

ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของผู้นำวิมิตลอคฤตยเดช  
กรมอุตุนิยมวิทยา



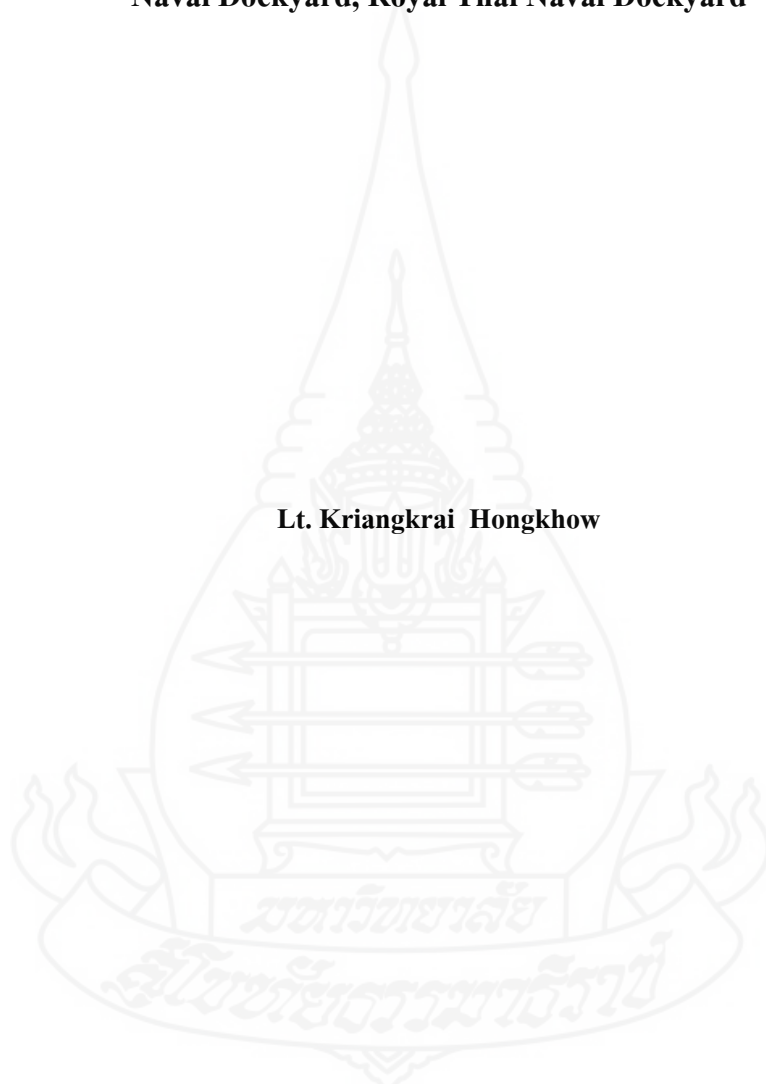
เรือเอกเกรียงไกร หงษ์ขาว

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2556

**Factors Affecting Knowledge Management of Mahidol Adulyadej  
Naval Dockyard, Royal Thai Naval Dockyard**

**Lt. Kriangkrai Hongkhaw**



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

2013



**ชื่อวิทยานิพนธ์** ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของอุสาหกรรมวิมิดลอุดลยเดข กรมอุทการเรื่อ  
**ผู้วิจัย** เรือเอกเกรียงไกร หงษ์ขาว รหัสนักศีกษา 2533004640 **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
**อาจารย์ที่ปรึกษา** (1) รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ ชัยโต (2) รองศาสตราจารย์ ดร. ชินรัตน์ สมสืบ  
**ปีการศึกษา** 2556

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศีกษา (1) การดำเนินการจัดการความรู้ของอุสาหกรรมวิมิดลอุดลยเดข กรมอุทการเรื่อ (2) ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ของอุสาหกรรมวิมิดลอุดลยเดข กรมอุทการเรื่อ (3) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ของอุสาหกรรมวิมิดลอุดลยเดข กรมอุทการเรื่อ กับการดำเนินการจัดการความรู้ ของอุสาหกรรมวิมิดลอุดลยเดข กรมอุทการเรื่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศีกษาวิจัยเชิงสำรวจ ประชากร คือ บุคลากรของอุสาหกรรมวิมิดลอุดลยเดข กรมอุทการเรื่อ ได้แก่ ข้าราชการ พนักงานราชการ ของอุสาหกรรมวิมิดลอุดลยเดข กรมอุทการเรื่อ จำนวน 780 คน คำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างได้ 265 คน โดยใช้สูตรยามานัน วิธิการสุ่มตัวอย่างโดยใช้ความน่าจะเป็นแบบชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม และ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติทดสอบค่าที

ผลการวิจัย พบว่า (1) การดำเนินการจัดการความรู้ของอุสาหกรรมวิมิดลอุดลยเดข กรมอุทการเรื่อ โดยภาพรวม อยู่ในระดับ มาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า 1) ด้านการบ่งชี้ความรู้ที่องค์กรต้องมี อยู่ในระดับ มาก 2) ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ อยู่ในระดับ มาก 3) ด้านการจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ อยู่ในระดับมาก 4) ด้านการประมวลผลและกลั่นกรองความรู้ อยู่ในระดับ มาก 5) ด้านการเข้าถึงความรู้ อยู่ในระดับมาก 6) ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ อยู่ในระดับ มาก และ 7) ด้านการเรียนรู้ อยู่ในระดับ มาก (2) ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ ของอุสาหกรรมวิมิดลอุดลยเดข กรมอุทการเรื่อ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า 1) ด้านการเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม อยู่ในระดับ มาก 2) ด้านภาวะผู้นำ อยู่ในระดับมาก 3) ด้านวัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้ อยู่ในระดับ มาก 4) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ อยู่ในระดับมาก 5) ด้านกระบวนการและเครื่องมือการจัดการความรู้ อยู่ในระดับ มาก 6) ด้านการฝึกอบรมและการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก 7) ด้านการสื่อสาร อยู่ในระดับ มาก 8) ด้านการยกย่องชมเชย และการให้รางวัล อยู่ในระดับมากและ 9) ด้านการวัดผลการจัดการความรู้ อยู่ในระดับ มาก (3) ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้ ด้านการฝึกอบรมและการเรียนรู้ ด้านการสื่อสาร และด้านการยกย่องชมเชย และการให้รางวัล มีความสัมพันธ์กับการดำเนินการจัดการความรู้ ของอุสาหกรรมวิมิดลอุดลยเดข กรมอุทการเรื่อ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

**คำสำคัญ** ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ อุสาหกรรมวิมิดลอุดลยเดข กรมอุทการเรื่อ

**Thesis title:** Factors Affecting Knowledge Management of Mahidol Adulyadej Naval Dockyard, Royal Thai Naval Dockyard

**Researcher:** Lt. Kriangkrai Hongkhaw; **ID:** 2533004640;

**Degree:** Master of Public Administration;

**Thesis advisors:** (1) Dr. Saneh Juito, Associate Professor;

(2) Dr. Chinnarat Somsueb; Associate Professor; **Academic year:** 2013

### Abstract

This research aimed to study (1) the knowledge management performance of Mahidol Adulhayhadej Navy Dockyard, Royal Thai Naval Dockyard (2) success factors of knowledge management of Mahidol Adulhayhadej Navy Dockyard, Royal Thai Naval Dockyard (3) relation between knowledge management performance and success factors of knowledge management of Mahidol Adulhayhadej Navy Dockyard, Royal Thai Naval Dockyard.

This was a survey research. Population comprised 780 government officials and employees of Mahidol Adulhayhadej Navy Dockyard, Royal Thai Naval Dockyard from which 265 samples were obtained via Yamane calculation. Proportional stratified random sampling method was applied. Instrument used was questionnaire. Statistical tools employed were percentage, mean, standard deviation and t-test.

Research result were: (1) knowledge management performance of Mahidol Adulhayhadej Navy Dockyard, Royal Thai Naval Dockyard performance was at high level, when considered each aspect it was found that, 1) knowledge identification was at high level, 2) knowledge creation and acquisition were at high level 3) knowledge organization was at high level, 4) knowledge processing and refinement were at high level, 5) knowledge access was at high level, 6) knowledge sharing was at high level, and 7) learning was at high level (2) the success factors on knowledge management of Mahidol Adulhayhadej Navy Dockyard, Royal Thai Naval Dockyard were at high level, when considered each aspect it was found that 1) preparation and adjustment of leadership behavior were at high level, 2) leadership was at high level, 3) culture concerning knowledge management was at high level, 4) information technology was at high level, 5) process and tools were at high level, 6) training and learning were at high level, 7) communications was at high level, 8) admiration and reward presentation were at high level, and 9) measurements was at high level (3) the success factors on preparation and adjustment of leadership behavior, culture concerning knowledge management, training and learning, communication, admiration and reward presentation were related to knowledge management performance of Mahidol Adulhayhadej Navy Dockyard, Royal Thai Naval Dockyard at 0.05 level of statistical significance.

**Keywords:** Factors Affecting Knowledge Management, Mahidol Adulhayhadej Navy Dockyard, Royal Thai Naval Dockyard

## กิตติกรรมประกาศ

ในการศึกษาครั้งนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี โดยผ่านกระบวนการต่างๆ หลายขั้นตอน ด้วยความเมตตาอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จุ้ยโต อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก รองศาสตราจารย์ ดร. ชินรัตน์ สมสืบ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมในการให้คำปรึกษา และแนะนำ ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ในการทำงานวิจัยครั้งนี้

ขอขอบคุณผู้เชี่ยวชาญที่อนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ได้แก่ อาจารย์ ดร. วัฒนา ล่วงลือ รองศาสตราจารย์ ดร. สุเทพ เชาวลิต และ อาจารย์ ดร. ลักษณา ศิริวรรณ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 3 ท่านที่กรุณาให้ข้อเสนอแนะ และปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง และขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการสอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เชาวลิต ที่กรุณาให้เกียรติ มาเป็นประธาน กรรมการสอบ พร้อมทั้งได้ให้ข้อคิด และช่วยชี้แนะ แก้ไข ปรับปรุงงานวิจัยให้มีคุณภาพ จนเสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยซาบซึ้ง และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้บริหาร อู่ราชนาวิมิตตลอดดุขยเดช กรมอู่ทหารเรือ และ เพื่อนข้าราชการ พนักงานราชการทุกท่าน ที่มีส่วนร่วมให้งานวิจัยสำเร็จด้วยดี และขอขอบคุณ พระอาจารย์ จูฑะวงษ์ อนุตตโร เลขานุการสำนักงานคณบดี คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหา จุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในการให้คำปรึกษาด้านสถิติการวิจัย ขอขอบคุณญาติพี่น้อง และที่สำคัญคือ สมาชิกทุกคนในครอบครัวของผู้วิจัย ที่ให้โอกาส และสนับสนุนให้ได้รับการศึกษา ตลอดจนเพื่อน นักศึกษาทุกท่านที่ร่วมกิจกรรมทางการศึกษากันมาโดยตลอด คอยเป็นกำลังใจซึ่งกันและกันจนฝ่า พินอุปสรรคต่าง ๆ จนสำเร็จ และที่สำคัญมากขอขอบความสำเร็จนี้ให้แก่ คุณพ่อ คุณแม่ที่คอยเป็น กำลังใจให้กับผู้วิจัยจนทำให้การวิจัยสำเร็จไปด้วยดี คุณค่าและประโยชน์ใดๆ ที่เกิดจากงานวิจัย ฉบับนี้ ขอมอบแด่วงการการศึกษา ตลอดจนคณาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

เกรียงไกร หงษ์ขาว

พฤษภาคม 2557



## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฅ
สารบัญภาพ .....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	4
ขอบเขตในการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	5
สมมติฐานการวิจัย.....	6
คำนิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย .....	7
ประโยชน์ที่ได้รับ .....	11
บทที่ 2 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง.....	12
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้.....	12
แนวคิดปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินการจัดการความรู้.....	48
การจัดการความรู้ของ อุทยานวิมหิตลอคุลยเดช กรมอุทยานเรือ.....	68
กรณีศึกษา หน่วยปฏิบัติการจัดการความรู้ ที่ดีที่สุด .....	76
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	87
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	97
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	97
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	98
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	101
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	101

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	103
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลส่วนบุคคล.....	103
ตอนที่ 2 ผลการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินการจัดการความรู้ ของอุรราชนาวิมหิตลอคฤตยเดชกรมอุทหารเรือ.....	106
ตอนที่ 3 ผลการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ ของอุรราชนาวิมหิตลอคฤตยเดช กรมอุทหารเรือ.....	115
ตอนที่ 4 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแห่งความสำเร็จ ของการจัดการความรู้กับการดำเนินการจัดการความรู้ ของอุรราชนาวิมหิตลอคฤตยเดชกรมอุทหารเรือ.....	128
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	135
สรุปผลการวิจัย.....	135
อภิปรายผล.....	137
ข้อเสนอแนะในการวิจัย.....	153
บรรณานุกรม.....	156
ภาคผนวก.....	165
ก หนังสือขอเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบถามเพื่อประกอบการทา วิทยานิพนธ์ หนังสือขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย หนังสือขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูล เพื่อการวิจัย.....	166
ข แบบสอบถาม.....	174
ประวัติผู้วิจัย.....	188



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนความถี่และร้อยละข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล.....	103
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. การดำเนินการจัดการความรู้ ของผู้อำนวยการวิมิตตลอดดุขยเดช กรมอุทกหารเรือ โดยภาพรวม.....	106
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. การดำเนินการจัดการความรู้ ของผู้อำนวยการวิมิตตลอดดุขยเดช กรมอุทกหารเรือ ด้านการบ่งชี้ความรู้ ที่องค์กรต้องมี.....	107
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. การดำเนินการจัดการความรู้ ของผู้อำนวยการวิมิตตลอดดุขยเดช กรมอุทกหารเรือ ด้านการสร้าง และแสวงหาความรู้.....	109
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. การดำเนินการจัดการความรู้ ของผู้อำนวยการวิมิตตลอดดุขยเดช กรมอุทกหารเรือ ด้านการจัดเก็บความรู้ ให้เป็นระบบ.....	110
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. การดำเนินการจัดการความรู้ ของผู้อำนวยการวิมิตตลอดดุขยเดช กรมอุทกหารเรือ ด้านการประมวลผล และกลั่นกรองความรู้.....	111
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. การดำเนินการจัดการความรู้ ของผู้อำนวยการวิมิตตลอดดุขยเดช กรมอุทกหารเรือ ด้านการเข้าถึงความรู้.....	112
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. การดำเนินการจัดการความรู้ ของผู้อำนวยการวิมิตตลอดดุขยเดช กรมอุทกหารเรือ ด้านการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้.....	113
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. การดำเนินการจัดการความรู้ ของผู้อำนวยการวิมิตตลอดดุขยเดช กรมอุทกหารเรือ ด้านการเรียนรู้.....	114
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ของการจัดการความรู้ ของผู้อำนวยการวิมิตตลอดดุขยเดช กรมอุทกหารเรือ โดยภาพรวม.....	116

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ของจัดการความรู้ของอุรราชนาวิมหิตลอคฤตยเดช กรมอุทธารเรือ ด้านการเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม.....	117
ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ของจัดการความรู้ของอุรราชนาวิมหิตลอคฤตยเดช กรมอุทธารเรือ ด้านภาวะผู้นำ.....	118
ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ของจัดการความรู้ของอุรราชนาวิมหิตลอคฤตยเดช กรมอุทธารเรือ ด้านวัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้.....	120
ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ของจัดการความรู้ของอุรราชนาวิมหิตลอคฤตยเดช กรมอุทธารเรือ ด้านเทคโนโลยีการจัดการความรู้.....	121
ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ของจัดการความรู้ของอุรราชนาวิมหิตลอคฤตยเดช กรมอุทธารเรือ ด้านกระบวนการและเครื่องมือการจัดการความรู้.....	122
ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ของจัดการความรู้ ของ อุรราชนาวิมหิตลอคฤตยเดช กรมอุทธารเรือ ด้านการฝึกอบรมและการเรียนรู้.....	123
ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ของจัดการความรู้ ของอุรราชนาวิมหิตลอคฤตยเดช กรมอุทธารเรือ ด้านการสื่อสาร.....	125
ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ของจัดการความรู้ของอุรราชนาวิมหิตลอคฤตยเดช กรมอุทธารเรือ ด้านการยกย่องชมเชยและการให้รางวัล.....	126
ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ของจัดการความรู้ของอุรราชนาวิมหิตลอคฤตยเดช กรมอุทธารเรือ ด้านการวัดผลการจัดการความรู้.....	127

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.20 ผลวิเคราะห์ ความแตกต่างระหว่างตัวแปรอิสระคือการเตรียมการ และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกับตัวแปรตามได้แก่การดำเนินการ จัดการความรู้ของอุรราชनावิมหิตลอคลยเดช กรมอุทการเรือ.....	128
ตารางที่ 4.21 ผลวิเคราะห์ ความแตกต่างระหว่างตัวแปรอิสระคือภาวะผู้นำกับตัวแปรตาม ได้แก่ การดำเนินการจัดการความรู้ของอุรราชनावิมหิตลอคลยเดช กรมอุทการเรือ.....	129
ตารางที่ 4.22 ผลวิเคราะห์ ความแตกต่างระหว่างตัวแปรอิสระคือวัฒนธรรม ในเรื่องการจัดการความรู้กับตัวแปรตามได้แก่ การดำเนินการจัดการความรู้ ของอุรราชनावิมหิตลอคลยเดช กรมอุทการเรือ.....	129
ตารางที่ 4.23 ผลวิเคราะห์ ความแตกต่างระหว่างตัวแปรอิสระคือเทคโนโลยี การจัดการความรู้กับตัวแปรตามได้แก่การดำเนินการจัดการความรู้ ของอุรราชनावิมหิตลอคลยเดช กรมอุทการเรือ.....	130
ตารางที่ 4.24 ผลวิเคราะห์ ความแตกต่างระหว่างตัวแปรอิสระคือกระบวนการ และเครื่องมือการจัดการความรู้กับตัวแปรตามได้แก่ การดำเนินการจัดการความรู้ของอุรราชनावิมหิตลอคลยเดช กรมอุทการเรือ.....	131
ตารางที่ 4.25 ผลวิเคราะห์ ความแตกต่างระหว่างตัวแปรอิสระคือการศึกษาอบรม และการเรียนรู้กับตัวแปรตามได้แก่การดำเนินการจัดการความรู้ ของอุรราชनावิมหิตลอคลยเดช กรมอุทการเรือ.....	131
ตารางที่ 4.26 ผลวิเคราะห์ ความแตกต่างระหว่างตัวแปรอิสระคือการศึกษา กับตัวแปรตามได้แก่ การดำเนินการจัดการความรู้ ของอุรราชनावิมหิตลอคลยเดช กรมอุทการเรือ.....	132
ตารางที่ 4.27 ผลวิเคราะห์ ความแตกต่างระหว่างตัวแปรอิสระคือการศึกษา และการให้รางวัลกับตัวแปรตามได้แก่การดำเนินการจัดการความรู้ ของอุรราชनावิมหิตลอคลยเดช กรมอุทการเรือ.....	133

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.28 ผลวิเคราะห์ ความแตกต่างระหว่างตัวแปรอิสระคือกระบวนการและเครื่องมือ  
การจัดการความรู้กับตัวแปรตาม ได้แก่การดำเนินการจัดการความรู้  
ของผู้อำนวยการวิมิตตลอดยศ เกษกรมอยู่ทหารเรือ..... 134



## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม ของการศึกษาวิจัย.....	6
ภาพที่ 2.1 ตัวแบบการจัดการความรู้ KM Model.....	24
ภาพที่ 2.2 การสร้างและถ่ายทอดความรู้ของ Takeuchi & Nonaka.....	25
ภาพที่ 2.3 หลักการตลาดในการจัดการความรู้.....	27
ภาพที่ 2.4 การสร้างแรงจูงใจในการจัดการความรู้ของ Tannenbaum และ Alliger.....	28
ภาพที่ 2.5 การจัดการความรู้ อย่างเป็นระบบ.....	30
ภาพที่ 2.6 แนวทางการกำหนดขอบเขต KM และเป้าหมาย KM.....	44
ภาพที่ 2.7 กระบวนการจัดการความรู้.....	45



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ มากมาย และรวดเร็ว เช่น สิ่งแวดล้อม สังคม วิถีชีวิตเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม การแข่งขันด้านต่างๆที่ทวีความรุนแรงเพิ่มขึ้น เป็นเหตุให้ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอด และเพื่อความมั่นคงขององค์กร อันเป็นบ่อเกิดแนวคิดหรือเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่ทำให้การบริหารองค์กรสู่ความสำเร็จที่แพร่หลาย อาทิ การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร(Total Quality Management) การรีออกแบบ(Reengineering) การประกันคุณภาพ (Quality Assurance) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) รางวัลคุณภาพแห่งประเทศไทย(Thailand Quality Award) และดัชนีสมดุล(Balanced Scorecard) เป็นต้น (เสน่ห์ จุ้ยโต, 2554 หน้า 2)

การจัดการความรู้ เป็นแนวคิดการนำความรู้ไปใช้ เป็นเครื่องมือทางการบริหาร เพื่อพัฒนาบุคลากร พัฒนาระบบงานการปฏิบัติงาน พัฒนาองค์กร และความเป็นชุมชนในที่ทำงาน (วิจารณ์ พานิช, 2551 หน้า 5) และสามารถดึงคุณค่า (Value) จากทรัพย์สินที่ไม่มีตัวตน (Intangible Assets) ซึ่งก็คือองค์ความรู้ที่นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กร ความรู้จึงจัดเป็นทรัพย์สินที่มีคุณค่าประเภทหนึ่งขององค์กร ซึ่งมีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการจัดการ ความสำคัญของการจัดการความรู้ต่อกลยุทธ์ขององค์กรคือ การให้ความรู้ที่ถูกต้องแก่บุคลากร ทักษะ และด้วยรูปแบบที่ถูกต้อง การจัดการความรู้ ได้นำมาใช้ในทางทหารมากกว่า ๒๐๐๐ ปี ในการสงคราม การจะเอาชนะศัตรูนั้นจำเป็นต้องมีความรู้ ข้อมูลข่าวสาร มีการประมวล วิเคราะห์ แลกเปลี่ยน เรียนรู้ และ มีการส่งผ่านความรู้ ที่ถูกต้อง และรวดเร็ว ดังเช่น ซุนวู ได้กล่าวไว้ว่า “รู้เขา รู้เรา รบร้อยครั้ง ชนะร้อยครั้ง” การที่จะ “รู้เขา และ รู้เรา” จำเป็นต้องใช้กระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งอาจจะแตกต่างจากปัจจุบันในด้านบริบท ปัจจุบันก็เช่นเดียวกันในการสงครามถือว่าเป็นยุคสงครามเครือข่าย (Network Centric Warfare) โดยอาศัยความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ล้ำหน้า ถูกต้องและรวดเร็ว เพื่อช่วงชิงความได้เปรียบศัตรู ในในการบริหารไม่ว่าภาครัฐหรือภาคธุรกิจ ก็เช่นเดียวกัน การจะเอาชนะคู่แข่งได้ต้องมีการพัฒนาเทคโนโลยีและวิทยาการต่างๆ

โดยเฉพาะข้อมูลข่าวสารที่มาจากคอมพิวเตอร์ซึ่งสามารถประมวลผลข้อมูลและสื่อสารส่งต่อข้อมูลความรู้ได้อย่างถูกต้องรวดเร็วจะเห็นได้ว่าเครื่องมือขับเคลื่อนความเจริญก้าวหน้าทางสังคมและเศรษฐกิจในปัจจุบันไม่ใช่เฉพาะแรงงานวัตถุดิบหรือเงินทุนเท่านั้นแต่เป็นปัญญาและความรู้

การจัดการความรู้กับการบริหารราชการไทย ได้มีพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ระบุในมาตรา 11 กำหนดว่าส่วนราชการต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยมีแนวทางปฏิบัติ ได้แก่ การสร้างระบบให้สามารถรับรู้ข่าวสารให้กว้างขวาง ประมวลผลความรู้เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้ถูกต้องรวดเร็ว ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถให้ข้าราชการเป็นผู้มีความรู้ในวิชาการสมัยใหม่ สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมีคุณธรรม ตลอดจนสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมในหมู่ข้าราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อนำมาพัฒนาการปฏิบัติราชการร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการนำหลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ มาประยุกต์ใช้อย่างเป็นระบบมากยิ่งขึ้นและปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารเป็นแบบมุ่งเน้นผลงานที่มีการวางเป้าหมายการทำงาน รวมทั้ง การกำหนดตัวชี้วัดในการประเมินผล

การจัดการความรู้กับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ(Public Sector Management Quality Award ;PMQA) PMQA ที่ประกอบด้วย 7หมวด ได้แก่ 1.การนำองค์กร 2.การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3.การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4.การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5.การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6.การจัดการกระบวนการ 7.ผลลัพธ์การดำเนินการ โดยเฉพาะในหมวดที่ 4.การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้จะส่งผลให้การปฏิบัติราชการมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผลและมีการปรับปรุงผลการดำเนินงานโดยมีการใช้ข้อมูลจริง และองค์ความรู้เป็นแรงผลักดัน (จิระประภา อัครบวร และคณะ;2552:15-22)

กองทัพเรือได้ตระหนักถึงความสำคัญในการปฏิบัติราชการให้เป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 จึงได้นำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กรของกองทัพเรือ และให้กำหนดเป็นนโยบายด้านกำลังพล “สนับสนุนให้ทุกหน่วยมีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อช่วยในการพัฒนาขีดความสามารถของกำลังพล แนวคิดในการจัดการความรู้ของกองทัพเรือ กำหนดให้มีระบบการบริหารจัดการด้านการจัดการความรู้ของกองทัพเรือ โดยกำหนดขอบเขต ของการจัดการความรู้ในองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการผลักดันให้ประเด็นยุทธศาสตร์ของ กองทัพเรือ เกิดผลสัมฤทธิ์ ควบคู่กับการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในด้านการจัดการความรู้อย่างถูกต้อง เป็นมาตรฐานเดียวกัน และการปรับเปลี่ยนทัศนคติของผู้บริหารหน่วยให้เห็นความสำคัญมากขึ้นจากนั้นเมื่อหน่วย



