวว่า

1. ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ (Leadership and Strategy)

การจัดการความรู้จะไม่ประสบผลสำเร็จอย่างราบรื่น ถ้าปราศจากการสนับสนุนจากผู้บริหารขององค์กร ผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการจัดการความรู้ เพื่อที่จะสามารถสื่อสารและผลักดันให้มีการจัดการความรู้ในองค์กร

นอกเหนือจากการสนับสนุนจากผู้บริหารแล้ว อีกหนึ่งปัจจัยหลักที่จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จในการจัดการจากความรู้ได้ คือ ทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจนของการจัดการความรู้ องค์กรจะต้องสามารถตอบคำถามได้ว่า จะจัดการความรู้ภายในองค์กรเพื่ออะไร เพื่อที่จะนำเอาเป้าหมายของการจัดการความรู้นี้ มากำหนดเป็นแผนงานและกิจกรรมต่างๆ ที่จำเป็น เพื่อที่จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ สิ่งสำคัญ คือ กลยุทธ์ของการจัดการความรู้จะต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับทิศทางในการดำเนินธุรกิจขององค์กร เพื่อที่จะช่วยให้องค์กรสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้

2. วัฒนธรรมองค์กร (Culture)

การจะช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ คือ วัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร ทศนคติอย่างหนึ่งซึ่งมีมานานแล้ว คือ ความรู้คืออำนาจ และด้วยอำนาจนี้จะช่วยทำให้ เรามีความสำคัญมากกว่าคนอื่นได้ แต่เป็นเพราะทัศนคติข้อนี้ที่ทำให้บุคลากรในองค์กรไม่ยอมที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพราะกลัวว่าตัวเองจะหมดความสำคัญไป สิ่งเหล่านี้ เมื่อเกิดขึ้นเป็นเวลานาน ได้แปรเปลี่ยนเป็น วัฒนธรรมขององค์กรที่กีดขวางการแบ่งปันความรู้ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลานาน สิ่งที่องค์กรควรพิจารณา คือ การทำความเข้าใจถึงอุปสรรคต่างๆ ที่ขัดขวางไม่ให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และพยายามหาวิธีการที่จะกำจัดอุปสรรคต่างๆ เหล่านั้นออกไป การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างเต็มที่ เพื่อที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง

3. เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้ (Technology)

ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยเฉพาะอินเทอร์เน็ต และ อินทราเน็ตเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ช่วยให้การแลกเปลี่ยนความรู้สามารถทำได้ง่ายขึ้น นอกจากนี้แล้ว ระบบฐานข้อมูลและ Knowledge Portal ที่ทันสมัยก็มีส่วนช่วยให้การจัดการความรู้มี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในภาพรวมแล้ว เทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญในการช่วยให้อองค์กรสามารถค้นหาความรู้ ดึงเอาความรู้ไปใช้ ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ รวมถึงช่วยให้อ ข้อมูลความรู้ต่างๆ ถูกจัดเก็บอย่างเป็นระเบียบ อย่างไรก็ตาม ในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามา ใช้ในองค์กรต้องมั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีนั้นๆ สามารถเชื่อมต่อหรือบูรณาการเข้ากับระบบเดิมที่ อองค์กรมีอยู่ได้อย่างแนบสนิท รวมถึงจะต้องตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้และใช้ได้ง่ายอีกสิ่ง หนึ่งที่องค์กรจะต้องตระหนัก คือ เทคโนโลยีเป็นเพียงเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดการติดต่อและ เชื่อมโยงคนภายในองค์กรเข้าด้วยกันเท่านั้น เทคโนโลยีไม่ได้ช่วยให้ เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้แต่ ทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้เกิดได้รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น “คน” เป็นผู้ที่แลกเปลี่ยนความรู้ ไม่ใช่ เทคโนโลยี

4. การวัดผล (Measurements)

คำกล่าวที่ว่า “If we cannot measure, we cannot manage” สะท้อนให้เห็นความสำคัญ ของการวัดผล องค์กรจะไม่สามารถพัฒนาปรับปรุงได้เลยถ้าไม่ทราบถึงสถานะปัจจุบันและองค์กร จะไม่มีทางทราบถึงสถานะปัจจุบันถ้าไม่มีการวัดผล ดังนั้นการวัดผลของการจัดการความรู้จะช่วย ให้อองค์กรสามารถทบทวน ประเมินผล และทำการปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุ เป้าหมายของการจัดการ ความรู้ จะโน้มน้าวให้บุคลากรทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึง พนักงานระดับปฏิบัติการเห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับการจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยน ความรู้ อย่างไรก็ตาม การวัดผลของการจัดการความรู้เป็นเรื่องใหม่เมื่อเปรียบเทียบกับ อองค์กรประกอบอื่นๆ ในเรื่องของการจัดการความรู้ แนวคิดใหม่ๆ เกี่ยวกับการวัดผลทางการจัดการความรู้ กำลังเป็นที่สนใจและมีผู้ที่กำลังศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับเรื่องเหล่านี้ เช่น การวัดและประเมินสินทรัพย์ ทางปัญญา (Intellectual Capital Measurement) การหาความเชื่อมโยงระหว่างผลตอบแทนทางการ ลงทุนกับความรู้ขององค์กร (Return on Investment VS Organization Knowledge) หรือแม้กระทั่ง ความเชื่อมโยงระหว่างความรู้ความสามารถในส่วนบุคคลกับผลการปฏิบัติงาน (Individual Competency VS Performance Improvement) อย่างไรก็ตาม องค์กรต้องตระหนักว่าตัวชี้วัดที่ดีจะต้อง สอดคล้องแ ละเชื่อมโยงกับกลยุทธ์การจัดการความรู้ขององค์กรและสามารถบอกได้ว่า สถานะปัจจุบันของการจัดการความรู้เป็นอย่างไร การดำเนินการมีความคืบหน้าเพียงใดและได้ผล ตามที่คาดหวังไว้หรือไม่อย่างไร และสุดท้าย คือ การจัดการความรู้ส่งผลกระทบต่ออะไรกับองค์กรบ้าง

5. โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure)

ถึงแม้ว่าองค์กรจะมีแผนกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ที่ดี ผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ และพนักงานในทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ก็ตาม กิจกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้อาจจะดำเนินไปอย่างไม่ราบรื่นนัก ถ้าขาดโครงสร้าง หรือระบบรองรับสำหรับบุคลากรในองค์กรให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างสะดวก โครงสร้างที่กล่าวถึงนี้อาจจะสามารถเป็นทั้งสิ่งที่จับต้องได้ เช่น สถานที่หรือเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ซึ่งช่วยให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความรู้กัน หรือสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น โครงสร้าง หรือระบบงานที่เอื้อให้เกิดสภาพที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้และกลไกในการแลกเปลี่ยนความรู้ต่างๆ ในชีวิตการทำงานประจำวัน นอกจากนั้นแล้วผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงโครงสร้างของหน่วยงานหรือบุคลากรที่จะรับผิดชอบในการจัดการความรู้ว่าควรเป็นในรูปแบบใด เช่น การจัดตั้ง ทีมงานข้ามฝ่าย (Cross-Functional Team) เพื่อให้บุคลากรจากทุกฝ่ายงานเข้ามาร่วมกันวางแผนและดำเนินการในเรื่องของการจัดการความรู้เป็นต้น สุดท้าย คือ ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น ระบบการประเมินผลงานและระบบการยกย่องชมเชยและให้รางวัลที่ต้องเอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร

ปัจจัยเอื้อที่สำคัญทั้ง 5 ประการนี้ เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นและคงจะไม่สามารถสรุปได้ว่าปัจจัยเอื้อใดมีความสำคัญมากที่สุดหรือปัจจัยเอื้อใดมีความสำคัญมากกว่ากันเพราะทั้ง 5 องค์ประกอบนี้ต่างก็ส่งผลกระทบต่อซึ่งกันและกัน องค์กรคงจะไม่สามารถประสบผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ถ้าขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งใน 5 องค์ประกอบนี้ไป ในทางกลับกันหากองค์กรสามารถบริหารจัดการปัจจัยเอื้อทั้ง 5 อย่างเป็นระบบ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันแล้ว การจัดการความรู้ก็จะไม่ใช่เรื่องยากแต่ประการใด

ปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จของการจัดการความรู้

การที่องค์กรนำหลักการจัดการความรู้มาใช้ได้อย่างประสบความสำเร็จนั้น นอกจากจะดำเนินการตามกระบวนการของการจัดการความรู้แล้ว องค์กรยังต้องคำนึงถึงปัจจัยที่จะส่งเสริมสนับสนุนต่อการนำการจัดการความรู้มาใช้ เนื่องจากจะได้ทราบว่าอะไรมีผลเอื้อต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อม

Davenport and Prusak, 1998 ได้กล่าวถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จของโครงการจัดการความรู้ไว้ 9 ประการ คือ

1. วัฒนธรรมที่เอื้อต่อความรู้ (A Knowledge-Oriented Culture)

การมีวัฒนธรรมที่เอื้อต่อความรู้นั้น เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการจัดการความรู้ กล่าวคือ เป็นวัฒนธรรมที่สนับสนุนให้พนักงานมีความริเริ่มในการแสวงหาความรู้ เกิดความภาคภูมิใจในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ด้านการจัดการความรู้

- เป็นวัฒนธรรมที่มีการปรับตัวไปในทิศทางที่พึงประสงค์ต่อการจัดการความรู้ กล่าวคือ เป็นวัฒนธรรมที่สนับสนุนให้พนักงานมีความคิดริเริ่มในการแสวงหาความรู้ เกิดความภาคภูมิใจในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ด้านการจัดการความรู้
- เป็นวัฒนธรรมที่ไม่ก่อให้เกิดสิ่งกีดขวางความรู้ เช่น ความรู้สึกหวงแหนความรู้ ความกลัวว่าการแบ่งปันความรู้จะส่งผลกระทบต่อหน้าที่การงานของตน เป็นต้น
- เป็นวัฒนธรรมที่มีความสอดคล้องเหมาะสมกับโครงสร้างขององค์กร

2. โครงสร้างพื้นฐานทางเทคนิคและโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Technical and Organizational Infrastructure)

การดำเนินการด้านโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร ทั้งในด้านโครงสร้างองค์กรและโครงสร้างทางเทคนิคเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการจัดการความรู้ในองค์กร เนื่องจากเป็นสิ่งที่จะอำนวยความสะดวกทางด้านพื้นฐานต่างๆ ต่อการจัดการความรู้ในองค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ในปัจจุบันการดำเนินการทางด้านโครงสร้างเทคนิคค่อนข้างได้รับความสะดวกมากขึ้น เพราะเทคโนโลยีต่างๆ ด้านระบบสารสนเทศและการจัดการความรู้ก้าวหน้าไปมาก และมีระบบต่างๆ ให้เลือกใช้ได้อย่างหลากหลาย ความสำคัญจึงอยู่ที่การจัดการด้านโครงสร้างขององค์กรอย่างเหมาะสม เพื่อเตรียมความพร้อมทั้งในด้านองค์กรและพนักงานให้สามารถรองรับต่อความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น เมื่อมีการนำระบบการจัดการความรู้เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กร

3. การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง (Senior Management Support)

การนำระบบการจัดการความรู้เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กร เป็นการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่สำคัญ ที่ต้องมีการดำเนินการวางแผน และเตรียมความพร้อมทั้งในด้านองค์กรและพนักงานอย่างเหมาะสม การดำเนินการหลายๆ ส่วน ทั้งในด้านโครงสร้างองค์กรและโครงสร้างทางด้านเทคนิค ด้านงบประมาณ การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดภารกิจและกลยุทธ์ ฯลฯ จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจัง จากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจึงจะสำเร็จลงได้

4. ความสัมพันธ์ทางคุณค่าของเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม (A Link to Economics and Industry Value)

การนำระบบการจัดการความรู้เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กร เป็นการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่สำคัญ ที่ต้องมีดำเนินการด้านการลงทุนค่อนข้างสูง วัตถุประสงค์สำคัญของการจัดการความรู้ขององค์กร คือ การประยุกต์ใช้ความรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้นและช่วยให้การปฏิบัติงานต่างๆ บรรลุวัตถุประสงค์ทางด้านเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมขององค์กรที่วางไว้ ซึ่งจะสะท้อนออกมาลักษณะต่างๆ อาทิ ค่าใช้จ่ายที่ลดลงของกระบวนการ การเพิ่มประสิทธิภาพ การลดลงของข้อผิดพลาด การลดลงของระยะเวลาการทำงาน การเพิ่มคุณภาพในการส่งมอบสินค้าและบริการ สินค้าและผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เพิ่มขึ้น ฯลฯ

5. การมุ่งเน้นที่กระบวนการ (A Modicum of Process Orientation)

วัตถุประสงค์สำคัญของการจัดการความรู้ในองค์กร คือ การประยุกต์ใช้ความรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้น และช่วยให้การปฏิบัติงานต่างๆ บรรลุวัตถุประสงค์ทางด้านเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมขององค์กรที่วางไว้ การที่องค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวได้นั้น องค์กรต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการต่างๆ ทั้งในด้านกระบวนการผลิตสินค้าและบริการ และกระบวนการทำงานที่เป็นระบบสนับสนุนต่างๆ อันเป็นรากฐานที่แท้จริงของผลลัพธ์สุดท้ายที่จะเกิดขึ้นทั้งหมด

6. ความชัดเจนของวิสัยทัศน์และภาษา (Clarity of Vision and Language)

การนำระบบการจัดการความรู้เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กร เป็นการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่สำคัญ ที่ต้องมีดำเนินการวางแผน และเตรียมความพร้อมทั้งในด้านองค์กรและพนักงานอย่างเหมาะสม ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์และภาษาตั้งแต่จุดเริ่มต้นของโครงการ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จที่เกิดขึ้น เนื่องจากเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางขององค์กรที่จะดำเนินการไป และเป็นสิ่งที่กำหนดความรู้ ความเข้าใจ รวมถึงการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนในองค์กรให้ไปในทิศทางเดียวกันทั้งหมด

7. การสร้างแรงจูงใจถาวร (Nontrivial Motivation Aids)

การนำระบบการจัดการความรู้เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กร เป็นการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่เปรียบเสมือนแรงผลัก (Push System) ขององค์กรที่ต้องมีการ ดำเนินการอย่างเหมาะสมกับความต้องการของบุคลากร (Pull People) ภายในองค์กรด้วย เนื่องจากหัวใจของกระบวนการจัดการความรู้ อันได้แก่ การริเริ่ม การสร้าง การใช้ และการแบ่งปันความรู้ เป็นสิ่งที่ต้องการความร่วมมือจากพนักงาน จึงจะประสบความสำเร็จ ดังนั้น องค์กรจึงควรมีระบบการสร้างแรงจูงใจทั้งในสิ่งที่

ทางการและไม่เป็นทางการอย่างเหมาะสม ทั้งนี้ระบบการสร้างแรงจูงใจดังกล่าว ต้องเป็นสิ่งที่มียุทธศาสตร์ก่อนข้างสม่ำเสมอ และมีคุณค่าในตัวอย่างชัดเจน

8. โครงสร้างความรู้พื้นฐาน (Some Level of Knowledge Structure)

ในการจัดการความรู้ในองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ และได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่ องค์กรควรมีโครงสร้างพื้นฐานความรู้ที่มั่นคง เพื่อใช้เป็นฐานในการต่อยอดความรู้ เนื่องจากโดยธรรมชาติแล้ว ความรู้เป็นสิ่งที่มีความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และค่อนข้างเป็นอย่างรวดเร็ว ระบบโครงสร้างความรู้ขององค์กร จึงควรเป็นระบบที่ค่อนข้างยืดหยุ่น สะดวก ต่อการใช้งาน มีดัชนีในการสืบค้นที่สามารถเข้าถึงองค์ความรู้ได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว และมีการปรับปรุงฐานข้อมูลความรู้อย่างสม่ำเสมอ

9. ช่องทางสำหรับถ่ายโอนความรู้ (Multiple Channels for Knowledge Transfer)

ช่องทางในการถ่ายโอนแบ่งปันความรู้ มีความจำเป็นสำหรับองค์กร เนื่องจากองค์กรจะสามารถใช้ประโยชน์จากความรู้ได้มากขึ้น เมื่อความรู้มีการกระจาย และถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็วและทั่วถึงทั้งองค์กร องค์กรควรจัดให้มีช่องทางการสื่อสารต่างๆ ที่ทำให้เกิดการติดต่อกันทางกายภาพ หรือทำให้การสื่อสารระหว่างเครือข่ายสมาชิกเกิดขึ้นได้ เป็นระบบที่เชื่อมโยงฐานความรู้ที่ใช้เป็นแหล่งความรู้ทั่วทั้งองค์กร ซึ่งเป็นเครือข่ายที่มีการแบ่งปันความรู้และส่งผ่านความรู้ต่างๆ ไปยังสมาชิกทั้งหมด ไม่ว่าจะสมาชิกจะอยู่ ณ จุดไหนๆ ขององค์กร

ส่วนปัจจัยที่ช่วยส่งเสริม สนับสนุนให้การจัดการความรู้สำเร็จของการจัดการความรู้มากยิ่งขึ้นที่จะขอเสนอในที่นี้คือ 6 ปัจจัย คือ

1. ภาวะผู้นำ ผู้นำที่แสดงความเอาใจจริงเอาใจต่อการจัดการความรู้ ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กรให้เป็นบุคคลเรียนรู้ (Learning Person) พัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยใช้พลังสร้างสรรค์ของการจัดองค์กรแบบแนวราบ ในระบบเครือข่าย เน้นการนำจากเบื้องต้น (Learn for Behind) เน้นการให้อำนาจ (Empowerment) แก่ผู้ปฏิบัติงาน มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ภายในองค์กร

2. โครงสร้างองค์กร โครงสร้างองค์กรที่เน้นการทำงานแบบเครือข่าย (Network) ไม่เน้นการใช้อำนาจสั่งการ หรือควบคุมอย่างเข้มงวด ช่วยส่งเสริมการจัดการความรู้ โครงสร้างองค์กรที่เน้นการเปิดสู่สิ่งแวดล้อมภายนอก สามารถรับรู้ เรียนรู้ และแลกเปลี่ยนกับองค์กรภายนอก ในรูปแบบเครือข่ายองค์กร และสิ่งแวดล้อม ณ ทุกจุดของการปฏิบัติงาน ช่วยส่งเสริมกิจกรรมการเรียนรู้และการจัดการความรู้

3. วัฒนธรรมองค์กร พฤติกรรม และการสื่อสาร วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการสื่อสารแนวราบ ความสัมพันธ์แบบแนวราบเป็นเครือข่าย เป็นภาคีร่วม เน้นความเป็น เพื่อนร่วมงาน

มากกว่าความเคารพเชื่อฟัง ส่งเสริมความคิดนอกกรอบ (Lateral Thinking) และการใช้สามัญสำนึกในการทำงาน วัฒนธรรมการใช้ข้อมูลหลักฐานและเหตุผลมากกว่าการใช้อำนาจ ความรู้สึก และอารมณ์ ช่วยส่งเสริมกิจกรรมการจัดการความรู้ พฤติกรรมที่สมาชิกในหน่วยงาน องค์กร เดียวกัน หรือต่างหน่วยงาน ได้มีโอกาสและมีพฤติกรรมชอบการแลกเปลี่ยนและการถ่ายทอดความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน

วัฒนธรรมองค์กร และพฤติกรรมภายในองค์กร ที่เคารพในศักดิ์ศรีและศักยภาพของความเป็นมนุษย์ให้ความสำคัญแก่คุณค่า ความดี คำมั่นถึงผลประโยชน์ขององค์กรและสังคมส่วนรวม เคารพในความคิดเห็นและพฤติกรรม ความเชื่อที่แตกต่าง ช่วยอำนวยความสะดวกให้แก่กระบวนการจัดการความรู้

4. เทคโนโลยี เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในปัจจุบัน ช่วยอำนวยความสะดวกในการขุดค้น (Data Mining) ช่วยในการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร ความรู้ การออกแบบการทำงานที่ให้นักงานต้องบันทึกการปฏิบัติงานลงในระบบคอมพิวเตอร์ ให้สามารถนำมารวบรวมเป็นข้อมูลสารสนเทศภาพรวมขององค์กรผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์องค์กร (Intranet) เครือข่ายนานาชาติ (Internet) โดยระบบจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-Mail) หรือระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce) ฯลฯ รวมทั้งยังสามารถช่วยให้ระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ทำได้อย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพมากขึ้น

5. ระบบการให้รางวัลและการยกย่อง ระบบที่เน้นการแข่งขันระหว่างพนักงานให้รางวัลแก่ผลงานระดับบุคคล จะมีผลต่อการจัดการความรู้ ทำให้พนักงานไม่ค่อยแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน แต่การให้รางวัลและยกย่องที่เน้นผลงานเป็นกลุ่มทีมงาน เน้นการยกย่องกระบวนการความร่วมมือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันจะเกิดขึ้นอย่างกว้างขวาง

6. ระบบการพัฒนาขีดความรู้ ทักษะ ขีดความสามารถและการถนอมรักษามูลค่าทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งสำคัญ ที่สุดในการจัดการความรู้ เพราะเป็นทั้งผู้ผลิตและผู้ใช้ความรู้ในเวลาเดียวกัน การได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถเพิ่มมากขึ้น รวมถึงการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศการทำงานเป็นทีม จะเป็นสิ่งที่ช่วยทำให้องค์กรมีความก้าวหน้า และมีความสำคัญต่อการจัดการความรู้ การจัดการความรู้จะช่วยเสริมศักยภาพทำให้เกิดบุคคลเรียนรู้ องค์กรเรียนรู้ และสังคมเรียนรู้

โดยสรุปแล้วการดำเนินการจัดการความรู้ที่มีสิ่งที่จะต้องคำนึงถึงและปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ หลายอย่างเช่น ตัวผู้ปฏิบัติงานความรู้ ทำอย่างไรที่จะทำให้ตัวผู้ปฏิบัติงานความรู้เกิดสภาพที่มีการสร้างและเคลื่อนไหวถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นธรรมชาติโดยไม่รู้สึกว่าจะต้องใช้ความพยายาม และต้องเข้าใจว่าความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้เป็นคนละสิ่งกัน ผู้ที่มีความรู้อาจจะไม่ได้ใช้

ความรู้ที่มีอยู่ก็ได้ การที่จะทำให้ผู้ที่มีความรู้ได้ใช้ความรู้ อย่างแท้จริง จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง นอกจากนี้องค์กรยังต้องคำนึงถึงปัจจัยที่จะช่วยส่งเสริมการจัดการความรู้ให้เกิดประสิทธิผล เช่น การสร้างมลภาวะผู้นำ การจัดโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้อง การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหรือวัฒนธรรมองค์กร การนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ ใช้ การให้ผลตอบแทน และการเสริมสร้างทักษะ ความรู้ ความสามารถและการรักษาบุคลากร

ผลกระทบต่อการจัดการความรู้ของ จิรัชณา วิเชียรปัญญา (2549)

จากผลการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมสำหรับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ” มี 4 ประเด็น ดังนี้ ประเด็นแรก เป็น สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ ประเด็นที่สอง เป็นตัวแปรการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ ประเด็นที่สาม การเปรียบเทียบองค์ประกอบการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพจำแนกตามประเภทของหน่วยงาน และ ประเด็นที่สี่ การตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างโมเดลการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพกับข้อมูลเชิงประจักษ์ รายละเอียดแต่ละตอน มีดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายนอก (Context) ที่ส่งผลกระทบต่อจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ

1.1 ภาพรวม

จากผลการวิจัยที่พบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อ การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพขององค์กรที่ศึกษาในภาพรวมที่ผู้วิจัยสามารถสรุปได้มี 4 ประเด็น คือ ประเด็นแรก คือ การมีเป้าหมายของการบริหารองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประเด็นที่สอง คือ ผลกระทบจากความต้องการพัฒนาขีดความสามารถหรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของคนในองค์กรให้สอดคล้องและสนับสนุนทิศทางการดำเนินงานหลักขององค์กร โดยมุ่งเน้นที่คุณภาพและความเป็นเลิศของผลงาน รวมทั้งให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติงานจริง (Action Learning) ประเด็นที่สาม คือ การเก็บรวบรวมความรู้ที่อยู่ในตัวผู้ปฏิบัติงานที่ มีความรู้ความเชี่ยวชาญออกมาเป็นความรู้ขององค์กร และ ประเด็นที่สี่ คือ ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อความสะดวกรวดเร็วในการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร จากสภาพแวดล้อมที่พบดังกล่าวพบที่มีความสอดคล้องที่ Porter (1990) Cortada and Woods (2000) และ Marquadt (2002) ที่ระบุว่าแรงผลักดันทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีได้ทำให้สภาพแวดล้อมการทำงานเปลี่ยนแปลงไปและส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการองค์กร นั่นคือ องค์กรยุคใหม่จะให้ความสำคัญกับ “ความรู้และกระบวนการเรียนรู้ ” เพราะความรู้กลายเป็นทรัพย์สินที่สำคัญขององค์กร ความรู้ขององค์กรจำนวนมากอยู่ในตัวคนที่มีความรู้ที่ทำงานในองค์กร (Knowledge workers) องค์กรจะให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่

เป็นทรัพย์สินที่มีค่าขององค์กร องค์กรจะพัฒนาความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญในการทำงานของคนในองค์กร โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้เพื่อพัฒนางาน พัฒนาบุคลากร และพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงาน (Performance-based) ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร ที่สำคัญ คือ จะให้ความสำคัญกับกระบวนการ “การเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้” (Learn how to learn) และให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงานที่ทุกคนทำ รวมทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรได้กำหนดแนวทางการเรียนรู้เป็นของตนเอง

1.2 จำแนกตามประเภทของหน่วยงาน

จากผลการวิจัยที่พบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพของหน่วยงานภาครัฐ ที่ให้ความสำคัญกับเรื่องความต้องการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของคนที่มีความรู้ภายในองค์กร แรงผลักดันอันเนื่องมาจากการปฏิรูประบบบริหารราชการภาครัฐ การมีเป้าหมายการบริหารองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และนโยบายของผู้บริหารระดับสูงของประเทศ หรือขององค์กรที่ต้องการให้เกิดการจัดการความรู้ขึ้นภายในองค์กร ทั้งนี้เนื่องมาจาก สภาพของการพัฒนาส่วนราชการตามเจตนารมณ์ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 มาตรา 11 ที่กำหนดให้ “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้องรวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัด ให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้” นอกจากนั้น ยังกำหนดให้การจัดการความรู้ เป็นหนึ่งในกรอบของการประเมินผลการปฏิบัติราชการอีกด้วย (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ , 2547) จากปรากฏการณ์ดังกล่าว คาดว่าคงทำให้เกิดแรงผลักดันหรือนโยบายของผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการทุกแห่ง ที่ต้องดำเนินการจัดการความรู้ควบคู่กับการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อให้มีคุณลักษณะที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้ โดยจะให้ความสำคัญกับการสร้างวิสัยทัศน์ปรับเปลี่ยนทัศนคติ และสร้างการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการทำงานของคนที่มีความรู้ในส่วนราชการ

ในขณะที่สภาพแวดล้อมภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพของ หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ /เอกชน จะเป็นในเรื่อง การมีเป้าหมายของการบริหารองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ความต้องการเก็บรวบรวมความรู้ที่อยู่ในตัวผู้ปฏิบัติงานที่มี

ความรู้ความเชี่ยวชาญ (tacit knowledge) ออกมาเป็นความรู้ขององค์กรและความต้องการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของคนที่มีความรู้ภายในองค์กร นั้นแสดงให้เห็นว่า หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ /เอกชน เห็นความสำคัญของความรู้ความเชี่ยวชาญเชิงประสบการณ์ที่เกิดจากการทำงาน ซึ่งอยู่ในตัวบุคคล ว่าเป็นความรู้ที่มีคุณค่ายิ่งต่อองค์กร องค์กรจำเป็นต้องมีการเก็บรักษาไว้เป็นความรู้ขององค์กร (Organizational knowledge) ผลการวิจัยดังกล่าว สอดคล้องกับพัฒนาการทางสังคม ซึ่งเข้าสู่สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้สัดส่วนความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลกับภายนอกตัวบุคคลเปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากมีความจำเป็นและความต้องการจะแปลงความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลให้มีความรู้ภายนอกบุคคล ซึ่งจะทำให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างกว้างขวางมากยิ่งขึ้น (OECD, 1996) อีกทั้งยังสอดคล้องกับความคิดของ Nonaka and Takeuchi (2000) ที่ได้เสนอว่า องค์กรสามารถสร้างความรู้ได้โดยการแปลงความรู้ (Knowledge conversion) ระหว่างความรู้ที่อยู่ในตัวคน (tacit knowledge) กับความรู้ที่ชัดเจน (explicit Knowledge) กระบวนการแปลงความรู้ดังกล่าวเรียกว่า “การถอดความรู้” (Externalization) ซึ่งเป็นการถอดความรู้ที่อยู่ในตัวคนออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรแล้วเก็บไว้ในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้คนในองค์กรสามารถแบ่งปันและเรียนรู้ร่วมกันได้

นอกจากนั้นยังพบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารส่งผลกระทบต่อการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพของ หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ/เอกชน ที่ศึกษา โดย พบว่า หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ /เอกชน มีความต้องการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการความรู้และความรู้ และเพื่อความสะดวกรวดเร็วในการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทั้งนี้ก็เนื่องมาจากสภาพการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจที่มีเป้าหมายสำคัญประการหนึ่งคือ การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่ง Abell and Oxbrow (2001) กล่าวว่าเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญประการหนึ่งขององค์กรสมัยใหม่ และเป็นตัวเอื้อสำคัญ (key enabler) ขององค์กรที่มีสภาพแวดล้อมที่ให้ความสำคัญกับความรู้ ซึ่ง Tiwana (2000) ได้สนับสนุนว่า เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นตัวขับเคลื่อนหนึ่ง (driver) ที่สำคัญของการจัดการความรู้ ผลการศึกษาดังกล่าวยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Choi (2000) ปณิตา พันภัย (2544) บุญส่ง หาญพานิช (2546) และวรวรรณ วาณิชย์เจริญชัย (2548) ที่สรุปว่าเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารดังกล่าวมาใช้ในการจัดเก็บ สืบค้น สื่อสาร และถ่ายโอนความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2. ตัวแปรการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ

ในตอนนี้ผู้วิจัยขออภิปรายผลโดยแบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ ตอนที่หนึ่ง เป็นปัจจัยนำเข้าที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ ตอนที่สอง เป็นกระบวนการที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ ตอนที่สาม เป็นผลผลิตที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ และตอนที่สี่ เป็นการเปรียบเทียบตัวแปรการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพจำแนกตามประเภทของหน่วยงาน รายละเอียดแต่ละตอนมีดังนี้

2.1 ปัจจัยนำเข้า (Input) ที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ

2.1.1 ภาพรวม

จากผลการวิจัยในภาพรวม พบว่า ปัจจัยนำเข้าที่เป็น ตัวบ่งชี้คุณลักษณะของบุคลากร ส่งผลกระทบต่อการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพระดับมากทุกตัวแปรย่อยคือระดับผู้นำบุคลากรที่ใช้ความรู้ และทีมการจัดการความรู้ รายละเอียดมีดังนี้

ปัจจัยนำเข้า “ผู้นำ” พบว่า ผู้นำจะต้องเห็นความสำคัญและสนับสนุนการจัดการความรู้ขององค์กร มีวิสัยทัศน์ด้านการเรียนรู้ที่กว้างไกล และมีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการแบ่งปันความรู้ ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับที่ The American Productivity and Quality Center หรือ APQC (1996) กล่าวว่า “ผู้นำ” เป็นปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ (Knowledge Management Enable) ขององค์กร เปรียบได้กับกุญแจสำคัญที่จะทำให้การจัดการความรู้ขององค์กรประสบความสำเร็จ เนื่องจากมีบทบาทสำคัญและมีอิทธิพลคือ สามารถโน้มน้าว ชักจูงใจ และเป็นต้นแบบการกระทำของคนในองค์กร เพื่อทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ อีกทั้งสามารถให้รางวัลแก่บุคคลที่มีการทำงานหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ได้อีกด้วย นอกจากนี้ Merren (2000) ยังได้กล่าวถึงบทบาทสำคัญของผู้นำสำหรับการจัดการความรู้ภายในองค์กรเพิ่มเติมคือ “สนับสนุนผลักดัน กำหนดทิศทาง และสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการทำงานและการเรียนรู้ขององค์กร”

ปัจจัยนำเข้าที่สำคัญในระดับมากอีกประการหนึ่งคือ “บุคลากรที่ใช้ความรู้” ในการทำงานจำเป็นต้องมีทัศนคติที่ดีต่อการแบ่งปันความรู้ให้กับเพื่อนร่วมงาน มีความมุ่งมั่นต่อการปรับปรุงหรือพัฒนาการทำงานและบริการอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีทักษะพื้นฐานด้านการแสวงหาความรู้ คุณลักษณะที่พบสอดคล้องกับที่ Bennett (2001) Goupil (2001) และ Laxicon (2001) ได้กล่าวว่าบุคลากรที่ใช้ความรู้ในการทำงาน หรือ Knowledge worker เป็นกลุ่มคนที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการบริหารการจัดการความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีความสำคัญต่อการจัดการความรู้ขององค์กร เพราะบุคลากรเหล่านั้นมีบทบาทหน้าที่ที่สำคัญ คือ ใช้ความรู้ในการทำงาน แบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ นำความรู้มาใช้ใหม่ เพื่อผ่านการเรียนรู้ อย่างเหมาะสมแล้ว

ทั้งนี้ โดยที่บุคลากรเหล่านั้นจำเป็นต้องมีคุณสมบัติหรือขีดความสามารถสำคัญ คือ มีความรู้ในงานที่ทำ มีทักษะในกิจกรรมความรู้ เช่น การแสวงหาความรู้ การวิเคราะห์ การประเมิน และการสื่อสารความรู้ รวมทั้งมีทัศนคติที่ดีต่อการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนคว ามรู้ อันจะนำมาซึ่งบรรยากาศที่ดีในการทำงานภายในองค์กร

ส่วนปัจจัยนำเข้า “ทีมการจัดการความรู้” ที่พบในระดับมากคือ ทีมการจัดการความรู้จะต้องให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจหลักขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับที่ วิจารณ์ พานิช (2548) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของทีมการจัดการความรู้หรือ “คุณอำนวย” (Knowledge Facilitator) ประการหนึ่งว่าจะต้องประสานกับผู้บริหารระดับสูงด้านการจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer-CKO) หรือ “คุณเอื้อ” ในการกำหนดหรือเชื่อมโยงเป้าหมายของก ารจัดการความรู้ หรือ “หัวปลา” ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ขององค์กร

นอกจากนั้นยังพบว่า ทีมการจัดการความรู้จะต้องสื่อสารเป้าหมายของการจัดการความรู้อย่างชัดเจนอีกด้วย ทั้งนี้ เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นแนวคิดหรือเครื่องมือทางการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่องค์กรต้องนำมาใช้ให้เกิดเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน จึงจำเป็นต้องมีกระบวนการสื่อสารเพื่อสร้างการรับรู้และความเข้าใจให้เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งเสนาะ ดิยาว (2541) กล่าวว่า การสื่อสารเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อมนุษย์ เปรียบเสมือนสะพานที่ เชื่อมโยงความรู้ ความเข้าใจระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์กร การมีระบบสื่อสารที่ดีจะทำให้เกิดบรรยากาศแห่งความเข้าใจระหว่างกัน และยังช่วยจูงใจหรือโน้มน้าวใจให้เกิดความรู้สึกลงในทางที่ดีได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสื่อสารความรู้จะช่วยให้นักภายในองค์กรเกิดการรับรู้ และเข้าใจเป้าหมาย และทิศทางองค์กรได้ดียิ่งขึ้น

จากผลการวิจัยภาพรวมพบว่า ปัจจัยนำเข้า ตัวบ่งชี้คุณลักษณะขององค์กรที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพในระดับมาก คือ วิสัยทัศน์/เป้าหมาย/พันธกิจ/กลยุทธ์/คุณค่า/ความเชื่อ/วัฒนธรรมองค์กร และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร /เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า

ปัจจัยนำเข้า “วิสัยทัศน์ /เป้าหมาย /พันธกิจ /กลยุทธ์” กับ “คุณค่า/ความเชื่อ/วัฒนธรรมองค์กร” มีความสอดคล้องกัน นั่นคือ “องค์กรมีวิสัยทัศน์ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” ในขณะที่ “องค์กรมีพื้นฐานความเชื่อร่วมกันว่า ความสำเร็จขององค์กรอยู่ที่บุคลากรทุกระดับ ” และ “องค์กรให้คุณค่าและความสำคัญของการเรียนรู้ ” ข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของ Holsapple and Joshi (2002) ที่พบว่า เป้าหมาย พันธกิจ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่มีอิทธิ พลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์กร ทั้งนี้

เนื่องจากวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายจะเป็นการกำหนดภาพอนาคตที่องค์กรต้องการจะเป็น หรือต้องการให้เกิดขึ้น ในขณะที่ พันธกิจจะเป็นการกำหนดสิ่งที่องค์กรต้องทำอย่างกว้างๆ เพื่อให้ องค์กรสามารถไปถึงเป้าหมายที่ต้องการได้โดยมีกลยุทธ์หรือกลุ่มของวิธีการ หรือแนวทางสำคัญที่ จะทำ เพื่อให้บรรลุตามพันธกิจที่วางไว้ และวัฒนธรรมองค์กรเป็น โครงสร้างรากฐานของค่านิยม ความเชื่อที่คนในองค์กรยึดถือ ซึ่งเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการทำงานของคนในองค์กร ดังนั้น การ มีเป้าหมายที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยมีพื้นฐานความเชื่อที่ให้ความสำคัญ กับการเรียนรู้ของบุคลากรทุกระดับ ย่อมส่งผลทำให้เกิดพฤติกรรมที่ส่งเสริมต่อความสำเร็จในการ จัดการความรู้ขององค์กร

ส่วนปัจจัยนำเข้า “เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ” ที่พบระดับ มาก คือองค์กรมีอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตที่ช่วยให้คนในองค์กรทุกระดับ สามารถติดต่อสื่อสาร ระหว่างกันได้สะดวกและรวดเร็ว , มีคลังข้อมูล (Data warehouse) ที่อำนวยความสะดวกในการ ค้นหาค้นหาและใช้สารสนเทศและความรู้ของคนในองค์กร และมีเว็บท่าความรู้ (Web Portal) ที่ทำให้คน ในองค์กรสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ที่หลากหลาย นั้นแสดงให้เห็นว่า ปัจจัยนำเข้าด้านเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสารมีบทบาทที่สำคัญคือ “เป็นแหล่งความรู้เพื่อการเข้าถึงและการสื่อสาร ความรู้” ซึ่งเทคโนโลยีดังกล่าว โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีอินทราเน็ตสามารถเพิ่มประสิทธิภาพ ของการดำเนินกิจกรรมก ารจัดการความรู้ในองค์กร โดยการนำมาใช้เพื่อการเก็บรวบรวมความรู้ การสืบค้น ความรู้ การถ่ายโอนความรู้ การแบ่งปัน และเผยแพร่ความรู้ให้ดำเนินไปอย่างสะดวก และรวดเร็ว (Award and Ghaziri, 2004) ซึ่งสอดคล้องกับที่ สมชาย นำประเสริฐชัย (2546) ได้กล่าว ว่าเทคโนโลยีสารสนเทศที่เข้ามามีบทบาทในการจัดการความรู้ขององค์กร ประกอบด้วย เทคโนโลยีการสื่อสาร (Communication Technology) ที่ช่วยให้บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ต่างๆ ได้ง่ายและสะดวกขึ้น รวมทั้งสามารถติดต่อสื่อสารกับผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ ค้นหาข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ที่ดี ่องการผ่านทางเครือข่ายอินทราเน็ตหรืออินเทอร์เน็ต เทคโนโลยี สนับสนุนการทำงานร่วมกัน (Collaboration Technology) ที่ช่วยประสานการทำงานให้มี ประสิทธิภาพ ลดอุปสรรคในเรื่องระยะทางได้ และเทคโนโลยีการจัดเก็บ (Storage Technology) ที่ ช่วยในการจัดเก็บและจัดการความรู้ขององค์กร นอกจากนี้ยังพบว่าสอดคล้องกับที่ Kerschberg (2005) ได้เสนอโมเดลกระบวนการจัดการความรู้ (The Knowledge Management Process Model) ซึ่งควรประกอบด้วยระดับชั้นที่สำคัญ 3 ประการ คือ ระดับชั้นแหล่งข้อมูล (Data Sources Layer) เป็นระดับชั้นเกี่ยวกับแหล่งข้อมูลในเรื่องต่างๆ ทั้งแหล่งข้อมูลภายนอก แหล่งเก็บข้อมูลเว็บ แหล่ง เก็บข้อมูลอีเมล แหล่งเก็บเอกสารความรู้ และแหล่งเก็บสื่อต่างๆ ระดับชั้นการจัดการความรู้ (Knowledge Management Layer) เป็นระดับชั้นที่เก็บความรู้ต่างๆ โดยใช้กระบวนการจัดการ

ความรู้ และระดับชั้นการนำเสนอความรู้ (Knowledge Presentation Layer) เป็นระดับชั้นที่นำเสนอความรู้ผ่านบริการต่างๆ เช่น เว็บ ทำความรู้ การประชุมทางไกล หรือการอภิปรายกลุ่ม เป็นต้น

2.1.2 จำแนกตามประเภทของหน่วยงาน

ผลการศึกษาปัจจัยนำเข้า “คุณลักษณะของบุคลากร” ซึ่งส่งผลกระทบต่อการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพจำแนกตามประเภทของหน่วยงานพบว่า หน่วยงานภาครัฐให้ความสำคัญกับเรื่องทีมการจัดการความรู้ ซึ่งต้องประกอบด้วยบุคลากรจากหลากหลายส่วนงาน ทั้งนี้เนื่องมาจากข้อกำหนดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2547) ที่กำหนดให้ส่วนราชการจะต้องกำหนดโครงสร้างทีมงานการจัดการความรู้ซึ่งประกอบด้วยบุคลากร 3 ระดับ คือ 1) ผู้บริหารระดับสูงสุด (CKO) ทำหน้าที่ให้การสนับสนุน ให้คำปรึกษาแนะนำ และร่วมประชุมเพื่อการตัดสินใจแก่คณะทำงาน 2) ผู้บริหารระดับกลาง หรือหัวหน้างานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการตามเป้าหมายที่ดำเนินการจัดการความรู้ซึ่งทำหน้าที่จัดทำแผนการจัดการความรู้ ผลักดัน ประสานงาน ติดตามความก้าวหน้า ประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงาน และ 3) ทีมงานในลักษณะหน่วยงานข้ามสายงาน (Cross Functional Unit) ซึ่งประกอบด้วยบุคลากรที่สนับสนุนการดำเนินงานตามเป้าหมายการจัดการความรู้ขององค์กร เช่น บุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล ด้านการสื่อสารหรือประชาสัมพันธ์ เป็นต้น มาร่วมกันทำงานหรือดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Tiwana (2000) ที่ได้เสนอว่า ทีมการจัดการความรู้ควรประกอบด้วยกลุ่มคนที่สำคัญ 5 กลุ่ม คือ 1) ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ที่มีความรู้ภายในหน่วยงาน 2) นักเทคโนโลยีสารสนเทศภายในองค์กร 3) ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ที่มีความรู้ภายนอกหน่วยงาน 4) ที่ปรึกษา และ 5) ผู้บริหาร นอกจากนั้น ยังได้เสนอแนะเพิ่มเติมว่า สมาชิกของทีมการจัดการความรู้คัดเลือกมาจากผู้ที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญจากหลายๆ ด้านตามบทบาทหน้าที่และหน่วยงานที่แตกต่างกัน นั่นจึงเป็นสาเหตุให้หน่วยงานภาครัฐให้ความสำคัญกับเรื่องดังกล่าวมากกว่าหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ/เอกชน

สำหรับผลการศึกษาปัจจัยนำเข้า “คุณลักษณะขององค์กร” ที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพจำแนกตามประเภทหน่วยงาน พบว่า หน่วยงานภาครัฐให้ความสำคัญกับเรื่อง “เป้าหมายของแผนการจัดการความรู้” ซึ่งจะต้องมีเป้าหมายการจัดการความรู้ที่ชัดเจนและสามารถเข้าใจได้ตรง กัน ทั้งนี้เนื่องจากกระบวนการจัดทำแผนการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2547) กำหนดให้ส่วนราชการต้องมีการกำหนดขอบเขตของการจัดการความรู้ (KM Focus Areas) ซึ่งต้องเป็นความรู้หรือประเด็นที่จำเป็นและสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการนั้นๆ ข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับที่ Tiwana (2000) และวิจารณ์ พานิช (2548) ได้กล่าวถึงการเริ่มต้นการ

จัดการความรู้ขององค์กรที่สำคัญประการหนึ่ง คือ การกำหนดหรือเชื่อมโยงเป้าหมายของการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ขององค์กร ส่วนหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ / เอกชน พบว่าให้ความสำคัญกับเรื่อง “องค์กรมีแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจน” ควบคู่กับ “องค์กรมีวิสัยทัศน์ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” ข้อค้นพบดังกล่าว สะท้อนให้เห็นว่าความสำเร็จของวิสัยทัศน์ขององค์กรจะสำเร็จได้ องค์กรต้องมีแผนงานรองรับแนวคิดดังกล่าวอย่างชัดเจนซึ่งสอดคล้องกับที่ Booth (1998) ได้อธิบายกรอบการวัดผลงานว่าจะต้องมีความสอดคล้องกันระหว่าง วิสัยทัศน์ (Vision) ซึ่งเป็นภาพอนาคตขององค์กรกับ พันธกิจ (Mission) ซึ่งเป็นหน้าที่พื้นฐานขององค์กร ซึ่งควรมีความชัดเจนและมีความเป็นไปได้กับเป้าหมาย (Goal) ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรมุ่งไปให้ถึง กับมักเป็นเป้าหมายเชิงคุณภาพมากกว่าเชิงปริมาณ กับวัตถุประสงค์ (Objective) ซึ่งเป็นเป้าหมายที่แสดงออกมาในรูปแบบที่สามารถวัดได้กับ กลยุทธ์ (Strategy) ที่เป็นวิธีการที่จะทำ ให้วัตถุประสงค์ประสบความสำเร็จกับ แผน (Plan) ซึ่งเป็นรายละเอียดของสิ่งที่ต้องกระทำในอนาคต กับ การดำเนินงานตามแผน (Performance) ที่เป็นขั้นตอนต่างๆ ของแผนที่จะนำไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ขององค์กร

มีข้อสังเกตที่พบว่าทั้งหน่วยงานภาครัฐและ หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ / เอกชนให้ความสำคัญกับเรื่อง คำตอบแทนสำหรับบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมและกระบวนการจัดการความรู้ในระดับปานกลาง ทั้งนี้คงเนื่องมาจากเป้าหมายแท้จริงของการจัดการความรู้ในระยะเริ่มแรกไม่มุ่งเน้นที่คำตอบแทนหรือสิ่งที่เป็นมูลค่า หากมุ่งเน้นที่ คุณค่าซึ่งเป็นนามธรรมมากกว่า การให้คำตอบแทนเป็นเพียงกลยุทธ์หนึ่งที่ใช้เพื่อขับเคลื่อนพฤติกรรมของคนบางส่วนเท่านั้น ซึ่งกลยุทธ์การให้รางวัลหรือการตอบแทนควรมีลักษณะที่หลากหลาย ขึ้นอยู่กับความสามารถหลักขององค์กรและสอดคล้องกับความสามารถของบุคคล (อรจิริย์ ณ ตะกั่วทุ่ง , 2549) ส่วนเรื่องกรณีเทคโนโลยีการประชุมทางไกลทางอิเล็กทรอนิกส์สำหรับการประชุมเพื่อการแบ่งปัน และแลกเปลี่ยนความรู้ที่พบในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน ทั้งนี้คงเนื่องมาจากเทคโนโลยีดังกล่าวมีความซับซ้อนด้านการใช้งาน มีการลงทุนและค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง ประกอบกับองค์กรมีเทคโนโลยีที่สามารถทดแทนการใช้งานได้ นั่นคือ การใช้บล็อก ห้องสนทนา หรือเว็บบอร์ด เพื่อการสนทนาแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้กันได้ จึงทำให้ประเด็นดังกล่าวส่งผลกระทบต่อการจัดการ ความรู้ที่มีประสิทธิภาพในระดับปานกลาง

2.2 กระบวนการ (Process) ที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ

2.2.1 ภาพรวม

จากผลการวิจัยภาพรวมพบว่า ตัวบ่งชี้ “การพัฒนามนุษย์” ที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพในระดับมากพบทุกระดับของตัวแปรย่อย คือ ระดับผู้นำระดับทีม และระดับบุคคลที่ใช้ความรู้ รายละเอียดดังนี้

กระบวนการพัฒนามนุษย์ระดับ “ผู้นำ” พบว่า ผู้นำต้องกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร , สื่อสารให้บุคลากรภายในองค์กรรับทราบถึงวิสัยทัศน์และเป้าหมายของการจัดการความรู้, ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ของคนในองค์กรให้สอดคล้องกับภารกิจหลักขององค์กร รวมทั้งให้โอกาสบุคลากรภายในองค์กรได้เรียนรู้และสร้างผลงานที่มีคุณภาพในทุกระดับและทุกกลุ่ม ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับที่สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547) ได้กำหนดให้ “ภาวะผู้นำและกลยุทธ์” เป็นหนึ่งในปัจจัยเอื้อ (Key Enables) ที่สำคัญต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ เนื่องจากผู้นำสามารถทำให้การจัดการความรู้ขององค์กรประสบความสำเร็จได้ โดยการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจนของการจัดการความรู้ รวมทั้งต้องเข้าใจถึงแนวคิดและ ตระหนักถึงคุณประโยชน์ของการจัดการความรู้ เพื่อจะได้สื่อสารเป้าหมายดังกล่าวให้บุคลากรในองค์กรได้รับทราบร่วมกันอย่างทั่วถึง และนำเป้าหมายเหล่านั้นมา กำหนดเป็นแผนงานและกิจกรรมการจัดการความรู้ขององค์กรต่อไป นอกจากนี้ Neilson (2001) ได้สนับสนุนว่า ผู้นำหรือผู้บริหารจัดการความรู้ (CKO) มีหน้าที่ที่สำคัญ คือ กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การจัดการความรู้ สนับสนุนให้มีการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้สำหรับกิจกรรมการจัดการความรู้ รวมทั้งสนับสนุนส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้ วัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์กร

ส่วนกระบวนการพัฒนามนุษย์ระดับ “ทีมการจัดการความรู้” ที่พบระดับมาก คือ การจัดตั้งทีมบริหารการจัดการความรู้เพื่อรับผิดชอบ และดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างชัดเจน รวมทั้งพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมและทักษะการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมให้กับทีมการจัดการความรู้และทีมงานภายในองค์กร ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับ Tiwana (2000) ที่ได้นำเสนอขั้นตอนของการจัดการความรู้ในองค์กร 10 ประการ (The 10 Knowledge Management Road Map) ขั้นตอนที่สำคัญประการหนึ่งคือ “การออกแบบทีมการจัดการความรู้” ซึ่งจำเป็นจะต้องกำหนดผู้ที่เกี่ยวข้องให้ชัดเจนและครอบคลุมทุกส่วนงาน เช่น ผู้บริหาร นักเทคโนโลยีสารสนเทศที่ปรึกษา และผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในงานต่างๆ ทั้งนี้ - โดยคำนึงถึงความสมดุลของแต่ละกลุ่มด้วย จากโครงสร้างทีมการจัดการความรู้ดังกล่าว จะ เห็นได้ว่าประกอบด้วยบุคลากรที่มาจากหลายส่วนงาน ดังนั้น ทีมการจัดการความรู้จึงจำเป็นที่จะต้องได้รับการพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีม ซึ่งจากงานวิจัยของ Choojit Chantrasoot (1997) พบว่า วิธีการจัดการความรู้โดยการสร้างทีม ทำให้สมาชิกในทีมส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ และการช่วยเหลือซึ่ง

กันและกันจากการทำงานและเรียนรู้ร่วมกันทำให้สมาชิกเกิดทักษะของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม อีกด้วย นอกจากนี้ ผลการศึกษาของ Nguyen (2002) เสริมว่า ความรู้ขององค์กรสามารถถ่ายโอน ได้โดยมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมของการทำงานร่วมมือกัน นอกจากนี้ จาก สภาพแวดล้อมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป นั่นคือ องค์กรจะให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม ข้ามสายงานและงานที่ใช้ทักษะที่หลากหลาย (Porter, 1990) ซึ่งเป็นลักษณะที่เอื้อต่อการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือแบ่งปันความรู้ของคนในองค์กรมากขึ้น ดังนั้น การพัฒนาทักษะการท างาน เป็นทีม และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ทั้งทีมการจัดการความรู้และทีม ทำงานภายในองค์กร เนื่องจากคุณลักษณะดังกล่าว เป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่งของคนในองค์กรแห่ง การเรียนรู้ ซึ่ง Senge (1990) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกันเป็น ทีมว่า เป็นการเรียนรู้ ร่วมกันของสมาชิก โดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และความคิดเห็นกันเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น ก่อให้เกิดการ คิดและการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ภายใต้การประสานพลังคิดร่วมกัน (Synergy) ของคนที่อยู่ในทีม

ในขณะที่กระบวนการพัฒนามนุษย์ระดับ “บุคคลที่ใช้ความรู้ ” ที่พบ ระดับมาก คือ การพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริม ให้บุคลากรมีการเรียนรู้ที่ตรงกับการปฏิบัติงานจริง ทั้งนี้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสังคมที่ก้าว เข้าสู่ “สังคมเศรษฐกิจความรู้” ซึ่งส่งผลกระทบต่อสภาพการทำงานและการบริหารจัดการองค์กร องค์กรยุคใหม่จะให้ความสำคัญกับการสร้างความรู้ การแปลงความรู้เป็นนวัตกรรม สินค้าหรือ บริการเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการทำงานและการแข่งขันขององค์กร ดังนั้นบุคคลที่มีความรู้จึง เป็นบุคคลที่มีค่ายิ่งขององค์กรสมัยใหม่ บุคคลกลุ่มนี้จะกลายเป็นพลังสำคัญขององค์กรอัน เนื่องมาจากความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะบุคคล (Porter, 1990; Marquardt, 2002) ซึ่งการบริหาร จัดการทรัพยากรมนุษย์นอกจากจะสร้างไว้ซึ่งคนที่มีความรู้ความสามารถแล้ว ยังจะต้องพัฒนา บุคลากรเหล่านั้นให้มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติ (Competency) ในการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่ม ความสามารถในการปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปขององค์กรได้ แนวคิดของ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ยังให้ความสำคัญกับการบริหารความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency – based Management) ซึ่งเน้นที่ความรู้และความสามารถของบุคลากรที่ทำงานเป็น หลัก ดังนั้นการพัฒนาความรู้และความสามารถของบุคลากรที่ตรงกับงานหรือที่เรียกว่า การพัฒนา ขีดความสามารถหรือสมรรถนะเทคนิคที่เกี่ยวกับงาน (Technical / Functional Competency) จะทำ ให้บุคลากรมีโอกาสได้รับการพัฒนาตามภาระงาน ตามตำแหน่งหน้าที่ที่บุคคลนั้นทำงานอยู่ซึ่งทำ ให้องค์กรสามารถพัฒนาและแปรเปลี่ยนความสามารถของคนในองค์กรให้เป็นความสามารถใน การแข่งขัน และความยั่งยืนขององค์กรได้ (เกริกเกียรติ ศรีเสริม โภค, 2546)

ผลการศึกษารวมของตัวบ่งชี้ “การพัฒนาองค์กร” ที่พบว่าส่งผลกระทบต่อการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพในระดับมาก คือ เรื่องการปรับความคิดความเชื่อของผู้นำให้เห็นคุณค่าและความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, จัดตั้งทีมงานที่รับผิดชอบการบริหารจัดการด้านความรู้ขององค์กร และปรับความรู้ความเข้าใจของผู้นำและคนในองค์กรเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ถูกต้อง นั้นสะท้อนให้เห็นว่า การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือทางการบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่ซึ่งนำมาใช้สำหรับการพัฒนาองค์กร (Organizational Development – OD) การพัฒนาองค์กร เป็นความพยายามเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนและเป็นระบบทั้งองค์กร โดยเริ่มตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงและใช้ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change agent) ทั้งนี้เพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของคนในองค์กร สร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มศักยภาพการทำงานของแต่ละคนและความสามารถขององค์กร ซึ่งต้องอาศัยเทคนิคการแทรกแซง (OD Intervention) เช่น การสร้างบรรยากาศในการทำงาน การกระตุ้นหรือสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การปรับปรุงโครงสร้างองค์กรหรือการปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อทำให้องค์กรพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงไปตามที่ต้องการ ทั้งนี้โดยมีขั้นตอนการวางแผนการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) สร้างการรับรู้และตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงองค์กร 2) ผู้นำองค์กรจะต้องให้ความสนใจ ให้ความสำคัญและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และ 3) สื่อสารและสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องให้กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Beckhard, 1969) เมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า

จากผลการศึกษาระบบการพัฒนาองค์กรด้าน “การจัดการเปลี่ยนแปลง” ที่พบในระดับมาก คือ การปรับความคิดของความเชื่อของผู้นำให้เห็นคุณค่าและความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, ปรับความรู้ความเข้าใจของผู้นำและคนในองค์กรเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ถูกต้อง และปรับพฤติกรรมการทำงานร่วมกันเป็นทีมของบุคลากรในองค์กร นั้นสะท้อนให้เห็นว่าการนำการจัดการความรู้เข้ามาใช้ในองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับ “ผู้นำและคนในองค์กร” ทั้งนี้โดยผู้นำจะอยู่ในฐานะที่เป็น “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ซึ่งต้องมีการปรับความคิดความเชื่อและความรู้ที่ถูกต้องอันจะส่งผลทำให้ผู้นำเกิดการรับรู้ เข้าใจ สนับสนุนและมีพฤติกรรมที่เหมาะสมอันจะเป็นต้นแบบที่ดีของคนในองค์กรได้ ซึ่ง อรรถวิทย์ ฤกษ์แก้ว (2549) ได้เสนอแนะการแปรสภาพองค์กรด้วยการใช้ภาวะผู้นำที่เป็นผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กรว่า ผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational leader) จะต้องเป็นผู้ที่จูงใจให้คนในองค์กรพยายามทำทุกวิถีทาง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ทำให้เกิดความมุ่งมั่นในการทำงานเป็นทีม และมุ่งไปที่การสร้างคุณธรรมที่อติศทางในอนาคตขององค์กรมากยิ่งขึ้น ดังนั้น หากผู้นำขององค์กร

ได้รับการปรับความเชื่อ ปรับความรู้ เรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ถูกต้องแล้ว ย่อมส่งผลสำเร็จต่อการพัฒนาองค์กรอย่างแน่นอน

ผลการศึกษาระบบการพัฒนาองค์กรด้าน “การสื่อสาร” ที่ส่งผลกระทบต่อระดับมาก คือ การสื่อสารเป้าหมายการจัดการความรู้ให้ทุกคนในองค์กรรับรู้อย่างทั่วถึง โดยสื่อสารให้บุคลากรภายในองค์กรรับรู้ว่า “การจัดการความรู้เป็นสิ่งที่ทุกคนต้องทำในงานประจำ” และสื่อสารเพื่อแปลงนโยบายลงสู่แผนการทำงานและการปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้อง อกกับที่ PRIMUS (2002) ที่กล่าวถึงการจัดการความรู้ที่เป็นเลิศ (Knowledge Management Management Best Practices) ที่สำคัญประการหนึ่งคือ การทำให้การจัดการความรู้เป็นภาวะปกติหรือธรรมชาติที่อยู่ในกระบวนการทำงานและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพอย่างทั่วถึง จะทำให้คน ในองค์กรสามารถรับรู้ เกิดความเข้าใจ และปฏิบัติตามได้อย่างชัดเจน

ส่วนผลการศึกษาระบบการพัฒนาองค์กรด้าน “การฝึกอบรมและการเรียนรู้” พบว่า การจัดการความรู้ ที่ส่งผลกระทบต่อระดับมากคือ กำหนดความรู้หลักที่จำเป็นต่อภารกิจหลักขององค์กรที่ต้องเรียนรู้อย่างชัดเจน พัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ใหม่ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพการเรียนรู้ให้กับบุคลากรในองค์กรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง และกำหนดความรู้เชิงเทคนิคที่จำเป็นต่อการทำงานซึ่งต้องเรียนรู้อย่างชัดเจน นั้นสะท้อนให้เห็นว่าการพัฒนาองค์กรสมัยใหม่ที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ซึ่งมุ่ง ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization – LO) จะให้ความรู้ความสามารถซึ่งเกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้และการสะสมความรู้ ดังนั้นองค์กรจำเป็นจะต้องมีกระบวนการที่สำคัญประการหนึ่งคือ การกำหนดความรู้หลัก (Core knowledge) ที่จำเป็นต่อภารกิจหลัก (Core business) ขององค์กรที่ต้องเรียนรู้อย่างชัดเจน ซึ่งสามารถทำได้โดยการกำหนดสมรรถนะหลัก (Core competency) ทำให้บุคคลทุกคนสามารถเรียนรู้ตามสมรรถนะหลักขององค์กรที่กำหนดไว้ได้ (Cappelli and Singh, 1992) นอกจากนั้นการจัดการความรู้โดยการพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ ใหม่ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพการเรียนรู้ให้กับบุคลากร เป็นกระบวนการที่จำเป็น โดย Marquardt (2002) ได้เสนอแนะกลยุทธ์ด้านการเรียนรู้ขององค์กรและเทคนิคการเรียนรู้ระดับบุคคลว่าองค์กรสามารถพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของคนในองค์กรอย่างต่อเนื่องได้ โดยการจัดทำแผนการพัฒนาอาชีพเป็นรายบุคคล (Individual Career Development Plan) สำหรับ การจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ ที่ส่งผลกระทบต่อระดับมากคือ สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ให้กับคนในองค์กร สร้างเครือข่ายการแลกเปลี่ยนความรู้และการเรียนรู้ภายในองค์กร และจัดตั้งศูนย์ความรู้หรือมุมความรู้เพื่อให้บุคลากร ได้เข้าถึงและเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ปีทมา จันทวิมล (2544) ที่คัดสรรตัวแปร “สภาพแวดล้อม” เป็นปัจจัยหนึ่งที่สนับสนุนลักษณะการเป็น

องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่ง อรรถวิทย์ วัฒนวงศ์ (2549) กล่าวว่า บรรยากาศ คือ สิ่งแวดล้อมด้านต่างๆ ที่คนในองค์กรรับรู้ สามารถบรรยายออกมาเป็นความรู้สึกได้

ผลการศึกษาระบบการพัฒนาองค์กรด้าน “การจัดกิจกรรมและกระบวนการจัดการความรู้” ที่พบว่าส่งผลกระทบต่อระดับมากคือ จัดตั้งทีมงานที่รับผิดชอบการบริหารจัดการด้านความรู้ขององค์กร , กำหนดความรู้หลักที่ ต้องดำเนินการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนภารกิจหลักขององค์กร และใช้ความรู้ขององค์กรเพื่อแก้ปัญหาในการทำงาน ผลการศึกษาสามารถสรุปได้ว่ากระบวนการสำคัญของการจัดการความรู้ในองค์กรแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ ระดับแรก เป็นเรื่องของโครงสร้าง นั่นคือ จัดตั้งทีมที่รับผิดชอบการจัดการความรู้ ส่วนระดับที่สอง เป็นเรื่องกระบวนการ นั่นคือ กำหนดความรู้หลักที่ต้องดำเนินการจัดการความรู้และใช้ความรู้เพื่อแก้ปัญหาในการทำงานขององค์กร จากข้อค้นพบ พบว่าข้อสังเกต คือ กระบวนการจัดการความรู้ที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญเป็นกิจกรรมระดับพื้นฐาน (Elemental level) คือ “กำหนดความรู้หลักและใช้ความรู้ ” ทั้งนี้ เนื่องจากสถานภาพการจัดการความรู้ขององค์กรไทยส่วนมากยังอยู่ในระยะแรกเริ่ม (Knowledge Management Initiative) โดยเฉพาะอย่างยิ่งส่วนราชการได้เริ่มต้นเรียนรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ ในปีงบประมาณ 2548 และปีงบประมาณ 2549 กำหนดให้กลยุทธ์การจัดการความรู้ในส่วนราชการเริ่มต้นดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กรอย่างเป็นระบบ ปีงบประมาณ 2550 ส่งเสริมและพัฒนาการจัดการความรู้ในส่วนราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กรความรู้ที่สำคัญที่มีผลต่อการปฏิบัติ ราชการ และปีงบประมาณต่อไปคือ 2551 จะพัฒนาระบบการจัดการความรู้ในส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถวัดความสำเร็จในการจัดการความรู้ได้อย่างเป็นระบบ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ , 2550) ซึ่งการดำเนินงานในระยะ แรกส่วนราชการถูกกำหนดให้กำหนดความรู้หลัก (Knowledge Focus Area หรือ Knowledge Identification) ที่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร

เป็นน้าสังเกตว่า “การพัฒนาองค์กร ” ภาพรวมที่พบในระดับปานกลาง คือ “การเทียบเคียง (Benchmarking) การทำงานของหน่วยงานกับหน่วยงานอื่นๆ ที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานทั้งภายในและภายนอกองค์กร ” และ “เยี่ยมชมหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จด้านการจัดการความรู้ ” ข้อค้นพบดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า จิตวิญญาณขององค์กรไทย ยังไม่ค่อยให้ความสำคัญกับการแข่งขัน (Competitiveness) ซึ่งตรงข้ามกับที่ บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ (2547) กล่าวว่า การเทียบเคียงกับการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่มีความสัมพันธ์กันและเอื้อประโยชน์ต่อกัน โดยการเทียบเคียง หรือ Benchmarking เป็นหนึ่งในเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาความรู้โดยเริ่มจากการวัดและเปรียบเทียบกับองค์กรที่ทำได้ดีกว่า โดยการเข้าไปศึกษา และแลกเปลี่ยนเรียนรู้

วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กรที่ประสบความสำเร็จเหล่านั้น ซึ่งกระบวนการดังกล่าวเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ของคนอื่น ซึ่งส่วนใหญ่มักเป็นการเรียนรู้โดยมองออกไปนอกองค์กรและก่อให้เกิดการพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ โดยผ่านกระบวนการประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้รับมา เพื่อให้เหมาะสมกับองค์กรของตน

นอกจากนั้นยังพบว่า เรื่อง “สร้างแบบฟอร์มสำหรับบันทึกแนวทางการแก้ปัญหาที่เกิดจากการทำงาน” และ “บันทึกความรู้ที่เกิดจากการทำงาน” ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับปานกลาง ทั้งนี้ เนื่องจาก ากฐานของสังคมไทยเป็นสังคมมุขปาฐะ เน้นการถ่ายทอดความรู้ผ่านการพูด การบอกเล่า หรือการละเล่นการแสดง (สุกัญญา ภัทรราชัย, 2545; สุจิตต์ วงษ์เทศ, 2550) ตรงข้ามกับสังคมตะวันตก ซึ่งเป็นสังคมที่เน้นการเขียนหรือบันทึก ซึ่ง วิจารย์พานิช (2548) ได้นำเสนอหนึ่งในกระบวนการของการดำเนินการจัดการความรู้ที่สำคัญขององค์กรคือ “การสร้างวัฒนธรรมจดบันทึก” ผ่านบุคคล 3 กลุ่ม คือ กลุ่มแรก เป็นพนักงานทั่วไปขององค์กร หรือ “คุณกิจ” (Knowledge worker) ที่จะจดบันทึกเรื่องเล่า ประสบการณ์ ความสำเร็จหรือการเรียนรู้ต่างๆ เผยแพร่ให้เพื่อนร่วมงานรับทราบผ่านเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ที่เรียกว่า “บล็อก” กลุ่มที่สอง คือ ผู้จดบันทึก หรือ “คุณลิขิต” (Note taker) ซึ่งมีหน้าที่จดบันทึก จับประเด็น จัดกลุ่มหรือหมวดหมู่ความรู้ให้เป็นระบบ และ กลุ่มที่สาม คือ ผู้ตรวจสอบความรู้ หรือ “คุณประมวล ” (Knowledge Auditor) ซึ่งมีหน้าที่ในการปรับปรุงและตรวจสอบความรู้ให้มีความถูกต้องและทันสมัยอยู่เสมอ