มีความรู้ ความเข้าใจ และเห็นความสำคัญมากขึ้น หน่วยก็สามารถพัฒนาการจัดการความรู้ให้มีความสอดคล้องกับการปฏิบัติงานของหน่วยเอง ซึ่งจะทำให้เกิดการจัดการความรู้ภายในหน่วยอย่างยั่งยืน และกลายเป็นสินทรัพย์องค์ความรู้ของกองทัพเรือต่อไป

ผู้อำนวยการวิมหิตลอคอุยเดช กรมอู่ทหารเรือมีหน้าที่ดำเนินการซ่อม สร้าง คัดแปลงเรือ และอุปกรณ์การช่างฯ ซึ่งต้องการบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะเฉพาะมาปฏิบัติงาน แต่เนื่องจากการปฏิบัติงานที่ผ่านมาได้ประสบกับปัญหาเกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ เพราะบุคลากรเกิดการหวงความรู้ไม่กล้าที่จะแบ่งปันให้คนอื่น และยังเข้าใจว่าการจัดการความรู้คือ ภาระงานที่เพิ่มขึ้น ด้วยเหตุนี้ ผู้อำนวยการวิมหิตลอคอุยเดช กรมอู่ทหารเรือ มีความมุ่งหมายที่จะใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กร เพื่อปฏิบัติตามนโยบาย และแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ผู้อำนวยการวิมหิตลอคอุยเดช กรมอู่ทหารเรือ คาดหวังว่าจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นหน่วยงานที่สร้างและแสวงหาองค์ความรู้ (Knowledge) และนวัตกรรม (Innovation) ที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานตามพันธกิจที่ผู้อำนวยการวิมหิตลอคอุยเดช กรมอู่ทหารเรือ รับผิดชอบให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น และยังเป็น การเพิ่มขีดความสามารถ/ขีดสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของผู้อำนวยการวิมหิตลอคอุยเดช กรมอู่ทหารเรือ จากความสำคัญของเครื่องมือทางการบริหาร การจัดการความรู้ ดังกล่าว ผู้อำนวยการวิมหิตลอคอุยเดช กรมอู่ทหารเรือ จึงได้นำ การจัดการความรู้มาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กร แต่จากการสังเกตพบว่าปัญหาที่สำคัญคือองค์การคือการขาดความเข้าใจในการนำเครื่องมือทางการบริหารใหม่ๆ นี้มาใช้ และไม่เห็นความเชื่อมโยงระหว่างเครื่องมือทางการบริหารกับผลสัมฤทธิ์จากการใช้เครื่องมือ นั้น ตลอดจนไม่ทราบถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการนำเครื่องมือทางการบริหารใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารองค์กร (เอกสาร บทสรุปผู้บริหารการดำเนินการจัดการความรู้ ของกรมอู่ทหารเรือ ประจำปี ๒๕๕๒ หน้า 2)

ด้วยเหตุนี้ ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษา การจัดการความรู้ และปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ ของผู้อำนวยการวิมหิตลอคอุยเดช กรมอู่ทหารเรือ เพื่อให้ศึกษาถึงการดำเนินการจัดการความรู้ ของผู้อำนวยการวิมหิตลอคอุยเดช กรมอู่ทหารเรือ ศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินการจัดการความรู้ของ ผู้อำนวยการวิมหิตลอคอุยเดช กรมอู่ทหารเรือ เพื่อนำผลการศึกษาวินิจฉัยใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการจัดการความรู้ ให้มีการดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และเพื่อให้ผู้อำนวยการวิมหิตลอคอุยเดช กรมอู่ทหารเรือ เป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ตามแนวนโยบายของ กองทัพเรือ ต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาการดำเนินการจัดการความรู้ของอุรราชนาวิมหิตลอคอุยเดช กรมอุทการเรือ
- 2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ของอุรราชนาวิมหิตลอคอุยเดช กรมอุทการเรือ
- 2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้กับการดำเนินการจัดการความรู้ของอุรราชนาวิมหิตลอคอุยเดช กรมอุทการเรือ

## 3. ขอบเขตในการวิจัย

- 3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา การศึกษาในครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาเฉพาะเรื่อง การดำเนินการจัดการความรู้ของหน่วยงานภายในอุรราชนาวิมหิตลอคอุยเดช กรมอุทการเรือ ประกอบด้วย การบ่งชี้ความรู้ที่องค์กรต้องมี, การสร้างและแสวงหาความรู้, การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ, การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้, การเข้าถึงความรู้, การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้ รวมถึง ศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ ได้แก่ การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม, ภาวะผู้นำ, วัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้, เทคโนโลยีการจัดการความรู้, กระบวนการและเครื่องมือการจัดการความรู้, การฝึกอบรมและการเรียนรู้, การสื่อสาร การยกย่องชมเชย และการให้รางวัล, การวัดผลการจัดการความรู้ และศึกษาถึงความสัมพันธ์ ระหว่างการจัดการความรู้ กับ ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ ของอุรราชนาวิมหิตลอคอุยเดช กรมอุทการเรือ
- 3.2 ขอบเขตด้านประชากร การศึกษาในครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาเฉพาะ บุคลากร ประกอบด้วย ข้าราชการ พนักงานราชการของอุรราชนาวิมหิตลอคอุยเดช กรมอุทการเรือ
- 3.3 ขอบเขตด้านพื้นที่การศึกษาในครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาเฉพาะพื้นที่ อุรราชนาวิมหิตลอคอุยเดช กรมอุทการเรือ
- 3.4 ขอบเขตด้านระยะเวลาการศึกษาในครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ดำเนินการศึกษาระหว่างเดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2556 ถึง เมษายน พ.ศ.2557 ระยะเวลา 1 ปี

## 4. กรอบแนวคิดการวิจัย

### 4.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variable)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้

- การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม
- ภาวะผู้นำ
- วัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้
- เทคโนโลยีการจัดการความรู้
- กระบวนการและเครื่องมือการจัดการความรู้
- การฝึกอบรมและการเรียนรู้
- การสื่อสาร
- การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล
- การวัดผลการจัดการความรู้

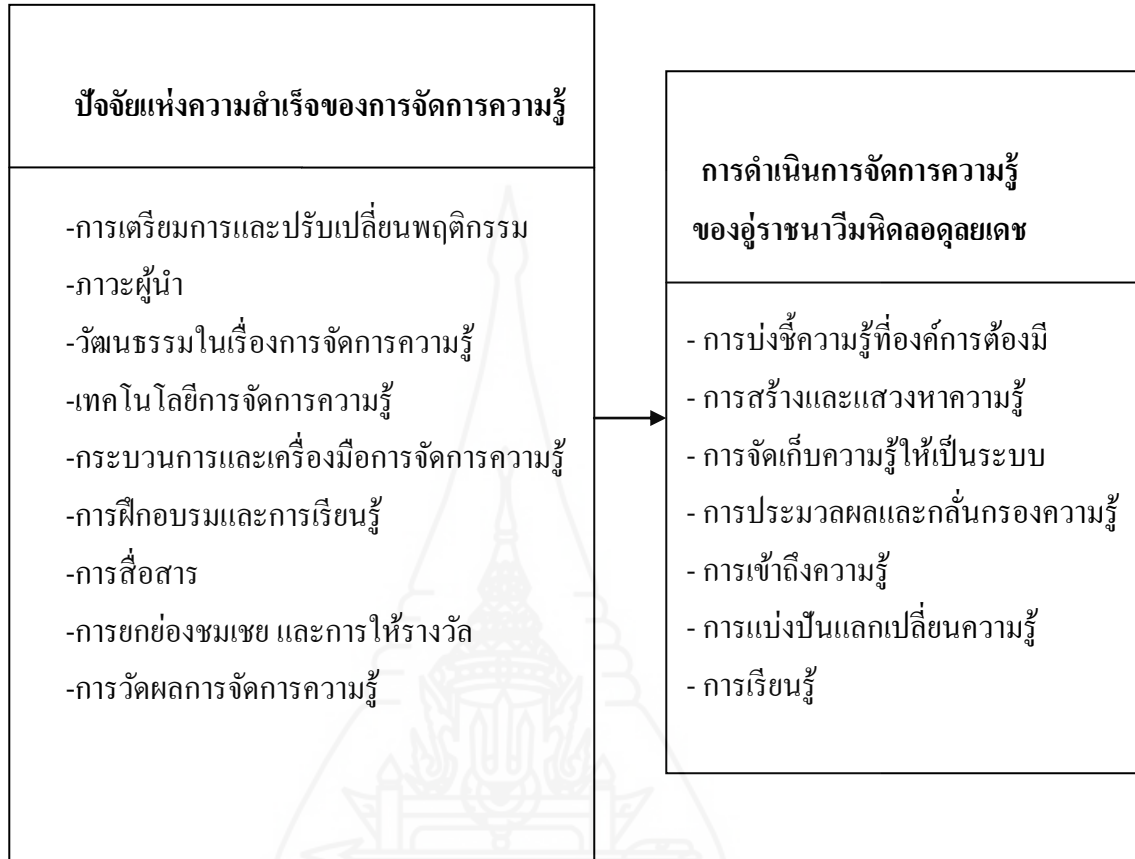
### 4.2 ตัวแปรตาม(Dependent Variable)

การดำเนินการจัดการความรู้ของอุรชนาวิมิตตลอดยุค

- การบ่งชี้ความรู้ที่องค์กรต้องมี
- การสร้างและแสวงหาความรู้
- การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ
- การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้
- การเข้าถึงความรู้
- การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้
- การเรียนรู้

## ตัวแปรอิสระ

## ตัวแปรตาม



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตามของการศึกษาวิจัย

## 5. สมมติฐานการวิจัย

**สมมติฐานที่ 1** ปัจจัยด้านการเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม มีความสัมพันธ์กับการดำเนินการจัดการความรู้ของอุรราชนาวิมหิตลอคอุยเดช กรมอุทการเรือ

**สมมติฐานที่ 2** ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์กับการดำเนินการจัดการความรู้ของอุรราชนาวิมหิตลอคอุยเดช กรมอุทการเรือ

**สมมติฐานที่ 3** ปัจจัยด้านวัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์กับการดำเนินการจัดการความรู้ของอุรราชนาวิมหิตลอคอุยเดช กรมอุทการเรือ

**สมมติฐานที่ 4** ปัจจัยด้านเทคโนโลยีการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์กับการดำเนินการจัดการความรู้ของอุรราชนาวิมหิตลอคอุยเดช กรมอุทการเรือ

**สมมติฐานที่ 5** ปัจจัยด้านกระบวนการและเครื่องมือการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์กับการดำเนินการจัดการความรู้ของอุราชนาวิมหิตลอคอุยเดช กรมอุทธารเรือ

**สมมติฐานที่ 6** ปัจจัยด้านการฝึกอบรมและการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กับการดำเนินการจัดการความรู้ของอุราชนาวิมหิตลอคอุยเดช กรมอุทธารเรือ

**สมมติฐานที่ 7** ปัจจัยด้านการสื่อสาร มีความสัมพันธ์กับการดำเนินการจัดการความรู้ของอุราชนาวิมหิตลอคอุยเดช กรมอุทธารเรือ

**สมมติฐานที่ 8** ปัจจัยด้านการยกย่องชมเชย และการให้รางวัล มีความสัมพันธ์กับการดำเนินการจัดการความรู้ของอุราชนาวิมหิตลอคอุยเดช กรมอุทธารเรือ

**สมมติฐานที่ 9** ปัจจัยด้านการวัดผลการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์กับการดำเนินการจัดการความรู้ของอุราชนาวิมหิตลอคอุยเดช กรมอุทธารเรือ

## 6. คำนิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

**6.1 ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินการจัดการความรู้** หมายถึง ปัจจัยที่สนับสนุน/มีผลโดยตรงต่อการดำเนินงานจัดการความรู้ ของอุราชนาวิมหิตลอคอุยเดช กรมอุทธารเรือ ได้แก่ การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม, ภาวะผู้นำ, วัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้, เทคโนโลยีการจัดการความรู้, กระบวนการและเครื่องมือการจัดการความรู้, การฝึกอบรมและการเรียนรู้, การสื่อสาร, การยกย่องชมเชย และการให้รางวัล, การวัดผลการจัดการความรู้

**6.1.1 การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม** หมายถึง การสำรวจความพร้อมองค์การด้าน โครงสร้าง วัฒนธรรม ระบบสารสนเทศ บุคลากรที่เกี่ยวข้อง แล้วนำข้อมูลมาใช้จัดทำแผนงาน แสดงกิจกรรมต่างๆ กำหนดผู้รับผิดชอบ เป้าหมาย ตัวชี้วัด และกรอบเวลาโดยมีผู้บริหารอนุมัติ และจัดให้มีการฝึกอบรมให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ การจัดการความรู้ พร้อมทั้งส่งเสริมจูงใจในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมผู้พฤติกรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในหน่วยงาน เช่น พฤติกรรมการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง, ทำงาน และเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม, เปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็น, สนใจ/เต็มจะพัฒนาตนเอง, ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ฯลฯ รวมทั้งการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูง โดยการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น ติดตามอย่างจริงจังและต่อเนื่องเป็นรูปธรรม และเป็นแบบอย่างที่ดีเรื่องพฤติกรรมกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์การ

**6.1.2 ภาวะผู้นำ** หมายถึง ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ โดยกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์การ และสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรในองค์การ รวมทั้งเป็นแบบอย่างที่ดี ในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ เป็นผู้นำ

ทีมการจัดการความรู้ มีการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กร แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และแสดง ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ สร้างแรงจูงใจเพื่อให้สมาชิกเต็มใจเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรม การจัดการความรู้ ตลอดจนสร้างบรรยากาศที่มีความอบอุ่นและเป็นมิตร เพื่อให้เกิดความไว้วางใจ และสามารถดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**6.1.3 วัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้** หมายถึง ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ที่ประสบผลสำเร็จได้แก่ ค่านิยมใฝ่รู้ ค่านิยมความรู้ลึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน เพื่อมุ่งสู่การพัฒนาองค์ความรู้ของหน่วยงาน ค่านิยมการแลกเปลี่ยนและแบ่งปัน ความรู้ระหว่างบุคคลในองค์กร ไม่หวงความรู้ ค่านิยมทำงาน และเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และ ค่านิยมมีความกระตือรือร้นในการเข้าร่วมในการจัดการความรู้

**6.1.4 เทคโนโลยีการจัดการความรู้** หมายถึง ความพร้อมของอุปกรณ์อันทันสมัย ของเทคโนโลยี ที่สามารถสนับสนุนการทำงาน และการเรียนรู้ของคนในองค์กรได้ โดยเฉพาะ อินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ต ช่วยทำให้แลกเปลี่ยนความรู้ทำได้ง่ายขึ้น การสร้างฐานข้อมูล และการจัดการระบบฐานข้อมูลตลอดจนการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อเป็นสื่อกลางในการรวบรวมและส่งต่อ ขององค์ความรู้ พร้อมนำระบบสารสนเทศขององค์กรชาญฉลาด (SMART) ที่ให้ข้อมูลได้ทันทีที่ เกิดขึ้นจริง (Real Time) และข้อมูลสารสนเทศในระบบที่มีความเชื่อมโยงกัน

**6.1.5 กระบวนการและเครื่องมือการจัดการความรู้** หมายถึง การดำเนินการบริหารจัดการความรู้เป็นกระบวนการนับตั้งแต่การกำหนดคณะกรรมการจัดการความรู้ การให้ความรู้ เกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ การกำหนดวิสัยทัศน์และวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการ บริหารจัดการความรู้ การกำหนดขอบเขตการจัดการความรู้ และดำเนินการจัดการความรู้ รวมทั้ง การระบุเครื่องมือที่หน่วยงานเลือกใช้ เช่น –การจัดทีมข้ามสายงาน (Cross – Functional Team) –ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) –ระบบพี่เลี้ยง(Mentoring System) –เวทีสำหรับการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Forum) ฯลฯ พร้อมติดตาม และวัดผลการใช้กระบวนการ และ เครื่องมืออย่างต่อเนื่อง

**6.1.6 การฝึกอบรมและการเรียนรู้** หมายถึง การฝึกอบรมและการเรียนรู้ หมายถึง การฝึกอบรมทั้งก่อนการดำเนินการจัดการความรู้ เพื่อความรู้ความเข้าใจในหลักการของการจัดการ ความรู้ และประสบการณ์ในการนำมาปฏิบัติได้รับทราบปัญหาต่าง ๆ ในการดำเนินการ และ แนวทางในการแก้ปัญหา และเพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ในการดำเนินการจัดการความรู้ โดยนำ ความรู้ และประสบการณ์ที่ได้รับจากการอบรม บรรยายและการเยี่ยมชมกิจการมาประยุกต์ให้ เหมาะสมกับภารกิจ ลักษณะงาน ประเภทความรู้ และระบบการทำงานขององค์กร อีกทั้ง



การฝึกอบรมหลังการดำเนินการจัดการความรู้ เพื่อเผยแพร่ความรู้ที่ผ่านการดำเนินงานจัดการความรู้มาแล้ว นำมาพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงานขององค์กรให้ได้รับผลผลิตสูงสุด

**6.1.7 การสื่อสาร (Communication)** หมายถึง การถ่ายทอด ส่งถ่าย ถ่ายโอน (Transference) ความหมาย (Meaning) จากคนหนึ่งซึ่งเป็นผู้ส่งสาร (Sender) ไปสู่อีกคนหนึ่งซึ่งเป็นผู้รับสาร (Receiver) เพื่อสามารถทำให้ข้อมูล (Information) หรือ แนวคิดต่าง ๆ (Ideas) นั้นได้รับการส่งต่อไปได้ โดยเลือกใช้เครื่องมือการสื่อสารที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย ทั้งในการให้ความรู้ความเข้าใจในหลักการของการจัดการความรู้ และประสบการณ์ในการนำมาปฏิบัติได้รับทราบปัญหาต่าง ๆ ในการดำเนินการจัดการความรู้ และเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมทั้งการเผยแพร่ความรู้

**6.1.8 การยกย่องชมเชย และการให้รางวัล** หมายถึง การเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับบุคลากร เป็นการให้ความสำคัญกับบุคลากร (Employee Recognition) หรือ การแสดงให้เห็นว่าบุคลากรมีคุณค่ามีความสำคัญ และได้รับการยอมรับ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างสรรค์นวัตกรรม องค์กรต้องมีระบบการยกย่อง ให้รางวัลที่ชัดเจน และเป็นธรรม

**6.1.9 การวัดผลการจัดการความรู้** หมายถึง การวัดและประเมินผลกิจกรรมจัดการความรู้ เพื่อช่วยให้ทราบถึงสถานะปัจจุบันการดำเนินการ มีความคืบหน้าเพียงใด และได้ผลตามที่คาดหวังไว้หรือไม่ อย่างไร ทำให้องค์กรสามารถทบทวน ประเมินผล และทำการปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมต่างๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้

**6.2 การดำเนินการจัดการความรู้** หมายถึง อู่ราชนาวิมหิตลอคอุยเดช กรมอู่ทหารเรือได้ดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับ การสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่สามารถสนับสนุน กระตุ้น และอำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ พร้อมทั้งดำเนินการบ่งชี้ความรู้ที่องค์กรต้องมีการสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้ รวมทั้งผลที่ได้จากการดำเนินการตามกระบวนการจัดการความรู้

**6.2.1 การบ่งชี้ความรู้ที่องค์กรต้องมี** หมายถึง อู่ราชนาวิมหิตลอคอุยเดช กรมอู่ทหารเรือได้ทำการบ่งชี้ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์/เป้าหมาย ได้แก่ความรู้เกี่ยวกับ การซ่อมและสร้างเรือ การบริหารงานอู่เรือ การบริหารพัสดุในอู่เรือ การบริหารการศึกษารวมถึง จัดแยกรูปแบบของค์ความรู้ และผู้รู้โดยจัดทำทำเนียบผู้เชี่ยวชาญในด้านต่างไว้ พร้อมทั้งจัดลำดับความสำคัญขององค์ความรู้เหล่านั้น เพื่อวางขอบเขตการจัดการความรู้ และการจัดสรรทรัพยากรในการดำเนินการจัดการความรู้



**6.2.2 การสร้างและแสวงหาความรู้** หมายถึง กระบวนการสร้างความรู้จากความรู้ที่มีอยู่ในตัวคนมาเป็นเป็นความรู้ที่อยู่ในรูปแบบที่เป็นเอกสารหรือวิชาการอยู่ในตำรา คู่มือปฏิบัติงาน โดยใช้เครื่องมือที่เรียกว่าชุมชนนักปฏิบัติ (Cop) มีการสร้างความรู้ใหม่ จากการทบทวนหลังปฏิบัติการหรือการถอดบทเรียน (AAR) แสวงหาความรู้จากภายนอกโดยการการศึกษาดูงาน, Benchmarking และ เชิญผู้เชี่ยวชาญมาบรรยายองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้อง สม่่าเสมอ พร้อมทั้งรักษาความรู้เก่า กำจัดความรู้ที่ไม่ได้ใช้แล้ว และดึงความรู้จากแหล่งต่างๆ ที่กระจัดกระจายอยู่ทั่วทั้งองค์กรมาเก็บรวมกันไว้ เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสม และตรงกับความต้องการใช้ประโยชน์ของข้าราชการวิมหิตลอคอุยเดช กรมอุทธารเรือ

**6.2.3 การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ** หมายถึง การนำความรู้ที่รวบรวมได้ มาจัดหมวดหมู่ มีการจัดทำสารบัญ และจัดเก็บ ในรูปของเอกสาร ฐานข้อมูลความรู้ แบ่งประเภทของความรู้เพื่อจัดทำให้ง่ายเป็นระบบ สะดวกต่อการค้นหา และใช้งาน บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้ นั้นได้

**6.2.4 การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้** หมายถึง การนำความรู้ที่มีอยู่ และที่ได้จากการจัดการความรู้มาทำการสรุป การประมวล และการกลั่นกรอง และนำความรู้ นั้นมาจัดทำรูปแบบ และ “ภาษา” ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร พร้อมทั้งเรียบเรียงและปรับปรุงเนื้อหาให้ทันสมัย เข้าใจง่ายและสมบูรณ์ ถูกต้อง ตรงกับความต้องการของผู้ที่จะเข้ามาศึกษาและค้นคว้า โดยคำนึงถึงความสะดวกของผู้นำความรู้ไปใช้งานเป็นหลัก

**6.2.5 การเข้าถึงความรู้** หมายถึง การให้บุคลากรของข้าราชการวิมหิตลอคอุยเดช กรมอุทธารเรือ สามารถเข้าถึงความรู้ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว ง่าย และทั่วถึง สามารถนำมาใช้ได้ ในเวลาที่ต้องการ โดยการนำความรู้ที่ผ่านการประมวลและกลั่นกรอง มาจัดเก็บทำเป็นรูปเล่ม เป็นคู่มือ และทำเป็นฐานข้อมูลความรู้ ในรูปแบบต่างๆ เพื่อความสะดวกในการค้นหา และนำไปใช้ เช่น การจัดเก็บผ่านเว็บไซต์ของหน่วย การจัดเก็บในห้องสมุดหรือมุมเรียนรู้ของหน่วย การประชาสัมพันธ์ในรูปแบบต่างๆ

**6.2.6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้** หมายถึง การที่บุคลากรของข้าราชการวิมหิตลอคอุยเดช กรมอุทธารเรือ ได้มีการแบ่งปัน หรือแลกเปลี่ยนสารสนเทศ ความรู้ ตลอดจนประสบการณ์ระหว่างกัน ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อการทำงานและในชีวิตประจำวัน โดยการแลกเปลี่ยนนั้นสามารถทำได้ในหลายรูปแบบทั้งการบอกเล่าด้วยวาจา หรือการอภิปรายในประเด็น หรือหัวข้อที่สนใจร่วมกัน และถ่ายทอดเป็นลักษณะอักษรในรูปแบบต่าง ๆ ได้แก่ เอกสารตำรา ฐานข้อมูลในคอมพิวเตอร์ และใช้เครื่องมือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ เช่น ชุมชนนักปฏิบัติ, ระบบพี่เลี้ยง, การสับเปลี่ยนงาน เป็นต้น

**6.2.7 การเรียนรู้** หมายถึง บุคลากรของอุทยานวิมหิตลอคอุยเดช กรมอู่ทหารเรือ ทำการเรียนรู้โดยทำเป็นส่วนหนึ่งของงาน เป็นการเรียนรู้ระหว่างปฏิบัติงานจริง จนทำให้เกิดทักษะ และประสบการณ์ใหม่ๆ เกิดความรู้ใหม่ และนำไปประยุกต์ใช้ปฏิบัติงานจริงอีก จนเกิดเป็น “วงจรการเรียนรู้” ขึ้นในหน่วยงาน

## 7. ประโยชน์ที่ได้รับ

การศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินการจัดการความรู้ของอุทยานวิมหิตลอคอุยเดช กรมอู่ทหารเรือ ในครั้งนี้จะก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งในทางปฏิบัติ และในทางวิชาการ ที่สำคัญ ดังนี้

### 7.1 ประโยชน์ในทางปฏิบัติ

7.1.1 เป็นข้อมูลในการปรับปรุง พัฒนา การดำเนินการจัดการความรู้ของอุทยานวิมหิตลอคอุยเดช กรมอู่ทหารเรือให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลยิ่งขึ้น

7.1.2 เป็นแนวทางปรับปรุง และพัฒนาการดำเนินการจัดการความรู้ของหน่วยงานอื่นให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

7.2 พัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานการจัดการความรู้ในหน่วยงานภาครัฐ โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับงานช่างฯ และภาคการศึกษา ซึ่งจะเป็ประโยชน์สำหรับนักเรียน นักศึกษา และผู้สนใจ ตลอดจนผู้ที่จะทำการวิจัย

## บทที่ 2

### แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษา“ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของอุสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ” ผู้ศึกษาวิจัยได้นำแนวคิดทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาศึกษาเพื่อเป็นแนวทางดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้
2. แนวคิดปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินการจัดการความรู้
3. การจัดการความรู้ของอุสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ
4. กรณีศึกษา หน่วยปฏิบัติการจัดการความรู้ ที่ดีที่สุด
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) ความรู้หากนำมาใช้โดยไม่มีการบริหารจัดการแล้ว จะทำให้ความรู้ที่ซ่อนอยู่ขององค์กรสูญหาย ขาดความถูกต้อง เทียบตรง และที่สำคัญที่สุดการส่งผลถึงการแข่งขัน ภายใต้ภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และการแข่งขันที่รุนแรง