2.2.2 จำแนกตามประเภทของหน่วยงาน

ผลการศึกษาการพัฒนามนุษย์ ระดับบุคคลที่ใช้ความรู้ พบว่า หน่วยงานภาครัฐให้ความสำคัญกับเรื่อง “พัฒนาทักษะการคิดเชิงระบบให้กับบุคลากรในองค์กร” ในขณะที่หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ /เอกชน ให้ความสำคัญกับเรื่อง “จัดปรับความคิดของคนในองค์กรให้มีเป้าหมายการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจหลักขององค์กร ” ทั้งนี้ เนื่องจากหน่วยงานภาครัฐ ถูกกำหนดให้จัดทำแผนการจัดการความรู้ที่มีเป้าหมายตอบสนองวิสัยทัศน์และภารกิจหลักขององค์กร ส่วนหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ/เอกชน ไม่ปรากฏกระบวนการดังกล่าวที่ชัดเจน และการที่หน่วยงานภาครัฐ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนในองค์กรให้มีทักษะการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ซึ่งเป็นหนึ่งในคุณลักษณะที่สำคัญของคนในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่ง Senge (1994) และ Marquadt (2002) กล่าวว่า “การคิดเชิงระบบ” เป็นวิธีการคิดที่ครอบคลุมรอบด้าน สามารถเข้าใจปรากฏการณ์และความเปลี่ยนแปลงต่างๆ มองเห็นความสัมพันธ์และสามารถเชื่อมโยงระบบย่อยต่าง ๆ ในองค์กร รวมทั้งมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรของตนกับองค์กรภายนอกได้ ซึ่งหากคนในองค์กรมีคุณลักษณะดังกล่าวแล้ว ทำให้เป็นการเพิ่มขีดความสามารถใน

การเรียนรู้และเข้าใจความสัมพันธ์ต่าง ๆ ของคนในองค์กรได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งทำให้คนในองค์กรมีแรงกระตุ้นและเกิดความคิดสร้างสรรค์มากขึ้นด้วย

เป็นที่น่าสังเกตว่าหน่วยงานทั้งภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ / เอกชน ตอบว่า เรื่องที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพในระดับปานกลางคือ “ส่งเสริมให้บุคลากรในทุกระดับเขียนแผนพัฒนาการเรียนรู้เป็นรายบุคคล ” ทั้งนี้ เนื่องจากแนวคิดดังกล่าว เป็นแนวคิดใหม่ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และยังเป็นเรื่องใหม่สำหรับสังคมไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ หรือ กพร . ได้กำหนดให้ส่วนราชการพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะ และค่านิยมของคนในองค์กรผ่านการจัดทำแผนพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Development Plan) อีกทั้งสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือ กพ . ได้กำหนดยุทธศาสตร์ของการพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ซึ่ง ยุทธศาสตร์ดังกล่าวจะเน้นที่การพัฒนาาระบบสมรรถนะของส่วนราชการใน 2 ระดับ คือ สมรรถนะหลักของส่วนราชการและสมรรถนะของแต่ละบุคคล ดังนั้น ผู้ตอบแบบสอบถามจึงเห็นว่า การเขียนแผนพัฒนาการเรียนรู้เป็นรายบุคคลเป็นเรื่องสำคัญแต่ยังไม่มีการปฏิบัติในเรื่องดังกล่าวชัดเจน คาดว่าจึงทำให้เรื่องดังกล่าวส่งผลกระทบต่ออยู่ในระดับปานกลาง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ , 2547 ; สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2550)

ส่วนผลการศึกษา การพัฒนาองค์กรเกี่ยวกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง พบว่า หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ/เอกชนให้ความสำคัญกับเรื่อง “ปรับรูปแบบความคิดความเชื่อเกี่ยวกับการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรให้มีทิศทางที่ตอบสนองต่อกลยุทธ์ขององค์กร ” ซึ่งจะเห็นได้ว่า สอดคล้องกับผลการศึกษา การพัฒนามนุษย์ระดับบุคคล ที่ให้ความสำคัญกับเรื่อง “การจัดปรับความคิดของคนในองค์กรให้มีเป้าหมายการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจหลักขององค์กร ” นั้นแสดงให้เห็นว่า กระบวนการการเรียนรู้และการจัดการความรู้ที่ตอบสนองวิสัยทัศน์ภารกิจหลัก และกลยุทธ์ขององค์กรเป็นความสำคัญอย่างยิ่งของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ / เอกชน

สำหรับผลการศึกษาการพัฒนาองค์กรเกี่ยวกับการสื่อสาร พบว่า หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ / เอกชนให้ความสำคัญกับ “การสื่อสารเพื่อสร้างวิสัยทัศน์หรือภาพแห่งอนาคตขององค์กรร่วมกัน” และ “การสื่อสารภาวะวิกฤตและการเปลี่ยนแปลงขององค์กรให้บุคลากรภายในองค์กรได้รับรู้ร่วมกัน ” นั้นสะท้อนให้เห็นว่าหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ / เอกชนให้ความสำคัญกับการสื่อสารเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Building Shared Vision) ซึ่ง Marquardt (2002) กล่าวว่า วิสัยทัศน์เป็นพลังการขับเคลื่อนขององค์กร ซึ่งการปฏิรูปองค์กรที่ ประสบความสำเร็จจะต้องอาศัยการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนและรวดเร็ว เพื่อดึงดูดความสนใจและความกระตือรือร้นของคนใน

องค์กรให้มีเป้าหมายเดียวกัน คือ “การสนับสนุนวิสัยทัศน์ขององค์กร” นอกจากนี้การปฏิรูปองค์กรจำเป็นต้องใช้หลักการบริหารที่สำคัญประการหนึ่ง คือ “การจัดการการเปลี่ยนแปลง” (Change Management) ซึ่งประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2548) กล่าวว่า “การสื่อสาร” ที่มีประสิทธิภาพจะทำให้คนในองค์กรรับรู้เข้าใจและให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง เพื่อไปถึงเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ได้

สำหรับผลการศึกษาค้นคว้าพัฒนาองค์กรเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมและกระบวนการจัดการความรู้พบว่า หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ /เอกชนให้ความสำคัญกับเรื่อง “คัดสรรความรู้ที่เหมาะสมและตรงกับความต้องการจำเป็นในการทำงานขององค์กร” ทั้งนี้ เนื่องจากเป้าหมายและสาระความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจมี ความเฉพาะเจาะจง รวมทั้งการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่มีค่าใช้จ่าย จึงทำให้หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ /เอกชนให้ความสำคัญกับการคัดสรรความรู้มากกว่าหน่วยงานภาครัฐ

2.3 ผลผลิต (Process) ที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ

2.3.1 ภาพรวม

จากผลกรวจวิจัยพบว่า ผลผลิตที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพระดับมาก คือ ตัวบ่งชี้ “ทุนมนุษย์” ทั้งในระดับบุคคล ระดับทีม และระดับผู้นำ รายละเอียดที่สำคัญมีดังนี้

ผลผลิตทุนมนุษย์ระดับ “บุคคล” ที่พบในระดับมาก คือ คนในองค์กรมีขีดความสามารถ มีความรู้ ความสามารถในการทำงานสูงขึ้น มีทัศนคติที่ดีต่อการใช้ความรู้ในการทำงาน มีทัศนคติที่ดีต่อการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ และมีทักษะการทำงานเพิ่มมากขึ้น นั้นแสดงให้เห็นว่า ผลของการดำเนินการจัดการความรู้ส่งผลให้คนในองค์กรมีสมรรถนะเพิ่มสูงขึ้น 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ในการทำงาน ด้านทักษะในการทำงาน และด้านทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ ได้แก่ การใช้ความรู้ และการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อค้นพบดังกล่าว สนับสนุนแนวคิดที่ว่า การจัดการความรู้ที่เน้นเน้นกับการทำงาน ทำให้เกิดการพัฒนาความสามารถและยกระดับความรู้ของคนที่ทำงานให้เพิ่มมากขึ้น (PRIMUS, 2002) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หากมีทัศนคติที่ดีด้วยแล้ว ย่อมส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในกระบวนการจัดการความรู้อื่น ๆ ตามไปด้วย

ผลผลิตทุนมนุษย์ระดับ “ทีม” ที่พบระดับมาก คือ มีทีมการเรียนรู้ (Team learning) และทีมทำงาน (Team working) ซึ่งประกอบด้วยคนที่หลากหลายมากขึ้นภายในองค์กรนั้น แสดงให้เห็นว่า ผลผลิตของการจัดการความรู้จะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานของคนที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญหลากหลายมากขึ้น สอดคล้องกับที่ Marquardt (2002) กล่าวว่า

“พลังสมอง” (Brainpower) ได้กลายเป็นทรัพย์สินที่มีค่ามากที่สุดขององค์กร “การทำงานและการเรียนรู้กำลังกลายเป็นสิ่งเดียวกัน” และ “คนที่มีความรู้จะกลายเป็นทรัพย์สินที่มีค่ามากที่สุดขององค์กร” ประจวบกับสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป นั่นคือ การให้ความสำคัญกับการทำงานตามโครงการ การทำงานเป็นทีม และการทำงานที่ใช้ทักษะที่หลากหลายหรือที่เรียกว่า “การทำงานแบบข้ามสายงาน” (Cross-functional team) จะทำให้องค์กรสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน แก้ปัญหาในการทำงานและเกิดความคิดสร้างสรรค์จากการทำงานเป็นทีมได้ ที่สำคัญคือ บุคลากรจะเกิดทักษะของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม อันจะนำมาซึ่งความสามารถในการทำงาน การแข่งขันการปรับตัวได้และการอยู่รอดขององค์กรในสภาวะที่เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างสง่างาม

ผลผลิตทุนมนุษย์ระดับ “ผู้นำ” ที่พบระดับมาก คือ ผู้บริหารทุกระดับมีการตัดสินใจโดยใช้ความรู้มากขึ้น และผู้บริหารสามารถใช้สารสนเทศและความรู้เพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นั่นเป็นการสนับสนุนแนวคิดที่ว่า “ผู้บริหารหรือผู้นำมีบทบาทหน้าที่ที่สำคัญคือ วางแผน ควบคุม และตัดสินใจ” โดยเฉพาะอย่างยิ่ง “การตัดสินใจ” (Decision making) ซึ่งหากผู้นำและผู้บริหารมีการตัดสินใจโดยใช้สารสนเทศและรู้มากขึ้น ย่อมทำให้การตัดสินใจนั้นมีความถูกต้องและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และที่สำคัญคือ ผู้นำหรือผู้บริหารนั้นจะเป็นต้นแบบที่ดี (Role model) ของบุคลากรในการใช้สารสนเทศและรู้เพื่อการทำงานมากยิ่งขึ้น สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ ประเภท คุณภาพและความสะดวกในการเข้าถึงความรู้ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของการเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจเนื่องจากผู้ที่ทำหน้าที่ตัดสินใจสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ

ส่วนผลผลิต “ทุนองค์กร” ภาพรวมที่พบในระดับมากเป็นเรื่อง องค์กรมีการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้, องค์กรมีคลังความรู้ที่เป็นวิธีการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) และองค์กรมี “ทรัพย์สินความรู้” (Knowledge Asset) ที่มีคุณค่าและเป็นประโยชน์สำหรับการทำงานและการเรียนรู้ขององค์กร นั่นสะท้อนให้เห็นว่า ผลผลิตของการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพย่อมก่อให้เกิด “องค์กรแห่งการเรียนรู้” และ “คลังความรู้” ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิต (2547; 2550) ที่ได้กำหนดเป้าหมายจัดการความรู้ของส่วนราชการว่าเพื่อ “การพัฒนาคน งาน ฐานความรู้ขององค์กร และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” และสอดคล้องกับบุญดี บุญญากิจ และคณะ (2547) ที่กล่าวว่าการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั่นคือ องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่จะทำให้คนในองค์กรเรียนรู้ปัจจัยต่าง ๆ ที่ จากภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาตนเองและการดำเนินการขององค์กรรวมทั้งปรับเปลี่ยนและค้นหาวิธีการใหม่

ๆ เพื่อการผลิตหรือบริการอันจะนำมาซึ่งการเพิ่มประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้ โดยที่องค์กรจะสามารถเรียนรู้เพื่อพัฒนาองค์กรได้อย่างมี ประสิทธิภาพได้ ต้องมีการจัดการความรู้ ควบคู่กันไปด้วย

2.3.2 จำแนกตามประเภทของหน่วยงาน

ผลการศึกษาทุมนมนุษย์ ระดับทีม พบว่า หน่วยงานภาครัฐให้ความสำคัญ กับเรื่อง “มีชุมชนนักปฏิบัติเพิ่มมากขึ้น ” ซึ่งสอดคล้องกับที่แนวทางที่กำหนดไว้ของสำนักงาน คณะกรรมการพัฒนา ระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิต (2550) ที่ให้ความสำคัญและส่งเสริม กระบวนการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ โดยผ่านเครื่องมือที่สำคัญประการหนึ่งคือ “ชุมชนนัก ปฏิบัติ” (Community of Practices – COPs) ในขณะที่หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ /เอกชน ให้ความสำคัญ กับทุนมนุษย์ ระดับ บัณฑิต ในเรื่อง “ผู้บริหารสามารถใช้สารสนเทศและความรู้เพื่อการวางแผนได้ อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ” นั่นสะท้อนให้เห็นว่าหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ /เอกชนให้ ความสำคัญกับ “การใช้ความรู้เพื่อการวางแผน”

ผลการศึกษา “ทุนองค์กร” พบว่า หน่วยงานภาครัฐให้ความสำคัญกับเรื่อง “องค์กรมีคลังความรู้ที่เป็นบทเรียนหรือความรู้ที่ได้รับหลังจากการทำงาน ” ในขณะที่หน่วยงาน รัฐวิสาหกิจ/เอกชนให้ความสำคัญกับเรื่อง องค์กรมีการ “สะสมและสั่งสม” ความรู้ขององค์กร และ กระบวนการทำงานภายในองค์กรมีความผิดพลาดน้อยลง สนับสนุนแนวคิดที่ว่า การจัดการความรู้ ที่มีประสิทธิภาพประการหนึ่งคือ ควรแนบแน่นกับกระบวนการทำงาน นั่นคือ “มีการใช้ความรู้ใน การแก้ปัญหาในการทำงาน บันทึกหรือถอดประสบการณ์การเรียนรู้หลังการทำงาน ทำให้องค์กร สะสมความรู้ขององค์กรมากยิ่งขึ้น ” หากกระบวนการดังกล่าวเป็นวัฏจักรความรู้ (Knowledge Cycle) ขององค์กรใดแล้ว ย่อมสะท้อนให้เห็นว่า การจัดการความรู้ได้ฝังตัวอยู่ในองค์กรนั้น ๆ แล้ว

3. การเปรียบเทียบองค์ประกอบการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ จำแนกตาม ประเภทของหน่วยงาน

จากผลการศึกษาที่พบว่าองค์ประกอบการจัดการความรู้ที่ส่งผลกระทบต่อ การ จัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพของหน่วยงานภาครัฐ และภาครัฐวิสาหกิจ /เอกชนมีความแตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในองค์ประกอบด้านกระบวนการ โดยที่ตัวแปรการพัฒนา มนุษย์ในระดับทีมหรือกลุ่ม และระดับผู้นำ พบว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนตัวแปรการพัฒนาบุคคล ตัวแปรการพัฒนาองค์กร การจัดการการ เปลี่ยนแปลง การสื่อสาร และการฝึกอบรมและการเรียนรู้ พบว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้ โดยที่หน่วยงานภาครัฐเห็นว่าตัวแปรดังกล่าวส่งผลกระทบต่อ การ จัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ /เอกชนทุกตัวแปร ทั้งนี้ เนื่องจาก

สภาพแวดล้อมภายนอก (Context) ในเรื่องการปฏิรูประบบบริหารราชการภาครัฐอันเนื่องมาจากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 มาตรา 11 ที่กำหนดให้ส่วนราชการทุกแห่ง จะต้องมีการพัฒนาองค์กรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยมีกระบวนการที่สำคัญ ต้องผ่านการประเมินในปีงบประมาณ 2550 หกตัวชี้วัด คือ ตัวชี้วัดที่ 12 คือ การจัดการความรู้ ตัวชี้วัดที่ 13 คือ การจัดการทุนด้านมนุษย์ ตัวชี้วัดที่ 14 คือ การจัดการสารสนเทศ ตัวชี้วัดที่ 15 คือ การพัฒนากฎหมาย ตัวชี้วัดที่ 16 คือ การบริหารจัดการองค์กร และตัวชี้วัดที่ 17 คือ การบริหารความเสี่ยง และโดยเฉพาะอย่างยิ่งตัวชี้วัดที่ 12 ที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้

จิราติ ตั้งคุปตานนท์ (2546 : 80) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กรก่อสร้างซึ่งองค์กรที่ได้เข้าไปศึกษาเป็นองค์กรที่ทำธุรกิจเกี่ยวกับวัสดุที่ใช้ในงานก่อสร้าง พบว่าอุปสรรคสำคัญที่ทำให้การบริหารความรู้ไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควรนั้น มาจากการที่พนักงานขาดความเข้าใจในการบริหารจัดการ ความรู้ และเนื่องจากบุคลากรในองค์กรไม่ได้นำผลลัพธ์จากการวิจัยไปใช้ปฏิบัติจริง ทำให้ไม่สามารถวัดประสิทธิภาพของขั้นตอนในการระบุและดึงความรู้ อีกทั้งวัฒนธรรมและขนาดขององค์กร เป็นปัจจัยที่สำคัญในการประสบผลสำเร็จในการบริหารความรู้

โหมยิต เสตะจิต (2549: 106-108) ได้ศึกษาสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 และเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกตามตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ในภาพรวม 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับดังนี้ ด้านการแปรรูปองค์กรด้านพลวัตการเรียนรู้การปฏิบัติงาน ด้านการให้อำนาจ ด้านการจัดการความรู้ ด้านการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ และเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ในภาพรวม 5 ด้าน แตกต่างกัน ด้านการแปรรูปองค์กร ด้านการให้อำนาจ และด้านการจัดการความรู้ ส่วนด้านการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ไม่แตกต่างกัน จำแนกตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานไม่แตกต่างกัน

**กรอบแนวคิดการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในองค์กร
ยุทธการ**

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้การผสมผสานตัวแบบในการจัดการความรู้ของนักวิชาการหลายคน ประกอบด้วยแนวคิดของนักวิชาการจากต่างประเทศ ได้แก่ ตัวแบบการจัดการความรู้ของ

Michael J. Marquardt, Jay Liebowitz และ บริษัท Xerox Corporation ร่วมกับแนวคิดของนักวิชาการจากในประเทศ ได้แก่ ตัวแบบการจัดการความรู้ของ ดร. ประพนธ์ ผาสุกข์ยึด และ ศ.นพ. วิจารณ์ พานิช จนได้เป็นตัวแบบที่ผู้ศึกษาคิดว่าสามารถใช้เป็นหลักการ แนวคิด และกระบวนการจัดการความรู้ สำหรับนำมาประยุกต์ใช้ในกองเรือยุทธการ ได้ จึงนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดการวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วย (1) การวางแผนการจัดการความรู้ (2) การระบอบองค์ความรู้ (3) การค้นหาความรู้ (4) การสร้างและพัฒนาความรู้ (5) การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ (6) การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ และ (7) การประเมินผลในการจัดการความรู้ ดังแสดงในตารางที่ 2.2

ผู้วิจัยได้นำตัวแบบดังกล่าวมาทำการวิเคราะห์ โดยการเปรียบเทียบกับบริบทของ กองเรือยุทธการ จากการทบทวนวรรณกรรม มที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงได้ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ ซึ่งถือว่าเป็นตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย (1) การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร (2) การจัดโครงสร้างการบังคับบัญชา (3) การมีทักษะและความรู้ของบุคคลในองค์กร (4) ความร่วมมือจากทุกระดับในองค์กร (5) การประสานงานและการสื่อสาร (6) บรรยากาศในองค์กร (7) กระบวนการจัดการความรู้ (8) การให้รางวัลและการจูงใจ (9) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (10) กลยุทธ์เชิงข้อบังคับ (11) รูปแบบการทำงานในหน้าที่ (12) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และ (13) ทรัพยากรและงบประมาณ และกำหนดให้ การจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ เป็นตัวแปรตาม ดังแสดงในภาพที่ 2.6

ตารางที่ 2.1 กรอบแนวคิด ในส่วนของ กระบวนการจัดการความรู้

| กระบวนการ | กรอบแนวคิดในการวิจัย | กรอบแนวคิดดั้งเดิม ที่สนับสนุน กรอบแนวคิดในการวิจัย | | | | |
|-----------|----------------------------------|---|---|---|-------------------------------|--|
| | | Michael J. Marquardt | บริษัท Xerox Corporation | Jay Liebowitz | ดร. ประพนธ์ ผาสุกขิต | ศ.นพ. วิจารณ์ พานิช |
| 1. | - การวางแผนการจัดการความรู้ | | - การจัดการการเปลี่ยนแปลง - การสื่อสาร - กระบวนการและเครื่องมือ | | - วิสัยทัศน์การจัดการความรู้ | |
| 2. | - การระบอบความรู้ | | | - การบ่งชี้ความรู้ | | - การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็น |
| 3. | - การค้นหาความรู้ | - การแสวงหาความรู้ | | - การสร้างและแสวงหาความรู้ | - กิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ | - การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ |
| 4. | - การสร้างและพัฒนาความรู้ | - การสร้างความรู้ | - การฝึกอบรมและการเรียนรู้ | - การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ | | - การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือสร้างความรู้ - แลกเปลี่ยนเรียนรู้ |
| 5. | - การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ | - การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ | | - การประมวลและกลั่นกรองความรู้ - การจัดความรู้ให้เป็นระบบ - การเข้าถึงความรู้ | - การจัดเก็บความรู้ | - การจัดบันทึกความรู้ |
| 6. | - การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ | - การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ | | | | - การประยุกต์ใช้ความรู้ |
| 7. | - การประเมินผลในการจัดการความรู้ | | - การวัดผล - การชมเชยและให้รางวัล | | | |

ที่มา พงศ์กสิณ เกื้อทอง (2550)

ภาพที่ 2.6 กรอบแนวคิดในส่วนของกระบวนการจัดการความรู้



ภาพที่ 2.7 กรอบแนวคิดในส่วนของ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ
 หมายเหตุ : พงศ์กัณิน เคลือบทอง (2550)

5. การเสริมสร้างให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพอากาศ

5.1 วัตถุประสงค์

เพื่อให้กองทัพอากาศเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ยั่งยืน มุ่งสู่สังคมฐานความรู้ (Knowledge based Society)

5.2 กลยุทธ์ย่อย

5.2.1 ส่งเสริมและพัฒนาหน่วยงานและกำลังพลทุกระดับ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ผ่านการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management)

5.2.2 ส่งเสริมและพัฒนาหน่วยงาน และกำลังพลทุกระดับ โดยให้จัดทำคลังข้อมูลฐานความรู้ และนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างเครือข่ายแห่งการเรียนรู้

5.2.3 ปลุกฝังและส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง และพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวก และเครือข่าย ฐานข้อมูลความรู้ ให้เพียงพอและสะดวกต่อการเข้าถึงของหน่วยงานและกำลังพลทุกระดับ

5.2.4 สร้างเครือข่ายการจัดการความรู้และเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญ ตลอดจนส่งเสริมการทำงานเป็นทีม (Team work) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนรู้และการถ่ายทอดความรู้ระหว่างทีมงาน

5.2.5 ส่งเสริมและการพัฒนาระบบงานของกองทัพอากาศให้มีมาตรฐานอย่างเป็นระบบ โดยยึดหลักที่ระบบการปฏิบัติงานมากกว่าตัวบุคคล

6. กลยุทธ์สำหรับการจัดการความรู้

การสร้างองค์ความรู้ที่ประสบความสำเร็จต้องมีความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ทางธุรกิจและกลยุทธ์ด้านการบริหารความรู้ กลยุทธ์ด้านการบริหารความรู้ที่ได้ผลดี งามมีความสมดุลที่เหมาะสมของเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ระบบการให้รางวัล และจุดเน้นทางธุรกิจที่สมบูรณ์แบบในกลยุทธ์ทางธุรกิจ ในการบริหารความรู้มีแนวคิดพื้นฐาน 2 ประการ ที่องค์กรต้องนำไปปรับใช้ ได้แก่

1. Codification (การประมวลผล) : องค์การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการประมวลหรือจัดหมวดหมู่กลยุทธ์ทางการลงทุนที่มีอยู่เป็นจำนวนมาก เพื่อที่จะเก็บรักษาพัฒนาและเผยแพร่เอกสารทางอิเล็กทรอนิกส์ที่จัดเป็นหมวดหมู่ รวมทั้งอนุญาตให้นำความรู้กลับมาใช้อีกครั้งร่วมกับเป้าหมายของบุคคลที่เกี่ยวข้องซึ่งสามารถนำความรู้มาใช้ใหม่ได้

2. Personalization (การทำให้เป็นลักษณะส่วนตัว) : องค์กรสามารถใช้ความคิดนี้เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาเครือข่ายที่เชื่อมโยงกับบุคคลที่จะนำไปสู่การแบ่งปันข้อมูล ซึ่งเป้าหมายคือการสนับสนุนให้เกิดการสนทนาและการแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นนัย

การเลือกใช้แนวคิดนี้นั้น องค์กรควรคำนึงถึงความสอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ และไม่มีแนวคิดอันใดถูกต้องอย่างแท้จริง ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่มักจะใช้ทั้งคู่โดยผสมผสานกัน

การออกแบบโครงสร้างพื้นฐานการบริหารความรู้

ในขั้นตอนนี้ ก่อนที่องค์กรจะกำหนดประเภทของเทคโนโลยีและเครื่องมือที่จะใช้สำหรับระบบบริหารความรู้ องค์กรต้องตอบคำถามเหล่านี้ก่อน

1. เทคโนโลยีที่จำเป็นต้องมี ควรมีลักษณะต่อไปนี้

1.1 ช่วยบุคคลในการสร้างสรรค์และแสวงหาความรู้ โดยการมีปฏิสัมพันธ์การบันทึกความล้มเหลวและความสำเร็จด้านการจัดการเอกสาร

1.2 ส่งเสริม ความพยายามในการเปลี่ยนความรู้ที่เป็นนัยให้กลายเป็นความรู้ที่ชัดเจน

1.3 จำแนกแยกแยะและจัดอุปสรรคเพื่อก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดและการถ่ายโอนทักษะ

1.4 การส่งเสริมให้เกิดการนำความรู้ที่ถูกต้องไปสู่บุคคลที่ถูกต้องในเวลาที่ถูกต้อง

1.5 ช่วยในการสร้างดัชนี การคัดแยก การจำแนกประเภท การรวบรวม การสังเคราะห์ การจัดหมวดหมู่ และการจัดการความรู้

1.6 ทำให้เกิดการบรรจุหีบห่อ การจัดส่ง และการจัดเก็บความรู้

1.7 ส่งเสริมการติดต่อสื่อสาร และการสร้างเครือข่ายในหมู่พนักงาน

1.8 ช่วยวิเคราะห์ข้อมูลในลักษณะมีเงื่อนไข

2. เครื่องมือที่ใช้ในการแบ่งปันความรู้

องค์กรต้องพิจารณาว่าควรเป็นสื่อระหว่าง Web – Based หรือ Lotus Notes-Based ซึ่ง Tiwana คิดว่าควรใช้ Web – Based เพราะมีความเป็นสากลมากกว่า

3. เครื่องมือและเทคโนโลยีที่ต้องขยายออกไปในระบบการบริหารความรู้ เพื่อช่วยบุคคลในการค้นหา สรุป ตีความและวิเคราะห์ข้อมูล ตัวอย่างเช่น

3.1 ปัญญาประดิษฐ์

3.2 การเจาะข้อมูล

3.3 เครือข่ายกลาง

3.4 ระบบกฎเกณฑ์และเหตุผลแบบเชี่ยวชาญ

3.5 การให้เหตุผลแบบกรณีศึกษา

3.6 Data Warehouses

4. ระดับรายละเอียดของความรู้ที่ระบบการบริหารความรู้ต้องยึดถือไว้

ระบบการบริหารความรู้มีความแตกต่างกันในการเก็บรายละเอียดของข้อมูล ซึ่งขึ้นอยู่กับขั้นตอนของแต่ละบุคคลหรือกิจกรรมแต่ละประเภท

5. การผสมผสานส่วนประกอบในการค้นหา การสร้างดัชนี และการสืบค้นข้อมูลลงในระบบบริหารความรู้

ระบบการสร้างดัชนีและการสืบค้นข้อมูลสามารถช่วยให้บริการค้นหาความรู้ที่สัมพันธ์กันในระบบบริหารความรู้ ซึ่งรูปแบบของการค้นหาที่มีอยู่ประกอบด้วย

5.1 การค้นหาแบบ Meta

5.2 การค้นหาแบบโครงสร้างลำดับชั้น

5.3 การค้นหาแบบเนื้อหา

6. คุณลักษณะของความรู้ที่จะใช้ในการจำแนกแยกแยะวัตถุทางความรู้ ตัวอย่างเช่น

6.1 คุณลักษณะด้านกิจกรรม เช่น การตรวจสอบ การควบคุมคุณภาพ

6.2 คุณลักษณะด้านรูปแบบ เช่น เอกสาร อิเล็กทรอนิกส์ เครื่องบ่งชี้

6.3 คุณลักษณะด้านประเภท เช่น กระบวนการ คำแนะนำ คู่มือรายงานการ

ปฏิบัติงานที่ดีที่สุด รายงานความล้มเหลวหรือความสำเร็จ

6.4 คุณลักษณะด้านผลิตภัณฑ์หรือบริการ

การตรวจสอบสินทรัพย์และระบบความรู้ที่มีอยู่

เป้าหมายของการตรวจสอบความรู้ คือ เพื่อประเมินความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร และกำหนดหรือพิจารณาจุดเน้นของกิจกรรมในการบริหารความรู้ เพื่อที่จะให้การตรวจสอบประสบความสำเร็จขององค์กร ควรรวบรวมทีมตรวจสอบ ซึ่งประกอบด้วยผู้กำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ผู้บริหารระดับสูง เจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงิน ผู้จัดการด้านทรัพยากรบุคคล ฝ่ายการตลาด ผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและผู้จัดการด้านความรู้ (Chief Knowledge Officer : CKO) ท่วมกลางสิ่งต่างๆ ทีมตรวจสอบควรจำแนกแยกแยะแหล่งความรู้ที่สำคัญที่สุดที่องค์กรควรมี โดยการตอบคำถามเหล่านี้

1. จะทำอย่างไรให้การสะสมแหล่งความรู้เพิ่มขึ้นหรือลดลง

2. จะทำอย่างไรเพื่อให้สามารถมั่นใจได้ว่าการสะสมความรู้จะเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

3. องค์กรสามารถใช้แหล่งความรู้ได้ดีที่สุดได้หรือไม่ การแข่งขันสามารถบำรุง

และทำให้ความรู้เติบโตก้าวหน้า โดยปราศจากการลอกเลียนแบบได้หรือไม่

4. มีความรู้ในลักษณะใดบ้าง ที่มีอิทธิพลต่อการแข่งขัน แต่องค์กรยังไม่มี
5. ความรู้สามารถหายไปหรือไม่
6. ความรู้ในลักษณะใด ที่ควรมีในปัจจุบันเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ การให้บริการหรือ

กระบวนการทำงาน

นอกจากนี้ทีมตรวจสอบควรกำหนดกลยุทธ์และตำแหน่งทางการแข่งขันขององค์กร เพื่อติดตามการบริหารแหล่งความรู้ที่สำคัญ และจำแนกจุดเน้นที่สำคัญสำหรับความพยายามในการบริหารความรู้ ผลที่ได้จากทีมตรวจสอบความรู้ จะกลายเป็นตัวชี้้นำสำหรับการออกแบบทีมบริหารความรู้

การออกแบบทีมบริหารความรู้ ควรประกอบด้วยสิ่งเหล่านี้

1. ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านและผู้นำที่มีความสามารถระหว่างแผนก ซึ่งแต่ละคนมีความเชี่ยวชาญในสายงานหรือแผนกของตนเอง โดยเฉพาะรวมทั้งมีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีที่มีอยู่
2. ผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่ในองค์กร
3. ผู้เชี่ยวชาญและปรมาจารย์จากภายนอก ซึ่งเชี่ยวชาญในขอบเขตที่นอกเหนือไปจากที่องค์กรมีหน้าที่ที่มีอยู่ โดยจะเกี่ยวข้องกับบุคคลที่อยู่ในงานที่แตกต่างกัน และสามารถเป็นผู้ตีความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านภูมิหลัง ทักษะ และความชำนาญ

4. ที่ปรึกษา ซึ่งเป็นบุคคลภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญพิเศษ แต่ควรรู้ใช้ให้น้อยที่สุด เพราะควรคำนึงถึงความเป็นไปได้ในการเปิดเผยสิ่งที่เป็นความลับ

5. ผู้จัดการระดับสูง ควรกระตือรือร้นที่จะมีส่วนร่วม เพราะการสนับสนุนจากผู้บริหาร จำเป็นต่อการมอบอำนาจ และการสนับสนุนความพยายามในการบริหารความรู้

การสร้างแผนงานบริหารความรู้อย่างละเอียด

ทีมบริหารความรู้ควรออกแบบระบบบริหารความรู้ใหม่ ที่ประกอบด้วยความเฉพาะเจาะจงในสิ่งเหล่านี้

1. คลังหรือแหล่งเก็บความรู้ซึ่งเป็นฐานข้อมูลที่ความรู้ถูกเก็บไว้ อาจมีเพียงหนึ่งหรือมากกว่าก็ได้ แต่ทั้งหมดต้องเชื่อมโยงกันอย่างมีเหตุผลในการเปิดเผยต่อผู้ใช้
2. นโยบายที่เห็นพ้องต้องกัน เพื่อเตรียมการให้ผู้ใช้สามารถเข้าถึงฐานข้อมูลความรู้ได้ และสนับสนุนให้เกิดการไหลเวียนของความรู้ ทีมงานต้องทำให้ผู้ใช้สามารถค้นหาสิ่งที่ต้องการจากฐานข้อมูลได้
3. เครือข่าย เป็นสิ่งที่สนับสนุน การติดต่อสื่อสารและการสนทนา ควรประกอบด้วย Hard Network เช่น Internet Extranet และ Sot Network เช่น Trade Net เป็นต้น

4. วัฒนธรรม ซึ่งเกี่ยวกับวิธีการที่จะกระตุ้นให้บุคคลใช้ระบบบริหารความรู้ และแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน

พัฒนาระบบบริหารความรู้

ขั้นนี้เป็นการนำแผนงานในขั้นที่ 6 มาประยุกต์ใช้ ซึ่งการสร้างระบบควรประกอบด้วย 7 ระดับ ดังนี้

1. ระดับที่เป็นจุดเชื่อมต่อ ระดับบนสุด จะเชื่อมบุคคลเข้ากับระบบการบริหารความรู้ เพื่อสร้าง อธิบาย ใช้ประโยชน์ สืบค้น และแบ่งปันความรู้ ระดับนี้เป็นส่วนของระบบที่ผู้ใช้เห็น และทำงานด้วยได้ สำหรับหลายองค์การระดับนี้คือ Home Page ที่ผู้ใช้สามารถเข้าถึงได้โดยใช้ Intranet

2. ระดับที่เข้าถึงได้และทำให้เกิดผล เป็นระดับที่ผู้ใช้ที่ชอบด้วยกฎหมายสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ จึงเป็นการเตรียมการเกี่ยวกับความปลอดภัยเพื่อป้องกันการเข้าถึงที่ไม่ได้รับอนุญาต

3. ระดับการถ่วงรองความร่วมมือและความสามารถในการเข้าใจ ประกอบด้วยเครื่องมือสำหรับความพอใจส่วนบุคคล การค้นหา การทำดัชนีและอื่นๆ

4. ระดับการใช้ประโยชน์ ประกอบด้วยแหล่งค้นหาทักษะ สมุดหน้าเหลือง เครื่องมือในการทำงานร่วมกัน

5. ระดับการลำเลียงหรือนำส่ง ประกอบด้วยเทคโนโลยีสำหรับการเชื่อมต่อ ICP/TP, Web Servers, POP₃ / SMTP หรือ Mail Servers เป็นต้น

6. ระดับการบูรณาการสิ่งที่ได้รับมา เป็นระดับการผสม Mainframe หรือระบบคอมพิวเตอร์ที่ใช้อยู่เป็นประจำซึ่งเก่าแล้ว เข้ากับ Middle ware ซึ่งเป็นความเชื่อมต่อระหว่างการจัดเก็บข้อมูลเก่าและใหม่

7. ระดับคลังจัดเก็บ ประกอบด้วยฐานข้อมูลปฏิบัติการ ห้องเก็บ Web – Forum ข้อมูลเก่า ห้องเก็บเอกสารสิ่งสำคัญและฐานข้อมูลอื่นๆ ที่แสดงให้เห็นรากฐานของระบบการบริหารความรู้ รูปแบบแรกเริ่มและการนำไปใช้งาน

องค์การควรสร้างรูปแบบแรกเริ่ม เพื่อทำการทดสอบและเพิ่มการถ่วงรองการออกแบบระบบการบริหารความรู้ Tiwana ได้เสนอ “RDI : Result - Driven Incrementalism” ซึ่งเป็นกลยุทธ์เกี่ยวกับการนำไปใช้ที่เน้นผลลัพธ์ โดยอ้างถึงสิ่งสำคัญ 5 ประการซึ่งจะทำให้ RDI ทำงานได้แก่

1. การสนับสนุนการอภิปรายเกี่ยวกับการเน้นวัตถุประสงค์ โดยใช้เป้าหมายด้านผลลัพธ์ทางธุรกิจและเป้าหมายสุดท้าย เป็นแรงผลักดันให้เกิดการตัดสินใจในทุกส่วนของกระบวนการนำไปใช้

2. การเน้นผลลัพธ์ที่เพิ่มขึ้นแต่เป็นอิสระ โดยแบ่งการนำไปใช้ให้เป็นลำดับที่มีลักษณะเพิ่มขึ้นแต่ไม่คาบเกี่ยวกัน จะทำให้ผลประโยชน์ของธุรกิจสามารถวัดและปรับปรุงได้

3. Software และมาตรฐานขององค์การที่ขยายออกอย่างชัดเจนในแต่ละชั้น การเพิ่มแต่ละครั้ง ต้องทำให้สิ่งที่ต้องการทุกอย่างบรรลุผลเพื่อผลิตส่วนย่อยของผลลัพธ์ที่ต้องการ นั่นคือ การทำงานของ Software ต้องประกอบด้วยเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น ในเรื่องนโยบาย กระบวนการและมาตรการที่จำเป็น

4. แผนการที่จริงจังเกี่ยวกับการนำไปปฏิบัติ การเพิ่มขึ้น แต่ละครั้งต้องวางแผนเกี่ยวกับวิธีการที่สามารถนำไปใช้ได้ภายในกรอบเวลาที่จำกัด ซึ่งขึ้นอยู่กับความซับซ้อนทั้งหมดของโครงการบริหารความรู้

5. การติดตามผล เกี่ยวกับการเน้นผลลัพธ์ ผลของการเพิ่มขึ้นแต่ละครั้ง ต้องเป็นพื้นฐานสำหรับการจัดการและปรับข้อบกพร่องทางศักยภาพของการเพิ่มขึ้นที่จะตามมา

การจัดการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมและโครงสร้างการให้รางวัล

การบริหารความรู้ที่ประสบผลสำเร็จต้องอาศัยมากกว่าเทคโนโลยี องค์การต้องใช้การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและโครงสร้างการให้รางวัลที่ผลักดันการทำงานในองค์การส่วนใหญ่ รวมทั้งต้องทำให้พนักงานเกิดความสนใจและเต็มใจด้วย

การประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลจากการลงทุน และการถ่วงรอร่องระบบการบริหารความรู้

องค์การควรมีระบบการประเมินผลของการบริหารความรู้ โดยตระหนักถึงความยากลำบากในการประเมินค่าความรู้ซึ่งอาจทำได้ดังนี้

1. แ่งมุมด้านการเงิน โดยพิจารณาความสมดุลของผลด้านการเงินจากการลงทุนในการบริหารความรู้

2. แ่งมุมด้านต้นทุนทางบุคลากร โดยพิจารณาผลการปฏิบัติงาน และการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน

3. แ่งมุมด้านต้นทุนทางลูกค้า โดยพิจารณาผลเกี่ยวกับการปรับปรุงความสัมพันธ์กับลูกค้า การเพิ่มโอกาสและเพิ่มลูกค้าใหม่ผ่านการบริหารความรู้

4. แ่งมุมด้านต้นทุนขององค์การ โดยพิจารณาการพัฒนาาระบบและความสามารถพิเศษในการผลิตคิดค้นผ่านการบริหารความรู้

องค์การแคร่ประเทศไทย / มูลนิธิรักษ์ไทย

ความเป็นมา

องค์การแคร่เกิดขึ้นในปี พ .ศ. 2489 หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 โดยการรวมตัวของ ประเทศพัฒนาแล้ว ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยเหลือและบรรเทาทุกข์แก่ผู้คนที่ประสบภัยสงคราม โดยการจัดส่งกล่องช่วยเหลือ ซึ่งประกอบด้วยเสื้อผ้า อาหาร และสิ่งยังชีพ ในประเทศแถบยุโรป และเอเชียกว่า 48 ล้านคน ในประเทศกำลังพัฒนามากว่า 63 ประเทศ ปัจจุบันนี้ เป็นเวลากว่า 55 ปี แล้วที่องค์การแคร่มีฐานะเป็นองค์กรระหว่างประเทศด้านการบรรเทาทุกข์และการพัฒนา ซึ่งมี เครือข่ายครอบคลุมกว่า 74 ประเทศทั่วโลก ด้วยเจตนารมณ์อันมุ่งมั่นที่จะช่วยเหลือและสร้าง โอกาสแก่ผู้ด้อยโอกาสและยากไร้ทั่วโลกให้คลายความทุกข์ยาก สามารถแก้ไขปัญหา เสริม พื้นฐานให้สามารถพึ่งพาตนเองได้และอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข

ในประเทศไทยองค์การแคร่เริ่มดำเนินการเมื่อปี พ .ศ. 2522 เพื่อช่วยเหลือผู้อพยพชาว อินโดจีนตามแนวชายแดนไทย – กัมพูชา และต่อมาได้ขยายงานพัฒนาสู่ชุมชนยากไร้ โดยให้ความ ช่วยเหลือด้านการศึกษา การพัฒนาอาชีพส่งเสริมรายได้ในครัวเรือน การรักษาแหล่งน้ำและ ทรัพยากรธรรมชาติ ตลอดจนการรณรงค์ป้องกันและการสร้างความเข้าใจในเอดส์ และด้วยการ สนับสนุนจากองค์การแคร่ เพื่อสานต่อเจตนารมณ์ในการช่วยเหลือมนุษยชนในประเทศไทย “มูลนิธิรักษ์ไทย” จึงได้ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ .ศ. 2540 เพื่อเป็นองค์กรเอกชนท้องถิ่นที่เข้าใจปัญหาและ ใกล้ชิดกับเหตุการณ์มากขึ้น สามารถพัฒนาและแก้ไขปัญหามุมชนได้อย่างรวดเร็วและ ละมี ประสิทธิภาพสูงขึ้น ทั้งนี้ “องค์การแคร่ประเทศไทย /มูลนิธิรักษ์ไทย” ยังคงยึดมั่นในเจตนารมณ์ ของการพัฒนาชุมชนด้อยโอกาสแบบยั่งยืน โดยการช่วยเหลือผู้ยากไร้ให้มีความรู้และสามารถ พึ่งพาตนเองได้

ในปัจจุบันองค์การมีภารกิจหลักเกี่ยวกับงานด้านการพัฒนา ซึ่งมีลักษณะเป็นการ พัฒนาแบบบริหาร โครงการ งานที่สำคัญประกอบไปด้วย 4 ส่วน คือ ด้านทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อมด้านการศึกษา ด้านการสร้างอาชีพ และด้าน โรคเอดส์พนักงานขององค์การมีทั้งหมด ประมาณ 140 คน ซึ่งจะปฏิบัติงานกระจายไปอยู่ตามสำนักงานของโครงการที่รับผิดชอบ พนักงานส่วนใหญ่จบการศึกษาด้านสังคมศาสตร์ และการพัฒนาชุมชน ส่วนทักษะที่จำเป็น สำหรับการปฏิบัติงานในองค์การ คือ ทักษะด้านการทำงานชุมชนที่สามารถเข้าถึงชุมชนได้ และ ทักษะเกี่ยวกับการบริหารองค์การ แผนงานโครงการ การควบคุม งบประมาณ และการวาง ยุทธศาสตร์ของแต่ละวัน ทั้งนี้พนักงานส่วนใหญ่จะเข้ามาเรียนรู้จากการปฏิบัติงานโดยตรง เพราะ ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานไม่ได้มีเทคนิคหรือวิธีการที่เฉพาะเจาะจง พนักงานต้องเรียนรู้เพื่อ เข้าไปทำงานในโครงการ

การบริหารความรู้ในองค์กร

แนวคิดการบริหารความรู้ขององค์กรประกอบด้วย 2 ส่วน ส่วนแรกคือ ส่วนขององค์กรแคร้นานาชาติที่มีสำนักงานรวมกันหลายประเทศ ซึ่งในส่วนนี้มีกา รแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้กันค่อนข้างมาก อีกส่วนหนึ่ง คือ องค์กรแคร้ในประเทศไทย ซึ่งผู้บริหารตระหนักว่ามีปัญหาในการบริหารความรู้ กล่าวคือ โครงการด้านการพัฒนาที่ ทำมาตั้งแต่อดีต มักจะต้องเริ่มต้นใหม่ เมื่อโครงการเดิมจบสิ้นลง ซึ่งเกิดความไม่ต่อเนื่องของการปฏิบัติงาน เพราะองค์กรไม่สามารถเก็บความรู้เอาไว้ได้ อาจเนื่องมาจากองค์กรมีหน้าที่เป็นนักปฏิบัติ ไม่ได้มีหน้าที่เก็บสะสมความรู้ เมื่อปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละโครงการเสร็จสิ้นลง จะเริ่มต้นโครงการใหม่ นอกจากนี้องค์กรยังต้อง พึ่งพาผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งอาจมาจากสำนักงานในต่างประเทศ และเมื่อโครงการเสร็จสิ้นลงผู้เชี่ยวชาญก็ออกไป แต่เมื่อเริ่มโครงการใหม่ก็ต้องพึ่งพาอีก ในระยะเวลาต่อมาผู้บริหารได้ริเริ่มการสร้างคุณค่าให้กับองค์กร โดยการหาแก่นแท้และตัวตนที่แท้จริง ด้วยการสะสมความรู้เพื่อไม่ต้องเริ่มต้นใหม่และประหยัดเวลาในการปฏิบัติงาน การส่งเสริมให้เกิดการเผยแพร่ความรู้ระหว่างพนักงานซึ่งมีจำนวนไม่มาก (Knowledge Transfer and Utilization) รวมทั้งการเพิ่มหรือต่อยอดความรู้ที่มีอยู่ ดังนั้น แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารความรู้จึงถูกนำมาใช้ในการสร้างคุณค่าให้กับองค์กร

ผู้บริหารขององค์กรแคร้ประเทศไทย เชื่อว่าถ้ามีการสะสมความรู้ การปฏิบัติงานจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น ต้นทุนต่อหน่วยจะลดลง แต่ถ้าจะให้เกิดผลสำเร็จตลอด โดยสร้างให้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร และต้องกระตุ้นอย่างต่อเนื่องและจริงจัง เนื่องจากการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรและพนักงานจะต้องเข้มแข็งและพัฒนาไปพร้อมกัน สำหรับการบริหารความรู้ขององค์กรแคร้นั้น ไม่มีการกำหนดแผนกหรือผู้รับผิดชอบโดยตรง เพราะผู้บริหารเชื่อว่า จะไม่เกิดความกลมกลืนระหว่างนักคิดและนักปฏิบัติ ผู้บริหารจึงกำหนดเป็นนโยบายอย่างชัดเจน ในแผน 5 ปี ให้ผู้ปฏิบัติงานลงมือปฏิบัติงานเอง แต่พยายามสลายความเป็นนักปฏิบัติลง โดยจัดตั้ง “คณะทำงานตามความสามารถหลัก ” เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างพนักงาน (Knowledge Acquisition and Creation) คณะทำงานมีประมาณ 5 – 6 คณะ แต่ละคณะประกอบด้วยสมาชิกประมาณ 15 – 20 คน จากส่วนงาน (Sector) ต่างๆ ขององค์กรผสมผสานกัน เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงและการข้ามส่วนงาน ทั้งนี้พนักงานเกือบทุกคนมีโอกาสได้เข้าร่วมในคณะทำงาน โดยที่พนักงาน 1 คน สามารถสังกัดคณะทำงานได้ 2 คณะ หน้าที่ของคณะทำงานประกอบด้วยการพัฒนาตนเอง และการถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้อื่น เพื่อกระจายความรู้ไหลเวียนในองค์กร (Knowledge Transfer and Utilization) องค์กรจะกำหนดประเด็นให้คณะทำงานศึกษาโดยที่พนักงานต้องหาเป้าหมายในงาน ต้องรับผิดชอบและเป็นเจ้าของงานในคณะทำงานเอง เพื่อสร้าง

ให้เกิดการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน นอกจากนี้องค์การมีจุดมุ่งหมายให้
 คณะทำงานได้พัฒนาตนเอง เพื่อเป็นผู้เชี่ยวชาญ และทำให้คนภายนอกทราบถึงเอกลักษณ์งานของ
 องค์การด้วย โดยเปิดโอกาสและกระตุ้นให้กำหนดประเด็นในการศึกษาเอง

หลักการสำคัญของการปฏิบัติงานในคณะทำงาน คือ ความเชื่อมั่นในความสามารถ
 ของพนักงาน และการมีสถานะที่เท่าเทียมกันของพนักงานแต่ละคน กล่าวคือ พนักงานทุกคน
 สามารถแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์กันได้ นอกจากนี้ คณะทำงาน ต้องเรียนรู้จากการ
 ปฏิบัติงานจริง ซึ่งองค์การได้สนับสนุน โดยจัดให้มีเวทีสำหรับแสดงความคิดเห็นตลอดเวลาเพื่อ
 ผลานการเรียนรู้ของแต่ละกลุ่ม (Knowledge Acquisition) ในที่สุดผลงานที่เกิดขึ้นจากคณะทำงาน
 ต่างๆ คือ “เอกสาร หลักสูตร หรือคู่มือ ” ที่เกี่ยวข้องและเป็นแนว ทางสำหรับการปฏิบัติงาน ซึ่ง
 เปรียบได้กับความรู้ที่มีการบันทึกไว้อย่างเป็นระบบ (Knowledge Storage and Retrieval)

ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาการบริหารความรู้ขององค์การแคร์ เป็นการเคลื่อนไหวทั้ง
 องค์การ โดยผู้บริหารเน้นให้ทีมงานในลักษณะการวิเคราะห์มากขึ้น ซึ่งเริ่มต้นจากการวิเคราะห์
 ปัญหาและไปศึกษาเพื่อเขียนโครงการเอง โดยพึ่งผู้เชี่ยวชาญน้อยลง ผลที่ปรากฏ คือ จากที่
 พนักงานเป็นนักปฏิบัติและปฏิบัติงานของตัวเองเป็นหลัก พนักงานจะหันมาทำงานวิจัยและคิด
 สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ มากขึ้น มีความสนใจเข้าร่วมคณะทำงานเพื่อปฏิบัติ งานข้ามส่วนงานและ
 แลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่น (Knowledge Transfer and Utilization) รวมทั้งเกิดความกระตือรือร้นใน
 การบันทึกสิ่งที่ตนเองคิดออกมา

การบันทึกข้อมูลเพื่อนำมาเก็บสะสมเป็นความรู้ (Knowledge Storage) ไม่ได้ทำใน
 ลักษณะฐานข้อมูล (Database) แต่จะบันทึกเป็นคู่มือการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นข้อมูลของแต่ละงาน
 ซึ่งพนักงานต้องทบทวนการทำงานของตนเองอยู่เสมอ คู่มือที่เกิดขึ้นเป็นผลมาจากการคิดวิเคราะห์
 การแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ และประสบการณ์ของคณะทำงาน ผู้เชี่ยวชาญและกลุ่มเป้าหมาย
 นอกจากนี้ คู่มือยังสามารถปรับปรุงและแก้ไขได้เพื่อให้มีความทันสมัย โดยให้พนักงานที่ไม่เห็น
 ด้วยนำสิ่งใหม่ที่ตนเองคิดได้มาปรับปรุงสิ่งที่มียู่

สำหรับช่องทางไปสู่ความรู้ (Knowledge Retrieval) นั้น องค์การยังไม่ได้จัดทำเป็น
 เอกสารอย่างชัดเจน พนักงานที่ต้องการค้นหาความรู้ใน เรื่องใดจะเริ่มค้น ผ่านการปรึกษาหารือ
 การประชุม การอบรมให้งาน และการพัฒนาทักษะเจ้าหน้าที่ซึ่งเกิดขึ้นในแต่ละส่วนงาน

องค์การให้ความสำคัญกับการประเมินและติดตามผล เพราะเชื่อว่าเป็นการสะสม
 ความรู้อย่างเป็นระบบ โดยองค์การได้จัดตั้ง “คณะประสานงานโครงการ ” ที่มาจากคณะทำงาน
 ทั้งหมดเป็นผู้รับผิดชอบ ซึ่งจะมีการประชุมทุก 6 เดือน เพื่อเป็นเวทีในการเล่าสู่กันฟังของ

คณะทำงานและคณะกรรมการ โดยจะมีการนำเสนอผลงานและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน (Knowledge Transfer and Utilization)

ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการบริหารความรู้ คือ ความจำกัดด้านเวลาเนื่องจากพนักงานทุกคนมีหน้าที่ต้องรับผิดชอบงานประจำของตนเอง อาจทำให้ไม่สามารถร่วมงานกับคณะทำงานได้อย่างเต็มที่ อีกประการหนึ่ง คือ การให้ความสำคัญของผู้บริหาร เพราะผู้บริหารบางคนไม่มั่นใจในผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งไม่สามารถเห็นได้ชัดเจนในระยะเวลาอันสั้น รวมทั้งกังวลว่าอาจทำให้งานประจำบกพร่อง

ในอนาคตองค์การยังคงมุ่งเน้นให้มีการบริหารความรู้อย่างต่อเนื่อง โดยมีหลักการสำคัญ คือ การส่งเสริมให้เกิดความรู้ที่มาจากภาวะวิเคราะหข์ของพนักงาน การบันทึกข้อมูลในระดับที่เป็นความรู้ เช่น คู่มือ รายงานเชิงวิเคราะห์ งานวิจัย เป็นต้น เพื่อเป็นแนวทางสำหรับพนักงานที่เข้ามาทีหลัง และการถ่ายทอดความรู้ให้แพร่กระจายทั่วทั้งองค์การ เพื่อให้พนักงานได้รับการพัฒนาและเกิดการพัฒนาในส่วนขององค์ความรู้ด้วยตนเอง นอกจากนี้ องค์การยังมีเป้าหมายที่จะถ่ายทอดความรู้ไปสู่ภายนอกองค์การด้วย เพราะเชื่อว่าองค์การที่มีคุณค่า คือ องค์การที่มีความรู้ และสามารถถ่ายทอดสู่สังคมหรือภายนอกได้ ทั้งนี้ ผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่นและให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างบรรยากาศและเปิดโอกาสให้พนักงานกล้าคิด กล้าพูด และสร้างสรรค์ผลงานได้อย่างเต็มที่ เพื่อผลงานที่ดีขึ้น และความอยู่รอดขององค์การ

Unocal Thailand

ความเป็นมา

บริษัทยูโนแคลคอร์ปอเรชั่น ดำเนินธุรกิจสำรวจและผลิตน้ำมันและก๊าซธรรมชาติที่ใหญ่ที่สุดแห่งหนึ่งของโลก บริษัทมุ่งมั่นที่จะก้าวสู่ความเป็นผู้นำของโลกในฐานะผู้พัฒนาแหล่งพัฒนาเพื่อเพิ่มคุณภาพชีวิตของประชากรทั่วโลก ด้วยการพัฒนาแหล่งทรัพยากรพลังงาน โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้า และโครงการวางท่อก๊าซในภูมิภาคเอเชีย อเมริกาเหนือ และอเมริกาใต้ อีกทั้งยังทำการผลิต และจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ปิโตรเคมีและแร่ธาตุเฉพาะต่างๆ ใน การดำเนินการธุรกิจในประเทศต่างๆ ทั่วโลก ยูโนแคลตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม และการพัฒนาคุณภาพชีวิตในท้องถิ่น บริษัทยูโนแคลคอร์ปอเรชั่นมีพนักงานมากกว่า 7,600 คนทั่วโลก โดยมีสำนักงานใหญ่อยู่ที่เมืองเอลเซกุนโด รัฐแคลิฟอร์เนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา

ในปี พ.ศ. 2505 บริษัทยูโนแคลคอร์ปอเรชั่น จำกัด เป็นบริษัทแรกที่เริ่มบุกเบิกการสำรวจ และพัฒนาแหล่งพลังงานในประเทศไทย ยูโนแคลเป็นผู้ค้นพบแหล่งก๊าซธรรมชาติ “เอราวัณ” ในอ่าวไทย ซึ่งเป็นแหล่งก๊าซธรรมชาติเชิงพาณิชย์แห่งแรกของไทย และเริ่มผลิตก๊าซธรรมชาติตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2524 เป็นต้นมา การค้นพบแหล่งพลังงานก๊าซธรรมชาติในประเทศไทย

ทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้านเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมอย่างแท้จริง เกิดการขยายตัวของโรงงาน การสร้างงาน ความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี การถ่ายทอดเทคโนโลยี การพัฒนาบุคลากร นอกจากนี้ รัฐบาลมีรายได้จากภาษีเงินได้ปิโตรเลียมและค่าภาคหลวงปิโตรเลียม และที่สำคัญที่สุดประชาชนคนไทยได้ใช้พลังงานที่สะอาดและราคาถูก

บริษัทยูโนแคลไทยแลนด์ เป็นสาขาหนึ่ง (Business Unit) ของบริษัทยูโนแคล คอร์ปอเรชั่น ซึ่งแต่ละสาขามีอิสระในการบริหารงานค่อนข้างสูง และมี ารเอื้ออำนาจกันตลอดเวลา เพราะผลการปฏิบัติงานจะพิจารณาด้วยกันทั้งหมด ขณะที่ส่วนกลางจะทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยเหลือและเป็นแหล่งทรัพยากร (ข้อมูล) พนักงานที่เป็นหัวใจหลักของบริษัท คือ กลุ่มของวิศวกรปิโตรเลียม และนักธรณีวิทยาซึ่งเป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานในสายงานหลัก

ลักษณะการทำงานเน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม (Team work) ไม่มีเจ้านายหรือสายการบังคับบัญชาที่เคร่งครัด บรรยากาศในการทำงานค่อนข้างผ่อนคลายแต่จะกระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้น และปฏิบัติงานโดยมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับ UNOCAL ในประเทศอื่น เพื่อส่งเสริมให้เกิดการแบ่งปันข้อมูล และกระจายความรู้ซึ่งกันและกัน (Knowledge Transfer and Utilization) บริษัทพยายามสร้างบรรยากาศที่จะกระตุ้นให้พนักงานได้เรียนรู้และคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovation) ใหม่ ๆ เพราะที่ผ่านมาพนักงานมักจะเป็นเพียงผู้ตอบสนองในสิ่งที่บริษัทออกแบบหรือเสนอให้ ซึ่งจะมีผลให้ระยะยาวต่อการพัฒนาบริษัท

UNOCAL เริ่มตระหนักถึงความจำเป็นของการพัฒนาองค์กร เนื่องจากต้องเผชิญหน้ากับความเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ UNOCAL เป็นบริษัทเดียวในประเทศไทยที่ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับการสำรวจและผลิตน้ำมันและก๊าซธรรมชาติ แต่ขณะนี้ก็มีคู่แข่งที่สำคัญเกิดขึ้นซึ่งมีผลให้ส่วนแบ่งทางการตลาดลดลง ด้วยเหตุนี้ บริษัทจึงคิดที่จะพัฒนาตนเอง โดยเน้นการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพและสามารถสร้างประโยชน์ให้กับบริษัทให้ทำงานกับบริษัทต่อไปเพื่อรักษาความเข้มแข็งไว้ รวมทั้งมุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถทางเทคโนโลยี (Technical Ability) หรือ Know-How ที่สามารถต่อสู้กับคู่แข่งได้ เพราะกำไรของบริษัทขึ้นอยู่กับต้นทุนในการปฏิบัติงาน ตลอดเวลาที่ผ่านมา UNOCAL เป็นบริษัทที่มีค่าขุดเจาะต่ำมาก และเป็นผู้นำของโลกในด้านนี้ ดังนั้น ผู้บริหารจึงมุ่งเน้นเกี่ยวกับการรักษาและการลดต้นทุนในการขุดเจาะ เพราะถ้าบริษัทสามารถลดต้นทุนได้มากเท่าใดก็จะได้กำไรมากขึ้นเท่านั้น ขณะเดียวกันบริษัทได้ตระหนักถึงการพัฒนาเทคโนโลยีที่สามารถช่วยรักษาระดับต้นทุน โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรให้สามารถเรียนรู้ได้รวดเร็วขึ้น

การบริหารความรู้ในองค์กร

การบริหารความรู้ที่ UNOCAL ไม่ได้กำหนดไว้เป็นนโยบายอย่างชัดเจน และไม่มีรูปแบบหรือโปรแกรมที่เป็นทางการ (Formal Program) แต่ภายในบริษัทมีการกล่าวถึงประเด็นนี้มาโดยตลอดเวลาเพราะตระหนักว่าบุคลากร เทคโนโลยีที่เกิดขึ้น ตลอดจนความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่มีเกิดจากความคิดของบุคลากรเอง บริษัททำหน้าที่แต่เพียงให้ความรู้ และฝึกอบรมเกี่ยวกับเทคโนโลยีพื้นฐาน (Basic Technology) เท่านั้น นวัตกรรมหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่พนักงานคิดค้นได้ บริษัทจะสนับสนุนในส่วนของการทดลองความเป็นไปได้ใน การปฏิบัติงาน (Knowledge Acquisition and Creation) โดยเปิดโอกาสอย่างเต็มที่ให้พนักงานเสนอโครงการเพื่อทำการทดลองสิ่งที่คิดค้นได้เหล่านั้น เนื่องจากบริษัทเชื่อว่าถ้าต้องการนวัตกรรมใหม่ๆ ต้องเริ่มต้นจากการพัฒนาพนักงาน

ประมาณปี พ.ศ. 2537 บริษัทพยายามสร้าง “ฐานข้อมูลเกี่ยวกับ บททักษะในการปฏิบัติงาน” (Skill Database หรือ Skill Listing) เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารความรู้ โดยให้มีการระบุถึงทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในแต่ละสายงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสายงานหลัก เพื่อเป็นประโยชน์แก่ผู้ที่สนใจหรือมีปัญหาในงาน และต้องการความช่วยเหลือจากผู้ที่มีประสบการณ์ในงานนั้น แต่ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น คือ ความล้มเหลว เพราะพนักงานไม่ชอบและไม่สนใจเท่าที่ควร เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานมีความอิสระสูงในการทำงาน ประกอบกับพนักงานไม่เห็นความสำคัญของการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

บริษัทได้พยายามใหม่อีกครั้ง โดยเน้นรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ (Informal Program) คือ ส่งเสริมและกระตุ้นให้พนักงานทำงานร่วมกันเป็นทีมที่มีการปรึกษาหารือและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน (Team Learning and Knowledge Transfer) สิ่งต่างๆ ที่บริษัทได้สร้างขึ้น ประกอบด้วย - Community of Practice (การชุมนุมเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน) เป็นลักษณะของการสร้างเครือข่าย (Network) ในการปฏิบัติงานซึ่งมีการแบ่งปัน และแลกเปลี่ยนความรู้อย่างต่อเนื่อง (Knowledge Sharing and Transfer) โดยภายในบริษัทจะมีการตั้งกลุ่มขึ้นมาเรียกว่า “Technical Chief” ซึ่งมีเครือข่ายอยู่ในทุกสาขาทั่วโลก กล่าวคือ ในแต่ละประเทศที่เป็นสาขา จะมี Chief ในแต่ละด้าน เช่น Petroleum Chief 1 คน Geology Chief 1 คน เป็นต้น บุคคลเหล่านี้จะไปสร้างเครือข่ายของพวกเขาเองในประเทศอื่นๆ ซึ่งเครือข่ายจะมารวมกันเป็น Community of Practice ในที่สุด ในการรวมตัวกันก่อให้เกิดการพูดคุย ปรึกษาหารือ แบ่งปัน และแลกเปลี่ยนความคิดซึ่งกันและกัน (Knowledge Transfer and Utilization) ผู้ที่คิดค้นนวัตกรรมหรือสิ่งใหม่ๆ ได้จะเสนอขึ้นมาเพื่อขอความคิดเห็นจากผู้อื่น และถ้าเป็นสิ่งที่ น่าสนใจจะมีการนำไปทดลองปฏิบัติต่อไป (Knowledge Acquisition and Creation)

- Meeting (การประชุมและการพบปะสังสรรค์) เป็นการจัดการประชุมหรือชุมนุมในกลุ่มวิศวกร เพื่อเปิดโอกาสให้วิศวกรแต่ละคนเสนอผลงานหรือความคิดสร้างสรรค์ของตนเองให้เพื่อนร่วมงานหรือผู้ที่สนใจได้ฟัง (Knowledge Acquisition) รวมทั้งการนำเสนอเกี่ยวกับปัญหาที่ประสบจากการปฏิบัติงาน และวิธีแก้ไขที่สามารถเป็นแนวทางสำหรับผู้อื่นต่อไป (Knowledge Creation) สิ่งที่มีการนำเสนอส่วนใหญ่ไม่มีการบันทึกไว้อย่างเป็นทางการ จึงไม่มีฐานข้อมูลที่เฉพาะเจาะจง อาจจะมีการบันทึกเฉพาะในส่วนของพนักงานที่เป็นผู้คิดค้นเองเท่านั้น

- Internet Filing System เป็นความพยายามที่จะบันทึกสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการนำเสนอหรือการคิดค้นของพนักงาน (Knowledge Storage) โดยเปิดโอกาสให้พนักงานนำผลงานของตัวเองหรือสิ่งต่างๆ ที่คิดค้นได้ มาเก็บไว้ในระบบ ซึ่งต้องเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับงานด้านวิศวกรรมโดยตรง ทั้งนี้บริษัทได้จัดให้มีเครื่องมือสำหรับค้นหาข้อมูลสำหรับผู้สนใจด้วย (Knowledge Retrieval) พนักงานที่ใช้ระบบนี้ จะได้ทราบว่า มีเรื่องใดอยู่ในระบบแล้วบ้าง และผู้ที่สนใจรายละเอียด สามารถค้นคว้าได้ในระบบหรือสอบถามโดยตรงจากผู้เขียน (Knowledge Transfer)

- ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นการจัดกลุ่มหรือตั้งทีมงาน โดยใช้พนักงานที่มีประสบการณ์น้อยกว่าได้มีโอกาสเข้าไปร่วมงานกับพนักงานที่มีประสบการณ์มากกว่า (Knowledge Acquisition) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างกันซึ่งเป็นลักษณะของการถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer and Utilization) บริษัทพยายามส่งเสริมระบบนี้มาก เพื่อให้เกิดการเรียนรู้โดยตรงจากการเผชิญหน้ากัน (Face to Face) เพราะเมื่อมีปัญหาหรือความไม่เข้าใจสามารถสอบถามได้ทันที

- Technology Transfer (มีกิจกรรมการถ่ายทอดความรู้) เป็นลักษณะการจดให้วิศวกรอาวุโสถ่ายทอดความรู้ให้กับลูกน้องหรือพนักงานในระดับต่ำกว่า เพื่อส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนและกระจายความรู้ในองค์กร (Knowledge Transfer and Utilization) สาเหตุที่บริษัทจัดระบบนี้ขึ้นมา คือ บริษัทเน้นการสอนงาน (Coaching) เป็นหลัก บริษัทต้องการสร้างให้เกิดวัฒนธรรมการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ความรู้หรือประสบการณ์แก่ผู้อื่น เพราะเชื่อว่าการปฏิบัติงานที่ได้ความรู้ดีที่สุดเกิดจากการปฏิบัติงานโดยตรง (Knowledge Acquisition and Creation) หรือเป็นการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริง (Learning by Doing)

- การสับเปลี่ยนหมุนเวียนพนักงานระหว่างสาขาทั่วประเทศ บริษัทเชื่อว่า สิ่งหนึ่งที่สามารถช่วยให้ความรู้ไหลเวียนหรือแพร่กระจายไปทั่วทั้งองค์กร คือ การแลกเปลี่ยนบุคลากรซึ่งกันและกัน (Knowledge Transfer and Utilization) แต่มีเงื่อนไขว่าพนักงานที่ถูกหมุนเวียนไปทำงานในสาขาอื่นต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญ และนำความรู้จากสาขาเดิมไปถ่ายทอดไม่หายไปหรือ

เรียนรู้เพิ่มเติมกลับมาเพียงฝ่ายเดียว การกระทำในลักษณะนี้จะก่อให้เกิดความกลมกลืนของวัฒนธรรม และการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

- ช่องทางสำหรับการเข้าถึงความรู้ (Knowledge Retrieval) บริษัทจัดให้แต่ละสาขา หรือ Business Unit มี “Senior Management” ประจำสาขาของตัวเอง เพื่อทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานกับตัวแทนของสาขาอื่น กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีปัญหาหรือต้องการความช่วยเหลือในด้านใด Senior Management จะเป็นผู้เริ่มต้นค้นหาให้และจะประสานงานต่อกันลงมา

UNOCAL ตระหนักดีว่าการขาดการบันทึกความรู้หรือการไม่มีฐานข้อมูล (Database) ที่ชัดเจน มีผลเสียต่อบริษัทเช่นกัน เพราะเมื่อพนักงานออกไปจากบริษัท สมอหรือความรู้ที่มีอยู่ในตัวพนักงานจะไหลออกไปด้วย ถือว่าเป็นความสูญเสียประการหนึ่ง เนื่องจากบริษัทจะเสียในสิ่งที่ได้พยายามพัฒนาพนักงานแต่ละคน แต่พนักงานยังไม่ได้ถ่ายทอดกลับเข้ามา อย่างไรก็ตาม บริษัทไม่สามารถทำให้เป็นระบบที่มีความละเอียดมากได้ เพราะจะทำให้ขวัญกำลังใจ และความกระชับตัวในการปฏิบัติงานลดลง แม้ว่า UNOCAL จะไม่มีกระบวนการบริหารความรู้ที่ชัดเจน แต่ได้ให้ความสำคัญกับต้นทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) เป็นอย่างมาก บริษัทไม่เน้นการบริหารความรู้ที่ต้องอาศัยเทคโนโลยีเป็นหลัก แต่เน้นการพัฒนาพนักงานที่ถือว่าเป็นทรัพย์สินที่มีค่ามากของบริษัท ดังนั้น บริษัทจะให้ความสำคัญที่ตัวบุคคล เพราะเชื่อว่าแม้จะดึงความรู้ออกมาแล้ว แต่ถ้าพนักงานออกไป ความรู้ในส่วนที่ยังไม่ได้ถ่ายทอดก็จะหายไปด้วย

สิ่งสำคัญที่ UNOCAL ได้สร้างไว้ คือ การบันทึกวิธีการและกระบวนการทุกขั้นตอนในการปฏิบัติงานไว้ทั้งหมดเป็น นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้พนักงานใหม่ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในกรณีที่ไม่สามารถขอความช่วยเหลือจากผู้อื่นได้ ดังนั้นสิ่งที่หายไปจากการไม่บันทึกผลงานใหม่ๆ ก็คือ นวัตกรรม (Innovation) และความคิดสร้างสรรค์ที่คิดได้มากกว่าวิธีการที่ระบุไว้

แนวทางในอนาคต

บริษัทวางแผนไว้ว่าจะพยายามสร้างให้บริษัทกลายเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) โดยเป็นการเรียนรู้จากสิ่งที่ผิดพลาดในอดีตด้วย ซึ่งจะทำให้มีการบันทึกสิ่งที่ผิดพลาดในโปรแกรมเกี่ยวกับ “Learning Review” รวมทั้งจะส่งเสริมให้เกิด “Community of Practice” ที่ชัดเจนและพนักงานเห็นคุณค่ามากขึ้น โดยจัดให้มีผู้ประสานงานหลักเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการคิดค้นและทดลองทำสิ่งต่างๆ นอกจากนี้จะกระตุ้นให้เกิด “การสอนงาน” (Coaching) อย่างต่อเนื่อง เพื่อปลูกฝังให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันซึ่งอาจจะต้องอาศัยระบบรางวัลเข้ามาเป็นสิ่งจูงใจ

การจัดการความรู้กับองค์กรไทย

ประเทศไทยได้มีการตื่นตัว และเริ่มใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการบริหาร องค์กรและบุคลากรซึ่งผู้วิจัยขอนำเสนอ โดยแยกออกเป็น 2 ส่วนตามคุณลักษณะขององค์กรคือ การ จัดการความรู้ในภาครัฐและการจัดการความรู้ในภาคเอกชน รายละเอียดแต่ละส่วนมีดังนี้

1. การจัดการความรู้ในภาครัฐ

รัฐบาลไทยได้ตระหนัก และเล็งเห็นถึงความสำคัญของการปรับปรุงประสิทธิภาพ ของหน่วยงานราชการไทย เพื่อให้มีศักยภาพในการทำงานเพื่อสอดคล้องตามสถานการณ์การ เปลี่ยนแปลงของสังคมโลก จึงได้ออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งส่วนหนึ่งได้กำหนดกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการออกเป็น 4 มิติ คือ มิติด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ ด้านคุณภาพการให้บริการ ด้านประสิทธิภาพของการ ปฏิบัติราชการและด้านการพัฒนาองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งมิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กรซึ่งหน่วย ราชการจะต้องสะท้อนให้เห็นถึง ความสามารถในการเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ซึ่งจะประเมินผลใน 6 ด้าน ดังนี้ ตัวชี้วัดที่ 12 การจัดการความรู้ ตัวชี้วัดที่ 13 การจัดการทุนด้าน มนุษย์ ตัวชี้วัดที่ 14 การจัดการสารสนเทศ ตัวชี้วัดที่ 15 การพัฒนากฎหมาย ตัวชี้วัดที่ 16 การ บริหารจัดการองค์กร และตัวชี้วัดที่ 17 การบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาให้มี คุณภาพและผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น พัฒนาคือพัฒนาผู้ปฏิบัติงานและพัฒนาฐานความรู้ขอ องค์กร หรือหน่วยงาน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ , 2550) จากสาระสำคัญดังกล่าว ทำ ให้หน่วยงานราชการ จำเป็นจะต้องมีแผนปฏิบัติงานการบริหารความรู้เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อ เตรียมพร้อมสำหรับการทำงาน และรับการตรวจประเมินจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการ จัดการความรู้ในส่วนราชการ มีรายละเอียดโดยสังเขปดังนี้

1.1 การจัดการความรู้ในวิทยาลัยนวัตกรรมการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

เชษฐ เชษฐสันตติคุณ Managing Consultant, Siementis Co.,Ltd. ได้บรรยาย สรุปการประยุกต์ใช้แนวคิดเรื่อง Knowledge Focused Strategies กับวิทยาลัยนวัตกรรมการอุดมศึกษา ว่าเริ่มจากการวิเคราะห์ Intangible assets ของวิทยาลัยฯ จากมิติที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1. External structure คือ ความสัมพันธ์กับนักศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องกับ วิทยาลัย ตลอดจนภาพลักษณ์และชื่อเสียงของวิทยาลัยฯ ในสายตาบุคคลภายนอก

2. Individual competence คือ องค์กรรวมของความสามารถของอาจารย์ในการ สอนผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และทุกคนในวิทยาลัยฯ ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยตรงกับกระบวนการ จัดการเรียนการสอนของวิทยาลัยฯ แบ่งได้ 2 ระดับ คือ 1) Professional staff เป็นกลุ่มที่ใช้วิชาชีพ

ในการให้บริการลูกค้า ซึ่งในที่นี้หมายถึงอาจารย์ และ 2) Support staff เป็นกลุ่มบริหารจัดการในการวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

3. Internal structure เป็นที่รวมทรัพย์สินทางปัญญาภายในองค์กร เช่น แนวคิด โครงสร้างหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนการสอน ระบบสารสนเทศและระบบ การบริหารจัดการอื่นๆ วัฒนธรรมองค์กรและความสามารถเฉพาะตัวของฝ่ายบริหารจัดการ เช่น ฝ่ายสารสนเทศ ฝ่ายบุคคล บัญชี การเงิน เป็นต้น

สำหรับการประยุกต์ใช้ Knowledge focused strategy กับวิทยาลัยนวัตกรรม เป็นไปเพื่อตอบคำถาม 6 ประการ ดังนี้ 1) จะเพิ่มขีดความสามารถ ของอาจารย์และผู้ที่ทำหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบริการนักศึกษาอย่างไร 2) จะเปลี่ยนความสามารถเฉพาะตัวของแต่ละบุคคลให้อยู่ในรูปของระบบ กระบวนการและเครื่องมือหรือ templates ได้อย่างไร 3) เครื่องมือ กระบวนการ และหลักสูตรของวิทยาลัยฯ จะทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร 4) ความสามารถของนักศึกษา คู่ค้า และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆ ของวิทยาลัยจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถให้กับเครื่องมือ กระบวนการและหลักสูตรของวิทยาลัยได้อย่างไร 5) เครื่องมือ กระบวนการและหลักสูตรของวิทยาลัยฯ จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถของนักศึกษา คู่ค้า และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของวิทยาลัยได้อย่างไร และ 6) การเพิ่มขีดความสามารถในหมู่นักศึกษา คู่ค้าและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของวิทยาลัยฯ โดยผ่านการเสวนา การออกแบบกิจกรรมให้นักศึกษาได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนประสบการณ์และทำงานร่วมกันสามารถทำได้อย่างไร

1.2 การจัดการความรู้ในโรงพยาบาลศิริราช คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล (บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ, 2547)

โรงพยาบาลศิริราช ได้เข้าร่วมโครงการจัดการความรู้ตามคำเชิญของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ เพื่อต้องการเรียนรู้วิธีการจัดการความรู้ และนำความรู้ไปพัฒนาการ จัดการความรู้ให้เหมาะสมกับการบริหารจัดการ และวัฒนธรรมองค์กรของคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล ซึ่งจะทำให้สามารถใช้ความรู้ในองค์กรของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ นำไปใช้เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ทั้งนี้ โดยใช้วงจรการจัดการความรู้ของบริษัท Xerox Corporation เป็นโมเดลต้นแบบในการดำเนินงาน รายละเอียดมีดังนี้

เป้าหมายการดำเนินงานโครงการจัดการความรู้ของโรงพยาบาลศิริราชคือ “มีระบบเครือข่ายของการถ่ายโอนความรู้ทางด้าน CQI ทางคลินิก เพื่อให้มี Best Practices ในการดูแลผู้ป่วยในโรงพยาบาลศิริราช” โดยมีกระบวนการดังนี้ 1) การจัดการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม เริ่มต้น โดยการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรเปรียบเทียบกับวัฒนธรรมการจัดการความรู้แล้วนำมาสู่การกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor – CSF) และแต่งตั้งคณะทำงาน 2) การ

สื่อสาร ทำได้หลายหลายลักษณะโดยผ่านช่องทางที่มีอยู่แล้วในองค์กร และช่องทางที่สร้างขึ้นใหม่ รูปแบบของการสื่อสาร ได้แก่ การจัดประชุม การสร้างเว็บไซต์ของโครงการ การอบรมทักษะ พื้นฐานด้านการใช้คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต และการจัดตั้ง KM Call Center เป็นต้น 3) กระบวนการและเครื่องมือที่สำคัญคือ การสร้างชุมชนแห่งการปฏิบัติ 4) การอบรมและการเรียนรู้ เป็นการจัดเวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 5) การวัดผล เป็นการวัดอย่างกว้างๆ เช่น จำนวน สมาชิกที่เข้าร่วมโครงการ การวัดผลลัพธ์เนื้อหาที่ได้ และ 6) การยกย่องชมเชยและให้รางวัล ส่วนมากอยู่ในรูปของการให้คุณค่า เช่น การมอบโล่ประกาศเกียรติคุณ การมอบของที่ระลึก เป็นต้น

1.3 การจัดการความรู้ในสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2547)

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ เป็นองค์กรอิสระสังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม มี วิสัยทัศน์และพันธกิจที่สำคัญ คือ การผลักดันและส่งเสริมการเพิ่มผลผลิตและคุณภาพเพื่อเพิ่ม ศักยภาพการแข่งขันขององค์กรและของประเทศโดยการให้คำปรึกษาแนะนำ และฝึกอบรม ผู้ประกอบการและบุคลากรทุกระดับในองค์กร สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเริ่มตระหนักใน ความสำคัญของการจัดการความรู้ และได้้นำแนวคิดดังกล่าวมา เผยแพร่ให้แก่องค์กรของไทยและ นำมาใช้ในสถาบัน ดำเนินโครงการโดยใช้วงจรการจัดการความรู้ของบริษัท Xerox Corporation เป็นโมเดลต้นแบบ รายละเอียดมีดังนี้

เป้าหมายการดำเนินงาน โครงการจัดการความรู้ ของสถาบันเพิ่มผลผลิต แห่งชาติคือ “จัดทำฐานความรู้เกี่ยวกับลูกค้า ที่พนักงานทุกคนสามารถนำไปใช้ได้ตรงกับความต้องการ” ทั้งนี้โดยมีกระบวนการดังนี้ 1) การจัดการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม เริ่มต้นโดยการ แต่งตั้งคณะทำงานจัดการความรู้ จัดทำแผนปฏิบัติการ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้บริหารในการ จัดการความรู้ และสร้างสภาพแวดล้อมที่จะช่วยส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ 2) การสื่อสาร ทำ โดยผ่านช่องทางการประชุมบุคลากรทั้งหมดและสื่อสารผ่านช่องทางอินเทอร์เน็ต 3) กระบวนการ และเครื่องมือ เป็นองค์ประกอบที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นพื้นฐาน และการสร้างเครือข่าย แลกเปลี่ยนความรู้ ทั้งนี้ โดยเน้นที่การจัดทำระบบฐานความรู้ และการสร้างชุมชนแห่งการปฏิบัติ 4) การอบรมและการเรียนรู้ มีการจัดฝึกอบรมเรื่องแนวคิดและเครื่องมือของการจัดการความรู้ รวมทั้งการเยี่ยมชมกิจการด้านการจัดการความรู้ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ 5) การวัดผลเน้น ที่พฤติกรรมอันเป็น “แบบอย่างที่ดี” ของผู้บริหารในการจัดการความรู้ การมีส่วนร่วมของคนใน องค์กร และความพึงพอใจของพนักงานในการใช้ประโยชน์จากฐานความรู้เกี่ยวกับลูกค้าที่ พัฒนาขึ้น และ 6) การยกย่องชมเชยและให้รางวัล มีทั้งรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เช่น เชื้อของขวัญ การยกย่องชมเชยในที่ประชุม เป็นต้น

2. การจัดการความรู้ในภาครัฐวิสาหกิจและเอกชน

2.1 การจัดการความรู้ในฝ่ายบำรุงรักษาโยธา การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

นภคต สุขสำราญ Knowledge Manager และนภนิรา แสงสุริยะ Knowledge Analyst ของศูนย์ความรู้ ฝ่ายบำรุงรักษาโยธา การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ได้ร่วมกันบรรยายสรุปว่า การจัดการความรู้ของฝ่ายบำรุงรักษาโยธา (ฝบย.) เกิดขึ้นเนื่องจากฝ่ายฯ ประสบปัญหาการขาดแคลนบุคลากร อันเนื่องมาจากการออกจางานและการปลดเกษียณ ซึ่งก่อให้เกิดช่องว่างความรู้ระหว่างพนักงานเก่าหรือพนักงานรุ่นพี่กับพนักงานรุ่นน้อง ฝบย. จึงได้จัดเก็บรวบรวมประสบการณ์ความรู้ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และนำกระบวนการจัดการความรู้เข้ามาเสริม เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ระหว่างพนักงานที่ทำงานร่วมกัน และส่งเสริมให้มีการพัฒนาความรู้ใหม่ๆ เพิ่มขึ้นด้วย โดยได้กำหนดแนวคิดและปรัชญาในการจัดการความรู้เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงาน 6 ประการ คือ 1) วัฒนธรรม 2) กระบวนการ 3) เนื้อหา 4) การเรียนรู้ 5) เทคโนโลยี และ 6) ตรวจสอบวัดผล

วิธีการที่ ฝบย. ใช้จัดเก็บความรู้จากผู้เชี่ยวชาญคือ Common KADS (Common Knowledge Acquisition Data Structure) โดยมีเทคนิคในการดึงความรู้ 4 วิธีดังนี้ 1) สัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการเพื่อหารายละเอียดคร่าวๆ ของความรู้ที่สนใจ 2) สัมภาษณ์อย่างเป็นทางการเพื่อหารายละเอียดขององค์ความรู้ทั้งหมดเพื่อจัดทำฐานความรู้ 3) สังเกตการณ์ทำงานเพื่อสร้างแผนภูมิโครงสร้างองค์ความรู้ที่ไม่มีโมเดลมาตรฐาน และ 4) จัดทำแผนความสัมพันธ์แบบขึ้นบันไดเพื่อสร้างแผนภูมิโครงสร้างองค์ความรู้ และขั้นตอนต่อไปคือ การนำความรู้ที่จัดเก็บได้มาสร้างเป็นโมเดลแสดงรายละเอียดขององค์กร สร้างโมเดลความรู้ กำหนดช่องทางการสื่อสาร และออกแบบโครงการใหม่ๆ ด้านการจัดการความรู้ต่อไป นอกจากนี้ ฝบย. ยังใช้โปรแกรม Protégé 2000 ซึ่งเป็น open source ร่วมกับวิธีการของ CommonKADS ในการพัฒนา Knowledge-base system อีกด้วย

2.2 การจัดการความรู้ บริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

สุกัญญา วรรณเกษม ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาองค์กร บริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ได้บรรยายสรุปโดยชี้ให้เห็นว่า การจัดการความรู้กับ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นเรื่องที่สัมพันธ์กัน และปตท. สผ. ดำเนินการในเรื่องดังกล่าว เพื่อเป็นเครื่องมือพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นบริษัทชั้นนำในระดับภูมิภาค การดำเนินการต่างๆ ภายในองค์กร เป็นไปภายใต้วิสัยทัศน์ของการแข่งขันในเวทีโลก

การดำเนินการเริ่มมาจากการพัฒนาความคิด และทักษะในการเป็นองค์กรเรียนรู้ ซึ่งมีผลต่อวิถีคิดของคนในองค์กร ทำให้พนักงานทุกระดับ อดทนกว่าตนเองแม้จะเป็นพนักงานระดับล่าง แต่ก็มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร การจัดการความรู้ภายใน ปตท. สผ. ส่วน

หนึ่ง ดำเนินการผ่านระบบอินเทอร์เน็ต เป็นกลไกเชื่อมโยงพนักงานของบริษัทซึ่งทำงานอยู่ในพื้นที่ที่ห่างไกลกัน บางคนอยู่ในต่างประเทศ ทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลในระบบอินเทอร์เน็ตของบริษัทซึ่งมีฐานความรู้เกี่ยวกับข่าวรายวัน ปฏิทินกิจกรรมของบริษัทซึ่งมีข้อมูลล่วงหน้าเป็นปี มีข้อมูลเกี่ยวกับการประกวดความคิดริเริ่มของกลุ่มงาน และมีเว็บไซต์ย่อยของแต่ละหน่วยงานให้เพื่อนร่วมงานในบริษัทแต่อยู่ต่างหน่วยงาน ได้รับรู้และเรียนรู้ร่วมกัน รวมทั้งมีฐานข้อมูลของการปฏิบัติงานที่ดี (Best practices) ให้พนักงานเข้าไปศึกษาได้ นอกจากนี้ ยังเปิดโอกาสให้พนักงานร่วมกันกำหนดแบบฟอร์มมาตรฐานของเอกสารประเภทต่างๆ ขึ้น ระบบอินเทอร์เน็ตให้พนักงานสามารถนำไปใช้ได้โดยไม่ต้องเสียเวลาคิดขึ้นใหม่

2.3 การจัดการความรู้ในเครือซิเมนต์ไทย

สุรสิทธิ์ คันธนาศิริกุล ผู้จัดการศูนย์พัฒนาความรู้เครือบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ได้บรรยายสรุปหลักการของการจัดการความรู้ของศูนย์พัฒนาความรู้เครือบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ว่าเป็นการทำให้เกิดการเคลื่อนไหวของความรู้ผ่านสื่อไปยังบุคคลที่เกี่ยวข้อง ทำให้เกิดการเรียนรู้และเข้าใจในผู้ที่เกี่ยวข้อง อีกทั้งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ 3 ประการ คือ การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ พฤติกรรม และขีดความสามารถ นอกจากนี้ยังมีเป้าหมายของการเรียนรู้เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในประเด็นหลักๆ 4 ประการ ดังนี้ 1) บุคลิก 2) ภาวะผู้นำ 3) จิตบริการ และ 4) นวัตกรรม

การจัดการความรู้เครือบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) เริ่มจากเป้าหมายของงานหรือธุรกิจซึ่งนำมาใช้กำหนดตัวความรู้ที่ต้องการใช้ และกำหนดขีดความสามารถของพนักงานแล้วจึงรวบรวมความรู้ที่ต้องการจากแหล่งต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร การรวบรวมความรู้จากภายในองค์กรจะรวบรวมจากแหล่งที่หลากหลาย เช่น จากโครงการที่เสนอขออนุมัติดำเนินการ แผนดำเนินงาน บันทึกการดำเนินงานตามโครงการที่ผ่านการอนุมัติ บันทึกการประชุม บันทึกการแก้ไขและปรับปรุง การทำ TQC/ISO และอื่นๆ การทำโครงการพัฒนาความปลอดภัยพัฒนาสิ่งแวดล้อม เป็นต้น ในขณะที่การเผยแพร่ความรู้ในเครือฯ ใช้วิธีการผสมผสานหลายวิธีร่วมกัน ได้แก่ การจัดอบรมในห้องเรียน การฝึกปฏิบัติและเรียนรู้จากหน้างาน การศึกษาเองจากเอกสารที่รวบรวม และใช้ระบบที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยง หรือเรียนรู้จากกระบวนการเรียนการสอนอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ในเครือฯ มีดังนี้

1. Knowledge Sharing Board เป็นเว็บบอร์ดที่ใช้ภายในองค์กรเพื่ออำนวยความสะดวกและส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้

2. Working Knowledge เป็นการจดบันทึก และยกระดับความรู้ที่ใช้ในการทำงานของแต่ละคนเพื่อนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถช่วยการทำงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากขึ้น และค่าตอบแทนก็สูงขึ้นด้วย

3. Case Study เป็นการนำกรณีของความสำเร็จ หรือล้มเหลวของกิจกรรมในเครือข่าย หรือของบริษัทอื่นมาศึกษาเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่เป็นความรู้เชิงประสบการณ์และความรู้เชิงบูรณาการ

4. Learning Workshop มีเป้าหมายเพื่อสร้างพฤติกรรมโดยอิงหลักการ “วินัย 5 ประการ” (The Fifth Discipline) ของ Peter Senge ทั้งนี้โดยที่เครือข่ายฯ จะเน้นสร้างพฤติกรรมใฝ่เรียนรู้ (Personal mastery) และการเรียนรู้เป็นทีม (Team learning)

5. Soft Learning เป็นการสรุปความรู้ประเด็นกว้างๆ ในเรื่องที่มีความสำคัญต่อบริษัท ให้พนักงานเข้ามาศึกษาได้ในเว็บไซต์

6. Knowledge Game มีเป้าหมายเพื่อสร้างทัศนคติและพัฒนาบุคลากร สรุปแล้วจะเห็นได้ว่าการจัดการความรู้ในเครือข่ายฯ ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) เป็นการพัฒนาความรู้โดยเชื่อมโยงระหว่างการพัฒนาคนและการพัฒนางาน

2.4 การจัดการความรู้ในบริษัทปูนซิเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน)

สมบูรณ์ ภู่วรรณ รองประธานอาวุโสผลิตปูนซิเมนต์บริษัทปูนซิเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) ได้บรรยายสรุปการจัดการความรู้ของบริษัทฯ ว่าใช้วิธีการประยุกต์หลักการของชาติตะวันตก แต่ใช้วิธีการถ่ายทอดแบบตะวันออกบนความคิดที่ว่าถ่ายทอดความรู้จะทำให้เกิดความคิดใหม่ที่เข้มแข็งขึ้น โดยมีเป้าหมายเพื่อความเป็นเลิศด้านการผลิตและบริการ นั่นคือพนักงานต้องมีความเป็นเลิศทั้งด้านความสามารถและทักษะการทำงานซึ่งจากการดำเนินงานมากกว่า 30 ปี บริษัทปูนซิเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) ได้พัฒนาองค์ความรู้เรื่อยมาจนเป็นทั้งผู้ผลิตปูนซิเมนต์และผู้สร้างเทคโนโลยี ปี ปัจจุบันบริษัทฯ ขยายเครื่องจักรและสร้างโรงงานผลิตปูนซิเมนต์รวมทั้ง know how แก่นานาชาติ เช่น เวียดนาม บังคลาเทศ เม็กซิโก จีน พม่า ฟิลิปปินส์ วิธีการจัดการความรู้ในองค์กรมีชื่อเรียกเฉพาะว่า “Technical Learning Organization หรือ TLO โดย TLO จะเป็นระบบที่เชื่อมโยงงาน 3 ส่วนเข้าด้วยกัน คือ 1) knowledge efficiency ซึ่งเป็นความรู้จากการทำงาน ความรู้จากตัวบุคคล และความรู้จากการแสวงหา ซึ่งเป็นความรู้ที่ต้องเข้าใจได้ง่าย 2) knowledge connectivity เป็นส่วนที่ทุกคนเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับซึ่งจะมีการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ข้ามแผนก มีการแลกเปลี่ยนความรู้กัน แนะนำการปฏิบัติที่เป็นตัวอย่างที่ดี และ 3) knowledge innovation เป็นส่วนของการสร้างขวัญและกำลังใจและความคิดสร้างสรรค์

บริษัทฯ จะบริหารความรู้ และกระตุ้นให้เรียนรู้เชิงรุก ทำงานให้เป็นระบบโดยการสอนงานอย่างใกล้ชิดแบบตัวต่อตัว โดยวิศวกรอาวุโสจะเป็นผู้ให้แนวทางการทำงานเป็นครูฝึกของวิศวกรใหม่เพื่อเรียนรู้เครื่องจักรที่มีอยู่เดิมหรือพัฒนาเครื่องจักรใหม่ แล้วนำความรู้หรือทักษะที่ได้ เขียนเป็นคู่มือการปฏิบัติงานเก็บไว้ในศูนย์ข้อมูล ซึ่งทุกคนสามารถเข้ามาใช้ข้อมูลนั้นๆ ได้ โดยผ่านระบบ LAN ทั้งที่ห้องทำงานหรือห้องพัก สิ่งที่สำคัญในการขับเคลื่อนของการจัดการความรู้แบบ TLO คือ จะต้องมีความร่วมมือกันทุกระดับตั้งแต่ผู้จัดการ โรงงานซึ่งเป็นผู้กระตุ้นและทำให้พันธกิจที่วางไว้เกิดผลสัมฤทธิ์ ทีมงาน TLC และผู้จัดการสายการผลิตจะเป็นผู้นำพฤติกรรมและวิธีการมาใช้ในการปฏิบัติให้เกิดการต่อเนื่อง ในขณะที่ Expert panel และ Line manager จะนำความรู้มาสร้างให้เป็นพฤติกรรมการเรียนรู้และส่งเสริมให้พนักงานระดับปฏิบัติปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานของตนให้เป็นการทำงานเชิงรุกมากขึ้น

2.5 การจัดการความรู้ในบริษัท สเปนซ์ (ไทยแลนด์) จำกัด (บุญดี บุญญากิจและคณะ, 2547)

บริษัท สเปนซ์ (ไทยแลนด์) จำกัด เป็นองค์การธุรกิจทางด้านอิเล็กทรอนิกส์ซึ่งผลิตวงจรไฟฟ้า (IC) ปรึษาการบริหารงานของบริษัทมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับพนักงานภายใต้แนวคิดที่ว่า “บุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์กร ” ทั้งนี้โดยมีรูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่จะสร้างความสมดุลระหว่างการเป็นทั้งคนเก่งและคนดีไปพร้อมกัน ความสำเร็จในการบริหารจัดการ มาจากการผสมผสานระหว่างรูปแบบการทำงานตามสายบังคับบัญชาปกติและรูปแบบของกลุ่มหรือคณะทำงานเพื่อให้มั่นใจว่า ผลที่ได้เกิดจากการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน บริษัท สเปนซ์ (ไทยแลนด์) จำกัด ได้เข้าร่วมโครงการการจัดการความรู้ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ โดยใช้วงจรการจัดการความรู้ของบริษัท Xerox Corporation เป็นโมเดลต้นแบบเช่นเดียวกัน รายละเอียดแต่ละส่วน มีดังนี้

เป้าหมายการดำเนินงาน โครงการจัดการความรู้ของบริษัท สเปนซ์ (ไทยแลนด์) จำกัด คือ “เพื่อพัฒนาการจัดการความรู้และแบ่งปันความรู้ที่เป็นระบบ ” ทั้งนี้โดยมีกระบวนการ ดังนี้ 1) การจัดการการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม เริ่มต้นโดยการแต่งตั้งคณะทำงานจัดการความรู้ ประเมินพฤติกรรมของพนักงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการความรู้ เช่น การแบ่งปันหรือใช้ความรู้ 2) การสื่อสาร ทำโดยผ่านช่องทางที่มีอยู่แล้วในบริษัท เช่น การประชุม วิทยุกระจายเสียง นิตยสาร E-Mail รวมทั้งการเปิดตัวโครงการจัดการความรู้ 3) กระบวนการและ เครื่องมือ บริษัทได้พัฒนาโปรแกรม Knowledge Portal มาใช้ในการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ ประสบการณ์และความรู้ต่างๆ รวมทั้งมีส่วนที่เป็น E-Library และ Net Meeting ซึ่งเป็นโปรแกรมที่ช่วยในการสื่อสารแบบเห็นหน้าผ่านอินเทอร์เน็ต และยังสามารถใช้ในการเรียน

และการอบรมทางไกลได้อีกด้วย 4) การอบรมและการเรียนรู้ พนักงานทุกคนจะมีแผนฝึกอบรม และบริษัทสนับสนุนให้พนักงานทุกคนเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยจัดสถานที่และอุปกรณ์การเรียนรู้ให้ 5) การวัดผล มีการวัดผลใน 3 ระดับคือ การวัดด้านระบบ (System Performance) เป็นการวัดประสิทธิภาพของโปรแกรม Knowledge Portal และพฤติกรรมขององค์กร เช่น สถิติการเข้าชม จำนวนความเห็นบนเว็บบอร์ด จำนวนความรู้หรือบทความบน Knowledge Portal เป็นต้น การวัดผลลัพธ์ของระบบ (Output Performance) เป็นการวัดสมรรถภาพด้านเทคนิคของพนักงานในบริษัท เช่น จำนวนสมาชิกที่เป็นเจ้าหน้าที่ ด้านเทคนิค จำนวนสิทธิบัตร จำนวนโครงการที่ปราศจากความผิดพลาด หรือจำนวนผู้เชี่ยวชาญและผู้ฝึกในแต่ละด้าน เป็นต้น และการวัดผลลัพธ์สุดท้ายของระบบ (Outcome Performance) เป็นการวัดการดำเนินงานของบริษัท เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเงินโดยผ่านทางผลตอบแทนของความรู้ (Return on Knowledge – ROK) และความสามารถในการผลิต อนึ่งเนื่องจากโครงการที่จัดทำเป็นโครงการนำร่อง ทางบริษัทยังไม่ได้มุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์สุดท้ายของระบบในขณะนี้

2.6 การจัดการความรู้ในบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) (บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2547)

บริษัททู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทที่ให้บริการสื่อสารครบวงจร ทั้งนี้ โดยมีเป้าหมายที่การให้บริการที่ดีที่สุดแก่ลูกค้า บริษัทได้เข้าร่วมโครงการการจัดการความรู้ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ โดยใช้วงจรการจัดการความรู้ของบริษัท Xerox Corporation เป็นโมเดลต้นแบบเช่นเดียวกัน รายละเอียดแต่ละส่วนมีดังนี้

เป้าหมายการดำเนินงานโครงการจัดการความรู้ของบริษัททู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) คือ “A Living Community” สังคมที่มีบรรยากาศของการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนอย่างต่อเนื่อง โดยมีกระบวนการ ดังนี้ 1) การจัดการการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม เริ่มต้นโดยการคัดเลือกหน่วยงานที่จะเข้าร่วมดำเนินโครงการ จัดตั้งคณะทำงาน ปรับวิธีคิด ทัศนคติและพฤติกรรมของคนในองค์กร 2) การสื่อสาร ผ่านช่องทางที่หลากหลาย เช่น วารสารอิเล็กทรอนิกส์ การติดโปสเตอร์ E-Mail 3) กระบวนการและเครื่องมือเน้นที่กระบวนการจัดการความรู้ ได้แก่ การกำหนดสิ่งที่ต้องการเรียนรู้ การรวบรวมความรู้ตามความต้องการที่ระบุไว้ การสร้างความรู้ใหม่ การจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ และการแบ่งปันความรู้ ทั้งนี้โดยมีเครื่องมือทางเทคโนโลยีช่วยในการสนับสนุนการเรียนรู้และ แลกเปลี่ยนความรู้ 4) การอบรมและการเรียนรู้ มีหลายรูปแบบ อาทิ Team buddy เพื่อให้ความรู้แก่พนักงานใหม่ การจัดประชุมทีมของแต่ละหน่วยงาน การสัมมนาหรือการเยี่ยมชมหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ เป็นต้น 5) การวัดผล มีการวัดผลใน 4 ระดับ คือ ด้านการนำไปใช้ (Implementation) จะวัดอัตราความสำเร็จและความพึงพอใจด้าน

ระบบ (System) เป็นการวัดความง่ายในการใช้งาน เวลาของการตอบสนอง และร้อยละของระบบที่ล้ม ด้านผลลัพธ์ (Output) เป็นการวัดคำแนะนำ ผู้เยี่ยมชม และร้อยละของอาสาสมัครในองค์กร ความรู้ และด้านวัดผลลัพธ์สุดท้าย (Outcome) ซึ่งจะวัดความพึงพอใจของพนักงาน และความพึงพอใจของลูกค้า และ 6) การยกย่องชมเชยและให้รางวัล เช่น การให้เงินสด ของที่ระลึก ระบบการสะสมแต้ม ของรางวัล เป็นต้น

7. รูปแบบการจัดการความรู้ที่ประสบผลสำเร็จ

Model for Knowledge Management in Knowledge Networks (Forzi, and Winkelmann, 2004)

Forzi, and Winkelmann (2004) ได้นำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ในองค์กรที่มีลักษณะเป็นเครือข่ายความรู้ ว่ามีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ คือ 1) วัฒนธรรมการจัดการความรู้ 2) ทรัพยากรการจัดการความรู้ 3) กระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งทั้งหมดจะมีอิทธิพลต่อการพัฒนา 4) ความรู้เชิงเครือข่าย รายละเอียดแต่ละองค์ประกอบ มีดังนี้

1. วัฒนธรรมการจัดการความรู้ (KM-Culture) ประกอบด้วย 1) รูปแบบทางการบริหารจัดการ เช่น การสื่อสาร การให้ความสำคัญกับความรู้ หรือองค์กร และ 2) มาตรฐานและคุณค่า เช่น ความไว้วางใจ ความคิดที่เปิดกว้าง ความรู้สึกของการมีส่วนร่วม เป็นต้น

2. ทรัพยากรการจัดการความรู้ (KM-Resources) ประกอบด้วย 1) ทรัพยากรมนุษย์ เช่น การตอบแทน หรือความรู้ความสามารถของพนักงานในองค์กร และ 2) ทรัพยากรที่มองเห็นได้ เช่น โครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพ หรือโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

3. กระบวนการจัดการความรู้ (KM-Processes) ประกอบด้วยแหล่งความรู้ การปรับประยุกต์ใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์ และการถ่ายโอนความรู้

4. ความรู้เชิงเครือข่าย (Network Knowledge) เกี่ยวข้องกับการจัดหมวดหมู่ของความรู้ คุณลักษณะที่เฉพาะเจาะจงของความรู้ แหล่งของความรู้ และความสามารถในการเข้าถึงความรู้

Knowledge Management Process Model (Small and Tatalias, 2005)

Small and Tatalias (2005) ได้พัฒนารูปแบบกระบวนการจัดการความรู้เชิงบูรณาการ ซึ่งครอบคลุมมุมมองทางด้านองค์กร วัฒนธรรมและเทคโนโลยี มีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 เป็นองค์ประกอบเกี่ยวกับกิจกรรมการสร้างความรู้และนวัตกรรม กิจกรรม ประกอบด้วย การแลกเปลี่ยนความรู้ การถ่ายทอดความรู้ การนำความรู้กลับมาใช้ใหม่ และการดึงความรู้ไปใช้

องค์ประกอบที่ 2 เป็นองค์ประกอบที่เอื้อ หรือมีอิทธิพลต่อกิจกรรมการสร้างความรู้ ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์ ซึ่งต้องมีความสอดคล้องกันระหว่างกลยุทธ์องค์กรกับกลยุทธ์การจัดการความรู้ 2) การวัด 3) นโยบาย 4) เนื้อหาสาระ 5) กระบวนการ 6) เทคโนโลยี และ 7) วัฒนธรรม

Technical Learning Organization Model (บริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด, 2546)

บริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (2546) ได้พัฒนารูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Technical Learning Organization – TLO) ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ส่วน คือ ปัจจัยพื้นฐาน กระบวนการเรียนรู้ และตัวชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงาน รายละเอียดแต่ละส่วนมีดังนี้

1. ปัจจัยพื้นฐานขององค์กรขับเคลื่อนด้วยการเรียนรู้ (Foundation) มี 6 ประการ ดังนี้

1) กลยุทธ์การเรียนรู้ (Learning Strategy) เป็นแนวทาง กระบวนการ หรือวิธีการในการจัดการเรียนรู้สำหรับทุกหน้าที่และทุกระดับในองค์กร ทั้งนี้ เพื่อสร้างโอกาสของการเรียนรู้ และมีกิจกรรมการเรียนรู้ที่เหมาะสมในแต่ละระดับหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีการปรับปรุงระบบการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

2) ระบบบริหารจัดการการเรียนรู้ (Learning Management System) เป็นขั้นตอนของการดำเนินงาน เพื่อให้มีระบบในการสร้างและพัฒนา ซึ่งองค์ความรู้ มีการรวบรวม เก็บรักษา ควบคุมข่าวสารข้อมูลและเผยแพร่ทั่วทั้งองค์กรอย่างเป็นระบบ และเป็นมาตรฐานเดียวกันในการดำเนินงาน

3) ศูนย์กลางการเรียนรู้ (Technical Learning Center) เป็นแหล่งสำหรับการรวบรวม จัดเก็บข้อมูลความรู้ และทำให้เกิดการไหลเวียนของความรู้และการเรียนรู้ขององค์กร ศูนย์กลางการเรียนรู้ประกอบด้วย รายงาน บทความทางวิชาการ ตำรา คู่มือ แบบ หลักสูตรการฝึกอบรมที่จัดเก็บอย่างเป็นระเบียบหมวดหมู่ พร้อมทั้งมีฐานข้อมูลให้เข้าถึงและสามารถนำมาใช้งานได้อย่างรวดเร็ว

4) ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร (Management Responsibilities) ความเป็นผู้นำ ความมุ่งมั่น และความกระตือรือร้นของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาระบบการจัดการด้านการเรียนรู้และนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั่วทั้งองค์กร

5) ทีมชำนาญการ (Expert Panel) ประกอบด้วยบุคลากร หรือทีมงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้าน และมีการจัดกลุ่มตามสาขางาน รวมถึงการแบ่ง

ระดับความชำนาญ ซึ่งบุคลากรเหล่านี้มีหน้าที่ใน การรวบรวม กลั่นกรอง พัฒนา ถ่ายทอดความรู้ และทักษะ ตลอดจนเป็นที่ปรึกษาในการแก้ไขปัญหาจากการดำเนินกิจกรรมขององค์กรให้แก่ บุคลากรทั้งภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องขององค์กร

6) พฤติกรรมการเรียนรู้ (Learning Behavior) เป็นการแสดงออกหรือ การกระทำ ของบุคคลที่นำไปสู่การ เปลี่ยนการรับรู้ และกรอบความคิดเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการส่วนบุคคล ประเด็นสำคัญอยู่ที่การจัดการกระบวนการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของเป้าหมาย ส่วนบุคคลสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคลให้ดำเนินงานเพื่อ มุ่งสู่เป้าหมายร่วมกันขององค์กร

2. กระบวนการเรียนรู้ (Learning Process) ประกอบด้วยกระบวนการหลักที่สำคัญ 6 ประการดังนี้

1) การกำหนดความรู้ (Knowledge Identification) เป็นวิธีการหรือกระบวนการที่จะ กำหนดได้ว่าบุคลากรในทุกระดับภายในองค์กร จะต้องมีความรู้และทักษะใน ด้านใดบ้างตาม บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้กำหนดไว้ในองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับ ระดับงานและสามารถทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดการพัฒนางานและบรรลุเป้าหมาย ขององค์กร

2) การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการ เพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้สู่องค์กร โดยแหล่งที่แสวงหาอาจเป็นแหล่งความรู้ภายในหรือภายนอก องค์กร ความรู้ที่แสวงหาอาจอยู่ในรูปแบบของข้อมูลหรือข่าวสารจึงจำเป็นต้องมีกระบวนการ กลั่นกรอง เพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ที่ถูกกำหนดไว้ตามความจำเป็นในการเรียนรู้อย่าง ถูกต้องและ เหมาะสม ทั้งนี้เพื่อนำความรู้เหล่านั้นมาใช้เพื่อการขับเคลื่อนพัฒนาองค์กรต่อไป

3) การพัฒนาความรู้ (Knowledge Development) หมายถึง การที่บุคลากรทุกระดับ ภายในองค์กร ได้นำความรู้ที่ได้จากการศึกษา ค้นคว้า และเรียนรู้มาพัฒนาหรือประยุกต์ใช้ให้ เหมาะสม กับบทบาทหน้าที่ของบุคลากรในทุกระดับ ทั้งนี้ เพื่อการสร้างสรรคผลงานให้มี ประสิทธิภาพและพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามเป้าหมายขององค์กร

4) การใช้ประโยชน์จากความรู้ (Knowledge Utilization) หมายถึง การนำความรู้ที่ พัฒนาแล้ว ซึ่งอยู่ในตัวบุคคล หรือที่จัดเก็บในศูนย์กล างการเรียนรู้ไปใช้ในการวิเคราะห์ปรับปรุง และพัฒนาการทำงานเพื่อให้เกิดมูลค่า และเป็นทรัพย์สินทางปัญญา ที่นำมาสร้างผลกำไรทาง การเงินได้

5) การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) เป็นกระบวนการเพื่อทำให้เกิดการ กระจายและแลกเปลี่ยนความรู้ในระหว่างกลุ่มพนักงานทีมงานหรือคณะทำงานรวมทั้งการถ่ายทอด

ระหว่างบุคคลเพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งเกิดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ที่ทำงาน

6) การรักษาความรู้ (Knowledge Retention) เป็นการเก็บรักษาความรู้ทุกประเภทที่เกิดจากกระบวนการเรียนรู้ การสะสมประสบการณ์ และความรู้ที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนการทำงานให้อยู่ในรูปแบบที่สามารถนำความรู้นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ทันที โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้อยู่คู่กับองค์กรอย่างยั่งยืน

3. ตัวชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงาน (Performance Indicator) ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญ 4 ด้านดังนี้

1) ตัวชี้วัดความรู้ด้านเทคนิค (Technical Knowledge) หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงถึงการสร้างความรู้และการนำความรู้มาใช้งานโดยบุคลากรขององค์กร ซึ่งตัวชี้วัดดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของการวัดความสำเร็จของการจัดการด้านการเรียนรู้ขององค์กรว่าตรงตามเป้าหมายหรือ ความคาดหวังของแต่ละปีรามิคมากน้อยเพียงใด

2) ตัวชี้วัดทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) เป็นตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลการดำเนินงานในการสร้างและพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร ซึ่งตัวชี้วัดดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของการวัดความสำเร็จของการจัดการด้านการเรียนรู้ขององค์กรว่าตรงตามเป้าหมายหรือความคาดหวังของแต่ละปีรามิคมากน้อยเพียงใด

3) ตัวชี้วัดพฤติกรรมและการเห็นคุณค่าของการเรียนรู้ (Learning Behavior-Value Awareness) เป็นตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลการดำเนินงานในการสร้างพฤติกรรมการเรียนรู้ของพนักงานในองค์กร ซึ่งตัวชี้วัดดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของการวัดความสำเร็จของการจัดการด้านการเรียนรู้ขององค์กรว่าตรงตามเป้าหมายหรือความคาดหวังของแต่ละปีรามิคมากน้อยเพียงใด

4) ตัวชี้วัดการทบทวนการบริหารจัดการ (Performance Management Review) เป็นตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลสำเร็จของการดำเนินงานในการจัดการด้านการเรียนรู้ขององค์กรว่าสอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่กำหนดไว้โดยฝ่ายจัดการมากน้อยเพียงใด

วงจการจัดการความรู้ของบริษัท Xerox Corporation (บุญดี บุญญากิจ และคณะ , 2547)

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้จัดโครงการนำร่อง “การจัดการความรู้ในองค์กร” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาวิธีการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์กรแบบไทยๆ ทั้งนี้ โดยมีองค์กรนำร่องที่เข้าร่วมโครงการจำนวน 4 แห่ง ทั้งภาครัฐและเอกชน ได้แก่ 1) โรงพยาบาลศิริราช 2) บริษัท สแปนชั่น (ไทยแลนด์) จำกัด 3) บริษัท ทูคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และ 4) สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ มีระยะเวลาโครงการรวม 18 เดือน ตั้งแต่เดือน

กุมภาพันธ์ 2546 – เดือนสิงหาคม 2547 โดยมี Mr. Robert Osterhoff ผู้เชี่ยวชาญจากประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นที่ปรึกษาโครงการด้วยความสนับสนุนจากองค์การเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชีย (Asian Productivity Organization: APO)

องค์กรนำร่องที่เข้าร่วมโครงการจำนวน 4 แห่งได้ริเริ่มจัดการความรู้ในองค์กรโดยใช้กรอบแนวคิดหรือรูปแบบการจัดการความรู้ซึ่งถูกคิดค้นขึ้นโดยบริษัท Xerox Corporation ในประเทศสหรัฐอเมริกาซึ่งเป็น บริษัทแรกๆ ของโลกที่มีการจัดการความรู้ภายในองค์กรอย่างจริงจัง และเป็นระบบและประสบความสำเร็จเป็นอย่างสูง ซึ่งวงจรการจัดการความรู้ของบริษัท Xerox Corporation มีองค์ประกอบหลักๆ ที่สำคัญ 6 ประการคือ การจัดการการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม การสื่อสาร กระบวนการและเครื่องมือ การฝึกอบรมและการเรียนรู้ การวัดผล การยกย่องชมเชยและให้รางวัล รายละเอียดต่างๆ มีดังนี้

ก่อนจะกล่าวถึงองค์ประกอบหลักทั้ง 6 ประการที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สิ่งแรกที่ทุกองค์กรจะต้องพิจารณาถึงก็คือ “เป้าหมาย” หรือ “Desired State” ของการจัดการความรู้ที่องค์กรต้องการ ซึ่งผู้บริหาร ทีมงาน และผู้เกี่ยวข้องในทุกระดับจะต้องมาช่วยกันคิดว่าผลลัพธ์ที่ต้องการจากการจัดการความรู้คืออะไร โดยผลลัพธ์นี้จะต้องสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจและสามารถเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กรได้แล้ว จึงสื่อเป้าหมายที่ต้องการนี้ไปยังบุคลากรทุกระดับในขั้นตอนของการสื่อสาร ดังนั้น เมื่อทุกคนมองเห็นภาพและมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน จะทำให้สามารถวางแผนงานและกิจกรรมสนับสนุนต่างๆ ตามองค์ประกอบดังนี้

1. การจัดการการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม (Transition and Behavior Management)

วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่สำคัญมากสำหรับองค์กร เนื่องจากมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์กรและเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยากยิ่ง การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพเริ่มต้นจากการที่คนในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน ผลจากการวิจัยแสดงให้เห็นว่าความเต็มใจที่จะแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ มีความเกี่ยวข้องกับความสามารถในการทำกำไรที่สูงขึ้น และการเพิ่มผลผลิตขององค์กร ในขณะที่ช่วยให้ต้นทุนทางด้านแรงงานลดต่ำลง ถึงแม้ว่าองค์กรโดยทั่วไปจะตระหนักถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการจัดการความรู้ และการแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กรก็ตาม แต่วัฒนธรรมขององค์กรส่วนใหญ่กลับไม่เอื้อหรือสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ ดังนั้นการสร้างหรือการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเรื่องที่ต้องใช้ความพยายามอย่างสูงและใช้เวลานานกว่าจะเห็นการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจนและสำคัญกว่านั้นคือการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องเพื่อทำให้ความเชื่อและพฤติกรรมที่องค์กรต้องการสามารถซึมลึกเข้าไปในบรรทัดฐานและค่านิยมของคนในองค์กร จนก่อเกิดเป็นวัฒนธรรมขององค์กรขึ้นมาได้

การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กรควรทำแบบค่อยเป็นค่อยไป และทำอย่างต่อเนื่องและควรเริ่มต้นจากผู้บริหารก่อนที่จะขยายผลออกไปสู่บุคลากรในทุกระดับ ประเด็นที่องค์กรควรพิจารณาถึงในองค์ประกอบที่มีดังต่อไปนี้

- 1) ผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ รวมถึงมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง
- 2) จัดตั้งทีมงานเพื่อทำหน้าที่ดำเนินการวางแผนและจัดกิจกรรมต่างๆ
- 3) กำหนดว่าอะไรคือปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors – CSF) ของการจัดการความรู้และต้องมั่นใจได้ว่าปัจจัยเหล่านี้มีอยู่ หรือสามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้ภายในองค์กร
- 4) ผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ในการแลกเปลี่ยนและจัดการความรู้
- 5) สร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถทดลองผิดลองถูกได้และเปิดกว้างให้มีการทดลองนำเอาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มาปฏิบัติจริง

2. การสื่อสาร (Communications)

การสื่อสาร เป็นหัวใจหลักที่ทำให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจถึงสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้นสิ่งที่องค์กรจะต้องสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจ คือ “องค์กรจะทำอะไร ทำไปเพื่ออะไร จะทำเมื่อไหร่ และจะทำอย่างไร” ถ้าองค์กรสามารถสื่อสารสิ่งเหล่านี้ให้พนักงานทุกคนรับทราบได้อย่างชัดเจน ก็จะเป็นก้าวแรกที่ทำให้พนักงานสนใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ รวมถึงเริ่มปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงาน องค์กรจะต้องมีการวางแผนการสื่อสารที่เป็นระบบและทำการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ครอบคลุมเท่าที่องค์กรต้องการให้การจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ที่เกิดขึ้นจนกลายเป็นวัฒนธรรม การสื่อสารเกี่ยวกับการจัดการความรู้จะต้องคำนึงถึงปัจจัยหลัก 3 ประการ คือ

- 1) เนื้อหาของเรื่องที่ต้องการจะสื่อสาร ควรครอบคลุมเรื่องต่างๆ ดังนี้แนวคิดทางด้านการจัดการความรู้ วัตถุประสงค์ของการริเริ่มจัดการความรู้ ประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการความรู้ รวมถึงข่าวสารเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ เช่น ผลสำเร็จของกิจกรรมที่ทำในแต่ละขั้นตอนการสื่อสารให้พนักงานได้ทราบเป็นระยะๆ เป็นต้น
- 2) กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการจะสื่อสาร เป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งเนื่องจากความสามารถในการรับรู้ของคนแต่ละกลุ่มและแต่ละระดับจะแตกต่างกันออกไป

3) ช่องทางในการสื่อสารมีหลากหลายลักษณะ อาทิ ป้ายประกาศในบริเวณต่างๆ ภายในองค์กร จดหมายเวียนระหว่างฝ่าย จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) องค์กรควรเลือกใช้ช่องทางในการสื่อสารให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กร

นอกจากนั้น องค์กรควรพิจารณาวัตถุประสงค์ผลของการสื่อสารว่ากลุ่มเป้าหมายได้รับและเข้าใจเนื้อหาที่ต้องการสื่อสารได้ถูกต้องหรือไม่ ทั้งนี้ เพื่อนำผลที่ได้มาปรับปรุงการสื่อสารให้เหมาะสมและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

3. กระบวนการและเครื่องมือ (Process and Test)

กระบวนการและเครื่องมือ เปรียบเสมือนแกนหลักของการจัดการความรู้ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการและเครื่องมือต่างๆ ที่จะช่วยให้พฤติกรรมของการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กรเกิดขึ้นได้อย่างสะดวกและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น กระบวนการและเครื่องมือสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วนหลักๆ คือ กระบวนการและเครื่องมือที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี รายละเอียดมีดังนี้

1) กระบวนการและเครื่องมือที่ไม่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี เป็นกระบวนการและเครื่องมือที่สำคัญสำหรับความรู้ประเภท โดยนัย (Tacit knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่อยู่ในตัวคนและสามารถสื่อสารแลกเปลี่ยนกันได้ดีที่สุด โดยผ่านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้ความรู้และผู้รับความรู้ ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้เพื่อช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ประเภท โดยนัยภายในองค์กร เช่น ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community of Practice – CoPs) การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) การยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Secondment) หรือเวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Torum) เป็นต้น

2) กระบวนการและเครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี เทคโนโลยีสารสนเทศได้เข้ามามีบทบาทที่สำคัญในชีวิตการทำงานประจำวัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นส่วนสำคัญต่อกระบวนการจัดการความรู้ตั้งแต่ขั้นตอนการค้นหา รวบรวม จัดเก็บ และเข้าถึงความรู้ โดยเป็นช่องทางที่เพิ่มเติมขึ้นมาออกเหนือจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งจะเป็นประโยชน์สำหรับองค์กรขนาดใหญ่ที่มีสาขากระจัดกระจายอยู่ต่างสถานที่กัน เทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยให้องค์กรสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ประเภทที่เห็นชัดเจนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตัวอย่างเครื่องมือที่นำมาใช้เพื่อจัดการความรู้ เช่น การใช้ระบบอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตภายในองค์กร การจัดทำ Knowledge Portal ขององค์กร เป็นต้น

4. การฝึกอบรมและการเรียนรู้ (Training and Learning)

วัตถุประสงค์ขององค์ประกอบนี้ คือ การเตรียมความพร้อมของบุคลากรทุกระดับสำหรับการจัดการความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อการสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญ

ของการจัดการและการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร องค์กรควรพิจารณาให้มีการฝึกอบรม หลากหลายรูปแบบ เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถเข้ารับการฝึกอบรมได้อย่างสะดวก ควรจัดให้มีเครื่องมือเพื่อช่วยให้คนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ทั้งนี้ โดยพิจารณาให้เข้ากับ สภาพแวดล้อมของการทำงานของบุคลากร องค์กรจะต้องตระหนักว่าการให้การฝึกอบรมเป็นเพียง ปัจจัยหนึ่งเท่านั้นที่จะช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ บุคลากรจะไม่สามารถเข้าใจ แนวคิดและวิธีปฏิบัติของการจัดการความรู้ได้ถ้าได้รับเพียงแค่การฝึกอบรม โดยปราศจาก การศึกษาค้นคว้าและการเรียนรู้ด้วยตนเอง

5. การวัดผล (Measurement)

การวัดผล เป็นสิ่งสำคัญมากที่จะช่วยบอกถึงสถานะของกระบวนการหรือกิจกรรม ภายในองค์กร ผลการวัดจะสะท้อนถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถ ทบทวนแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ รวมถึงปรับปรุงให้กระบวนการต่างๆ ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น วัดดูประสพงค์ของการวัดผลจริงๆ จึงไม่ใช่เป็นการควบคุมแต่เป็นการบริหารจัดการและการเรียนรู้ พัฒนา การวัดและผลจากการวัดจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การริเริ่มการจัดการความรู้ในองค์กร ประสบผลสำเร็จแบบยั่งยืนได้ การวัดผลจะช่วยให้องค์กรทราบถึงสถานะในขณะนั้นว่าบรรลุ เป้าหมาย (Desired State) ที่ตั้งไว้หรือไม่ อย่างไรก็ตาม การวัดผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ยังเป็น เรื่องใหม่และยังไม่ค่อยชัดเจนนัก การวัดผลตอบแทนจากการลงทุนทางด้านจัดการความรู้ (Return on Investment on Knowledge) เป็นเรื่องละเอียดและซับซ้อนอย่างมาก เนื่องจากผลลัพธ์ที่ องค์กรได้จากความรู้หรือการจัดการความรู้สามารถแทรกตัวอยู่ได้ในทุกอนุขององค์กร การแยก ผลลัพธ์ที่เกิดจากความรู้และการจัดการความรู้จึงเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก แม้แต่องค์กรที่ประสบ ความสำเร็จในการจัดการความรู้ ยังต้องใช้เวลามากกว่าที่จะสามารถวัดผลจากการจัดการความรู้ได้ อย่างเป็นรูปธรรม อย่างไรก็ดีก็ได้มีความพยายามที่จะวัดผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ เช่น Department of the Navy (DON) ของประเทศสหรัฐอเมริกา ได้แบ่งการวัดผลจากการจัดการความรู้ ออกเป็น 3 ส่วน คือ 1) การวัดระบบหรือกิจกรรมต่างๆ ในการจัดการความรู้ (System Measures) 2) การวัดปัจจัยส่งออก (Output Measures) และ 3) การวัดผลลัพธ์ (Outcome Measures)

การวัดผลจะปรับเปลี่ยนไปตามพัฒนาการของการจัดการความรู้ เช่น องค์กรที่เริ่ม ดำเนินการจัดการความรู้ ควรที่จะวัดระบบหรือกิจกรรมต่างๆ ที่ทำ ในขณะที่องค์กรซึ่งมีการ ดำเนินการจัดการความรู้มาระยะเวลาหนึ่งแล้วควรวัดปัจจัยส่งออก ซึ่งตัวชี้วัดทั้งสองส่วนนี้จะช่วย ให้องค์กรสามารถวัดผลความคืบหน้าจากการดำเนินการจัดการความรู้ เพื่อช่วยในการติดตามผล และปรับปรุงแผนงานหรือกิจกรรมต่างๆ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ได้ ส่วนการวัดผลลัพธ์นั้นจะ เป็นการวัดผลที่ยากที่สุดแต่เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องการเห็นมากที่สุด

6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (Recognition and Rewards)

องค์กรอาจต้องให้การยกย่องชมเชยและให้รางวัลเป็นแรงจูงใจในช่วงเริ่มต้นเพื่อโน้มน้าวให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้ และเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ บริษัท Xerox Corporation ประสบปัญหาในช่วงเริ่มต้นของการริเริ่มการจัดการความรู้เมื่อคนในองค์กรไม่ค่อยสนใจที่จะแลกเปลี่ยนความรู้มากเท่าที่คาดไว้ ทีมงานการจัดการความรู้จึงเปิดโอกาสให้ผู้ที่เข้ามาแลกเปลี่ยนความรู้ หรือเผยแพร่ความรู้ที่ตนเองเป็นผู้คิดค้นขึ้นมาในระบบอินเทอร์เน็ต สามารถใส่ชื่อและส่วนงานของตนเองลงไปได้ด้วย ซึ่งจากจุดนี้เองทำให้คนสนใจที่จะเข้ามาแลกเปลี่ยนความรู้กันมากขึ้น เนื่องจากทุกคนรู้สึกภาคภูมิใจที่มีชื่อของตนเองอยู่ใบบทความต่างๆ ในฐานะผู้คิดค้นความรู้เหล่านั้น องค์กรควรยกย่องคนที่มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการสร้าง ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อเป็นแบบอย่างแก่เพื่อนร่วมงาน องค์กรควรมีการปรับแผนการยกย่องชมเชยและให้รางวัลให้เหมาะสมกับกิจกรรมที่ทำอยู่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อที่จะจูงใจให้คนเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ นอกจากนั้นควรมีการบูรณาการแผนการยกย่องชมเชยและให้รางวัลเข้ากับระบบการประเมินผลงาน และการให้ค่าตอบแทนแก่พนักงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน

วงจรการจัดการความรู้แบบ 3 มิติของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ, 2547)

บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ (2547) ได้ศึกษากรอบความคิดการจัดการความรู้ต่างๆ และจากประสบการณ์การวิเคราะห์วงจรการจัดการความรู้ของบริษัท Xerox Corporation มีความเห็นว่าควรที่จะเพิ่มกระบวนการความรู้ (Knowledge Process) และปัจจัยเอื้อ (Key Enables) เข้ามาด้วยเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถมองเห็นภาพรวม และวางแผนการจัดการความรู้ได้ครอบคลุมมากขึ้นยิ่งขึ้น รายละเอียดของวงจรการจัดการความรู้แบบ 3 มิติดังกล่าว มีดังนี้

1. วงจรการจัดการความรู้ของบริษัท Xerox Corporation

วงจรการจัดการความรู้ของบริษัท Xerox Corporation มี 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การจัดการการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม 2) การสื่อสาร 3) กระบวนการและเครื่องมือ 4) การฝึกอบรมและการเรียนรู้ 5) การวัดผล และ 6) การยกย่องชมเชยให้รางวัล

2. กระบวนการความรู้ (Knowledge Process)

บุญดี บุญญาภิกิจและคณะ (2547) ได้สรุปขั้นตอนหลักๆ ของกระบวนการความรู้ ออกเป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การค้นหาความรู้ 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ 3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ 5) การเข้าถึงความรู้ 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และ 7) การเรียนรู้

3. ปัจจัยเอื้อ (Key Enables)

ปัจจัยเอื้อ (Key Enables) ที่ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้ ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ การวัดผล และโครงสร้างพื้นฐาน

กรอบแนวคิดการจัดการความรู้ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (Nopadol Suksamran, 2004)

นพดล สุขสำราญ หัวหน้ากลุ่มงานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยได้นำเสนอ กรอบแนวคิดการจัดการความรู้ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (CMD's Knowledge Management Framework) ซึ่งได้ดัดแปลงมาจาก DON (Department of Navy) แห่งประเทศสหรัฐอเมริกา ประกอบด้วยส่วนที่สำคัญ 6 ประการ ดังนี้

1. วัฒนธรรม (Culture) เกี่ยวข้องกับการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Commitment to Change) การสร้างสภาพแวดล้อมสำหรับการแบ่งปันความรู้ การเชื่อถือไว้วางใจ (Trust) และการยอมรับ (Respect) เพื่อนร่วมงาน
2. การเรียนรู้ (Learning) หมายถึง การกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้เป็นทีม มีการใช้วิธีการเล่าเรื่อง (Story Telling) และการอภิปรายกลุ่มในการประชุมอย่างไม่เป็นทางการที่เรียกว่า “สภากาแฟ” (Coffee Meeting) หรือการฝึกอบรมในงาน (Job Training)
3. เนื้อหาสาระ (Content) จะให้ความสำคัญกับเนื้อหาที่สำคัญจำเป็นและมีคุณค่าต่องานที่ให้บริการ บางครั้งอาจจะเป็นความเชี่ยวชาญในบริบทต่างๆ ไปซึ่งเข้าใจและยอมรับได้จากทุกคน
4. กระบวนการ (Process) ใช้กระบวนการของ KADs เพื่อช่วยในการจัดการความรู้ที่ปรากฏชัดเจน การจับ การวิเคราะห์ การแพร่กระจาย และการนำเสนอความรู้ ฐานความรู้สร้างขึ้นตามการจำแนกลักษณะของกลุ่มความรู้
5. เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) เป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ เข้ามาใช้เพื่อเป็นเครื่องมือและที่ทำงานเสมือน (Virtual Working Space) สำหรับการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้
6. การวัดผล (Measurement) การวัดผลเกิดขึ้นเพื่อติดตามความก้าวหน้าว่าเกิดอะไรขึ้นภายหลังการดำเนินงานการจัดการความรู้แล้ว ทั้งนี้ โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานสภาพแวดล้อมของการแบ่งปันความรู้

โมเดลฝูงปลาตะเพียนของ สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)

(รายงานประจำปี สคส., 2547)

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.ป) ได้จัดทำรายงานประจำปี 2547 เพื่อสรุปผลงานที่ผ่านมา หนึ่งในความสำเร็จของการดำเนินงานพบว่า สามารถพัฒนารูปแบบของการจัดการความรู้ที่เรียกว่า “โมเดลฝูงปลาตะเพียน” ขึ้น ซึ่งโมเดลดังกล่าวมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้ 1) ส่วนหัวปลา หรือเป้าหมายของการจัดการความรู้ (Knowledge Management Vision) 2) ส่วนตัวปลาหรือการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) และ 3) ส่วนหางปลาหรือตัวคลังความรู้ (Knowledge Assets)

ปลาทุกตัวเดี่ยว เปรียบได้กับการจัดการความรู้ของหน่วยงานเดียว หากในกรณีที่เป็นองค์กรใหญ่ที่ประกอบด้วยหน่วยงานย่อยๆ ภายในองค์กร จะเหมือนกับปลาตัวเล็กๆ หลายตัวที่แต่ละตัวก็เป็นการจัดการความรู้ของแต่ละหน่วยที่ต้องเชื่อมโยง และรวมตัวกันเป็น ส่วนหนึ่งขององค์กรใหญ่หรือปลาตัวใหญ่ด้วยคล้ายกับ “โมบายปลาตะเพียน” ของเล่นของเด็กไทยสมัยโบราณที่ผู้ใหญ่सानเอาไว้แขวนเหนือเปลเด็ก เป็นฝูงปลาที่หันหน้าไปในทิศทางเดียวกัน มีเป้าหมายใหญ่ไปในทิศทางเดียวกัน และมีความเพียรที่จะว่ายไปในกระแสน้ำที่เปลี่ยนแปลงได้อยู่ ตลอดเวลา ที่สำคัญคือ ปลาแต่ละตัวไม่จำเป็นต้องมีรูปร่างและขนาดเหมือนกัน เพราะการจัดการความรู้ของแต่ละองค์กรมีบริบทไม่เหมือนกัน รูปแบบของการจัดการความรู้ของแต่ละหน่วยงานจึงสามารถสร้างสรรค์ ปรับให้เข้ากับแต่ละหน่วยงานไม่เหมาะสม เราจะได้เห็นปลาที่มีเอกลักษณ์ บางตัวอาจจะท้องใหญ่เพราะต้องมีส่วนของการแลกเปลี่ยนความรู้มาก บางตัวอาจเป็นปลาที่หางใหญ่ เพราะต้องใช้ส่วนคลังความรู้มาก แต่ทุกตัวต้องมีตาที่มองเห็นเป้าหมายที่จะไปอย่างชัดเจน

ผลจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้ การจัดการความรู้ในหน่วยงานภาครัฐ และหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ /เอกสาร ในประเทศไทย ผู้วิจัยพบว่า องค์ประกอบที่สำคัญของการจัดการความรู้ เช่น คน วัฒนธรรมองค์กร การจัดการเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสาร กระบวนการจัดการความรู้ การสร้างแรงจูงใจ /การให้รางวัล หรือการตอบแทนและประเมิน ซึ่งจะนำไปใช้สำหรับการพัฒนากรอบแนวคิดเพื่อเก็บรวบรวมตัวแปรการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพของแต่ละองค์ประกอบด้วย กระบวนการสัมภาษณ์เชิงลึก (Depth – interview) และการสนทนากลุ่ม (Focus group)

8. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

ปัจจุบันมีหน่วยงานทั้งในและต่างประเทศจำนวนมาก ที่มีการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาคน พัฒนางาน และเพิ่มประสิทธิภาพการบริการ ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ ดังกรณีตัวอย่างต่อไปนี้

8.1 การจัดการความรู้ของบริษัท MTR (Mass Transit Railway Corporation Limited) บริษัทที่จัดบริการรถไฟฟ้าใต้ดินสาธารณะของฮ่องกง

8.1.1 ข้อมูลทั่วไปของบริษัท

บริษัท MTR (Mass Transit Railway Corporation Limited) คือ บริษัทที่จัดบริการรถไฟฟ้าใต้ดินสาธารณะของฮ่องกง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนจีน เดิม เป็นบริษัทเอกชนและลงทุนทางการค้าหลักๆ พร้อมให้เช่าพื้นที่ของสถานีในการโฆษณา ประชาสัมพันธ์และขายสินค้าอื่น

บริษัท MTR ก่อตั้งเมื่อปี ค.ศ. 1975 ในปี ค.ศ. 1979 บริษัท MTR ได้วางแผนก่อสร้างรถไฟฟ้าใต้ดินสายหลักอีก 5 สาย ซึ่งต้องใช้เวลาและงบประมาณเป็นจำนวนมาก ต่อมารัฐบาลได้ร่วมเป็นหุ้นส่วน โดยถือหุ้นร้อยละ 23 เมื่อวันที่ 5 ตุลาคม ค.ศ. 2000

ปัจจุบันธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลง ทำให้บริษัท MTR ตระหนักในความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ทันการเปลี่ยนแปลง และให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ดังนั้น จึงมีนโยบายเปลี่ยนแปลงและพัฒนาจัดการองค์กรและพนักงาน ฝ่ายจัดการฝึกอบรมจึงปรับบทบาทการเรียนรู้ของพนักงานด้วยการเพิ่มช่องทางการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยใช้เทคโนโลยีเพิ่มช่องทางและโอกาสการสื่อสารระหว่างพนักงานให้มากขึ้น มีการสอนงานเพื่อเป็นการยกระดับความสามารถและพัฒนา ศักยภาพแก่พนักงาน และสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยเงินรางวัล

วัฒนธรรมของบริษัท MTR เพื่อพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ดำเนินการ ดังนี้

การดำเนินการใช้แนวตั้ง (Vertical)

1. ใช้ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring)
2. มีการสอนงาน (Coaching)
3. ให้อำนาจ (Empowerment)
4. การฝึกอบรม (Trainee Program)
5. การฝึกปฏิบัติ (Job Shadowing)

6. วางแผนความสำเร็จ (Succession Panning)
7. โครงการเฉพาะ (Localization Program)
การดำเนินการในแนวราบ (Horizontal)
 1. ฝึกอบรมทักษะที่ง่ายและยาก (Soft and Hard Skill Training)
 2. การแบ่งปันประสบการณ์ (Experience Sharing)
 3. การเรียนผ่านทาง อิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning)
 4. การดูแลซึ่งกันและกัน (Budding)
 5. จัดการความรู้ร่วมกัน (Corporative Knowledge Management)

8.1.2 การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ของ บริษัท MTR

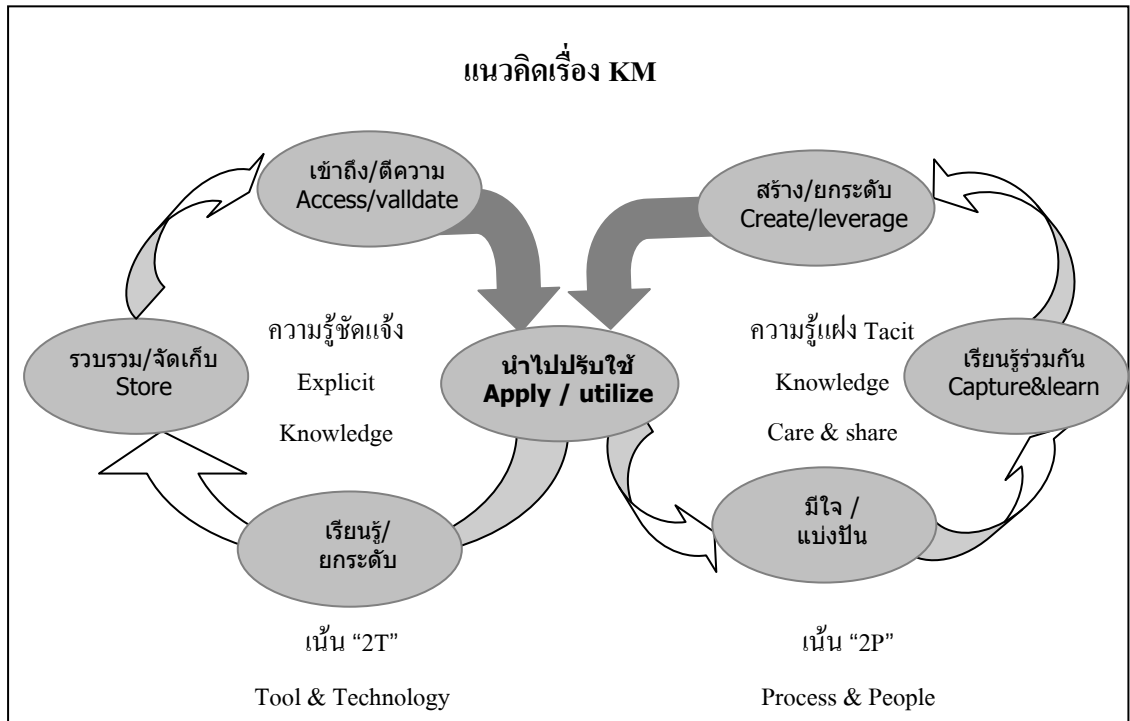
บริษัท MTR ดำเนินการด้าน KM ประมาณ 7 ปี โดยนิยามการจัดการความรู้ของ บริษัท MTR คือ การสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ เพื่อเพิ่มความสามารถของบุคคล ทีม และทุกๆ คนในหน่วยงานมาร่วมสร้างและรวบรวม จัดระบบ แบ่งปันและประยุกต์ ใช้ความรู้เพื่อทำให้อุบัติการณ์บรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายบริษัท MTR ในการจัดการความรู้ นั้น เพื่อสร้างให้บริษัท MTR เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Organization Learning) การจัดการความรู้จึงเริ่มด้วยการดึงความรู้ซ่อนเร้นที่เกิดจากประสบการณ์การทำงาน ความชำนาญในงานที่ทำ มาเผยแพร่ด้วยความเต็มใจในการแบ่งปัน เปิดอภิปราย และด้วยจิตวิญญาณของทีม เพื่อให้ความรู้นั้นมาเป็นความรู้ที่ชัดเจนแก่บุคคลอื่น

องค์ประกอบหลักที่สำคัญในการจัดการความรู้ของ บริษัท MTR

1. วัฒนธรรม (Culture) ได้แก่ ความเต็มใจในการแบ่งปัน การอภิปรายและหัวใจของทีม
2. กระบวนการ (Process) เริ่มที่สร้าง (Creative) จับประเด็นจัดเก็บ (Capture) เก็บรักษา (Store) ค้นหา (Search) ดึงมาใช้ (Retrieve) และประยุกต์ใช้
3. ระบบ (System) จัดให้มีระบบสารสนเทศที่สามารถถ่ายโอนการเรียนรู้ โดยดึงประสบการณ์ของแต่ละคนมาเป็นสารสนเทศ

8.2 การจัดการความรู้ของสำนักงานกรมศุลกากรท่าเรือแหลมฉบัง

การจัดการความรู้ของสำนักงานศุลกากรท่าเรือแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี ดำเนินการมาตั้งแต่ปี 2548 โดยได้รับการสนับสนุนจาก กพร . ให้นำร่องการจัดการความรู้ในสถานที่ราชการ



ภาพที่ 2.8 แนวคิดเรื่อง KM

หมายเหตุ : ประพนธ์ ผาสุกขีต (2548 : 16)

8.2.1 กระบวนการจัดการความรู้

กระบวนการจัดการความรู้ของสำนักงานศาลากรทำเรือแหลมฉบัง เริ่มตั้งแต่การเลือกขอบเขต KM ของหน่วยงาน กรมศาลากร โดยพิจารณาจาก

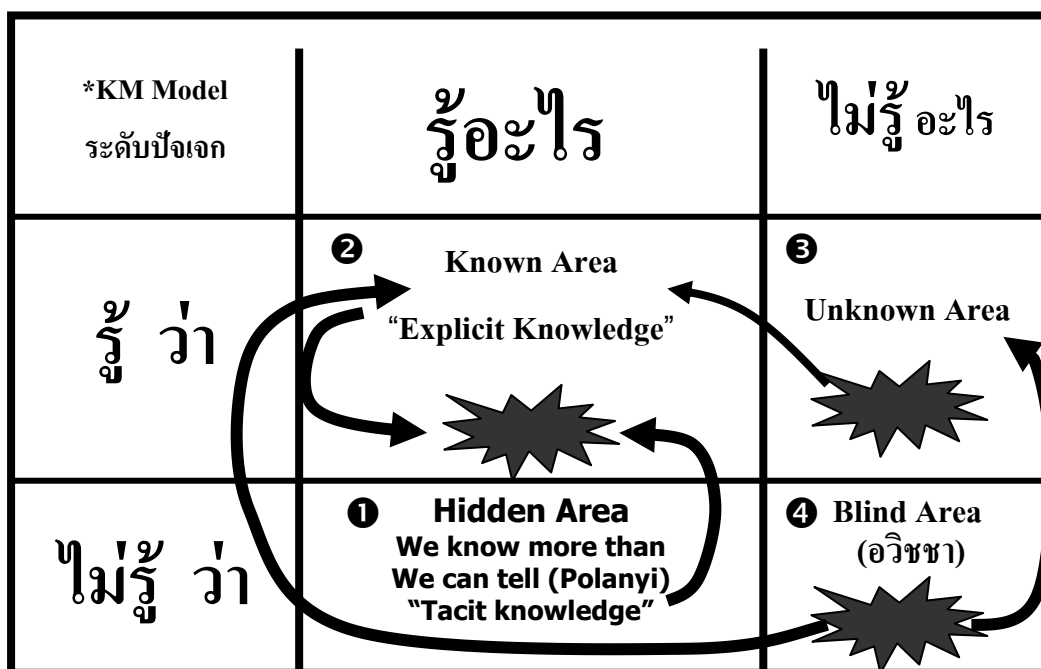
- 1) สอดคล้องกับทิศทางและยุทธศาสตร์
- 2) ปรับปรุงแล้วเห็นได้ชัดเจน เป็นรูปธรรม
- 3) มีโอกาสทำได้สำเร็จสูง
- 4) ต้องทำ คนส่วนใหญ่ในองค์กรต้องการ
- 5) ผู้บริหารให้การสนับสนุน
- 6) เป็นความรู้ที่ต้องจัดการอย่างเร่งด่วน

8.2.2 องค์ประกอบ

- 1) การพบปะพูดคุย
- 2) การค้นหาความรู้จากเอกสาร

8.2.3 การศึกษาข้อมูลจากฐานข้อมูล

KM Model ระดับปัจเจกของสำนักงานศุลกากรท่าเรือแหลมฉบัง แบ่งการรับรู้ของบุคคล ดังนี้



ภาพที่ 2.9 KM Model ระดับปัจเจก

หมายเหตุ : ประพนธ์ ผาสุกขีต. (2548 : 43)

KM Process ของสำนักงานศุลกากรท่าเรือแหลมฉบัง มุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเริ่มที่

1. ขั้นการเลือกและวางแผน (Planning and Selection)จากส่วนกลาง คัดเลือกทีมงานอำนวยความสะดวกและปฏิบัติการ
2. ขั้น Process and Tools ใช้รูปแบบเกลิยความรู้ของ SECI จัดชุมชนนักปฏิบัติทบทวนเอกสาร กรณีศึกษา และการแบ่งปัน เรียนรู้
3. ขั้นเรียนรู้ ใช้การสื่อสารโดยออกแบบเว็บ จัดทำ website ประชุมกลุ่ม จัดทำคู่มือการทำงานหรือสิ่งพิมพ์ต่างๆ

เครื่องมือที่ช่วยในด้านการเข้าถึงความรู้ ได้แก่

1. การจัดเก็บความรู้และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กรไว้ในรูปแบบเอกสาร

2. การใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง (Story Telling)

3. สมุดหน้าเหลือง (Yellow Pages)

4. ฐานความรู้ (Knowledge Base)

เครื่องมือที่ช่วยในด้านการถ่ายทอดความรู้ ได้แก่

1. ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Communities of Practice : CoP)

2. การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross – Function Team)

3. Innovation and Quality Circles

4. ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)

5. การสับเปลี่ยนงาน และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน

6. เวทีสำหรับแลกเปลี่ยนความรู้

8.2.4 การประยุกต์ใช้ KM ของสำนักงานศุลกากรท่าเรือแหลมฉบัง

สำนักงานศุลกากรท่าเรือแหลมฉบัง ได้รับคัดเลือกจากกรมศุลกากรให้เป็นหน่วยงาน Base และนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำนักงานศุลกากรท่าเรือแหลมฉบังจึงเปิดตัวโครงการ “สร้างระบบการจัดการความรู้เรื่องการจำแนกระบบฮาร์โมนีสำหรับสินค้าขนยนต์ตอนที่ 87 ในประเภทที่ 8702-8708 นำทีมโดยทีมงาน LM LCB ซึ่งขณะนี้ทีมงาน KM ของสำนักงานศุลกากรท่าเรือแหลมฉบัง กำลังขยายผลให้เห็นเป็นรูปธรรม หลักการคือ ดึงความรู้ที่มีอยู่ให้เกิดการถ่ายทอดเปลี่ยนประสบการณ์ส่วนตัวให้กลายเป็นความรู้ขององค์กรผ่านเวทีของชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)

นอกจากนี้ทีมงาน KM ได้วางแผนในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ และสื่ออื่นๆ มาใช้ได้แก่ Website KM เอกสารคู่มือต่างๆ มีมุมมองความรู้สำหรับสมาชิก สิ่งสำคัญที่กระตุ้นผลักดันและส่งเสริมการดำเนินงานด้าน KM ให้ไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ คือ การสร้างกระบวนการยอมรับ และให้รางวัลสมาชิกทีม KM เพื่อให้สมาชิกเกิด Self – motivation และ Self – rewarding ซึ่งจะเป็แรงกระตุ้นจากภายในสู่ภายนอก (Inside – out) พัฒนาตนเองให้เป็น Knowledge Worker ในที่สุด

9. ข้อมูลเกี่ยวกับฝูงบิน 604 ฯ

หน่วยฝึกการบินพลเรือน กองทัพอากาศ เดิมมีชื่อว่า “สโมสรการบินพลเรือน” เป็นส่วนราชการใน กรมการบินพลเรือน กองทัพอากาศ มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้มีความเลื่อมใส และสนใจในกิจการบิน ได้มีโอกาสศึกษาวิทยาการใน ด้านการบิน หรือฝึกซ้อมการบินให้เกิดความ

ชำนาญยิ่งขึ้น โดยได้เริ่มดำเนินการตามวัตถุประสงค์ ตั้งแต่ 8 มิถุนายน พ.ศ.2495 เป็นต้นมา สำหรับสมาชิกที่เข้ารับการฝึกบิน จะได้รับการศึกษาอบรมภาควิชาการ ในวิชาภาคพื้นที่เกี่ยวข้องกับการบิน และรับการฝึกบินภาคอากาศให้มีความรู้ความสามารถที่จะทำการบินกับเครื่องบินขนาดเบา (เครื่องบินประเภทสโมสรการบิน) ได้ ต่อมาภายหลังกองทัพอากาศได้มีนโยบายส่งเสริมให้ข้าราชการทหาร ตำรวจ และพลเรือน ซึ่งเลื่อมใส และสนใจในกิจการบินเข้ารับการฝึกบินได้ โดยมีสิทธิ์ในการลดหย่อน เกี่ยวกับค่า ใช้จ่ายในการฝึกบินมากยิ่งขึ้น ต่อมาในปี พ.ศ.2514 สภาบริหารคณะปฏิวัติได้มีมติให้เปลี่ยนชื่อ “สโมสรการบินพลเรือน ” เป็น “หน่วยฝึกการบินพลเรือน กองทัพอากาศ” คงเป็นส่วนราชการใน กรมการบินพลเรือน กองทัพอากาศ มีระเบียบปฏิบัติ และการดำเนินการต่าง ๆ ตามเดิม

ในปี พ.ศ.2522 ได้มีพระราชบัญญัติการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย พ.ศ.2522 บัญญัติให้ การทำอากาศยานแห่งประเทศไทยเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการเกี่ยวกับการทำอากาศยานพลเรือนแทน กรมการบินพลเรือน กองทัพอากาศ กองทัพอากาศจึงได้ยุบเลิกกรมการบินพลเรือน และมอบงานด้านการฝึก บินพลเรือน ให้ กองบิน 6 รับผิดชอบดำเนินการแทน จึงมีการก่อตั้ง กองบิน 6 ผูกบิน 604 ขึ้น เมื่อ 12 มีนาคม พ.ศ.2522 ให้ดำเนินการฝึกบินพลเรือนต่อไป

10. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รัตน์ เทียงตรง (2548 : 55 – 56) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 1 : กรณีศึกษา โรงเรียนอนุบาลดารารัศมี พบว่า

1. ด้านการกำหนดเป้าหมาย โรงเรียนได้ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่อาศัยวิสัยทัศน์ของโรงเรียนเป็นตัวกำหนดกิจกรรมงานและโครงการทุกด้านมุ่งสู่ความเป็นเลิศของผู้เรียน นักเรียนมีความรู้ตามมาตรฐานที่กำหนด คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของโรงเรียน นักเรียนทุกคนได้รับการพัฒนาให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์

สำหรับการสร้างความตระหนักให้กับบุคลากร การวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย ได้นำมากำหนดวิสัยทัศน์ โดยเน้นไปที่ผู้เรียนในด้านความเป็นเลิศทางวิชาการ มีพื้นฐานทักษะด้านคอมพิวเตอร์และการประกอบอาชีพ วินัยในตนเอง มีความรัก ศรัทธาศิลปะ ประเพณี วัฒนธรรม ท้องถิ่นและมีสุขภาพอนามัยดี เป็นเป้าหมายที่โรงเรียนสามารถบรรลุผลได้

2. ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พบว่า โรงเรียนได้ใช้การบริหารงาน โดยใช้ โรงเรียนเป็นฐานเน้นการมีส่วนร่วม มีคำสั่งมอบหมายงานที่ชัดเจน มีความพร้อมด้านทรัพยากร วัสดุ

เทคโนโลยี งบประมาณ และบุคคล บุคลากรรู้หน้าที่การงานของตน มีการประสานงาน สื่อสารที่ดี มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความคิดเห็น และสามารถสรุปผลงานได้ มีความเป็นมืออาชีพสูง สามารถนำสื่อมาใช้และประกอบการพัฒนางาน

3. ด้านการสร้างและใช้คลังความรู้ พบว่า บุคลากรในโรงเรียนมีการคิดสร้างและใช้คลังความรู้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีเพิ่มสะสมงาน มีการจัดระบบชิ้นงาน เอกสารหลักฐานถูกต้องเป็นปัจจุบัน สามารถนำไปใช้ได้ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ของครูต้น แบบการเข้าร่วมกิจกรรมการแข่งขันตามโครงการต่างๆ การจัดอบรมด้านคอมพิวเตอร์ให้บุคลากร เพื่อนำไปจัดทำสื่อแบบวัดผลประเมินผล เป็นต้นแบบของการศึกษาคูงานของเครือข่ายและหน่วยงานอื่น

วสันต์ ลาจันทร์ (2548 : 58 – 61) ได้ศึกษาการจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 พบว่า

1. การจัดการความรู้มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ “มาก” ตามทัศนะของครูและผู้บริหาร เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ภาวะผู้นำขององค์กร ความเชื่อ ค่านิยม วัฒนธรรมของหน่วยงาน เทคโนโลยีที่ใช้ในโรงเรียน การสื่อสารในโรงเรียน กระบวนการจัดการความรู้ ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติอันดับสุดท้าย คือ การวัดผลการจัดการความรู้

2. องค์ประกอบที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จในส่วนของสถานศึกษา ได้แก่ ส่งเสริมบุคลากร โดยสนับสนุนงบประมาณ มีนโยบายแผนงานชัดเจน ตลอดจนระบบสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน ด้านผู้บริหารต้องเป็นผู้ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน สร้างขวัญกำลังใจ โดยใช้หลักพรหมวิหาร 4 เป็นบุคคลที่รับผิดชอบสูง ด้านครูผู้สอนต้องพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง นำเข้าองค์ความรู้ใหม่ บรรยากาศเป็นประชาธิปไตย ตระหนักในบทบาทหน้าที่ของตนเอง พัฒ นาตนเองอย่างต่อเนื่อง ประสานสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและเข้าใจหลักของการจัดการความรู้

พงศ์กลิน เคลือบทอง (2550) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทาง การจัดการความรู้ ของกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ พบว่า 1) หลักการ แนวคิด และกระบวนการจัดการความรู้ที่เหมาะสมสำหรับนำมาประยุกต์ใช้ในกองเรือยุทธการ ประกอบด้วย การวางแผนการจัดการความรู้ การระบุงองค์ความรู้ การค้นหาความรู้ การสร้างและพัฒนาความรู้ การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ และการประเมินผลใน การจัดการความรู้ 2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ คือ การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร การจัดโครงสร้างการบังคับบัญชา การมีทักษะและความรู้ของบุคคลในองค์กร ความร่วมมือจากทุกระดับในองค์กร การประสานงานและการสื่อสาร บรรยากาศในองค์กร กระบวนการจัดการความรู้ การให้รางวัลและการจูงใจ ภาวะผู้นำของผู้ บริหาร กฎระเบียบข้อบังคับ รูปแบบการทำงานในหน้าที่ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ทรัพยากรและงบประมาณ 3) แนวทางในการพัฒนารูปแบบการ จัดการ

ความรู้ในกองเรือยุทธการ จะต้อง ตั้งเป้าหมายในการจัดการความรู้ ให้มุ่งพัฒนาคน มุ่งพัฒนางาน และมุ่งพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจะต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยในทุก ๆ ด้าน ไปพร้อมๆ กัน

มีข้อเสนอแนะ คือ ควรจัดตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ เพื่อทำงานร่วมกันระหว่าง หน่วยผู้บริหาร ต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และควรจัดการอบรมด้านการจัดการความรู้ให้กับกำลังพล

ปณิศา พันภัย (2550) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารความรู้ ผลการศึกษา พบว่าแต่ละ องค์กรศึกษา มืองค์ประกอบของการบริหารความรู้เหมือน กัน อาจต่างกันบ้างในส่วนของวิธีการ และเครื่องมือที่ใช้ ซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะงาน ขนาดและบรรยากาศขององค์กร และทักษะหรือ ความถนัดของพนักงาน ทั้งนี้้องค์กรสามารถใช้วิธีการหรือรูปแบบที่ต่างกัน ได้ แต่ต้องเสริมสร้าง และพัฒนาทุกองค์ประกอบให้สัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง เพื่อทำให้องค์กรสามารถเรียนรู้และ ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม

การศึกษาครั้งนี้ ทำให้ได้ข้อเสนอแนะที่ว่าผู้บริหารต้องตระหนักว่า ามีวิธีการที่ดีที่สุด ในการบริหารความรู้ และควรเริ่มต้นด้วยการทำให้บุคลากรในทุกระดับเข้าใจถึงคุณค่าและความ จำเป็นของการบริหารความรู้ โดยผู้บริหารต้องทุ่มเทความพยายามอย่างจริงจังและต่อเนื่อง เพื่อให้ พนักงานร่วมมือในการทำกิจกรรมต่างๆ และต้องส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมและบรรยากาศที่เอื้อต่อ การเรียนรู้ โดยให้ออกาสพนักงานมีส่วนร่วม เพื่อก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนและการกระจายความรู้ ซึ่งผู้บริหารควรสร้างระบบจูงใจให้พนักงานรับผิดชอบต่อการบริหารความรู้ด้วย ทั้งนี้ ผู้บริหาร ควรกำหนดเกี่ยวกับสิ่งที่เป็นความรู้ขององค์กรให้ ชัดเจน และเริ่มต้นจากความรู้ที่มีอยู่แล้วใน ลักษณะโครงการนำร่อง (Pilot Project) ซึ่งองค์กรจัดตั้งทีมงานที่มาจากคว ามหลากหลายเป็น ผู้รับผิดชอบ นอกจากนี้้องค์กรควรบริหารความรู้และพัฒนาทรัพยากรบุคคลควบคู่กันไปเพื่อ นำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากในอนาคตทรัพยากรทางปัญญาจะกลายเป็น สินทรัพย์ที่มีค่ามากที่สุดขององค์กร

อุษลักษณ์ ฮวบเอี่ยม (2549) ได้ศึกษาเรื่อง ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการ ความรู้ในองค์กรของคณะทำงานเพื่อดำเนินการบริหารจัดการความรู้ภายในกรมบังคับคดีเพื่อเป็น องค์กรเรียนรู้ พบว่า คณะทำงานเพื่อดำเนินการบริหารจัดการความรู้ภายในกรมบังคับคดีมี ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ การจัดการความรู้ในองค์กรในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย .8326 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความรู้ความเข้าใจด้านวัตถุประสงค์ ด้านวิธีการหรือ กระบวนการ และด้าน ประโยชน์หรือผลที่ได้รับจากการจัดการความรู้ มีระดับมากเช่นกัน ซึ่งมี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ .8288, .8294 และ .8395 ตามลำดับ

ปัจจัยที่มีผลต่อความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ การจัดการความรู้ในองค์กรของคณะทำงาน เพื่อดำเนินการบริหารจัดการความรู้ภายในกรมบังคับคดีเพื่อเป็นองค์การการเรียนรู้ คือ ระดับการศึกษา ข้อเสนอแนะ

1. ควรจัดให้มีการศึกษาดูงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กรของหน่วยงาน ภายนอกที่ได้ดำเนินการสำเร็จเพื่อเป็นแนวทางการพัฒนากรมบังคับคดี
2. ควรจัดอบรม/สัมมนาเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ ในองค์กรทั้งระดับ ผู้บริหารและระดับผู้ปฏิบัติ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ
3. ควรจัดให้มีหน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดการความรู้โดยตรง เพื่อขับเคลื่อน ในการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง ให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริงในการพัฒนาการ ปฏิบัติงานของกรมบังคับคดี
4. ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนทั้งด้านงบประมาณ , วัสดุอุปกรณ์และสื่อที่ทันสมัย และจัดให้มีการกระตุ้นและประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรได้ทราบและนำความรู้ที่มีอยู่นั้นไปใช้ ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

กนกนารถ ผดุงชัย (2550) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ของบุคลากรกรมควบคุม โรค กระทรวงสาธารณสุข พบว่า

1. การจัดการความรู้ของบุคลากรกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายกระบวนการ พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุก กระบวนการ โดยกระบวนการที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ กระบวนการใช้ความรู้ รองลงมา คือ กระบวนการสร้างความรู้ และน้อยที่สุด คือ กระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้
2. คุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ ได้แก่ การมีภาวะผู้นำ การมีแรงจูงใจใฝ่ สัมฤทธิ์และการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นราย ด้าน พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการมี แรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ รองลงมา คือ ด้านการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และน้อยที่สุด คือ ด้านการมี ภาวะผู้นำ
3. ตัวแปรที่ส่งผลต่อ การจัดการความรู้ของบุคลากรกรมควบคุมโรค กระทรวง สาธารณสุข ผลการศึกษา พบว่า คุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ ทุกด้าน ได้แก่ การมีภาวะ ผู้นำ การมีแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ และการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ สามารถพยากรณ์การจัดการ ความรู้ของบุคลากรกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และสามารถอธิบายความแปรปรวนของการจัดการความรู้ ได้ร้อยละ 59.90 ส่วนตัวแปรสถานภาพ ส่วนบุคคล ไม่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของบุคลากรกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข

ธิดา จุลินทร (2549) ได้ศึกษาเรื่อง กระบวนการและปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์กร : ศึกษากรณี ศูนย์สุขภาพจิตเขต กรมสุขภาพจิต พบว่า ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 24 – 59 ปี ระดับการศึกษาสูงสุด ระดับปริญญาเอก ตำแหน่ง นักจิตวิทยา ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพจิตเขตมาแล้ว 1 – 10 ปี

กระบวนการจัดการความรู้ในศูนย์สุขภาพจิตเขต ทั้ง 3 องค์กร พบว่า การจัดตั้งทีมงาน เป็นบุคลากรจากกลุ่มงานวิชาการสุขภาพจิตและจิตเวช ในส่วนของขั้นตอนการจัดการความรู้ใน ศูนย์สุขภาพจิต B ดำเนินการครบทั้ง 7 ขั้นตอน คือ 1) การบ่งชี้ความรู้ 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ 3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ 4) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ 5) การเข้าถึงความรู้ 6) การเรียนรู้และการนำความรู้ไปใช้ 7) การติดตาม ประเมินผลการนำความรู้ไปใช้ ในขณะที่ศูนย์สุขภาพจิต 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 คือ การบ่งชี้ความรู้ และการติดตามประเมินผลการนำความรู้ไปใช้

ปัจจัยสนับสนุนความสำเร็จในการดำเนินการจัดการความรู้ของศูนย์สุขภาพจิตเขต คือ ผู้นำให้ความสำคัญและให้การสนับสนุน อย่างต่อเนื่องและจริงจัง มีการกำหนดเป้าหมายและนโยบายที่ชัดเจน บุคลากรทุกคนให้ความสำคัญ ให้ความร่วมมือในการแลกเปลี่ยน เรียนรู้และมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมาย วัตถุประสงค์ และขั้นตอนในการดำเนินการ มีความพร้อมด้านเทคโนโลยี และมีวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเกิดการจัดการความรู้

ปัญหาและข้อจำกัดที่ศูนย์สุขภาพจิตเขตทั้ง 3 องค์กรประสบ คือ บุคลากรมีน้อย ภาระงานมาก เวลาในการดำเนินการจัดการความรู้ มีน้อย บุคลากรบางคนขาดความรู้ ความเข้าใจและทักษะในการจัดการความรู้ บุคลากรบางคนไม่เห็นประโยชน์ในการแลกเปลี่ยนความรู้

จากการศึกษาดังกล่าว ผู้ศึกษาขอเสนอรูปแบบและแนวทางปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเหมาะสมของการจัดการความรู้ ต่อศูนย์สุขภาพจิตเขต โดยเริ่มที่ กรมสุขภาพจิต กำหนดเป็นนโยบาย มอบหมายให้ศูนย์สุขภาพจิต เขตดำเนินการ โดยจัดตั้งทีมงานและมีผู้รับผิดชอบ สำนักพัฒนาสุขภาพจิตเป็นพี่เลี้ยงระดับกรม ใช้เทคนิคกระบวนการขั้นตอน 7 ขั้นตอน รวมถึงการนำปัจจัยสนับสนุนความสำเร็จในการจัดการความรู้มาเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ

กานต์สุดา มาณะศิริรินทร์ (2546) ได้ศึกษาเรื่อง การนำ เสนอ ระบบจัดการความรู้ สำหรับองค์กรภาคเอกชน พบว่า

1. ระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ
- 1) ผู้นำ/ผู้บริหาร องค์กร 2) วิสัยทัศน์การจัดการความรู้ 3) พันธกิจการจัดการความรู้ 4) นโยบาย

การจัดการความรู้ 5) เป้าหมายการจัดการความรู้ 6) เทคโนโลยี 7) บุคลากรที่ใช้ความรู้และ 8) ทีมผู้ชำนาญการ

2. ระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรเอกชนมี ขั้นตอนประกอบขั้นตอนย่อย ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้มี 5 ขั้นตอนย่อย : กำหนดนโยบายในสิ่งที่องค์กรต้องเรียนรู้, ประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์, หาความต้องการในเรื่องที่จะเรียนรู้ ของพนักงาน, ทีมผู้ชำนาญการและนักวิเคราะห์ความรู้พิจารณาความเหมาะสม และประกาศและประชาสัมพันธ์ ความรู้ที่ต้องเรียนรู้

ขั้นที่ 2 การแสวงหาความรู้มี 7 ขั้นตอนย่อย : กำหนดนโยบายในการแสวงหาความรู้, ประกาศนโยบาย, กำหนดเป้าหมายในการเรียนรู้, เตรียมทีมผู้ชำนาญการและบุคลากร, เตรียมเทคโนโลยีสารสนเทศ /สื่อโสตทัศน, ประเมินความพร้อม และแสวงหาความรู้ จากช่องทางต่างๆ เพื่อเป็นการสร้างความรู้

ขั้นที่ 3 การสร้างความรู้ในองค์กรมี 7 ขั้นตอนย่อย : กำหนดนโยบายในการสร้างความรู้และนวัตกรรมใหม่ ประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์, จัดกิจกรรมสร้างสรรค์ผลงานใหม่, รวบรวมความรู้จากแหล่งต่างๆ ทั้งทั้งองค์กร วิเคราะห์ และสังเคราะห์ความรู้เดิมเข้ากับความรู้ใหม่, ทดลองใช้ความรู้ที่องค์กรสร้างขึ้น และประกาศองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่

ขั้นที่ 4 การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ในองค์กรมี 9 ขั้นตอนย่อย : กำหนดนโยบายในการจัดเก็บและสืบค้นความรู้ในองค์กร ประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์, กำหนดองค์ความรู้ที่จะนำมาจัดเก็บ, ทีมผู้ชำนาญการและนักวิเคราะห์ความรู้ประเมินความรู้เดิมที่องค์กรมีอยู่, บูรณาการความรู้เดิมเข้ากับความรู้ใหม่, ทีมผู้ชำนาญการและนักวิเคราะห์ความรู้กลั่นกรอง ตรวจสอบ คัดเลือก ความรู้, เตรียมบุคลากรและเทคโนโลยีสารสนเทศ, จัดเก็บความรู้และปรับปรุง และพัฒนาองค์ความรู้ใหม่อยู่เสมอ

ขั้นที่ 5 การถ่ายโอนและการนำความรู้ไปใช้ มี 8 ขั้นตอนย่อย : กำหนดนโยบาย ประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์, เตรียมทีมผู้ชำนาญการและบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง, เตรียมเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อโสตทัศน, เลือกวิธีการที่จะถ่ายโอนความรู้, เปิดโอกาสให้พนักงานมีการถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้, ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานตามวาระ และเปิดโอกาสให้พนักงานถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้เพื่อประโยชน์ขององค์กร

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในเรื่องนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อให้ได้ข้อเท็จจริง ข้อคิดเห็นเพื่อให้เข้าใจเรื่องที่ทำการศึกษา และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งเป็นวิธีการที่สามารถเข้าถึงข้อมูลเชิงลึกจากผู้ให้ ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ได้อย่างแท้จริง โดยมีวัตถุประสงค์หลัก เพื่อศึกษาการจัดการความรู้ในหน่วยงาน ผูกบิน 604 กองบิน 6 กองพลบินที่ 1 กองบัญชาการยุทธทางอากาศ โดยศึกษาหลักการ แนวคิดและกระบวนการจัดการความรู้เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในผูกบิน 604 ฯ และศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของข้าราชการในผูกบิน 604 ฯ เพื่อแสวงหาแนวทางในการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในผูกบิน 604 ฯ

1. ประชากร

ผู้วิจัยขอแสดงประชากรดังรายละเอียด

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากร

| ผูกบิน 604 ฯ | ประชากร | ชั้นยศ | |
|--------------|---------|-----------|--------|
| | | สัญญาบัตร | ประทวน |
| ฝ่ายยุทธการ | 20 | 17 | 3 |
| ฝ่ายธุรการ | 6 | 3 | 3 |
| ฝ่ายการช่าง | 34 | 4 | 30 |
| ฝ่ายสื่อสาร | 13 | 3 | 10 |
| รวม | 73 | 27 | 46 |

(ที่มา : ผูกบิน 604 กองบิน 6 กองพลบินที่ 1 กองบัญชาการยุทธทางอากาศ)

ประชากรที่ศึกษาเป็นจำนวนข้าราชการฝูงบิน 604 ฯ ทั้งหมด จำนวน 73 คน เนื่องจากเป็นประชากรจำกัด (finite population) สามารถตรวจนับจำนวนได้

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 แบบสอบถาม (questionnaire) เป็นเครื่องมือสอบถามเพื่อให้ได้ข้อมูลจากภาคสนาม ในเรื่องของการได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่างๆ ในการจัดการความรู้ของฝูงบิน 604 ฯ โดยแบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคลของข้าราชการฝูงบิน 604 ฯ เป็นแบบตรวจสอบรายการ

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ ของข้าราชการฝูงบิน 604 ฯ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ของลิเคิร์ต

ตอนที่ 3 ข้อมูลประสิทธิผลของการจัดการความรู้ที่เป็นเป้าหมายของฝูงบิน 604 ฯ เป็นแบบตรวจสอบรายการ

ตอนที่ 4 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการจัดการความรู้ของข้าราชการฝูงบิน 604 ฯ เป็นแบบปลายเปิด

สำหรับความคิดเห็นของข้าราชการฝูงบิน 604 ฯ ที่มีต่อการจัดการความรู้ จะใช้มาตรวัดแบบประมาณค่า (rating scale) คือ ให้ผู้ตอบเลือกแสดงความคิดจากข้อความที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้ให้ โดยมีลำดับความเห็นออกเป็น 5 ระดับ และมีเกณฑ์การให้คะแนนเป็น 5 ระดับ โดยในแต่ละระดับ มีช่วงห่างของคะแนนเท่ากัน คือ 1 คะแนน สำหรับเกณฑ์การให้คะแนน คือ

| ระดับความมีผล (ตอนที่ 2 และ 3) | คะแนน |
|--------------------------------|-------|
| มีผลอย่างยิ่ง | 5 |
| มีผล | 4 |
| ไม่แน่ใจ | 3 |
| ไม่มีผล | 2 |
| ไม่มีผลอย่างยิ่ง | 1 |

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

2.3 การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถาม 30 ชุด ไป แจกและตอบกลับจากประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัย โดยใช้การทดสอบความตรง (Validity) และความเที่ยง (Reliability) จากนั้นได้นำแบบสอบถามไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อ ตรวจสอบความถูกต้อง และความสมบูรณ์ของคำถามว่าตรงกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในการ วิจัยครั้งนี้หรือไม่

2.3.1 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ผู้วิจัยได้นำคะแนนความเห็นที่ได้ จากผู้เชี่ยวชาญ 3 คน มาหาค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC : Index of item objective congruence)

ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ทุกข้อคำถามมีค่า IOC มากกว่า 0.5 แสดงว่า มีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

2.3.2 การตรวจสอบความเชื่อถือได้ของเครื่องมือการวิจัย ผู้วิจัยได้ใช้วิธีของ ครอนบาค (Cronbach)

ผลการตรวจสอบความเชื่อถือได้ของเครื่องมือการวิจัย ได้ค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา (α) 0.9379 แสดงว่า เครื่องมือการวิจัยมีความเชื่อถือได้

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาเฉพาะการจัดการความรู้ผู้ปฏิบัติงาน 604 ๑ เท่านั้น โดยมีการเก็บ รวบรวมข้อมูล 3 วิธี ได้แก่

3.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลเอกสาร เช่น จากตำรา หนังสือ หรือรายงานต่างๆ ตลอดจนข้อมูลที่ได้จากเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการวิจัยสนามโดยใช้แบบสอบถาม ครอบคลุมถึง การ ออกไปสัมภาษณ์ภาคสนามโดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการใช้แบบการบันทึกผลการสังเกตการณ์ โดยการเฝ้า สังเกตจากเหตุการณ์และสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในผู้ปฏิบัติงาน 604 ๑ เพื่อให้ครอบคลุมใน เรื่องชีวิตความเป็นอยู่ และสภาพการทำงานของข้าราชการ โดยรวม

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้ ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ด้วยการวิจัยเอกสาร เป็นการศึกษาจากข้อมูลทุติยภูมิ และการวิจัยภาคสนาม เพื่อศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ แล้วนำมาเป็นข้อมูลช่วยเสริมการวิจัยเอกสาร ซึ่งจะใช้การทำวิจัยเชิงปริมาณกับการทำวิจัยเชิงคุณภาพควบคู่กันไป

การวิเคราะห์ข้อมูลในการทำวิจัยเชิงปริมาณครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา คำนวณหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติอนุมานเพื่อทดสอบสมมติฐาน

คุณลักษณะส่วนบุคคล และประสิทธิผลของการจัดการความรู้ที่เป็นเป้าหมายของฝูงบิน 604 ฯ วิเคราะห์โดยหาค่าร้อยละ

สำหรับเกณฑ์ในการพิจารณา ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของข้าราชการฝูงบิน 604 ฯ ได้แบ่งระดับความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับ โดยพิจารณาตามเกณฑ์ที่ใช้แปลผลค่าเฉลี่ย ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง ความสำคัญอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง ความสำคัญอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง ความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง ความสำคัญอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง ความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน ใช้ค่า t -test สำหรับตัวแปร 2 ตัว และค่า F -test สำหรับตัวแปรมากกว่า 2 ตัว ขึ้นไป รวมทั้งวิเคราะห์ความสัมพันธ์ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

การวิเคราะห์ข้อมูลในการทำวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาของเอกสาร และการสัมภาษณ์ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากแหล่งข้อมูลต่างๆ แล้วทำการตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อมูลที่ได้ ทั้งจากเอกสารต่างๆ แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ และจากการสังเกตการณ์ แล้วจัดทำข้อมูลเป็นหมวดหมู่ตามตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ซึ่งในแต่ละกรณีจะเน้นให้เห็นถึงความสำคัญขององค์ประกอบ ของระบบ การจัดการความรู้ของข้าราชการฝูงบิน 604 ฯ แล้วทำการวิเคราะห์หาคำตอบ

5. การนำเสนอข้อมูล

ในการนำเสนอข้อมูล จะเป็นการนำเสนอในรูปของการวิเคราะห์แบบพรรณนา (descriptive analysis) โดยใช้ภาพ และตาราง ประกอบตามความจำเป็น

6. ระยะเวลาในการดำเนินการวิจัย

ระยะเวลาศึกษา และแผนดำเนินงาน ตลอดโครงการ ประมาณ 10 เดือน แบ่งเวลาการศึกษาออกเป็น 4 ระยะได้แก่

ระยะที่ 1 เป็นการศึกษาเอกสาร และรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องโดยการศึกษาเอกสาร ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการฝูงบิน 604 ฯ ใช้เวลาดำเนินการ 2 เดือน

ระยะที่ 2 เป็นการสร้างเครื่องมือ และทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย โดยการสร้างแล้ว ทดสอบเครื่องมือ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ ใช้เวลาดำเนินการ 1 เดือน

ระยะที่ 3 เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยสนาม โดยการสัมภาษณ์ าย แบบสอบถาม กับแบบสัมภาษณ์ และรวบรวมกลับคืน ใช้เวลาดำเนินการ 2 เดือน

ระยะที่ 4 เป็นการวิเคราะห์ และประมวลผลข้อมูล โดยการตรวจสอบความถูกต้องและ ความสมบูรณ์ รวมทั้งจัดคำตอบเป็นกลุ่ม แล้วประมวลและวิเคราะห์ข้อมูล ใช้เวลาดำเนินการ 1 เดือน

ระยะที่ 5 เป็นการสรุป และจัดทำรายงานเป็นรูปเล่มที่สมบูรณ์โดยการสรุปผล การศึกษา และอภิปรายผลการวิจัยพร้อมข้อเสนอแนะ ใช้เวลาดำเนินการ 2 เดือน

โครงการวิจัยนี้ใช้ระยะเวลาดำเนินการวิจัย 10 เดือน นับตั้งแต่เดือน กรกฎาคม 2551 ถึงเดือนเมษายน 2552

ตารางที่ 3.2 ขั้นตอนในการดำเนินงานวิจัยและระยะเวลาที่ทำการวิจัย

| ขั้นตอนในการดำเนินงาน | ระยะเวลาทำการวิจัย 10 เดือน | | | | | | | | | |
|--------------------------------------|-----------------------------|---|----|----|---|----|---|----|---|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1. ศึกษาเอกสารและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง | ←→ | | | | | | | | | |
| 2. สร้างเครื่องมือและทดลองใช้ | | | ←→ | | | | | | | |
| 3. เก็บรวบรวมข้อมูล | | | | ←→ | | | | | | |
| 4. วิเคราะห์และประมวลผล | | | | | | ←→ | | | | |
| 5. สรุปและจัดทำรายงาน | | | | | | | | ←→ | | |

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลสื่อความหมายตรงกัน ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

| | | |
|-----------|---------|---|
| \bar{X} | หมายถึง | ค่าเฉลี่ย |
| S.D. | หมายถึง | ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน |
| R | หมายถึง | ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ |
| R^2 | หมายถึง | กำลังสองของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ |
| SE_b | หมายถึง | ความคลาดเคลื่อนของค่าพารามิเตอร์ |
| b | หมายถึง | ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปของคะแนนดิบ |
| β | หมายถึง | ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปของคะแนนมาตรฐาน |
| Y | หมายถึง | ประสิทธิผลในการจัดการความรู้ |
| X_1 | หมายถึง | สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ |
| X_2 | หมายถึง | สภาพแวดล้อมภายในที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ |
| X_3 | หมายถึง | วิธีการและเทคนิคในการจัดการความรู้ |

การวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ในฝูงบิน 604 กองบิน 6 กองพลบินที่ 1 กองบัญชาการยุทธทางอากาศ ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ตามลำดับดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลจากแบบสอบถาม

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ที่เกี่ยวข้องกับความถี่ ส่วนบุคคลของ ข้าราชการฝูงบิน 604 กองบิน 6 ดังแสดงใน ตารางที่ 4.1-4.8

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ ดังแสดงใน ตารางที่ 4.9 - 4.17

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลวิธีการและเทคนิคที่เหมาะสมในการจัดการความรู้ ดังแสดงในตารางที่ 4.18 - 4.21

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลประสิทธิผลของการจัดการความรู้ที่เป็นเป้าหมายของ
ฝูงบิน 604 ดังแสดงในตารางที่ 4.22 - 4.24

ตอนที่ 5 ปัญหาและข้อเสนอแนะของข้าราชการในฝูงบิน 604 ที่มีความคิดเห็น
เพิ่มเติม

ตอนที่ 6 การทดสอบสมมติฐาน

ส่วนที่ 2 ข้อมูลการสัมภาษณ์จากผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานโดยตรงที่เกี่ยวข้องกับการ
จัดการความรู้ของฝูงบิน 604 กองบิน 6

ส่วนที่ 1 ข้อมูลจากแบบสอบถาม

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคล

ตารางที่ 4.1 แสดงระดับชั้นยศของประชากร (n=73)

| ระดับชั้นยศ | จำนวน | ร้อยละ |
|------------------|-----------|--------------|
| สัญญาบัตร | 27 | 37.0 |
| ต่ำกว่าสัญญาบัตร | 46 | 63.0 |
| รวม | 73 | 100.0 |

จากตารางที่ 4.1 เมื่อพิจารณาแล้ว พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีชั้นยศใน
ระดับต่ำกว่าสัญญาบัตร จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 63.0 ส่วนที่เหลือมีชั้นยศในระดับสัญญาบัตร
จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 37.0

ตารางที่ 4.2 แสดงระดับอายุของประชากร (n=73)

| อายุ | จำนวน | ร้อยละ |
|---------------|-----------|--------------|
| ไม่เกิน 30 ปี | 18 | 24.7 |
| 31-40 ปี | 35 | 47.9 |
| 41-50 ปี | 14 | 19.2 |
| 50 ปีขึ้นไป | 6 | 8.2 |
| รวม | 73 | 100.0 |

จากตารางที่ 4.2 เมื่อพิจารณาแล้ว พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 31-40 ปี จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 47.9 รองลงมาคืออายุไม่เกิน 30 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 24.7

ตารางที่ 4.3 แสดงระดับอัตราเงินเดือนของประชากร (n=73)

| อัตราเงินเดือน | จำนวน | ร้อยละ |
|---------------------|-----------|--------------|
| ไม่เกิน 10,000 บาท | 7 | 9.6 |
| 10,000 - 20,000 บาท | 32 | 43.8 |
| มากกว่า 20,000 บาท | 34 | 46.6 |
| รวม | 73 | 100.0 |

จากตารางที่ 4.3 เมื่อพิจารณาแล้ว พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอัตราเงินเดือน มากกว่า 20,000 บาท จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 46.6 รองลงมาคืออัตราเงินเดือน 10,000-20,000 บาท จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 43.8 ส่วนที่เหลือมีอัตราเงินเดือนไม่เกิน 10,000 บาท จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 9.6

ตารางที่ 4.4 แสดงระดับการศึกษาของประชากร (n=73)

| ระดับการศึกษา | จำนวน | ร้อยละ |
|------------------|-----------|--------------|
| ต่ำกว่าปริญญาตรี | 15 | 20.5 |
| ปริญญาตรี | 53 | 72.6 |
| สูงกว่าปริญญาตรี | 5 | 6.8 |
| รวม | 73 | 100.0 |

จากตารางที่ 4.4 เมื่อพิจารณาแล้ว พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 72.6 รองลงมาเป็นการศึกษิต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 20.5 ส่วนที่เหลือมีระดับการศึกษาสูงกว่าป ริญญาตรี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 6.8

ตารางที่ 4.5 แสดงระดับสายงานที่ดำรงตำแหน่งของประชากร (n=73)

| สายงานที่ดำรงตำแหน่ง | จำนวน | ร้อยละ |
|----------------------|-----------|--------------|
| ฝ่ายยุทธการ | 20 | 27.4 |
| ฝ่ายธุรการ | 6 | 8.2 |
| ฝ่ายการช่าง | 34 | 46.6 |
| ฝ่ายสื่อสาร | 13 | 17.8 |
| รวม | 73 | 100.0 |

จากตารางที่ 4.5 เมื่อพิจารณาแล้ว พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ฝ่ายการช่าง จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 46.6 รองลงมาอยู่ฝ่ายยุทธการ จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 27.4

ตารางที่ 4.6 แสดงระดับระยะเวลาที่ปฏิบัติงานของประชากร (n=73)

| ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน | จำนวน | ร้อยละ |
|-----------------------|-----------|--------------|
| 1-5 ปี | 6 | 8.2 |
| 6-10 ปี | 42 | 57.5 |
| 10 ปีขึ้นไป | 25 | 34.2 |
| รวม | 73 | 100.0 |

จากตารางที่ 4.6 เมื่อพิจารณาแล้ว พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุงาน 6-10 ปี จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 57.5 รองลงมามีอายุงาน 10 ปี ขึ้นไป จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 34.2 ส่วนที่เหลือมีอายุงาน 1-5 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 8.2

ตารางที่ 4.7 แสดงระดับเคยมีความรู้หรือได้รับทราบเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กรของประชากร (n=73)

| เคยมีความรู้หรือได้รับทราบเกี่ยวกับ การจัดการความรู้ในองค์กร | จำนวน | ร้อยละ |
|---|-----------|--------------|
| ทราบหรือมีความรู้ | 11 | 15.1 |
| ไม่ทราบหรือไม่มีความรู้ | 62 | 84.9 |
| รวม | 73 | 100.0 |

จากตารางที่ 4.7 เมื่อพิจารณาแล้ว พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ไม่ทราบเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กร จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 84.9 ส่วนที่เหลือ ทราบเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กร จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 15.1

ตารางที่ 4.8 แสดงระดับการมีส่วนร่วมในการถ่ายทอดความรู้ เช่น เป็นผู้บรรยายความรู้ใน
หลักสูตรต่างๆภายในฝูงบิน 604 ของประชากร (n=73)

| การมีส่วนร่วมในการถ่ายทอดความรู้ เช่น เป็นผู้บรรยาย ความรู้ในหลักสูตรต่างๆภายในฝูงบิน 604 | จำนวน | ร้อยละ |
|--|-----------|--------------|
| เคย | 24 | 32.9 |
| ไม่เคย | 49 | 67.1 |
| รวม | 73 | 100.0 |

จากตารางที่ 4.8 เมื่อพิจารณาแล้ว พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ไม่เคยมีส่วน
ร่วมในการถ่ายทอดความรู้ จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 67.1 ส่วนที่เหลือเคยมีส่วนร่วมในการ
ถ่ายทอดความรู้ จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 32.9

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้

ตารางที่ 4.9 แสดง ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็น ของข้าราชการใน
ฝูงบิน 604 กองบิน 6 กองพลบินที่ 1 กองบัญชาการยุทธทางอากาศ เกี่ยวกับ
สภาพแวดล้อมภายนอก ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ (n=73)

| สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน | แปลผล |
|--|-----------|-------------------------|---------|
| นโยบายของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่ต้องการให้เกิดการจัดการ ความรู้ขึ้นภายในองค์กร | 3.53 | 0.97 | มาก |
| การกำหนดเกณฑ์การประเมินผลสัมฤทธิ์การทำงานขององค์กรในด้าน การจัดการความรู้ เป็นเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงาน | 3.36 | 1.18 | ปานกลาง |
| การเสริมพลังอำนาจให้กับคนภายในองค์กร ด้วยการจัดการความรู้ | 3.55 | 0.80 | มาก |
| การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และเสริมสร้างทักษะตลอดชีวิต ด้วย การจัดการความรู้ | 3.22 | 0.96 | ปานกลาง |
| การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ที่เกิดจากการปฏิบัติจริง | 3.56 | 0.99 | มาก |
| การมีเป้าหมายของการบริหารองค์กร ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการจัดการความรู้ | 3.21 | 1.07 | ปานกลาง |

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

| สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน | แปลผล |
|---|-------------|-------------------------|------------|
| ความต้องการความรู้เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานเพื่อมุ่งเน้นคุณภาพ และความเป็นเลิศของผลงาน ด้วยการจัดการความรู้ | 3.33 | 1.12 | ปานกลาง |
| ความต้องการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของคนที่มีความรู้ภายใน องค์กร ด้วยการจัดการความรู้ | 3.86 | 0.69 | มาก |
| ความต้องการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของคนในองค์กร ให้สอดคล้องและสนับสนุนทิศทางการดำเนินงานหลักขององค์กรด้วย การจัดการความรู้ | 3.85 | 0.83 | มาก |
| ความต้องการพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของคนในองค์กรให้เร็วกว่า องค์กรอื่นด้วยการจัดการความรู้ | 3.73 | 1.04 | มาก |
| ความต้องการพัฒนาการเรียนรู้ของคนในองค์กรด้านสมรรถนะให้เร็ว กว่าองค์กรอื่นด้วยการจัดการความรู้ | 3.93 | 0.73 | มาก |
| ความต้องการเก็บรวบรวมความรู้ที่อยู่ในตัวผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญออกมาเป็นความรู้ขององค์กรด้วยการจัดการความรู้ | 4.10 | 0.73 | มาก |
| ความต้องการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรด้วยการจัดการความรู้ | 3.99 | 0.57 | มาก |
| ความต้องการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการผลิตนวัตกรรมสินค้าและบริการด้วยการ จัดการความรู้ | 3.93 | 0.86 | มาก |
| ความต้องการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปรับปรุง คุณภาพของกระบวนการทำงานด้วยการจัดการความรู้ | 3.92 | 0.81 | มาก |
| ความต้องการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการจัดเก็บข้อมูลและความรู้ทั้งภายในและภายนอก องค์กรด้วยการจัดการความรู้ | 3.23 | 0.96 | ปานกลาง |
| ความต้องการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อความ สะดวกรวดเร็วในการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรด้วย การจัดการความรู้ | 3.29 | 1.03 | ปานกลาง |
| รวม | 3.62 | 0.41 | มาก |

จากตารางที่ 4.10 เมื่อพิจารณาแล้วพบว่า ข้าราชการ ภายในฝูงบิน 604 ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.62$) เมื่อพิจารณาประเด็นย่อย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญมากกับความต้องการเก็บรวบรวมความรู้ที่อยู่ในตัวผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญออกมาเป็นความรู้ขององค์กรด้วยการจัดการความรู้ ($\bar{x} = 4.10$) รองลงมา คือ ความต้องการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรด้วยการจัดการความรู้ ($\bar{x} = 3.99$) และน้อยที่สุดคือ การมีเป้าหมายของการบริหารองค์กร ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการจัดการความรู้ ($\bar{x} = 3.21$)

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็น ของข้าราชการในฝูงบิน 604 กองบิน 6 กองพลบินที่ 1 กองบัญชาการยุทธทางอากาศ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายใน คุณลักษณะของบุคลากรด้านบุคลากรที่ใช้ความรู้ ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ (n=73)

| สภาพแวดล้อมภายใน คุณลักษณะของบุคลากรด้านบุคลากรที่ใช้ความรู้ | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน | แปลผล |
|---|-----------|---------------------|---------|
| บุคลากรมีทักษะพื้นฐานด้านการแสวงหาความรู้ | 3.64 | 0.93 | มาก |
| บุคลากรมีทักษะพื้นฐานด้านการสื่อสารระหว่างบุคคล ด้วยการจัดการความรู้ | 4.18 | 0.86 | มาก |
| บุคลากรมีความรู้ความสามารถตรงกับภารกิจหลักของงานที่ทำ ด้วยการจัดการความรู้ | 3.15 | 1.02 | ปานกลาง |
| บุคลากรมีความสามารถทำงานเป็นทีมภายใต้ความคิดที่แตกต่าง ด้วยการจัดการความรู้ | 3.88 | 1.00 | มาก |
| บุคลากรมีเป้าหมายหลักขององค์กร ด้วยการจัดการความรู้ | 4.05 | 0.98 | มาก |
| บุคลากรพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานด้วยการจัดการความรู้ | 2.89 | 1.16 | ปานกลาง |
| บุคลากรมีการคิดที่เป็นระบบ สามารถเข้าใจปรากฏการณ์และการมองเห็นความสัมพันธ์ของระบบย่อยๆทั้งภายในและภายนอกองค์กร ด้วยการจัดการความรู้ | 4.04 | 0.79 | มาก |

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

| สภาพแวดล้อมภายใน คุณลักษณะของบุคลากรด้านบุคลากรที่ใช้ ความรู้ | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน | แปลผล |
|--|-------------|-------------------------|------------|
| บุคลากรรับรู้และเข้าใจองค์กร งาน และคนในองค์กร ได้อย่าง ถูกต้อง รวมทั้งสามารถปรับเปลี่ยนความคิดของตนเองให้ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กรได้ ด้วยการ จัดการความรู้ | 4.08 | 0.94 | มาก |
| บุคลากรมีจิตใจที่มุ่งมั่นและทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กร ด้วยการ จัดการความรู้ | 3.84 | 0.85 | มาก |
| บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อการแบ่งปันความรู้ให้กับเพื่อนร่วมงาน ด้วยการจัดการความรู้ | 4.25 | 0.66 | มาก |
| บุคลากรเกิดความไว้วางใจ ในการทำงานร่วมกันเกิดขึ้นได้ด้วยการ จัดการความรู้ | 4.15 | 0.79 | มาก |
| บุคลากรมีการเรียนรู้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน การ เรียนรู้ของตนเองอย่างต่อเนื่อง ด้วยการจัดการความรู้ | 2.90 | 1.24 | ปานกลาง |
| รวม | 3.76 | 0.37 | มาก |

จากตารางที่ 4.10 เมื่อพิจารณาแล้วพบว่า ข้าราชการภายในฝูงบิน 604 ส่วนใหญ่มีความ
คิดเห็นว่า สภาพแวดล้อมภายใน คุณลักษณะของบุคลากรด้านบุคลากรที่ใช้ความรู้ ที่มีอิทธิพลต่อ
การจัดการความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.76$) เมื่อพิจารณาใน ประเด็นย่อย พบว่า ผู้ตอบ
แบบสอบถามให้ความสำคัญมากกับ บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อการแบ่งปันความรู้ให้กับเพื่อน
ร่วมงาน ด้วยการจัดการความรู้ โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 4.25$) รองลงมาบุคลากรมีทักษะพื้นฐานด้านการ
สื่อสารระหว่างบุคคล ด้วยการจัดการความรู้ ($\bar{x} = 4.18$) และให้ความสำคัญน้อยกับ บุคลากรพัฒนา
ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานด้วยการจัดการความรู้ ($\bar{x} = 2.89$)

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็น ของข้าราชการใน
 ฝูงบิน 604 กองบิน 6 กองพลบินที่ 1 กองบัญชาการยุทธทางอากาศ เกี่ยวกับ
 สภาพแวดล้อมภายใน คุณลักษณะของบุคลากรด้านทีมการจัดการความรู้
 ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ (n=73)

| สภาพแวดล้อมภายใน คุณลักษณะของบุคลากรด้านทีม การจัดการความรู้ | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน | แปลผล |
|--|-------------|-------------------------|------------|
| ทีมการจัดการความรู้ได้รับการยอมรับจากบุคลากรทุกฝ่ายภายใน องค์กร | 3.89 | 0.95 | มาก |
| ทีมการจัดการความรู้ประกอบด้วยบุคลากรจากหลายส่วนงาน | 3.53 | 0.93 | มาก |
| ทีมการจัดการความรู้สามารถกำหนดเป้าหมายของการจัดการ ความรู้ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจหลักขององค์กร | 4.21 | 0.60 | มาก |
| ทีมการจัดการความรู้สามารถสื่อสารเป้าหมายของการจัดการ ความรู้ได้อย่างชัดเจน | 3.67 | 0.91 | มาก |
| ทีมการจัดการความรู้มีความรู้เกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ที่ ถูกต้องและชัดเจน | 3.96 | 0.93 | มาก |
| ทีมการจัดการความรู้สามารถออกแบบกระบวนการจัดการ ความรู้ที่ถูกต้องและชัดเจน | 3.99 | 0.74 | มาก |
| ทีมการจัดการความรู้สามารถออกแบบกระบวนการจัดการ ความรู้เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งในการทำงานประจำของบุคลากรได้ | 4.12 | 0.62 | มาก |
| ทีมการจัดการความรู้มีความสามารถในการเรียนรู้ประสบการณ์ ต่างๆให้กับบุคลากรเพื่อการแบ่งปันหรือแลกเปลี่ยนความรู้ | 4.10 | 0.69 | มาก |
| ทีมการจัดการความรู้สามารถรับรู้ถึงความการเปลี่ยนแปลงที่ เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้ขององค์กรที่เล็กที่ละน้อยได้ | 3.60 | 1.11 | มาก |
| ทีมการจัดการความรู้สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในลักษณะเชิงรุก ได้มากกว่าการตั้งรับ | 2.92 | 1.29 | ปานกลาง |
| รวม | 3.79 | 0.39 | มาก |

จากตารางที่ 4.11 เมื่อพิจารณาแล้ว พบว่า ข้าราชการภายในฝูงบิน 604 ส่วนใหญ่มี
 ความคิดเห็นว่า สภาพแวดล้อมภายใน คุณลักษณะของ บุคลากรด้านทีมการจัดการความรู้ ที่มี
 อิทธิพลต่อการจัดการ รความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.79$) เมื่อพิจารณาในประเด็นย่อย
 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญมากกับ ทีมการจัดการความรู้สามารถกำหนดเป้าหมาย

ของการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจหลักขององค์กร โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=4.21$) รองลงมา ทีมการจัดการความรู้สามารถออกแบบกระบวนการจัดการความรู้เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งในการทำงานประจำของบุคลากรได้ ($\bar{x}=4.12$) และให้ความสำคัญน้อยกับ ทีมการจัดการความรู้สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ในลักษณะเชิงรุกได้มากกว่าการตั้งรับ ($\bar{x}=2.92$)

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็น ของข้าราชการใน ผูกบิน 604 กองบิน 6 กองพลบินที่ 1 กองบัญชาการยุทธทางอากาศ เกี่ยวกับ สภาพแวดล้อมภายใน คุณลักษณะของบุคลากรด้านผู้นำ ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ (n=73)

| สภาพแวดล้อมภายใน คุณลักษณะของบุคลากรด้านผู้นำ | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน | แปลผล |
|--|-------------|---------------------|------------|
| ผู้นำมีวิสัยทัศน์ด้านการจัดการความรู้ที่กว้างไกล | 3.97 | 0.60 | มาก |
| ผู้นำมีพื้นฐานความเชื่อเรื่องมนุษย์ทุกคนมีคุณค่าและมีความสามารถที่แตกต่างกัน | 3.84 | 0.96 | มาก |
| ผู้นำมีความสามารถนำการบริหารองค์กรท่ามกลางกระแสของการเปลี่ยนแปลง | 3.60 | 1.04 | มาก |
| ผู้นำมีความรู้ ความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการคน งาน และความรู้ | 3.44 | 1.19 | ปานกลาง |
| ผู้นำมีความรู้ความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้อย่างชัดเจน | 3.64 | 0.81 | มาก |
| ผู้นำเห็นความสำคัญและสนับสนุนการจัดการความรู้ขององค์กร | 3.29 | 0.98 | ปานกลาง |
| ผู้นำมีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการสร้างความรู้ใหม่ | 3.60 | 1.04 | มาก |
| ผู้นำมีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการแบ่งปันความรู้ | 3.18 | 1.07 | ปานกลาง |
| ผู้นำมีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการใช้ความรู้ในการบริหารงาน | 3.48 | 1.12 | ปานกลาง |
| รวม | 3.56 | 0.53 | มาก |

จากตารางที่ 4.12 เมื่อพิจารณาแล้วพบว่า ข้าราชการ ภายในผูกบิน 604 ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า สภาพแวดล้อมภายใน คุณลักษณะของบุคลากรด้านผู้นำ ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการ

ความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.56$) เมื่อพิจารณาในประเด็นย่อย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญมากกับ ผู้นำมีวิสัยทัศน์ด้านการจัดการความรู้ที่กว้างไกล โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 3.97$) รองลงมา ผู้นำมีพื้นฐานความเชื่อเรื่องมนุษย์ทุกคนมีคุณค่าและมีความสามารถที่แตกต่างกับ น ($\bar{x} = 3.84$) และให้ความสำคัญน้อยกับ ผู้นำมีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการแบ่งปันความรู้ ($\bar{x} = 3.18$)

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็น ของข้าราชการใน ฟุ่บงบ 604 กองบงบ 6 กองพลบงบที่ 1 กองบงบวิชาการยุทธทางอากาศ เกี่ยวกับ สภาพแวดล้อมภายใน คุณลักษณะขององค์กรด้านวิสัยทัศน์/เป้าหมาย/พันธกิจ/ กลยุทธ์ ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ (n=73)

| สภาพแวดล้อมภายใน คุณลักษณะขององค์กรด้านวิสัยทัศน์/ เป้าหมาย/พันธกิจ/กลยุทธ์ | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน | แปลผล |
|---|-------------|-------------------------|------------|
| องค์กรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงาน | 3.96 | 0.73 | มาก |
| องค์กรมีแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจน | 3.92 | 0.76 | มาก |
| การเพิ่มขีดความสามารถหลักของคนในองค์กรด้วยการจัดการ ความรู้ให้สอดคล้องกับภารกิจ หน้าที่หลักขององค์กร | 3.71 | 1.10 | มาก |
| เป้าหมาย แผนการจัดการความรู้สอดคล้องกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนกลยุทธ์ขององค์กร | 4.01 | 0.75 | มาก |
| องค์กรมีเป้าหมายการจัดการความรู้ที่ชัดเจนและสามารถเข้าใจ ได้ตรงกัน | 4.12 | 0.73 | มาก |
| เป้าหมายการจัดการความรู้ตอบสนองต่อปัญหาและความ ต้องการขององค์กร | 3.97 | 0.53 | มาก |
| องค์กรกำหนดให้การจัดการความรู้เริ่มต้นที่ภาระงานของ ผู้ปฏิบัติงาน | 3.96 | 0.84 | มาก |
| รวม | 3.95 | 0.47 | มาก |