##### 1.1 ความรู้(Knowledge)

ความรู้ เป็นลักษณะเด่นของความเป็นมนุษย์เหนือกว่าสัตว์โลกประเภทอื่นก็คือ รู้จักคิด ทำให้มนุษย์มีสติปัญญาที่ล้ำเลิศ จนสามารถพัฒนาตัวเองให้ก้าวรุดหน้าไปไกลกว่าสัตว์มากมายในทุก ๆ ด้าน

##### 1.1.1 ความหมายของความรู้

มีนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่าความรู้ไว้ดังนี้

BDO Chartered Accountant และ Advisors (อ่างไน จิรประภา อัครบวร และคณะ:2552: 25) ได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

ข้อมูล (Data) คือ ข้อเท็จจริง ข้อมูลดิบ หรือตัวเลขต่างๆ ที่ยังไม่ได้ผ่านการแปลความ โดยอาจมีจุดประสงค์เพื่อการตรวจสอบว่างานมีปัญหา หรือเหตุการณ์ใดเกิดขึ้นบ้าง ซึ่งถือว่าการบันทึกข้อมูลเป็นเรื่องพื้นฐานที่ต้องจัดทำ

สารสนเทศ (Information) คือ ข้อมูลที่ผ่านการกลั่นกรอง สังเคราะห์ หรือการวิเคราะห์ โดยการแปลงรูปของการบันทึกและข้อมูลให้เข้าใจมากขึ้น เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการและการตัดสินใจ

ความรู้ (Knowledge) คือ สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด เรียบเรียง เปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่นจนเกิดเป็นความเข้าใจ และนำไปใช้ประโยชน์ได้ หรือแปลงสภาพให้พร้อมใช้งาน หรือช่วยในการตัดสินใจตัดสินใจกับงานต่างๆ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2554: 243) ได้ให้ความหมายของความรู้ ไว้ว่า ความรู้ หมายถึง สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้า หรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ เช่น ความรู้เรื่องประวัติศาสตร์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยินได้ฟัง การคิด หรือการปฏิบัติ เช่น ความรู้เรื่องสุขภาพ; ความเข้าใจหรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์

ศรันย์ ชูเกียรติ (2541:15) กล่าวว่า ความรู้ หมายถึง ความรู้ในการทำบางสิ่งบางอย่าง (Know how หรือ How to) ที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลที่กิจกรรมอื่น ๆ ไม่สามารถกระทำได้

วิจารณ์ พานิช (2548:22) กล่าวว่า เป็นการยากมากที่จะให้นิยามคำว่า “ความรู้” ด้วยถ้อยคำสั้นๆ ยิ่งในความหมายที่ใช้ในศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ คำว่า “ความรู้” ยังมีความหมายหลายนัย และหลายมิติ “ความรู้” คือ สิ่งที่มีเมื่อนำไปใช้ จะไม่หมดหรือสึกหรอแต่จะยิ่งออกงอกหรือออกงามขึ้น

- 1) ความรู้ คือ สารสนเทศที่นำไปสู่การปฏิบัติ
  - 2) ความรู้ เป็นสิ่งที่คาดเดาไม่ได้
  - 3) ความรู้ เกิดขึ้น ณ จุดที่ต้องการใช้ความรู้ นั้น
  - 4) ความรู้ เป็นสิ่งที่ขึ้นกับบริบท และกระตุ้นให้เกิดขึ้น โดยความต้องการ
- จากความหมายที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ความรู้ คือ เครื่องมือที่ช่วยให้

การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย และมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีหลากหลายสาขา และบ่อเกิดแห่งความรู้ ก็หลากหลายเช่นเดียวกัน

### 1.1.2 ประเภทของความรู้และการเรียนรู้

Nonaka และ Takeuchi (1995:6) ได้เสนอแนวคิดว่าความรู้ของคนสามารถแบ่งออกได้ 2 ประเภทได้แก่ความรู้แบบฝังลึก และความรู้ชัดแจ้ง ซึ่งได้รับความนิยมนำมาใช้กันอย่างแพร่หลาย โดยให้คำจำกัดความ ดังต่อไปนี้

1) ความรู้แบบฝังลึก (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ไม่สามารถอธิบายโดยใช้คำพูดได้ มีรากฐานมาจากการกระทำและประสบการณ์ มีลักษณะเป็นความเชื่อ ทักษะ และเป็นอัตวิสัย (Subjective) ต้องการการฝึกฝนเพื่อให้เกิดความชำนาญ มีลักษณะเป็นเรื่องส่วนบุคคล มีบริบทเฉพาะ (Context-specific) ทำให้เป็นทางการและสื่อสารยาก เช่น วิจารณ์ญาณ ความลับทางการค้า วัฒนธรรมองค์กร ทักษะ ความเชี่ยวชาญในเรื่องต่างๆ การเรียนรู้ขององค์กร ความสามารถในการชิมรสไวน์ หรือกระทั่งทักษะในการสังเกตเปลวควันจากปล่องโรงงานว่ามีปัญหาในกระบวนการผลิตหรือไม่

2) ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่รวบรวมได้ง่าย จัดระบบ และถ่ายโอน โดยใช้วิธีการดิจิทัล มีลักษณะเป็นวัตถุวิสัย (Objective) เป็นทฤษฎี สามารถแปลงเป็นรหัสในการถ่ายทอดโดยวิธีการที่เป็นทางการ ไม่จำเป็นต้องอาศัยการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น เพื่อถ่ายทอดความรู้ เช่น นโยบายขององค์กร กระบวนการทำงาน ซอฟต์แวร์ เอกสาร และกลยุทธ์ เป้าหมายและความสามารถขององค์กร

### 1.1.3 ระดับของความรู้

ความเข้าใจเกี่ยวกับระดับของความรู้จะมีส่วนช่วยส่งเสริมให้องค์กรสามารถกำหนดรูปแบบการสร้างและถ่ายเทความรู้ให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ จากแนวคิดของ James Brian Quinn สามารถแบ่งความรู้ที่ออกได้เป็น 4 ระดับ คือ (อ้างใน จิรประภา อัครบวร และคณะ:2552 หน้า 32 - 33)

ระดับที่ 1 รู้ว่าคืออะไร (Cognitive Knowledge : Know-What) เป็นความรู้เชิงการรับรู้จากการเรียน การเห็นหรือจดจำว่ามีลักษณะเป็นความรู้ภาคทฤษฎีว่าสิ่งเหล่านั้น “คืออะไร” ซึ่งเป็นความรู้ขั้นพื้นฐานที่อาจจะยังไม่สามารถนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้

ระดับที่ 2 รู้วิธีการ (Advanced Skill : Know-How) เป็นความรู้ในภาคทฤษฎี และมีการนำไปปฏิบัติผสมผสานกัน เจ้าของความรู้จะเริ่มมีประสบการณ์และเริ่มเกิดความเข้าใจในสภาพของความเป็นจริงสามารถนำความรู้ที่มีไปปรับใช้ให้ตรงกับสภาพงานมากขึ้น

ระดับที่ 3 รู้เหตุผล ( System Understanding : Know-Why) เป็นความรู้เข้าใจอย่างลึกซึ้งซึ่งเชิงเหตุผลที่สลับซับซ้อนอันอยู่ภายใต้เหตุการณ์และสถานการณ์ต่างๆ ความรู้ในระดับนี้สามารถพัฒนาได้บนพื้นฐานของประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหา และการอภิปราย

เกี่ยวกับประสบการณ์ร่วมกับผู้อื่น เจ้าของความรู้เริ่มที่จะบรรลุผลในความรู้นั้น สามารถอธิบายเหตุและผล หรือที่มา ที่ไป ผลของการกระทำและผลของการกระทำและผลของการไม่กระทำได้

ระดับที่ 4 ใฝ่ใจกับเหตุผล (Self – Motivate Creativity : Care-Why) ความรู้ที่อาจกล่าวได้ว่าถึงจุดบรรลุในเรื่องความรู้นั้นๆ สามารถนำความรู้มาพลิกแพลง ประยุกต์ และหยิบใช้ได้อย่างเหมาะสม เป็นความรู้ในลักษณะการสร้างสรรค์ที่มาจากตัวเอง บุคคลที่มีความรู้ในระดับนี้จะมีเจตจำนง แรงจูงใจ และการปรับตัวเพื่อความสำเร็จ สร้างสรรค์ความรู้ใหม่ๆ ต่อยอดจากความรู้เดิมได้

## 1.2 ความหมายการจัดการความรู้

จากการศึกษาความหมายของการบริหารจัดการ และความหมายของความรู้จะทำให้ทราบถึงการจัดการความรู้ได้ดีขึ้น ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมมีนักวิชาการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ได้ให้นิยามไว้ ดังนี้

Newman (อ้างถึงใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547: 42) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกลุ่มของกระบวนการต่าง ๆ ที่ดำเนินการเกี่ยวกับการสร้าง การแพร่กระจายและการใช้ประโยชน์ความรู้

Bertels (อ้างถึงใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547: 45) กล่าวว่า การจัดการความรู้หมายถึง การบริหารจัดการองค์กรเพื่อมุ่งไปสู่การสร้างฐานความรู้แห่งองค์กรใหม่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งได้แก่ การสร้าง โครงสร้างองค์กรที่ให้การสนับสนุนการจัดการความรู้ การอำนวยความสะดวกให้กับสมาชิกที่อยู่ในองค์กร หรือแม้กระทั่งการสร้างเครื่องมือทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งนี้โดยทำให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม และการเผยแพร่ความรู้

Business College of the University of Texas (อ้างถึงใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547: 50) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ว่า เป็นกระบวนการที่เป็นระบบของการค้นหา การเลือกจัดระบบ การสกัด และการนำเสนอสารสนเทศ เพื่อทำให้ความรู้ความเข้าใจของพนักงานในเรื่องที่สนใจเป็นพิเศษดีขึ้น การจัดการความรู้จะทำให้องค์กรได้รับความเข้าใจอย่างลึกซึ้งซึ่งด้วยประสบการณ์ของตนเอง กิจกรรมของการจัดการความรู้เกี่ยวกับการจัดหา จัดเก็บ และใช้ความรู้เป็นไปเพื่อการแก้ไขปัญหาการเรียนรู้อย่างไม่มีที่สิ้นสุด (dynamic learning) นอกจากนั้น ยังใช้เพื่อการวางแผนกลยุทธ์ และการตัดสินใจ

วิจารณ์ พานิช (2548: 88) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการ (process) ที่ดำเนินการร่วมกัน โดยผู้ปฏิบัติงานในองค์กร หรือหน่วยงานย่อยขององค์กรเพื่อสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีขึ้นกว่าเดิม การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เป็นวงจร



ต่อเนื่อง เกิดการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ เป้าหมาย คือ การพัฒนาและพัฒนาคคน โควความมีความรู้ เป็นเครื่องมือ มีกระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ

การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่สำคัญที่จะทำให้รู้จักความรู้ และนำความรู้มาใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นระบบ การจัดการความรู้จำเป็นต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (continuous learning) อยู่ตลอดเวลา เพราะการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจะทำให้เป็นคนที่มีโลกทัศน์ และวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล รู้ว่าควรทำอะไร ไม่ควรทำอะไร รับผิดชอบต่อข้อดีและข้อเสียจากการเลือกปฏิบัติในแนวทางใดทางหนึ่ง ซึ่งความสามารถต่าง ๆ นี้จะสะท้อนถึงคุณค่า (value) ของมนุษย์ (นันทยา กัลยาศิริ, 2549, หน้า 1)

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547: 15-16) กล่าวว่า การจัดการความรู้มาจากคำว่า knowledge และ management หมายถึง การจัดการสารสนเทศ (information) และการบริหารคน (people) ในทุกองค์กรมีการใช้สารสนเทศ ที่จัดเก็บไว้ในรูปดิจิทัล และจัดเก็บความรู้ใหม่ที่บุคคลในองค์กรมีเพื่อเผยแพร่ และแบ่งปันการใช้สารสนเทศในองค์กร จึงจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ระบบอินเทอร์เน็ต และโซลูชันกรุปแวร์เป็นเครื่องมือ โดยการจัดเก็บความรู้ นั้นไม่เพียงเฉพาะความรู้ในองค์กร แต่เป็นความรู้ภายนอกองค์กรที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานขององค์กรด้วย

ศรันย์ ชูเกียรติ (2541: 14) กล่าวว่า ความหมายของการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร คือ การจัดการและรักษาระดับในการจัดเก็บองค์ความรู้ในองค์กรให้เป็นระบบระเบียบ ตลอดจนสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริงในทางปฏิบัติ

สมชาย นำประเสริฐชัย (2546: 99) กล่าวว่า การจัดการองค์ความรู้ หมายถึง การจัดการสารสนเทศและความรู้ที่นับว่าเป็นสิ่งสำคัญ หรือทรัพย์สินที่เป็นนามธรรม (intangible asset) ที่องค์กรต้องการใช้เป็นส่วนสำคัญ สำหรับสร้างความแตกต่างให้กับองค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งผ่านกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน และการจัดการองค์ความรู้ส่วนใหญ่มาจากประสบการณ์

พยัต วุฒิรงค์ (2550: 55) ให้ความเห็นว่า การจัดการองค์ความรู้ เป็นกระบวนการที่ช่วยให้องค์กรค้นหา เลือกรวบรวม เผยแพร่ และถ่ายโอนสารสนเทศที่สำคัญ และความรู้ความชำนาญที่จำเป็นสำหรับกิจกรรมภายในองค์กร เช่น การแก้ปัญหา การเรียนรู้ การวางแผนกลยุทธ์ และการตัดสินใจ โดยการจัดการองค์ความรู้จะมีประโยชน์มากในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันผ่านการเรียนรู้ร่วมกัน การจัดการกับความรู้ที่ไม่เป็นทางการเป็นการเพิ่มความสามารถให้แก่องค์กร ซึ่งการจัดการองค์ความรู้เป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง และเพิ่มการหมุนเวียนความรู้มากขึ้นเรื่อย ๆ โดยความรู้จะถูกเพิ่ม และจัดการตลอดเวลา



บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2549: 23) การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการ ในการนำความรู้ที่มีอยู่ หรือเรียนรู้มาไปใช้ประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยน และการใช้ความรู้เป็นต้น

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547: 32) ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิดการกระทำตลอดจน ประสบการณ์ของบุคคล เพื่อสร้างเป็นความรู้ หรือนวัตกรรมและจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่ บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่าง ๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้หรือนำความรู้ที่มีอยู่ไป ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดความรู้ที่มี อยู่จะแพร่กระจาย และไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุลเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนา ผลผลิต และบริการขององค์กร ได้กล่าวไว้ว่า เป้าหมายหลักของการจัดการความรู้ คือ การใช้ ประโยชน์จากความรู้มาเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อสร้าง ความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร การจัดการความรู้มีความสำคัญอย่างยิ่ง ไม่ว่าจะเป็น ประเทศที่พัฒนาแล้ว หรือกำลังพัฒนาก็ตามวัตถุประสงค์ทั่วไปของการจัดการความรู้มีดังนี้ คือ

1. เพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานทางธุรกิจที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
2. เพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และบริการใหม่ ๆ
3. เพื่อปรับปรุงเทคนิค กระบวนการ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาองค์ความรู้และ นำความรู้นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์

จากความหมายของการจัดการความรู้ข้างต้นสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การใช้ทรัพยากรในองค์กรเพื่อดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อองค์กร โดยเริ่ม ตั้งแต่การระบุงค์ความรู้ที่องค์กรต้องมี การสร้างความรู้ใหม่ การสร้างสภาพแวดล้อมภายใน องค์กรที่สามารถสนับสนุน กระตุ้น และอำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ การรวบรวม การสร้าง ถ่ายโอนความรู้ รวมทั้งการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน การจัดเก็บความรู้ไว้สืบค้น/ ต่อยอดความรู้ และการเรียนรู้

### 1.3 วัตถุประสงค์และประโยชน์ของการจัดการความรู้

#### 1.3.1 วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้นั้น ต้องเริ่มจากการตั้งวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดเป้าหมาย และแนวทางในการดำเนินการ ซึ่งพรธิดา วิเชียรปัญญา (2547: 40-41) ได้ให้วัตถุประสงค์ โดยทั่วไปของการจัดการความรู้ไว้ดังนี้ คือ

1. เพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานทางธุรกิจที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
2. เพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และบริการใหม่ ๆ

3. เพื่อปรับปรุงเทคนิค กระบวนการ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาความรู้ และนำความรู้นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์

จะเห็นได้ว่า วัตถุประสงค์ในการจัดการความรู้ดังกล่าว ครอบคลุม การดำเนินงานขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ ตลอดจนการปรับปรุง กระบวนการซึ่งล้วนส่งผลดีต่อองค์กรในแง่ของการเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลใน การดำเนินงาน

จากการศึกษาของเสนาะ กลิ่นงาม (2551: 60) พบว่า วัตถุประสงค์หลักที่ สำคัญที่สุดของการจัดการความรู้ คือ การเรียนรู้ของบุคลากร และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ใน การตัดสินใจแก้ไขปัญหา และการปรับปรุงองค์กร หากองค์กรแม้จะมีการกำหนดรวบรวม คัดเลือก ถ่ายทอด และแบ่งปันความรู้ที่ดี ถ้าบุคลากรไม่ได้เรียนรู้และไม่ได้นำไปใช้ประโยชน์ก็จะเป็น การสูญเปล่าของเวลา และทรัพยากรที่ใช้

ส่วน จิรประภา อัครบวร และคณะ (2552 หน้า 24) ได้แบ่งเป้าหมายและ จุดประสงค์ในการจัดการความรู้ออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. พัฒนาองค์การ การจัดการความรู้ทำให้เกิดการพัฒนาองค์การโดย สามารถทำให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามวิสัยทัศน์/ตามยุทธศาสตร์ ส่งผลให้ผู้รับบริการมี ความพึงพอใจ

2. พัฒนาระบบการทำงาน การจัดการความรู้ทำให้เกิดประสิทธิภาพใน กระบวนการทำงาน โดย ความผิดพลาดในการปฏิบัติงานลดลง ทำให้มีการปรับปรุง พัฒนา กระบวนการให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ทำให้เกิดประสิทธิผลโดยมี การพัฒนาผลผลิต ทำให้ต้นทุนลดลง และการจัดการความรู้ทำให้เกิดนวัตกรรม โดยการพัฒนา การระดมความคิด และการนำแนวความคิดใหม่มาใช้จริง

3. พัฒนาคน โดยทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ บุคลากรมีความคล่องตัว ในการทำงาน และทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

จากการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในภาครัฐ โดยสถาบัน British Standards Institution(BSI) พบว่าการจัดการความรู้ในองค์กรมีจุดประสงค์ ดังนี้ เพื่อยกระดับ คุณภาพและมาตรฐานการให้บริการ 76 % เพื่อผลักดันให้เกิดการสร้างงานนวัตกรรม 71% เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการทำงาน 52% เพื่อช่วยให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร 23% เพื่อเรียนรู้ เกี่ยวกับความต้องการของผู้ใช้บริการ ได้ดีขึ้นและเร็วขึ้น 21% ดังนั้น การตระหนักถึงความสำคัญ และความจำเป็นของการจัดการความรู้ จึงจำเป็นสำหรับองค์กรต่างๆ เพื่อที่จะช่วยส่งเสริมให้คน

กระบวนการทำงาน และองค์การมีการเรียนรู้พัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ฉะนั้นประการแรก ต้องกำหนดเป้าหมายและจุดประสงค์ในการจัดการความรู้ให้ชัดเจน

สำหรับ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548 หน้า 44- 45) บอกว่าจุดมุ่งหมายของการจัดการความรู้ ได้แก่

1. เพื่อให้องค์การตระหนักถึงความสำคัญของความรู้ซึ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคลต่างๆ และในองค์การ รวมทั้งการนำความรู้ขึ้นมาใช้ประโยชน์ให้เกิดประสิทธิผลมากที่สุด
2. เพื่อส่งเสริมให้มีการพัฒนาวัฒนธรรมของการให้ความสำคัญกับความรู้
3. เพื่อสร้างโครงสร้างพื้นฐานในการรองรับความรู้ เช่น ระบบหมุนเวียนคนในการทำงาน ระบบการให้รางวัล เป็นต้น
4. มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ

### 1.3.2 ประโยชน์ของการจัดการความรู้

เหตุผลที่องค์กรหลายแห่งให้ความสนใจ และมีความสำคัญในการนำการจัดการความรู้ไปดำเนินการ คือ ประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการความรู้ ซึ่ง นฤมล พงศยาศิลป์ และพัชรา หาญเจริญกิจ (2543: 65) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ไว้อย่างกว้าง ๆ 9 ประการดังต่อไปนี้

1. ป้องกันความรู้สูญหาย การจัดการความรู้ทำให้องค์กรสามารถรักษาความเชี่ยวชาญความชำนาญ และความรู้ที่อาจสูญหายไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร เช่น การเกษียณอายุ การทำงาน หรือการลาออกจากงาน เป็นต้น
2. เพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ โดยประเภท คุณภาพ และความสะดวกในการเข้าถึงความรู้ เป็นปัจจัยสำคัญของการเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ เนื่องจากผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจต้องสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว และมีคุณภาพ
3. ความสามารถในการปรับตัว และมีความยืดหยุ่น การทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในงาน และวัตถุประสงค์ของงาน โดยไม่ต้องมีการควบคุม หรือมีการแทรกแซงมากนัก จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดการพัฒนาจิตสำนึกในการทำงาน
4. ความได้เปรียบในการแข่งขัน การจัดการความรู้ช่วยให้องค์กรมีความเข้าใจลูกค้า แนวโน้มของการตลาด และการแข่งขัน ทำให้สามารถลดช่องว่าง และเพิ่มโอกาสในการแข่งขันได้

5. การพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นการพัฒนาความสามารถขององค์กร ในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ ได้แก่ สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า และลิขสิทธิ์ เป็นต้น

6. การยกระดับผลิตภัณฑ์ การนำการจัดการความรู้มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและบริการ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์นั้น ๆ อีกด้วย

7. การบริหารลูกค้า การศึกษาความสนใจ และความต้องการของลูกค้า จะเป็นการสร้างความพึงพอใจ เพิ่มยอดขาย และสร้างรายได้ให้แก่องค์กร

8. การลงทุนทางทรัพยากรบุคคล การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันผ่านการเรียนรู้ร่วมกัน การจัดการด้านเอกสาร และการจัดการกับความรู้ที่ไม่เป็นทางการ เป็นการเพิ่มความสามารถให้แก่องค์กรในการจ้าง และฝึกฝนบุคลากร

9. มีความสามารถในการพยากรณ์ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร ส่วนจิระประภา อัครบวร และคณะ (2552 หน้า 19 - 20) กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้สามารถทำให้เราแก้ปัญหาดังต่อไปนี้

1. เมื่อมีบุคลากรเกษียณอายุ หรือลาออก มักมีผลกระทบต่อทำงาน
2. เวลามีปัญหาในการทำงาน ไม่ทราบว่าจะไปถามผู้ที่เก่งในเรื่องนั้นๆ

ได้ที่ไหน

3. ใช้เวลานานในการค้นหาข้อมูลที่ต้องการ หรือข้อมูลไม่ทันสมัย

ไม่สมบูรณ์

4. มีผู้ทรงความรู้มากมาย แต่สมาชิกในองค์กรไม่มีความสนใจ

ในการเพิ่มพูน และแบ่งปันความรู้

5. เป็นองค์กรที่มีการดำเนินการสร้างความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้

ประยุกต์ใช้ความรู้แบบไม่เป็นระบบ ไม่มีหลักเกณฑ์

6. มีปัญหา การตัดสินใจมักกระทำโดยไม่ได้ใช้ความรู้ที่ดีที่สุดที่มีอยู่

ภายในองค์กร

7. มีข้อมูลสารสนเทศท่วมท้น แต่ไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่าง

แท้จริง

8. องค์กรความรู้ต่างๆที่มีอยู่ในองค์กร ไม่ได้ถูกนำมาใช้ แลกเปลี่ยนต่อขยาย

ความรู้ใหม่ๆ แต่เป็นการทำงานซ้ำซ้อนกับคนอื่นที่ได้ทำมาแล้ว

9. องค์กรยังมีวัฒนธรรมไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร่วมคิด และแสดง

ความคิดเห็น หรือยังมีการไม่ยอมรับเหตุผล และความคิดของผู้อื่น

10. องค์กรยังไม่เกิดบรรยากาศ และกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อย่างมีประสิทธิภาพ
11. บุคลากรไม่ใฝ่เรียนรู้ และพัฒนา หรือหวนความรู้ไม่ยอมบอกใคร เพราะกลัวคนอื่นจะเก่งกว่า
12. บุคลากรยังไม่มีความรู้/ความเข้าใจที่ตรงกันเกี่ยวกับการจัดการความรู้
13. ไม่มีเป้าหมายที่จะนำการจัดการความรู้ไปใช้ หรือมีเป้าหมายแต่ก็ไม่น่าสนใจ และไม่ก่อให้เกิดประโยชน์กับใคร
14. ขาดความต่อเนื่องในการสนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ และสร้างการมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง
15. องค์กรให้ความสำคัญกับระบบเทคโนโลยีที่จะนำมาสนับสนุนมากเกินไปจนระบบมีความซับซ้อน เข้าใจยาก หรือไม่มีการสนับสนุนในด้านเทคโนโลยีเท่าที่ควร ขาดทั้งอุปกรณ์ เทคโนโลยี และบุคลากร
16. ขาดระบบแรงจูงใจที่ดีในการกระตุ้นให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการความรู้
17. ไม่เห็นคุณค่าของ ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ที่เกิดจากการเรียนรู้ และประสบการณ์ของบุคลากร
18. องค์กรยังไม่สามารถนำการจัดการความรู้ไปใช้ได้อย่างเนียนไปกับเนื้องาน จึงถูกมองว่าเป็นสิ่งที่แยกออกมาเป็นอีกงานหนึ่งจนรู้สึกว่าเป็นภาระที่เพิ่มขึ้น
19. องค์กรดำเนินการจัดการความรู้โดยไม่พลิกแพลง ขาดการปรับแต่งให้เข้ากับคน วัฒนธรรม และลักษณะต่างๆขององค์กร
20. องค์กรดำเนินการจัดการความรู้เพียงมุ่งหวังให้ผ่านตัวชี้วัดเท่านั้น มิได้มุ่งหวังให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

#### 1.4 องค์ประกอบของการจัดการความรู้

กระบวนการในการนำฐานความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรนั้นต้องอาศัยการจัดการความรู้อย่างชาญฉลาด เพื่อให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันและดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยการจัดการความรู้มีองค์ประกอบ ดังนี้