จากตารางที่ 4.13 เมื่อพิจารณาแล้วพบว่า ข้าราชการ ภายในฟุ่บงบ 604 ส่วนใหญ่มี
ความคิดเห็นว่า สภาพแวดล้อมภายใน คุณลักษณะขององค์กรด้านวิสัยทัศน์ /เป้าหมาย/พันธกิจ/กล
ยุทธ์ ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการ รความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.95$) เมื่อพิจารณาใน
ประเด็นย่อย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญมากกับ องค์กรมีเป้าหมายการจัดการความรู้

ที่ชัดเจนและสามารถเข้าใจได้ตรงกัน โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 4.12$) รองลงมาเป้าหมาย แผนการจัดการ ความรู้สอดคล้องกับเป้าหมายวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนกลยุทธ์ขององค์กร ($\bar{x} = 4.01$) และให้ความสำคัญน้อยกับ การเพิ่มขีดความสามารถหลักของ คนในองค์กรด้วยการจัดการความรู้ให้ สอดคล้องกับภารกิจ หน้าที่หลักขององค์กร ($\bar{x} = 3.71$)

ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็น ของข้าราชการใน ผูกบิน 604 กองบิน 6 กองพลบินที่ 1 กองบัญชาการยุทธทางอากาศ เกี่ยวกับ สภาพแวดล้อมภายใน คุณลักษณะขององค์กรด้านคุณค่า/ความเชื่อ/วัฒนธรรมองค์กร ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ (n=73)

| สภาพแวดล้อมภายใน คุณลักษณะขององค์กรด้านคุณค่า/ความเชื่อ/วัฒนธรรมองค์กร | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน | แปลผล |
|---|-------------|---------------------|------------|
| องค์กรมีพื้นฐานความเชื่อร่วมกันว่า ความสำเร็จขององค์กรอยู่ที่บุคคลทุกระดับ | 3.84 | 0.80 | มาก |
| องค์กรให้คุณค่าและความสำเร็จของการเรียนรู้ | 3.36 | 0.90 | ปานกลาง |
| องค์กรให้คุณค่าและความสำคัญของการเรียนรู้ | 3.33 | 1.03 | ปานกลาง |
| องค์กรให้คุณค่าและรางวัลสำหรับบุคลากรที่ใฝ่เรียนรู้ | 3.64 | 0.99 | มาก |
| องค์กรถือว่าการเรียนรู้เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกคน | 4.05 | 0.93 | มาก |
| องค์กรตระหนักว่า ความสำเร็จขององค์กรเกิดจากบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ | 3.16 | 1.03 | ปานกลาง |
| องค์กรตระหนักว่า วัตถุประสงค์หลักของการจัดการความรู้ เป็นไปเพื่อการสร้างคุณค่าแก่ผู้ใช้บริการ | 3.97 | 1.01 | มาก |
| องค์กรมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้การจัดการความรู้เกิดขึ้นทุกระดับภายในองค์กร | 4.22 | 0.85 | มาก |
| องค์กรส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้โดยให้อิสระในการคิด และการทำงานรวมทั้งกระตุ้นให้บุคลากรสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ | 2.92 | 1.15 | ปานกลาง |
| องค์กรส่งเสริมและสนับสนุนการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ระหว่างบุคลากร | 4.14 | 0.71 | มาก |
| องค์กรมีกิจกรรมพื้นฐานของการทำงานที่ใช้ความรู้ตลอดเวลา | 4.25 | 0.83 | มากที่สุด |
| รวม | 3.71 | 0.35 | มาก |

จากตารางที่ 4.14 เมื่อพิจารณาแล้วพบว่า ข้าราชการ ภายในฝูงบิน 604 ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า สภาพแวดล้อมภายใน คุณลักษณะขององค์กรด้านคุณค่าความเชื่อ/วัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.71$) เมื่อพิจารณาในประเด็นย่อยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นว่าองค์กรมีกิจกรรมพื้นฐานของการทำงานที่ใช้ความรู้ตลอดเวลา มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้มากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.25$) รองลงมา องค์กรมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้การจัดการความรู้เกิดขึ้นทุกระดับภายในองค์กร ($\bar{x} = 4.22$) และให้ความสำคัญน้อยกับองค์กรส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้โดยให้อิสระในการคิดและการทำงานรวมทั้งกระตุ้นให้บุคลากรสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ($\bar{x} = 2.92$)

ตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นของข้าราชการในฝูงบิน 604 กองบิน 6 กองพลบินที่ 1 กองบัญชาการยุทธทางอากาศ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายใน คุณลักษณะขององค์กรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ (n=73)

| สภาพแวดล้อมภายใน คุณลักษณะขององค์กรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน | แปลผล |
|---|-------------|---------------------|------------|
| การมีคลังข้อมูลที่อำนวยความสะดวกในการค้นหาและการใช้สารสนเทศและความรู้ของคนในองค์กร | 3.77 | 0.87 | มาก |
| กรมีเทคโนโลยีที่ใช้สำหรับการจัดเก็บและค้นหาเอกสารเกี่ยวกับความรู้ | 3.89 | 0.66 | มาก |
| การมีเว็บทำความรู้ ที่ทำให้คนในองค์กรสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ที่หลากหลาย | 4.25 | 0.66 | มากที่สุด |
| การมีอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตที่ช่วยให้คนในองค์กรทุกระดับสามารถติดต่อสื่อสารระหว่างกันได้สะดวกและรวดเร็ว | 4.16 | 0.80 | มาก |
| รวม | 4.01 | 0.47 | มาก |

จากตารางที่ 4.15 เมื่อพิจารณาแล้วพบว่า ข้าราชการ ภายในฝูงบิน 604 ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า สภาพแวดล้อมภายใน คุณลักษณะขององค์กรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.01$) เมื่อพิจารณาในประเด็นย่อยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่า การมีเว็บทำความรู้ ที่ทำให้คนในองค์กรสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ที่หลากหลาย มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้มากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่

ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.25$) รองลงมาการมีอินเทอร์เน็ตและอินเทอร์เน็ตที่ช่วยให้คนในองค์กรทุกระดับ สามารถติดต่อสื่อสารระหว่างกันได้สะดวกและรวดเร็ว ($\bar{x} = 4.16$) และให้ความสำคัญน้อยกับการมีคลังข้อมูลที่อำนวยความสะดวกในการค้นหาและการใช้สารสนเทศและความรู้ของคนในองค์กร ($\bar{x} = 3.77$)

ตารางที่ 4.16 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นของข้าราชการในฝูงบิน 604 กองบิน 6 กองพลบินที่ 1 กองบัญชาการยุทธทางอากาศ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายใน คุณลักษณะขององค์กรด้านการสร้างแรงจูงใจ/การให้รางวัลหรือการตอบแทน ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ (n=73)

| สภาพแวดล้อมภายใน คุณลักษณะขององค์กรด้านการสร้างแรงจูงใจ/การให้รางวัลหรือการตอบแทน | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน | แปลผล |
|--|-------------|---------------------|------------|
| การสร้างคุณค่าทางจิตใจให้เป็นตัวกระตุ้นสำคัญต่อการจัดการความรู้ขององค์กร | 2.88 | 1.17 | ปานกลาง |
| มีการสร้างแรงจูงใจในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้คนในองค์กรเข้าร่วมกิจกรรมและกระบวนการจัดการความรู้ | 3.81 | 1.00 | มาก |
| การให้รางวัลในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้คนในองค์กรเข้าร่วมกิจกรรมและกระบวนการจัดการความรู้ | 3.53 | 0.91 | มาก |
| การให้รางวัลสำหรับบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมและกระบวนการจัดการความรู้ | 4.27 | 0.53 | มาก |
| รวม | 3.62 | 0.65 | มาก |

จากตารางที่ 4.16 เมื่อพิจารณาแล้วพบว่า ข้าราชการ ภายในฝูงบิน 604 ส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นว่ สภาพแวดล้อมภายใน คุณลักษณะขององค์กรด้านการสร้างแรงจูงใจ /การให้รางวัลหรือการตอบแทน ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.62$) เมื่อพิจารณาในประเด็นย่อย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่ การให้รางวัลสำหรับบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมและกระบวนการจัดการความรู้ มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้มากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 4.27$) รองลงมา มีการสร้างแรงจูงใจในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้คนในองค์กรเข้าร่วมกิจกรรมและกระบวนการจัดการความรู้ ($\bar{x} = 3.81$) และให้ความสำคัญน้อยกับ การสร้างคุณค่าทางจิตใจให้เป็นตัวกระตุ้นสำคัญต่อการจัดการความรู้ขององค์กร ($\bar{x} = 2.88$)

ตารางที่ 4.17 แสดงสรุปผล ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นของ
ข้าราชการในฝูงบิน 604 กองบิน 6 กองพลบินที่ 1 กองบัญชาการยุทธทางอากาศ
เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้
(n=73)

| สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่มีอิทธิพลต่อ การจัดการความรู้ | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน | แปลผล |
|---|-------------|-------------------------|------------|
| สภาพแวดล้อมภายใน คุณลักษณะขององค์กรด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร | 4.01 | 0.47 | มาก |
| สภาพแวดล้อมภายใน คุณลักษณะขององค์กรด้าน วิสัยทัศน์/เป้าหมาย/พันธกิจ/กลยุทธ์ | 3.95 | 0.47 | มาก |
| สภาพแวดล้อมภายใน คุณลักษณะของบุคลากรด้านทีม การจัดการความรู้ | 3.79 | 0.39 | มาก |
| สภาพแวดล้อมภายใน คุณลักษณะของบุคลากรด้าน บุคลากรที่ใช้ความรู้ | 3.76 | 0.37 | มาก |
| สภาพแวดล้อมภายใน คุณลักษณะขององค์กรด้านคุณค่า/ ความเชื่อ/วัฒนธรรมองค์กร | 3.71 | 0.35 | มาก |
| สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ | 3.62 | 0.41 | มาก |
| สภาพแวดล้อมภายใน คุณลักษณะขององค์กรด้านการ สร้างแรงจูงใจ/การให้รางวัลหรือการตอบแทน | 3.62 | 0.65 | มาก |
| สภาพแวดล้อมภายใน คุณลักษณะของบุคลากรด้านผู้นำ | 3.56 | 0.53 | มาก |
| รวม | 3.75 | 0.46 | มาก |

จากตารางที่ 4.17 เมื่อพิจารณาแล้วพบว่า ข้าราชการภายในฝูงบิน 604 ส่วนใหญ่ มี
ความคิดเห็นว่า สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้
โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.75$) เมื่อพิจารณาในประเด็น น้อย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมี
ความคิดเห็นว่า เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้มากที่สุด โดย
มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 4.01$) รองลงมา คุณลักษณะขององค์กรด้านวิสัยทัศน์ /เป้าหมาย/พันธกิจ/กลยุทธ์
($\bar{x} = 3.95$) และให้ความสำคัญน้อยกับคุณลักษณะของบุคลากรด้านผู้นำ ($\bar{x} = 3.56$)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลวิธีการและเทคนิคในการจัดการความรู้

ตารางที่ 4.18 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็น ของข้าราชการใน
 ฝูงบิน 604 กองบิน 6 กองพลบินที่ 1 กองบัญชาการยุทธทางอากาศ เกี่ยวกับวิธีการ
 และเทคนิคในการจัดการความรู้ ด้านการกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ ที่มีอิทธิพลต่อการ
 จัดการความรู้ (n=73)

| วิธีการและเทคนิคในการจัดการความรู้ ด้านการกำหนดสิ่งที่ ต้องเรียนรู้ | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน | แปลผล |
|---|-------------|-------------------------|------------|
| ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ โดยตรงของบุคลากร | 3.67 | 0.90 | มาก |
| ความรู้เกี่ยวกับทักษะ ความรู้อื่นๆที่เพิ่มศักยภาพในการ ทำงานของบุคลากร | 4.03 | 0.88 | มาก |
| ความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของบุคลากร | 4.03 | 0.74 | มาก |
| ความรู้เกี่ยวกับการสร้างความคิดและแนวคิดใหม่ๆของ บุคลากร | 4.19 | 0.64 | มาก |
| การกำหนดความรู้ที่จะทำการจัดการความรู้โดย ผู้บังคับบัญชาของบุคลากร | 4.19 | 0.64 | มาก |
| การกำหนดความรู้ที่จะทำให้การจัดการความรู้โดยกรม ส่วนร่วมการกำหนดของบุคลากร | 3.66 | 1.13 | มาก |
| รวม | 3.96 | 0.46 | มาก |

จากตารางที่ 4.18 เมื่อพิจารณาแล้วพบว่า ข้าราชการ ภายในฝูงบิน 604 ส่วนใหญ่ มี
 ความคิดเห็นว่า วิธีการและเทคนิคในการจัดการความรู้ ด้านการกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ ที่มีอิทธิพล
 ต่อการจัดการความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.96$) เมื่อพิจารณาในประเด็นย่อย พบว่า ผู้ตอบ
 แบบสอบถามให้ความสำคัญมากกับ ความรู้เกี่ยวกับการสร้างความคิดและแนวคิดใหม่ๆของ
 บุคลากร และการกำหนดความรู้ที่จะทำการจัดการความรู้โดยผู้บังคับบัญชาของบุคลากร โดยมี
 ค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 4.19$) รองลงมาความรู้เกี่ยวกับทักษะความรู้อื่นๆที่เพิ่มศักยภาพในการทำงานของ
 บุคลากร และความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของบุคลากร ($\bar{x} = 4.03$) และให้
 ความสำคัญน้อยกับ การกำหนดความรู้ที่จะทำให้การจัดการความรู้โดยกรมส่วนร่วมการกำหนด
 ของบุคลากร ($\bar{x} = 3.66$)

ตารางที่ 4.19 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็น ของข้าราชการใน
 ฝูงบิน 604 กองบิน 6 กองพลบินที่ 1 กองบัญชาการยุทธทางอากาศ เกี่ยวกับวิธีการ
 และเทคนิคในการจัดการความรู้ ด้านวิธีการเรียนรู้และเทคนิคในการเรียนรู้ ที่มี
 อิทธิพลต่อการจัดการความรู้ (n=73)

| วิธีการและเทคนิคในการจัดการความรู้ ด้านวิธีการเรียนรู้และ เทคนิคในการเรียนรู้ | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน | แปลผล |
|--|-------------|-------------------------|------------|
| การเรียนรู้แบบร่วมมือ | 2.93 | 1.36 | ปานกลาง |
| การเรียนรู้แบบการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน | 3.93 | 0.63 | มาก |
| การเรียนรู้แบบโครงการข้ามสาขาวิชา | 3.95 | 0.88 | มาก |
| การเรียนรู้ความสำเร็จ และความผิดพลาดจากแต่ละกรณี ตัวอย่างองค์กร | 3.68 | 0.91 | มาก |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 3.60 | 1.05 | มาก |
| การเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง | 3.74 | 0.71 | มาก |
| การเรียนรู้แบบเครือข่ายภายในองค์กร | 3.32 | 0.93 | ปานกลาง |
| รวม | 3.59 | 0.53 | มาก |

จากตารางที่ 4.19 เมื่อพิจารณาแล้วพบว่า ข้าราชการ ภายในฝูงบิน 604 ส่วนใหญ่มี
 ความคิดเห็นว่า วิธีการและเทคนิคในการจัดการความรู้ ด้านวิธีการเรียนรู้และเทคนิคในการเรียนรู้
 ที่มีอิทธิพลต่อการ จัดการความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=3.59$) เมื่อพิจารณาในประเด็นย่อย
 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญมากกับ การเรียนรู้แบบโครงการข้ามสาขาวิชา โดยมี
 ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=3.95$) รองลงมาการเรียนรู้แบบการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจาก การทำงาน ($\bar{x}=3.93$) และ
 ให้ความสำคัญน้อยกว่ากับการเรียนรู้แบบร่วมมือ ($\bar{x}=2.93$)

ตารางที่ 4.20 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็น ของข้าราชการใน
 ฝูงบิน 604 กองบิน 6 กองพลบินที่ 1 กองบัญชาการยุทธทางอากาศ เกี่ยวกับวิธีการ
 และเทคนิคในการจัดการความรู้ ด้านวิธีสร้างความรู้ ที่มีอิทธิพลต่อการจัด
 การความรู้ (n=73)

| วิธีการและเทคนิคในการจัดการความรู้ ด้านสร้าง ความรู้ | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน | แปลผล |
|--|-------------|---------------------|------------|
| การศึกษาจากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง | 3.55 | 1.01 | มาก |
| การเรียนรู้ผ่านเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ | 3.27 | 1.00 | ปานกลาง |
| การเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญภายนอก และนำมา สร้างสรรค์ต่อ | 3.60 | 1.01 | มาก |
| การเรียนรู้จากหัวหน้างาน | 4.01 | 0.68 | มาก |
| การเรียนรู้กับเพื่อนเป็นทีม | 3.93 | 0.67 | มาก |
| การสนทนา ระดมสมอง และวิพากษ์วิจารณ์ ระหว่าง บุคลากรด้วยกันเอง | 3.63 | 1.07 | มาก |
| การประชุมเพื่อแบ่งปันองค์ความรู้ | 4.00 | 0.71 | มาก |
| การศึกษาจากเอกสาร เช่น คู่มือการปฏิบัติงาน สื่อต่างๆ | 4.14 | 0.67 | มาก |
| การเรียนรู้จากบุคคลอื่นที่มีความรู้ | 3.96 | 0.56 | มาก |
| การศึกษาด้วยตนเอง | 4.00 | 0.69 | มาก |
| รวม | 3.80 | 0.45 | มาก |

จากตารางที่ 4.20 เมื่อพิจารณาแล้วพบว่า ข้าราชการ ภายในฝูงบิน 604 ส่วนใหญ่มี
 ความคิดเห็นว่า วิธีการและเทคนิคในการจัดการความรู้ ด้านวิธีสร้างความรู้ที่มีอิทธิพลต่อการ
 จัดการความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.80$) เมื่อพิจารณา ในประเด็นย่อย พบว่า ผู้ตอบ
 แบบสอบถามให้ความสำคัญมากกับ การศึกษาจากเอกสาร เช่น คู่มือการปฏิบัติงาน สื่อต่างๆ โดยมี
 ค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 4.14$) รองลงมาการเรียนรู้จากหัวหน้างาน ($\bar{x} = 4.01$) และให้ความสำคัญน้อยกับ การ
 เรียนรู้ผ่านเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ($\bar{x} = 3.27$)

ตารางที่ 4.21 แสดงสรุปผล ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นของ
ข้าราชการในฝูงบิน 604 กองบิน 6 กองพลบินที่ 1 กองบัญชาการยุทธทางอากาศ
เกี่ยวกับวิธีการและเทคนิคในการจัดการความรู้ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้(n=73)

| วิธีการและเทคนิคในการจัดการความรู้ที่มีอิทธิพลต่อ การจัดการความรู้ | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน | แปลผล |
|--|-------------|-------------------------|------------|
| วิธีการและเทคนิคในการจัดการความรู้ ด้านการกำหนด สิ่งที่ต้องเรียนรู้ | 3.96 | 0.46 | มาก |
| วิธีการและเทคนิคในการจัดการความรู้ ด้านสร้างความรู้ | 3.80 | 0.45 | มาก |
| วิธีการและเทคนิคในการจัดการความรู้ ด้านวิธีการเรียนรู้ และเทคนิคในการเรียนรู้ | 3.59 | 0.53 | มาก |
| รวม | 3.78 | 0.48 | มาก |

จากตารางที่ 4.21 เมื่อพิจารณาแล้วพบว่า ข้าราชการภายในฝูงบิน 604 ส่วนใหญ่มี
ความคิดเห็นว่า วิธีการและเทคนิคในการจัดการความรู้ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ โดยรวมอยู่
ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.78$) เมื่อพิจารณาในประเด็นย่อย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญ
มากกับการกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 3.96$) รองลงมาการสร้างความรู้ ($\bar{x} = 3.80$)
และให้ความสำคัญน้อยกว่าวิธีการเรียนรู้และเทคนิคในการเรียนรู้ ($\bar{x} = 3.59$)

**ตอนที่ 4 ประสิทธิภาพการจัดการความรู้ที่เป็นเป้าหมายของข้าราชการในฝูงบิน 604
กองบิน 6**

ตารางที่ 4.22 แสดงการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ของข้าราชการในฝูงบิน 604 กองบิน 6 กองพลบินที่ 1 กองบัญชาการยุทธทางอากาศ ประสิทธิภาพการจัดการความรู้ที่เป็นเป้าหมายของฝูงบิน 604 ด้านความสามารถในการจัดการความรู้ (n=73)

| ประสิทธิผลการจัดการความรู้ด้านความสามารถในการจัดการความรู้ | สำเร็จ | ไม่สำเร็จ |
|--|----------------|---------------|
| การจัดการความรู้ของฝูงบิน 604 ด้วยการพัฒนากระบวนการฝึกและศึกษาของการปฏิบัติการทางอากาศ | 66 | 7 |
| การจัดการความรู้ของฝูงบิน 604 ด้วยการพัฒนาหลักสูตรการปฏิบัติทางอากาศ | 66 | 7 |
| การจัดการความรู้ของฝูงบิน 604 ด้วยการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการฝึกและศึกษา | 68 | 5 |
| การจัดการความรู้ของฝูงบิน 604 ด้วยการศึกษาภาควิชาการด้านการปฏิบัติทางอากาศ | 69 | 4 |
| การจัดการความรู้ของฝูงบิน 604 ด้วยการวางแผนก่อนการปฏิบัติการทางอากาศ | 67 | 6 |
| การจัดการความรู้ของฝูงบิน 604 ด้วยการเรียนรู้ในการปฏิบัติการทางอากาศ | 67 | 6 |
| รวม | 403 | 35 |
| | (67.17) | (5.83) |

จากตารางที่ 4.22 เมื่อพิจารณาแล้วพบว่า ข้าราชการภายในฝูงบิน 604 ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ประสิทธิภาพการจัดการความรู้ที่เป็นเป้าหมายของฝูงบิน 604 ด้านความสามารถในการจัดการความรู้ โดยที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าสำเร็จ ร้อยละ 67.17 รองลงมาเห็นว่าไม่สำเร็จ ร้อยละ 5.83

ตารางที่ 4.23 แสดงการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ของข้าราชการ ในฝูงบิน 604 กองบิน 6 กองพลบินที่ 1 กองบัญชาการยุทธทางอากาศ ประสิทธิภาพการจัดการความรู้ที่เป็นเป้าหมายของฝูงบิน 604 ด้านการควบคุมคุณภาพองค์กร (n=73)

| ประสิทธิผลการจัดการความรู้ ด้านการควบคุมคุณภาพองค์กร | สำเร็จ | ไม่สำเร็จ |
|--|----------------|---------------|
| การจัดการความรู้ของฝูงบิน 604 ด้วยการตรวจสอบและประเมินผลจากการปฏิบัติการทางอากาศ | 64 | 9 |
| การจัดการความรู้ของฝูงบิน 604 ด้วยการสรุปบทเรียนเพื่อบันทึกเป็นความรู้ใหม่ | 68 | 5 |
| รวม | 132 | 14 |
| | (66.00) | (7.00) |

จากตารางที่ 4.23 เมื่อพิจารณาแล้วพบว่า ข้าราชการ ภายในฝูงบิน 604 ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ประสิทธิภาพการจัดการความรู้ที่เป็นเป้าหมายของฝูงบิน 604 โดยที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าสำเร็จ ร้อยละ 66.00 รองลงมาเห็นว่าไม่สำเร็จ ร้อยละ 7.00

ตารางที่ 4.24 แสดงการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละของข้าราชการในฝูงบิน 604 กองบิน 6 กองพลบินที่ 1 กองบัญชาการยุทธทางอากาศ ประสิทธิภาพการจัดการความรู้ที่เป็นเป้าหมายของฝูงบิน 604 ด้านการเสริมสร้างเครือข่ายพันธมิตรด้านการจัดการความรู้ (n=73)

| ประสิทธิผลการจัดการความรู้ ด้านการเสริมสร้างเครือข่ายพันธมิตรด้านการจัดการความรู้ | สำเร็จ | ไม่สำเร็จ |
|---|----------------|---------------|
| การจัดการความรู้ของฝูงบิน 604 การประชาสัมพันธ์ในวัตถุประสงค์ของการเสริมสร้างเครือข่าย | 65 | 8 |
| การจัดการความรู้ของฝูงบิน 604 การเสริมสร้างและสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน | 69 | 4 |
| การจัดการความรู้ของฝูงบิน 604 การบันทึกและการจัดเก็บเพื่อนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ | 65 | 8 |
| รวม | 199 | 20 |
| | (66.33) | (6.67) |

จากตารางที่ 4.24 เมื่อพิจารณาแล้วพบว่า ข้าราชการ ภายในฝูงบิน 604 ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ประสิทธิภาพการจัดการความรู้ที่เป็นเป้าหมายของฝูงบิน 604 ด้านการเสริมสร้างเครือข่ายพันธมิตรด้านการจัดการความรู้โดยที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าสำเร็จ ร้อยละ 66.33 รองลงมาเห็นว่าไม่สำเร็จ ร้อยละ 6.67

ตอนที่ 5 ปัญหาและข้อเสนอแนะจากผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการวิเคราะห์แบบสอบถามจำนวน 73 ชุด มีผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นจำนวน 21 ชุด ซึ่งสามารถสรุปปัญหาและข้อเสนอแนะได้ดังนี้

ตารางที่ 4.25 แสดงปัญหาในการจัดการความรู้ในฝูงบิน 604 กองบิน 6

| ประเด็นปัญหา | รายละเอียด | จำนวน | ร้อยละ |
|--|--|-------|--------|
| 1. ด้านองค์ประกอบของระบบการจัดการความรู้ | 1. ผู้ปฏิบัติไม่ได้เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ทุกคน ทำให้ไม่มีความรู้ไม่สนใจ | 3 | 4.1 |
| | 2. อุปกรณ์หรือสื่อสารสนเทศและเทคโนโลยี ไม่มีความสะดวกเท่าที่ควร ทำให้การติดต่อสื่อสารภายในและภายนอกองค์กรมีความล่าช้า | 3 | 4.1 |
| | 3. นโยบายสำหรับการจัดการเรียนรู้ ไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงเท่าที่ควร | 2 | 2.7 |
| | 4. ทีมผู้มอบบทบาทในการจัดการความรู้ควรมีบุคคลจากภายนอกให้มากกว่านี้ | 2 | 2.7 |
| | 5. การกำหนดวิสัยทัศน์ในการจัดการความรู้ยังไม่มี ความชัดเจนเท่าที่ควร | 1 | 1.4 |
| | 6. พันธกิจในการจัดการความรู้ ไม่ได้กำหนดสิ่งที่จะต้องเรียนรู้ วิธีการและเทคนิคการแก้ปัญหาไว้อย่างชัดเจน ทำให้ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง | 1 | 1.4 |
| | 7. บุคลากรไม่มีความรู้ในเรื่องการจัดการความรู้ ขาดความตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ | 1 | 1.4 |

ตารางที่ 4.25 (ต่อ)

| ประเด็นปัญหา | รายละเอียด | จำนวน | ร้อยละ |
|--|---|-------|--------|
| 2. วิธีการและเทคนิค การจัดการความรู้ใน ด้านต่างๆ | 1. การเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง มีน้อยเกินไป | 3 | 4.1 |
| | 2. ในการกำหนดประเภทของงานที่ต้องปฏิบัติยังไม่มี ความชัดเจนเท่าที่ควร | 2 | 2.7 |
| | 3. เน้นการอบรมมากเกินไป ไม่เป็นการเสริมความรู้ | 2 | 2.7 |
| | 4. การเรียนรู้ผ่านเครือข่ายยังไม่สามารถปฏิบัติได้อย่าง เต็มที่ | 2 | 2.7 |
| | 5. เอกสาร หลักสูตร คู่มือการปฏิบัติงาน สื่อต่างๆยังมีไม่ เพียงพอ | 1 | 1.4 |
| 3. ความสำเร็จในการ จัดการจัดการความรู้ | 1. บุคลากรบางคนไม่เข้าใจในขั้นตอนและวิธีการ ตรวจสอบและการประเมินผล | 2 | 2.7 |
| | 2. ขาดการสรุปบทเรียนเพื่อบันทึกและจัดเก็บเป็นความรู้ ใหม่ | 1 | 1.4 |
| | 3. การประชาสัมพันธ์ในวัตถุประสงค์ของการเสริมสร้าง เครือข่ายยังไม่เพียงพอ | 1 | 1.4 |

ตารางที่ 4.26 แสดงข้อเสนอแนะในการจัดการความรู้ในฝูงบิน 604 กองบิน 6

| ข้อเสนอแนะ | รายละเอียด | จำนวน | ร้อยละ |
|--|---|-------|--------|
| 1. ด้านองค์ประกอบของระบบการจัดการความรู้ | 1. ควรมีความร่วมมือจากหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง มีผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก | 3 | 4.1 |
| | 2. ควรกำหนดวิสัยทัศน์ให้มีความชัดเจนในการมองการจัดการความรู้ในอนาคต | 2 | 2.7 |
| | 3. ผู้บังคับบัญชาควรให้ความสำคัญอย่างจริงจังและจริงใจ | 2 | 2.7 |
| | 4. อุปกรณ์หรือสื่อสารสนเทศและเทคโนโลยีสื่อสารควรมีความทันสมัย ตลอดจนมีงบประมาณที่ดำเนินงานเพียงพอ | 2 | 2.7 |
| | 5. ควรมีการอบรมให้บุคลากรทุกคนได้ทราบถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ | 1 | 1.4 |
| | 6. ในการกำหนดนโยบายควรให้สอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงานจริง มีนโยบายที่เต็มไปด้วยคุณภาพและมีมาตรฐาน | 1 | 1.4 |
| 2. วิธีการและเทคนิคการจัดการความรู้ในด้านต่างๆ | 1. มีการจัดหาแหล่งข้อมูลเสริม มีเครือข่ายเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีการสนทนา ระดมสมอง เพื่อแบ่งปันความรู้ | 3 | 4.1 |
| | 2. ควรมีการกำหนดขั้นตอนการเรียนรู้หรือทำกิจกรรมที่เหมาะสมกับงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ | 2 | 2.7 |
| | 3. ควรพัฒนาหรือสร้างฐานข้อมูลกลางของบุคลากรที่จะสามารถเข้าไปบันทึกหรือเผยแพร่ความรู้ วิธีการปฏิบัติงานที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานต่อไป | 2 | 2.7 |
| 3. ความสำเร็จในการจัดการจัดการความรู้ | 1. บุคลากรต้องปฏิบัติอย่างจริงจัง ทั้งองค์กรต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ไม่ใช่ใครอยากทำก็ทำ | 4 | 5.4 |
| | 2. มีการชี้แจงและวัดผลจากการปฏิบัติงานให้บุคลากรในองค์กรได้รับทราบเพื่อนำมาพัฒนา ปรับปรุงองค์กรให้ดียิ่งขึ้น | 3 | 4.1 |
| | 3. องค์กรต้องสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเปลี่ยนแปลงทัศนคติใหม่ | 1 | 1.4 |

ตอนที่ 6 การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1

ประชากรที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกันจะส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.1

H_0 : ประชากรที่มีระดับชั้นยศต่างกันจะส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ไม่ต่างกัน

H_1 : ประชากรที่มีระดับชั้นยศต่างกันจะส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ต่างกัน

ตารางที่ 4.27 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างระดับชั้นยศกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ ด้วยสถิติ t-test

| ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ | สัญญาณบวก | | ต่ำกว่าสัญญาณบวก | | t | Sig |
|---------------------------------------|-----------|------|------------------|------|--------|-------|
| | ค่าเฉลี่ย | S.D. | ค่าเฉลี่ย | S.D. | | |
| สภาพแวดล้อมภายนอก | 3.62 | 0.41 | 3.61 | 0.41 | 0.119 | 0.906 |
| สภาพแวดล้อมภายใน | 3.75 | 0.24 | 3.77 | 0.25 | -0.272 | 0.786 |
| วิธีการและเทคนิคในการจัดการความรู้ | 3.76 | 0.33 | 3.80 | 0.30 | -0.577 | 0.565 |
| รวม | 3.71 | 0.21 | 3.73 | 0.20 | -0.319 | 0.751 |

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.27 พบว่า ประชากรที่มีระดับชั้นยศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ผลการทดสอบสมมติฐานสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 1.2

H_0 : ประชากรที่มีอายุต่างกันจะส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ไม่ต่างกัน

H_1 : ประชากรที่มีอายุต่างกันจะส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ต่างกัน

ตารางที่ 4.28 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างอายุกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ ด้วยสถิติ F-test

| ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ | | SS | df | MS | F | Sig. | แปลผล |
|---------------------------------------|--------------|-----------|----|-----------|-------|-------|------------|
| สภาพแวดล้อมภายนอก | ระหว่างกลุ่ม | 0.544 | 3 | 0.181 | 1.065 | 0.370 | ไม่แตกต่าง |
| | ภายในกลุ่ม | 11.746 | 69 | 0.170 | | | |
| | รวม | 12.290 | 72 | | | | |
| สภาพแวดล้อมภายใน | ระหว่างกลุ่ม | 8.649E-02 | 3 | 2.883E-02 | 0.450 | 0.718 | ไม่แตกต่าง |
| | ภายในกลุ่ม | 4.419 | 69 | 6.404E-02 | | | |
| | รวม | 4.505 | 72 | | | | |
| วิธีการและเทคนิคในการจัดการความรู้ | ระหว่างกลุ่ม | 0.366 | 3 | 0.122 | 1.263 | 0.294 | ไม่แตกต่าง |
| | ภายในกลุ่ม | 6.673 | 69 | 9.671E-02 | | | |
| | รวม | 7.040 | 72 | | | | |
| รวม | ระหว่างกลุ่ม | 0.233 | 3 | 7.781E-02 | 1.861 | 0.144 | ไม่แตกต่าง |
| | ภายในกลุ่ม | 2.885 | 69 | 4.182E-02 | | | |
| | รวม | 3.119 | 72 | | | | |

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.28 พบว่า ประชากรที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้ ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนด

สมมติฐานที่ 1.3

H_0 : ประชากรที่มีอัตราเงินเดือนต่างกันจะส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ไม่ต่างกัน

H_1 : ประชากรที่มีอัตราเงินเดือนต่างกันจะส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ต่างกัน

ตารางที่ 4.29 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างอัตราเงินเดือนกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ
การจัดการความรู้ ด้วยสถิติ F-test

| ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการ ความรู้ | | SS | df | MS | F | Sig. | แปลผล |
|---|--------------|-----------|----|-----------|-------|-------|------------|
| สภาพแวดล้อมภายนอก | ระหว่างกลุ่ม | 0.334 | 2 | 0.167 | 0.978 | 0.381 | ไม่แตกต่าง |
| | ภายในกลุ่ม | 11.956 | 70 | 0.171 | | | |
| | รวม | 12.290 | 72 | | | | |
| สภาพแวดล้อมภายใน | ระหว่างกลุ่ม | 1.861E-02 | 2 | 9.307E-03 | 0.145 | 0.865 | ไม่แตกต่าง |
| | ภายในกลุ่ม | 4.487 | 70 | 6.410E-02 | | | |
| | รวม | 4.505 | 72 | | | | |
| วิธีการและเทคนิคในการจัดการ ความรู้ | ระหว่างกลุ่ม | 9.040E-02 | 2 | 4.520E-02 | 0.455 | 0.636 | ไม่แตกต่าง |
| | ภายในกลุ่ม | 6.949 | 70 | 9.928E-02 | | | |
| | รวม | 7.040 | 72 | | | | |
| รวม | ระหว่างกลุ่ม | 3.291E-02 | 2 | 1.646E-02 | 0.373 | 0.690 | ไม่แตกต่าง |
| | ภายในกลุ่ม | 3.086 | 70 | 4.408E-02 | | | |
| | รวม | 3.119 | 72 | | | | |

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.29 พบว่า ประชากรที่มี อัตราเงินเดือนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อ
การจัดการความรู้ ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนด

สมมติฐานที่ 1.4

H_0 : ประชากรที่มีระดับการศึกษาต่างกันจะส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มี
อิทธิพลต่อการจัดการความรู้ไม่ต่างกัน

H_1 : ประชากรที่มีระดับการศึกษาต่างกันจะส่งผล ให้ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มี
อิทธิพลต่อการจัดการความรู้ต่างกัน

ตารางที่ 4.30 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างระดับการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ ด้วยสถิติ F-test

| ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ | | SS | df | MS | F | Sig. | แปลผล |
|---------------------------------------|--------------|-----------|----|-----------|-------|-------|------------|
| สภาพแวดล้อมภายนอก | ระหว่างกลุ่ม | 6.851E-02 | 2 | 3.426E-02 | 0.196 | 0.822 | ไม่แตกต่าง |
| | ภายในกลุ่ม | 12.222 | 70 | 0.175 | | | |
| | รวม | 12.290 | 72 | | | | |
| สภาพแวดล้อมภายใน | ระหว่างกลุ่ม | 2.755E-02 | 2 | 1.378E-02 | 0.215 | 0.807 | ไม่แตกต่าง |
| | ภายในกลุ่ม | 4.478 | 70 | 6.397E-02 | | | |
| | รวม | 4.505 | 72 | | | | |
| วิธีการและเทคนิคในการจัดการความรู้ | ระหว่างกลุ่ม | 0.195 | 2 | 9.765E-02 | 0.999 | 0.374 | ไม่แตกต่าง |
| | ภายในกลุ่ม | 6.844 | 70 | 9.778E-02 | | | |
| | รวม | 7.040 | 72 | | | | |
| รวม | ระหว่างกลุ่ม | 4.497E-02 | 2 | 2.248E-02 | 0.512 | 0.602 | ไม่แตกต่าง |
| | ภายในกลุ่ม | 3.074 | 70 | 4.391E-02 | | | |
| | รวม | 3.119 | 72 | | | | |

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.30 พบว่า ประชากรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้ ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนด

สมมติฐานที่ 1.5

H_0 : ประชากรที่มีสายงานที่ดำรงตำแหน่งต่างกันจะส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ไม่ต่างกัน

H_1 : ประชากรที่มีสายงานที่ดำรงตำแหน่งต่างกันจะส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ต่างกัน

ตารางที่ 4.31 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างสายงานที่ดำรงตำแหน่งกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ ด้วยสถิติ F-test

| ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ | | SS | df | MS | F | Sig. | แปลผล |
|---------------------------------------|--------------|--------|----|-----------|-------|-------|------------|
| สภาพแวดล้อมภายนอก | ระหว่างกลุ่ม | 0.226 | 3 | 7.540E-02 | 0.431 | 0.731 | ไม่แตกต่าง |
| | ภายในกลุ่ม | 12.064 | 69 | 0.175 | | | |
| | รวม | 12.290 | 72 | | | | |
| สภาพแวดล้อมภายใน | ระหว่างกลุ่ม | 0.123 | 3 | 4.100E-02 | 0.646 | 0.588 | ไม่แตกต่าง |
| | ภายในกลุ่ม | 4.382 | 69 | 6.351E-02 | | | |
| | รวม | 4.505 | 72 | | | | |
| วิธีการและเทคนิคในการจัดการความรู้ | ระหว่างกลุ่ม | 0.240 | 3 | 7.986E-02 | 0.810 | 0.492 | ไม่แตกต่าง |
| | ภายในกลุ่ม | 6.800 | 69 | 9.855E-02 | | | |
| | รวม | 7.040 | 72 | | | | |
| รวม | ระหว่างกลุ่ม | 0.118 | 3 | 3.939E-02 | 0.906 | 0.443 | ไม่แตกต่าง |
| | ภายในกลุ่ม | 3.000 | 69 | 4.349E-02 | | | |
| | รวม | 3.119 | 72 | | | | |

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.31 พบว่า ประชากรที่มีสายงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้ ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนด

สมมติฐานที่ 1.6

H_0 : ประชากรที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกันจะส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ไม่ต่างกัน

H_1 : ประชากรที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกันจะส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ต่างกัน

ตารางที่ 4.32 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างระยะเวลาการปฏิบัติงานกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ ด้วยสถิติ F-test

| ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ | | SS | df | MS | F | Sig. | แปลผล |
|---------------------------------------|--------------|-----------|----|-----------|-------|-------|------------|
| สภาพแวดล้อมภายนอก | ระหว่างกลุ่ม | 0.320 | 2 | 0.160 | 0.935 | 0.397 | ไม่แตกต่าง |
| | ภายในกลุ่ม | 11.970 | 70 | 0.171 | | | |
| | รวม | 12.290 | 72 | | | | |
| สภาพแวดล้อมภายใน | ระหว่างกลุ่ม | 1.723E-03 | 2 | 8.614E-04 | 0.013 | 0.987 | ไม่แตกต่าง |
| | ภายในกลุ่ม | 4.504 | 70 | 6.434E-02 | | | |
| | รวม | 4.505 | 72 | | | | |
| วิธีการและเทคนิคในการจัดการความรู้ | ระหว่างกลุ่ม | 7.972E-02 | 2 | 3.986E-02 | 0.401 | 0.671 | ไม่แตกต่าง |
| | ภายในกลุ่ม | 6.960 | 70 | 9.943E-02 | | | |
| | รวม | 7.040 | 72 | | | | |
| รวม | ระหว่างกลุ่ม | 8.452E-03 | 2 | 4.226E-03 | 0.095 | 0.909 | ไม่แตกต่าง |
| | ภายในกลุ่ม | 3.110 | 70 | 4.443E-02 | | | |
| | รวม | 3.119 | 72 | | | | |

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.32 พบว่า ประชากรที่มี ระยะเวลาการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้ ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนด

สมมติฐานที่ 1.7

H_0 : ประชากรที่เคยมีความรู้หรือได้รับทราบเกี่ยวกับการจัดการความรู้จะส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ไม่ต่างกัน

H_1 : ประชากรที่เคยมีความรู้หรือได้รับทราบเกี่ยวกับการจัดการความรู้จะส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ต่างกัน

ตารางที่ 4.33 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างเคยมีความรู้(การจัดการความรู้)กับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ ด้วยสถิติ t-test

| ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ | เคย | | ไม่เคย | | t | Sig |
|---------------------------------------|-----------|------|-----------|------|---------|-------|
| | ค่าเฉลี่ย | S.D. | ค่าเฉลี่ย | S.D. | | |
| สภาพแวดล้อมภายนอก | 3.44 | 0.48 | 3.65 | 0.39 | - 1.520 | 0.133 |
| สภาพแวดล้อมภายใน | 3.77 | 0.32 | 3.76 | 0.23 | 0.173 | 0.863 |
| วิธีการและเทคนิคในการจัดการความรู้ | 3.70 | 0.34 | 3.80 | 0.30 | - 1.007 | 0.317 |
| รวม | 3.64 | 0.24 | 3.74 | 0.19 | -1.441 | 0.154 |

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.33 พบว่า ประชากรที่มีระดับการมีความรู้(การจัดการความรู้)ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนด

สมมติฐานที่ 1.8

H_0 : ประชากรที่เคยมีส่วนร่วมในการถ่ายทอดความรู้ จะส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ไม่ต่างกัน

H_1 : ประชากรที่เคยมีส่วนร่วมในการถ่ายทอดความรู้ จะส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ต่างกัน

ตารางที่ 4.34 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างเคยมีส่วนร่วมในการถ่ายทอดความรู้กับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ ด้วยสถิติ t-test

| ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ | เคย | | ไม่เคย | | t | Sig |
|---------------------------------------|-----------|------|-----------|------|---------|-------|
| | ค่าเฉลี่ย | S.D. | ค่าเฉลี่ย | S.D. | | |
| สภาพแวดล้อมภายนอก | 3.58 | 0.44 | 3.63 | 0.40 | - 0.523 | 0.603 |
| สภาพแวดล้อมภายใน | 3.78 | 0.26 | 3.75 | 0.24 | 0.511 | 0.611 |
| วิธีการและเทคนิคในการจัดการความรู้ | 3.72 | 0.32 | 3.81 | 0.30 | - 1.221 | 0.226 |
| รวม | 3.69 | 0.22 | 3.73 | 0.20 | - 0.749 | 0.456 |

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.34 พบว่า ประชากรที่เคยมีส่วนร่วมในการถ่ายทอดความรู้ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนด

สมมติฐานที่ 2

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการจัดการความรู้

สมมติฐานที่ 2.1

H_0 : สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการจัดการความรู้

H_1 : สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการจัดการความรู้

สมมติฐานที่ 2.2

H_0 : สภาพแวดล้อมภายในองค์กรไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการจัดการความรู้

H_1 : สภาพแวดล้อมภายในองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการจัดการความรู้

สมมติฐานที่ 2.3

H_0 : วิธีการและเทคนิคในการจัดการความรู้ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการจัดการความรู้

H_1 : วิธีการและเทคนิคในการจัดการความรู้ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการจัดการความรู้

ตารางที่ 4.35 แสดงผลการทดสอบสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสองที่เพิ่มขึ้น เมื่อเพิ่มตัวแปรตามการวิเคราะห์

| ตัวพยากรณ์ | R | R ² | R ² (ที่เพิ่มขึ้น) |
|------------------------------------|-------|----------------|-------------------------------|
| วิธีการและเทคนิคในการจัดการความรู้ | 0.245 | 0.060 | 0.047 |

จากตาราง ที่ 4.35 ไม่พบ ตัวแปร 2 ตัว ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร แสดงว่าไม่มีผลในการพยากรณ์ (ไม่มีความสัมพันธ์กัน)

ตัวแปรด้านวิธีการและเทคนิคในการจัดการความรู้ ด้วยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ พหุคูณเท่ากับ 0.24 และสามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิผลการจัดการความรู้ได้ค่า ความสัมพันธ์ ร้อยละ 6

ตารางที่ 4.36 แสดงผลการวิเคราะห์ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์การจัดการความรู้ในฝูงบิน 604 กองบิน 6 โดยใช้วิธีการวิเคราะห์แบบเพิ่มและลดตัวแปรเป็นขั้นๆ

| ตัวพยากรณ์ | b | SE _b | β | t | ระดับนัยสำคัญ |
|------------------------------------|-------|-----------------|---------|--------|---------------|
| วิธีการและเทคนิคในการจัดการความรู้ | 0.089 | 0.042 | -0.245 | -2.128 | 0.037* |
| ค่าคงที่ | 1.43 | 0.161 | | 8.90 | 0.000* |

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.36 พบว่า ผลการวิเคราะห์โดยการดึงตัวพยากรณ์ที่มีควมสัมพันธ์ต่ำ ออกจากสมการถดถอยที่ละตัวแปรจนถึงที่สุด พบว่า ตัวแปรพยากรณ์ที่สามารถทำนาย การจัดการ ความรู้ในฝูงบิน 604 กองบิน 6 กองพลบินที่ 1 กองบัญชาการยุทธทางอากาศ ได้แก่ วิธีการและ เทคนิคในการจัดการความรู้ (X_3) ในการสร้างสมการพยากรณ์ประสิทธิผลการจัดการความรู้ โดยนำ ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ มาเขียนสมการได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ประสิทธิผลการจัดการความรู้ โดยใช้คะแนนดิบ คือ

$$Y = 1.43 + 0.089X_3$$

ส่วนที่ 2 ข้อมูลการสัมภาษณ์จากผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานโดยตรงที่เกี่ยวข้องกับ การจัดการความรู้ของฝูงบิน 604 กองบิน 6

จากการสัมภาษณ์เจาะลึกข้าราชการการฝูงบิน 604 ฯ จากผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการ ความรู้ของฝูงบิน 604 กองบิน 6 ฯ จำนวน 5 คน ด้วยการใช้แบบสัมภาษณ์ (interview) เป็น เครื่องมือสอบถามในลักษณะเจาะลึก (In-depth Interview) โดยผู้วิจัยได้เตรียมคำถามไว้ล่วงหน้า สรุปได้ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 นาวาอากาศตรี สุพจน์ (นามสมมติ)

ข้อมูลส่วนตัว

ขณะสัมภาษณ์ นาวาอากาศตรี สุพจน์ มีอายุ 44 ปี รับราชการทหารอากาศมาเป็นระยะเวลา 26 ปี ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง หัวหน้าฝ่ายการช่าง ฝูงบิน 604 ฯ ปฏิบัติในสายงานนี้มาแล้วเป็นระยะเวลา 20 ปี เป็นการปฏิบัติงานตรงตามสายงานที่สำเร็จการศึกษา สำเร็จการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี เคยเข้ารับการอบรมในหลักสูตรพิเศษ ที่สามารถนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานปัจจุบันเพิ่มเติม และเป็นผู้ที่เคยมีส่วนร่วมในการถ่ายทอดความรู้

1. การกำหนด “วิสัยทัศน์” ขององค์กร จึงจะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานจัดการความรู้ได้

นาวาอากาศตรี สุพจน์ เห็นว่า การกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อที่จัดทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานจัดการความรู้เห็นว่าควร พัฒนาการซ่อมบำรุงและบริการท่าอากาศยาน มุ่งเน้นประสิทธิภาพของข้าราชการ เพิ่มความรู้ขีดความสามารถให้เทียบเท่ากับหลักสากล ให้ข้าราชการทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาฝูงบินให้เจริญก้าวหน้า เป็นที่เชื่อมั่นของประชาชนและกองทัพตลอดไป

2. ท่านเห็นว่าองค์กรของท่านควรกำหนด “พันธกิจ” ขององค์กรอย่างไร จึงจะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานจัดการความรู้ได้

นาวาอากาศตรี สุพจน์ เห็นว่า

1. ดำรงขีดความสามารถการซ่อมบำรุงอากาศยาน
2. สนับสนุนและการใช้ประโยชน์สิ่งอำนวยความสะดวก และกิจการด้านการบิน
3. ประสานความร่วมมือกับหน่วยใกล้เคียง หรือที่เกี่ยวข้อง
4. ร่วมพัฒนา แก้ไขปัญหา รวมทั้งสนับสนุนบุคลากร ความรู้และขีดความสามารถ

ของบุคลากร

3. ท่านคิดว่าองค์กรของท่านควรกำหนด “นโยบาย” ขององค์กรอย่างไร จึงจะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานจัดการความรู้ได้

นาวาอากาศตรี สุพจน์ เห็นว่า

1. ยึดถือภารกิจเป็นหลักในการปฏิบัติราชการและปลูกฝังอุดมการณ์ให้ข้าราชการมีความเข้าใจกับภารกิจและหน้าที่โดยต้องแท้
2. กำกับดูแลด้านนิตยการบินและภาคพื้น ให้มีประสิทธิภาพ
3. ส่งเสริมการปฏิบัติงาน กระจายอำนาจและนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วย
4. กำหนดข้าราชการให้เหมาะสมในการปฏิบัติภารกิจ

5. การบำรุงขวัญและสวัสดิการ

4. ท่านคิดว่าองค์กรของท่านควรกำหนด “ทีมผู้มีบทบาทสำหรับการจัดการความรู้” อย่างไร จึงจะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานจัดการความรู้ได้

นาวาอากาศตรี สุพจน์ เห็นว่า

1. ผู้บังคับบัญชาและหัวหน้าทุกระดับต้องใช้ความเป็นผู้นำในการปกครองบังคับบัญชาตามระบบคุณธรรม ปลูกฝังความสามัคคี วินัย ศรัทธาและความเสียสละให้เกิดกับบุคลากร ชี้แจงและเร่งรัดติดตาม สิทธิประโยชน์ที่ผู้ได้บังคับบัญชาจะได้รับ รวมทั้งส่งเสริมและปรับปรุงสวัสดิการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. ข้าราชการต้องมีความเข้าใจ ถึงภารกิจและหน้าที่ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์

5. ท่านคิดว่าองค์กรของท่านควรกำหนด “เป้าหมาย” อย่างไร จึงจะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานจัดการความรู้ได้

นาวาอากาศตรี สุพจน์ เห็นว่า

1. อากาศยานต้องมีความพร้อมทำการบิน ต้องไม่ต่ำกว่า 70%

2. ข้าราชการต้องมีการประเมินค่าต้องไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ขึ้นไป

3. เจ้าหน้าที่ต้องมีใบรับรองการซ่อมบำรุงอากาศยานของกรมการขนส่งทางอากาศ กระทรวงคมนาคม ทุกคน

4. ข้าราชการต้องผ่านการทดสอบภาษาอังกฤษ ตามที่กองทัพอากาศกำหนด

6. ท่านคิดว่าองค์กรของท่านต้องมี ปัจจัยใดบ้าง จึงจะทำให้การจัดการความรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล(เช่นมีการกำหนดวิสัยทัศน์องค์กร การนำเทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุน มีการกำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจน เป็นต้น)

นาวาอากาศตรี สุพจน์ เห็นว่า

1. การบำรุงขวัญและสวัสดิการ พิจารณาโครงการที่อยู่อาศัยและที่ดินเป็นของตนเองให้กับข้าราชการ

2. ลงทุนด้านการศึกษาของข้าราชการเพิ่มขึ้น พัฒนาความรู้ ทักษะ ในวิทยาการสมัยใหม่ ตามความจำเป็นของภารกิจ

3. ผู้บังคับบัญชาต้องสร้างบรรยากาศ ปลูกฝังและจูงใจให้บุคลากร ร่วมมือร่วมใจการรักษาระเบียบวินัย ความสามัคคี การประหยัดทรัพยากร การตรงต่อเวลา การรักษาความสะอาดและสิ่งแวดล้อม

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 นาวาอากาศโท จเร (นามสมมติ)

ข้อมูลส่วนตัว

ขณะสัมภาษณ์ นาวาอากาศโท จเร มีอายุ 39 ปี รับราชการทหารอากาศมาเป็นระยะเวลา 21 ปี ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง ผู้บังคับฝูงบิน 604 ฯ ปฏิบัติในสายงานนี้มาแล้วเป็นระยะเวลา 5 ปี เป็นการปฏิบัติงานตรงตามสายงานที่สำเร็จการศึกษา สำเร็จการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี เคยเข้ารับการอบรมในหลักสูตรพิเศษ ที่สามารถนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานปัจจุบันเพิ่มเติม และเป็นผู้ที่เคยมีส่วนร่วมในการถ่ายทอดความรู้

1. การกำหนด “วิสัยทัศน์” ขององค์กร จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานจัดการความรู้ได้

นาวาอากาศโท จเร เห็นว่า มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กิจการการบินของกองทัพอากาศ

2. ท่านเห็นว่าองค์กรของท่านควรกำหนด “พันธกิจ” ขององค์กรอย่างไร จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานจัดการความรู้ได้

นาวาอากาศโท จเร เห็นว่า พันธกิจที่มีอยู่แล้วให้คงไว้ แต่ควรเพิ่มเติมการให้ความรู้ด้านการบิน ให้แก่ทหารและพลเรือน

3. ท่านคิดว่าองค์กรของท่านควรกำหนด “นโยบาย” ขององค์กรอย่างไร จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานจัดการความรู้ได้

นาวาอากาศโท จเร เห็นว่า ดำเนินตามนโยบายเดิมให้สมบูรณ์ด้วยระบบและคน

4. ท่านคิดว่าองค์กรของท่านควรกำหนด “ทีมผู้มีบทบาทสำหรับการจัดการความรู้” อย่างไร จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานจัดการความรู้ได้

นาวาอากาศโท จเร เห็นว่า จัดแบ่งทีมงานข้าราชการตามสายงานปฏิบัติ แจกจ่ายงานตามความรู้และประสบการณ์ของข้าราชการ โดยมี หัวหน้าตามสายงานปฏิบัติ เป็นผู้กำกับดูแลรับผิดชอบ

5. ท่านคิดว่าองค์กรของท่านควรกำหนด “เป้าหมาย” อย่างไร จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานจัดการความรู้ได้

นาวาอากาศโท จเร เห็นว่า เป็นศูนย์กลางการประชาสัมพันธ์ และการเรียนรู้ ด้านการบิน ของกองทัพอากาศ ให้แก่พลเรือนที่สนใจ

6. ท่านคิดว่าองค์กรของท่านต้องมี ปัจจัยใดบ้าง จะทำให้การจัดการความรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล(เช่นมีการกำหนดวิสัยทัศน์องค์กร การนำเทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุน มีการกำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจน เป็นต้น)

นาวาอากาศโท จเร เห็นว่า ต้องมีนโยบายที่ชัดเจนจากผู้บังคับบัญชาชั้นสูง เพื่อให้ได้มาซึ่งงบประมาณจัดหาและรวบรวมองค์ความรู้ ให้เป็นแหล่งความรู้ และพัฒนาโดยใช้เทคโนโลยี ให้เป็น E-Learning

ผู้ให้ข้อมูลที่ 3 นาวาอากาศตรี วินัย (นามสมมติ)

ข้อมูลส่วนตัว

ขณะสัมภาษณ์ นาวาอากาศตรี วินัย มีอายุ 46 ปี รับราชการทหารอากาศมาเป็นระยะเวลา 28 ปี ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง หัวหน้าฝ่ายสื่อสาร ผูกบิน 604 ฯ ปฏิบัติในสายงานนี้มาแล้วเป็นระยะเวลา 25 ปี เป็นการปฏิบัติงานตรงตามสายงานที่สำเร็จการศึกษา สำเร็จการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี เคยเข้ารับการอบรมในหลักสูตรพิเศษ ที่สามารถนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานปัจจุบันเพิ่มเติม และเป็นผู้ที่เคยมีส่วนร่วมในการถ่ายทอดความรู้

1. การกำหนด “วิสัยทัศน์” ขององค์กร จึงจะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานจัดการความรู้ได้

นาวาอากาศตรี วินัย เห็นว่า เป็นผูกบินที่สามารถปฏิบัติการฝึกได้เป็นอย่างดี มีมาตรฐาน ทันเวลาตามสถานการณ์

2. ท่านเห็นว่าองค์กรของท่านควรกำหนด “พันธกิจ” ขององค์กรอย่างไร จึงจะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานจัดการความรู้ได้

นาวาอากาศตรี วินัย เห็นว่า กำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ วิธีการและเทคนิคการแก้ปัญหา การพัฒนาบุคลากรให้มีความคิดสร้างสรรค์และให้ความร่วมมือ และมีอุปกรณ์ เครื่องมืออำนวยความสะดวก ระบบสารสนเทศให้ทันสมัย

3. ท่านคิดว่าองค์กรของท่านควรกำหนด “นโยบาย” ขององค์กรอย่างไร จึงจะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานจัดการความรู้ได้

นาวาอากาศตรี วินัย เห็นว่า แบ่งประเภทของงานที่ต้องปฏิบัติและหาความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบและการแก้ปัญหา ความรู้ด้านอื่นๆ ที่สามารถเพิ่มศักยภาพการทำงาน ความรู้ด้านสื่อสารสนเทศ ความรู้จากผู้เชี่ยวชาญและการเรียนรู้ผ่านสื่อ

4. ท่านคิดว่าองค์กรของท่านควรกำหนด “ทีมผู้มีบทบาทสำหรับการจัดการความรู้” อย่างไร จึงจะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานจัดการความรู้ได้

นาวาอากาศตรี วินัย เห็นว่า

1. ผู้บริหารองค์กรและคณะกรรมการ
2. ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกและภายในองค์กร ที่จะได้รับการยอมรับในทุกๆสายงานที่มีความเกี่ยวข้องกับผูกบิน 604 ฯ

3. ผู้ปฏิบัติงานในฝูงบิน 604 ๑ ต้องมีบทบาทและความรับผิดชอบอย่างชัดเจน และต้องให้ความร่วมมือ

5. ท่านคิดว่าองค์กรของท่านควรกำหนด “เป้าหมาย” อย่างไร จึงจะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานจัดการความรู้ได้

นาวาอากาศตรี วินัย เห็นว่า พัฒนาบุคลากรและทักษะ หรือเพิ่มศักยภาพในการทำงาน โดยใช้เทคโนโลยี เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบมีประสิทธิภาพ ตอบสนองภารกิจได้อย่างสมบูรณ์

6. ท่านคิดว่าองค์กรของท่านต้องมี ปัจจัยใดบ้าง จึงจะทำให้การจัดการความรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล(เช่นมีการกำหนดวิสัยทัศน์องค์กร การนำเทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุน มีการกำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจน เป็นต้น)

นาวาอากาศตรี วินัย เห็นว่า แหล่งข้อมูลความรู้เพื่อนำมาพัฒนา เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เครื่องมือเครื่องใช้ในการติดต่อสื่อสาร เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ วิธีการในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4 นาวาอากาศโท รณนภา (นามสมมติ)

ข้อมูลส่วนตัว

ขณะสัมภาษณ์ นาวาอากาศโท รณนภา มีอายุ 38 ปี รับราชการทหารอากาศมาเป็นระยะเวลา 20 ปี ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง รองผู้บังคับฝูงบิน 604 ๑ ปฏิบัติในสายงานนี้มาแล้วเป็นระยะเวลา 3 ปี เป็นการปฏิบัติงานตรงตามสายงานที่สำเร็จการศึกษา สำเร็จการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี เคยเข้ารับการอบรมในหลักสูตรพิเศษ ที่สามารถนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานปัจจุบันเพิ่มเติม และเป็นผู้ที่เคยมีส่วนร่วมในการถ่ายทอดความรู้

1. การกำหนด “วิสัยทัศน์” ขององค์กร จึงจะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานจัดการความรู้ได้

นาวาอากาศโท รณนภา เห็นว่า ฝูงบิน 604 ๑ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเป็นแหล่งผลิตบุคลากรด้านการบินอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานสากล

2. ท่านเห็นว่าองค์กรของท่านควรกำหนด “พันธกิจ” ขององค์กรอย่างไร จึงจะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานจัดการความรู้ได้

นาวาอากาศโท รณนภา เห็นว่า

- พัฒนาให้ฝูงบิน 604 ๑ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีระบบ

- พัฒนาให้ฝูงบิน 604 ๑ เป็นสถาบันการบินที่มีคุณภาพและมีมาตรฐาน ตาม

กรมการขนส่งทางอากาศ กระทรวงคมนาคม รับรอง

3. ท่านคิดว่าองค์กรของท่านควรกำหนด “นโยบาย” ขององค์กรอย่างไร จึงจะทำให้
องค์กรสามารถดำเนินงานจัดการความรู้ได้

นาวาอากาศโท รณนภา เห็นว่า

- วางรากฐานผู้บังคับ 604 ฯ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีระบบ
- สร้างจิตสำนึก ปลุกฝังทัศนคติ การเรียนรู้ให้กับบุคลากรในองค์กร
- พัฒนาบุคลากรด้านการบินอย่างต่อเนื่อง
- รักษามาตรฐาน ด้านการบิน อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

4. ท่านคิดว่าองค์กรของท่านควรกำหนด “ทีมผู้มีบทบาทสำหรับการจัดการความรู้”
อย่างไร จึงจะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานจัดการความรู้ได้

นาวาอากาศโท รณนภา เห็นว่า ควรจะมีการแบ่งทีมงาน ดังนี้

- ทีมวางแผน
- ทีมปฏิบัติการ
- ทีมตรวจสอบ
- ทีมพัฒนา
- ทีมสร้างสรรค์

5. ท่านคิดว่าองค์กรของท่านควรกำหนด “เป้าหมาย” อย่างไร จึงจะทำให้องค์กร
สามารถดำเนินงานจัดการความรู้ได้

นาวาอากาศโท รณนภา เห็นว่า

- ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- สมาชิกที่ไปทำการตรวจสอบกับกรมการขนส่งทางอากาศ ต้องได้รับการยอมรับ
ว่ามีคุณภาพ

6. ท่านคิดว่าองค์กรของท่านต้องมี ปัจจัยใดบ้าง จึงจะทำให้การจัดการความรู้เป็นไป
อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล(เช่นมีการกำหนดวิสัยทัศน์องค์กร การนำเทคโนโลยีเข้ามา
สนับสนุน มีการกำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจน เป็นต้น)

นาวาอากาศโท รณนภา เห็นว่า

- มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนตามทีมงานที่จัดไว้
- ได้รับการสนับสนุนจากบุคลากรทุกฝ่าย
- มีเทคโนโลยีที่เข้าถึงบุคลากรได้ง่าย
- มีความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ขององค์กรและของตนเอง
- ความต่อเนื่องในการดำรงการสื่อสาร

- การถ่ายทอดความรู้จากบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5 นาวาอากาศตรี เสวต (นามสมมติ)

ข้อมูลส่วนตัว

ขณะสัมภาษณ์ นาวาอากาศตรี เสวต มีอายุ 36 ปี รับราชการทหารอากาศมาเป็นระยะเวลา 18 ปี ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง นายทหารยุทธการ ฝ่ายยุทธการฝูงบิน 604 ฯ ปฏิบัติในสายงานนี้มาแล้วเป็นระยะเวลา 4 ปี เป็นการปฏิบัติงานตรงตามสายงานที่สำเร็จการศึกษา สำเร็จการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี เคยเข้ารับการอบรมในหลักสูตรพิเศษ ที่สามารถนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานปัจจุบันเพิ่มเติม และเป็นผู้ที่เคยมีส่วนร่วมในการถ่ายทอดความรู้

1. การกำหนด “วิสัยทัศน์” ขององค์กร จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานจัดการความรู้ได้

นาวาอากาศตรี เสวต เห็นว่า

- ปฏิบัติภารกิจการบิน ด้วยความเรียบร้อยและมีมาตรฐานสากล โดยมุ่งเน้นความปลอดภัย
- ส่งเสริมกิจการพลเรือนด้านการบินของกองทัพอากาศ ให้เป็นที่ยอมรับในระดับมาตรฐานสากลแก่บุคคลพลเรือนภายนอก

2. ท่านเห็นว่าองค์กรของท่านควรกำหนด “พันธกิจ” ขององค์กรอย่างไร จึงจะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานจัดการความรู้ได้

นาวาอากาศตรี เสวต เห็นว่า

- พัฒนาบุคลากรทุกฝ่ายให้มีความรับรู้ ทันต่อวิทยาการด้านการบินในปัจจุบัน
- พัฒนาวิธีการถ่ายทอดความรู้ให้มีมาตรฐาน

3. ท่านคิดว่าองค์กรของท่านควรกำหนด “นโยบาย” ขององค์กรอย่างไร จึงจะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานจัดการความรู้ได้

นาวาอากาศตรี เสวต เห็นว่า ตรวจสอบความรู้ของบุคลากรเป็นวงรอบเดือนอย่างสม่ำเสมอ และนำส่วนที่เป็นจุดอ่อนขององค์กรมาปรับปรุงแก้ไขให้ได้มาตรฐาน

4. ท่านคิดว่าองค์กรของท่านควรกำหนด “ทีมผู้มีบทบาทสำหรับการจัดการความรู้” อย่างไร จึงจะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานจัดการความรู้ได้

นาวาอากาศตรี เสวต เห็นว่า ควรประกอบด้วยคณะทีมงาน ดังนี้

- คณะวางแผน
- คณะศึกษา
- คณะปฏิบัติงาน

- คณะตรวจสอบ
- คณะแก้ไข ปรับปรุงและพัฒนา

5. ท่านคิดว่าองค์กรของท่านควรกำหนด “เป้าหมาย” อย่างไร จึงจะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานจัดการความรู้ได้

นาวาอากาศตรี เสวต เห็นว่า พัฒนาหลักสูตรการเรียนภาควิชาการ และการฝึกบินภาคอากาศของหน่วยฝึกการบินพลเรือนกองทัพอากาศ ให้มีมาตรฐานสากล เป็นที่ยอมรับจากกรมการขนส่งทางอากาศ

6. ท่านคิดว่าองค์กรของท่านต้องมี ปัจจัยใดบ้าง จึงจะทำให้การจัดการความรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล(เช่นมีการกำหนดวิสัยทัศน์องค์กร การนำเทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุน มีการกำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจน เป็นต้น)

นาวาอากาศตรี เสวต เห็นว่า

1. กำหนดวิสัยทัศน์องค์กร
2. กำหนดคณะกรรมการศึกษา
3. กำหนดบทบาท หน้าที่ ของแต่ละคณะกรรมการอย่างชัดเจน
4. ประเมินผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์จำนวน 5 คน ซึ่งสามารถสรุป ได้ดังนี้