1. คน (People) กลยุทธ์หลักที่องค์กรใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน มุ่งที่ความสามารถของคนในองค์กร ที่จะสร้างนวัตกรรมและมีความคล่องตัวที่จะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตามสภาวะการณ์ การพัฒนาคนในองค์กรจึงมีความสำคัญอันดับแรก

2. กระบวนการ (Process) ของการจัดการความรู้ ประกอบด้วยแนวทางและขั้นตอนของการจัดการความรู้โดยต้องระบุประเภทของสารสนเทศที่ต้องการ ทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอก เป็นการแยกแยะว่า ความรู้ชนิดใดที่ควรนำมาใช้ในองค์กร แล้วนำความรู้นั้นมากำหนดโครงสร้าง รูปแบบและตรวจสอบความถูกต้อง ขั้นตอนของการจัดการความรู้ประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่

2.1 การจัดหาความรู้จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ (Knowledge Acquisition) ซึ่งเป็นขั้นตอนของการพัฒนาและการสร้างความรู้ใหม่ เช่น การวิจัยและพัฒนาสอดคล้องกับแนวคิดของซุมส์คี้ อินทร์รัย (2548: 13) ที่กล่าวสนับสนุนว่า การได้มาซึ่งความรู้จำเป็นต้องอาศัยการวิจัยจะทำให้มีความรู้ใหม่อยู่เสมอ เมื่อนำผลการวิจัยไปใช้ก่อให้เกิดปัญหาใหม่ก็มีการวิจัยใหม่ ค้นพบสิ่งใหม่ นำผลการวิจัยนั้นไปพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2.2 การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) เป็นการใช้ความรู้ร่วมกันในองค์กรมี 4 ระดับ ได้แก่ Know What (รู้ว่าคืออะไร) Know How (รู้วิธีการ) Know Why (รู้เหตุผล) และ Care Why (ใส่ใจกับเหตุผล)

2.3 การใช้หรือเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Utilization) เป็นการเผยแพร่ความรู้ให้คนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ในองค์กรได้เพื่อประโยชน์ ในการตัดสินใจและการดำเนินงาน

3. เทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology) เป็นเครื่องมือเพื่อพัฒนา โครงสร้างพื้นฐานของความรู้ในองค์กรให้เป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อบุคคล ในเวลาและรูปแบบที่บุคคลนั้นต้องการเรียกว่า ระบบบริหารความรู้

จิตติพร ชมภูคำ (2548 : 22 – 28) กล่าวว่า การจัดการความรู้ที่มีความซับซ้อนและไม่ใช่เป็นเพียงการเก็บรวบรวมข้อมูลในองค์กรเท่านั้น ดังนั้นเพื่อให้การจัดการความรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพแล้วการจัดการความรู้ควรประกอบด้วยองค์ประกอบหลักๆดังนี้ คือ

1. บุคลากร (People) ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอันดับแรกในการจัดการความรู้ให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นการจัดการความรู้จะต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพหรือบุคลากรที่มีความรู้ (Knowledge Worker) โดยบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการนำการจัดการความรู้มาทำปฏิบัติจะต้องมีความสามารถในการนำเอาสิ่งที่ตนเองปฏิบัติและความเข้าใจถึงกลไกการปฏิบัติงานของตนเอง



2. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) เป็นองค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ กล่าวคือ มีการจัดและพัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ การสนับสนุนและส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ตลอดจนมีการปรับปรุงเทคโนโลยีให้ทันสมัยพร้อมสำหรับการปฏิบัติงานและการเรียนรู้

3. ผู้นำแห่งการเรียนรู้ (Learning Leader) หัวใจการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ก็คือการมีผู้นำที่ช่างเรียนรู้ และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นในองค์การ

4. ระบบการจัดการ (Management System) เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญมากในการนำเอา การจัดการความรู้มาปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพก็คือ มีระบบการจัดการที่เอื้ออำนวยที่เหมาะสม เน้นการมีส่วนร่วมและกระจายอำนาจ โดยระบบการจัดการนี้จะเอื้ออำนวยให้การจัดการความรู้ถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องทำการปลูกฝังให้บุคลากรได้รับรู้ถึงความสำคัญในการนำเอาการจัดการความรู้มาปฏิบัติ

สรุป ในการจัดการความรู้โดยทั่วไปมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ส่วนคือ คน (man) เทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology-IT) และกระบวนการจัดการความรู้ (process)

1. คน (man) ในการจัดการความรู้ คนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเนื่องจากคนเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ส่วนบุคคล และคณะทำงานที่รับผิดชอบการดำเนินการจัดการความรู้ KM Team ขององค์กร ประกอบด้วยบุคลากร 3 ฝ่าย ได้แก่ หัวหน้างานหรือผู้จัดการความรู้ (knowledge champion or senior manager or Chief Knowledge Officer -CKO) เป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรซึ่งมีบทบาทในการขุดหา (leverage) ความรู้ภายในองค์กร บุคลากรประเภทที่สอง ได้แก่ หัวหน้างาน (Chief Information Officer- CIO) เป็นผู้รับผิดชอบงานทั้งหมดขององค์กร และ ฝ่ายสุดท้ายของทีมหลักคือตัวแทนจากกลุ่มงานหลักขององค์กรเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนโครงการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างมากคือ ผู้บริหารสูงสุด (Chief Executive Officer-CEO) โดยปกติจะอยู่ในตำแหน่งที่ปรึกษาโครงการจัดการความรู้

2. เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology-IT) เป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จขององค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีบทบาทในการจัดการความรู้ประกอบด้วยเทคโนโลยีในการสื่อสาร (Communication Technology), เทคโนโลยีการทำงานร่วมกัน (Collaboration Technology) และเทคโนโลยีในการจัดเก็บ (Storage Technology)

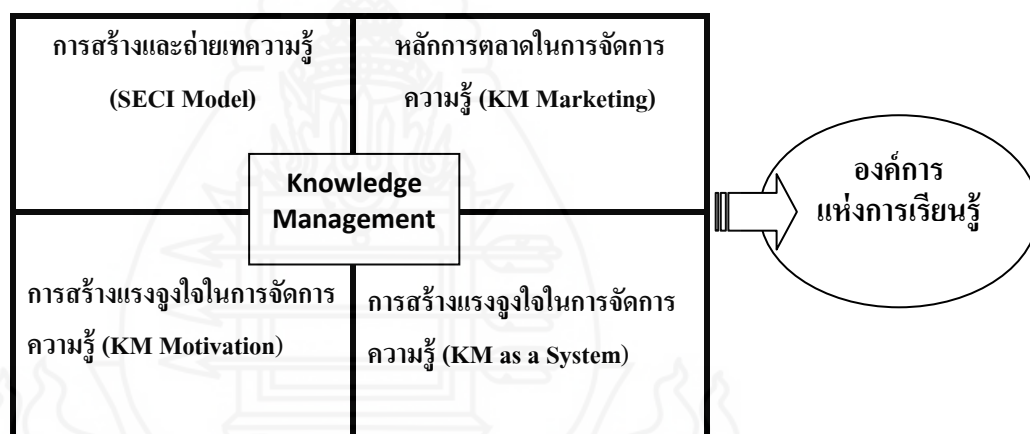


### 3. กระบวนการจัดการความรู้ (Process)

กระบวนการจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้เกิดพัฒนาของความรู้ หรือการจัดการ ความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร มีทั้งหมด 7 ขั้นตอน การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) การเรียนรู้ (Learning)

#### 1.5 ตัวแบบการจัดการความรู้: KM Model

ปัจจุบันแนวคิดการจัดการความรู้มีหลากหลาย และแตกต่างกันอยู่บ้าง ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จะใช้ แนวคิด ตัวแบบการจัดการความรู้ (KM Model) ที่ได้จากการบูรณาการ จากแนวคิดต่างๆ ดังแสดงภาพ 2.1



ภาพที่ 2.1 ตัวแบบการจัดการความรู้ KM Model

ที่มา : ดัดแปลงจาก จิรประภา อัครบวร (2552 หน้า 37)

ตัวแบบการจัดการความรู้เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้(KM Model) เป็นการเชื่อมโยงองค์ประกอบที่สัมพันธ์กันเป็น การจัดการความรู้ ซึ่งส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 4 ส่วนหลักคือ

- 1) การสร้างและถ่ายเทความรู้ (SECI Model)
- 2) หลักการตลาดในการจัดการความรู้ (KM Marketing)

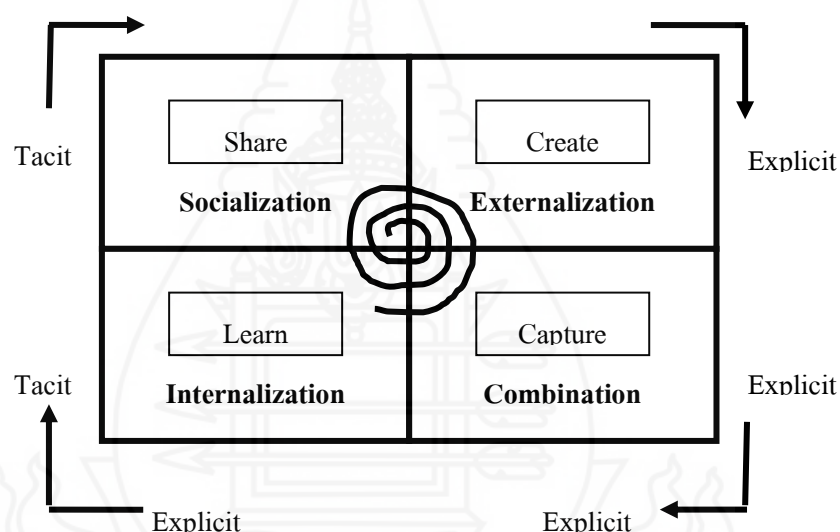
3) การสร้างแรงจูงใจในการจัดการความรู้ (KM Motivates)

4) การจัดการความรู้ อย่างเป็นระบบ (KM as a System)

ในแต่ละส่วนมีรายละเอียด ดังนี้

### 1.5.1 การสร้างและถ่ายทอดความรู้ (SECI Model)

Takeuchi & Nonaka (อ้างใน จิรประภา อัครบวร; 2552 หน้า 40-42) กล่าวว่า Tacit knowledge และ Explicit knowledge สามารถสร้างและถ่ายทอดกันได้ตลอดเวลา ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่จะทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ โดยผ่านกระบวนการ “วงจรความรู้ (Knowledge Spiral) หรือ SECI Model เป็นวงจรสร้างและถ่ายทอดความรู้ผ่านกระบวนการ 4 ลักษณะ โดยจะหมุนเป็นเกลียวไปเรื่อยๆ อย่างไม่มีที่สิ้นสุด เพราะการเรียนรู้ การสร้างและถ่ายทอดความรู้ใหม่ๆ จะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง



ภาพที่ 2.2 การสร้างและถ่ายทอดความรู้ของ Takeuchi & Nonaka

ที่มา : ตัดแปลงจาก จิรประภา อัครบวร (2552 หน้า 40)

1) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Socialization) เป็นกระบวนการสร้างและถ่ายทอดความรู้แบบที่เรียกว่า Tacit knowledge to Tacit knowledge อันเป็นการถ่ายทอดความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคนคนหนึ่ง ไปสู่คนอื่น โดยการแบ่งปันและแลกเปลี่ยน (Share) ความรู้/ประสบการณ์ของผู้ที่สื่อสารระหว่างกันทั้งจากการสื่อสารด้วยภาษา การสังเกต การทำตามต้นแบบ และการฝึกฝน เช่น การสอนงาน (Coaching) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) การติดตามเป็นแบบอย่างในการทำงาน (Shadowing)

การฝึกอบรมขณะทำงาน (On the Job Training) การจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (COP – Community of Practice) และการฝึกหัดงาน (Apprenticeship) เป็นต้น

2) การสกัดความรู้ออกจากตัวคน (Externalization) เป็นกระบวนการสร้างและถ่ายทอดความรู้แบบที่เรียกว่า Tacit knowledge to Explicit knowledge คือ การที่บุคคลอธิบาย และสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ในตัว แล้วถ่ายทอด/บันทึกออกมาในรูปของเอกสาร หรือสื่อต่างๆ (Create) ที่สามารถเก็บไว้ใช้ และพร้อมส่งมอบไปสู่ผู้อื่นได้ เช่น การเขียนกรณีศึกษาและการบันทึกเสียงสัมภาษณ์ เป็นต้น

3) การผนวกความรู้ (Combination) เป็นกระบวนการสร้างและถ่ายทอดความรู้แบบ Explicit knowledge to Explicit knowledge คือ การที่บุคคลรวบรวมความรู้ชัดเจนต่างๆ ที่ได้เรียนรู้มา แล้วนำไปสร้างความรู้ที่ชัดเจนใหม่ โดยการต่อยอดความรู้เดิม หรือเป็นความรู้ใหม่ (Capture) เช่น การเขียนงานวิจัยซึ่งนำแนวคิดต่างๆ มากมายมาจัดทำใหม่เพื่อค้นหาความรู้ใหม่ และการแปลสรุปหรือรวบรวมความรู้จากตำราภาษาต่างประเทศ เป็นต้น

4) การฝังหรือผนึกความรู้ (Internalization) เป็นกระบวนการสร้างและถ่ายทอดความรู้แบบ Explicit knowledge to Tacit knowledge คือ การที่บุคคลเรียนรู้ ดูดซับความรู้จากสื่อต่างๆ แล้วนำความรู้ที่เรียนรู้มาไปปฏิบัติจริงจนเกิดเป็นประสบการณ์ ทักษะ หรือพัฒนาเป็นความรู้ใหม่ที่อยู่ในตัวบุคคลนั้นๆ (Learn) เช่น การเรียนรู้ผ่านสถานการณ์จำลอง/ห้องเรียนเสมือนจริง (Simulation) และการอ่านหนังสือชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self – Learning Toolkits) แล้วนำไปปฏิบัติจริง เป็นต้น

### 1.5.2 หลักการตลาดในการจัดการความรู้ (KM Marketing)

KM Marketing Model เป็นการใช้พื้นฐานความรู้มาจากหลักการตลาดจาก 4Ps (Product ตัวสินค้า-Price การตั้งราคา-Place สถานที่จำหน่าย-Promotion การส่งเสริมการขาย) มาเป็น 4Cs (Customer ลูกค้า Convenience ความสะดวกในการเข้าถึง Cost ความคุ้มค่า Communication รูปแบบการสื่อสาร) จัดการความรู้ตามแบบจำลองนี้เริ่มต้นจากคำถามที่ว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้รับบริการ ใครบ้างต้องการใช้ความรู้อะไร ใครต้องการอยากจะได้ความรู้อะไรที่เป็นประโยชน์ต่อตัวเอง (Who) เป็นการเริ่มต้นทำการจัดการความรู้ด้วยการใช้หลัก Customer focus ใครอยากรู้และอยากใช้ความรู้อะไร เพื่อที่จะได้เก็บได้ตรงตามความต้องการ และวิธีการจัดเก็บข้อมูลและความรู้ต่างๆ นั้นจะต้องทำให้พนักงานสามารถเข้าถึงความรู้นั้นได้อย่างสะดวก (Convenience) สิ่งต่อมาที่สำคัญคือการสื่อสาร (Communication) เพราะความรู้หรือเรื่องเดียวกันนั้นจะใช้วิธีการสื่อสารที่แตกต่างกันตามกลุ่มของผู้รับสาร เช่น หากเป็นพนักงานปฏิบัติการ

ในโรงงานอาจต้องใช้การสื่อสารด้วยการพูดหน้าแถวตอนเช้า เลียงตามสายส่วนพนักงาน  
ในสำนักงานอาจใช้วิธีการตีประกาศหรือหนังสือเวียน



ภาพที่ 2.3 หลักการตลาดในการจัดการความรู้

ที่มา : ดัดแปลงจาก จิรประภา อัครบวร (2552 หน้า 44)

1) การคำนึงถึงความต้องการของลูกค้า/ประชาชน (Customer) การจัดการความรู้ต้องคำนึงถึงลูกค้า/ผู้รับบริการ หรือประชาชน (Customer) โดยสำรวจความต้องการความรู้จากผู้ที่ จะใช้ความรู้ว่าต้องการความรู้ (Knowledge) อะไร เหมือนหลักการตลาดที่มุ่งหากลุ่มเป้าหมาย (Target Group) ก่อนผลิตสินค้า หลังจากกำหนดกลุ่มผู้ใช้ความรู้ (Customer) และตัวความรู้ (Knowledge) แล้วจึงหาว่าความรู้ นั้นอยู่ที่ใด อยู่กับใคร (Knowledge Owner) แล้วดำเนินการรวบรวมความรู้เหล่านั้นมา

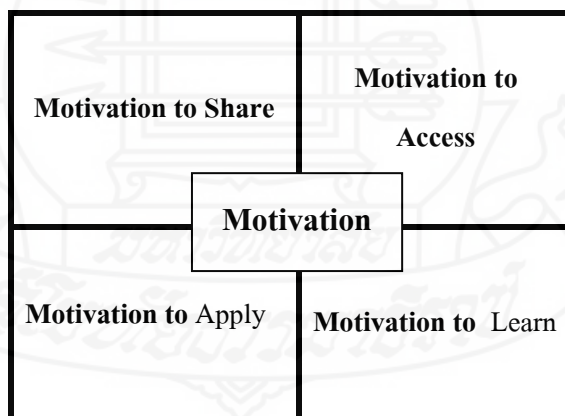
2) การอำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ (Convenience) เมื่อทราบแล้วว่าอะไรคือความรู้ที่ต้องจัดการ และต้องพิจารณาว่าความรู้ นั้นสามารถนำไปใช้ได้เลยหรือไม่ การจัดการความรู้เปรียบเหมือนตัวสินค้าในปัจจุบันที่ต้องอยู่ในรูปแบบสะดวกใช้ (Convenience) คือ เมื่อได้เห็น หรือฟัง ผู้ใช้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ต่อยอดก่อเกิดเป็นผลงานได้เลย นอกจากนี้ต้องวางสินค้า หรือความรู้ใน ที่ที่สามารถเข้าถึงได้ง่ายทั้ง คลังความรู้ (Knowledge Warehouse) และ สถานที่จัดวางความรู้ (Knowledge Location)

3) รูปแบบในการสื่อสารความรู้ (Communication) การส่งเสริมการขาย (Promotion) จะช่วยให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ได้ง่าย กระตุ้นให้เกิดความสนใจ และมีความกระตือรือร้นในการเข้ามาใช้ความรู้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้น จึงควรสำรวจรูปแบบการเรียนรู้ (Learning Styles) เพื่อประกอบการกำหนดช่องทางการเผยแพร่ความรู้

4) ความคุ้มค่าในการจัดการความรู้ (Cost) การเก็บกักความรู้จากบุคลากรในองค์กรมาไว้ในคลังความรู้ (Knowledge Warehouse) ต้องพิจารณาว่ามีคุณค่ามากพอเพราะต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าในการจัดการความรู้ ในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge Base Economy) การแข่งขันแข่งกันที่ความรวดเร็ว (Speed) ไม่ว่าจะเป็นความรวดเร็วในการให้บริการ (Speed of Service) ความรวดเร็วในการออกสินค้าและบริการ (Speed of Production) ความรวดเร็วของนวัตกรรม (Speed of Innovation) การจัดการความรู้ก็เช่นเดียวกัน จะต้องลดระยะเวลาในการหาความรู้ลงอย่างมาก และได้รับความรู้ตรงกับความต้องการกลับไป

### 1.5.3 การสร้างแรงจูงใจในการจัดการความรู้ (KM Motivates)

การสร้างแรงจูงใจ (Motivates) ในการทำการจัดการความรู้ จะเป็นตัวกระตุ้นและผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่จะทำให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพ การสร้างแรงจูงใจในที่นี้ปรับปรุงมาจากแนวความคิดของ Tannenbaum และ Alliger (2000) ที่กล่าวถึงการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ ว่าต้องประกอบด้วย 4 หลักการ ได้แก่



ภาพที่ 2.4 การสร้างแรงจูงใจในการจัดการความรู้ของ Tannenbaum และ Alliger

ที่มา : ดัดแปลงจาก จิรประภา อัครบวร (2552 หน้า 55)

1) การกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้บุคคลเกิดการแบ่งปันและแลกเปลี่ยน ความรู้ด้วยความเต็มใจ (Motivation to Share) การจัดการความรู้ต้องคำนึงถึงความเต็มใจและมีประสิทธิภาพ โดยต้องอาศัย

- องค์กรความรู้ที่ดีจากตัวผู้รู้
- แรงจูงใจที่ผู้เชี่ยวชาญเกิดความต้องการที่จะทำการแบ่งปันความรู้
- ความสามารถในการผู้เชี่ยวชาญเอง ในการถ่ายทอด หรือสื่อสารกับคนอื่นได้
- หากผู้รู้ไม่สามารถถ่ายทอดความรู้ได้ ในกระบวนการจัดการความรู้จึงต้องอาศัยวิธีการล้วงเอาความรู้ออกมาจากตัวผู้รู้ เช่น การสัมภาษณ์ การติดตามผู้รู้เพื่อถอดรหัสความรู้ เป็นต้น

2) การกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้บุคคลเข้าถึงความรู้ (Motivation to Access) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Accessibility) คือ การจัดการความรู้เพื่อให้บุคคลสามารถเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้อย่างสะดวกในเวลาที่ต้องการใช้ องค์กรประกอบของการสร้างความสามารถในการเข้าถึงความรู้ประกอบด้วย

- ความรู้ที่ได้จากการแบ่งปัน
- การจัดรูปแบบความรู้เพื่อให้เผยแพร่ได้
- การเผยแพร่หรือกระจายความรู้ไปยังที่ที่บุคคลหรือกลุ่มเป้าหมายสามารถเข้าถึง ได้โดยง่าย

3) การกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ (Motivation to Learn) การซึมซับความรู้ (Knowledge Assimilation) เป็นการขยายความรู้ให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ และสามารถสร้างความกลมกลืนของความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ โดยมีหลักการซึมซับความรู้ ดังนี้

- การเข้าถึงความรู้ได้โดยง่าย
- การสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ เช่น การเห็นประโยชน์ของการนำไปใช้เพื่อประสิทธิภาพ หรือความสำเร็จของงาน และของผู้เรียนรู้
- ความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ ผู้เรียนจะเรียนรู้ได้ดีต่อเมื่อความรู้ที่มีความเหมาะสมกับระดับการเรียนรู้ของตนเอง

4) การกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้บุคคลนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ (Motivation to Apply) การประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application) คือการที่บุคคลนำความรู้ไปประยุกต์ หรือใช้ความรู้เพื่อการตัดสินใจ แก้ปัญหา และการปฏิบัติงาน/หลักของการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ คือ



- การซึมซับความรู้
- การสร้างโอกาสให้บุคคลได้ใช้ความรู้ทันทีหลังการเรียนรู้
- การสร้างแรงกระตุ้นหรือจูงใจเพื่อให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ เช่น

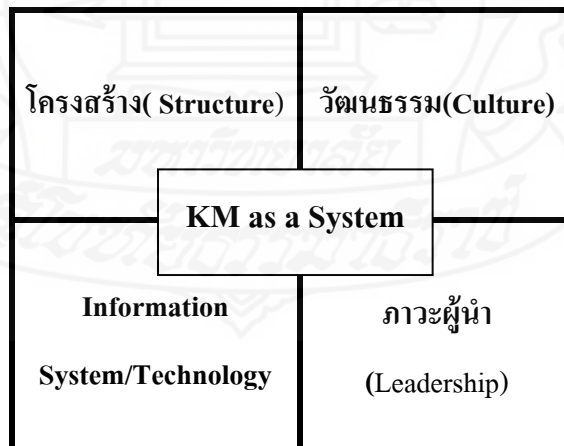
การยกย่องชมเชยเมื่อเห็นผลงานที่ดีขึ้น

- ความสามารถในการใช้ความรู้ที่ได้รับมา ในบางครั้งความรู้ที่เรียนรู้มา หากไม่เหมาะสมกับความสามารถของบุคคลนั้นก็ทำให้นำไปใช้ยาก

เมื่อบุคคลได้รับการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจทั้ง 4 ด้านแล้ว ก็จะทำให้บุคคลเกิดความเต็มใจ และกระตือรือร้นที่จะร่วมแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ (Share) สนใจเข้าถึงความรู้อย่างต่อเนื่อง (Access) ตั้งใจเรียนรู้/ซึมซับความรู้อย่างจริงจัง (Learn) และต้องการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ (Apply)

#### 1.5.4 การจัดการความรู้ อย่างเป็นระบบ (KM as a System)

การจัดการความรู้ในมุมมองของการพัฒนาองค์กร ผู้บริหารจำเป็นต้องคำนึงถึงระบบอื่น ๆ ที่สนับสนุน (Supporting System) ให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ โครงสร้าง (Structure) วัฒนธรรม (Culture) ระบบสารสนเทศ (IT System) และภาวะผู้นำ (Leadership) ปัจจัยทั้ง 4 เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพโดย บริหารจัดการให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันและมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกัน ซึ่งจะทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จอย่างยิ่ง



ภาพที่ 2.5 การจัดการความรู้ อย่างเป็นระบบ

ที่มา : ดัดแปลงจาก จิรประภา อัครบวร (2552 หน้า 61)

1) โครงสร้าง (Structure) หมายถึง โครงสร้างองค์การ หรือหน่วยงานที่ทำให้บุคลากรในองค์การสามารถเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน หรือถ่ายโอนความรู้ให้แก่กัน การจัดการความรู้เพื่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้ต้องสามารถเกิดได้ตลอดเวลา มิใช่เกิดการเรียนรู้ต่อเมื่อมีการจัดทำเท่านั้น ดังนั้น การออกแบบ โครงสร้างองค์การให้สามารถทำงานประสานกันตามวัตถุประสงค์ของงาน หรือตามผู้ใช้บริการแล้ว จะช่วยให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ร่วมกันตลอดเวลา

2) วัฒนธรรม (Culture) หมายถึง พฤติกรรมของคนส่วนใหญ่ในองค์การที่สอดคล้องกันไปในทิศทางเดียวกัน การจะบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ วัฒนธรรมที่จำเป็น ได้แก่ วัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคคลภายในองค์การ วัฒนธรรมเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ตลอดเวลา เช่น รูปแบบการสื่อสาร ระบบการบริหารจัดการ และความพร้อมที่จะเรียนรู้/แลกเปลี่ยนความรู้ของคนในองค์การ ดังนั้น องค์กรต้อง เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้