ตารางที่ 4.37 แสดงข้อมูลการสัมภาษณ์ การจัดการความรู้ในฝูงบิน 604 กองบิน 6

| ข้อความบรรยาย | รายละเอียด | จำนวน | ร้อยละ |
|---|---|-------|--------|
| 1. การกำหนดวิสัยทัศน์ในการจัดการความรู้ | มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน โดยรับรู้ว่าวิสัยทัศน์ร่วมกันทั้งองค์กร มุ่งเน้นประสิทธิภาพของข้าราชการ | 4 | 80 |
| 2. การกำหนดพันธกิจในการจัดการความรู้ | การกำหนดพันธกิจ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการจัดการความรู้ โดยการดำรงจิตความสามารถ สนับสนุน ประสานความร่วมมือ และเสริมสร้าง พัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกในด้านการบิน และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ ให้เกิดประสิทธิภาพ | 4 | 80 |

ตารางที่ 4.37 (ต่อ)

| ข้อความบรรยาย | รายละเอียด | จำนวน | ร้อยละ |
|---|---|--------|----------|
| 3. การกำหนดนโยบายในการจัดการความรู้ | มีกำหนดนโยบายที่ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการความรู้ โดยยึดถือหลักในการปฏิบัติงาน และปลูกฝังให้ข้าราชการมีความเข้าใจกับภาระหน้าที่ โดยต้องแท้ | 3 | 60 |
| 4. ทีมผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการความรู้ | 1. ใช้ความเป็นผู้นำ ในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ 2. มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และมีความคิดสร้างสรรค์ | 3 1 | 60 20 |
| 5. เป้าหมายในการจัดการความรู้ | 1. อากาศยานพร้อมทำการบิน ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 และ การประเมินค่ากำลังพล ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 2. ระบุผลลัพธ์ที่คาดหวัง และสามารถปฏิบัติได้ | 1 1 | 20 20 |
| 6. ปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล | 1. มีการประสานความร่วมมืออย่างเป็นระบบ ระหว่างบุคคลและทีมงาน ด้วยการแบ่งปันข้อมูล และบุคลากรสามารถสืบค้น ถ่ายโอน และแบ่งปันความรู้ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 2. สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ | 4 1 | 80 20 |

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ในฝูงบิน 604 กองบิน 6 กองพลบินที่ 1 กองบัญชาการยุทธทางอากาศ มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของข้าราชการฝูงบิน 604 กองบิน 6 กองพลบินที่ 1 กองบัญชาการยุทธทางอากาศ (2) ศึกษาวิธีการและเทคนิคที่เหมาะสมในการจัดการความรู้ของข้าราชการฝูงบิน 604 กองบิน 6 กองพลบินที่ 1 กองบัญชาการยุทธทางอากาศ (3) ศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะในการจัดการความรู้ของข้าราชการฝูงบิน 604 กองบิน 6 กองพลบินที่ 1 กองบัญชาการยุทธทางอากาศ ประชากรที่ศึกษา ได้แก่ ผู้บริหาร ข้าราชการและผู้ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ในฝูงบิน 604 กองพลบิน 6 จำนวน 73 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามแบบเลือกตอบแบบประมาตราส่วน ประมาณค่า 5 ระดับ และแบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยแจกและเก็บแบบสอบถามด้วยตนเอง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์ สถิติที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

1. สรุปผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ในฝูงบิน 604 กองบิน 6 กองพลบินที่ 1 ตามความคิดเห็นของข้าราชการ จากการวิเคราะห์สรุปได้ดังนี้

ส่วนที่ 1

1.1.1 คุณลักษณะส่วนบุคคลของข้าราชการกองบิน 604 กองบิน 6 ส่วนใหญ่มีระดับชั้นยศต่ำกว่าสัญญาบัตร มีอายุ 31-40 ปี ระดับเงินเดือนมากกว่า 20,000 บาท มีการศึกษาปริญญาตรี สายงานที่ดำรงตำแหน่ง คือ ฝ่ายการช่าง ระยะเวลาปฏิบัติงาน 6-10 ปี

1.1.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ ด้านสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ โดยภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับความสำคัญของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้จากมากไปหาน้อยดังนี้ คือ คุณลักษณะองค์กรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสาร ค่าเฉลี่ย 4.01 คุณลักษณะองค์กรด้านวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ กลยุทธ์ ค่าเฉลี่ย 3.95

คุณลักษณะของบุคลากรด้านทีมการจัดการความรู้ ค่าเฉลี่ย 3.79 คุณสมบัติของบุคลากรที่ใช้ความรู้ ค่าเฉลี่ย 3.76 คุณลักษณะองค์กรด้านคุณค่า ความเชื่อ วัฒนธรรมองค์กร ค่าเฉลี่ย 3.71 สภาพแวดล้อมภายนอก ค่าเฉลี่ย 3.62 คุณลักษณะองค์กรด้านการสร้างแรงจูงใจ การให้รางวัลและค่าตอบแทน ค่าเฉลี่ย 3.62 และ คุณลักษณะของบุคลากรด้านผู้นำ ค่าเฉลี่ย 3.56

ดังนั้น ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องควรประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดการเรียนรู้อย่างทั่วถึง การจัดให้มีการจัดเก็บ การประมวล และการถ่ายทอดข้อมูลให้ทั่วถึงอย่างรวดเร็วและถูกต้อง การส่งเสริมการสร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์และใช้เทคโนโลยีต่างๆ ที่ทันสมัยเพื่อช่วยถ่ายทอดความรู้ให้แพร่กระจายทั่วองค์กร กำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนเพื่อผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน วิสัยทัศน์ที่ดีควรมาจากการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กร เพื่อสร้างให้เกิดการยอมรับ และผูกพันกับจุดมุ่งหมาย ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันในการทำงาน โดยเน้นการทำงานเป็นทีม และเครือข่ายการทำงานที่มีการแบ่งปันและประสานงานกันเพื่อแก้ปัญหา และสร้างสรรค์ผลงานใหม่ การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) กับหน่วยงานภายนอก เพื่อให้ข้าราชการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว มีการให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ โดยการจัดสรรงบประมาณให้เป็นรางวัล และได้รับการยกย่อง ชมเชย ให้กับข้าราชการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ผู้นำควรคำนึงถึงความแตกต่างในเรื่องการเรียนรู้และพัฒนาการของผู้ได้บังคับบัญชา และเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้

1.1.3 วิธีการและเทคนิคการจัดการความรู้ที่ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จของข้าราชการฝูงบิน 604 กองบิน 6 โดยภาพรวม ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อวิธีการและเทคนิคที่เหมาะสมในการจัดการความรู้ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับความสำคัญเกี่ยวกับวิธีการ และเทคนิคที่เหมาะสมในการจัดการความรู้ของฝูงบิน 604 กองบิน 6 จากมากไปหาน้อยดังนี้ คือ ด้านการกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ ค่าเฉลี่ย 3.96 รองลงมา ด้านวิธีสร้างความรู้ ค่าเฉลี่ย 3.80 และด้านวิธีการเรียนรู้และเทคนิคการเรียนรู้ ค่าเฉลี่ย 3.59

ดังนั้น ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องควรวางระบบการบริหารจัดการความรู้ การรวบรวมข้อมูล แสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์และมีผลต่อการดำเนินงานจากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ปรับปรุงความรู้ให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงและความต้องการที่ไม่หยุดนิ่ง และการรายงานผลการดำเนินการต่างๆ

1.1.4 ประสิทธิภาพการจัดการความรู้ในฝูงบิน 604 กองบิน 6 ของข้าราชการฝูงบิน 604 กองบิน 6 โดยส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการจัดการความรู้ว่า มีความสำเร็จ ถึงร้อยละ 66.5

1.1.5 ปัญหาในการจัดการความรู้ของข้าราชการผู้บังคับ 604 กองบิน 6

1) ด้านองค์ประกอบของระบบการจัดการความรู้

- (1) ผู้ปฏิบัติไม่ได้เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ทุกคน ทำให้ไม่มีความรู้ ไม่สนใจ
- (2) อุปกรณ์หรือสื่อสารสนเทศและเทคโนโลยี ไม่มีความสะดวกเท่าที่ควร ทำให้การติดต่อสื่อสารภายในและภายนอกองค์กรมีความล่าช้า
- (3) นโยบายสำหรับการจัดการเรียนรู้ ไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงเท่าที่ควร
- (4) ทีมผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการความรู้ควรมีบุคคลจากภายนอกให้มากกว่านี้
- (5) การกำหนดวิสัยทัศน์ในการจัดการความรู้ยังไม่มี ความชัดเจนเท่าที่ควร
- (6) พันธกิจในการจัดการความรู้ ไม่ได้กำหนดสิ่งที่จะต้องเรียนรู้ วิธีการ และเทคนิคการแก้ปัญหาไว้อย่างชัดเจน ทำให้ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง
- (7) บุคลากรไม่มีความรู้ในเรื่องการจัดการความรู้ ขาดความตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้
- 2) วิธีการและเทคนิคการจัดการความรู้ในด้านต่างๆ
- (1) การเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง มีน้อยเกินไป
- (2) ในการกำหนดประเภทของงานที่ต้องปฏิบัติยังไม่มีความชัดเจนเท่าที่ควร
- (3) เน้นการอบรมมากเกินไป ไม่เป็นการแพร่ความรู้
- (4) การเรียนรู้ผ่านเครือข่ายยังไม่สามารถปฏิบัติได้อย่างเต็มที่
- (5) เอกสาร หลักสูตร คู่มือการปฏิบัติงาน สื่อต่างๆยังมีไม่เพียงพอ
- 3) ความสำเร็จในการจัดการความรู้
- (1) บุคลากรบางคนไม่เข้าใจในขั้นตอนและวิธีการตรวจสอบและการประเมินผล
- (2) ขาดการสรุปบทเรียนเพื่อบันทึกและจัดเก็บเป็นความรู้ใหม่
- (3) การประชาสัมพันธ์ในวัตถุประสงค์ของการเสริมสร้างเครือข่ายยังไม่เพียงพอ

1.1.6 ข้อเสนอแนะในการจัดการความรู้ของข้าราชการผู้บังคับ 604 กองบิน 6

1) ด้านองค์ประกอบของระบบการจัดการความรู้

- กายนอก
- ในอนาคต
- (1) ควรมีความร่วมมือจากหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง มีผู้ทรงคุณวุฒิจาก
 - (2) ควรกำหนดวิสัยทัศน์ให้มีความชัดเจนในการมองการจัดการความรู้
 - (3) ผู้บังคับบัญชาควรให้ความสำคัญอย่างจริงจังและจริงจัง
 - (4) อุปกรณ์หรือสื่อสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศควรมีความทันสมัย ตลอดจนมีงบประมาณที่ดำเนินงานเพียงพอ
 - (5) ควรมีการอบรมให้บุคลากรทุกคนได้ทราบถึงความสำคัญของการจัดการความรู้
 - (6) ในการกำหนดนโยบายควรให้สอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงานจริง มีนโยบายที่เต็มไปด้วยคุณภาพและมีมาตรฐาน

2) วิธีการและเทคนิคการจัดการความรู้ในด้านต่างๆ

- (1) มีการจัดหาแหล่งข้อมูลเสริม มีเครือข่ายเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีการสนทนา ระดมสมอง เพื่อแบ่งปันความรู้
- (2) ควรมีการกำหนดขั้นตอนการเรียนรู้หรือทำกิจกรรมที่เหมาะสมกับงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
- (3) ควรพัฒนาหรือสร้างฐานข้อมูลกลางของบุคลากรที่จะสามารถเข้าไปบันทึกหรือเผยแพร่ความรู้ วิธีการปฏิบัติงาน ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานต่อไป

3) ความสำเร็จในการจัดการความรู้

- (1) บุคลากรต้องปฏิบัติอย่างจริงจัง ทั้งองค์กรต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ไม่ใช่ใครอยากทำก็ทำ
- (2) มีการชี้แจงและวัดผลจากการปฏิบัติงานให้บุคลากรในองค์กรได้รับทราบเพื่อนำมาพัฒนา ปรับปรุงองค์กรให้ดียิ่งขึ้น
- (3) องค์กรต้องสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเปลี่ยนแปลงทัศนคติใหม่

ส่วนที่ 2 ข้อมูลการสัมภาษณ์จากผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานโดยตรงที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของฝูงบิน 604 กองบิน 6 ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย เป้าหมาย ทีมผู้ชำนาญการ และปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้เกี่ยวข้อง การจัดการความรู้ในฝูงบิน 604 กองบิน 6 ผู้วิจัยขอสรุปผล ดังนี้

1.2.1 วิสัยทัศน์การจัดการความรู้ ผู้เกี่ยวข้องมีความคิดเห็นว่าการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลนั้น องค์กรต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ในการจัดการความรู้ขององค์กรเพื่อให้ข้าราชการทราบถึงทิศทาง และเป้าประสงค์ที่องค์กรมุ่งมั่นจะไปถึง

1.2.2 พันธกิจการจัดการความรู้ ผู้เกี่ยวข้องมีความคิดเห็นว่าการดำเนินการจัดการความรู้สำหรับองค์กรนั้น ควรมีการกำหนดพันธกิจการจัดการความรู้ขึ้น เพื่อให้บุคลากรที่ดำเนินการในการจัดการความรู้ นั้น ทราบถึงภาระหน้าที่ของตน

1.2.3 นโยบายการจัดการความรู้ ผู้เกี่ยวข้องมีความคิดเห็นว่าการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น องค์กรควรมีการกำหนดนโยบายเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการจัดการความรู้ ซึ่งนโยบายเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากในองค์กร เพราะนโยบายจะเป็นสิ่งที่ทำให้ข้าราชการทราบว่าฝ่ายไหนมีภาระหน้าที่อะไร และอะไรคือสิ่งที่องค์กรประสงค์ โดยนโยบายนั้นจำเป็นต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กร

1.2.4 ทีมผู้ชำนาญการ ผู้เกี่ยวข้องมีความคิดเห็นว่าเป็นทีมผู้ชำนาญการ จะต้องเป็นบุคคลที่จะรวมกลุ่มกันเป็นทีมงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่รวมกลุ่มเป็นทีมผู้ชำนาญการ ซึ่งมีบทบาทหน้าที่สำหรับการริเริ่ม คิดสร้างสรรค์ กลั่นกรองข้อมูล และพัฒนาให้เป็นองค์ความรู้ผ่านทางทีมวิศวกรรมปัญญา (Knowledge Engineering)

1.2.5 เป้าหมายการจัดการความรู้ ผู้เกี่ยวข้องมีความคิดเห็นว่าเป็นเป้าหมายการจัดการความรู้ นั้น เป็นสิ่งที่สำคัญมากในการกำหนดทิศทางในการดำเนินการ ระบุผลลัพธ์ที่องค์กรคาดหวัง รวมถึงพัฒนาการทำงานเป็นทีมด้วยการใช้จุดมุ่งหมายเดียวกัน

1.2.6 ปัจจัยที่จะทำให้การจัดการความรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลได้นั้นผู้เกี่ยวข้องมีความคิดเห็นว่าเป็นผู้นำต้องตระหนักและเข้าใจคุณค่าของความรู้หรือทรัพยากรทางปัญญา และสนับสนุนให้เกิดนโยบายหรือกลยุทธ์ต่างๆ ในการจัดการความรู้ โดยผู้รับผิดชอบโดยตรงในการจัดการความรู้ที่องค์กรจัดตั้งขึ้นเป็นทีมงานที่มาจากการผสมผสานของข้าราชการที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญต่างกัน และทีมงานนี้ต้องรับผิดชอบองค์ประกอบต่างๆ ในการจัดการความรู้ด้วยการดูแลและพัฒนาทุกองค์ประกอบเชื่อมโยงและสัมพันธ์กันอยู่เสมอ องค์กรต้องจัดกิจกรรมที่กระตุ้นและให้โอกาสบุคลากรในการคิดและแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน รวมทั้งปลูกฝังความรู้สึกเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่สิ่งที่ตนรู้ให้กับผู้อื่นและยอมรับความรู้ของผู้อื่นด้วย แม้ว่าจะอาวุโสน้อยกว่า นอกจากนั้นองค์กรต้องมีการแปลงความรู้ไปสู่การปฏิบัติโดยองค์กรต้อง

ส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้ที่มีอยู่ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ เพื่อทำให้เกิดการเรียนรู้และความสัมพันธ์ของความคิดกับการกระทำ

2. อภิปรายผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลจากแบบสอบถาม

1. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของฝูงบิน 604 ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะองค์กรด้านเทคโนโลยี คุณลักษณะองค์กรด้านวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ กลยุทธ์ คุณลักษณะบุคลากรด้านทีมการจัดการความรู้ การใช้ความรู้และคุณค่าความเชื่อในเรื่ององค์กร ข้าราชการให้ความสำคัญมาก ซึ่งสอดคล้องกับ จิรัชมา วิเชียรปัญญา (2549) กล่าวถึง อิทธิพลการจัดการความรู้ซึ่งส่งผลต่อการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ มีดังนี้ คือ วัฒนธรรม แรงจูงใจของพนักงาน ภาวะผู้นำ การบริหารจัดการหรือทรัพยากรความรู้การปรับตัวองค์กรและเทคโนโลยี และ Holoapple and Joshi (2002) ได้สังเคราะห์อิทธิพลที่มีตัวการจัดการความรู้ อันได้แก่ ความรู้ของผู้มีส่วนรวม วัฒนธรรม โครงสร้างพื้นฐาน เป้าหมาย กลยุทธ์ และทรัพยากรภายนอกสามารถส่งผลกระทบต่อจัดการความรู้ในองค์กรได้ทั้งสิ้น

2. วิธีการและเทคนิคที่เหมาะสมในการจัดการความรู้ซึ่งประกอบด้วย วิธีสร้างความรู้ วิธีการเรียนรู้และเทคนิคการเรียนรู้ ข้าราชการของฝูงบิน 604 กองบิน 6 ให้ความสำคัญมากกับวิธีการและเทคนิคที่เหมาะสมในการจัดการความรู้ สอดคล้องกับแนวคิดของ กานต์สุตา มาณะศิริานนท์ (2546) ได้กล่าวถึง ปัจจัยสู่ความสำเร็จและเหมาะสมในการจัดการความรู้ อันประกอบด้วย

2.1 ผู้นำต้องตระหนักและเข้าใจคุณค่าของความรู้หรือทรัพยากรทางปัญญาและสนับสนุนให้เกิดนโยบายหรือกลยุทธ์ต่างๆ ในการบริหารความรู้ โดยผู้นำต้องทุ่มเทความพยายามและอุทิศตนเองเพื่อเป็นแบบอย่าง (Change Agent) อย่างจริงจังและต่อเนื่อง เพราะการบริหารความรู้ไม่อาจเห็นผลที่ชัดเจนได้ในระยะเวลาอันสั้น

2.2 บุคลากรต้องตระหนักถึงคุณค่าและความจำเป็นของการบริหารความรู้ โดยให้ความร่วมมือกับองค์กรในการทำกิจกรรมต่างๆ สำหรับบริหารความรู้ เนื่องจากการบริหารความรู้ที่บรรลุผลต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายในองค์กรเป็นสำคัญ

2.3 ผู้รับชอบโดยตรงในการบริหารความรู้ ซึ่งองค์กรควรจัดตั้งขึ้นเป็นทีมงานที่มาจาก การผสมผสานของพนักงานที่มีความรู้ และความเชี่ยวชาญต่างกัน ไป เพื่อก่อให้เกิดความหลากหลาย โดยทีมงานนี้ต้องรับผิดชอบองค์ประกอบต่างๆ ในการบริหารความรู้ด้วยการดูแลและพัฒนาให้ทุกองค์ประกอบเชื่อมโยงและสัมพันธ์กันอยู่เสมอ

2.4 โดยองค์กรต้องจัดกิจกรรมที่กระตุ้นและให้โอกาสบุคลากรในการคิดและแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน รวมทั้งปลูกฝังความรู้สึกเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่สิ่งที่ตนรู้ให้กับผู้อื่น และยอมรับความรู้ของผู้อื่นด้วยแม้ว่ามีอาวุโสน้อยกว่า

2.5 การแปลงความรู้ไปสู่การปฏิบัติ โดยองค์กรต้องส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้ที่มีอยู่ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ เพื่อทำให้เกิดการเรียนรู้และความสัมพันธ์ของความคิดกับการกระทำ

2.6 รางวัลและแรงจูงใจเป็นสิ่งสนับสนุนให้บุคคลสนใจ ร่วมมือ และรับผิดชอบในการบริหารความรู้ขององค์กร

2.7 การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้จากวิธีการต่าง ๆ ที่หลากหลาย และไม่มองข้ามประสบการณ์ที่เกิดจากความล้มเหลว เพราะมีผลต่อการสร้างสรรค์ความรู้และนวัตกรรม

2.8 วัตถุประสงค์ พันธกิจ นโยบาย และเป้าหมายในขั้นตอนต่างๆ ในการจัดการความรู้ที่ชัดเจน เพื่อให้พนักงานปฏิบัติได้ตามเป้าหมาย และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2.9 ขั้นตอนดำเนินการในกระบวนการเรียนรู้ที่เป็นมาตรฐานและมีประสิทธิภาพ

2.10 ทรัพยากร ทั้งในด้านบุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศ และงบประมาณในการดำเนินการ อย่างเพียงพอและทั่วถึง

2.11 การสื่อสารกับบุคลากรในทุกฝ่ายงานเพื่อให้รับทราบ และเข้าใจโดยทั่วกัน

2.12 ทีมผู้ชำนาญการที่มีความสามารถเพียงพอ

2.13 พฤติกรรมในการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรที่เรียนรู้อย่างต่อเนื่องและตลอดชีวิต

2.14 บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจนสำหรับกิจกรรมสร้างพฤติกรรม การเรียนรู้ในองค์กร

2.15 การค้นคว้า และการพัฒนาเพื่อให้พนักงานสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ให้กับองค์กร

2.16 การสร้าง และแบ่งประสบการณ์ต่างๆ ในการเรียนรู้

2.17 เทคโนโลยีที่ง่ายต่อการแสวงหา และสืบค้นความรู้

2.18 กระบวนการในการกลั่นกรอง ตรวจสอบ คัดแยกความรู้โดยทีมผู้ชำนาญการ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

2.19 สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้มีการใช้ประโยชน์ จากความรู้ เช่น การประชาสัมพันธ์ข้อมูล หรือองค์ความรู้ ไม่ว่าจะเป็น การส่งทางไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ การจัดกระดานข่าวประชาสัมพันธ์ หรือจัดให้มีหน่วยงานสำหรับรับข้อซักถามและตอบกลับ โดยผู้ชำนาญเฉพาะทาง

3. ประสิทธิภาพการจัดการของฝูงบิน 604 กองบิน 6 ผลการวิจัยพบว่า ส่วนใหญ่ข้าราชการมีความคิดเห็นว่ามีความสำเร็จมากถึง 66.30 เปอร์เซนต์ ซึ่งสอดคล้องกับประสิทธิภาพของข้าราชการกองทัพอากาศเกี่ยวกับการจัดการความรู้ปี 2550

ส่วนที่ 2 ข้อมูลการสัมภาษณ์จากผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานโดยตรงที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของฝูงบิน 604 กองบิน 6

จากผลการวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ในฝูงบิน 604 กองบิน 6 ผู้วิจัยขออภิปรายผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. วิสัยทัศน์การจัดการความรู้

ในการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลนั้น องค์กรต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ในการจัดการความรู้ขององค์กรเพื่อให้ข้าราชการทราบถึงทิศทาง และเป้าประสงค์ที่องค์กรมุ่งมั่นจะไปถึง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Peter Senge (1990) ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กรให้ชัดเจน เพื่อเป็นกรอบความคิดของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นเกี่ยวกับภาพในอนาคตและจุดมุ่งหมายที่เป็นปรารถนาร่วมกันทั้งองค์กร

2. พันธกิจการจัดการความรู้

ความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ในการดำเนินการจัดการความรู้สำหรับองค์กรนั้น ควรมีการกำหนดพันธกิจการจัดการความรู้ขึ้นเพื่อบุคลากรที่ดำเนินการในการจัดการความรู้ นั้นทราบถึง ภาระ หน้าที่ของตน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ กานต์สุดา มาฆะศิริานนท์ (2544) ได้แสดงความคิดเห็นว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และเป้าหมายในขั้นตอนต่างๆ ในการจัดการความรู้ที่ชัดเจน ทำให้พนักงานปฏิบัติได้ตามเป้าหมาย และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

3. นโยบายการจัดการความรู้

ผู้ที่เกี่ยวข้องมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ในการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น องค์กรควรมีการกำหนดนโยบายเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการจัดการความรู้ ซึ่งนโยบายเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากในองค์กร เพราะนโยบายจะเป็นสิ่งที่ทำให้ข้าราชการทราบว่าฝ่ายไหนมีภาระหน้าที่อะไร และอะไรคือสิ่งองค์กรประสงค์ โดยนโยบายนั้น จำเป็นต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Pedler, Burgoyne และ Boydell (1991) ได้เสนอลักษณะที่สำคัญขององค์กรหรือบริษัทแห่งการเรียนรู้ว่า องค์กรต้องกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในเชิงการเรียนรู้ โดยเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมเพื่อเชื่อมโยงความคิดของแต่ละคนให้เข้ากับนโยบายหรือกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งจะก่อให้เกิดการถ่ายโยงที่มีความสอดคล้องกันระหว่างนโยบายและการปฏิบัติงาน

4. เป้าหมายการจัดการความรู้

เป้าหมายการจัดการความรู้เป็นสิ่งที่สำคัญมากในการกำหนดทิศทางในการดำเนินการ ระบุผลลัพธ์ที่องค์กรคาดหวัง รวมถึงพัฒนาการทำงานเป็นทีมด้วยการใช้จุดมุ่งหมายเดียวกันจากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ พบว่าหลายองค์กรมีการจัดการความรู้ แต่กล่าวได้ว่ามีการจัดการความรู้อย่างไม่เต็มรูปแบบ เนื่องจากองค์กรส่วนใหญ่จะมี วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และเป้าหมายขององค์กรเพื่อให้ข้าราชการทราบถึงสิ่งที่องค์กร คาดหวัง และสิ่งที่ข้าราชการต้องทำ แต่องค์กรไม่มีการวิเคราะห์และกำหนด วิสัยทัศน์ การจัดการความรู้ พันธกิจการจัดการความรู้ นโยบายการจัดการความรู้ และเป้าหมายการจัดการความรู้ตามบริบทในองค์กรของตน ซึ่งวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และเป้าหมายล้วนเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จในการทำกิจใดๆ ทั้งปวง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Holsapple and Joshi (2002) ที่พบว่า เป้าหมาย พันธกิจ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์กร ทั้งนี้ เนื่องจาก เป้าหมายจะเป็นการกำหนดภาพอนาคตที่องค์กร ต้องการจะเป็น หรือต้องการให้เกิดขึ้น

5. ทีมผู้ชำนาญการ

ทีมผู้ชำนาญการ จะต้องเป็นบุคคลที่จะรวมกลุ่มกันเป็นทีมงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่รวมกลุ่มเป็นทีมผู้ชำนาญการ ซึ่งมีบทบาทหน้าที่สำหรับการริเริ่ม คิดสรร กลั่นกรอง ข้อมูล และพัฒนาให้เป็นองค์ความรู้ ผ่านทางทีมวิศวกรรมปัญญา (Knowledge Engineering) ซึ่งสอดคล้องกับ ปูนฯ นครหลวง (2546) ซึ่งเห็นว่าทีมผู้ชำนาญการมีความสำคัญมากในกระบวนการจัดการความรู้ และสอดคล้องกับที่ วิจารณ์ พานิช (2548) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของทีมการจัดการความรู้หรือ “คุณอำนวย” (Knowledge Facilitator) ประการหนึ่งว่าจะต้องประสานกับผู้บริหารระดับสูงด้านการจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer-CKO) หรือ “คุณเอื้อ” ในการกำหนดหรือเชื่อมโยงเป้าหมายของการจัดการความรู้ หรือ “หัวปลา” ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ขององค์กร

6. ปัจจัยที่จะทำให้การจัดการความรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลได้นั้นผู้นำต้องตระหนักและเข้าใจคุณค่าของความรู้หรือทรัพยากรทางปัญญา และสนับสนุนให้เกิดนโยบายหรือกลยุทธ์ต่างๆ ในการจัดการความรู้ โดยผู้รับผิดชอบโดยตรงในการจัดการความรู้ที่องค์กรจัดตั้งขึ้นเป็นทีมงานที่มาจากประสบการณ์ของข้าราชการที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญต่างกันไป และทีมงานนี้ต้องรับผิดชอบองค์ประกอบต่างๆ ในการจัดการความรู้ด้วยการดูแลและพัฒนาทุกองค์ประกอบเชื่อมโยงและสัมพันธ์กันอยู่เสมอ องค์กรต้องจัดกิจกรรมที่กระตุ้นและให้โอกาสบุคลากรในการคิดและแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน รวมทั้งปลูกฝังความรู้สึกเอื้อเพื่อ

แต่สิ่งที่คนรู้ให้กับผู้อื่นและยอมรับความรู้ของผู้อื่น ด้วยแม้ว่าจะอาวุโสน้อยกว่า นอกจากนั้นองค์กรต้องมีการแปลงความรู้ไปสู่การปฏิบัติโดยองค์กรต้องส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้ที่มีอยู่ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ เพื่อทำให้เกิดการเรียนรู้และความสัมพันธ์ของความคิดกับการกระทำ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ รัชต์วรรณ กาญจนปัญญา (2549) ได้สรุปปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จในองค์กรไว้ 5 ข้อ ดังต่อไปนี้

6.1 วัฒนธรรมและพฤติกรรมของคนในองค์กร

คนในองค์กรต้องมีเจตคติที่ดีในการแบ่งปันความรู้ และนำความรู้ที่มีอยู่มาเป็นฐานในการต่อยอดความรู้ของคนรุ่นใหม่ต่อไป องค์กรต้องมีวัฒนธรรมภายในแห่งความไว้วางใจ และให้เกียรติกัน เคารพในสิทธิและความคิดของผู้ร่วมงานในทุกระดับ แม้เป็นบุคลากรระดับล่างก็ตาม การเรียนรู้สามารถเกิดขึ้นได้กับทุกเรื่องแม้แต่สิ่งที่เป็นข้อผิดพลาดในอดีต

6.2 ผู้นำ และการสร้างกลยุทธ์

ผู้บริหารระดับสูงต้องมีความเชื่อในคุณค่าของคนและความรู้ที่มีในองค์กร เข้าใจในลักษณะปัญหาและพันธกิจขององค์กร ส่งเสริมและสนับสนุนความเป็นมืออาชีพในด้านต่างๆ ให้เกิดขึ้น คิดและเชิดชูกระบวนการทำงานที่เป็นเลิศจากหน่วยงานภายใน เป็นต้นแบบแห่งการเป็นผู้ริเริ่มในการแบ่งปันและเรียนรู้ กำหนดทิศทางในการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ภายใน วางกลยุทธ์ในการทำงานระบบการจัดการความรู้ที่ประสบผลสัมฤทธิ์ องค์กรที่จะประสบความสำเร็จในเรื่องนี้ ต้องสร้างอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจ (Trust) และการให้เกียรติซึ่งกันและกัน (Mutual respect) โดยคุณเจสำคัญที่จะไขประตูสู่โลกที่เปิดกว้างนี้ คือ ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร

6.3 Technology

ความพร้อมของอุปกรณ์ทันสมัยของเทคโนโลยีที่สามารถสนับสนุนการทำงาน และการเรียนรู้ของคนในองค์กรได้ การสร้างฐานข้อมูลและการระบบฐานข้อมูล ตลอดจนวิธีการที่จะทำให้อยู่ใช้คอมพิวเตอร์เพื่อเป็นสื่อกลางในการรวบรวมและส่งต่อขององค์ความรู้ ที่สำคัญ

6.4 การวัดผลและการนำไปใช้

จัดทำระบบการติดตามและวัดผลของการจัดการเรียนรู้และประโยชน์จากการนำไปใช้ สร้างแรงขับเคลื่อนให้คนในองค์กรมีความกระหายอยากเรียนรู้และอยากมีส่วนร่วมในการสร้างฐานความรู้ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

6.5 โครงสร้างพื้นฐาน

การวางระบบการบริหารจัดการ การรวบรวมข้อมูล และการรายงานผลการดำเนินการต่างๆ จะเอื้อให้แผนงานของการจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

จากการวิจัย ผู้วิจัยขอเสนอข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยนี้ไปใช้ ดังต่อไปนี้

- 3.1.1 ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในฝูงบิน 604 ควรคำนึงถึงการเข้าถึงเทคนิคและแหล่งการเรียนรู้ของข้าราชการ เพราะการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่อาจกลายเป็นการจำกัดสิทธิ์ของข้าราชการบางกลุ่มที่ไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลผ่านเทคนิคแบบใหม่
- 3.1.2 แนวทางขององค์ประกอบการจัดการความรู้ที่ได้นำเสนอนี้ จะได้ผลเพียงใดขึ้นอยู่กับความพร้อมทั้งในด้าน คน เทคโนโลยี และงบประมาณ หากพัฒนาเทคโนโลยีมากเพียงใด แต่ข้าราชการไม่มีการแสวงหาความรู้และถ่ายโอนความรู้ซึ่งกันและกัน ทำให้การจัดการความรู้ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์อันใดกับฝูงบิน 604
- 3.1.3 ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในฝูงบิน 604 ควรสร้างความร่วมมือทางการเรียนรู้ ทั้งภายในและภายนอกฝูงบิน 604 เพื่อให้ได้การยอมรับในมาตรฐาน โดยยึดประโยชน์ต่อองค์กร และประเทศชาติเป็นหลัก
- 3.1.4 ควรกำหนดวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ พันธกิจการจัดการความรู้ นโยบายการจัดการความรู้ รวมถึงเป้าหมายการจัดการความรู้ ของฝูงบิน 604 ให้ชัดเจน เพื่อเป็นกรอบในการปฏิบัติงานของข้าราชการให้มุ่งสู่ความสำเร็จเดียวกัน
- 3.1.5 ควรให้ข้าราชการมีส่วนร่วมในการถ่ายทอดความรู้ในหลักสูตรต่างๆ
- 3.1.6 ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในฝูงบิน 604 ควรให้มีเป้าหมายการบริหารองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 3.1.7 ควรให้ความสำคัญกับข้าราชการในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานด้วยการจัดการความรู้
- 3.1.8 ควรให้ทีมการจัดการความรู้สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในลักษณะเชิงรุกได้มากกว่าการตั้งรับ
- 3.1.9 ผู้นำควรมีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการแบ่งปันความรู้
- 3.1.10 ควรเพิ่มขีดความสามารถหลักของข้าราชการด้วยการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับภารกิจหลักของฝูงบิน 604
- 3.1.11 ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในฝูงบิน 604 ควรส่งเสริมข้าราชการฝูงบิน 604 ให้เกิดการเรียนรู้ โดยให้อิสระในการคิดและการทำงาน
- 3.1.12 ควรมีคลังข้อมูลที่อำนวยความสะดวกในการค้นหาและใช้สารสนเทศ

3.1.13 ควรสร้างคุณค่าทางจิตใจให้เป็นตัวกระตุ้นสำคัญต่อการจัดการความรู้

3.1.14 ควรกำหนดความรู้และให้ข้าราชการฝูงบิน 604 มีส่วนร่วมในการ
ดำเนินการจัดการความรู้

3.1.15 ควรมีการเรียนแบบร่วมมือ

3.1.16 ควรมีการเรียนรู้ผ่านเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ

3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

จากการวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอเสนอประเด็นการวิจัยที่ควรได้มีการศึกษาวิจัยอย่าง
ละเอียดดังต่อไปนี้

3.2.1 ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในฝูงบิน 604 ควรศึกษาการจัดการ
ความรู้เพื่อพัฒนาข้าราชการ เพื่อเป็นคุณสมบัติที่จะส่งผลให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพ และ
เกิดประสิทธิผล

3.2.2 ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในฝูงบิน 604 ควรวิเคราะห์ความคุ้มค่า
ของการจัดการความรู้ เนื่องจากการจัดการความรู้ นั้น ต้องใช้งบประมาณจำนวนมาก ดังนั้นการ
พิจารณาและวิเคราะห์ถึงต้นทุนในการจัดการความรู้ นั้นถือว่าเป็นสิ่งจำเป็น

3.2.3 ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในฝูงบิน 604 ควรศึกษาดัชนีชี้วัด
ความสำเร็จของการจัดการความรู้ เพื่อจะนำมาเป็นมาตรฐานในการวัดความสำเร็จในแต่ละด้าน
ของการจัดการความรู้ในฝูงบิน 604

3.2.4 ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในฝูงบิน 604 ศึกษากระบวนการจัดการ
ความรู้ตามหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกกองทัพอากาศ

3.2.5 ขั้นตอนการจัดการความรู้ควรเริ่มต้นจากการกำหนดนโยบาย หลังจากนั้น
ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในฝูงบิน 604 จึงดำเนินกิจกรรมความรู้ เป็นการจัดการความรู้
แบบบนลงล่าง ดังนั้น ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในฝูงบิน 604 ควรมีการศึกษาการจัดการ
ความรู้ในลักษณะล่างขึ้นบน (Bottom-up) คือ มีการจัดการความรู้จากข้าราชการระดับล่าง เป็นต้น

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กนกนารถ ผดุงชัย (2550) “การจัดการความรู้ของบุคลากรกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข”
วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาโสตทัศนศึกษา
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- กานต์สุดา มาณะศิริานนท์ (2544) “การนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน”
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาโสตทัศนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- โกศล ดีศีลธรรม (2546) *การจัดการความรู้แห่งโลกธุรกิจใหม่* ปทุมธานี ศูนย์เทคโนโลยี
อิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ
- คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2544) “รายงานการสัมมนาเรื่อง หนึ่ง
ทศวรรษ ไอทีจุฬาฯ: การเพิ่มศักยภาพการจัดการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ”
กรุงเทพมหานคร สาขาวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศทางธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์
และการบัญชี
- ธงชัย สันติวงษ์ (2539) *องค์การ ทฤษฎีและการออกแบบ* กรุงเทพมหานคร แม่นเนจเมนท์เซ็นเตอร์
- ธิดา จุลินทร (2549) “กระบวนการและปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์กร : ศึกษา
กรณี ศูนย์สุขภาพจิตเขต กรมสุขภาพจิต” ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขา
พัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- นฤมล พฤกษ์ศิลป์ และพัชรา หาญเจริญกิจ “การจัดการความรู้ (Knowledge management)” *รังสิต
สารสนเทศ* 6, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2543): 60-71
- บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2547) *การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ* กรุงเทพมหานคร
จิรวัดน์ เอ็กซ์เพรส
- ปณิดา พันภัย (2544) “การบริหารความรู้ (Knowledge Management)” วิทยานิพนธ์ปริญญา
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ประพันธ์ หาญขว้าง (2538) “องค์การเรียนรู้ : แนวทางในการพัฒนาองค์กรและทรัพยากรมนุษย์
ในองค์กรในอนาคต” วิทยานิพนธ์ปริญญาพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต
โครงการบัณฑิตศึกษา พัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- พงศ์กลิน เกลือบทอง (2550) “แนวทางการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ”
วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

- รัตน์ เทียงตรง (2548) “การจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 1 : กรณีศึกษา โรงเรียนอนุบาลคารารศรี” ภาคนิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ (2540) “การพัฒนาองค์การตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้: ศึกษาเฉพาะ กรณีธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)” วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- วสันต์ ลาจันท์ (2548) “การจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4” ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- วิจารณ์ พานิช (2547) *การจัดการความรู้ KM Article.pdf*. กรุงเทพมหานคร สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม
- วิศิษฐ์ ชูวงษ์ (2541) การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ *วารสารร่วมโพธิ์* 24 (ตุลาคม): 12-13.
- วิศิษฐ์ ชูวงษ์ (2540) *แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ สู่บ้านใหม่* กรุงเทพมหานคร สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน
- วิรัช มาณะศิรินันท์ และยุดา รักไทย (2541) *องค์การฉลาดคิดและสร้างสรรค์* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร เอ็กซ์เปอร์เน็ท
- สมชาย นำประเสริฐชัย (2546) “เทคโนโลยีกับการจัดการความรู้” [ออนไลน์] แหล่งที่มา: <http://www.ku.ac.th/e-magazine/june46/it/knowledge.html> [29 ต.ค. 2547].
- สมบัติ กุสุมาวดี (2540) *ประเทศไทยทศวรรษหน้า: วิสัยทัศน์นี้คำ การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเพื่อการพัฒนาประเทศไทยในทศวรรษหน้า* กรุงเทพมหานคร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- สมบูรณ์ ภู่วรรณ (2546) “การจัดการความรู้ในบริษัท ปูนซิเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน)” การประชุมวิชาการประจำปีด้านการจัดการความรู้ ครั้งที่ 3 จัดโดยสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) วันที่ 27 มิถุนายน 2546 ณ ห้องบรรยาย 1 หน่วยประสานงานมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ กรุงเทพมหานคร
- สุกัญญา วรรณเกษม (2546) “การจัดการความรู้ใน ปตท. สผ.” การประชุมวิชาการประจำปีด้านการจัดการความรู้ ครั้งที่ 2 จัดโดยสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) วันที่ 30 พฤษภาคม 2546 ณ ห้องบรรยาย 1 หน่วยประสานงานมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ กรุงเทพมหานคร

- สุรสินธุ์ ดันธนาศิริกุล (2546) “การจัดการความรู้ในเครือซิเมนต์ไทย” การประชุมวิชาการ
ประจำปีด้านการจัดการความรู้ ครั้งที่ 1 จัดโดยสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้
เพื่อสังคม (สคส.) วันที่ 21 มีนาคม 2546 ณ ห้องบรรยาย 1 หน่วยประสานงาน
มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ กรุงเทพมหานคร
- อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2540) “องค์การเอื้อการเรียนรู้” ใน *ประมวลบทความนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้
สำหรับครู ยุคปฏิรูปการศึกษา* คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- อุษลักษ์ณ์ ฮวงเอี่ยม (2549) “ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กรของ
คณะทำงานเพื่อดำเนินการบริหารจัดการความรู้ภายในกรมบังคับคดีเพื่อเป็นองค์การ
เรียนรู้” ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร
ศาสตร์
- Beckman, Thomas J. (1999) “The Current State of Knowledge Management” In Liebowitz, J.
(Ed.) *Knowledge Management Handbook* London: CRC Press.
- Boyett, J.H. and Boyett, J.T. (1998) *The Guru Guide: the Best Ideas of the Top Management
Thinkers* New York: John Willey&Sons
- Brown, J.S. and Duguid, P. (2000) *The Social Life of Information* Boston:Harvard Business
School Press
- Davenport and Prudak (1998) *Workking Knowleldge : New Organizatoin Manage What They
Know* Boston:Harvard Business School Press
- Drucker, P. F. (1993) *Post-Capitalist Society* New York: Harper Collins Publishers, Inc
- Henrie, Morgan and Hedgepeth, Oliver “Size is important in Knowledge
Management” *Journal of Knowledge Management Practice* Available from:
<http://www.tlain.com/article53htm>. [2003, November 7].
- Kucza, Tima “Knowledge Management Process Model” Available from:
<http://www.inf.vtt.fi/pdf/publications/2001/p455.pdf> [2003, October 25]
- Maier, Ronald (2002) *State-of-Practice of Knowledge Management System : Results of an
Empirical Study* *UPGRADE* 3,1:15-23.
- Marquardt, M. (1999) *Building the Learning Organization* New York:Mc Graw-Hill.
- Marquardt, M. (2002) *Building the Learning Organization:Mastering the 5 Elements of
Corporate Learning* Palo Alto:Davies-Block Publishing

- Nopadol Suksamran (2004) "Civil Maintenance Division: Electricity Generating Authority of Thailand Practicing Knowledge Management to Enhance Civil Maintenance Service Task" In Thailand International Conference on Knowledge Management 2004:KM for Innovation and Change. Nonthaburi:Impact Muang Thong Thani (November 24- 25, 2004)
- Probst G., Raub S and Romhardt, K. (2000) *Management Knowledge : Building Blocks for Success* Chichester: John Wiley & Sons
- Scarborough, H., Swan, J. and Pertson, J.(1999) *Knowledge Management: A Literature Review* London: Institute of Personnel and Development
- Sveiby, Karl E. A. "Knowledge-based Theory of the Firm to Guide Strategy Formation" Available from : <http://www.sveiby.com/articles/knowledgeoftheoryoffirm.html> [2003, July 24]
- Sveiby, Karl E. (2003) "What is knowledge Management" Available from: <http://www.coil.com/coil/knowledge-garden/kd/whwtishkm.shtm>. [2003, November 20]
- Swieringa, J. and Wierdsma, A. (1992) *Becoming a learning organization: Beyond the learning curve* Cambridge: Addison-Wesley
- Tiwana, A. (2000) *The Knowledge Management Toolkit: Practical Techniques for Building a Knowledge Management System* New Jersey: Printice-Hall
- Trapp, Holger "Benefits of an intranet-based knowledge management system- Measuring the effects" Available from: http://www.avinci.de/competence/publikationen/diplomarbeit_holger_trapp.pdf [2003, October 12]
- Watanabe, Toyohide "Knowledge Management Architecture of Integrated Eductaion Support" Available from: <http://www.icce2001.org/ca/pdf/p10/JP113.pdf> [2003, October 25]
- Wick C.W. and Leon, L.S. (1993) *The Learning Edge:How Smart Managers and Smart Companies Stay Ahead* Willington Delaware, McGraw-Hill
- Wiig, Karl M. "Knowledge management Has Many Facets" Available from: http://www.krii.com/downloads/Four_KM_Facets.pdf. [2003, October 12]

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง “ การจัดการความรู้ในฝูงบิน 604 กองบิน 6 กองพลบินที่ 1 กองบัญชาการยุทธทางอากาศ”

คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเกี่ยวกับ “ การจัดการความรู้ในฝูงบิน 604 กองบิน 6 กองพลบินที่ 1 กองบัญชาการยุทธทางอากาศ ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์ในหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ผู้ศึกษาขอทราบข้อมูลเพื่อเป็นประโยชน์ในการศึกษา และเพื่อเป็นแนวทางการจัดการความรู้ในฝูงบิน 604 กองบิน 6 กองพลบินที่ 1 กองบัญชาการยุทธทางอากาศ ให้ดียิ่งขึ้น ผู้ศึกษาขอความอนุเคราะห์ให้ท่านตอบคำถามตามความเป็นจริง ซึ่งจะทำให้ได้ผลการศึกษาที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด อนึ่ง ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ผู้วิจัยจะเก็บเป็นความลับ และนำผลมาใช้เฉพาะสำหรับงานวิจัยเท่านั้น ดังนั้น จึงขอความกรุณาจากท่าน ได้โปรดตอบข้อคำถามในแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการความรู้ของหน่วยงานและของตัวท่านเองต่อไป

น.ต.ปริญญา จันทนา

นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

แบบสอบถามชุดนี้แบ่งเป็น 4 ตอน คือ

- ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้
- ตอนที่ 3 ประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ ที่เป็นเป้าหมายของฝูงบิน 604
- ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการจัดการความรู้

*** ขอขอบพระคุณทุกท่านที่เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามชุดนี้ ***

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่เป็นจริง

1. ระดับชั้นยศ

- 1) สัญญาบัตร 2) ต่ำกว่าสัญญาบัตร

2. อายุ

- 1) ไม่เกิน 30 ปี 2) 31 - 40 ปี 3) 41 - 50 ปี 4) 50 ปี ขึ้นไป

3. อัตราเงินเดือนในปัจจุบัน (ไม่รวมเงินรายได้พิเศษอื่นๆ)

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

4. ระดับการศึกษา

- 1) ต่ำกว่าปริญญาตรี 2) ปริญญาตรี 3) สูงกว่าปริญญาตรี

5. สายงานที่ดำรงตำแหน่ง

- 1) ฝ่ายยุทธการ 2) ฝ่ายธุรการ 3) ฝ่ายการช่าง 4) ฝ่ายสื่อสาร

6. ระยะเวลาการปฏิบัติงาน

- 1) ไม่เกิน 1 ปี 2) 1 – 5 ปี 3) 6 – 10 ปี 4) 10 ปี ขึ้นไป

7. ท่านเคยมีความรู้ (การจัดการความรู้) หรือได้รับทราบเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กรหรือไม่

- 1) ทราบ และ/หรือ มีความรู้ 2) ไม่ทราบ และ/หรือ ไม่มีความรู้

8. ท่านเคยมีส่วนร่วมในการถ่ายทอดความรู้ เช่น เป็นผู้บรรยายความรู้ในหลักสูตรต่างๆ ภายในฝูงบิน 604 ฯ เป็นผู้สอนงานหรือเป็นผู้แนะนำในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรของฝูงบิน 604 หรือไม่

- 1) เคย 2) ไม่เคย

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้

คำชี้แจง แบบสอบถามตอนที่ 2 มีทั้งหมด 2 ส่วน คือ ส่วนแรกเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร และส่วนที่สองเป็นวิธีการและเทคนิคในการจัดการความรู้

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างด้านขวามือของแต่ละข้อที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

2.1 สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร

| สภาพแวดล้อมภายในที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ | ความคิดเห็น | | | | | เหตุผล |
|--|-------------|-----|---------|------|------------|--------|
| | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด | |
| 1. นโยบายของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่ต้องการให้เกิดการจัดการความรู้ขึ้นภายในองค์กร | | | | | | |
| 2. การกำหนดเกณฑ์การประเมินผลสัมฤทธิ์การทำงานขององค์กรในด้านการจัดการความรู้ เป็นเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงาน | | | | | | |
| 3. การเสริมพลังอำนาจ (Empower) * ให้กับคนภายในองค์กร ด้วยการจัดการความรู้ | | | | | | |
| 4. การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และเสริมสร้างทักษะตลอดชีวิต ด้วยการจัดการความรู้ | | | | | | |
| 5. การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติจริง | | | | | | |
| 6. การมีเป้าหมายของการบริหารองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการจัดการความรู้ | | | | | | |
| 7. ความต้องการความรู้เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานเพื่อมุ่งเน้นคุณภาพและความเป็นเลิศของผลงาน ด้วยการจัดการความรู้ | | | | | | |
| 8. ความต้องการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของคนที่มีความรู้ภายในองค์กร ด้วยการจัดการความรู้ | | | | | | |
| 9. ความต้องการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของคนในองค์กรให้สอดคล้องและสนับสนุนทิศทางดำเนินงานหลักขององค์กร ด้วยการจัดการความรู้ | | | | | | |

| สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการจัดการ ความรู้ | ความคิดเห็น | | | | | เหตุผล |
|---|-------------|-----|---------|------|------------|--------|
| | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด | |
| 10. ความต้องการพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของคนในองค์กรให้เร็วกว่าองค์กรอื่น ด้วยการจัดการความรู้ | | | | | | |
| 11. ความต้องการพัฒนาการเรียนรู้ของคนในองค์กรด้านสมรรถนะให้เร็วกว่าองค์กรอื่น ด้วยการจัดการความรู้ | | | | | | |
| 12. ความต้องการเก็บรวบรวมความรู้ที่อยู่ในตัวผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ (tacit knowledge) ออกมาเป็นความรู้ขององค์กร ด้วยการจัดการความรู้ | | | | | | |
| 13. ความต้องการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร ด้วยการจัดการความรู้ | | | | | | |
| 14. ความต้องการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตนวัตกรรม / สินค้าและบริการ ด้วยการจัดการความรู้ | | | | | | |
| 15. ความต้องการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการทำงาน ด้วยการจัดการความรู้ | | | | | | |
| 16. ความต้องการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดเก็บข้อมูลและความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ด้วยการจัดการความรู้ | | | | | | |
| 17. ความต้องการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อความสะดวกรวดเร็วในการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร ด้วยการจัดการความรู้ | | | | | | |

| สภาพแวดล้อมภายในที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ | ความคิดเห็น | | | | | เหตุผล |
|---|-------------|-----|---------|------|------------|--------|
| | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด | |
| 1. คุณลักษณะของบุคลากร (People) | | | | | | |
| 1.1 บุคลากรที่ใช้ความรู้ | | | | | | |
| 1. บุคลากรมีทักษะพื้นฐานด้านการแสวงหาความรู้ด้วยการจัดการความรู้ | | | | | | |
| 2. บุคลากรมีทักษะพื้นฐานด้านการสื่อสารระหว่างบุคคล ด้วยการจัดการความรู้ | | | | | | |
| 3. บุคลากรมีความรู้ความสามารถตรงกับภารกิจหลักของงานที่ทำด้วยการจัดการความรู้ | | | | | | |
| 4. บุคลากรมีความสามารถทำงานเป็นทีมภายใต้ความคิดที่แตกต่าง ด้วยการจัดการความรู้ | | | | | | |
| 5. บุคลากรมีเป้าหมายการทำงานตรงกับเป้าหมายหลักขององค์กร ด้วยการจัดการความรู้ | | | | | | |
| 6. บุคลากรพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ด้วยการจัดการความรู้ | | | | | | |
| 7. บุคลากรมีการคิดที่เป็นระบบ สามารถเข้าใจปรากฏการณ์และการมองเห็นความสัมพันธ์ของระบบย่อยๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร (System Thinking) ด้วยการจัดการความรู้ | | | | | | |
| 8. บุคลากรรับรู้และเข้าใจองค์กร งาน และคนในองค์กร ได้อย่างถูกต้อง รวมทั้งสามารถปรับเปลี่ยนความคิดของตนเองให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กรได้ (Mental Models) ด้วยการจัดการความรู้ | | | | | | |
| 9. บุคลากรมีจิตใจที่มุ่งมั่นและทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กร ด้วยการจัดการความรู้ | | | | | | |
| 10. บุคลากรมีความมุ่งมั่นต่อการปรับปรุง/พัฒนาการทำงานและบริการอย่างต่อเนื่อง ด้วยการจัดการความรู้ | | | | | | |
| 11. บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อการแบ่งปันความรู้ให้กับเพื่อนร่วมงาน ด้วยการจัดการความรู้ | | | | | | |
| 12. บุคลากรเกิดความไว้วางใจ (Trust) ในการทำงานร่วมกันขึ้น ได้ด้วยการจัดการความรู้ | | | | | | |

| สภาพแวดล้อมภายในที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ | ความคิดเห็น | | | | | เหตุผล |
|---|-------------|-----|---------|------|------------|--------|
| | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด | |
| 13. บุคลากรมีการเรียนรู้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานและการเรียนรู้ของตนเองอย่างต่อเนื่อง (Personal Mastery) ด้วยการจัดการความรู้ | | | | | | |
| 1.2 ทีมการจัดการความรู้ | | | | | | |
| 1. ทีมการจัดการความรู้ได้รับการยอมรับจากบุคลากรทุกฝ่ายภายในองค์กร | | | | | | |
| 2. ทีมการจัดการความรู้ประกอบด้วยบุคลากรจากหลายส่วนงาน | | | | | | |
| 3. ทีมการจัดการความรู้สามารถกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจหลักขององค์กร | | | | | | |
| 4. ทีมการจัดการความรู้สามารถสื่อสารเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้อย่างชัดเจน | | | | | | |
| 5. ทีมการจัดการความรู้มีความรู้เกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ที่ถูกต้องและชัดเจน | | | | | | |
| 6. ทีมการจัดการความรู้สามารถออกแบบกระบวนการจัดการความรู้ที่ถูกต้องและชัดเจน | | | | | | |
| 7. ทีมการจัดการความรู้สามารถออกแบบกระบวนการจัดการความรู้เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งในการทำงานประจำของบุคลากรได้ | | | | | | |
| 8. ทีมการจัดการความรู้มีความสามารถในการเรียนรู้ประสบการณ์ต่างๆ ให้กับบุคลากรเพื่อการแบ่งปันหรือแลกเปลี่ยนความรู้ | | | | | | |
| 9. ทีมการจัดการความรู้สามารถรับรู้ถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้ขององค์กรที่ละเล็กที่ละน้อยได้ | | | | | | |
| 10. ทีมการจัดการความรู้สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในลักษณะเชิงรุกได้มากกว่าการตั้งรับ | | | | | | |
| 1.3 ผู้นำ | | | | | | |
| 1. ผู้นำมีวิสัยทัศน์ด้านการจัดการความรู้ที่กว้างไกล | | | | | | |

| สภาพแวดล้อมภายในที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ | ความคิดเห็น | | | | | เหตุผล |
|--|-------------|-----|---------|------|------------|--------|
| | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด | |
| 2. ผู้นำมีพื้นฐานความเชื่อเรื่องมนุษย์ทุกคนมีคุณค่าและมีความสามารถที่แตกต่างกัน | | | | | | |
| 3. ผู้นำมีความสามารถนำการบริหารองค์กรท่ามกลางกระแสของการเปลี่ยนแปลง | | | | | | |
| 4. ผู้นำมีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการคน งาน และความรู้ | | | | | | |
| 5. ผู้นำมีความรู้ความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้อย่างชัดเจน | | | | | | |
| 6. ผู้นำเห็นความสำคัญและสนับสนุนการจัดการความรู้ขององค์กร | | | | | | |
| 7. ผู้นำมีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการสร้างความรู้ใหม่ | | | | | | |
| 8. ผู้นำมีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการแบ่งปันความรู้ | | | | | | |
| 9. ผู้นำมีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการใช้ความรู้ในการบริหารงาน | | | | | | |
| 2. คุณลักษณะขององค์กร (Organization) | | | | | | |
| 2.1 วิสัยทัศน์ / เป้าหมาย / พันธกิจ / กลยุทธ์ | | | | | | |
| 1. องค์กรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน | | | | | | |
| 2. องค์กรมีแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจน | | | | | | |
| 3. การเพิ่มขีดความสามารถหลักของคนในองค์กรด้วยการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับภารกิจ / หน้าที่หลักขององค์กร | | | | | | |
| 4. เป้าหมาย / แผนการจัดการความรู้สอดคล้องกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนกลยุทธ์ขององค์กร | | | | | | |
| 5. องค์กรมีเป้าหมายการจัดการความรู้ที่ชัดเจนและสามารถเข้าใจได้ตรงกัน | | | | | | |
| 6. เป้าหมายการจัดการความรู้ตอบสนองต่อปัญหาและความต้องการขององค์กร | | | | | | |

| สภาพแวดล้อมภายในที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ | ความคิดเห็น | | | | | เหตุผล |
|--|-------------|-----|---------|------|------------|--------|
| | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด | |
| 7. องค์กรกำหนดให้การจัดการความรู้เริ่มต้นที่ภาระงานของผู้ปฏิบัติงาน | | | | | | |
| 2.2 คุณค่า / ความเชื่อ / วัฒนธรรมองค์กร | | | | | | |
| 1. องค์กรมีพื้นฐานความเชื่อร่วมกันว่า “ความสำเร็จขององค์กร อยู่ที่บุคลากรทุกระดับ” | | | | | | |
| 2. องค์กรให้คุณค่าและความสำคัญของการเรียนรู้ | | | | | | |
| 3. องค์กรให้คุณค่าและความสำคัญของการเรียนรู้ | | | | | | |
| 4. องค์กรให้คุณค่าและรางวัลสำหรับบุคลากรที่ใฝ่เรียนรู้ | | | | | | |
| 5. องค์กรถือว่าการเรียนรู้เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกคน | | | | | | |
| 6. องค์กรตระหนักว่าความสำเร็จขององค์กรเกิดจากบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ | | | | | | |
| 7. องค์กรตระหนักว่าวัตถุประสงค์หลักของการจัดการความรู้เป็นไปเพื่อการสร้างคุณค่าแก่ผู้ให้บริการ | | | | | | |
| 8. องค์กรมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้การจัดการความรู้เกิดขึ้นทุกระดับภายในองค์กร | | | | | | |
| 9. องค์กรส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้โดยให้อิสระในการคิดและการทำงาน รวมทั้งกระตุ้นให้บุคลากรสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ | | | | | | |
| 10. องค์กรส่งเสริมและสนับสนุนการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ระหว่างบุคลากร | | | | | | |
| 11. องค์กรมีกิจกรรมพื้นฐานของการทำงานที่ใช้ความรู้ตลอดเวลา | | | | | | |
| 2.3 เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร | | | | | | |
| 1. การมีคลังข้อมูล (Data warehouse) ที่อำนวยความสะดวกในการค้นหาและใช้สารสนเทศและความรู้ของคนในองค์กร | | | | | | |
| 2. การมีเทคโนโลยีที่ใช้สำหรับการจัดเก็บและค้นหาเอกสารเกี่ยวกับความรู้ | | | | | | |

| สภาพแวดล้อมภายในที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ | ความคิดเห็น | | | | | เหตุผล |
|---|-------------|-----|---------|------|------------|--------|
| | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด | |
| 3. การมีเว็บทำความรู้ (Web Portal) ที่ทำให้คนในองค์กรสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ที่หลากหลาย | | | | | | |
| 4. การมีอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ต ที่ช่วยให้คนในองค์กรทุกระดับสามารถติดต่อสื่อสารระหว่างกันได้สะดวกและรวดเร็ว | | | | | | |
| 2.4 การสร้างแรงจูงใจ / การให้รางวัลหรือการตอบแทน | | | | | | |
| 1. การสร้างคุณค่าทางจิตใจให้เป็นตัวกระตุ้นสำคัญต่อการจัดการความรู้ขององค์กร | | | | | | |
| 2. มีการสร้างแรงจูงใจในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้คนในองค์กรเข้าร่วมกิจกรรมและกระบวนการจัดการความรู้ | | | | | | |
| 3. การให้รางวัลในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้คนในองค์กรเข้าร่วมกิจกรรมและกระบวนการจัดการความรู้ | | | | | | |
| 4. การให้รางวัลสำหรับบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมและกระบวนการจัดการความรู้ | | | | | | |

2.2 วิธีการและเทคนิคในการจัดการความรู้

| วิธีการและเทคนิคในการจัดการความรู้ | ความคิดเห็น | | | | | เหตุผล |
|--|-------------|-----|---------|------|------------|--------|
| | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด | |
| การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ | | | | | | |
| 1. ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบโดยตรงของบุคลากร | | | | | | |
| 2. ความรู้เกี่ยวกับทักษะ ความรู้อื่นๆ ที่เพิ่มศักยภาพในการทำงานของบุคลากร | | | | | | |
| 3. ความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของบุคลากร | | | | | | |
| 4. ความรู้เกี่ยวกับการสร้างความคิดและแนวคิดใหม่ๆ ของบุคลากร | | | | | | |

| วิธีการและเทคนิคในการจัดการความรู้ | ความคิดเห็น | | | | | เหตุผล |
|---|-------------|-----|---------|------|------------|--------|
| | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด | |
| 5. การกำหนดความรู้ที่จะทำการจัดการความรู้โดยผู้บังคับบัญชาของบุคลากร | | | | | | |
| 6. การกำหนดความรู้ที่จะทำการจัดการความรู้โดยการมีส่วนร่วมการกำหนดของบุคลากร | | | | | | |
| วิธีการเรียนรู้และเทคนิคในการเรียนรู้ | | | | | | |
| 1. การเรียนแบบร่วมมือ | | | | | | |
| 2. การเรียนแบบการแก้ปัญหาที่เกิดจากการทำงาน | | | | | | |
| 3. การเรียนรู้แบบโครงงานข้ามสาขาวิชา | | | | | | |
| 4. การเรียนรู้ความสำเร็จ และความผิดพลาดจากแต่ละกรณีตัวอย่างองค์กร | | | | | | |
| 5. การเรียนรู้ด้วยตนเอง | | | | | | |
| 6. การเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง | | | | | | |
| 7. การเรียนบนเครือข่ายภายในองค์กร (Intranet) | | | | | | |
| วิธีสร้างความรู้ | | | | | | |
| 1. การศึกษาจากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง | | | | | | |
| 2. การเรียนรู้ผ่านเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ | | | | | | |
| 3. การเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญภายนอก และนำมาสร้างสรรค์ต่อ | | | | | | |
| 4. การเรียนจากหัวหน้างาน | | | | | | |
| 5. การเรียนกับเพื่อนเป็นทีม | | | | | | |
| 6. การสนทนา ระดมสมอง และวิพากษ์ระหว่างบุคลากรด้วยกันเอง | | | | | | |
| 7. การประชุมเพื่อแบ่งปันองค์ความรู้ | | | | | | |
| 8. การศึกษาจากเอกสาร เช่น คู่มือการปฏิบัติงาน , สื่อต่างๆ | | | | | | |
| 9. การเรียนรู้จากบุคคลอื่นที่มีความรู้ | | | | | | |
| 10. การศึกษาด้วยตนเอง | | | | | | |

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเพื่อศึกษาประสิทธิผลการจัดการความรู้ที่เป็นเป้าหมายของฝูงบิน 604
คำชี้แจง

โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อดังต่อไปนี้ว่า ท่านมีความเห็นต่อ ตัวบ่งชี้การบรรลุ ฤ
เป้าหมายการจัดการความรู้ ของฝูงบิน 604 ว่า มีความสำเร็จหรือไม่สำเร็จเพียงใด แล้วทำ
เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างหลังข้อความ ซึ่งตรงกับความคิดเห็นของท่าน

| ประสิทธิผลการจัดการความรู้ | ระดับความสำเร็จ | |
|--|-----------------|-----------|
| | สำเร็จ | ไม่สำเร็จ |
| ความสามารถในการจัดการความรู้ | | |
| 1. การจัดการความรู้ของฝูงบิน 604 ด้วยการพัฒนากระบวนการฝึกและศึกษาของ การปฏิบัติการทางอากาศ | | |
| 2. การจัดการความรู้ของฝูงบิน 604 ด้วยการปรับปรุงหลักสูตรการปฏิบัติการ ทางอากาศ | | |
| 3. การจัดการความรู้ของฝูงบิน 604 ด้วยการพัฒนาระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ สนับสนุนการฝึกและศึกษา | | |
| 4. การจัดการความรู้ของฝูงบิน 604 ด้วยการศึกษากาชาวิชาการด้านการ ปฏิบัติการทางอากาศ | | |
| 5. การจัดการความรู้ของฝูงบิน 604 ด้วยการวางแผนก่อนปฏิบัติการทางอากาศ | | |
| 6. การจัดการความรู้ของฝูงบิน 604 ด้วยการเรียนรู้ในการปฏิบัติการทางอากาศ | | |
| การควบคุมคุณภาพองค์กร | | |
| 7. การจัดการความรู้ของฝูงบิน 604 ด้วยการตรวจสอบและประเมินผลจากการ ปฏิบัติการทางอากาศ | | |
| 8. การจัดการความรู้ของฝูงบิน 604 ด้วยการสรุปบทเรียนเพื่อบันทึกเป็น ความรู้ใหม่ | | |
| การเสริมสร้างเครือข่ายพันธมิตรด้านการจัดการความรู้ | | |
| 9. การจัดการความรู้ของฝูงบิน 604 ด้วยการประชาสัมพันธ์ในวัตถุประสงค์ ของการเสริมสร้างเครือข่าย | | |
| 10. การจัดการความรู้ของฝูงบิน 604 ด้วยการเสริมสร้างและสนับสนุนการ แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน | | |
| 11. การจัดการความรู้ของฝูงบิน 604 ด้วยการบันทึกและการจัดเก็บเพื่อนำ ความรู้ไปใช้ประโยชน์ | | |

ตอนที่ 4 ปัญหาและข้อเสนอแนะในการจัดการความรู้ในฝูงบิน 604 กองบิน 6
คำชี้แจง โปรดแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะในด้านต่างๆ ดังนี้

(1) ด้านองค์ประกอบของระบบการจัดการความรู้

- วัตถุประสงค์สำหรับการจัดการความรู้ ควรเป็นอย่างไร

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

- พันธกิจสำหรับการจัดการความรู้ ควรเป็นอย่างไร

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

- นโยบายสำหรับการจัดการเรียนรู้ ควรเป็นอย่างไร

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

- ทีมผู้มีบทบาทสำหรับการจัดการความรู้ ควรประกอบด้วยบุคคลใดบ้าง

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

- ปัจจัยภายนอกองค์กรอะไร ที่ทำให้การจัดการความรู้สำเร็จ

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

- ปัจจัยภายในองค์กรอะไร ที่ทำให้การจัดการความรู้สำเร็จ

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

(2) วิธีการและเทคนิคการจัดการความรู้ในด้านต่าง ๆ ต่อไปนี้ ควรเป็นอย่างไร

- การกำหนดสิ่งที่จะต้องเรียนรู้

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

- วิธีการเรียนรู้

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

- วิธีสร้างความรู้

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

(3) ความสำเร็จในการจัดการความรู้ ควรวัดจากอะไร

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

ภาคผนวก ค

ข้อมูลการวิเคราะห์แบบสอบถาม

Reliability

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

| | | Mean | Std Dev | Cases |
|-----|-------|--------|---------|-------|
| 1. | A1.1 | 3.5667 | .9353 | 30.0 |
| 2. | A1.2 | 3.4333 | 1.1351 | 30.0 |
| 3. | A1.3 | 3.5667 | .7739 | 30.0 |
| 4. | A1.4 | 3.2333 | .9353 | 30.0 |
| 5. | A1.5 | 3.4667 | 1.0417 | 30.0 |
| 6. | A1.6 | 3.2000 | 1.0954 | 30.0 |
| 7. | A1.7 | 3.3000 | 1.1788 | 30.0 |
| 8. | A1.8 | 3.9000 | .6618 | 30.0 |
| 9. | A1.9 | 3.8667 | .8193 | 30.0 |
| 10. | A1.10 | 3.6333 | 1.1290 | 30.0 |
| 11. | A1.11 | 3.9333 | .6915 | 30.0 |
| 12. | A1.12 | 4.1000 | .7120 | 30.0 |
| 13. | A1.13 | 4.0000 | .5872 | 30.0 |
| 14. | A1.14 | 3.9333 | .8277 | 30.0 |
| 15. | A1.15 | 3.9333 | .8683 | 30.0 |
| 16. | A1.16 | 3.1333 | 1.0417 | 30.0 |
| 17. | A1.17 | 3.2667 | 1.0807 | 30.0 |
| 18. | A2.1 | 3.6667 | .9223 | 30.0 |
| 19. | A2.2 | 4.2000 | .8469 | 30.0 |
| 20. | A2.3 | 3.1000 | 1.0939 | 30.0 |
| 21. | A2.4 | 3.8667 | 1.0417 | 30.0 |
| 22. | A2.5 | 4.0667 | 1.0148 | 30.0 |
| 23. | A2.6 | 2.9333 | 1.2299 | 30.0 |
| 24. | A2.7 | 4.0333 | .8087 | 30.0 |
| 25. | A2.8 | 4.1000 | .9595 | 30.0 |
| 26. | A2.9 | 3.8667 | .8604 | 30.0 |
| 27. | A2.10 | 3.8667 | .6814 | 30.0 |
| 28. | A2.11 | 4.2333 | .6789 | 30.0 |
| 29. | A2.12 | 4.1333 | .8193 | 30.0 |
| 30. | A2.13 | 2.7667 | 1.2507 | 30.0 |
| 31. | A3.1 | 3.9000 | .9595 | 30.0 |
| 32. | A3.2 | 3.5333 | .9371 | 30.0 |
| 33. | A3.3 | 4.2000 | .6103 | 30.0 |
| 34. | A3.4 | 3.7000 | .9154 | 30.0 |
| 35. | A3.5 | 4.0000 | .9097 | 30.0 |
| 36. | A3.6 | 4.0000 | .7428 | 30.0 |
| 37. | A3.7 | 4.1333 | .6288 | 30.0 |
| 38. | A3.8 | 4.1000 | .7120 | 30.0 |
| 39. | A3.9 | 3.5667 | 1.1651 | 30.0 |

| | | | | |
|-----|-------|--------|--------|------|
| 40. | A3.10 | 2.9333 | 1.3374 | 30.0 |
| 41. | A4.1 | 4.0000 | .5872 | 30.0 |
| 42. | A4.2 | 3.8000 | .9613 | 30.0 |
| 43. | A4.3 | 3.6333 | .8087 | 30.0 |
| 44. | A4.4 | 3.8667 | .8193 | 30.0 |
| 45. | A4.5 | 3.7333 | .7397 | 30.0 |
| 46. | A4.6 | 3.5333 | .7303 | 30.0 |
| 47. | A4.7 | 3.6000 | .8137 | 30.0 |
| 48. | A4.8 | 3.7667 | .6789 | 30.0 |
| 49. | A4.9 | 4.0000 | .7878 | 30.0 |
| 50. | B1.1 | 3.6667 | .7112 | 30.0 |
| 51. | B1.2 | 4.0333 | .8087 | 30.0 |
| 52. | B1.3 | 3.9333 | .7849 | 30.0 |
| 53. | B1.4 | 4.1333 | .8193 | 30.0 |
| 54. | B1.5 | 3.5000 | .6297 | 30.0 |
| 55. | B1.6 | 3.7000 | .7497 | 30.0 |
| 56. | B1.7 | 3.8000 | .8052 | 30.0 |
| 57. | B2.1 | 3.8333 | .6989 | 30.0 |
| 58. | B2.2 | 3.9333 | .8683 | 30.0 |
| 59. | B2.3 | 3.7333 | .9072 | 30.0 |
| 60. | B2.4 | 4.2000 | .8052 | 30.0 |
| 61. | B2.5 | 3.9000 | .8449 | 30.0 |
| 62. | B2.6 | 3.8667 | .8604 | 30.0 |
| 63. | B2.7 | 3.7333 | .7849 | 30.0 |
| 64. | B2.8 | 3.9333 | .8277 | 30.0 |
| 65. | B2.9 | 4.1000 | .9229 | 30.0 |
| 66. | B2.10 | 3.9667 | .8899 | 30.0 |
| 67. | B2.11 | 3.7667 | .7739 | 30.0 |
| 68. | B3.1 | 3.7667 | .7279 | 30.0 |
| 69. | B3.2 | 4.1000 | .7120 | 30.0 |
| 70. | B3.3 | 3.9333 | .8277 | 30.0 |
| 71. | B3.4 | 4.2667 | .9072 | 30.0 |
| 72. | B4.1 | 3.7333 | .8277 | 30.0 |
| 73. | B4.2 | 4.0000 | .8305 | 30.0 |
| 74. | B4.3 | 3.8333 | .7915 | 30.0 |
| 75. | B4.4 | 3.6333 | .8087 | 30.0 |
| 76. | C1.1 | 3.6667 | .8841 | 30.0 |
| 77. | C1.2 | 3.5000 | .6297 | 30.0 |
| 78. | C1.3 | 3.5333 | 1.0417 | 30.0 |
| 79. | C1.4 | 3.5000 | .7311 | 30.0 |
| 80. | C1.5 | 3.2000 | .7144 | 30.0 |
| 81. | C1.6 | 3.3667 | .8087 | 30.0 |
| 82. | C1.7 | 3.4667 | .7303 | 30.0 |
| 83. | C1.8 | 3.8333 | .9129 | 30.0 |
| 84. | C1.9 | 3.5333 | .8193 | 30.0 |
| 85. | C1.10 | 3.3000 | 1.1492 | 30.0 |
| 86. | C1.11 | 3.5000 | 1.1371 | 30.0 |
| 87. | C1.12 | 3.6333 | .9994 | 30.0 |

| | | | | |
|-----|-------|--------|--------|------|
| 88. | C1.13 | 2.9667 | .6687 | 30.0 |
| 89. | C1.14 | 3.2000 | .8469 | 30.0 |
| 90. | C1.15 | 3.3667 | .8899 | 30.0 |
| 91. | C1.16 | 3.5000 | .6297 | 30.0 |
| 92. | C1.17 | 3.5000 | 1.0422 | 30.0 |
| 93. | C1.18 | 3.4667 | .7303 | 30.0 |
| 94. | C1.19 | 3.1667 | .7466 | 30.0 |
| 95. | C1.20 | 3.3667 | .8087 | 30.0 |
| 96. | C1.21 | 3.4333 | .7279 | 30.0 |
| 97. | C1.22 | 3.8000 | .9248 | 30.0 |
| 98. | C1.23 | 3.5333 | .8193 | 30. |

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

N of Cases = 30.0

N of

| Statistics for | Mean | Variance | Std Dev | Variables |
|----------------|----------|----------|---------|-----------|
| Scale | 362.6333 | 435.2747 | 20.8632 | 98 |

| Item Means | Mean | Minimum | Maximum | Range | Max/Min | Variance |
|------------|--------|---------|---------|--------|---------|----------|
| | 3.7003 | 2.7667 | 4.2667 | 1.5000 | 1.5422 | .1091 |

Reliability Coefficients 98 items

Alpha = .9379 Standardized item alpha = .9364

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคล

ตารางที่ 4.1 แสดงระดับชั้นยศของประชากรกลุ่มตัวอย่าง (n=73)

| ระดับชั้นยศ | จำนวน | ร้อยละ |
|------------------|-------|--------|
| สัญญาบัตร | 27 | 37.0 |
| ต่ำกว่าสัญญาบัตร | 46 | 63.0 |
| รวม | 73 | 100.0 |

จากตารางที่ 4.1 เมื่อพิจารณาแล้ว พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีชั้นยศในระดับต่ำกว่าสัญญาบัตร จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 63.0 ส่วนที่เหลือมีชั้นยศในระดับสัญญาบัตร จำนวน 27 คนคิดเป็นร้อยละ 37.0

ตารางที่ 4.2 แสดงระดับอายุของประชากรกลุ่มตัวอย่าง (n=73)

| อายุ | จำนวน | ร้อยละ |
|---------------|-------|--------|
| ไม่เกิน 30 ปี | 18 | 24.7 |
| 31-40 ปี | 35 | 47.9 |
| 41-50 ปี | 14 | 19.2 |
| 50 ปีขึ้นไป | 6 | 8.2 |
| รวม | 73 | 100.0 |

จากตารางที่ 4.2 เมื่อพิจารณาแล้ว พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 31-40 ปี จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 47.9 รองลงมาคืออายุ ไม่เกิน 30 ปีจำนวน 18 คนคิดเป็นร้อยละ 24.7

ตารางที่ 4.3 แสดงระดับอัตราเงินเดือนของประชากรกลุ่มตัวอย่าง (n=73)

| อัตราเงินเดือน | จำนวน | ร้อยละ |
|---------------------|-------|--------|
| ไม่เกิน 10,000 บาท | 7 | 9.6 |
| 10,000 - 20,000 บาท | 32 | 43.8 |
| มากกว่า 20,000 บาท | 34 | 46.6 |
| รวม | 73 | 100.0 |

จากตารางที่ 4.3 เมื่อพิจารณาแล้ว พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอัตราเงินเดือนมากกว่า 20,000 บาทจำนวน 34 คนคิดเป็นร้อยละ 46.6 รองลงมา มีอัตราเงินเดือน 10,000-20,000 บาท จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 43.8 ส่วนที่เหลือมีอัตราเงินเดือนไม่เกิน 10,000 บาทจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 9.6

ตารางที่ 4.4 แสดงระดับการศึกษาของประชากรกลุ่มตัวอย่าง (n=73)

| ระดับการศึกษา | จำนวน | ร้อยละ |
|------------------|-------|--------|
| ต่ำกว่าปริญญาตรี | 15 | 20.5 |
| ปริญญาตรี | 53 | 72.6 |
| สูงกว่าปริญญาตรี | 5 | 6.8 |
| รวม | 73 | 100.0 |

จากตารางที่ 4.4 เมื่อพิจารณาแล้ว พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 53 คนคิดเป็นร้อยละ 72.6 รองลงมามีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 20.5 ส่วนที่เหลือมีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 6.8

ตารางที่ 4.5 แสดงระดับสายงานที่ดำรงตำแหน่งของประชากรกลุ่มตัวอย่าง (n=73)

| สายงานที่ดำรงตำแหน่ง | จำนวน | ร้อยละ |
|----------------------|-------|--------|
| ฝ่ายยุทธการ | 20 | 27.4 |
| ฝ่ายธุรการ | 6 | 8.2 |
| ฝ่ายการช่าง | 34 | 46.6 |
| ฝ่ายสื่อสาร | 13 | 17.8 |
| รวม | 73 | 100.0 |

จากตารางที่ 4.5 เมื่อพิจารณาแล้ว พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ฝ่ายการช่าง จำนวน 34 คนคิดเป็นร้อยละ 46.6 รองลงมาอยู่ฝ่ายยุทธการ จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 27.4

ตารางที่ 4.6 แสดงระดับระยะเวลาที่ปฏิบัติงานของประชากรกลุ่มตัวอย่าง (n=73)

| ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน | จำนวน | ร้อยละ |
|-----------------------|-------|--------|
| 1-5 ปี | 6 | 8.2 |
| 6-10 ปี | 42 | 57.5 |
| 10 ปีขึ้นไป | 25 | 34.2 |
| รวม | 73 | 100.0 |

จากตารางที่ 4.6 เมื่อพิจารณาแล้ว พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุงาน 6-10 ปี จำนวน 42 คนคิดเป็นร้อยละ 57.5 รองลงมามีอายุงาน 10 ปีขึ้นไป จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 34.2 ส่วนที่เหลือมีอายุงาน 1-5 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 8.2

ตารางที่ 4.7 แสดงระดับเคยมีความรู้หรือได้รับทราบเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กรของ
ประชากรกลุ่มตัวอย่าง (n=73)

| เคยมีความรู้หรือได้รับทราบเกี่ยวกับ การจัดการความรู้ในองค์กร | จำนวน | ร้อยละ |
|---|-------|--------|
| ทราบหรือมีความรู้ | 11 | 15.1 |
| ไม่ทราบหรือไม่มีความรู้ | 62 | 84.9 |
| รวม | 73 | 100.0 |

จากตารางที่ 4.7 เมื่อพิจารณาแล้ว พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ไม่ทราบเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กร จำนวน 62 คนคิดเป็นร้อยละ 84.9 ส่วนที่เหลือ ทราบเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กร จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 15.1

ตารางที่ 4.8 แสดงระดับการมีส่วนร่วมในการถ่ายทอดความรู้ เช่น เป็นผู้บรรยายความรู้ในผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ภายในฝูงบิน 604 ของประชากรกลุ่มตัวอย่าง (n=73)

| การมีส่วนร่วมในการถ่ายทอดความรู้ เช่น เป็นผู้บรรยาย ความรู้ในผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ภายในฝูงบิน 604 | จำนวน | ร้อยละ |
|---|-------|--------|
| เคย | 24 | 32.9 |
| ไม่เคย | 49 | 67.1 |
| รวม | 73 | 100.0 |

จากตารางที่ 4.8 เมื่อพิจารณาแล้ว พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ไม่เคยมีส่วนร่วมในการถ่ายทอดความรู้ จำนวน 49 คนคิดเป็นร้อยละ 67.1 ส่วนที่เหลือเคยมีส่วนร่วมในการถ่ายทอดความรู้ จำนวน 24 คนคิดเป็นร้อยละ 32.9

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้

1. สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้

ตารางที่ 4.9 แสดงการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็น ของกำลังพลในฝูงบิน 604 กองบิน 6 กองพลบินที่ 1 กองบัญชาการยุทธทางอากาศ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอก ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ (n=73)

| สภาพแวดล้อมภายนอก | น้อยที่สุด | น้อย | ปานกลาง | มาก | มากที่สุด | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน | แปลผล |
|--|------------|------|---------|-----|-----------|-----------|---------------------|---------|
| นโยบายของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่ต้องการให้เกิดการจัดการความรู้ขึ้นภายในองค์กร | 3 | 6 | 23 | 31 | 10 | 3.53 | .97 | มาก |
| การกำหนดเกณฑ์การประเมินผลสัมฤทธิ์การทำงานขององค์กรในด้านการจัดการความรู้ เป็นเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงาน | 9 | 5 | 20 | 29 | 10 | 3.36 | 1.18 | มาก |
| การเสริมพลังอำนาจให้กับคนภายในองค์กร ด้วยการจัดการความรู้ | | 6 | 29 | 30 | 8 | 3.55 | .80 | มาก |
| การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และเสริมสร้างทักษะตลอดชีวิต ด้วยการจัดการความรู้ | 3 | 10 | 36 | 16 | 8 | 3.22 | .96 | ปานกลาง |
| การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ที่เกิดจากการปฏิบัติจริง | 3 | 5 | 25 | 28 | 12 | 3.56 | .99 | มาก |
| การมีเป้าหมายของการบริหารองค์กร ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการจัดการความรู้ | 9 | 5 | 24 | 32 | 3 | 3.21 | 1.07 | มาก |
| ความต้องการความรู้เพื่อพัฒนากระบวนการทำงาน เพื่อมุ่งเน้นคุณภาพและความเป็นเลิศของผลงาน ด้วยการจัดการความรู้ | 8 | 6 | 20 | 32 | 7 | 3.33 | 1.12 | มาก |
| ความต้องการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของคนที่มีความรู้ภายในองค์กร ด้วยการจัดการความรู้ | | 3 | 14 | 46 | 10 | 3.86 | .69 | มาก |
| ความต้องการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของคนในองค์กรให้สอดคล้องและสนับสนุนทิศทางการดำเนินงานหลักขององค์กร ด้วยการจัดการความรู้ | | 8 | 7 | 46 | 12 | 3.85 | .83 | มาก |
| ความต้องการพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของคนในองค์กรให้เร็วกว่าองค์กรอื่น ด้วยการจัดการความรู้ | 3 | 7 | 13 | 34 | 16 | 3.73 | 1.04 | มาก |

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

| สภาพแวดล้อมภายนอก | น้อยที่สุด | น้อย | ปานกลาง | มาก | มากที่สุด | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน | แปลผล | |
|--|------------|------|---------|-------|-----------|-----------|---------------------|-------|-----|
| ความต้องการพัฒนาการเรียนรู้ของคนในองค์กรด้านสมรรถนะให้เร็วกว่าองค์กรอื่น ด้วยการจัดการความรู้ | | 3 | 13 | 43 | 14 | 3.93 | .73 | มาก | |
| ความต้องการเก็บรวบรวมความรู้ที่อยู่ในตัวผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญออกมาเป็นความรู้ขององค์กรด้วยการจัดการความรู้ | | 3 | 7 | 43 | 20 | 4.10 | .73 | มาก | |
| ความต้องการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรด้วยการจัดการความรู้ | | | 12 | 50 | 11 | 3.99 | .57 | มาก | |
| ความต้องการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตนวัตกรรมสินค้าและบริการด้วยการจัดการความรู้ | 3 | | 11 | 44 | 15 | 3.93 | .86 | มาก | |
| ความต้องการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการทำงานด้วยการจัดการความรู้ | | 4 | 15 | 37 | 17 | 3.92 | .81 | มาก | |
| ความต้องการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดเก็บข้อมูลและความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ด้วยการจัดการความรู้ | 5 | 7 | 32 | 24 | 5 | 3.23 | .96 | มาก | |
| ความต้องการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อความสะดวกรวดเร็วในการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร ด้วยการจัดการความรู้ | 9 | 2 | 23 | 37 | 2 | 3.29 | 1.03 | มาก | |
| รวม | | 55 | 80 | 324 | 602 | 180 | 3.62 | .41 | มาก |
| | | 5.50 | 5.3 | 19.06 | 35.41 | 10.59 | | | |
| | | | 3 | | | | | | |

จากตารางที่ 4.10 เมื่อพิจารณาแล้วพบว่า กำลังพลภายในฝูงบิน 604 ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า สภาพแวดล้อมภายนอก ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.62) โดยที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นอยู่ในระดับ มาก ร้อยละ 35.41 รองลงมาอยู่ในระดับปานกลาง ร้อยละ 19.06

ตารางที่ 4.10 แสดงการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับ
 ความคิดเห็น ของกำลังพลในฝูงบิน 604 กองบิน 6 กองพลบินที่ 1 กองบัญชา
 การยุทธทางอากาศ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายใน คุณลักษณะของบุคลากร
 ด้านบุคลากรที่ใช้ความรู้ ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ (n=73)

| สภาพแวดล้อมภายใน คุณลักษณะของบุคลากร ด้านบุคลากรที่ใช้ความรู้ | น้อย ที่สุด | น้อย กลาง | ปาน กลาง | มาก | มาก ที่สุด | ค่าเฉลี่ย | ค่า เบี่ยงเบน มาตรฐาน | แปลผล |
|--|----------------|--------------|-------------|-----|---------------|-----------|-----------------------------|-----------|
| บุคลากรมีทักษะพื้นฐานด้านการแสวงหาความรู้ | 3 | | 31 | 25 | 14 | 3.64 | .93 | มาก |
| บุคลากรมีทักษะพื้นฐานด้านการสื่อสารระหว่าง บุคคล ด้วยการจัดการความรู้ | | 3 | 12 | 27 | 31 | 4.18 | .86 | มากที่สุด |
| บุคลากรมีความรู้ความสามารถตรงกับภารกิจหลัก ของงานที่ทำ ด้วยการจัดการความรู้ | 8 | 4 | 35 | 21 | 5 | 3.15 | 1.02 | ปานกลาง |
| บุคลากรมีความสามารถทำงานเป็นทีมภายใต้ ความคิดที่แตกต่าง ด้วยการจัดการความรู้ | 2 | 2 | 23 | 22 | 24 | 3.88 | 1.00 | มากที่สุด |
| บุคลากรมีเป้าหมายหลักขององค์กรด้วยการจัดการความรู้ | | 2 | 21 | 19 | 31 | 4.05 | .98 | มากที่สุด |
| บุคลากรพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ด้วยการจัดการความรู้ | 14 | 5 | 35 | 13 | 6 | 2.89 | 1.16 | ปานกลาง |
| บุคลากรมีการคิดที่เป็นระบบ สามารถเข้าใจ ปรากฏการณ์และการมองเห็นความสัมพันธ์ของ ระบบย่อยๆทั้งภายในและภายนอกองค์กร ด้วยการ จัดการความรู้ | | 2 | 15 | 34 | 22 | 4.04 | .79 | มาก |
| บุคลากรรับรู้และเข้าใจองค์กร งาน และคนใน องค์กร ได้อย่างถูกต้อง รวมทั้งสามารถปรับเปลี่ยน ความคิดของตนเองให้สอดคล้องกับการ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กรได้ ด้วยการ จัดการความรู้ | | 7 | 8 | 30 | 28 | 4.08 | .94 | มาก |
| บุคลากรมีจิตใจที่มุ่งมั่นและทุ่มเทการทำงานให้กับ องค์กร ด้วยการจัดการความรู้ | | 5 | 18 | 34 | 16 | 3.84 | .85 | มาก |
| บุคลากรมีความมุ่งมั่นต่อการปรับปรุงพัฒนาการทำงาน และบริการอย่างต่อเนื่องด้วยการจัดการความรู้ | | 2 | 16 | 45 | 10 | 3.86 | .67 | มาก |
| บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อการแบ่งปันความรู้ให้กับ เพื่อนร่วมงาน ด้วยการจัดการความรู้ | | | 9 | 37 | 27 | 4.25 | .66 | มาก |
| บุคลากรเกิดความไว้วางใจ ในการทำงานร่วมกัน เกิดขึ้นได้ด้วยการจัดการความรู้ | | 2 | 12 | 32 | 27 | 4.15 | .79 | มาก |

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

| สภาพแวดล้อมภายใน คุณลักษณะของบุคลากร ด้านบุคลากรที่ใช้ความรู้ | น้อย ที่สุด | น้อย ปานกลาง | ปาน กลาง | มาก | มาก ที่สุด | ค่าเฉลี่ย | ค่า เบี่ยงเบน มาตรฐาน | แปลผล |
|--|----------------|-----------------|-------------|------|---------------|-----------|-----------------------------|---------|
| บุคลากรมีการเรียนรู้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถใน การทำงาน การเรียนรู้ของตนเองอย่างต่อเนื่อง ด้วย การจัดการความรู้ | 10 | 17 | 28 | 6 | 12 | 2.90 | 1.24 | ปานกลาง |
| รวม | 37 | 51 | 263 | 348 | 253 | 3.76 | .37 | มาก |
| | 7.4 | 4.6 | 20.2 | 26.5 | 19.4 | | | |
| | | 4 | 3 | 4 | 6 | | | |

จากตารางที่ 4.10 เมื่อพิจารณาแล้วพบว่า กำลังพลภายในฝูงบิน 604 ส่วนใหญ่มีความ
 คิดเห็นว่า สภาพแวดล้อมภายใน คุณลักษณะของบุคลากรด้านบุคลากรที่ใช้ความรู้ ที่มีอิทธิพลต่อ
 การจัดการความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.76) โดยที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็น
 อยู่ในระดับ มาก ร้อยละ 26.54 รองลงมาอยู่ในระดับปานกลาง ร้อยละ 20.23 และเมื่อพิจารณาใน
 รายละเอียดพบว่า เรื่องที่ กำลังพลเห็นว่า มีผลมากที่สุด ได้แก่ บุคลากรมีทักษะพื้นฐานด้านการ
 สื่อสารระหว่างบุคคล ด้วยการจัดการความรู้ ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ บุคลากร
 มีความสามารถทำงานเป็นทีมภายใต้ความคิดที่แตกต่าง ด้วยการจัดการความรู้ ช่วยให้การจัดการ
 ความรู้ประสบความสำเร็จ บุคลากรมีเป้าหมายหลักขององค์กร ด้วยการจัดการความรู้ ช่วยให้การ
 จัดการความรู้ประสบความสำเร็จ

ตารางที่ 4.11 แสดงการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็น ของกำลังพลในฝูงบิน 604 กองบิน 6 กองพลบินที่ 1 กองบัญชาการยุทธทางอากาศ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายใน คุณลักษณะของบุคลากรด้านทีมการจัดการความรู้ ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ (n=73)

| สภาพแวดล้อมภายใน คุณลักษณะของบุคลากร ด้านการจัดการความรู้ | น้อย ที่สุด | น้อย | ปาน กลาง | มาก | มาก ที่สุด | ค่าเฉลี่ย | ค่า เบี่ยงเบน มาตรฐาน | แปลผล |
|---|----------------|------|-------------|-------|---------------|-----------|-----------------------------|---------|
| ทีมการจัดการความรู้ได้รับการยอมรับจากบุคลากร ทุกฝ่ายภายในองค์กร | | 7 | 16 | 28 | 22 | 3.89 | .95 | มาก |
| ทีมการจัดการความรู้ประกอบด้วยบุคลากรจาก หลายส่วนงาน | | 9 | 29 | 22 | 13 | 3.53 | .93 | ปานกลาง |
| ทีมการจัดการความรู้สามารถกำหนดเป้าหมายของ การจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และ ภารกิจหลักขององค์กร | | | 7 | 44 | 22 | 4.21 | .60 | มาก |
| ทีมการจัดการความรู้สามารถสื่อสารเป้าหมายของ การจัดการความรู้ได้อย่างชัดเจน | 3 | 2 | 22 | 35 | 11 | 3.67 | .91 | มาก |
| ทีมการจัดการความรู้มีความรู้เกี่ยวกับกระบวนการ จัดการความรู้ที่ถูกต้องและชัดเจน | 3 | 2 | 9 | 40 | 19 | 3.96 | .93 | มาก |
| ทีมการจัดการความรู้สามารถออกแบบ กระบวนการการจัดการความรู้ที่ถูกต้องและชัดเจน | | | 30 | 34 | 19 | 3.99 | .74 | มาก |
| ทีมการจัดการความรู้สามารถออกแบบ กระบวนการการจัดการความรู้เข้าไปเป็นส่วนหนึ่ง ในการทำงานประจำของบุคลากรได้ | | | 10 | 44 | 19 | 4.12 | .62 | มาก |
| ทีมการจัดการความรู้มีความสามารถในการเรียนรู้ ประสบการณ์ต่างๆ ให้กับบุคลากรเพื่อการแบ่งปัน หรือแลกเปลี่ยนความรู้ | | | 14 | 38 | 21 | 4.10 | .69 | มาก |
| ทีมการจัดการความรู้สามารถรับรู้ถึงความการ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้ของ องค์กรที่ละเอียดถี่ถ้วนได้ | 6 | 3 | 20 | 29 | 15 | 3.60 | 1.11 | มาก |
| ทีมการจัดการความรู้สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นใน ลักษณะเชิงรุกได้มากกว่าการตั้งรับ | 16 | 8 | 22 | 20 | 7 | 2.92 | 1.29 | ปานกลาง |
| รวม | 28 | 31 | 179 | 334 | 168 | 3.79 | .39 | มาก |
| | 7.0 | 5.17 | 17.90 | 33.40 | 16.80 | | | |

จากตารางที่ 4.11 เมื่อพิจารณาแล้วพบว่า กำลังพลภายในฝูงบิน 604 ส่วนใหญ่มีความ
คิดเห็นว่า สภาพแวดล้อมภายใน คุณลักษณะของบุคลากรด้านทีมการจัดการความรู้ ที่มีอิทธิพลต่อ

การจัดการความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.79) โดยที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นอยู่ในระดับ มาก ร้อยละ 33.40 รองลงมาอยู่ในระดับปานกลาง ร้อยละ 16.80

ตารางที่ 4.12 แสดงการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็น ของกำลังพลในฝูงบิน 604 กองบิน 6 กองพลบินที่ 1 กองบัญชาการยุทธทางอากาศ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายใน คุณลักษณะของบุคลากรด้านผู้นำ ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ (n=73)

| สภาพแวดล้อมภายใน คุณลักษณะของบุคลากรด้านผู้นำ | น้อยที่สุด | น้อย | ปานกลาง | มาก | มากที่สุด | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน | แปลผล |
|---|------------|------|---------|-------|-----------|-----------|---------------------|---------|
| ผู้นำมีวิสัยทัศน์ด้านการจัดการความรู้ที่กว้างไกล | | | 14 | 47 | 12 | 3.97 | .60 | มาก |
| ผู้นำมีพื้นฐานความเชื่อเรื่องมนุษย์ทุกคนมีคุณค่า และมีความสามารถที่แตกต่างกัน | 2 | 5 | 13 | 36 | 17 | 3.84 | .96 | มาก |
| ผู้นำมีความสามารถนำการบริหารองค์กรท่ามกลางกระแสของการเปลี่ยนแปลง | 3 | 6 | 23 | 26 | 15 | 3.60 | 1.04 | มาก |
| ผู้นำมีความรู้ ความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการคน งาน และความรู้ | 9 | 3 | 20 | 29 | 12 | 3.44 | 1.19 | มาก |
| ผู้นำมีความรู้ความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ อย่างชัดเจน | | 6 | 23 | 35 | 9 | 3.64 | .81 | มาก |
| ผู้นำเห็นความสำคัญและสนับสนุนการจัดการความรู้ขององค์กร | 3 | 9 | 34 | 18 | 9 | 3.29 | .98 | ปานกลาง |
| ผู้นำมีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการสร้างความรู้ใหม่ | 3 | 6 | 23 | 26 | 15 | 3.60 | 1.04 | มาก |
| ผู้นำมีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการแบ่งปันความรู้ | 9 | 6 | 24 | 31 | 3 | 3.18 | 1.07 | มาก |
| ผู้นำมีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการใช้ความรู้ในการบริหารงาน | 6 | 6 | 20 | 29 | 12 | 3.48 | 1.12 | มาก |
| ผู้นำ | 35 | 47 | 194 | 277 | 104 | 3.56 | .53 | มาก |
| | 5.0 | 5.88 | 21.56 | 30.78 | 11.56 | | | |

จากตารางที่ 4.12 เมื่อพิจารณาแล้วพบว่า กำลังพลภายในฝูงบิน 604 ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า สภาพแวดล้อมภายใน คุณลักษณะของบุคลากรด้านผู้นำ ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.56) โดยที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นอยู่ในระดับ มาก ร้อยละ 30.78 รองลงมาอยู่ในระดับปานกลาง ร้อยละ 21.56

ตารางที่ 4.13 แสดงการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็น ของกำลังพลในฝูงบิน 604 กองบิน 6 กองพลบินที่ 1 กองบัญชาการยุทธทางอากาศ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายใน คุณลักษณะขององค์กรด้านวิสัยทัศน์/เป้าหมาย/พันธกิจ/กลยุทธ์ ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ (n=73)

| สภาพแวดล้อมภายใน คุณลักษณะขององค์กรด้านวิสัยทัศน์/เป้าหมาย/พันธกิจ/กลยุทธ์ | น้อยที่สุด | น้อย | ปานกลาง | มาก | มากที่สุด | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน | แปลผล |
|---|------------|------|---------|------|-----------|-----------|---------------------|-------|
| องค์กรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน | | 3 | 12 | 43 | 15 | 3.96 | .73 | มาก |
| องค์กรมีแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจน | | 6 | 6 | 49 | 12 | 3.92 | .76 | มาก |
| การเพิ่มขีดความสามารถหลักของคนในองค์กรด้วยการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับภารกิจ หน้าที่หลักขององค์กร | 3 | 9 | 12 | 31 | 18 | 3.71 | 1.10 | มาก |
| เป้าหมาย แผนการจัดการความรู้สอดคล้องกับเป้าหมายวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนกลยุทธ์ขององค์กร | | 3 | 11 | 41 | 18 | 4.01 | .75 | มาก |
| องค์กรมีเป้าหมายการจัดการความรู้ที่ชัดเจนและสามารถเข้าใจได้ตรงกัน | | 3 | 6 | 43 | 21 | 4.12 | .73 | มาก |
| เป้าหมายการจัดการความรู้ตอบสนองต่อปัญหาและความต้องการขององค์กร | | | 11 | 53 | 9 | 3.97 | .53 | มาก |
| องค์กรกำหนดให้การจัดการความรู้เริ่มต้นที่ภาระงานของผู้ปฏิบัติงาน | 3 | | 9 | 46 | 15 | 3.96 | .84 | มาก |
| รวม | 6 | 24 | 67 | 306 | 108 | 3.95 | .47 | มาก |
| | 3. | 4.80 | 9.57 | 43.7 | 15.43 | | | |

จากตารางที่ 4.13 เมื่อพิจารณาแล้วพบว่า กำลังพลภายในฝูงบิน 604 ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า สภาพแวดล้อมภายใน คุณลักษณะขององค์กรด้านวิสัยทัศน์/เป้าหมาย/พันธกิจ/กลยุทธ์ ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.95) โดยที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นอยู่ในระดับ มาก ร้อยละ 43.7 รองลงมาอยู่ในระดับมากที่สุด ร้อยละ 15.43

ตารางที่ 4.14 แสดงการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็น ของกำลังพลในฝูงบิน 604 กองบิน 6 กองพลบินที่ 1 กองบัญชาการยุทธทางอากาศ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายใน คุณลักษณะขององค์กรด้านคุณค่า/ความเชื่อ/วัฒนธรรมองค์กร ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ (n=73)

| สภาพแวดล้อมภายใน คุณลักษณะขององค์กรด้านคุณค่า/ความเชื่อ/วัฒนธรรมองค์กร | น้อยที่สุด | น้อย | ปานกลาง | มาก | มากที่สุด | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน | แปลผล |
|--|------------|------|---------|-------|-----------|-----------|---------------------|-----------|
| องค์กรมีพื้นฐานความเชื่อร่วมกันว่า ความสำเร็จขององค์กรอยู่ที่บุคคลทุกระดับ | | 6 | 12 | 43 | 12 | 3.84 | .80 | มาก |
| องค์กรให้คุณค่าและความสำเร็จของการเรียนรู้ | 3 | 6 | 32 | 26 | 6 | 3.36 | .90 | ปานกลาง |
| องค์กรให้คุณค่าและความสำคัญของการเรียนรู้ | 9 | | 25 | 36 | 3 | 3.33 | 1.03 | มาก |
| องค์กรให้คุณค่าและรางวัลสำหรับบุคลากรที่ใฝ่เรียนรู้ | 3 | | 35 | 17 | 18 | 3.64 | .99 | ปานกลาง |
| องค์กรถือว่าการเรียนรู้เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกคน | | 6 | 11 | 29 | 27 | 4.05 | .93 | มาก |
| องค์กรตระหนักว่า ความสำเร็จขององค์กรเกิดจากบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ | 9 | 3 | 31 | 27 | 3 | 3.16 | 1.03 | มาก |
| องค์กรตระหนักว่า วัตถุประสงค์หลักของการจัดการความรู้เป็นไปเพื่อการสร้างคุณค่าแก่ผู้ใช้บริการ | 3 | | 20 | 23 | 27 | 3.97 | 1.01 | มากที่สุด |
| องค์กรมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้การจัดการความรู้เกิดขึ้นทุกระดับภายในองค์กร | | | 20 | 17 | 36 | 4.22 | .85 | มากที่สุด |
| องค์กรส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้โดยให้อิสระในการคิดและการทำงานรวมทั้งกระตุ้นให้บุคลากรสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ | 12 | 9 | 31 | 15 | 6 | 2.92 | 1.15 | ปานกลาง |
| องค์กรส่งเสริมและสนับสนุนการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ระหว่างบุคลากร | | | 14 | 35 | 24 | 4.14 | .71 | มาก |
| องค์กรมีกิจกรรมพื้นฐานของการทำงานที่ใช้ความรู้ตลอดเวลา | | 3 | 9 | 28 | 33 | 4.25 | .83 | มาก |
| รวม | 39 | 33 | 240 | 296 | 195 | 3.71 | .35 | มาก |
| | 6.50 | 5.50 | 21.82 | 26.91 | 17.73 | | | |

จากตารางที่ 4.14 เมื่อพิจารณาแล้วพบว่า กำลังพลภายในฝูงบิน 604 ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า สภาพแวดล้อมภายใน คุณลักษณะขององค์กรด้านคุณค่า/ความเชื่อ/วัฒนธรรมองค์กร ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.71) โดยที่กลุ่มตัวอย่างส่วน

ใหญ่มีความเห็นอยู่ในระดับ มาก ร้อยละ 26.91 รองลงมาอยู่ในระดับปานกลาง ร้อยละ 21.82 และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า เรื่องที่ กำลังพลเห็นว่า มีผลมากที่สุด ได้แก่ องค์กรตระหนักว่า วัตถุประสงค์หลักของการจัดการความรู้เป็นไปเพื่อการสร้างคุณค่าแก่ผู้ใช้บริการช่วยให้การจัดการ ความรู้ประสบความสำเร็จ องค์กรมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้การจัดการความรู้เกิดขึ้นทุกระดับภายใน องค์กร ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ

ตารางที่ 4.15 แสดงการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับ ความคิดเห็น ของกำลังพลในฝูงบิน 604 กองบิน 6 กองพลบินที่ 1 กองบัญชาการยุทธ ทางอากาศ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายใน คุณลักษณะขององค์กรด้านเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ (n=73)

| สภาพแวดล้อมภายใน คุณลักษณะขององค์กรด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร | น้อย ที่สุด | น้อย | ปาน กลาง | มาก | มากที่สุด | ค่าเฉลี่ย | ค่า เบี่ยงเบน มาตรฐาน | แปลผล |
|--|-------------|------|----------|-------|-----------|-----------|-----------------------|-------|
| การมีคลังข้อมูลที่อำนวยความสะดวกในการค้นหา และการใช้สารสนเทศและความรู้ของคนในองค์กร | | 6 | 20 | 32 | 15 | 3.77 | .87 | มาก |
| กรณีเทคโนโลยีที่ใช้สำหรับการจัดเก็บและค้นหา เอกสารเกี่ยวกับความรู้ | | | 20 | 41 | 12 | 3.89 | .66 | มาก |
| การมีเว็บทำความรู้ ที่ทำให้คนในองค์กรสามารถ เข้าถึงแหล่งความรู้ที่หลากหลาย | | | 9 | 37 | 27 | 4.25 | .66 | มาก |
| การมีอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตที่ช่วยให้คนใน องค์กรทุกระดับ สามารถติดต่อสื่อสารระหว่างกัน ได้สะดวกและรวดเร็ว | | 3 | 9 | 34 | 27 | 4.16 | .80 | มาก |
| รวม | 0 | 9 | 58 | 144 | 81 | 4.01 | .47 | มาก |
| | 0.00 | 4.50 | 14.50 | 36.00 | 20.25 | | | |

จากตารางที่ 4.15 เมื่อพิจารณาแล้วพบว่า กำลังพลภายในฝูงบิน 604 ส่วนใหญ่มีความ คิดเห็นว่า สภาพแวดล้อมภายใน คุณลักษณะขององค์กรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.01) โดยที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นอยู่ในระดับ มาก ร้อยละ 36.00 รองลงมาอยู่ในระดับมากที่สุด ร้อยละ 20.25

ตารางที่ 4.16 แสดงการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็น ของกำลังพลในฝูงบิน 604 กองบิน 6 กองพลบินที่ 1 กองบัญชาการยุทธทางอากาศ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายใน คุณลักษณะขององค์กรด้านการสร้างแรงจูงใจ/การให้รางวัลหรือการตอบแทน ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ (n=73)

| สภาพแวดล้อมภายใน คุณลักษณะขององค์กรด้านการสร้างแรงจูงใจ/การให้รางวัลหรือการตอบแทน | น้อยที่สุด | น้อย | ปานกลาง | มาก | มากที่สุด | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน | แปลผล |
|--|------------|------|---------|-------|-----------|-----------|---------------------|-----------|
| การสร้างคุณค่าทางจิตใจให้เป็นตัวกระตุ้นสำคัญต่อการจัดการความรู้ขององค์กร | | 9 | 17 | 16 | 21 | 2.88 | 1.17 | มากที่สุด |
| มีการสร้างแรงจูงใจในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้คนในองค์กรเข้าร่วมกิจกรรมและกระบวนการจัดการความรู้ | | 9 | 28 | 24 | 12 | 3.81 | 1.00 | มาก |
| การให้รางวัลในรูปแบบต่างๆเพื่อให้คนในองค์กรเข้าร่วมกิจกรรมและกระบวนการจัดการความรู้ | | | 3 | 47 | 23 | 3.53 | .91 | มาก |
| การให้รางวัลสำหรับบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมและกระบวนการจัดการความรู้ | 3 | 3 | 18 | 40 | 9 | 4.27 | .53 | มาก |
| รวม | 3 | 21 | 66 | 127 | 65 | 3.62 | .65 | มาก |
| | 3.00 | 7.00 | 16.50 | 31.75 | 16.25 | | | |

จากตารางที่ 4.16 เมื่อพิจารณาแล้วพบว่า กำลังพลภายในฝูงบิน 604 ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า สภาพแวดล้อมภายใน คุณลักษณะขององค์กรด้านการสร้างแรงจูงใจ/การให้รางวัลหรือการตอบแทน ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.62) โดยที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นอยู่ในระดับ มาก ร้อยละ 31.75 รองลงมาอยู่ในระดับปานกลาง ร้อยละ 16.50 และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า เรื่องที่ กำลังพลเห็นว่า มีผลมากที่สุด ได้แก่ การสร้างคุณค่าทางจิตใจให้เป็นตัวกระตุ้นสำคัญต่อการจัดการความรู้ขององค์กร ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ

2. วิธีการและเทคนิคในการจัดการความรู้ที่ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ

ตารางที่ 4.18 แสดงการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับ.

ความคิดเห็นของกำลังพลในฝูงบิน 604 กองบิน 6 กองพลบินที่ 1 กองบัญชาการยุทธทางอากาศ เกี่ยวกับวิธีการและเทคนิคในการจัดการความรู้ ด้านการกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ (n=73)

| วิธีการและเทคนิคในการจัดการความรู้ ด้านการกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ | น้อยที่สุด | น้อย | ปานกลาง | มาก | มากที่สุด | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน | แปลผล |
|---|------------|------|---------|-------|-----------|-----------|---------------------|-------|
| ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบโดยตรงของบุคลากร | 3 | 3 | 18 | 40 | 9 | 3.67 | .90 | มาก |
| ความรู้เกี่ยวกับทักษะ ความรู้อื่นๆที่เพิ่มศักยภาพในการทำงานของบุคลากร | 3 | | 9 | 41 | 20 | 4.03 | .88 | มาก |
| ความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของบุคลากร | | | 19 | 33 | 21 | 4.03 | .74 | มาก |
| ความรู้เกี่ยวกับการสร้างความคิดและแนวคิดใหม่ๆของบุคลากร | | | 9 | 41 | 23 | 4.19 | .64 | มาก |
| การกำหนดความรู้ที่จะทำการจัดการความรู้โดยผู้บังคับบัญชาของบุคลากร | | | 9 | 41 | 23 | 4.19 | .64 | มาก |
| การกำหนดความรู้ที่จะทำให้การจัดการความรู้โดยการมีส่วนร่วมการกำหนดของบุคลากร | 6 | 3 | 18 | 29 | 17 | 3.66 | 1.13 | มาก |
| รวม | 12 | 6 | 82 | 225 | 113 | 3.96 | .46 | มาก |
| | 4.00 | 3.00 | 13.67 | 37.50 | 18.83 | | | |

จากตารางที่ 4.18 เมื่อพิจารณาแล้วพบว่า กำลังพลภายในฝูงบิน 604 ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า วิธีการและเทคนิคในการจัดการความรู้ ด้านการกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.96) โดยที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นอยู่ในระดับ มาก ร้อยละ 37.50 รองลงมาอยู่ในระดับมากที่สุด ร้อยละ 18.83

ตารางที่ 4.19 แสดงการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็น ของกำลังพลในฝูงบิน 604 กองบิน 6 กองพลบินที่ 1 กองบัญชาการยุทธทางอากาศ เกี่ยวกับวิธีการและเทคนิคในการจัดการความรู้ ด้านวิธีการเรียนรู้ และเทคนิคในการเรียนรู้ ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ (n=73)

| วิธีการและเทคนิคในการจัดการความรู้ ด้านวิธีการเรียนรู้และเทคนิคในการเรียนรู้ | น้อยที่สุด | น้อย | ปานกลาง | มาก | มากที่สุด | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน | แปลผล |
|--|------------|------|---------|-------|-----------|-----------|---------------------|---------|
| การเรียนรู้แบบร่วมมือ | 17 | 9 | 18 | 20 | 9 | 2.93 | 1.36 | มาก |
| การเรียนรู้แบบการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน | | | 17 | 44 | 12 | 3.93 | .63 | มาก |
| การเรียนรู้แบบโครงการข้ามสาขาวิชา | | 6 | 12 | 35 | 20 | 3.95 | .88 | มาก |
| การเรียนรู้ความสำเร็จ และความคิดพลาดจากแต่ละกรณีตัวอย่างองค์กร | 1 | 4 | 27 | 26 | 15 | 3.68 | .91 | ปานกลาง |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง | 5 | 3 | 21 | 31 | 13 | 3.60 | 1.05 | มาก |
| การเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง | | 2 | 24 | 38 | 9 | 3.74 | .71 | มาก |
| การเรียนรู้แบบเครือข่ายภายในองค์กร | 3 | 6 | 37 | 19 | 8 | 3.32 | .93 | ปานกลาง |
| รวม | 26 | 30 | 156 | 213 | 86 | 3.59 | .53 | มาก |
| | 6.50 | 5.00 | 22.29 | 30.43 | 12.29 | | | |

จากตารางที่ 4.19 เมื่อพิจารณาแล้วพบว่า กำลังพลภายในฝูงบิน 604 ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า วิธีการและเทคนิคในการจัดการความรู้ ด้านวิธีการเรียนรู้และเทคนิคในการเรียนรู้ ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.59) โดยที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นอยู่ในระดับ มาก ร้อยละ 30.43 รองลงมาอยู่ในระดับปานกลาง ร้อยละ 22.29

ตารางที่ 4.20 แสดงการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็น ของกำลังพลในฝูงบิน 604 กองบิน 6 กองพลบินที่ 1 กองบัญชาการยุทธทางอากาศ เกี่ยวกับวิธีการและเทคนิคในการจัดการความรู้ ด้านวิธีสร้างความรู้ ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ (n=73)

| วิธีการและเทคนิคในการจัดการความรู้ ด้านสร้างความรู้ | น้อยที่สุด | น้อย | ปานกลาง | มาก | มากที่สุด | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน | แปลผล |
|---|------------|------|---------|-------|-----------|-----------|---------------------|-------|
| การศึกษาจากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง | 3 | 6 | 25 | 26 | 13 | 3.55 | 1.01 | มาก |
| การเรียนรู้ผ่านเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ | 7 | 6 | 22 | 36 | 2 | 3.27 | 1.00 | มาก |
| การเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญภายนอก และนำมาสร้างสรรค์ต่อ | 4 | 4 | 21 | 32 | 12 | 3.60 | 1.01 | มาก |
| การเรียนรู้จากหัวหน้างาน | 3 | | 7 | 49 | 14 | 4.01 | .68 | มาก |
| การเรียนรู้กับเพื่อนเป็นทีม | 4 | | 7 | 52 | 10 | 3.93 | .67 | มาก |
| การสนทนา ระดมสมอง และวิพากษ์วิจารณ์ระหว่างบุคลากรด้วยกันเอง | 3 | 10 | 12 | 34 | 14 | 3.63 | 1.07 | มาก |
| การประชุมเพื่อแบ่งปันองค์ความรู้ | | 3 | 9 | 46 | 15 | 4.00 | .71 | มาก |
| การศึกษาจากเอกสาร เช่น คู่มือการปฏิบัติงาน สื่อต่างๆ | | 2 | 6 | 45 | 20 | 4.14 | .67 | มาก |
| การเรียนรู้จากบุคคลอื่นที่มีความรู้ | | | 13 | 50 | 10 | 3.96 | .56 | มาก |
| การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง | 1 | | 11 | 47 | 14 | 4.00 | .69 | มาก |
| รวม | 25 | 31 | 133 | 417 | 124 | 3.80 | .45 | มาก |
| | 3.57 | 5.17 | 13.30 | 41.70 | 12.40 | | | |

จากตารางที่ 4.20 เมื่อพิจารณาแล้วพบว่า กำลังพลภายในฝูงบิน 604 ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า วิธีการและเทคนิคในการจัดการความรู้ ด้านวิธีสร้างความรู้ ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.80) โดยที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นอยู่ในระดับ มาก ร้อยละ 41.70 รองลงมาอยู่ในระดับปานกลาง ร้อยละ 13.30

ตอนที่ 3 ประสิทธิภาพการจัดการความรู้

ตารางที่ 4.22 แสดงการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็น ของกำลังพลในฝูงบิน 604 กองบิน 6 กองพลบินที่ 1 กองบัญชาการยุทธทางอากาศ ประสิทธิภาพการจัดการความรู้ที่เป็นเป้าหมายของฝูงบิน 604 ด้านความสามารถในการจัดการความรู้ (n=73)

| ประสิทธิผลการจัดการความรู้ ด้านความสามารถในการจัดการความรู้ | สำเร็จ | ไม่สำเร็จ | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน | แปลผล |
|--|--------|-----------|-----------|---------------------|--------|
| การจัดการความรู้ด้วยของฝูงบิน 604 ด้วยการพัฒนาระบบการฝึกและศึกษาของการปฏิบัติทางอากาศ | 66 | 7 | 1.10 | .30 | สำเร็จ |
| การจัดการความรู้ด้วยของฝูงบิน 604 ด้วยการปรับปรุงหลักสูตรการปฏิบัติทางอากาศ | 66 | 7 | 1.10 | .30 | สำเร็จ |
| การจัดการความรู้ด้วยของฝูงบิน 604 ด้วยการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ สนับสนุนการฝึกและศึกษา | 68 | 5 | 1.07 | .25 | สำเร็จ |
| การจัดการความรู้ด้วยของฝูงบิน 604 ด้วยการศึกษาค้นคว้าวิชาการด้านการปฏิบัติทางอากาศ | 69 | 4 | 1.05 | .23 | สำเร็จ |
| การจัดการความรู้ด้วยของฝูงบิน 604 ด้วยการวางแผนก่อนการปฏิบัติการทางอากาศ | 67 | 6 | 1.08 | .28 | สำเร็จ |
| การจัดการความรู้ด้วยของฝูงบิน 604 ด้วยการเรียนรู้ในการปฏิบัติการทางอากาศ | 67 | 6 | 1.08 | .28 | สำเร็จ |
| รวม | 403 | 35 | 1.07 | .12 | สำเร็จ |
| | 67.17 | 5.83 | | | |

จากตารางที่ 4.22 เมื่อพิจารณาแล้วพบว่า กำลังพลภายในฝูงบิน 604 ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ประสิทธิภาพการจัดการความรู้ที่เป็นเป้าหมายของฝูงบิน 604 ด้านความสามารถในการจัดการความรู้ โดยรวมสำเร็จ (ค่าเฉลี่ย 1.07) โดยที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าสำเร็จ ร้อยละ 67.17 รองลงมาเห็นว่าไม่สำเร็จ ร้อยละ 5.83

ตารางที่ 4.23 แสดงการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็น ของกำลังพลในฝูงบิน 604 กองบิน 6 กองพลบินที่ 1 กองบัญชาการยุทธทางอากาศ ประสิทธิภาพการจัดการความรู้ที่เป็นเป้าหมายของฝูงบิน 604 ด้านการควบคุมคุณภาพองค์กร (n=73)

| ประสิทธิภาพการจัดการความรู้ ด้านการควบคุมคุณภาพองค์กร | สำเร็จ | ไม่สำเร็จ | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน | แปลผล |
|--|--------|-----------|-----------|---------------------|--------|
| การจัดการความรู้ด้วยของฝูงบิน 604 ด้วยการตรวจสอบและประเมินผลจากการปฏิบัติการทางอากาศ | 64 | 9 | 1.12 | .33 | สำเร็จ |
| การจัดการความรู้ด้วยของฝูงบิน 604 ด้วยการสรุปบทเรียนเพื่อบันทึกเป็นความรู้ใหม่ | 68 | 5 | 1.07 | .25 | สำเร็จ |
| รวม | 132 | 14 | 1.09 | .21 | สำเร็จ |
| | 66.00 | 7.00 | | | |

จากตารางที่ 4.23 เมื่อพิจารณาแล้วพบว่า กำลังพลภายในฝูงบิน 604 ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ประสิทธิภาพการจัดการความรู้ที่เป็นเป้าหมายของฝูงบิน 604 ด้านการควบคุมคุณภาพองค์กร โดยรวมสำเร็จ (ค่าเฉลี่ย 1.09) โดยที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าสำเร็จ ร้อยละ 66.00 รองลงมาเห็นว่าไม่สำเร็จ ร้อยละ 7.00

ตารางที่ 4.24 แสดงการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็น ของกำลังพลในฝูงบิน 604 กองบิน 6 กองพลบินที่ 1 กองบัญชาการยุทธทางอากาศ ประสิทธิภาพการจัดการความรู้ที่เป็นเป้าหมายของฝูงบิน 604 ด้านการเสริมสร้างเครือข่ายพันธมิตรด้านการจัดการความรู้ (n=73)

| ประสิทธิภาพการจัดการความรู้ ด้านการเสริมสร้างเครือข่ายพันธมิตรด้านการจัดการความรู้ | สำเร็จ | ไม่สำเร็จ | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน | แปลผล |
|---|--------|-----------|-----------|---------------------|--------|
| การจัดการความรู้ด้วยของฝูงบิน 604 ด้วยการประชาสัมพันธ์ในวัตถุประสงค์ของการเสริมสร้างเครือข่าย | 65 | 8 | 1.11 | .31 | สำเร็จ |
| การจัดการความรู้ด้วยของฝูงบิน 604 ด้วยการเสริมสร้างและสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน | 69 | 4 | 1.05 | .23 | สำเร็จ |
| การจัดการความรู้ด้วยของฝูงบิน 604 ด้วยการบันทึกและการจัดเก็บเพื่อนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ | 65 | 8 | 1.11 | .31 | สำเร็จ |
| รวม | 199 | 20 | 1.09 | .16 | สำเร็จ |
| | 66.33 | 6.67 | | | |

จากตารางที่ 4.24 เมื่อพิจารณาแล้วพบว่า กำลังพลภายในฝูงบิน 604 ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ประสิทธิภาพการจัดการความรู้ที่เป็นเป้าหมายของฝูงบิน 604 ด้านการเสริมสร้างเครือข่ายพันธมิตรด้านการจัดการความรู้ โดยรวมสำเร็จ (ค่าเฉลี่ย 1.09) โดยที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าสำเร็จ ร้อยละ 66.33 รองลงมาเห็นว่าไม่สำเร็จ ร้อยละ 6.67

Frequencies

Frequency Table

ระดับชั้นยศ

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | สัญญาบัตร | 27 | 37.0 | 37.0 | 37.0 |
| | ต่ำกว่าสัญญาบัตร | 46 | 63.0 | 63.0 | 100.0 |
| | Total | 73 | 100.0 | 100.0 | |

อายุ

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | ไม่เกิน 30 ปี | 18 | 24.7 | 24.7 | 24.7 |
| | 31-40 ปี | 35 | 47.9 | 47.9 | 72.6 |
| | 41-50 ปี | 14 | 19.2 | 19.2 | 91.8 |
| | 50 ปีขึ้นไป | 6 | 8.2 | 8.2 | 100.0 |
| | Total | 73 | 100.0 | 100.0 | |

อัตราเงินเดือน

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | ไม่เกิน 10,000 บาท | 7 | 9.6 | 9.6 | 9.6 |
| | 10,000 - 20,000 บาท | 32 | 43.8 | 43.8 | 53.4 |
| | มากกว่า 20,000 บาท | 34 | 46.6 | 46.6 | 100.0 |
| | Total | 73 | 100.0 | 100.0 | |

ระดับการศึกษา

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | ต่ำกว่าปริญญาตรี | 15 | 20.5 | 20.5 | 20.5 |
| | ปริญญาตรี | 53 | 72.6 | 72.6 | 93.2 |
| | สูงกว่าปริญญาตรี | 5 | 6.8 | 6.8 | 100.0 |
| | Total | 73 | 100.0 | 100.0 | |

สายงานที่ดำรงตำแหน่ง

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | ฝ่ายยุทธการ | 20 | 27.4 | 27.4 | 27.4 |
| | ฝ่ายธุรการ | 6 | 8.2 | 8.2 | 35.6 |
| | ฝ่ายการช่าง | 34 | 46.6 | 46.6 | 82.2 |
| | ฝ่ายสื่อสาร | 13 | 17.8 | 17.8 | 100.0 |
| | Total | 73 | 100.0 | 100.0 | |

ระยะเวลาการปฏิบัติงาน

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1-5 ปี | 6 | 8.2 | 8.2 | 8.2 |
| 6-10 ปี | 42 | 57.5 | 57.5 | 65.8 |
| 10 ปีขึ้นไป | 25 | 34.2 | 34.2 | 100.0 |
| Total | 73 | 100.0 | 100.0 | |

ท่านเคยมีความรู้หรือได้รับทราบเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กรหรือไม่

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid ทราบหรือมีความรู้ | 11 | 15.1 | 15.1 | 15.1 |
| ไม่ทราบหรือไม่มีความรู้ | 62 | 84.9 | 84.9 | 100.0 |
| Total | 73 | 100.0 | 100.0 | |

ท่านเคยมีส่วนร่วมในการถ่ายทอดความรู้ เช่น เป็นผู้บรรยายความรู้ในหลักสูตรต่างๆภายในฝูงบิน 604

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid เคย | 24 | 32.9 | 32.9 | 32.9 |
| ไม่เคย | 49 | 67.1 | 67.1 | 100.0 |
| Total | 73 | 100.0 | 100.0 | |

Descriptives

Descriptive Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation |
|--|----|--------|----------------|
| นโยบายของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่ต้องการให้เกิดการจัดการความรู้ภายในองค์กร ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | 73 | 3.53 | .97 |
| การกำหนดเกณฑ์การประเมินผลสัมฤทธิ์การทำงานขององค์กรในด้านการจัดการความรู้ เป็นเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงาน | 73 | 3.36 | 1.18 |
| ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | | | |
| การเสริมพลังอำนาจให้กับคนภายในองค์กร ด้วยการจัดการความรู้ | 73 | 3.55 | .80 |
| ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | | | |
| การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และเสริมสร้างทักษะตลอดชีวิต | 73 | 3.22 | .96 |
| ด้วยการจัดการความรู้ ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | | | |
| การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ที่เกิดจากการปฏิบัติจริง | 73 | 3.56 | .99 |
| การมีเป้าหมายของการบริหารองค์กร ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ | 73 | 3.21 | 1.07 |
| ด้วยการจัดการความรู้ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | | | |
| ความต้องการความรู้เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานเพื่อมุ่งเน้นคุณภาพและค | 73 | 3.33 | 1.12 |
| เป็นเลิศของผลงาน ด้วยการจัดการความรู้ | | | |
| ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | | | |
| ความต้องการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของคนที่มีความรู้ภายในองค์กร | 73 | 3.86 | .69 |
| ด้วยการจัดการความรู้ ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | | | |
| ความต้องการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของคนในองค์กรให้สอดคล้อง | 73 | 3.85 | .83 |
| และสนับสนุนทิศทางงานหลักขององค์กรด้วยการจัดการความรู้ | | | |
| ให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | | | |
| ความต้องการพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของคนในองค์กรให้เร็วกว่าองค์กรอื่น | 73 | 3.73 | 1.04 |
| การจัดการความรู้ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | | | |
| ความต้องการพัฒนาการเรียนรู้ของคนในองค์กรด้านสมรรถนะให้เร็วกว่าองค์กร | 73 | 3.93 | .73 |
| ด้วยการจัดการความรู้ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | | | |
| ความต้องการเก็บรวบรวมความรู้ที่อยู่ในตัวผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ | 73 | 4.10 | .73 |
| ออกมาเป็นความรู้ขององค์กรด้วยการจัดการความรู้ช่วยให้การจัดการความรู้ | | | |
| ประสบความสำเร็จ | | | |
| ความต้องการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ | 73 | 3.99 | .57 |
| บริหารจัดการองค์กรด้วยการจัดการความรู้ช่วยในการจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | | | |
| ความต้องการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ | 73 | 3.93 | .86 |
| การผลิตนวัตกรรมสินค้าและบริการด้วยการจัดการความรู้ช่วยในการจัดการ | | | |
| ความรู้ประสบความสำเร็จ | | | |
| ความต้องการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปรับปรุงคุณภาพของ | 73 | 3.92 | .81 |
| กระบวนการทำงานด้วยการจัดการความรู้ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | | | |
| ความต้องการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ | 73 | 3.23 | .96 |
| จัดเก็บข้อมูลและความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรด้วยการจัดการความรู้ | | | |
| ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | | | |
| ความต้องการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อความสะดวกรวด | 73 | 3.29 | 1.03 |
| การติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรด้วยการจัดการความรู้ช่วยใ | | | |
| จัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | | | |
| สภาพแวดล้อมภายนอก | 73 | 3.6221 | .4132 |
| การจัดการความรู้ด้วยของฝูงบิน 604 | 73 | 1.11 | .31 |
| ด้วยการบันทึกและการจัดเก็บเพื่อนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ | | | |
| Valid N (listwise) | 73 | | |

Descriptives

Descriptive Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation |
|---|----|--------|----------------|
| บุคลากรมีทักษะพื้นฐานด้านการแสวงหาความรู้ ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | 73 | 3.64 | .93 |
| บุคลากรมีทักษะพื้นฐานด้านการสื่อสารระหว่างบุคคล ด้วยการจัดการความรู้ ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | 73 | 4.18 | .86 |
| บุคลากรมีความรู้ความสามารถตรงกับภารกิจหลักของงานที่ทำ ด้วยการจัดการความรู้ ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | 73 | 3.15 | 1.02 |
| บุคลากรมีความสามารถทำงานเป็นทีมภายใต้ความคิดที่แตกต่าง ด้วยการจัดการความรู้ ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | 73 | 3.88 | 1.00 |
| บุคลากรมีเป้าหมายหลักขององค์กร ด้วยการจัดการความรู้ ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | 73 | 4.05 | .98 |
| บุคลากรพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานด้วยการจัดการความรู้ ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | 73 | 2.89 | 1.16 |
| บุคลากรมีการคิดที่เป็นระบบ สามารถเข้าใจปรากฏการณ์และการมองเห็นความสัมพันธ์ของระบบย่อยๆทั้งภายใน ภายนอกองค์กร ด้วยการจัดการความรู้ ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | 73 | 4.04 | .79 |
| บุคลากรรับรู้และเข้าใจองค์กร งาน และคนในองค์กรได้อย่างถูกต้อง รวมทั้งสามารถปรับเปลี่ยนความคิดของตนเองให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่ ขึ้นภายในองค์กรได้ ด้วยการจัดการความรู้ ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | 73 | 4.08 | .94 |
| บุคลากรมีจิตใจที่มุ่งมั่นและทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กร ด้วยการจัดการความรู้ ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | 73 | 3.84 | .85 |
| บุคลากรมีความมุ่งมั่นต่อการปรับปรุง พัฒนาการทำงานและบริการอย่างต่อเนื่อง ด้วยการจัดการความรู้ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | 73 | 3.86 | .67 |
| บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อการแบ่งปันความรู้ให้กับเพื่อนร่วมงาน ด้วยการจัดการความรู้ ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | 73 | 4.25 | .66 |
| บุคลากรเกิดความไว้วางใจ ในการทำงานร่วมกันเกิดขึ้นได้ด้วยการจัดการความรู้ช่วยให้การจัดการความรู้ประ ความสำเร็จ | 73 | 4.15 | .79 |
| บุคลากรมีการเรียนรู้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน การเรียนรู้ของตนเองอย่างต่อเนื่อง ด้วยการจัดการความรู้ ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | 73 | 2.90 | 1.24 |
| บุคลากรที่ใช้ความรู้ | 73 | 3.7629 | .3715 |
| Valid N (listwise) | 73 | | |

Descriptives

Descriptive Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation |
|--|----|--------|----------------|
| ทีมการจัดการความรู้ได้รับการยอมรับจากบุคลากรทุกฝ่ายภาคีกร ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | 73 | 3.89 | .95 |
| ทีมการจัดการความรู้ประกอบด้วยบุคลากรจากหลายส่วนงาน ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | 73 | 3.53 | .93 |
| ทีมการจัดการความรู้สามารถกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจหลักขององค์กร ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | 73 | 4.21 | .60 |
| ทีมการจัดการความรู้สามารถสื่อสารเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้อย่างชัดเจน | 73 | 3.67 | .91 |
| ทีมการจัดการความรู้มีความรู้เกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ที่ถูกต้องและชัดเจน ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | 73 | 3.96 | .93 |
| ทีมการจัดการความรู้สามารถออกแบบกระบวนการจัดการความรู้ที่ถูกต้องและชัดเจน | 73 | 3.99 | .74 |
| ทีมการจัดการความรู้สามารถออกแบบกระบวนการจัดการความรู้เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งในการทำงานประจำของบุคลากรได้ ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | 73 | 4.12 | .62 |
| ทีมการจัดการความรู้มีความสามารถในการเรียนรู้ประสบการณ์ต่างๆกับบุคลากรเพื่อการแบ่งปันหรือแลกเปลี่ยนความรู้ ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | 73 | 4.10 | .69 |
| ทีมการจัดการความรู้สามารถรับรู้ถึงความต้องการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้ขององค์กรที่ละเล็กทีละน้อยได้ ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | 73 | 3.60 | 1.11 |
| ทีมการจัดการความรู้สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในลักษณะเชิงได้มากกว่าการตั้งรับ | 73 | 2.92 | 1.29 |
| ทีมการจัดการความรู้ | 73 | 3.7986 | .3907 |
| Valid N (listwise) | 73 | | |

Descriptives

Descriptive Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation |
|--|----|--------|----------------|
| ผู้นำมีวิสัยทัศน์ด้านการจัดการความรู้ที่กว้างไกล ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | 73 | 3.97 | .60 |
| ผู้นำมีพื้นฐานความเชื่อเรื่องมนุษย์ทุกคนมีคุณค่าและมีความสามารถที่แตกต่างกันช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | 73 | 3.84 | .96 |
| ผู้นำมีความสามารถในการบริหารองค์กรท่ามกลางกระแสของการเปลี่ยนแปลง ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | 73 | 3.60 | 1.04 |
| ผู้นำมีความรู้ ความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการคน งาน และความรู้ ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | 73 | 3.44 | 1.19 |
| ผู้นำมีความรู้ความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้เป็นอย่างดี ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | 73 | 3.64 | .81 |
| ผู้นำเห็นความสำคัญและสนับสนุนการจัดการความรู้ขององค์กร ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | 73 | 3.29 | .98 |
| ผู้นำมีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการสร้างวัฒนธรรม ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | 73 | 3.60 | 1.04 |
| ผู้นำมีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการแบ่งปันความรู้ | 73 | 3.18 | 1.07 |
| ผู้นำมีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการใช้ความรู้ในการบริหารงาน ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | 73 | 3.48 | 1.12 |
| ผู้นำ | 73 | 3.5601 | .5381 |
| Valid N (listwise) | 73 | | |