3) ภาวะผู้นำ (Leadership) การจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จนั้น จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร โดยผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิด และตระหนักถึงประโยชน์ที่จะได้รับการจัดการความรู้ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถสื่อสารและผลักดันให้มีการจัดการความรู้ภายในองค์การ อีกทั้งเป็นตัวอย่างที่ดีในการแบ่งปันความรู้ และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ตลอดเวลา นอกจากนี้ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และภาวะผู้นำในการสร้างทีม (Team Leadership) เป็นอีกเรื่องที่มีส่วนให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จได้ดีที่สุด

4) ระบบสารสนเทศ (Information System / Technology) เทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญ โดยเฉพาะอินเทอร์เน็ต รวมทั้งระบบฐานข้อมูล และทำนำเข้าข้อมูล (Knowledge Portal) ที่ทันสมัยก็มีส่วนช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยสรุปเทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญในการช่วยให้คนสามารถค้นหาความรู้ เข้าถึงความรู้ ดึงเอาความรู้ไปใช้ การวิเคราะห์ข้อมูล และการจัดเก็บเป็นระเบียบ ซึ่งทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้เกิดขึ้นได้รวดเร็ว

## 1.6 กระบวนการจัดการความรู้

ยูทธนา แซ่เตียว (2547: 255-259) กล่าวว่า ใน การจัดการความรู้ นั้นก็เหมือนศาสตร์แห่งการจัดการอื่น ๆ คือ จะต้องมีการวางแผน และการปฏิบัติการ ในขั้นตอนการวางแผนนั้น จะต้องทำการสำรวจสภาพปัจจุบัน และการกำหนดเป้าหมาย ส่วนขั้นตอนการนำแผนงานไปปฏิบัติ นั้น มีขั้นตอนที่สำคัญ คือ การพัฒนาความรู้ (knowledge generation) และการถ่ายทอดความรู้ (knowledge transfer)

1. การสำรวจ และการวางแผนความรู้ การวางแผนความรู้ก็เหมือนกับการวางแผนอื่น ๆ คือ การเริ่มสำรวจสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ในปัจจุบันก่อนว่า สถานะปัจจุบันเรื่ององค์ความรู้ภายในองค์กรเป็นอย่างไร เพื่อให้ทราบสถานะขององค์ความรู้ และพนักงานแต่ละคนมีความรู้ด้านใดบ้าง หลังจากนั้น จะมองเห็นภาพสถานการณ์ปัจจุบันขององค์ความรู้ภายในองค์กร เพื่อนำมาประกอบการวางแผนด้านความรู้ ซึ่งต้องเริ่มจากการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนา และเมื่อเราได้เป้าหมายในการพัฒนาความรู้ที่ชัดเจนแล้ว ขั้นตอนต่อไป ต้องทำแผนปฏิบัติ

2. การพัฒนาความรู้ (knowledge generation) การพัฒนาในที่นี้ หมายความว่า การทำอะไร ๆ ก็ได้เพื่อให้ได้ความรู้เข้ามาในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย การพิจารณาวิธีการพัฒนาความรู้จากภายนอก โดยการเข้าไปซื้อ หรือได้มาโดยวิธีอื่น ๆ และการเช่า เช่น การซื้อหนังสือวิชาการ การตัดข่าวมาสรุป การเชิญวิทยากรมาให้ความรู้ หรือการพัฒนาความรู้จากภายใน โดยทั่วไปแล้ว มักจะเป็นการพัฒนาโดยหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นเพื่อดูแลงานด้านนี้โดยเฉพาะ เช่น หน่วยวิจัยและพัฒนา ซึ่งเป็นรูปแบบที่พบเห็นได้บ่อย ๆ ซึ่งไม่ว่าแหล่งความรู้จะมาจากที่ใด รูปแบบของการเรียนรู้มีลักษณะ ดังต่อไปนี้

1) การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองในอดีต (learning from actual experience) คือ การเรียนรู้ในสิ่งที่ได้จากการปฏิบัติจริงมาแล้วในอดีต

2) การเรียนรู้จากการทดลอง (learning from performed experiments) คือ การเรียนรู้จากการทดลองหลาย ๆ รูปแบบ มีการควบคุมตัวแปรต่าง ๆ เพื่อทราบผลการทดลองตามที่ต้องการ

3) การเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น (learning from experience of others) เช่น มาตรฐานการเปรียบเทียบ (benchmarking) การหาพันธมิตรมาร่วมกันพัฒนาหรือแลกเปลี่ยนความรู้ (alliances) การร่วมกิจการ (joint ventures) การรวมและครอบครองกิจการ (merger and acquisition)

4) การเรียนรู้จากการอบรม และพัฒนา (learning from training and development) เป็นการรับการถ่ายทอดโดยตรงจากบุคคลที่มีความรู้

3. การถ่ายทอดความรู้ และการแบ่งปันความรู้ (knowledge transfer and knowledge sharing) คือ กระบวนการที่ทำให้ความรู้พัฒนา มีการเผยแพร่กระจายไปสู่บุคลากรที่เป็นเป้าหมายในกระบวนการถ่ายทอดความรู้ นั้น แต่ละอย่างก็มีเป้าหมายแตกต่างกันไปใน 2 ลักษณะ คือ เน้นประสิทธิภาพ หรือให้การเผยแพร่กระจายขององค์ความรู้นั้นเป็นไปอย่างรวดเร็วที่สุด มีต้นทุนต่ำที่สุด และเน้นประสิทธิผล หรือให้การแพร่กระจายขององค์ความรู้นั้นเป็นไปอย่างครบถ้วน มีการตกหล่นน้อยที่สุด ในการถ่ายทอดความรู้ ถ้าหากเรากำหนดกลยุทธ์ในการถ่ายทอด

ความรู้เสียก่อนว่า มีเป้าหมายคือใคร มีปริมาณมากน้อยแค่ไหน เนื้อหาที่มีความสำคัญขนาดไหน มีงบประมาณเท่าไร มีความเร่งด่วนเพียงใดก็จะช่วยให้เราสามารถกำหนดรูปแบบวิธีการในการถ่ายทอดได้อย่างถูกต้อง ปัญหาในการถ่ายทอดความรู้ที่พบบ่อย คือ การมีผู้ที่มีความรู้นั้นไม่ยอมถ่ายทอด หรือเป็นไปในลักษณะที่เรียกว่า อมฤมิ ส่วนฝ่ายผู้รับความรู้มักจะเกิดปัญหาการไม่ยอมรับในตัวผู้ถ่ายทอดความรู้ มักจะเป็นกรณีที่เป็นบุคลากรในระดับเดียวกัน หรือบุคคลที่มีประสบการณ์ความรู้มากกว่า มักจะเปิดรับความรู้จากการถ่ายทอดในลักษณะดังกล่าวนี้ได้ยาก ปัญหาอีกประการหนึ่งที่มีเกิดขึ้นในองค์กร คือ การที่บุคคลขาดความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้

กระบวนการจัดการความรู้นั้น มีการใช้ความรู้เพื่อกิจกรรมต่าง ๆ มีการไปเสาะหาความรู้ หรืออาจสร้างขึ้นมาจากการทำงาน ซึ่งประการหลังนี้ ถือเป็นแนวคิดการจัดการความรู้ที่สำคัญ นั่นคือ กิจกรรมหรืองานทุกอย่างสร้างความรู้ได้ทั้งสิ้น ไม่ว่าจะทำอะไรเราต้องสร้างความรู้เพื่อให้กิจกรรมนั้นไปถึงการปฏิบัติได้จริง จึงจะก่อผลมหาศาล และที่สำคัญ ต้องนำความรู้นั้นมาทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนภายในกลุ่ม องค์กร หรือเครือข่ายด้วยตรงกันข้ามกับการแลกเปลี่ยนความรู้ คือ การเก็บงำ การหวงความรู้ ที่จริงความรู้บางอย่างควรต้องหวง แต่ถ้าเป็นองค์กรเดียวกันแล้วยังหวงอยู่ จะทำให้องค์กรนั้นไม่เจริญเท่าที่ควร (วิจารณ์ พานิช, 2546: 13)

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge management process) เป็นการบริหารทรัพยากรความรู้ขององค์กรในลักษณะองค์รวม (holistic) (ัชชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ, 2548:71) การจัดการความรู้นั้นประกอบไปด้วย กิจกรรมหลายประการที่เกี่ยวกับความรู้ซึ่ง **บดินทร์ วิจารณ์** (2547:45-46) กล่าวว่า กระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1) กำหนดประเภทความรู้ (define) การกำหนดชนิดของทุนทางปัญญา หรือความรู้ที่ต้องการ เพื่อตอบสนองกลยุทธ์ขององค์กร หรือการปฏิบัติงาน หรือการหาว่าความรู้หลัก ๆ ขององค์กร คือ อะไร (core competency) และเป็นความรู้ที่สามารถสร้างความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งได้อย่างแน่ชัด

2) การสร้างความรู้ (create) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในภาพรวมที่จะสร้างความรู้ใหม่ และกระจายความรู้นั้นไปให้ทั่วองค์กร รวมทั้งทำให้ความรู้นั้นฝังอยู่ในผลิตภัณฑ์ บริการ และระบบ (Nonaka & Takeuchi, 1995: 3) ความหมายของการสร้างความรู้ในเชิงกว้าง คือ กระบวนการก่อตัว และการสร้าง การระบุแหล่งรวมถึงผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับการสร้างความรู้ซึ่งสามารถใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้วด้วยการส่งไปศึกษาเพิ่มเติม การสอนงานภายในองค์กร หรือหากเป็นความรู้ใหม่อาจจำเป็นต้องหาจากภายนอกองค์กร จากที่ปรึกษา การเรียนรู้จากความสำเร็จของผู้อื่นและการเทียบเคียง (benchmarking)

3) การเสาะหา และจัดเก็บความรู้ (capture) การเสาะหา และจัดเก็บความรู้ในองค์กรให้เป็นระบบทั้งความรู้โดยนัย หรือความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล (tacit knowledge) และความรู้ที่เป็นทางการ (explicit knowledge) ให้เป็นทุนความรู้ขององค์กร ซึ่งพร้อมต่อการยกระดับความรู้ และขยายความรู้ไปให้ทั่วทั้งองค์กรได้โดยง่ายต่อไป

4) การแบ่งปันความรู้ (share) การแบ่งปัน การแลกเปลี่ยน เผยแพร่ กระจาย ถ่ายโอนความรู้เป็นหลายรูปแบบและหลายช่องทาง เช่น การจัดงานสัมมนาแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน การสอนงาน หรือในรูปแบบอื่น ๆ ที่มีการพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน หรือมีการถ่ายโอนความรู้ในลักษณะเสมือน (virtual) ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์หรือระบบ e-learning เป็นต้น โดย Jackson, Hitt, and De Nisi (2003: 210) แสดงทัศนะไว้ว่า ความรู้ที่จะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันต้องเผยแพร่ไปสู่แผนก ทีม และพนักงาน โดยจะต้องเป็นความรู้ที่มีประโยชน์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการให้บริการ ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับที่ยุทธนา แซ่เตียว (2547: 253-254) กล่าวไว้ว่า การกระจายความรู้ควรอยู่ในรูปแบบที่ถ่ายทอดเรียนรู้กันได้ระหว่างบุคคล ไปสู่ทีมงาน หรือกลุ่มไปจนถึงถ่ายทอดกันในองค์กร หรือแม้แต่วางองค์กร

5) การใช้ประโยชน์ (use) การนำไปประยุกต์ใช้งานก่อให้เกิดประโยชน์ และผลสัมฤทธิ์เกิดขึ้น และเกิดเป็นปัญญาปฏิบัติ การขยายผลให้ระดับความรู้ และขีดความสามารถในการแข่งขันในองค์กรสูงขึ้น ซึ่งกระบวนการจัดการความรู้ดังกล่าว สอดคล้องกับกระบวนการจัดการความรู้ของนักวิชาการอีกหลายท่าน

อาทิชัชวาลย์ วัฒนประเสริฐ (2548: 74-92); บุญดี บุญญากิจ และคนอื่น ๆ (2547: 54-59); พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547: 42-47) ซึ่งสรุปกระบวนการจัดการความรู้ของนักวิชาการทั้งหมดดังกล่าวข้างต้น โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1) การค้นหาความรู้ (knowledge identification) การค้นหาความรู้ว่า องค์กรมีความรู้อะไรบ้าง ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้อะไรบ้างที่องค์กรจำเป็นต้องมี ทำให้องค์กรทราบว่า ขาดความรู้อะไรบ้าง โดยทั่วไปองค์กรสามารถใช้เครื่องมือที่เรียกว่า “knowledge mapping” หรือการทำแผนที่ความรู้ เพื่อหาความรู้ใดมีความสำคัญ และจัดลำดับความสำคัญของความรู้เหล่านั้น เพื่อให้้องค์กรวางขอบเขตการจัดการความรู้ และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

2) การสร้าง และแสวงหาความรู้ (knowledge creation and acquisition) จากแผนที่ความรู้ องค์กรจะทราบว่า มีความรู้ที่จำเป็นต้องมีอยู่หรือไม่ ถ้ามีแล้วองค์กรจะต้องหาวิธีดึงความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่อาจอยู่กระจัดกระจายไม่เป็นที่มารวมไว้ เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสม และตรงกับความต้องการของผู้ใช้ สำหรับความรู้ที่จำเป็นต้องมีแต่ยังไม่มียังไม่มีนั้นองค์กรสามารถ



ดำเนินการได้ โดยพัฒนาความรู้จากภายนอกโดยการเข้าไปซื้อหรือได้มาโดยวิธีอ่าน และการเข้า เช่น การซื้อหนังสือวิชาการ การตัดข่าวมาสรุป การเชิญวิทยากรมาให้ความรู้ การหาทีมงานจากหน่วยงานภายนอก เป็นต้น และการพัฒนาความรู้จากภายในเช่น หน่วยวิจัย และพัฒนา

Marquardt (1996: 131-132) กล่าวว่า การแสวงหาความรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มี 2 วิธี คือ การแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ภายนอกองค์กร และแหล่งความรู้ภายในองค์กร

- การแสวงหาความรู้จากแหล่งภายนอก (External collection of knowledge) ปัจจุบันอยู่ในช่วงของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรจะต้องมองออกไปข้างนอกเพื่อรับแนวความคิดใหม่ ๆ มาปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ด้วยข้อมูลสารสนเทศจากสิ่งแวดล้อมภายนอกด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น ใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ (benchmarking) จ้างที่ปรึกษา การอ่านจากสื่อ บทความ การดูข่าวสารจากสื่อต่าง ๆ รวบรวมข้อมูลจากลูกค้าการตรวจสอบ แนวโน้มทางเศรษฐศาสตร์ และเทคโนโลยี การร่วมมือกับองค์กรอื่น ๆ เป็นต้น

- การแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ภายในองค์กร (internal collection of knowledge) ความสามารถในการเรียนรู้ จากส่วนต่าง ๆ ภายในองค์กรนับเป็นวิธีหนึ่งซึ่งช่วยพัฒนาความร่วมมือได้ องค์กรสามารถแสวงหาความรู้ภายในองค์กร โดยการค้นหาความรู้จากบุคลากร เรียนรู้จากประสบการณ์ใช้กระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (knowledge organization) เมื่อมีเนื้อหาความรู้ที่ต้องการแล้ว องค์กรต้องจัดความรู้ให้เป็นระบบ จึงจะได้ประโยชน์จากการเรียนรู้อย่างเต็มที่ (Conner & Clawson, 2004: 224) โดยจัดทำ สารบัญ และจัดเก็บความรู้ประเภทต่าง ๆ เพื่อให้การเก็บรวบรวม การค้นหา การนำมาใช้ทำให้ง่าย และรวดเร็ว องค์กรต้องทำการพัฒนาว่า อะไรสำคัญที่ต้องนำมาใช้ได้อย่างไร องค์กรสร้างให้ข้อมูลสารสนเทศมีความหมายโดยการทบทวน วิจัย ทดลอง การเก็บความรู้เกี่ยวข้องกับเทคนิค (บันทึกฐานข้อมูล เป็นต้น) รวมถึงกระบวนการ (ความจำของกลุ่มและบุคคล ประชามติ) ความรู้ที่เก็บควรมีลักษณะดังนี้ (Marquardt, 1996:137-138)

- กำหนดโครงสร้างและเก็บให้เป็นระบบเพื่อหาง่ายและส่งมอบได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็ว

- แบ่งแยกข้อมูลความรู้ออกเป็นชุด ๆ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบาย แผนงานอยู่บนพื้นฐานของความต้องการที่จะเรียนรู้

- จัดหมวดหมู่เพื่อสามารถส่งมอบให้ผู้ใช้ได้อย่างชัดเจน และรัดกุม การจัดระบบข้อมูลควรคำนึงถึง ความต้องการวัตถุประสงค์ของงาน ความเชี่ยวชาญของผู้ใช้หน้าที่การใช้ข้อมูล ตำแหน่งการจัดเก็บ (เช่น จัดเก็บที่ไหน และจัดเก็บอย่างไร) เพื่อให้การนำความรู้



กลับมาใช้ใหม่ นั้นจำเป็นต้องอาศัยเทคโนโลยี เช่น คอมพิวเตอร์หรือระบบเทคโนโลยีเครือข่าย ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อนำข้อมูลกลับมาใช้ใหม่เป็นไปอย่างสะดวกยิ่งขึ้น

#### 4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge codification and refinement)

นอกจากการจัดทำสารบัญความรู้ที่เป็นระบบแล้ว องค์กรต้องประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบ และภาษาที่เข้าใจง่าย

#### 5. การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ (knowledge transfer and utilization)

การถ่ายทอดความรู้ และการใช้ประโยชน์จากความรู้ มีความจำเป็นสำหรับองค์กรเนื่องจากองค์กรจะ เรียนรู้ได้ดีขึ้น เมื่อความรู้มีการกระจาย และถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็วเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร การถ่ายทอดความรู้ และการใช้ประโยชน์เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกลไกด้านอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งการถ่ายทอดรู้นั้นเป็นไปโดยตั้งใจ และไม่ตั้งใจ ซึ่งแบบตั้งใจมีวิธีการ ได้แก่ การสื่อสารด้วยการเขียน เช่น การรายงาน การจดบันทึก จดหมาย ข่าวประกาศการฝึกอบรม การประชุมภายใน การสรุปข่าวสาร การสื่อสารภายในองค์กร เช่น วิทยุสิ่งพิมพ์ เครื่องเสียง การเยี่ยมชมหน่วยงาน ต่าง ๆ ที่จัดเป็นกลุ่มตามความจำเป็น การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน/ระบบพี่เลี้ยง (mentoring) ส่วน การถ่ายทอดโดยไม่ได้ตั้งใจนั้น เช่น การหมุนเวียนงาน ประสบการณ์ หรือเรื่องราวต่าง ๆ ที่เล่าต่อกันมา คณะทำงาน เครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ เป็นต้น

Davenport, De Long, and Beers (อ้างถึงใน ประภาพรรณ อุ่ณอบ และพรชิตา วิเศษศิลปานนท์ 2555: 26) ได้ให้คำจำกัดความของการจัดการความรู้ว่า มี 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1. การสร้างความรู้ ได้จาก 3 แหล่ง คือ (1) ความรู้จากภายนอกองค์กร (2) ความรู้ และประสบการณ์ของพนักงานในองค์กร และ (3) ความรู้จากกิจกรรมองค์กร หรือความรู้เปิดเผยที่ องค์กรสร้างขึ้น

2. การแลกเปลี่ยนความรู้หรือการแบ่งปันความรู้ มุ่งที่คน กลุ่มคนการแลกเปลี่ยน ความรู้ หรือการแบ่งปันความรู้ จะต้องไม่ใช่เฉพาะเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว ต้องมีการใช้คนด้วย เช่น การประชุม อบรม สัมมนา การสร้างเครือข่าย การประชุมทางไกล การแลกเปลี่ยนความรู้ หรือ การแบ่งปันความรู้ ไม่ใช่เป็นเรื่องของธรรมชาติ ต้องมีการส่งเสริมและสนับสนุน และต้องใช้เวลา การแลกเปลี่ยนความรู้หรือการแบ่งปันความรู้ จะช่วยในการแก้ปัญหาได้ดี และช่วยเพิ่มพูน ความสามารถ และทักษะของพนักงานด้วย

3. การยกระดับความรู้ ต้องไม่พัฒนาอย่างก้าวกระโดด หลักการที่สำคัญของการ ยกระดับความรู้ ก็คือ จะทำอะไร จึงจะทำให้คนเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานที่ แตกต่างไปจากเดิม

4. การเก็บความรู้ ต้องจัดการให้ความรู้เป็นเสมือนหนึ่งสินทรัพย์ขององค์กร  
ในฐานะที่ความรู้เป็นสินทรัพย์ เช่นเดียวกับการให้ความสำคัญต่อการแสดงบุคคล

5. การนำความรู้ไปใช้ ความรู้ที่ถูกจัดเก็บไว้จะไม่ได้ประโยชน์ หากไม่มีการนำไปใช้ให้แพร่หลายเพื่อประโยชน์ในการเพิ่มความสามารถ และทักษะของพนักงาน การเพิ่มผลผลิตบริการ และสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้าขององค์กรเพิ่มขึ้น

Takeuchi and Nonaka (2001: 171-178) เสนอว่า การจัดการความรู้ ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ การกำหนด การสร้าง การแสวงหา หรือยืดอกุมความรู้ การกลั่นกรอง การแลกเปลี่ยน และการใช้ความรู้

McKeen and Smith (2003: 51-58) เสนอว่า การจัดการความรู้ ประกอบด้วย กระบวนการ 5 ขั้นตอน ที่เริ่มจาก

1. การกำหนดความรู้ที่ต้องการใช้ ซึ่งต้องอาศัยพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ และมีความคิดใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ที่จะสนับสนุนความสำเร็จขององค์กรได้

2. การเข้าถึงความรู้ ซึ่งองค์กรต้องรู้ว่าจะเข้าถึงความรู้ได้อย่างไร ซึ่งอาจได้จากผู้รู้ หรือเครือข่ายต่าง ๆ

3. การยืดอกุมความรู้ ซึ่งส่วนมากจะได้จากความรู้ที่ฝังลึกในคน

4. การสร้างความรู้ ซึ่งเป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้เกิดความสำเร็จ เพราะจะได้จากการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างคน ระหว่างกลุ่มคน หรือระหว่างองค์กร

5. การใช้ความรู้ เพื่อประโยชน์ของพนักงานและองค์กร โดยองค์กรจะต้องสร้างวัฒนธรรมการใฝ่รู้ให้เกิดกับพนักงานภายใต้ศาสตร์แห่งการจัดการความรู้

Merali (2001:44-45) เสนอว่า การจัดการความรู้ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดความรู้ ระบุ หรือกำหนดความรู้ที่องค์กรต้องการใช้เพื่อการพัฒนา โดยเป็นความรู้ที่ได้จากภายนอกองค์กรทั้งปัญหา และโอกาสที่จะสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างความรู้ เพื่อให้ได้กลวิธีที่จะใช้ในการแก้ปัญหาและเพื่อการพัฒนา งาน ความรู้ที่สร้างขึ้นนี้ ควรเป็นความรู้ใหม่ที่องค์กรยังไม่เคยมี และอาจได้มาจากความรู้ที่ฝังลึกในคน (tacit knowledge) โดยอาจใช้วิธีการระดมความคิด หรือด้วยวิธีการที่หลากหลายที่ให้ ได้ความรู้ที่ฝังลึกในคนออกมาให้มากที่สุด

ขั้นตอนที่ 3 การเก็บความรู้ เป็นการนำความรู้ที่ฝังลึกในคนที่ได้จากขั้นตอนที่ 2 มาจัดเก็บในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้สะดวกต่อการใช้ การเก็บความรู้ในขั้นตอนนี้จะทำให้ได้ความรู้ประเภทความรู้เปิดเผย (explicit knowledge) ออกมา

ขั้นตอนที่ 4 การแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นการนำความรู้ที่ได้ไปเผยแพร่ให้บุคลากรในองค์กรได้นำไปใช้เพื่อการแก้ปัญหา หรือเพื่อพัฒนางาน การแลกเปลี่ยนความรู้จะช่วยให้องค์กรได้ความรู้ใหม่เพิ่มขึ้นมาอีก

ขั้นตอนที่ 5 การแสวงหาความรู้ใหม่ ความรู้ที่องค์กรมีอยู่เมื่อนานไปอาจจะเก่าและใช้ประโยชน์ไม่ได้ อาจไม่ทันสมัย หรือบริบทขององค์กรเปลี่ยนแปลงไป ไม่เหมาะสมกับความรู้ที่องค์กรมีอยู่เดิม การแสวงหาความรู้ใหม่ อาจเริ่มจากความรู้ที่ฝังลึกในคนที่อยู่ในองค์กร กระบวนการจัดการความรู้ทั้ง 5 ขั้นตอน มีลักษณะเป็นพลวัต ซึ่งต้องมีการดำเนินการอยู่เสมอ เพราะความรู้เกิดขึ้นใหม่ตลอดเวลา เนื่องจากการแข่งขันทางเทคโนโลยีสารสนเทศในเวทีโลกมีสูง โดยมีรูปแบบพลวัตกระบวนการจัดการความรู้ทั้ง 5 ขั้นตอน

Fullan (2004: 3-4) ได้นำเสนอแนวคิดที่สำคัญในกระบวนการจัดการความรู้ที่อยู่ท่ามกลางกระแสของการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กรในปัจจุบันว่า จะมีลักษณะพิเศษที่ลู่เข้าหาทฤษฎีมากขึ้น และตั้งอยู่บนฐานแห่งความรู้ และกลยุทธ์ที่มีความซับซ้อน โดยเห็นว่า การเข้าถึงการจัดเก็บ การสร้าง การแบ่งปันความรู้ การแพร่กระจายความรู้ และการนำความรู้ นั้น ไปประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรจะเป็นปัจจัยหลักภายใต้ระบบเศรษฐกิจและสังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ (Knowledge Based Society and Economy-KBS/KBE) โดยได้

อธิบายถึงความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดของการสร้าง และการแบ่งปันความรู้ กล่าวคือ ประการแรก บุคคลจะไม่สนใจในการแบ่งปันความรู้ หากเขาปราศจากจริยธรรม บางประการที่สร้างพันธะหรือข้อตกลงในการทำงานร่วมกัน ประการที่สอง บุคคลจะไม่แบ่งปันความรู้ หากปราศจากการรับรู้ถึงพลวัตของการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นสิ่งที่แลกเปลี่ยนกัน ประการสุดท้าย ข้อมูลที่ไม่มีความสัมพันธ์กัน จะทำให้สารสนเทศขาดความพอดี หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ การเปลี่ยนสารสนเทศไปสู่ความรู้ เป็นกระบวนการทางสังคม ซึ่งต้องอาศัยความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันทั้งนี้จะต้องมีการสร้างจุดเชื่อมต่อ(making coherence) ของความรู้ให้เกิดความสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง

การจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ เป็นหัวใจสำคัญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งปัจจุบันมีหลากหลายตัวแบบที่เป็นที่ยอมรับกัน ตามที่กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยได้ยึดตัวแบบกระบวนการจัดการความรู้ของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ซึ่งเขียนโดย จิรประภา อัครบวร และคณะ(2552 หน้า 83- 87)ประกอบด้วย 7 กระบวนการหลักคือ

ขั้นตอนที่ 1 การบ่งชี้ความรู้(Knowledge Identification)หมายถึง การค้นหาว่ามีความรู้อะไรบ้างในองค์กรที่มีผู้เกี่ยวข้อง หรือลูกค้า(Stakeholder/Customer) ต้องการทราบแล้วพิจารณาว่ารู้นั้นเป็นรูปแบบใด อยู่ที่ใคร หรือความรู้อะไรบ้างที่องค์กรจำเป็นต้องมี รวมทั้ง

การจัดลำดับความสำคัญของความรู้เหล่านั้น เพื่อให้องค์กรวางขอบเขตของการจัดการความรู้ และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) หมายถึง การกำหนดวิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่างๆ ที่อาจอยู่กระจัดกระจายมารวมไว้ และจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสม และตรงกับความต้องการ หรือลักษณะการเรียนรู้ของผู้ใช้ รวมทั้ง การสร้างความรู้ขึ้นจากความรู้เดิมที่มีอยู่ หรือนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ เพื่อให้องค์กรมีความรู้ที่จำเป็นต้องมี แต่ยังไม่

ขั้นตอนที่ 3 การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) หมายถึง การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหา แลนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้ เช่น การจัดทำสารบัญ และการจัดเก็บความรู้ประเภทต่างๆ เพื่อให้การเก็บรวบรวม การค้นหา การนำมาใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว พร้อมทั้ง การแบ่งชนิดหรือประเภทของความรู้ โดยคำนึงถึงว่า ผู้ใช้นำไปใช้อย่างไร และลักษณะการทำงานของบุคลากรเป็นแบบใด เช่น แบ่งตามความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญของบุคลากร หัวข้อ/หัวเรื่อง หน้าที่/กระบวนการ หรือ ประเภทของผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) หมายถึง การประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบ ภาษาที่เข้าใจง่าย และสะดวกต่อการใช้ ซึ่งทำได้หลายลักษณะ เช่น -การจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ทำให้การป้อนข้อมูล การจัดเก็บ การค้นหา และการใช้ข้อมูลทำได้สะดวก และรวดเร็ว -การใช้ “ภาษา” เดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยจัดทำคำอธิบายศัพท์ของคำจำกัดความ ความหมายของคำต่างๆ ที่แต่ละหน่วยงานใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน – การเรียบเรียง ตัดต่อ และปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพดีในแง่ต่างๆ เช่น ครบถ้วน เทียบตรง ทันสมัย สอดคล้อง และตรงตามความต้องการของผู้ใช้

ขั้นตอนที่ 5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) หมายถึง มีวิธีการในการเก็บ และกระจายความรู้ เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้ โดยมีการกระจายความรู้ให้ผู้ใช้ทั้ง 2 ลักษณะคือ

- “Push”(การป้อนความรู้) คือ การส่งข้อมูล/ความรู้ ให้ผู้รับ โดยผู้รับไม่ได้ร้องขอ เช่น การส่งหนังสือเวียนแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ ข่าวสารต่างๆ หรือข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ หรือบริการขององค์กร

- “Pull”(การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้) คือ การที่ผู้รับสามารถเลือก หรือใช้เฉพาะข้อมูล/ความรู้ ที่ต้องการเท่านั้น ซึ่งช่วยลดปัญหาการได้รับข้อมูล/ความรู้ ที่ไม่ต้องการมากเกินไป

ขั้นตอน 6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) หมายถึง มีการแบ่งปันความรู้ประเภทความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) โดยวิธีการต่างๆ เช่น การจัดทำเอกสาร จัดทำฐานความรู้ หรือการจัดทำสมุดหน้าเหลือง โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ และมีการแบ่งปันความรู้ประเภทความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) ซึ่งอาจใช้วิธีผสมผสานเพื่อผู้ใช้ข้อมูลสามารถเลือกใช้ได้ตามความสะดวก

ขั้นตอน 7. “การเรียนรู้” (Learning) หมายถึง บุคลากรเกิดการเรียนรู้ ซึ่งอาจสังเกตได้จากความสามารถในการทำงานได้ดีขึ้น มีประสิทธิภาพสูงขึ้น สามารถแก้ปัญหาในงานได้ดีขึ้น และ/หรือเกิดความรู้ใหม่ๆ ขึ้น ช่วยเพิ่มพูนองค์ความรู้ขององค์กรที่มีอยู่แล้วให้เพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ และนำไปสู่การทำให้องค์กรมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้นในที่สุด

บทสรุปของผู้วิจัย กระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอนโดยยึดตัวแบบกระบวนการจัดการความรู้ของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

1. การบ่งชี้ความรู้ที่องค์กรต้องมีหมายถึง การการบ่งชี้ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์/เป้าหมาย ขององค์กร รวมถึง รูปแบบความรู้ และผู้รู้ พร้อมทั้ง จัดลำดับความสำคัญของความรู้เหล่านั้น เพื่อวางขอบเขตการจัดการความรู้ และการจัดสรรทรัพยากรเพื่อจัดการความรู้

2. การสร้างและแสวงหาความรู้หมายถึง กระบวนการสร้างความรู้จากความรู้ที่มีอยู่ในตัวคนมาเป็นความรู้ที่อยู่ในรูปแบบที่เป็นเอกสารหรือวิชาการอยู่ในตำรา คู่มือปฏิบัติงาน และมีการสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก ปรับปรุงความรู้เก่า และดึงความรู้จากแหล่งต่างๆ ที่กระจัดกระจายอยู่ทั่วทั้งองค์กรมาเก็บรวมกันไว้ เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสม และตรงกับความต้องการใช้ประโยชน์

3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ หมายถึง การนำความรู้ที่รวบรวมมาจัดหมวดหมู่ แบ่งประเภทของความรู้เพื่อจัดทำให้ง่าย เป็นระบบ สะดวกต่อการค้นหาและใช้งาน โดยทั่วไปแบ่งตามความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญของบุคลากร เช่น จัดทำทำเนียบผู้เชี่ยวชาญ หัวข้อ/หัวเรื่อง หน้าที่/กระบวนการ ประเภทของผลิตภัณฑ์ บริการ ตลาด หรือกลุ่มลูกค้า

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ หมายถึง การนำความรู้ มาจัดทำรูปแบบและประมวลความรู้ให้อยู่ใน รูปแบบ และภาษา ที่เข้าใจง่าย และใช้ได้ง่ายพร้อมทั้งเรียบเรียงและปรับปรุงเนื้อหาให้ทันสมัย และสมบูรณ์ ถูกต้อง ตรงกับความต้องการของผู้ที่จะเข้ามาศึกษาค้นคว้า และนำไปใช้



5. การเข้าถึงความรู้ หมายถึง การนำความรู้ที่ผ่านการประมวลและกลั่นกรองเรียบร้อยแล้วมาจัดเก็บ และเผยแพร่กระจายความรู้ โดยใช้ทั้ง “Push” (การป้อนความรู้) และ “Pull” (การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้) เพื่อให้คนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว และทั่วถึง สามารถนำมาใช้ได้ในเวลาที่ต้องการ

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้หมายถึง การนำความรู้ที่ได้มา และสร้างขึ้นมาใหม่มาแบ่งปันโดยใช้เครื่องมือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ การแบ่งปันความรู้ Explicit Knowledge เช่น การจัดทำเอกสาร การจัดทำฐานความรู้ หรือการจัดทำสมุดหน้าเหลือง ส่วน Tacit Knowledge สามารถทำได้หลายรูปแบบขึ้นอยู่กับความต้องการ และวัฒนธรรม วิธีหลักๆ เช่น ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน ทีมข้ามสายงาน เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้

7. การเรียนรู้หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ โดยเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้เกิดทักษะในการปฏิบัติงานขึ้นมาใหม่ จนเกิดเป็นวงจรที่เรียกว่า “วงจรการเรียนรู้” โดยการเรียนรู้จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างถาวรของแต่ละบุคคล รวมถึงการเปลี่ยนแปลงค่านิยมพื้นฐานของพฤติกรรม เพื่อให้บุคคลนั้นสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงได้ดี

#### 1.6 รูปแบบกิจกรรมการจัดการความรู้ของบุคลากร และองค์กร

Tannenbaum and Alliger (2000: 5-6) ได้เสนอรูปแบบกิจกรรมการจัดการความรู้ที่บุคคล หรือองค์กรปฏิบัติไว้ ดังนี้

1. การพัฒนาฐานข้อมูลด้านลูกค้า ปัญหาทั่วไป และทางแก้ปัญหาเฉพาะหน้า
2. การบ่งชี้หรือระบุผู้เชี่ยวชาญภายใน ทำให้เกิดความชัดเจนว่าอะไรคือสิ่งที่ผู้เชี่ยวชาญเหล่านั้นรู้ และจัดทำสมุดรายนามของผู้ที่เป็นแหล่งทรัพยากรภายในที่สำคัญเหล่านั้นไว้ พร้อมทั้งระบุว่า จะติดต่อบุคคลเหล่านี้ได้อย่างไร
3. การนำความรู้ออกมา และจับประเด็นความรู้ที่ซ่อนอยู่ภายใน (tacit or implicit knowledge) ออกมาจากผู้เชี่ยวชาญ เพื่อเผยแพร่ไปยังบุคคลอื่น ๆ
4. ออกแบบโครงสร้างความรู้ที่จะช่วยให้การจัดการสารสนเทศเป็นไปได้โดยวิธีการที่สามารถเข้าถึงได้ และพร้อมต่อการนำไปประยุกต์ใช้
5. จัดประชุมเพื่อให้คนมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และความคิดเห็น ทั้งแบบที่พบหน้ากัน (face to face) หรือการประชุมทางไกลผ่านระบบอินทราเน็ต (intranet) เว็บไซต์ (website) ห้องสนทนา (chat room) และจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) เป็นต้น



6. การใช้เทคโนโลยีกรุปแวร์ (groupware) หรือชุดคำสั่งสำหรับกลุ่มที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน หรือแก้ปัญหาในองค์กรร่วมกัน

7. ผู้ทำหน้าที่จัดการความรู้ (knowledge manager) ปัจจัย 3 ประการที่จำเป็นต่อความสำเร็จของ การจัดการความรู้ ได้แก่ การฝึกอบรม และพัฒนาพนักงานที่มีความรู้ การพัฒนาหัวหน้างาน และผู้นำทีมในฐานะผู้ประสานความรู้ และการสร้างวัฒนธรรมในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของหัวหน้างาน และผู้นำทีมที่จะมีส่วนในการสนับสนุนให้การจัดการความรู้ เป็นผลสำเร็จ โดยประสานงานกันกับผู้ที่ทำหน้าที่จัดการความรู้

8. ลงมือปฏิบัติในการจำแนก ติดตาม และรักษาคนที่มีความสามารถเป็นพิเศษซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้จำเป็นต่อธุรกิจหลักขององค์กร

9. ออกแบบการฝึกอบรม และกิจกรรมอื่น ๆ ด้านการพัฒนา เพื่อประเมิน และสร้างความรู้ภายใน

10. ดำเนินการในการปฏิบัติที่เกี่ยวกับการให้รางวัล การประกาศเกียรติคุณ และการส่งเสริมที่จะช่วยกระตุ้นให้เกิดการแบ่งปันความรู้ และจัดการไม่ให้เกิดปัญหา การกักเก็บ หรือปิดกั้นสารสนเทศ

11. สร้างสิ่งที่จะนำมาช่วยงาน และเครื่องมือสนับสนุนการปฏิบัติงานที่จะให้คนได้เข้าถึง และประยุกต์ใช้ความรู้เมื่อมีความจำเป็น

12. ขุดเจาะ (mining) ฐานข้อมูลใหญ่เกี่ยวกับลูกค้า ผลิตภัณฑ์ การติดต่อซื้อขาย หรือผลที่ได้รับ เพื่อบ่งชี้ถึงแนวโน้ม และดึงเอาข้อมูล หรือสารสนเทศออกมา

13. วัดและประเมินทุนทางปัญญาขององค์กร เพื่อที่จะจัดการความรู้ได้ดียิ่งขึ้น

14. จับประเด็น และวิเคราะห์สารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า สิทธิพิเศษ และความต้องการจากพนักงานที่อยู่ภาคสนาม หรือที่อยู่ส่วนหน้า หรือบุคลากรด้านการบริการเพื่อให้เกิดความเข้าใจในแนวโน้มด้านลูกค้ามากยิ่งขึ้น

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547 หน้า 36 - 40) กล่าวไว้ว่า การประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ในองค์กรประกอบด้วย

1) ความเข้าใจระดับการใช้ความรู้ในองค์กร โดยพิจารณาจากระดับการใช้ความรู้ และความพร้อมของระบบเครือข่ายในองค์กร อาจวิเคราะห์โดย SWOT Analysis

2) เข้าใจขั้นตอนของการจัดการความรู้ โดยองค์กร ระบุ

- วิธีการค้นหาความรู้ขององค์กรมีอะไรบ้าง
- วิธีการสร้างและพัฒนาความรู้มีอะไรบ้าง

- วิธีการจัดเก็บ การบันทึก เพราะการค้นคืนความรู้ มีอะไรบ้าง
- วิธีการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ มีอะไรบ้าง
- วิธีการนำความรู้ที่บันทึกไว้แล้วออกมาใช้ประโยชน์ มีอะไรบ้าง
- วิธีการนำความรู้ของแต่ละบุคคลออกมาใช้ มีอะไรบ้าง

3) เข้าใจการพัฒนาประสิทธิภาพของคนในองค์กร โดยแบ่งเป็น 2 ด้าน

- ประสิทธิภาพด้านวิชาชีพ เช่น ความรู้ในการทำงานให้บรรลุผลตามเป้าหมาย
- ประสิทธิภาพส่วนตัวของแต่ละบุคคล เช่น การสื่อสาร ความเป็นผู้นำความ

ใจกว้าง ความยืดหยุ่น การมองภาพรวม ความสามารถในการเรียนรู้ การจัดลำดับความสำคัญ

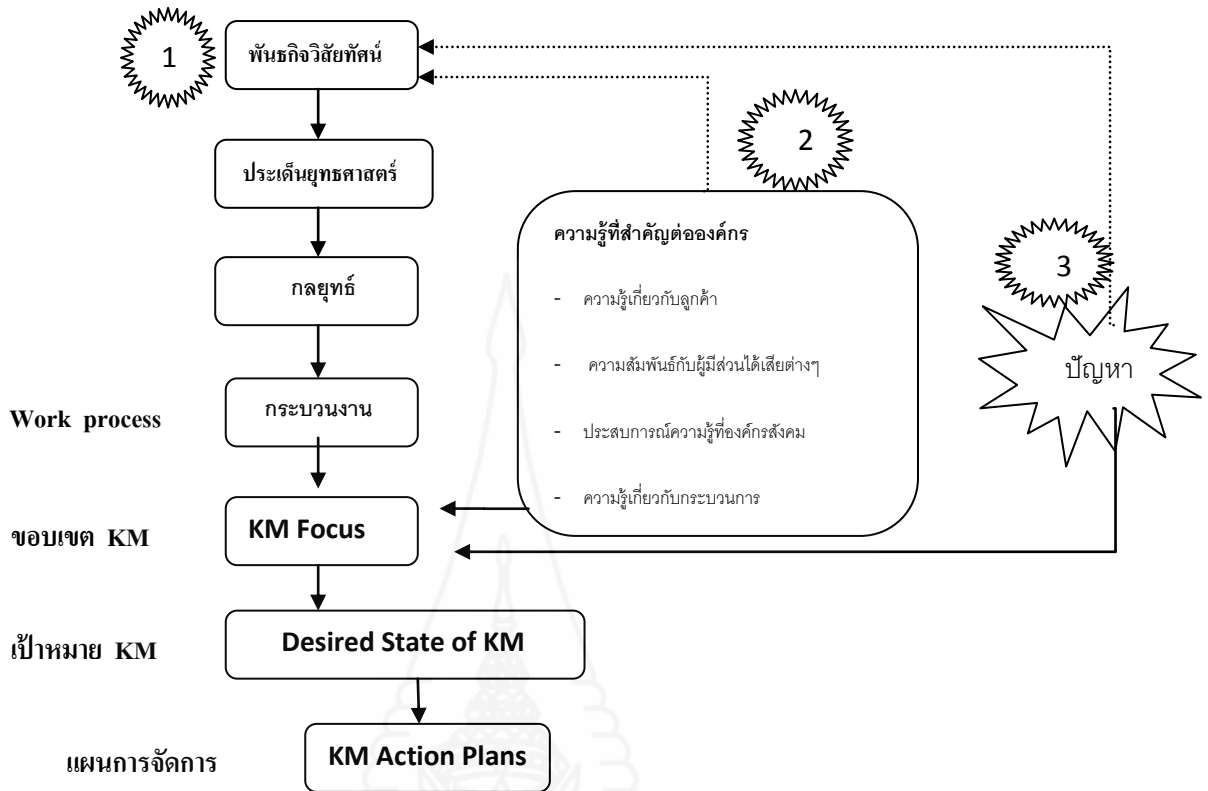
4) ทำแผนปฏิบัติการเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของคนในองค์กร โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ขั้นตอนการทำงาน ผู้รับผิดชอบ งบประมาณ ระยะเวลาในการดำเนินงาน ให้บรรลุผลตามแผนปฏิบัติการ และสุดท้ายจำเป็นอย่างยิ่งต้องมีการประเมินผล เพื่อศึกษาจากผลสำเร็จ และพัฒนาแนวทางการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

จิรประภา อัครบวร และคณะ (2552: หน้า 73 - 105) ได้เสนอแนวทางสู่การปฏิบัติ และกำหนดให้หน่วยราชการนำไปใช้ โดยมีเนื้อหา ดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดขอบเขตและเป้าหมายการจัดการความรู้

องค์กรสามารถกำหนดขอบเขตการจัดการความรู้ (KM Focus Areas) และกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ (Desired State) และจัดทำแผนการจัดการความรู้ (Action Plan) ซึ่งแนวทางการกำหนดขอบเขต และเป้าหมายการจัดการความรู้ มี 3 แนวทางดังนี้

- 1) เป็นความรู้ที่จำเป็น สนับสนุนพันธกิจ วิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ กระบวนการในระดับของหน่วยงานตนเอง
- 2) เป็นความรู้ที่สำคัญต่อองค์กร เช่น ความรู้ที่เกี่ยวกับลูกค้า ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการบริการ เป็นต้น
- 3) เป็นความรู้ที่เป็นปัญหาประสบอยู่ และสามารถนำการจัดการความรู้มาแก้ไขได้



ภาพที่ 2.6 แนวทางการกำหนดขอบเขต KM และเป้าหมาย KM

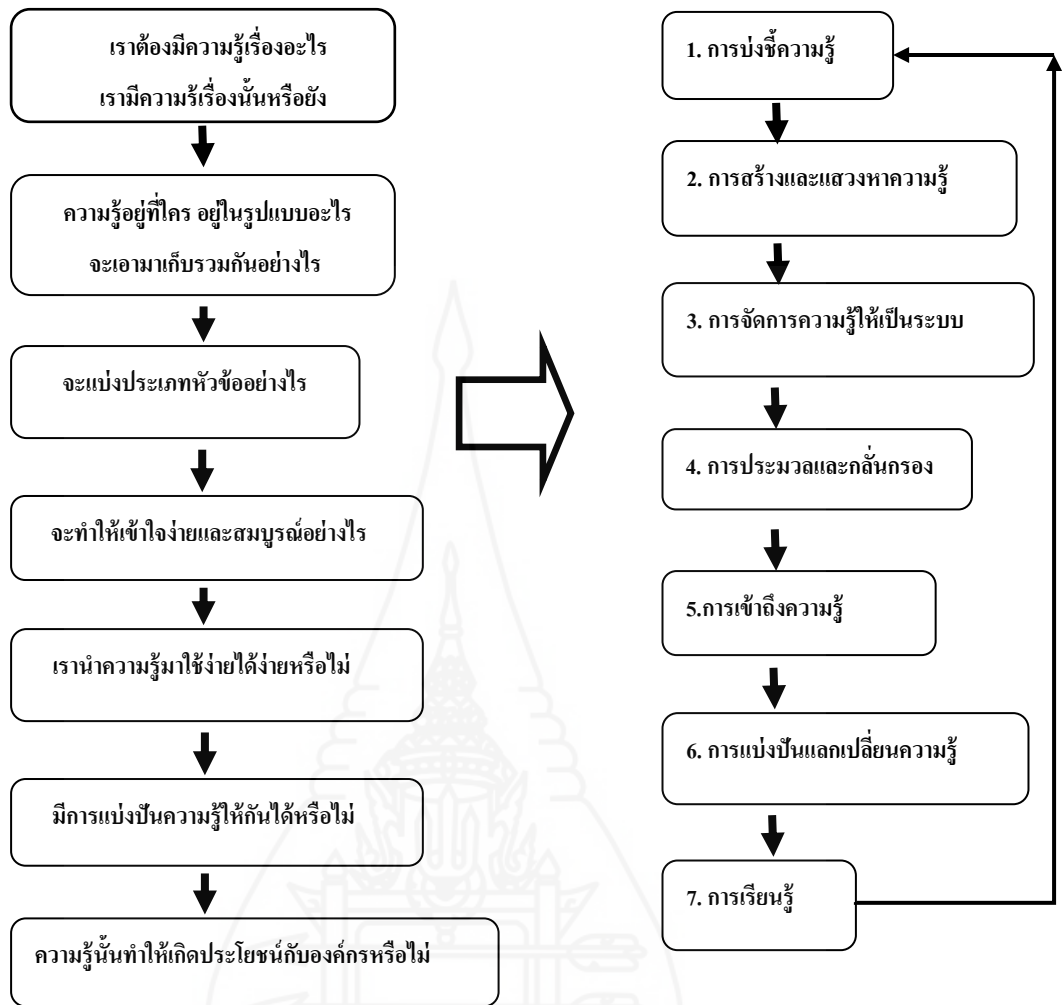
ที่มา: คู่มือการจัดการความรู้:สำนักงาน ก.พ.ร.และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548; 9)

ขั้นที่2 ประเมินองค์การเรื่องการจัดการความรู้

ก่อนทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) องค์การควรจัดทำการประเมินองค์การเรื่องการจัดการความรู้ ซึ่งอาจประเมินด้วยKMAT (The Knowledge Management Assessment Tool) โดยแบ่งเป็นการประเมิน 5 หมวดคือ หมวดที่1 กระบวนการจัดการความรู้ หมวดที่2 ภาวะผู้นำ หมวดที่3 วัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้ หมวดที่4 เทคโนโลยีการจัดการความรู้หมวดที่5 การวัดผลจัดการความรู้ หรือใช้วิธีอื่นๆ ในการประเมิน เช่น การนำข้อคำถามจาก PMQA ในหมวด4 เรื่องการจัดการความรู้มาเป็นหัวข้อในการประเมิน

ขั้นที่3 จัดทำแผนการจัดการความรู้

ดำเนินงานการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ ด้วยการใช้กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) เชื่อมโยงกับกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)



ภาพที่ 2.7 กระบวนการจัดการความรู้

ที่มา: คู่มือการจัดการความรู้:สำนักงาน ก.พ.ร.และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548 หน้า 5)

ในขั้นตอนนี้จะมีการดำเนินการนำกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) มาทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) โดยทำเป็นตารางประกอบด้วย กระบวนการจัดการความรู้ในแต่ละขั้นตอน วิธีการสู่ความสำเร็จ ระยะเวลา ตัวชี้วัด เป้าหมาย เครื่องมือ/อุปกรณ์ งบประมาณ ผู้รับผิดชอบ และสถานะ

### กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง(Change Management Process)

เป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงกับกิจกรรมในการดำเนินงาน กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) และเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้การจัดการความรู้บรรลุเป้าหมาย ประกอบด้วย

1) การเตรียมการและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Transition and Behavior Management) หมายถึง การสำรวจความพร้อมองค์การด้านโครงสร้าง วัฒนธรรม ระบบสารสนเทศ บุคลากรที่เกี่ยวข้อง

2) การสื่อสาร (Communication) หมายถึง กำหนดการสื่อสารที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย พร้อมทั้ง ดำเนินการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง และมีการประเมินผลของกิจกรรม เพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

3) กระบวนการและเครื่องมือ (Process and Tools) หมายถึง การเลือกกระบวนการและเครื่องมือที่เหมาะสม เช่น แผนผังการทำงาน(Work Flow) แพลตฟอร์ม จนถึง เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น เครื่องช่วยค้นหา รวมถึง การระบุเครื่องมือที่หน่วยงานเลือกใช้ เช่น -การจัดทีมข้ามสายงาน (Cross – Functional Team) – ชุมชนนักปฏิบัติ(Community of Practice) –ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) –เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้(Knowledge Forum) ฯลฯ พร้อมติดตามและวัดผลการใช้กระบวนการ และเครื่องมืออย่างต่อเนื่อง

4) การฝึกอบรม และการเรียนรู้ (Training and Learning) หมายถึง การกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะต้องฝึกอบรม และเรียนรู้ การกำหนดเนื้อหา และวิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสมสำหรับแต่ละกลุ่ม และองค์การองค์การควรมีการประเมินผลการฝึกอบรม การเรียนรู้ พร้อมนำผลการประเมินมาปรับปรุงเนื้อหา วิธีการอบรมให้ดีขึ้น ทั้งนี้รวมถึง -การรู้วิธีการบริหารชุมชนนักปฏิบัติ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในองค์การ –การเชื่อมชมองค์การที่มีวิสัยปฏิบัติที่ดีด้านการจัดการความรู้ –การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างองค์การ