Descriptives

Descriptive Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation |
|--|----|--------|----------------|
| องค์กรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | 73 | 3.96 | .73 |
| องค์กรมีแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจน ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | 73 | 3.92 | .76 |
| การเพิ่มขีดความสามารถหลักของคนในองค์กรด้วยการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับภารกิจ หน้าที่หลักขององค์กร ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | 73 | 3.71 | 1.10 |
| เป้าหมาย แผนการจัดการความรู้สอดคล้องกับเป้าหมายวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนกลยุทธ์ขององค์กร ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | 73 | 4.01 | .75 |
| องค์กรมีเป้าหมายการจัดการความรู้ที่ชัดเจนและสามารถเข้าใจได้ร่วมกัน ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | 73 | 4.12 | .73 |
| เป้าหมายการจัดการความรู้ตอบสนองต่อปัญหาและความต้องการขององค์กร ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | 73 | 3.97 | .53 |
| องค์กรกำหนดให้การจัดการความรู้เริ่มต้นที่ภาระงานของผู้ปฏิบัติ ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | 73 | 3.96 | .84 |
| วิสัยทัศน์เป้าหมายพันธกิจกลยุทธ์ | 73 | 3.9511 | .4727 |
| Valid N (listwise) | 73 | | |

Descriptives

Descriptive Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation |
|---|----|--------|----------------|
| องค์กรมีพื้นฐานความเชื่อร่วมกันว่าความสำเร็จขององค์กรอยู่ที่บุคคลทุกระดับ ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | 73 | 3.84 | .80 |
| องค์กรให้คุณค่าและความสำเร็จของการเรียนรู้ ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | 73 | 3.36 | .90 |
| องค์กรให้คุณค่าและความสำคัญของการเรียนรู้ ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | 73 | 3.33 | 1.03 |
| องค์กรให้คุณค่าและรางวัลสำหรับบุคลากรที่ใฝ่เรียนรู้ ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | 73 | 3.64 | .99 |
| องค์กรถือว่าการเรียนรู้เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกคน ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | 73 | 4.05 | .93 |
| องค์กรตระหนักว่าความสำเร็จขององค์กรเกิดจากบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | 73 | 3.16 | 1.03 |
| องค์กรตระหนักว่าวัตถุประสงค์หลักของการจัดการความรู้เป็นไปเพื่อการสร้างคุณค่าให้ผู้ให้บริการช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | 73 | 3.97 | 1.01 |
| องค์กรมีความมุ่งมั่นที่จะให้การจัดการความรู้เกิดขึ้นทุกระดับภายในองค์กร ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | 73 | 4.22 | .85 |
| องค์กรส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้โดยให้อิสระในการคิดและการทำงานรวมทั้งกระตุ้นให้บุคลากรสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | 73 | 2.92 | 1.15 |
| องค์กรส่งเสริมและสนับสนุนการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ระหว่างบุคลากร ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | 73 | 4.14 | .71 |
| องค์กรมีกิจกรรมพื้นฐานของการทำงานที่ใช้ความรู้ตลอดเวลา ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | 73 | 4.25 | .83 |
| คุณค่าความเชื่อวัฒนธรรมองค์กร | 73 | 3.7161 | .3501 |
| Valid N (listwise) | 73 | | |

Descriptives

Descriptive Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation |
|--|----|--------|----------------|
| การมีคลังข้อมูลที่อำนวยความสะดวกในการค้นหาและก | 73 | 3.77 | .87 |
| ซ้สารสนเทศและความรู้ของคนในองค์กร | | | |
| กรมีเทคโนโลยีที่ใช้สำหรับการจัดเก็บและค้นหาเอกสาร | 73 | 3.89 | .66 |
| ยวกับความรู้ ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | | | |
| การมีเว็บทำความรู้ | 73 | 4.25 | .66 |
| ที่ทำให้คนในองค์กรสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ที่หลากหลาย | | | |
| าย ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | | | |
| การมีอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตที่ช่วยให้คนในองค์กรท | 73 | 4.16 | .80 |
| ดับ สามารถติดต่อสื่อสารระหว่างกันได้สะดวกและรวดเร็ว | | | |
| ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | | | |
| เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร | 73 | 4.0171 | .4775 |
| Valid N (listwise) | 73 | | |

Descriptives

Descriptive Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation |
|---|----|--------|----------------|
| การสร้างคุณค่าทางจิตใจให้เป็นตัวกระตุ้นสำคัญต่อการ | 73 | 2.88 | 1.17 |
| จัดการความรู้ขององค์กร | | | |
| ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | | | |
| มีการสร้างแรงจูงใจในรูปแบบต่างๆ | 73 | 3.81 | 1.00 |
| เพื่อทำให้คนในองค์กรเข้าร่วมกิจกรรมและกระบวนการ | | | |
| การจัดการความรู้ ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | | | |
| การให้รางวัลในรูปแบบต่างๆเพื่อทำให้คนในองค์กรเข้า | 73 | 3.53 | .91 |
| มกิจกรรมและกระบวนการจัดการความรู้ | | | |
| ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | | | |
| การให้รางวัลสำหรับบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมและกระ | 73 | 4.27 | .53 |
| บวนการจัดการความรู้ | | | |
| ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | | | |
| การสร้างแรงจูงใจการให้รางวัลหรือการตอบแทน | 73 | 3.6233 | .6537 |
| Valid N (listwise) | 73 | | |

Descriptives

Descriptive Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation |
|---|----|--------|----------------|
| ความรู้ที่เกี่ยวกับองค์กับการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายโดยตรงของบุคลากร ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | 73 | 3.67 | .90 |
| ความรู้เกี่ยวกับทักษะความรู้อื่น ๆ ที่เพิ่มศักยภาพในการทำงานของบุคลากร ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | 73 | 4.03 | .88 |
| ความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของบุคลากร ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | 73 | 4.03 | .74 |
| ความรู้เกี่ยวกับการสร้างความคิดและแนวคิดใหม่ๆของบุคลากร ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | 73 | 4.19 | .64 |
| การกำหนดความรู้ที่จะทำการจัดการความรู้โดยผู้บังคับบัญชาของบุคลากร ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | 73 | 4.19 | .64 |
| การกำหนดความรู้ที่จะทำการจัดการความรู้โดยการมีส่วนร่วมการกำหนดของบุคลากร ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | 73 | 3.66 | 1.13 |
| การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ | 73 | 3.9612 | .4644 |
| Valid N (listwise) | 73 | | |

Descriptives

Descriptive Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation |
|--|----|--------|----------------|
| การเรียนรู้แบบร่วมมือ ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | 73 | 2.93 | 1.36 |
| การเรียนรู้แบบการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | 73 | 3.93 | .63 |
| การเรียนรู้แบบโครงการข้ามสาขาวิชา ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | 73 | 3.95 | .88 |
| การเรียนรู้ความสำเร็จและความผิดพลาดจากแต่ละกรณีตัวอย่างองค์กร ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | 73 | 3.68 | .91 |
| การเรียนรู้ด้วยตนเอง ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | 73 | 3.60 | 1.05 |
| การเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | 73 | 3.74 | .71 |
| การเลียนแบบเครือข่ายภายในองค์กร ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | 73 | 3.32 | .93 |
| วิธีการเรียนรู้และเทคนิคในการเรียนรู้ | 73 | 3.5930 | .5317 |
| Valid N (listwise) | 73 | | |

Descriptives

Descriptive Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation |
|---|----|--------|----------------|
| การศึกษาจากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | 73 | 3.55 | 1.01 |
| การเรียนรู้ผ่านเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | 73 | 3.27 | 1.00 |
| การเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญภายนอก และนำมาสร้างสรรค์ต่อ ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | 73 | 3.60 | 1.01 |
| การเรียนรู้จากหัวหน้างาน ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | 73 | 4.01 | .68 |
| การเรียนรู้กับเพื่อนเป็นทีม ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | 73 | 3.93 | .67 |
| การสนทนา ระดมสมอง และวิพากษ์วิจารณ์ ระหว่างบุคลากรด้วยกันเอง ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | 73 | 3.63 | 1.07 |
| การประชุมเพื่อแบ่งปันองค์ความรู้ ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | 73 | 4.00 | .71 |
| การศึกษาจากเอกสาร เช่น คู่มือการปฏิบัติงาน สื่อต่าง ๆ ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | 73 | 4.14 | .67 |
| การเรียนรู้จากบุคคลอื่นที่มีความรู้ ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | 73 | 3.96 | .56 |
| การศึกษาด้วยตนเอง ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ | 73 | 4.00 | .69 |
| วิธีสร้างความรู้ | 73 | 3.8096 | .4522 |
| Valid N (listwise) | 73 | | |

Descriptives

Descriptive Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation |
|--|----|--------|----------------|
| การจัดการความรู้ด้วยของฝูงบิน 604 ด้วยการพัฒนาระบบการฝึกและศึกษาของการปฏิบัติ ทางอากาศ | 73 | 1.10 | .30 |
| การจัดการความรู้ด้วยของฝูงบิน 604 ด้วยการปรับปรุงหลักสูตรการปฏิบัติทางอากาศ | 73 | 1.10 | .30 |
| การจัดการความรู้ด้วยของฝูงบิน 604 ด้วยการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ สนับสนุนการฝึกและศึกษา | 73 | 1.07 | .25 |
| การจัดการความรู้ด้วยของฝูงบิน 604 ด้วยการศึกษาภาควิชาการด้านการปฏิบัติทางอากาศ | 73 | 1.05 | .23 |
| การจัดการความรู้ด้วยของฝูงบิน 604 ด้วยการวางแผนก่อนการปฏิบัติการทางอากาศ | 73 | 1.08 | .28 |
| การจัดการความรู้ด้วยของฝูงบิน 604 ด้วยการเรียนรู้ในการปฏิบัติการทางอากาศ | 73 | 1.08 | .28 |
| ความสามารถในการจัดการความรู้ | 73 | 1.0799 | .1214 |
| Valid N (listwise) | 73 | | |

Descriptives

Descriptive Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation |
|---|----|--------|----------------|
| การจัดการความรู้ด้วยของฝูงบิน 604 ด้วยการตรวจสอบและประเมินผลจากการปฏิบัติการทางภาค | 73 | 1.12 | .33 |
| การจัดการความรู้ด้วยของฝูงบิน 604 ด้วยการสรุปบทเรียนเพื่อบันทึกเป็นความรู้ใหม่ | 73 | 1.07 | .25 |
| การควบคุมคุณภาพองค์กร | 73 | 1.0959 | .2150 |
| Valid N (listwise) | 73 | | |

Descriptives

Descriptive Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation |
|--|----|--------|----------------|
| การจัดการความรู้ด้วยของฝูงบิน 604 ด้วยการประชาสัมพันธ์ในวัตถุประสงค์ของการเสริมสร้างเครือข่าย | 73 | 1.11 | .31 |
| การจัดการความรู้ด้วยของฝูงบิน 604 ด้วยการเสริมสร้างและสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่าง | 73 | 1.05 | .23 |
| การจัดการความรู้ด้วยของฝูงบิน 604 ด้วยการบันทึกและการจัดเก็บเพื่อนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ | 73 | 1.11 | .31 |
| การเสริมสร้างเครือข่ายพันธมิตรด้านการจัดการความรู้ | 73 | 1.0913 | .1691 |
| Valid N (listwise) | 73 | | |

T-Test

Group Statistics

| ระดับชั้นยศ | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|--|----|--------|----------------|-----------------|
| ความสามารถในการจัดการความรู้ สัญญาบัตร | 27 | 1.0309 | 6.597E-02 | 1.270E-02 |
| ต่ำกว่าสัญญาบัตร | 46 | 1.1087 | .1371 | 2.021E-02 |
| การควบคุมคุณภาพองค์กร สัญญาบัตร | 27 | 1.0556 | .1601 | 3.082E-02 |
| ต่ำกว่าสัญญาบัตร | 46 | 1.1196 | .2400 | 3.539E-02 |
| การเสริมสร้างเครือข่ายพันธมิตรด้านการจัดการความรู้ สัญญาบัตร | 27 | 1.0741 | .1688 | 3.248E-02 |
| ต่ำกว่าสัญญาบัตร | 46 | 1.1014 | .1703 | 2.510E-02 |
| ประสิทธิผลการจัดการความรู้ สัญญาบัตร | 27 | 1.0535 | 8.645E-02 | 1.664E-02 |
| ต่ำกว่าสัญญาบัตร | 46 | 1.1099 | .1248 | 1.840E-02 |

Independent Samples Test

| | Levene's Test for Equality of Variances | | t-test for Equality of Means | | | | | |
|--|---|------|------------------------------|--------|-----------------|-----------------|---|-----------|
| | F | Sig. | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | | | Lower | Upper |
| ความสามารถในการจัดการความรู้ | 22.408 | .000 | -2.763 | 71 | .007 | -7.783E-02 | -.1340 | -2.17E-02 |
| | | | -3.261 | 68.944 | .002 | -7.783E-02 | -.1254 | -3.02E-02 |
| การควบคุมคุณภาพองค์กร | 6.815 | .011 | -1.232 | 71 | .222 | -6.401E-02 | -.1676 | 3.956E-02 |
| | | | -1.364 | 69.728 | .177 | -6.401E-02 | -.1576 | 2.959E-02 |
| การเสริมสร้างเครือข่ายพันธมิตรด้านการจัดการความรู้ | 1.101 | .298 | -.665 | 71 | .508 | -2.738E-02 | -.1094 | 5.467E-02 |
| | | | -.667 | 54.994 | .508 | -2.738E-02 | -.1096 | 5.490E-02 |
| ประสิทธิผลการจัดการความรู้ | 4.934 | .030 | -2.072 | 71 | .042 | -5.641E-02 | -.1107 | -2.13E-03 |
| | | | -2.274 | 68.918 | .026 | -5.641E-02 | -.1059 | -6.92E-03 |

Oneway

Descriptives

| | N | Mean | Std. Deviation | 95% Confidence Interval for Mean | | Minimum | Maximum | |
|--|---------------|------|----------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|------|
| | | | | Lower Bound | Upper Bound | | | |
| ความสามารถในการจัดการความรู้ | ไม่เกิน 30 ปี | 18 | 1.0278 | 6.391E-02 | .9960 | 1.0596 | 1.00 | 1.17 |
| | 31-40 ปี | 35 | 1.0857 | .1170 | 1.0455 | 1.1259 | 1.00 | 1.33 |
| | 41-50 ปี | 14 | 1.0714 | .1260 | .9987 | 1.1442 | 1.00 | 1.33 |
| | 50 ปีขึ้นไป | 6 | 1.2222 | .1721 | 1.0416 | 1.4029 | 1.00 | 1.50 |
| | Total | 73 | 1.0799 | .1214 | 1.0516 | 1.1082 | 1.00 | 1.50 |
| การควบคุมคุณภาพองค์กร | ไม่เกิน 30 ปี | 18 | 1.0278 | .1179 | .9692 | 1.0864 | 1.00 | 1.50 |
| | 31-40 ปี | 35 | 1.1143 | .2130 | 1.0411 | 1.1875 | 1.00 | 1.50 |
| | 41-50 ปี | 14 | 1.0714 | .1816 | .9666 | 1.1763 | 1.00 | 1.50 |
| | 50 ปีขึ้นไป | 6 | 1.2500 | .4183 | .8110 | 1.6890 | 1.00 | 2.00 |
| | Total | 73 | 1.0959 | .2150 | 1.0457 | 1.1461 | 1.00 | 2.00 |
| การเสริมสร้างเครือข่ายพันธมิตรด้านการจัดการความรู้ | ไม่เกิน 30 ปี | 18 | 1.0370 | .1078 | .9834 | 1.0906 | 1.00 | 1.33 |
| | 31-40 ปี | 35 | 1.1143 | .1797 | 1.0525 | 1.1760 | 1.00 | 1.67 |
| | 41-50 ปี | 14 | 1.0952 | .2037 | .9776 | 1.2129 | 1.00 | 1.67 |
| | 50 ปีขึ้นไป | 6 | 1.1111 | .1721 | .9305 | 1.2918 | 1.00 | 1.33 |
| | Total | 73 | 1.0913 | .1691 | 1.0519 | 1.1308 | 1.00 | 1.67 |
| ประสิทธิผลการจัดการความรู้ | ไม่เกิน 30 ปี | 18 | 1.0309 | 5.121E-02 | 1.0054 | 1.0563 | 1.00 | 1.17 |
| | 31-40 ปี | 35 | 1.1048 | .1218 | 1.0629 | 1.1466 | 1.00 | 1.39 |
| | 41-50 ปี | 14 | 1.0794 | .1147 | 1.0131 | 1.1456 | 1.00 | 1.39 |
| | 50 ปีขึ้นไป | 6 | 1.1944 | .1349 | 1.0528 | 1.3361 | 1.06 | 1.44 |
| | Total | 73 | 1.0890 | .1148 | 1.0623 | 1.1158 | 1.00 | 1.44 |

ANOVA

| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|--|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| ความสามารถในการจัดการความรู้ | Between Groups | .173 | 3 | 5.754E-02 | 4.466 | .006 |
| | Within Groups | .889 | 69 | 1.288E-02 | | |
| | Total | 1.062 | 72 | | | |
| การควบคุมคุณภาพองค์กร | Between Groups | .246 | 3 | 8.208E-02 | 1.837 | .148 |
| | Within Groups | 3.083 | 69 | 4.467E-02 | | |
| | Total | 3.329 | 72 | | | |
| การเสริมสร้างเครือข่ายพันธมิตรด้านการจัดการความรู้ | Between Groups | 7.406E-02 | 3 | 2.469E-02 | .859 | .467 |
| | Within Groups | 1.984 | 69 | 2.875E-02 | | |
| | Total | 2.058 | 72 | | | |
| ประสิทธิผลการจัดการความรู้ | Between Groups | .138 | 3 | 4.585E-02 | 3.898 | .012 |
| | Within Groups | .811 | 69 | 1.176E-02 | | |
| | Total | .949 | 72 | | | |

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

LSD

| Dependent Variable | (I) อายุ | (J) อายุ | Mean Difference (I-J) | Sig. | 95% Confidence Interval | |
|--|---------------|---------------|-----------------------|------|-------------------------|-------------|
| | | | | | Lower Bound | Upper Bound |
| ความสามารถในการจัดการควมวามรู้ | ไม่เกิน 30 ปี | 31-40 ปี | -5.7937E-02 | .083 | -.1236 | 7.743E-03 |
| | | 41-50 ปี | -4.3651E-02 | .284 | -.1243 | 3.704E-02 |
| | | 50 ปีขึ้นไป | -.1944* | .001 | -.3012 | -8.7697E-02 |
| | 31-40 ปี | ไม่เกิน 30 ปี | 5.794E-02 | .083 | -7.7430E-03 | .1236 |
| | | 41-50 ปี | 1.429E-02 | .692 | -5.7322E-02 | 8.589E-02 |
| | | 50 ปีขึ้นไป | -.1365* | .008 | -.2366 | -3.6452E-02 |
| | 41-50 ปี | ไม่เกิน 30 ปี | 4.365E-02 | .284 | -3.7042E-02 | .1243 |
| | | 31-40 ปี | -1.4286E-02 | .692 | -8.5894E-02 | 5.732E-02 |
| | | 50 ปีขึ้นไป | -.1508* | .008 | -.2613 | -4.0300E-02 |
| | 50 ปีขึ้นไป | ไม่เกิน 30 ปี | .1944* | .001 | 8.770E-02 | .3012 |
| | | 31-40 ปี | .1365* | .008 | 3.645E-02 | .2366 |
| | | 41-50 ปี | .1508* | .008 | 4.030E-02 | .2613 |
| การควบคุมคุณภาพองค์กร | ไม่เกิน 30 ปี | 31-40 ปี | -8.6508E-02 | .163 | -.2088 | 3.579E-02 |
| | | 41-50 ปี | -4.3651E-02 | .564 | -.1939 | .1066 |
| | | 50 ปีขึ้นไป | -.2222* | .029 | -.4210 | -2.3451E-02 |
| | 31-40 ปี | ไม่เกิน 30 ปี | 8.651E-02 | .163 | -3.5793E-02 | .2088 |
| | | 41-50 ปี | 4.286E-02 | .524 | -9.0483E-02 | .1762 |
| | | 50 ปีขึ้นไป | -.1357 | .151 | -.3220 | 5.060E-02 |
| | 41-50 ปี | ไม่เกิน 30 ปี | 4.365E-02 | .564 | -.1066 | .1939 |
| | | 31-40 ปี | -4.2857E-02 | .524 | -.1762 | 9.048E-02 |
| | | 50 ปีขึ้นไป | -.1786 | .088 | -.3843 | 2.718E-02 |
| | 50 ปีขึ้นไป | ไม่เกิน 30 ปี | .2222* | .029 | 2.345E-02 | .4210 |
| | | 31-40 ปี | .1357 | .151 | -5.0599E-02 | .3220 |
| | | 41-50 ปี | .1786 | .088 | -2.7177E-02 | .3843 |
| การเสริมสร้างเครือข่ายพันธมิตรด้านการจัดการความรู้ | ไม่เกิน 30 ปี | 31-40 ปี | -7.7249E-02 | .121 | -.1754 | 2.086E-02 |
| | | 41-50 ปี | -5.8201E-02 | .339 | -.1787 | 6.234E-02 |
| | | 50 ปีขึ้นไป | -7.4074E-02 | .357 | -.2335 | 8.538E-02 |
| | 31-40 ปี | ไม่เกิน 30 ปี | 7.725E-02 | .121 | -2.0863E-02 | .1754 |
| | | 41-50 ปี | 1.905E-02 | .723 | -8.7920E-02 | .1260 |
| | | 50 ปีขึ้นไป | 3.175E-03 | .966 | -.1463 | .1526 |
| | 41-50 ปี | ไม่เกิน 30 ปี | 5.820E-02 | .339 | -6.2338E-02 | .1787 |
| | | 31-40 ปี | -1.9048E-02 | .723 | -.1260 | 8.792E-02 |
| | | 50 ปีขึ้นไป | -1.5873E-02 | .848 | -.1809 | .1492 |
| | 50 ปีขึ้นไป | ไม่เกิน 30 ปี | 7.407E-02 | .357 | -8.5384E-02 | .2335 |
| | | 31-40 ปี | -3.1746E-03 | .966 | -.1526 | .1463 |
| | | 41-50 ปี | 1.587E-02 | .848 | -.1492 | .1809 |
| ประสิทธิภาพการจัดการความรู้ | ไม่เกิน 30 ปี | 31-40 ปี | -7.3898E-02* | .022 | -.1366 | -1.1148E-02 |
| | | 41-50 ปี | -4.8501E-02 | .214 | -.1256 | 2.859E-02 |
| | | 50 ปีขึ้นไป | -.1636* | .002 | -.2656 | -6.1595E-02 |
| | 31-40 ปี | ไม่เกิน 30 ปี | 7.390E-02* | .022 | 1.115E-02 | .1366 |
| | | 41-50 ปี | 2.540E-02 | .461 | -4.3017E-02 | 9.381E-02 |
| | | 50 ปีขึ้นไป | -8.9683E-02 | .066 | -.1853 | 5.910E-03 |
| | 41-50 ปี | ไม่เกิน 30 ปี | 4.850E-02 | .214 | -2.8592E-02 | .1256 |
| | | 31-40 ปี | -2.5397E-02 | .461 | -9.3810E-02 | 4.302E-02 |
| | | 50 ปีขึ้นไป | -.1151* | .033 | -.2206 | -9.5149E-03 |
| | 50 ปีขึ้นไป | ไม่เกิน 30 ปี | .1636* | .002 | 6.160E-02 | .2656 |
| | | 31-40 ปี | 8.968E-02 | .066 | -5.9101E-03 | .1853 |
| | | 41-50 ปี | .1151* | .033 | 9.515E-03 | .2206 |

*. The mean difference is significant at the .05 level.

Oneway

Descriptives

| | N | Mean | Std. Deviation | 95% Confidence Interval for Mean | | Minimum | Maximum | |
|--|---------------------|------|----------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|------|
| | | | | Lower Bound | Upper Bound | | | |
| | | | | | | | | |
| ความสามารถในการจัดการความรู้ | ไม่เกิน 10,000 บาท | 7 | 1.0238 | 6.299E-02 | .9655 | 1.0821 | 1.00 | 1.17 |
| | 10,000 - 20,000 บาท | 32 | 1.0625 | .1015 | 1.0259 | 1.0991 | 1.00 | 1.33 |
| | มากกว่า 20,000 บาท | 34 | 1.1078 | .1414 | 1.0585 | 1.1572 | 1.00 | 1.50 |
| | Total | 73 | 1.0799 | .1214 | 1.0516 | 1.1082 | 1.00 | 1.50 |
| การควบคุมคุณภาพองค์กร | ไม่เกิน 10,000 บาท | 7 | 1.0000 | .0000 | 1.0000 | 1.0000 | 1.00 | 1.00 |
| | 10,000 - 20,000 บาท | 32 | 1.0938 | .1983 | 1.0223 | 1.1652 | 1.00 | 1.50 |
| | มากกว่า 20,000 บาท | 34 | 1.1176 | .2480 | 1.0311 | 1.2042 | 1.00 | 2.00 |
| | Total | 73 | 1.0959 | .2150 | 1.0457 | 1.1461 | 1.00 | 2.00 |
| การเสริมสร้างเครือข่ายพันธมิตรด้านการจัดการความรู้ | ไม่เกิน 10,000 บาท | 7 | 1.0000 | .0000 | 1.0000 | 1.0000 | 1.00 | 1.00 |
| | 10,000 - 20,000 บาท | 32 | 1.1042 | .1784 | 1.0399 | 1.1685 | 1.00 | 1.67 |
| | มากกว่า 20,000 บาท | 34 | 1.0980 | .1746 | 1.0371 | 1.1590 | 1.00 | 1.67 |
| | Total | 73 | 1.0913 | .1691 | 1.0519 | 1.1308 | 1.00 | 1.67 |
| ประสิทธิผลการจัดการความรู้ | ไม่เกิน 10,000 บาท | 7 | 1.0079 | 2.100E-02 | .9885 | 1.0274 | 1.00 | 1.06 |
| | 10,000 - 20,000 บาท | 32 | 1.0868 | .1111 | 1.0468 | 1.1268 | 1.00 | 1.39 |
| | มากกว่า 20,000 บาท | 34 | 1.1078 | .1238 | 1.0646 | 1.1510 | 1.00 | 1.44 |
| | Total | 73 | 1.0890 | .1148 | 1.0623 | 1.1158 | 1.00 | 1.44 |

ANOVA

| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|--|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| ความสามารถในการจัดการความรู้ | Between Groups | 5.826E-02 | 2 | 2.913E-02 | 2.032 | .139 |
| | Within Groups | 1.003 | 70 | 1.433E-02 | | |
| | Total | 1.062 | 72 | | | |
| การควบคุมคุณภาพองค์กร | Between Groups | 8.061E-02 | 2 | 4.030E-02 | .869 | .424 |
| | Within Groups | 3.248 | 70 | 4.640E-02 | | |
| | Total | 3.329 | 72 | | | |
| การเสริมสร้างเครือข่ายพันธมิตรด้านการจัดการความรู้ | Between Groups | 6.519E-02 | 2 | 3.260E-02 | 1.145 | .324 |
| | Within Groups | 1.993 | 70 | 2.847E-02 | | |
| | Total | 2.058 | 72 | | | |
| ประสิทธิผลการจัดการความรู้ | Between Groups | 5.823E-02 | 2 | 2.911E-02 | 2.288 | .109 |
| | Within Groups | .891 | 70 | 1.273E-02 | | |
| | Total | .949 | 72 | | | |

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

LSD

| Dependent Variable | (I) อัตราเงินเดือน | (J) อัตราเงินเดือน | Mean Difference (I-J) | Sig. | 95% Confidence Interval | |
|--|---------------------|---------------------|-----------------------|------|-------------------------|-------------|
| | | | | | Lower Bound | Upper Bound |
| ความสามารถในการจัดการความรู้ | ไม่เกิน 10,000 บาท | 10,000 - 20,000 บาท | -3.8690E-02 | .441 | -.1383 | 6.094E-02 |
| | | มากกว่า 20,000 บาท | -8.4034E-02 | .095 | -.1831 | 1.507E-02 |
| | 10,000 - 20,000 บาท | ไม่เกิน 10,000 บาท | 3.869E-02 | .441 | -6.0945E-02 | .1383 |
| | | มากกว่า 20,000 บาท | -4.5343E-02 | .129 | -.1042 | 1.347E-02 |
| | มากกว่า 20,000 บาท | ไม่เกิน 10,000 บาท | 8.403E-02 | .095 | -1.5074E-02 | .1831 |
| | | 10,000 - 20,000 บาท | 4.534E-02 | .129 | -1.3468E-02 | .1042 |
| การควบคุมคุณภาพองค์กร | ไม่เกิน 10,000 บาท | 10,000 - 20,000 บาท | -9.3750E-02 | .301 | -.2730 | 8.552E-02 |
| | | มากกว่า 20,000 บาท | -.1176 | .193 | -.2960 | 6.067E-02 |
| | 10,000 - 20,000 บาท | ไม่เกิน 10,000 บาท | 9.375E-02 | .301 | -8.5516E-02 | .2730 |
| | | มากกว่า 20,000 บาท | -2.3897E-02 | .654 | -.1297 | 8.192E-02 |
| | มากกว่า 20,000 บาท | ไม่เกิน 10,000 บาท | .1176 | .193 | -6.0670E-02 | .2960 |
| | | 10,000 - 20,000 บาท | 2.390E-02 | .654 | -8.1918E-02 | .1297 |
| การเสริมสร้างเครือข่ายพันธมิตรด้านการจัดการความรู้ | ไม่เกิน 10,000 บาท | 10,000 - 20,000 บาท | -.1042 | .143 | -.2446 | 3.624E-02 |
| | | มากกว่า 20,000 บาท | -9.8039E-02 | .166 | -.2377 | 4.163E-02 |
| | 10,000 - 20,000 บาท | ไม่เกิน 10,000 บาท | .1042 | .143 | -3.6242E-02 | .2446 |
| | | มากกว่า 20,000 บาท | 6.127E-03 | .883 | -7.6751E-02 | 8.901E-02 |
| | มากกว่า 20,000 บาท | ไม่เกิน 10,000 บาท | 9.804E-02 | .166 | -4.1627E-02 | .2377 |
| | | 10,000 - 20,000 บาท | -6.1275E-03 | .883 | -8.9006E-02 | 7.675E-02 |
| ประสิทธิผลการจัดการความรู้ | ไม่เกิน 10,000 บาท | 10,000 - 20,000 บาท | -7.8869E-02 | .098 | -.1727 | 1.501E-02 |
| | | มากกว่า 20,000 บาท | -9.9907E-02* | .036 | -.1933 | -6.5250E-03 |
| | 10,000 - 20,000 บาท | ไม่เกิน 10,000 บาท | 7.887E-02 | .098 | -1.5009E-02 | .1727 |
| | | มากกว่า 20,000 บาท | -2.1038E-02 | .451 | -7.6451E-02 | 3.438E-02 |
| | มากกว่า 20,000 บาท | ไม่เกิน 10,000 บาท | 9.991E-02* | .036 | 6.525E-03 | .1933 |
| | | 10,000 - 20,000 บาท | 2.104E-02 | .451 | -3.4376E-02 | 7.645E-02 |

*. The mean difference is significant at the .05 level.

Oneway

Descriptives

| | N | Mean | Std. Deviation | 95% Confidence Interval for Mean | | Minimum | Maximum | |
|--|------------------|------|----------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|------|
| | | | | Lower Bound | Upper Bound | | | |
| | | | | | | | | |
| ความสามารถในการจัดการความรู้ | ต่ำกว่าปริญญาตรี | 15 | 1.0667 | .1054 | 1.0083 | 1.1250 | 1.00 | 1.33 |
| | ปริญญาตรี | 53 | 1.0881 | .1291 | 1.0525 | 1.1236 | 1.00 | 1.50 |
| | สูงกว่าปริญญาตรี | 5 | 1.0333 | 7.454E-02 | .9408 | 1.1259 | 1.00 | 1.17 |
| | Total | 73 | 1.0799 | .1214 | 1.0516 | 1.1082 | 1.00 | 1.50 |
| การควบคุมคุณภาพองค์กร | ต่ำกว่าปริญญาตรี | 15 | 1.0667 | .1759 | .9692 | 1.1641 | 1.00 | 1.50 |
| | ปริญญาตรี | 53 | 1.1038 | .2270 | 1.0412 | 1.1663 | 1.00 | 2.00 |
| | สูงกว่าปริญญาตรี | 5 | 1.1000 | .2236 | .8224 | 1.3776 | 1.00 | 1.50 |
| | Total | 73 | 1.0959 | .2150 | 1.0457 | 1.1461 | 1.00 | 2.00 |
| การเสริมสร้างเครือข่ายพันธมิตรด้านการจัดการความรู้ | ต่ำกว่าปริญญาตรี | 15 | 1.0444 | .1173 | .9795 | 1.1094 | 1.00 | 1.33 |
| | ปริญญาตรี | 53 | 1.1069 | .1823 | 1.0567 | 1.1572 | 1.00 | 1.67 |
| | สูงกว่าปริญญาตรี | 5 | 1.0667 | .1491 | .8816 | 1.2518 | 1.00 | 1.33 |
| | Total | 73 | 1.0913 | .1691 | 1.0519 | 1.1308 | 1.00 | 1.67 |
| ประสิทธิผลการจัดการความรู้ | ต่ำกว่าปริญญาตรี | 15 | 1.0593 | 8.258E-02 | 1.0135 | 1.1050 | 1.00 | 1.22 |
| | ปริญญาตรี | 53 | 1.0996 | .1249 | 1.0652 | 1.1340 | 1.00 | 1.44 |
| | สูงกว่าปริญญาตรี | 5 | 1.0667 | 7.244E-02 | .9767 | 1.1566 | 1.00 | 1.17 |
| | Total | 73 | 1.0890 | .1148 | 1.0623 | 1.1158 | 1.00 | 1.44 |

ANOVA

| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|--|----------------|----------------|----|-------------|------|------|
| ความสามารถในการจัดการความรู้ | Between Groups | 1.699E-02 | 2 | 8.495E-03 | .569 | .569 |
| | Within Groups | 1.045 | 70 | 1.492E-02 | | |
| | Total | 1.062 | 72 | | | |
| การควบคุมคุณภาพองค์กร | Between Groups | 1.619E-02 | 2 | 8.094E-03 | .171 | .843 |
| | Within Groups | 3.313 | 70 | 4.732E-02 | | |
| | Total | 3.329 | 72 | | | |
| การเสริมสร้างเครือข่ายพันธมิตรด้านการจัดการความรู้ | Between Groups | 4.889E-02 | 2 | 2.445E-02 | .852 | .431 |
| | Within Groups | 2.009 | 70 | 2.870E-02 | | |
| | Total | 2.058 | 72 | | | |
| ประสิทธิผลการจัดการความรู้ | Between Groups | 2.169E-02 | 2 | 1.085E-02 | .819 | .445 |
| | Within Groups | .927 | 70 | 1.325E-02 | | |
| | Total | .949 | 72 | | | |

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

LSD

| Dependent Variable | (I) ระดับการศึกษา | (J) ระดับการศึกษา | Mean Difference (I-J) | Sig. | 95% Confidence Interval | |
|--|-------------------|-------------------|-----------------------|------|-------------------------|-------------|
| | | | | | Lower Bound | Upper Bound |
| ความสามารถในการจัดการความรู้ | ต่ำกว่าปริญญาตรี | ปริญญาตรี | -2.1384E-02 | .551 | -9.2641E-02 | 4.987E-02 |
| | | สูงกว่าปริญญาตรี | 3.333E-02 | .599 | -9.2484E-02 | .1592 |
| | ปริญญาตรี | ต่ำกว่าปริญญาตรี | 2.138E-02 | .551 | -4.9874E-02 | 9.264E-02 |
| | | สูงกว่าปริญญาตรี | 5.472E-02 | .342 | -5.9268E-02 | .1687 |
| การควบคุมคุณภาพองค์กร | ต่ำกว่าปริญญาตรี | ปริญญาตรี | -3.3333E-02 | .599 | -.1592 | 9.248E-02 |
| | | สูงกว่าปริญญาตรี | -5.4717E-02 | .342 | -.1687 | 5.927E-02 |
| | ปริญญาตรี | ต่ำกว่าปริญญาตรี | -3.7107E-02 | .562 | -.1640 | 8.978E-02 |
| | | สูงกว่าปริญญาตรี | -3.3333E-02 | .768 | -.2574 | .1907 |
| การเสริมสร้างเครือข่ายพันธมิตรด้านการจัดการความรู้ | ต่ำกว่าปริญญาตรี | ปริญญาตรี | 3.711E-02 | .562 | -8.9782E-02 | .1640 |
| | | สูงกว่าปริญญาตรี | 3.774E-03 | .971 | -.1992 | .2067 |
| | สูงกว่าปริญญาตรี | ต่ำกว่าปริญญาตรี | 3.333E-02 | .768 | -.1907 | .2574 |
| | | ปริญญาตรี | -3.7736E-03 | .971 | -.2067 | .1992 |
| ประสิทธิผลการจัดการความรู้ | ต่ำกว่าปริญญาตรี | ปริญญาตรี | -6.2474E-02 | .212 | -.1613 | 3.634E-02 |
| | | สูงกว่าปริญญาตรี | -2.2222E-02 | .800 | -.1967 | .1523 |
| | ปริญญาตรี | ต่ำกว่าปริญญาตรี | 6.247E-02 | .212 | -3.6342E-02 | .1613 |
| | | สูงกว่าปริญญาตรี | 4.025E-02 | .613 | -.1178 | .1983 |
| ประสิทธิผลการจัดการความรู้ | ต่ำกว่าปริญญาตรี | ปริญญาตรี | 2.222E-02 | .800 | -.1523 | .1967 |
| | | สูงกว่าปริญญาตรี | -4.0252E-02 | .613 | -.1983 | .1178 |
| | สูงกว่าปริญญาตรี | ต่ำกว่าปริญญาตรี | -4.0321E-02 | .235 | -.1075 | 2.681E-02 |
| | | ปริญญาตรี | -7.4074E-03 | .901 | -.1259 | .1111 |
| ประสิทธิผลการจัดการความรู้ | ต่ำกว่าปริญญาตรี | ปริญญาตรี | 4.032E-02 | .235 | -2.6815E-02 | .1075 |
| | | สูงกว่าปริญญาตรี | 3.291E-02 | .543 | -7.4479E-02 | .1403 |
| | สูงกว่าปริญญาตรี | ต่ำกว่าปริญญาตรี | 7.407E-03 | .901 | -.1111 | .1259 |
| | | ปริญญาตรี | -3.2914E-02 | .543 | -.1403 | 7.448E-02 |

Oneway

Descriptives

| | N | Mean | Std. Deviation | 95% Confidence Interval for Mean | | Minimum | Maximum | |
|--|-------------|------|----------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|------|
| | | | | Lower Bound | Upper Bound | | | |
| ความสามารถในการจัดการความรู้ | ฝ่ายยุทธการ | 20 | 1.0333 | 6.840E-02 | 1.0013 | 1.0653 | 1.00 | 1.17 |
| | ฝ่ายธุรการ | 6 | 1.0278 | 6.804E-02 | .9564 | 1.0992 | 1.00 | 1.17 |
| | ฝ่ายการช่าง | 34 | 1.1127 | .1343 | 1.0659 | 1.1596 | 1.00 | 1.50 |
| | ฝ่ายสื่อสาร | 13 | 1.0897 | .1462 | 1.0014 | 1.1781 | 1.00 | 1.33 |
| | Total | 73 | 1.0799 | .1214 | 1.0516 | 1.1082 | 1.00 | 1.50 |
| การควบคุมคุณภาพองค์กร | ฝ่ายยุทธการ | 20 | 1.0250 | .1118 | .9727 | 1.0773 | 1.00 | 1.50 |
| | ฝ่ายธุรการ | 6 | 1.1667 | .2582 | .8957 | 1.4376 | 1.00 | 1.50 |
| | ฝ่ายการช่าง | 34 | 1.1176 | .2480 | 1.0311 | 1.2042 | 1.00 | 2.00 |
| | ฝ่ายสื่อสาร | 13 | 1.1154 | .2193 | .9829 | 1.2479 | 1.00 | 1.50 |
| | Total | 73 | 1.0959 | .2150 | 1.0457 | 1.1461 | 1.00 | 2.00 |
| การเสริมสร้างเครือข่ายพันธมิตรด้านการจัดการความรู้ | ฝ่ายยุทธการ | 20 | 1.0500 | .1221 | .9928 | 1.1072 | 1.00 | 1.33 |
| | ฝ่ายธุรการ | 6 | 1.1111 | .2722 | .8255 | 1.3967 | 1.00 | 1.67 |
| | ฝ่ายการช่าง | 34 | 1.0980 | .1542 | 1.0442 | 1.1518 | 1.00 | 1.33 |
| | ฝ่ายสื่อสาร | 13 | 1.1282 | .2168 | .9972 | 1.2592 | 1.00 | 1.67 |
| | Total | 73 | 1.0913 | .1691 | 1.0519 | 1.1308 | 1.00 | 1.67 |
| ประสิทธิผลการจัดการความรู้ | ฝ่ายยุทธการ | 20 | 1.0361 | 5.185E-02 | 1.0118 | 1.0604 | 1.00 | 1.17 |
| | ฝ่ายธุรการ | 6 | 1.1019 | .1548 | .9394 | 1.2643 | 1.00 | 1.39 |
| | ฝ่ายการช่าง | 34 | 1.1095 | .1172 | 1.0686 | 1.1504 | 1.00 | 1.44 |
| | ฝ่ายสื่อสาร | 13 | 1.1111 | .1434 | 1.0244 | 1.1978 | 1.00 | 1.39 |
| | Total | 73 | 1.0890 | .1148 | 1.0623 | 1.1158 | 1.00 | 1.44 |

ANOVA

| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|--|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| ความสามารถในการจัดการความรู้ | Between Groups | 9.761E-02 | 3 | 3.254E-02 | 2.329 | .082 |
| | Within Groups | .964 | 69 | 1.397E-02 | | |
| | Total | 1.062 | 72 | | | |
| การควบคุมคุณภาพองค์กร | Between Groups | .152 | 3 | 5.053E-02 | 1.097 | .356 |
| | Within Groups | 3.177 | 69 | 4.605E-02 | | |
| | Total | 3.329 | 72 | | | |
| การเสริมสร้างเครือข่ายพันธมิตรด้านการจัดการความรู้ | Between Groups | 5.572E-02 | 3 | 1.857E-02 | .640 | .592 |
| | Within Groups | 2.002 | 69 | 2.902E-02 | | |
| | Total | 2.058 | 72 | | | |
| ประสิทธิผลการจัดการความรู้ | Between Groups | 7.755E-02 | 3 | 2.585E-02 | 2.047 | .115 |
| | Within Groups | .871 | 69 | 1.263E-02 | | |
| | Total | .949 | 72 | | | |

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

LSD

| Dependent Variable | (I) สายงานที่ดำรงตำแหน่ง | (J) สายงานที่ดำรงตำแหน่ง | Mean Difference (I-J) | Sig. | 95% Confidence Interval | |
|--|--------------------------|--------------------------|-----------------------|------|-------------------------|-------------|
| | | | | | Lower Bound | Upper Bound |
| ความสามารถในการจัดการความรู้ | ฝ่ายยุทธการ | ฝ่ายธุรการ | 5.556E-03 | .920 | -.1042 | .1153 |
| | | ฝ่ายการช่าง | -7.9412E-02* | .020 | -.1459 | -1.2962E-02 |
| | | ฝ่ายสื่อสาร | -5.6410E-02 | .185 | -.1404 | 2.760E-02 |
| | ฝ่ายธุรการ | ฝ่ายยุทธการ | -5.5556E-03 | .920 | -.1153 | .1042 |
| | | ฝ่ายการช่าง | -8.4967E-02 | .109 | -.1894 | 1.945E-02 |
| | | ฝ่ายสื่อสาร | -6.1966E-02 | .292 | -.1783 | 5.442E-02 |
| | ฝ่ายการช่าง | ฝ่ายยุทธการ | 7.941E-02* | .020 | 1.296E-02 | .1459 |
| | | ฝ่ายธุรการ | 8.497E-02 | .109 | -1.9449E-02 | .1894 |
| | | ฝ่ายสื่อสาร | 2.300E-02 | .553 | -5.3892E-02 | 9.990E-02 |
| | ฝ่ายสื่อสาร | ฝ่ายยุทธการ | 5.641E-02 | .185 | -2.7598E-02 | .1404 |
| | | ฝ่ายธุรการ | 6.197E-02 | .292 | -5.4415E-02 | .1783 |
| | | ฝ่ายการช่าง | -2.3002E-02 | .553 | -9.9895E-02 | 5.389E-02 |
| การควบคุมคุณภาพองค์กร | ฝ่ายยุทธการ | ฝ่ายธุรการ | -.1417 | .161 | -.3409 | 5.759E-02 |
| | | ฝ่ายการช่าง | -9.2647E-02 | .130 | -.2133 | 2.799E-02 |
| | | ฝ่ายสื่อสาร | -9.0385E-02 | .241 | -.2429 | 6.212E-02 |
| | ฝ่ายธุรการ | ฝ่ายยุทธการ | .1417 | .161 | -5.7594E-02 | .3409 |
| | | ฝ่ายการช่าง | 4.902E-02 | .608 | -.1405 | .2386 |
| | | ฝ่ายสื่อสาร | 5.128E-02 | .630 | -.1600 | .2626 |
| | ฝ่ายการช่าง | ฝ่ายยุทธการ | 9.265E-02 | .130 | -2.7987E-02 | .2133 |
| | | ฝ่ายธุรการ | -4.9020E-02 | .608 | -.2386 | .1405 |
| | | ฝ่ายสื่อสาร | 2.262E-03 | .974 | -.1373 | .1419 |
| | ฝ่ายสื่อสาร | ฝ่ายยุทธการ | 9.038E-02 | .241 | -6.2125E-02 | .2429 |
| | | ฝ่ายธุรการ | -5.1282E-02 | .630 | -.2626 | .1600 |
| | | ฝ่ายการช่าง | -2.2624E-03 | .974 | -.1419 | .1373 |
| การเสริมสร้างเครือข่ายพันธมิตรด้านการจัดการความรู้ | ฝ่ายยุทธการ | ฝ่ายธุรการ | -6.111E-02 | .443 | -.2193 | 9.707E-02 |
| | | ฝ่ายการช่าง | -4.8039E-02 | .320 | -.1438 | 4.772E-02 |
| | | ฝ่ายสื่อสาร | -7.8205E-02 | .202 | -.1993 | 4.286E-02 |
| | ฝ่ายธุรการ | ฝ่ายยุทธการ | 6.111E-02 | .443 | -9.7067E-02 | .2193 |
| | | ฝ่ายการช่าง | 1.307E-02 | .863 | -.1374 | .1635 |
| | | ฝ่ายสื่อสาร | -1.7094E-02 | .839 | -.1848 | .1506 |
| | ฝ่ายการช่าง | ฝ่ายยุทธการ | 4.804E-02 | .320 | -4.7723E-02 | .1438 |
| | | ฝ่ายธุรการ | -1.3072E-02 | .863 | -.1635 | .1374 |
| | | ฝ่ายสื่อสาร | -3.0166E-02 | .589 | -.1410 | 8.065E-02 |
| | ฝ่ายสื่อสาร | ฝ่ายยุทธการ | 7.821E-02 | .202 | -4.2861E-02 | .1993 |
| | | ฝ่ายธุรการ | 1.709E-02 | .839 | -.1506 | .1848 |
| | | ฝ่ายการช่าง | 3.017E-02 | .589 | -8.0647E-02 | .1410 |
| ประสิทธิผลการจัดการความรู้ | ฝ่ายยุทธการ | ฝ่ายธุรการ | -6.5741E-02 | .213 | -.1701 | 3.862E-02 |
| | | ฝ่ายการช่าง | -7.3366E-02* | .024 | -.1365 | -1.0187E-02 |
| | | ฝ่ายสื่อสาร | -7.5000E-02 | .065 | -.1549 | 4.873E-03 |
| | ฝ่ายธุรการ | ฝ่ายยุทธการ | 6.574E-02 | .213 | -3.8618E-02 | .1701 |
| | | ฝ่ายการช่าง | -7.6253E-03 | .879 | -.1069 | 9.165E-02 |
| | | ฝ่ายสื่อสาร | -9.2593E-03 | .868 | -.1199 | .1014 |
| | ฝ่ายการช่าง | ฝ่ายยุทธการ | 7.337E-02* | .024 | 1.019E-02 | .1365 |
| | | ฝ่ายธุรการ | 7.625E-03 | .879 | -9.1651E-02 | .1069 |
| | | ฝ่ายสื่อสาร | -1.6340E-03 | .965 | -7.4743E-02 | 7.147E-02 |
| | ฝ่ายสื่อสาร | ฝ่ายยุทธการ | 7.500E-02 | .065 | -4.8732E-03 | .1549 |
| | | ฝ่ายธุรการ | 9.259E-03 | .868 | -.1014 | .1199 |
| | | ฝ่ายการช่าง | 1.634E-03 | .965 | -7.1475E-02 | 7.474E-02 |

*. The mean difference is significant at the .05 level.

Oneway

Descriptives

| | N | Mean | Std. Deviation | 95% Confidence Interval for Mean | | Minimum | Maximum | |
|--|-------------|------|----------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|------|
| | | | | Lower Bound | Upper Bound | | | |
| ความสามารถในการจัดการความรู้ | 1-5ปี | 6 | 1.0278 | 6.804E-02 | .9564 | 1.0992 | 1.00 | 1.17 |
| | 6-10ปี | 42 | 1.0635 | .1038 | 1.0311 | 1.0958 | 1.00 | 1.33 |
| | 10 ปีขึ้นไป | 25 | 1.1200 | .1484 | 1.0587 | 1.1813 | 1.00 | 1.50 |
| | Total | 73 | 1.0799 | .1214 | 1.0516 | 1.1082 | 1.00 | 1.50 |
| การควบคุมคุณภาพองค์กร | 1-5ปี | 6 | 1.0000 | .0000 | 1.0000 | 1.0000 | 1.00 | 1.00 |
| | 6-10ปี | 42 | 1.0952 | .1987 | 1.0333 | 1.1572 | 1.00 | 1.50 |
| | 10 ปีขึ้นไป | 25 | 1.1200 | .2614 | 1.0121 | 1.2279 | 1.00 | 2.00 |
| | Total | 73 | 1.0959 | .2150 | 1.0457 | 1.1461 | 1.00 | 2.00 |
| การเสริมสร้างเครือข่ายพันธมิตรด้านการจัดการความรู้ | 1-5ปี | 6 | 1.0000 | .0000 | 1.0000 | 1.0000 | 1.00 | 1.00 |
| | 6-10ปี | 42 | 1.0952 | .1693 | 1.0425 | 1.1480 | 1.00 | 1.67 |
| | 10 ปีขึ้นไป | 25 | 1.1067 | .1856 | 1.0301 | 1.1833 | 1.00 | 1.67 |
| | Total | 73 | 1.0913 | .1691 | 1.0519 | 1.1308 | 1.00 | 1.67 |
| ประสิทธิผลการจัดการความรู้ | 1-5ปี | 6 | 1.0093 | 2.268E-02 | .9855 | 1.0331 | 1.00 | 1.06 |
| | 6-10ปี | 42 | 1.0847 | .1064 | 1.0515 | 1.1178 | 1.00 | 1.39 |
| | 10 ปีขึ้นไป | 25 | 1.1156 | .1331 | 1.0606 | 1.1705 | 1.00 | 1.44 |
| | Total | 73 | 1.0890 | .1148 | 1.0623 | 1.1158 | 1.00 | 1.44 |

ANOVA

| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|--|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| ความสามารถในการจัดการความรู้ | Between Groups | 6.781E-02 | 2 | 3.390E-02 | 2.388 | .099 |
| | Within Groups | .994 | 70 | 1.420E-02 | | |
| | Total | 1.062 | 72 | | | |
| การควบคุมคุณภาพองค์กร | Between Groups | 6.972E-02 | 2 | 3.486E-02 | .749 | .477 |
| | Within Groups | 3.259 | 70 | 4.656E-02 | | |
| | Total | 3.329 | 72 | | | |
| การเสริมสร้างเครือข่ายพันธมิตรด้านการจัดการความรู้ | Between Groups | 5.657E-02 | 2 | 2.828E-02 | .989 | .377 |
| | Within Groups | 2.001 | 70 | 2.859E-02 | | |
| | Total | 2.058 | 72 | | | |
| ประสิทธิผลการจัดการความรู้ | Between Groups | 5.657E-02 | 2 | 2.829E-02 | 2.219 | .116 |
| | Within Groups | .892 | 70 | 1.275E-02 | | |
| | Total | .949 | 72 | | | |

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

LSD

| Dependent Variable | (I) ระยะเวลาการปฏิบัติงาน | (J) ระยะเวลาการปฏิบัติงาน | Mean Difference (I-J) | Sig. | 95% Confidence Interval | |
|--|---------------------------|---------------------------|-----------------------|------|-------------------------|-------------|
| | | | | | Lower Bound | Upper Bound |
| ความสามารถในการจัดการความรู้ | 1-5 ปี | 6-10 ปี | -3.5714E-02 | .494 | -.1394 | 6.800E-02 |
| | | 10 ปีขึ้นไป | -9.2222E-02 | .093 | -.2003 | 1.581E-02 |
| | 6-10 ปี | 1-5 ปี | 3.571E-02 | .494 | -6.8002E-02 | .1394 |
| | | 10 ปีขึ้นไป | -5.6508E-02 | .065 | -.1165 | 3.522E-03 |
| | 10 ปีขึ้นไป | 1-5 ปี | 9.222E-02 | .093 | -1.5813E-02 | .2003 |
| | | 6-10 ปี | 5.651E-02 | .065 | -3.5225E-03 | .1165 |
| การควบคุมคุณภาพองค์กร | 1-5 ปี | 6-10 ปี | -9.5238E-02 | .315 | -.2831 | 9.258E-02 |
| | | 10 ปีขึ้นไป | -.1200 | .225 | -.3156 | 7.564E-02 |
| | 6-10 ปี | 1-5 ปี | 9.524E-02 | .315 | -9.2580E-02 | .2831 |
| | | 10 ปีขึ้นไป | -2.4762E-02 | .651 | -.1335 | 8.395E-02 |
| | 10 ปีขึ้นไป | 1-5 ปี | .1200 | .225 | -7.5637E-02 | .3156 |
| | | 6-10 ปี | 2.476E-02 | .651 | -8.3946E-02 | .1335 |
| การเสริมสร้างเครือข่ายพันธมิตรด้านการจัดการความรู้ | 1-5 ปี | 6-10 ปี | -9.5238E-02 | .201 | -.2424 | 5.194E-02 |
| | | 10 ปีขึ้นไป | -.1067 | .170 | -.2600 | 4.664E-02 |
| | 6-10 ปี | 1-5 ปี | 9.524E-02 | .201 | -5.1940E-02 | .2424 |
| | | 10 ปีขึ้นไป | -1.1429E-02 | .790 | -9.6614E-02 | 7.376E-02 |
| | 10 ปีขึ้นไป | 1-5 ปี | .1067 | .170 | -4.6639E-02 | .2600 |
| | | 6-10 ปี | 1.143E-02 | .790 | -7.3757E-02 | 9.661E-02 |
| ประสิทธิผลการจัดการความรู้ | 1-5 ปี | 6-10 ปี | -7.5397E-02 | .131 | -.1737 | 2.289E-02 |
| | | 10 ปีขึ้นไป | -.1063* | .042 | -.2087 | -3.9210E-03 |
| | 6-10 ปี | 1-5 ปี | 7.540E-02 | .131 | -2.2887E-02 | .1737 |
| | | 10 ปีขึ้นไป | -3.0899E-02 | .282 | -8.7785E-02 | 2.599E-02 |
| | 10 ปีขึ้นไป | 1-5 ปี | .1063* | .042 | 3.921E-03 | .2087 |
| | | 6-10 ปี | 3.090E-02 | .282 | -2.5986E-02 | 8.779E-02 |

*. The mean difference is significant at the .05 level.

T-Test

Group Statistics

| ท่านเคยมีความรู้หรือได้รับทราบเกี่ยวกับการจัดการ | | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|--|-------------------------|----|--------|----------------|-----------------|
| ความสามารถในการจัดการความรู้ | ทราบหรือมีความรู้ | 11 | 1.0303 | 6.742E-02 | 2.033E-02 |
| | ไม่ทราบหรือไม่มีความรู้ | 62 | 1.0887 | .1270 | 1.613E-02 |
| การควบคุมคุณภาพองค์กร | ทราบหรือมีความรู้ | 11 | 1.0000 | .0000 | .0000 |
| | ไม่ทราบหรือไม่มีความรู้ | 62 | 1.1129 | .2294 | 2.913E-02 |
| การเสริมสร้างเครือข่ายพันธมิตรด้านการจัดการความรู้ | ทราบหรือมีความรู้ | 11 | 1.0000 | .0000 | .0000 |
| | ไม่ทราบหรือไม่มีความรู้ | 62 | 1.1075 | .1788 | 2.271E-02 |
| ประสิทธิผลการจัดการความรู้ | ทราบหรือมีความรู้ | 11 | 1.0101 | 2.247E-02 | 6.776E-03 |
| | ไม่ทราบหรือไม่มีความรู้ | 62 | 1.1030 | .1190 | 1.511E-02 |

Independent Samples Test

| | | Levene's Test for Equality of Variances | | t-test for Equality of Means | | | | | |
|--|-----------------------------|---|------|------------------------------|--------|-----------------|-----------------|---|-----------|
| | | F | Sig. | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | | | | Lower | Upper |
| ความสามารถในการจัดการความรู้ | Equal variances assumed | 8.609 | .005 | -1.482 | 71 | .143 | -5.841E-02 | -.1370 | 2.016E-02 |
| | Equal variances not assumed | | | -2.251 | 24.942 | .033 | -5.841E-02 | -.1119 | -4.95E-03 |
| การควบคุมคุณภาพองค์กร | Equal variances assumed | 17.104 | .000 | -1.623 | 71 | .109 | -.1129 | -.2516 | 2.580E-02 |
| | Equal variances not assumed | | | -3.876 | 61.000 | .000 | -.1129 | -.1712 | -5.47E-02 |
| การเสริมสร้างเครือข่ายพันธมิตรด้านการจัดการความรู้ | Equal variances assumed | 30.553 | .000 | -1.983 | 71 | .051 | -.1075 | -.2156 | 5.792E-04 |
| | Equal variances not assumed | | | -4.736 | 61.000 | .000 | -.1075 | -.1529 | -6.21E-02 |
| ประสิทธิผลการจัดการความรู้ | Equal variances assumed | 10.946 | .001 | -2.569 | 71 | .012 | -9.295E-02 | -.1651 | -2.08E-02 |
| | Equal variances not assumed | | | -5.613 | 70.587 | .000 | -9.295E-02 | -.1260 | -5.99E-02 |

T-Test

Group Statistics

| ท่านเคยมีส่วนร่วมในการถ้ำ ยทอดความรู้ เช่น | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|--|----|--------|----------------|--------------------|
| ความสามารถในการจัดการค วามรู้ เคย | 24 | 1.0556 | .1062 | 2.167E-02 |
| ไม่เคย | 49 | 1.0918 | .1276 | 1.822E-02 |
| การควบคุมคุณภาพองค์กร เคย | 24 | 1.0417 | .1412 | 2.882E-02 |
| ไม่เคย | 49 | 1.1224 | .2400 | 3.429E-02 |
| การเสริมสร้ างเครือข่ายพันธมิตรด้านการ จัดการความรู้ เคย | 24 | 1.0556 | .1269 | 2.590E-02 |
| ไม่เคย | 49 | 1.1088 | .1849 | 2.642E-02 |
| ประสิทธิผลการจัดการความรู้ เคย | 24 | 1.0509 | .1098 | 2.241E-02 |
| ไม่เคย | 49 | 1.1077 | .1136 | 1.623E-02 |

Independent Samples Test

| | Levene's Test for Equality of Variances | t-test for Equality of Means | | | | | | | |
|--|--|------------------------------|------|--------|--------|-----------------|--------------------|---|-----------|
| | | F | Sig. | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | | | | Lower | Upper |
| ความสามารถในการจัดการค วามรู้ | Equal variances assumed | 2.498 | .118 | -1.203 | 71 | .233 | -3.628E-02 | -9.64E-02 | 2.386E-02 |
| | Equal variances not assumed | | | -1.281 | 54.074 | .206 | -3.628E-02 | -9.30E-02 | 2.049E-02 |
| การควบคุมคุณภาพองค์กร | Equal variances assumed | 11.201 | .001 | -1.522 | 71 | .133 | -8.078E-02 | -.1866 | 2.507E-02 |
| | Equal variances not assumed | | | -1.804 | 68.470 | .076 | -8.078E-02 | -.1701 | 8.581E-03 |
| การเสริมสร้ างเครือข่ายพันธมิตรด้านการ จัดการความรู้ | Equal variances assumed | 7.279 | .009 | -1.271 | 71 | .208 | -5.329E-02 | -.1369 | 3.034E-02 |
| | Equal variances not assumed | | | -1.440 | 63.050 | .155 | -5.329E-02 | -.1272 | 2.065E-02 |
| ประสิทธิผลการจัดการความรู้ | Equal variances assumed | 1.051 | .309 | -2.028 | 71 | .046 | -5.678E-02 | -.1126 | -9.43E-04 |
| | Equal variances not assumed | | | -2.052 | 47.235 | .046 | -5.678E-02 | -.1124 | -1.12E-03 |

Regression

Variables Entered/Removed^a

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|------------------------------------|-------------------|---|
| 1 | วิธีการและเทคนิคในการจัดการความรู้ | . | Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter ≤ .050, Probability-of-F-to-remove ≥ .100). |

a. Dependent Variable: ประสิทธิภาพผลการจัดการความรู้

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .245 ^a | .060 | .047 | .1121 |

a. Predictors: (Constant), วิธีการและเทคนิคในการจัดการความรู้

ANOVA^b

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1 | Regression | 5.691E-02 | 1 | 5.691E-02 | 4.530 | .037 ^a |
| | Residual | .892 | 71 | 1.256E-02 | | |
| | Total | .949 | 72 | | | |

a. Predictors: (Constant), วิธีการและเทคนิคในการจัดการความรู้

b. Dependent Variable: ประสิทธิภาพผลการจัดการความรู้

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1.430 | .161 | | 8.904 | .000 |
| | วิธีการและเทคนิคในการจัดการความรู้ | -8.99E-02 | .042 | -.245 | -2.128 | .037 |

a. Dependent Variable: ประสิทธิภาพผลการจัดการความรู้

Excluded Variables^b

| Model | Beta In | t | Sig. | Partial Correlation | Collinearity Statistics | |
|-------|-------------------|--------------------|-------|---------------------|-------------------------|------|
| | | | | | Tolerance | |
| 1 | สภาพแวดล้อมภายนอก | -.007 ^a | -.057 | .955 | -.007 | .997 |
| | สภาพแวดล้อมภายใน | -.047 ^a | -.398 | .692 | -.047 | .964 |
| | ปัจจัย | -.036 ^a | -.246 | .806 | -.029 | .622 |

a. Predictors in the Model: (Constant), วิธีการและเทคนิคในการจัดการความรู้

b. Dependent Variable: ประสิทธิภาพการจัดการความรู้

ภาคผนวก ง

แบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์เพื่อการศึกษาวิจัย

เรื่อง การจัดการความรู้ของข้าราชการฝูงบิน 604 กองบิน 6 กองบินที่ 1 กองบัญชาการยุทธทางอากาศ

แบบสัมภาษณ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาวิจัย เรื่อง การนำเสนอองค์ประกอบของระบบจัดการความรู้ของข้าราชการฝูงบิน 604 กองบิน 6 กองบินที่ 1 กองบัญชาการยุทธทางอากาศ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาหลักการ แนวคิด และกระบวนการจัดการความรู้สำหรับนำมาประยุกต์ใช้ในกอง ศึกษาาระบบจัดการความรู้ของกองเพื่อแสวงหาแนวทางในการพัฒนารูปแบบระบบการจัดการความรู้ของฝูงบิน 604 กองบิน 6

การเก็บข้อมูล ใช้วิธีการสัมภาษณ์ โดยมุ่งหา คำตอบจากแนวความคิดผู้บริหาร และ ผู้ปฏิบัติงานโดยตรง ที่เกี่ยวข้องกับระบบการจัดการความรู้ของฝูงบิน 604 กองบิน 6

การดำเนินการสัมภาษณ์นี้แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. เลือกกลุ่มเป้าหมายจากผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้รับผิดชอบของหน่วยงานต่างๆ
2. สร้างสัมพันธภาพ แนะนำตัวผู้สัมภาษณ์
3. ชี้แจงวัตถุประสงค์การสัมภาษณ์ สร้างความมั่นใจและไว้วางใจในการแสดงความคิดเห็น
4. ขออนุญาตบันทึกการสัมภาษณ์ และนำข้อมูลการสัมภาษณ์กลับไปศึกษาทบทวน โดยจะถือเป็นความลับ ไม่ระบุชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

ใช้เวลาในการสัมภาษณ์รวมประมาณ 0.5 – 1 ชั่วโมง

ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานฝูงบิน 604 กองบิน 6 จึงขอความกรุณาจากท่าน ในการตอบแบบสัมภาษณ์ทุกข้อ ตามความคิดเห็นที่เป็นจริงของท่าน เพื่อประโยชน์ต่อการศึกษา และนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในฝูงบิน 604 กองบิน 6 และขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูง ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสัมภาษณ์มา ณ โอกาสนี้

นาวาอากาศตรี ปริญญา จันทนา

นักศึกษาศาสตรบัณฑิตรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

.....

ตำแหน่ง

.....

อายุ

.....

อายุราชการ

.....

การศึกษา

.....

ข้อความความคิดเห็นต่อแนวทางในการจัดการความรู้ของ ผู้งบปีน 604 กงปีน 6

1. ท่านคิดว่าองค์กรของท่านควรกำหนด วิสัยทัศน์ อย่างไร จึงจะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานจัดการความรู้ได้ (โปรดระบุข้อความ วิสัยทัศน์)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าองค์กรของท่านควรกำหนด พันธกิจ อย่างไร จึงจะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานจัดการความรู้ได้ (โปรดระบุข้อความ พันธกิจ)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านคิดว่าองค์กรของท่านควรกำหนด นโยบาย อย่างไร จึงจะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานจัดการความรู้ได้ (โปรดระบุข้อความ นโยบาย)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่าองค์กรของท่านควรกำหนด ทีมผู้มีบทบาทสำหรับการจัดการความรู้ อย่างไร จึงจะทำให้
ให้องค์กร สามารถดำเนินงานจัดการความรู้ได้ (โปรดระบุข้อความ ทีมผู้มีบทบาทสำหรับการ
จัดการความรู้)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. ท่านคิดว่าองค์กรของท่านควรกำหนด เป้าหมาย อย่างไร จึงจะทำให้องค์กร สามารถดำเนินงาน
จัดการความรู้ได้ (โปรดระบุข้อความ เป้าหมาย)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6. ท่านคิดว่าองค์กรของท่านต้องมี ปัจจัยใดบ้าง จึงจะทำให้การจัดการความรู้เป็นไปอย่างมี
ประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล (เช่น มีการกำหนดวิสัยทัศน์องค์กร การนำเทคโนโลยีเข้ามา
สนับสนุน มีการกำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจน เป็นต้น)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ประวัติผู้วิจัย

| | |
|-------------------------|---|
| ชื่อ | นาวาอากาศตรี ปริญญา จันทนา |
| วัน เดือน ปีเกิด | 3 ธันวาคม พ.ศ.2517 |
| สถานที่เกิด | กรุงเทพมหานคร |
| ประวัติการศึกษา | วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต (เครื่องกล) โรงเรียนนายเรืออากาศ พ.ศ.2542 |
| สถานที่ทำงาน | ฝูงบิน 604 กองบิน 6 กองทัพอากาศ |
| ตำแหน่ง | ผู้บังคับหมวดบิน 2 ฝ่ายยุทธการ ฝูงบิน 604 |