5) การวัดผล (Measurement) หมายถึง การกำหนดตัวชี้วัดในการวัดผล 3 ระดับ – วัดที่ระบบหรือกิจกรรมที่ทำ (System) –วัดที่ผลผลิต (Output) และ –วัดที่ผลลัพธ์ (Outcome)

6) การยกย่องชมเชย และการให้รางวัล (Recognition and Reward) หมายถึง การสำรวจแรงจูงใจของคนในองค์การ เพื่อเชื่อมโยงกับกิจกรรมการจัดการความรู้ พร้อมกำหนดรูปแบบของรางวัลทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่ใชตัวเงิน

เช่นเดียวกับการดำเนินการนำกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) มาทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) เรานำกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงมาทำแผน (CM Action Plan) โดยทำเป็นตารางประกอบด้วยกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงในแต่ละขั้นตอน วิธีการสู่ความสำเร็จ ระยะเวลา ตัวชี้วัด เป้าหมาย เครื่องมือ/อุปกรณ์ งบประมาณ ผู้รับผิดชอบ และสถานะ

จะเห็นว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) ในแผนการจัดการความรู้แบ่งเป็นส่วนคือ ส่วนของการกำหนดกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) และ ส่วนของการกำหนดปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กรโดยใช้กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) เพื่อที่จะทำให้การจัดการความรู้เกิดขึ้นได้ และมีความยั่งยืน

### 1.7 อุปสรรคในการจัดการความรู้

ภราดร จินดาวงศ์ (2549:134-136) มองว่า อุปสรรคในการจัดการความรู้ในประเทศไทย มีดังนี้

1. ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องไม่ทำตัวเป็นต้นแบบนักการจัดการความรู้ที่ดี ขาดความเข้าใจไม่เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ หรือ ไม่มีระบบประเมินผลที่เหมาะสม
2. การดำเนินการสร้าง แลกเปลี่ยน ค้นหา ประยุกต์ใช้ยังไม่เป็นระบบ หรือ หลักเกณฑ์ขาดเครื่องมือมาช่วยในการทำงาน พนักงานพบอุปสรรคในการทำงาน
3. การตัดสินใจในการจัดการความรู้ขาดการเปรียบเทียบ (benchmarking) ทำให้ไม่ได้ความรู้ กระบวนการที่ดีที่สุด (best practice) มาเป็นแนวปฏิบัติ
4. ไม่มีการจัดการความรู้เข้าระบบ การสืบค้นขาดประสิทธิภาพ
5. มีการปิดบังปัญหาในการเปิดเผยความรู้ กลัวไม่มั่นคงในอาชีพ หรือมีการเมืองเกิดขึ้นในองค์กรทำงานเป็นพวกเป็นฝ่าย
6. กลัวความลับถูกนำออกนอกองค์กร ขาดความเชื่อใจต่อผู้ปฏิบัติงาน หรือพนักงานไม่มีความรักดี
7. ขาดการยกย่องชมเชย การให้รางวัลกับบุคลากรที่มุ่งมั่นในการจัดการความรู้



## 2. แนวคิดปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินการจัดการความรู้

มีการสังเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้จากงานจำนวน 14 ชิ้นซึ่งตีพิมพ์ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1996-2002 จากบทความของ จุฑารัตน์ สรวาณะวงศ์ เรื่อง การสังเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้ที่ลงพิมพ์ในวารสารวิจัย สมาคมห้องสมุดแห่งประเทศไทย ปีที่ 1 ฉบับที่ 1 มกราคม-มิถุนายน 2551 ดังนี้ Wiig (1996) 1.สินทรัพย์ที่เป็นความรู้ที่ถูกนำไปใช้ประโยชน์ ต้องได้รับการสนับสนุนการรักษาไว้และใช้ประโยชน์มากที่สุดโดยทั้งในระดับคนและองค์กร 2. ต้องมีกระบวนการในการการสร้างรวบรวม จัดระบบ ปรับเปลี่ยน ถ่ายทอด และเก็บรักษาความรู้ Davenport, De Long, and Beers (1998) 1.การเชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานหรือคุณค่าขององค์กร 2. เทคนิคและโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร 3. โครงสร้างความรู้ที่เป็นมาตรฐานและยืดหยุ่น 4. วัฒนธรรมความรู้ที่มีความเป็นมิตร 5. วัตถุประสงค์และการสื่อสารที่ชัดเจน 6. การเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติที่สร้างแรงจูงใจ 7. ช่องทางที่หลากหลายในการส่งผ่านความรู้ 8. การสนับสนุนจากผู้บริหาร Morey (1998) 1.ความสะดวก (สะดวกในการค้นคืนความรู้) 2. ความรู้ที่ค้นคืนมีความถูกต้องแม่นยำ 3. มีประสิทธิภาพ (ความรู้ที่ค้นคืนมีประโยชน์และถูกต้อง) 4.สามารถเข้าถึงความรู้ได้ตลอดเวลาที่ต้องการ Trussler (1998) 1.โครงสร้างพื้นฐานที่เหมาะสม 2. ผู้นำและกลยุทธ์ (พันธะสัญญาในการจัดการ) 3. การสร้างแรงจูงใจในการแบ่งปันถ่ายทอด 4. การค้นหาคนและข้อมูลที่เป็นแหล่งความรู้มีความถูกต้อง 5. วัฒนธรรม 6. เทคโนโลยี (เครือข่าย) 7. สะดวกในการร่วมมือกันในการส่งผ่านความรู้ 8. การฝึกอบรมและการเรียนรู้ Finneran (1999) 1.การสร้างวัฒนธรรม 2. การแบ่งปันถ่ายทอดสารสนเทศและความรู้ 3. การสร้างความรู้ 4. ประยุกต์กับการทำงาน Liebowitz (2002) 1.กลยุทธ์การจัดการความรู้ที่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร 2. ผู้บริหารความรู้ (Chief Knowledge Officer) 3. คลังความรู้ที่สนับสนุนการทำงานขององค์กร 4. ระบบการจัดการความรู้และเครื่องมือ (เทคโนโลยี) 5. การส่งเสริมแรงจูงใจในการแบ่งปันถ่ายทอดความรู้ 6. การสนับสนุนวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ Manasco (1999) 1.การสนับสนุนด้านโครงสร้างพื้นฐาน (เทคโนโลยีที่เหมาะสม) 2.การส่งเสริมกระบวนการ (การสร้างและการแบ่งปันถ่ายทอดความรู้) Bassi(1999) 1.คนในองค์กรมีการเรียนรู้ 2. มีการนำไปประยุกต์ใช้กับงาน 3.การแบ่งปันถ่ายทอดความรู้ Choi (2000) 1.การอบรมบุคลากร 2. การมีส่วนร่วมของบุคลากร 3. การทำงานเป็นทีม 4.การมอบอำนาจให้แก่บุคลากร 5. ผู้บริหารระดับสูงและพันธะสัญญา 6. โครงสร้างพื้นฐานระบบสารสนเทศ Skyrme(2000) 1.การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง 2. การเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน 3. มีความรู้เกี่ยวกับความรู้ 4. มีวิสัยทัศน์ที่ผลักดัน 5. ผู้บริหารความรู้

6. กระบวนการความรู้ที่เป็นระบบ (สนับสนุนโดยผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการสารสนเทศ (บรรณารักษ์) รวมถึงการเป็นหุ้นส่วนที่ใกล้ชิดกันระหว่างผู้ใช้และผู้จัดหาสารสนเทศ) 7. โครงสร้างความรู้ที่พัฒนาอย่างดี (ทั้งฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์) 8. เครื่องมือวัดที่เหมาะสม 9. การสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนนวัตกรรม การเรียนรู้ และความรู้ 10. โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคนิคที่สนับสนุนการทำงานด้านความรู้

Skyrme and Amidon (1997) 1. การเชื่อมโยงกับเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร 2. มีวิสัยทัศน์ที่ผลักดัน 3. ผู้บริหารความรู้ 4. วัฒนธรรมการสร้างและแบ่งปันถ่ายทอดความรู้ 5. การเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง 6. โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีที่ได้รับการพัฒนาอย่างดี 7. กระบวนการความรู้ที่เป็นระบบ

Steele (2000) 1. บุคลากรต้องเชื่อในโมเดลใหม่ 2. เส้นทางการสื่อสารต้องเปิดเผย 3. การแบ่งปันถ่ายทอดสารสนเทศ

Heising (2001) 1. การจัดเก็บประสบการณ์จากผู้เชี่ยวชาญ 2. วัฒนธรรมการส่งอีเมลล์ในองค์กร (วัฒนธรรมองค์กร) 3. การสนับสนุนจากผู้บริหาร 4. เทคโนโลยีสารสนเทศ 5. การบูรณาการระหว่างกระบวนการจัดการความรู้ (การสร้าง การจัดเก็บ การเผยแพร่ การประยุกต์ความรู้) 6. งานด้านการจัดการความรู้ต้องถูกรวมเข้ากับงานประจำวันและบูรณาการอยู่ในกระบวนการทำงานประจำวันขององค์กร

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการความรู้ดาเวนพอร์ต Davenport (อ้างใน น้าทิพ ภาวิณ:2547 หน้า 119-120) ได้แก่

1. วัฒนธรรมที่เอื้อต่อความรู้ (A Knowledge-Oriented Culture) การมีวัฒนธรรมที่เอื้อต่อความรู้ นั้น เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการจัดการความรู้ กล่าวคือ เป็นวัฒนธรรมที่สนับสนุนให้พนักงานมีความคิดริเริ่มในการแสวงหาความรู้ เกิดความภาคภูมิใจในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ด้านการจัดการความรู้ 1) วัฒนธรรมที่มีการปรับตัวไปในทิศทางที่พึงประสงค์ต่อการจัดการความรู้ ได้แก่ วัฒนธรรมที่สนับสนุนให้พนักงานมีความคิดริเริ่มในการแสวงหาความรู้ 2) วัฒนธรรมที่ไม่ก่อให้เกิดสิ่งกีดขวางความรู้ เช่น ความรู้สึกหวงแหนความรู้ ความกลัวว่าการแบ่งปันความรู้จะส่งผลกระทบต่อหน้าที่การงาน เป็นต้น 3) วัฒนธรรมที่มีความเหมาะสมกับโครงสร้างขององค์กร

2. โครงสร้างพื้นฐานทางเทคนิค และ โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Technical and Organizational Infrastructure) การดำเนินการด้านโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร ทั้งในด้านโครงสร้างองค์กร และ โครงสร้างเทคนิคเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการจัดการความรู้ขององค์กร เนื่องจากเป็นสิ่งที่จะอำนวยความสะดวกทางด้านพื้นฐานต่างๆต่อการจัดการความรู้ในองค์กรให้เป็นไปได้ไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3. การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง (Senior Management Support) การนำเครื่องมือการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้ในองค์กร จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหารระดับสูงจึงจะประสบความสำเร็จได้

4. ความสัมพันธ์ทางคุณค่าของเศรษฐกิจ และอุตสาหกรรม (A Link to Economics and Industry Value) วัตถุประสงค์สำคัญในการประยุกต์ใช้ความรู้ ก็เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งสะท้อนออกมาในลักษณะต่างๆ เช่น ค่าใช้จ่ายที่ลดลง การเพิ่ม คุณภาพในการส่งมอบสินค้าและบริการ และสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ขึ้นมา

5. การมุ่งเน้นที่กระบวนการ (A modicum of Process Orientation) เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพประสิทธิผลของงาน องค์กรจะต้องให้ความสำคัญต่อกระบวนการต่างๆ ทั้งในด้าน กระบวนการผลิต และกระบวนการทำงาน

6. ความชัดเจนของวิสัยทัศน์ และภาษา (Clarity of Vision and Language) ความชัดเจน ของวิสัยทัศน์และภาษา เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จที่เกิดขึ้น เนื่องจากเป็นสิ่งที่ จะกำหนดทิศทางองค์กร รวมถึงการปฏิบัติงานของพนักงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

7. การสร้างแรงจูงใจถาวร (Nontrivial Motivation Aids) การริเริ่ม การสร้าง การใช้ ความรู้ และการแบ่งปันความรู้ เป็นสิ่งที่ต้องการความร่วมมือจากพนักงาน เพื่อความสำเร็จ องค์กร ควรีระบบการสร้างแรงจูงใจ ทั้งที่เป็นทางการ และไม่ใชทางการอย่างเหมาะสม สม่่าเสมอ และ มีคุณค่าในตัวอย่างชัดเจน

8. โครงสร้างความรู้พื้นฐาน (Some Level of Knowledge Structure) การจัดการความรู้ ในองค์กรให้ประสบผลสำเร็จนั้น องค์กรควรมีโครงสร้างพื้นฐานความรู้อยู่บ้าง เพื่อใช้เป็นฐาน ในการต่อยอดความรู้

9. ช่องทางสำหรับถ่ายโอนความรู้ (Multiple Channels for Knowledge Transfer) ช่องทางในการถ่ายโอนแบ่งปันความรู้ มีความจำเป็นสำหรับองค์กร เนื่องจากองค์กรจะสามารถ ใช้ประโยชน์จากความรู้ได้มากขึ้น เมื่อความรู้มีการกระจาย และถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็ว และทั่วถึง ทั้งองค์กร

ส่วน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548:หน้า 115-117) กล่าวไว้ว่า ปัจจัยที่นำระบบ การจัดการความรู้ไปสู่ความสำเร็จได้แก่

1. องค์กรต้องมีวัฒนธรรมที่ยืดหยุ่น ในการจัดการความรู้อุปสรรคทางวัฒนธรรม ควรได้รับการจัดการที่ดี และภาษาที่ใช้จะต้องกลมกลืนกับวัฒนธรรมขององค์กร

2. มีจุดประสงค์และประโยชน์ต่อองค์กรชัดเจน เช่น ช่วยประหยัดงบประมาณ เพื่อทำให้บุคลากรเห็นคุณค่า และให้ความร่วมมือมากขึ้น

3. ผู้นำด้านความรู้ เป็นคนที่ผลักดัน โครงการจัดการความรู้ให้เป็นจริง

4. มีกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ มีผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการสารสนเทศ สนับสนุน

5. ได้รับการสนับสนุนและพันธะผูกพันจากผู้บริหารอาวุโส
  6. การมีโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี
  7. โครงสร้างองค์การสนับสนุนการจัดการความรู้ โดย มีความยืดหยุ่น และมีลักษณะพัฒนาความรู้ภายในองค์การ มีการเข้าถึงความรู้ได้ง่าย
  8. บุคลากรในองค์การมีทัศนคติเชิงบวกกับการสร้าง การใช้ และแบ่งปันความรู้ โดยการให้รางวัลจูงใจคนที่สนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้
- วิจารณ์ พานิช (2551 หน้า 229 - 236) กล่าวถึงแนวทางแห่งความสำเร็จ 10 ประการไว้ดังนี้

1. สร้างวัฒนธรรมใหม่ หมายถึง จะต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ เช่น วัฒนธรรมอำนาจ เป็นวัฒนธรรมความรู้ จากการบริหารงานแบบควบคุม สั่งการ เป็น แบบเอื้ออำนาจ จากการไหลขึ้นลงตามแห่งอำนาจ เป็น ไหลเวียนไปทุกทิศทุกทางภายในองค์การ
2. สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) หมายถึง ดำเนินกระบวนการให้คนในองค์การ ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ หรือปณิธานความมุ่งมั่น (Purpose) และเป้าหมาย (Goal) พร้อมทั้งร่วมกันตีความ ทำความเข้าใจซ้ำๆ จนเข้าใจลึกกลง ไปถึงวิถีปฏิบัติ พฤติกรรม ความเชื่อ คุณค่า จนเกิดสภาพความเป็นเจ้าของวิสัยทัศน์นั้น
3. สร้างและใช้ความรู้ในการทำงาน และสร้างบรรยากาศแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หมายถึง เมื่อทำงาน ผู้ปฏิบัติงานจะมีประสบการณ์ ในประสบการณ์มีความรู้ในคน (Tacit Knowledge) เมื่อนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จะเกิดการยกระดับความรู้ และสามารถบันทึกเป็น “ขุมความรู้” พร้อมกันนี้จะต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ขจัดอุปสรรคต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศ
4. เรียนลัด หมายถึง การเรียนรู้จากการปฏิบัติที่บุคคลอื่น หรือหน่วยงานอื่นทำได้เป็นอย่างดี อาจใช้เทคนิค วิธีการยอดเยี่ยม (Best Practices) เช่น Benchmarking และ Peer Assist
5. สร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยยุทธศาสตร์เชิงบวก หมายถึง ยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการเสาะหาความสำเร็จ และยกระดับผลสำเร็จ ไม่มุ่งเสาะหาปัญหา หรือไม่เน้นการแก้ปัญห
6. จัด “พื้นที่” หรือ “เวที” หมายถึง พื้นที่สำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น ห้องกาแฟ หรือทั้งที่เป็น พื้นที่จริง และพื้นที่เสมือน เช่น เว็บบอร์ด อินทราเน็ต เป็นต้น
7. พัฒนาคน หมายถึง คนที่มีทักษะและเจตคติในการเรียนรู้ คือ มีทักษะในการสร้างความรู้จากการทำงาน มีทักษะในการใช้ความรู้ทำงาน มีทักษะแบ่งปันความรู้ มีทักษะด้านการสื่อสาร เป็นต้น

8. ระบบให้คุณ ให้รางวัล หมายถึง มีระบบให้คุณ ให้รางวัล ซึ่งอาจจะเป็นตัวเงิน หรือ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และอาจวัดที่ผลงาน หรือพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ และในทางตรงข้ามควรหลีกเลี่ยงการลงโทษหรือตำหนิ เพื่อป้องกันการผิดซ้ำ

9. หาเพื่อนร่วมทาง หมายถึง การทำเป็นเครือข่ายไม่ทำองค์การเดียวโดดๆ เพราะจะขาดพลัง ขาดการกระตุ้น

10. จัดทำขุมความรู้ (Knowledge Assets) หมายถึง หลังจากทำ AAR, Peer Assist และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบอื่นๆ ที่องค์การดำเนินการนำมาจัดทำเป็น “ขุมความรู้” (Knowledge Assets)

บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2549: 59) บอกถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ภายในองค์กรไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ การจัดการความรู้จะไม่ประสบความสำเร็จโดยปราศจากขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารขององค์กร ผู้บริหารต้องเข้าใจแนวคิด มีความตระหนัก มีทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจน เพื่อที่จะสามารถสื่อสาร และผลักดันให้มีการจัดการความรู้ในองค์กร
2. วัฒนธรรมองค์กร องค์กรจะบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้นั้น วัฒนธรรมองค์กรจะต้องเป็นวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร
3. เทคโนโลยีด้านการจัดการความรู้ เป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้คนในองค์กรสามารถค้นหาความรู้ไปใช้ ดึงเอาความรู้ไปใช้ ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล และให้ข้อมูลความรู้ด้านต่างๆ
4. การวัดและการประเมินผล การวัดและการประเมินผลจะช่วยให้องค์กรสามารถ ทบทวน ประเมินผล และทำการปรับปรุงกลยุทธ์ และกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้ องค์กรจะไม่สามารถพัฒนา ปรับปรุงได้เลยถ้าไม่ทราบถึงสถานะปัจจุบัน และองค์กรจะไม่มีทางทราบถึงสถานะปัจจุบันหากไม่มีการวัดผล
5. โครงสร้างองค์กรได้แก่การมีระบบรองรับให้บุคลากรในองค์กรได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างสะดวก การมีสถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ การมีระบบงานที่เอื้อให้เกิดสภาพที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้ มีระบบประเมินผลงาน และระบบยกย่องชมเชย ให้รางวัล อย่างชัดเจน และเป็นธรรมเนียม กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อาจจะดำเนินไปอย่าง ไม่ราบรื่นนัก ถ้าขาดโครงสร้าง หรือระบบรองรับสำหรับบุคลากรในองค์กรให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างสะดวก



สำหรับการศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) ในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำแนวคิดของจิรประภา อัครบวร และคณะ ที่เขียนไว้ใน การจัดการความรู้ สำนักงาน ก.พ.ร. (2552: หน้า73 - 105) มาประยุกต์ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย 2 ปัจจัยหลักได้แก่ ส่วนของการกำหนดกระบวนการจัดการความรู้และ ส่วนของการกำหนดปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กรโดยใช้กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งย่อยออกเป็น 9 ปัจจัย ดังนี้

1. การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม
2. ภาวะผู้นำ
3. วัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้
4. เทคโนโลยีการจัดการความรู้
5. กระบวนการและเครื่องมือการจัดการความรู้
6. การฝึกอบรมและการเรียนรู้
7. การสื่อสาร
8. การยกย่องชมเชย และการให้รางวัล
9. การวัดผลการจัดการความรู้

#### 1. การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

การเตรียมคนให้พร้อมเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้การบริหารจัดการความรู้บรรลุผล คือการเตรียมคนให้พร้อมกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งต้องอาศัย สมรรถนะ (Competency) ที่เกี่ยวข้องกับ 3 ปัจจัย คือ 1) Knowledge – ความรู้ 2) Skill – ทักษะ 3) Attitude/ Trait/ Behavior – ทักษะคติ/ อุปนิสัย/ พฤติกรรม สมรรถนะสำหรับการเรียนรู้ ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน (บทความเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ม.มหิดล ปีที่ 6 ฉบับที่ 6 มิถุนายน 2551) ดังนี้

- 1) Internal Structure ผลักดันให้พนักงานต้องแสวงหาความรู้ เช่น Cross Functional, Project Team, Matrix Organization
- 2) Leadership Development การพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดขึ้น รู้จักการบริหารจัดการตนเอง มอบหมายอำนาจการตัดสินใจ
- 3) Utilize Strength นำจุดแข็งมาใช้ โดยให้มีการหมุนเวียนงาน พร้อมทั้งถ่ายทอดบูรณาการเข้าสู่กิจกรรมต่างๆขององค์กร
- 4) Create Culture of Sharing สร้างบรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สอนงานในลักษณะเอื้ออาทร มีการสื่อสารแบบเปิดกว้าง



5) Innovation Environment สร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมใหม่ พัฒนาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ กระตุ้นให้เกิดการทำกิจกรรม พร้อมกับสร้างทีมนวัตกรรมขึ้น เพื่อให้เกิดการพัฒนาในเชิงรูปธรรมมากยิ่งขึ้น

6) Reward and Recognition การให้รางวัลและยกย่องชมเชย ให้รางวัลเมื่อเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือทำกิจกรรมการจัดการความรู้

จิรประภา อัครบวร และคณะ (2552: หน้า 96) การเตรียมการและปรับเปลี่ยน พฤติกรรม หมายถึง การสำรวจความพร้อมองค์การด้าน โครงสร้าง วัฒนธรรม ระบบสารสนเทศ บุคลากรที่เกี่ยวข้องแล้วนำข้อมูลมาใช้จัดทำแผนงาน แสดงกิจกรรมต่างๆ กำหนดผู้รับผิดชอบ เป้าหมาย ตัวชี้วัด และกรอบเวลาโดยมีผู้บริหารอนุมัติ และติดตามความคืบหน้าของการดำเนินการ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดลำดับความสำคัญ และสร้างกลไกช่วยให้ปัจจัยเกิดขึ้น หรือเข้มแข็งมากขึ้น รวมทั้งการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูง โดยการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น ติดตามอย่างจริงจังและต่อเนื่องซึ่งทุกคนในองค์กรเห็นได้อย่างเป็นรูปธรรม และเป็นแบบอย่างที่ดีเรื่อง พฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร

บทสรุปของผู้วิจัยมีแนวคิดเช่นเดียวกับจิรประภา อัครบวร และคณะ การเตรียมการ และปรับเปลี่ยนพฤติกรรม หมายถึง การสำรวจความพร้อมองค์การด้าน โครงสร้าง วัฒนธรรม ระบบสารสนเทศ บุคลากรที่เกี่ยวข้องแล้วนำข้อมูลมาใช้จัดทำแผนงาน แสดงกิจกรรมต่างๆ กำหนดผู้รับผิดชอบ เป้าหมาย ตัวชี้วัด และกรอบเวลาโดยมีผู้บริหารอนุมัติ และติดตามความคืบหน้าของการดำเนินการ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดลำดับความสำคัญ และสร้างกลไกช่วยให้ ปัจจัยเกิดขึ้น หรือเข้มแข็งมากขึ้น รวมทั้งการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูง โดยการสนับสนุน ทรัพยากรที่จำเป็น ติดตามอย่างจริงจังและต่อเนื่องซึ่งทุกคนในองค์กรเห็นได้อย่างเป็นรูปธรรม และเป็นแบบอย่างที่ดีเรื่องพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร

## 2. ภาวะผู้นำ

ได้มีนักวิชาการให้ความหมาย ภาวะผู้นำ ไว้หลายท่าน ที่น่าสนใจ ดังนี้คือ พยอม วงศ์สารศรี (2534: 196) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่ง (ผู้นำ) ใช้อิทธิพลและอำนาจของตนกระตุ้นชี้นำให้บุคคลอื่น (ผู้ตาม) มีความกระตือรือร้นเต็มใจทำในสิ่ง ที่เขาต้องการ โดยมีเป้าหมายขององค์กรเป็นจุดหมายปลายทาง

จิรประภา อัครบวร และคณะ (2552: หน้า 80) ภาวะผู้นำที่มีผลต่อการจัดการความรู้ หมายถึงผู้บริหารกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร และตระหนักว่า ความรู้เป็นสินทรัพย์ (Knowledge Assets) ที่สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรได้

พร้อมทั้งให้ความสำคัญเรื่อง การเรียนรู้ของบุคลากร เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะหลักของบุคลากร เน้นการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์ความรู้

บทสรุปของผู้วิจัยภาวะผู้นำที่มีผลต่อการจัดการความรู้ หมายถึง ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ โดยกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร และสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรในองค์กร รวมทั้งเป็นแบบอย่างที่ดี ในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ เป็นผู้นำทีมการจัดการความรู้ มีการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กร แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และแสดงความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ สร้างแรงจูงใจเพื่อให้สมาชิกเต็มใจเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ ตลอดจนสร้างบรรยากาศที่มีความอบอุ่นและเป็นมิตร เพื่อให้เกิดความไว้วางใจและสามารถดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 3. วัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้

ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรของนักทฤษฎีองค์กร (<http://202.29.22.164/e-learning/cd-1595/SOC07/topic5/linkfile/print5.htm> ; สืบค้นเมื่อ 30 เม.ย.56)

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง กฎเกณฑ์ที่ไม่เป็นทางการ (implicit rules) ในหน่วยงานกฎเกณฑ์ดังกล่าวเป็นสิ่งที่พนักงานใหม่ต้องเรียนรู้เพื่อที่จะสามารถทำงานในหน่วยงานนั้นได้ นักวิชาการที่นิยามวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะนี้มีหลายคน เช่น Ritti&Funkhouser, 1982; Van Maanen, 1976

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความรู้ ความคิด ความเชื่อ ข้อสมมุติพื้นฐาน (basic assumption) และ/หรือค่านิยมที่มีอยู่ร่วมกันภายในจิตใจของคนเราจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์กร คนกลุ่มดังกล่าวใช้ระบบความรู้ความคิดร่วมนี้เป็นแนวทางในการคิด ตัดสินใจ และทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Davis, 1984; Gregory, 1983; Sackmann, 1991; Sathe, 1985; Smircich, 1985; Schein, 1985; 1992)

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง สิ่งต่างๆ อันประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์ แบบแผน พฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจ และข้อสมมุติพื้นฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์กร (Dafe, 1991; Dyer, 1985; Hunt, 1991; Ott, 1989; Rousseau, 1990; Tunstall, 1983)

คุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร

1. เป็นค่านิยม ความเชื่อและพฤติกรรมร่วมของกลุ่มคน
2. เป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาในการสั่งสม
3. เป็นสิ่งที่สมาชิกองค์กรเรียนรู้จากการติดต่อสัมพันธ์กับคนอื่น

4. เป็นสิ่งที่สมาชิกองค์การไม่ค่อยตระหนักถึง
5. การสื่อสารถึงวัฒนธรรมองค์การพึ่งพาการใช้สัญลักษณ์
6. เป็นสิ่งที่ปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้

ตัวอย่างวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อการเรียนรู้

- เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง
- ทำงาน และเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
- เปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็น
- ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เพื่อมุ่งสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

และการแบ่งปันองค์ความรู้ร่วมกัน

- มุ่งมั่นและความเชื่อร่วมกัน
- สนใจ/เต็มจะพัฒนาตนเอง
- การได้รับการสนับสนุนทั้งจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน
- ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ฯลฯ
- วัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคคลในองค์กรไม่หวง

ความรู้

จิรประภา อัครบวร และคณะ (2552: หน้า 80) วัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อการจัดการความรู้ หมายถึง วัฒนธรรมส่งเสริมและสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วัฒนธรรมทำงาน โดยเปิดเผยข้อมูลและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน วัฒนธรรมตระหนักถึงวัตถุประสงค์หลักของการจัดการความรู้ คือสร้างหรือเพิ่มพูนคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง วัฒนธรรมส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ โดยให้อิสระในการคิดและทำงาน รวมทั้งกระตุ้นให้บุคลากรสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ วัฒนธรรมที่ทุกคนในองค์การถือว่าการเรียนรู้ เป็นหน้าที่ และความรับผิดชอบ

บทสรุปของผู้วิจัย วัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อการจัดการความรู้ หมายถึง วัฒนธรรมที่ สอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยเฉพาะวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคคลในองค์การ ถือว่าการเรียนรู้ เป็นหน้าที่ และความรับผิดชอบต่อวัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจ และให้เกียรติกัน เคารพในสิทธิ และความคิดของผู้ร่วมงานในทุกระดับ สำหรับผู้นำต้องมีวัฒนธรรมสนับสนุนเผยแพร่ และเพิ่มพูนความรู้แก่คนในองค์การ กระตุ้นให้บุคลากรสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆรวมทั้ง มีการตกแต่งหน่วยงาน ภูมิทัศน์หน่วยงานเพื่อสะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมของหน่วยงานที่เอื้อต่อการจัดการความรู้

#### 4. เทคโนโลยีการจัดการความรู้

เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ช่วยให้การแลกเปลี่ยนความรู้สามารถทำได้ง่ายขึ้นนอกจากนี้ระบบฐานข้อมูลที่ทันสมัยก็มีส่วนช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากขึ้น สมชาย นำประเสริฐชัย; [http://www.vet.cmu.ac.th/km/document/Tech\\_KM.pdf](http://www.vet.cmu.ac.th/km/document/Tech_KM.pdf) : สืบค้นเมื่อ 23 มิ.ย.56) เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร หรือไอซีที (Information and communication Technology) หมายถึง เทคโนโลยีที่เกี่ยวกับการนำระบบคอมพิวเตอร์ ระบบสื่อสาร โทรคมนาคม และความรู้อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องมาผนวกเข้าด้วยกัน เพื่อใช้ในกระบวนการจัดหา จัดเก็บ สร้างและเผยแพร่สารสนเทศในรูปแบบต่าง ๆ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547)

เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่เกี่ยวข้อง และมีบทบาทในการจัดการความรู้ออกเป็น 3 รูปแบบ คือ

1. เทคโนโลยีการสื่อสาร (Communication Technology) ช่วยให้บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ต่างๆ ได้ง่ายขึ้น สะดวกขึ้น รวมทั้งสามารถติดต่อสื่อสารกับผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ ค้นหาข้อมูล สารสนเทศและความรู้ที่ต้องการได้ผ่านทางเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เอ็กซ์ตราเน็ต และอินเทอร์เน็ต
2. เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานร่วมกัน (Collaboration Technology) ช่วยให้สามารถประสานการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดอุปสรรคในเรื่องของระยะทาง ตัวอย่างเช่น โปรแกรมกลุ่ม groupware ต่างๆ หรือระบบ Screen Sharing เป็นต้น
3. เทคโนโลยีในการจัดเก็บ (Storage technology) ช่วยในการจัดเก็บและจัดการความรู้ต่าง ๆ

จิระประภา อัครบวร และคณะ (2552: หน้า 81) เทคโนโลยีการจัดการความรู้ หมายถึงเทคโนโลยีที่ช่วยให้ทุกคนในองค์กรสื่อสารและเชื่อมโยงกันได้อย่างทั่วถึง ทั้งภายในองค์กรและกับองค์กรภายนอก และเป็นเทคโนโลยีที่ใช้ก่อให้เกิดคลังความรู้ขององค์กร (An Institutional Memory) ที่ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงได้ รวมทั้ง องค์กรมีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศโดยเน้นความต้องการของผู้ใช้ และองค์กรมีความกระตือรือร้นที่จะนำเทคโนโลยีที่ช่วยให้พนักงานสื่อสารเชื่อมโยงกันและประสานงานกันได้ดีขึ้น พร้อมนำระบบสารสนเทศขององค์กรชาญฉลาด (SMART) ที่ให้ข้อมูลได้ทันทีที่เกิดขึ้นจริง (Real Time) และข้อมูลสารสนเทศในระบบที่มีความเชื่อมโยงกัน

บทสรุปของผู้วิจัย เทคโนโลยีการจัดการความรู้ หมายถึง ความพร้อมของอุปกรณ์อันทันสมัยของเทคโนโลยี ที่สามารถสนับสนุนการทำงาน และการเรียนรู้ของคนในองค์กรได้

โดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ต ช่วยทำให้แลกเปลี่ยนความรู้ทำได้ง่ายขึ้น การสร้างฐานข้อมูล และการจัดการระบบฐานข้อมูลตลอดจนการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อเป็นสื่อกลางในการรวบรวมและส่งต่อขององค์ความรู้ พร้อมนำระบบสารสนเทศขององค์การชาัญฉลาด (SMART) ที่ให้ข้อมูลได้ทันทีที่เกิดขึ้นจริง(Real Time) และข้อมูลสารสนเทศในระบบที่มีความเชื่อมโยงกัน

### 5. กระบวนการและเครื่องมือการจัดการความรู้

กระบวนการ หมายถึง กระบวนการทางการบริหาร (Process of administration) กระบวนการบริหาร มีความหมายเกี่ยวกับภารกิจหรือบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร เป็นสิ่งที่ยึดถือเป็นจุดยืนสำหรับปฏิบัติกิจกรรมในการบริหารงาน ซึ่งเป็นลำดับขั้นในการบริหารงาน หรือหมายถึงขอบข่ายของงานต่าง ๆ ที่อยู่ในหน้าที่ความรับผิดชอบของนักบริหาร (สมบุญ วรรณภาพ, 2521, หน้า 79; ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535, หน้า 29)

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การเลือกวิธีการทำงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การ และกำหนดว่าจะทำงานนั้นอย่างไร
2. การจัดองค์การ (Organization) หมายถึง การนำเอาแผนงานที่กำหนดไว้มา กำหนดหน้าที่สำหรับบุคลากรหรือกลุ่มบุคคลที่จะปฏิบัติภายในองค์การ เป็นการเริ่มต้นของกลไกในการนำเอาแผนงานไปสู่การปฏิบัติ
3. การนำ (Leading) เกี่ยวข้องกับการจูงใจ ภาวะผู้นำ และการสื่อสารระหว่างบุคคล ในองค์การเพื่อช่วยให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ตามต้องการ
4. การควบคุม (Controlling) หมายถึง หน้าที่ทางการจัดการสำหรับผู้บริหาร ในการรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้เป็นมาตรฐานวัดผลการทำงานในองค์การ รวมทั้งการวัดผลการทำงานในปัจจุบันเพื่อกำหนดมาตรฐานขึ้น และเปรียบเทียบกับผลงานที่ทำได้เพื่อปรับปรุงแก้ไขผลการทำงานได้สอดคล้องกับมาตรฐานที่กำหนดขึ้น

แนวทางในการบริหารการจัดการความรู้ดำเนินการ ดังนี้

- 1) วิเคราะห์หน่วยงาน
- 2) วิเคราะห์การปฏิบัติงาน
- 3) วิเคราะห์ความรู้
- 4) วิเคราะห์ภารกิจเปรียบเทียบกับฐานความรู้
- 5) ดำเนินการจัดการความรู้
- 6) รวบรวม จัดหมวดหมู่ และจัดเก็บความรู้
- 7) นำเสนอ เผยแพร่



เครื่องมือการจัดการความรู้ หมายถึง เครื่องมือ หรือ “เวที” ที่ใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) ซึ่งจะขอขยายความ ดังนี้

องค์ประกอบหลักที่สำคัญๆ ของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) มีอยู่ด้วยกัน 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1. คน (People) – ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นแหล่งศูนย์รวมของความรู้ที่สมควรนำออกมาแบ่งปันเป็นอย่างยิ่ง โดยก็ควรจะเป็นคนที่มีความรู้จากการปฏิบัติจริง และอยากจะมาแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ นั้น ด้วยความเต็มใจ

2. สถานที่ และบรรยากาศ (Place) – เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่จะทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีชีวิตชีวาและน่าสนใจ เพราะสถานที่และบรรยากาศที่ดี (สบาย ๆ ผ่อนคลาย) มีความเหมาะสมกับแต่ละกลุ่มคน จะทำให้คนเหล่านั้นมาเจอกันพูดคุย ปรึกษา วิเคราะห์ปัญหา แบ่งปัน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันอย่างสบายใจ

3. สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ (Infrastructure) - เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ช่วยให้การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกิดได้ง่ายและสะดวกขึ้น เช่น กระดานสำหรับเขียน คอมพิวเตอร์ สำหรับการสรุปและจัดเก็บความรู้ รวมถึงการแบ่งปัน (Share) หรือการส่งต่อข้อมูล

### เครื่องมือการเรียนรู้

เครื่องมือ หรือ เวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge sharing) สามารถทำได้หลายรูปแบบทั้งเวทีจริง และเวทีเสมือน ในเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เราสามารถเลือกรูปแบบหรือกระบวนการได้หลายรูปแบบ เช่น

1. ชุมชนนักปฏิบัติ Community of practice: Co P เป็นการจัดกลุ่มคุณกิจที่ทำเรื่องเดียวกัน มารวมตัวกันด้วยเรื่องที่น่าสนใจเรื่องเดียวกัน (Domain) มาพบปะกันสม่ำเสมอ (Community) และมาพัฒนาวิธีการทำงานในเรื่องนั้นๆ ให้ดีขึ้น (Best practice)

2. การศึกษาดูงาน (Study tour) เป็นการขอไปเรียนลัดจากประสบการณ์ของผู้อื่น โดยเข้าไปดูสถานที่จริง การปฏิบัติจริงๆ ของเขา หรืออาจใช้ในหน่วยงานตนเองโดยการให้เพื่อนที่ทำได้ๆ สาธิตหรือทำเป็นตัวอย่างให้เราดู ให้เราเรียนรู้ก็ได้

3. การทบทวนหลังปฏิบัติการหรือการถอดบทเรียน: After action review (AAR) เมื่อทำงานเรื่องใดเรื่องหนึ่งเสร็จแล้ว ก็มีการมานั่งทบทวนร่วมกันผ่านทาง การเขียนและการพูด ด้วยการตอบคำถามง่ายๆ ว่า วันนี้ที่ทำงานนี้เพื่ออะไรหรืออยากได้อะไร ทำแล้วได้ตามที่คาดหวังไว้ไหม ทำไมถึงได้มากกว่าหรือน้อยกว่า ได้อะไรดีๆ เพิ่มขึ้นมาบ้างและถ้าจะทำแบบนี้อีกควรปรับปรุงอย่างไร ในระยะหลังมีแนวคิดการทบทวนก่อนปฏิบัติ (Before action review : BAR) ขึ้นมาใช้และการทบทวนขณะปฏิบัติ (During action review : DAR)



4. เรื่องเล่าเร้าพลัง: Springboard Storytelling เป็นการถอดความรู้ฝังลึกโดยการมอบหมายให้ผู้ที่มีผลงานดีหรือมีวิธีการทำงานที่ดี มาเล่าให้คนอื่น ๆ ฟังว่าทำอะไร คนเล่าจะต้องเล่าให้สนุก น่าฟัง เข้าใจ เล่าให้เห็นการปฏิบัติ เห็นบุคคล ตัวละครในเหตุการณ์ ใช้ภาษาเชิงปฏิบัติจริง เล่าสิ่งที่ตนเองทำจริงๆ กับมือ ไม่ปรุงแต่ง ใส่สีตีไข่ เล่าเหมือนเล่านิทานเด็กฟัง

5. เวทีเสวนา: Dialogue หรือสุนทรีสนทนา เป็นจัดกลุ่มพูดคุยกันเพื่อเอาสิ่งดีๆ ที่แต่ละคนมีอยู่ในตัวเองหรือในการปฏิบัติออกมา โดยไม่ซีดจางที่ชัดเจนมากเกินไป มีเพียงการกำหนดประเด็นกว้างๆ ในเรื่องที่จะสนทนากัน ไม่รู้คำตอบสุดท้ายว่าคืออะไร ไม่กำหนดเวลาสนทนาของแต่ละคน เปิดกว้างด้านเวลา สถานที่ บุคคลและเปิดกว้างทางใจของทุกคนที่เข้าร่วมกิจกรรมกัน บรรยากาศสบายๆ บรรยากาศเชิงบวก พูดเรื่องเก่า ท้าความหลังที่ดีๆ พูดถึงสิ่งที่ทำจริงๆ ในอดีต การจัดการความรู้จึงมีลักษณะสำคัญ 4 ประการคือพูดอย่างจริงใจ ฟังอย่างตั้งใจ ถามอย่างซาบซึ้งใจ และจดอย่างเข้าใจใส่ใจ

6. เพื่อนช่วยเพื่อน: Peer Assist เชิญทีมอื่นมาแบ่งปันประสบการณ์ดีๆ ให้เรา มาแนะนำ มาสอน มาบอก มาเล่าให้เราได้ฟังเพื่อจะได้นำไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงานเรา

7. Action Learning การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ เป็นการรวมกลุ่มกันของผู้ปฏิบัติเพื่อจะแก้ไขปัญหาใดปัญหาหนึ่ง โดยการวิเคราะห์สาเหตุ วิเคราะห์ทางเลือก เลือกทางเลือกที่เหมาะสมแล้วนำไปปฏิบัติ พร้อมทั้งติดตามประเมินผลเพื่อปรับให้ดีขึ้นเรื่อยๆ

8. Benchmarking มาตรฐานเปรียบเทียบ เป็นการตกลงกันเองในกลุ่มผู้ปฏิบัติอาจเป็นระดับบุคคล งาน แผนก ฝ่าย กลุ่มงานหรือองค์กรก็ได้ กำหนดประเด็นร่วมกันแล้วนำมาเปรียบเทียบกันเพื่อร่วมมือกันในการยกระดับงานให้ดีขึ้นเรื่อยๆ ไม่ใช่เปรียบเทียบเพื่อแข่งขันเอารางวัลกัน แต่เปรียบเทียบเพื่อเรียนรู้ร่วมกัน ในการเปรียบเทียบมาตรฐานปฏิบัติมี 2 แบบคือ Process Benchmarking และ Result Benchmarking เครื่องมือที่นำหลักการเปรียบเทียบมาตรฐานปฏิบัติมาใช้

9. Coaching การสอนงาน เป็นการขับเคลื่อนความรู้ข้ามบุคคลที่ง่ายและใกล้ชิดตัวคนทำงานมากที่สุด ให้ผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่าหรือรุ่นพี่ที่มีผลงานดี มาแนะนำ สอน ให้คนที่มาใหม่หรือคนที่มีผลงานไม่ดีได้เรียนรู้ปรับปรุงวิธีการทำงาน มักใช้ในกลุ่มผู้ปฏิบัติหรืองานระดับปฏิบัติการ

10. Mentoring การเป็นที่เลี้ยง เป็นการให้คนทำงานที่อยู่คนละฝ่ายหรือกลุ่มงานหรือแผนกหรือแผนกเดียวกันก็ได้ มาช่วยแนะนำวิธีการทำงาน ช่วยเหลือสนับสนุน คอยให้คำปรึกษาชี้แนะ มักใช้ในการเรียนรู้ในกลุ่มผู้บริหารหรือผู้ที่กำลังก้าวไปเป็นผู้บริหาร

11. บทเรียนจากความผิดพลาด: Lesson Learned ควรเป็นคนที่ทำผิดพลาดหรือทำงานไม่สำเร็จ เป็นผู้ที่นำเอาความผิดพลาดนั้นมาเล่าให้คนอื่น ๆ ฟังอย่างเต็มที่ คนฟังก็ต้องฟังอย่างเข้าใจ เห็นใจ ไม่ตำหนิ ไม่ว่ากล่าวโทษ ไม่หาผู้กระทำผิด แต่เป็นการเรียนรู้จากเหตุการณ์เพื่อหาสาเหตุของความผิดพลาด จะได้วางระบบเพื่อป้องกันความผิดพลาดนั้นๆ ไม่ให้คนอื่น ๆ ผิดพลาดซ้ำอีก

จิรประภา อัครบวร และคณะ (2552: หน้า 96) กระบวนการและเครื่องมือการจัดการความรู้ หมายถึง การเลือกกระบวนการและเครื่องมือที่เหมาะสม เช่น แผนผังการทำงาน (Work Flow) แพลก้ามปลา แผนที่ความรู้ จนถึง เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น เครื่องช่วยค้นหา รวมถึงการระบุเครื่องมือที่หน่วยงานเลือกใช้ เช่น –การจัดทีมข้ามสายงาน(Cross – Functional Team) –ชุมชนนักปฏิบัติ(Community of Practice) –ระบบพี่เลี้ยง(Mentoring System) –เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้(Knowledge Forum) ฯลฯ พร้อมติดตาม และวัดผลการใช้กระบวนการ และเครื่องมืออย่างต่อเนื่อง

บทสรุปของผู้วิจัย กระบวนการและเครื่องมือการจัดการความรู้หมายถึง การดำเนินการบริหารจัดการความรู้เป็นกระบวนการนับตั้งแต่การกำหนดคณะกรรมการจัดการความรู้ การให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ การกำหนดวิสัยทัศน์และวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความรู้ การกำหนดขอบเขตการจัดการความรู้ และดำเนินการจัดการความรู้ รวมทั้ง การระบุเครื่องมือที่หน่วยงานเลือกใช้ เช่น –การจัดทีมข้ามสายงาน(Cross – Functional Team) –ชุมชนนักปฏิบัติ(Community of Practice) –ระบบพี่เลี้ยง(Mentoring System) –เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้(Knowledge Forum) ฯลฯ พร้อมติดตาม และวัดผลการใช้กระบวนการ และเครื่องมืออย่างต่อเนื่อง

## 6. การฝึกอบรมและการเรียนรู้

ชูชัย สมितिไกร (2554, หน้า 5) อธิบายว่าการฝึกอบรม (training) คือกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างความรู้หรือเพิ่มพูนความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) ความสามารถ (ability) และเจตคติ (attitude) ของบุคลากรอันจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น (Goldstein, 1993)

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมขององค์การ

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมขององค์การ มี 10 ประการ(เสนอห์ จุ้ยโต:2554 หน้า 176) ดังนี้

1) เพื่อเสริมสร้างขวัญ ทศนคติ และความสนใจในการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น

2) เพื่อเสนอแนะวิธีการทำงานที่ถูกต้อง เหมาะสม หรือดีที่สุดแก่พนักงานขององค์การ

- 3) เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงานขององค์กรให้ได้รับผลผลิตสูงสุด
  - 4) เพื่อลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุอันอาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน
  - 5) เพื่อจัดวางระบบ และมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
  - 6) เพื่อพัฒนาฝีมือหรือทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงาน ให้สามารถรู้ถึงระบบ และวิธีการทำงานที่ถูกต้อง รู้จักใช้เครื่องมือต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง
  - 7) เพื่อพัฒนาการบริหาร โดยเฉพาะการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เป็นที่พึงพอใจของบุคคลทุกฝ่าย
  - 8) เพื่อฝึกฝนบุคคลเตรียมไว้เพื่อความเจริญก้าวหน้าของงาน และการเพิ่มขยายองค์กรในอนาคต
  - 9) เพื่อจัดหาสินค้า หรือบริการที่ดีแก่ลูกค้า หรือประชาชนผู้รับบริการ
  - 10) เพื่อช่วยแก้ไขหรือลดปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาอันเกิดจากความไม่รู้ไม่เข้าใจในวิธีการบริหารงาน
- พร้อมทั้ง ได้แบ่งประเภทของการฝึกอบรมไว้ 4 ประเภท (เสน่ห์ จุ้ยโต:2554 หน้า 177- 179) ดังนี้

- 1) การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน มีความหมาย 2 นัย คือ การฝึกอบรมหลังการสรรหาและเลือกสรรแล้ว เพื่อความมั่นใจก่อนการปฏิบัติงาน และนัยที่สอง ได้แก่ การฝึกอบรมในโรงเรียนและมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะสาขาวิชาชีพ เช่น แพทย์ วิศวกร นิติ บัญชี เป็นต้น
  - 2) การฝึกอบรมปฐมนิเทศ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อต้อนรับ หรือแนะนำผู้เพิ่งเข้าทำงานใหม่
  - 3) การฝึกอบรมหลังเข้าทำงานแล้ว เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ที่นิยมกัน ได้แก่ –การฝึกอบรมโดยให้ลงมือปฏิบัติงาน(On the Job Training)– การฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติการ –การฝึกอบรมนอกสถานที่
  - 4) การฝึกอบรมก่อนได้รับการเลื่อนตำแหน่ง หรือโอนย้ายไปสู่ตำแหน่งใหม่
- จิรประภา อัครบวร และคณะ (2552: หน้า 97) การฝึกอบรมและการเรียนรู้ หมายถึง การกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะต้องฝึกอบรม และเรียนรู้ การกำหนดเนื้อหา และวิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสมสำหรับแต่ละกลุ่ม และองค์กรองค์กรควรมีการประเมินผลการฝึกอบรม การเรียนรู้พร้อมนำผลการประเมินมาปรับปรุงเนื้อหา วิธีการอบรมให้ดีขึ้น ทั้งนี้รวมถึง -การเรียนรู้วิธีการบริหาร ชุมชนนักปฏิบัติ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในองค์กร –การเยี่ยมชมองค์กรที่มีวิธปฏิบัติที่ดี ด้านการจัดการความรู้ –การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างองค์กร

บทสรุปของผู้วิจัย การฝึกอบรมและการเรียนรู้ หมายถึง การฝึกอบรมทั้งก่อน การดำเนินการจัดการความรู้ เพื่อความรู้ความเข้าใจในหลักการของการจัดการความรู้ และประสบการณ์ ในการนำมาปฏิบัติได้รับทราบปัญหาต่าง ๆ ในการดำเนินการ และแนวทางในการแก้ปัญหาและเพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ในการดำเนินการจัดการความรู้ โดยนำความรู้ และประสบการณ์ที่ได้รับจากการอบรม บรรยายและการเยี่ยมชมกิจการมาประยุกต์ให้เหมาะสมกับภารกิจ ลักษณะงาน ประเภทความรู้ และระบบการทำงานขององค์กร อีกทั้ง การฝึกอบรมหลังการดำเนินการจัดการความรู้ เพื่อเผยแพร่ความรู้ที่ผ่านการดำเนินงานจัดการความรู้มาแล้ว นำมาพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงานขององค์กร ให้ได้รับผลผลิตสูงสุด

#### 7. การสื่อสาร

การสื่อสารนับเป็นเครื่องมือในการสร้างความเข้าใจอันดีต่อการแจ้งผู้อื่นให้รับทราบและเข้าใจถึงเจตนา ความต้องการปัญหา ความคิดความรู้สึก ความเข้าใจ แนวคิด ท่าที ความเห็นด้วย ไม่เห็นด้วยการอธิบายในด้านภาพรวม รายละเอียด วัตถุประสงค์เหตุผลเป้าหมาย และผลงานการนัดหมาย ต่อรองทางธุรกิจ และเรื่องอื่น ๆ ทุกเรื่องจึงไม่เป็นที่ต้องสงสัยว่า ผู้บริหารจัดการและผู้นำนั้นจำเป็นต้องตระหนักถึงความสำคัญและบทบาทของการสื่อสารในฐานะที่เป็นคัมภีร์บ่งชี้ที่สำคัญประการหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร ความตระหนักและความเข้าใจถึงความสำคัญของบทบาทและกลไกในการสื่อสารนั้นช่วยทำให้ผู้บริหารจัดการสามารถบริหารจัดการและนำองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้น

ความสามารถของการสื่อสาร การสื่อสารคือการถ่ายทอด ส่งถ่าย ถ่ายโอน (Transference) ความหมาย (Meaning) จากคนหนึ่งซึ่งเป็นผู้ส่งสาร (Sender) ไปสู่อีกคนหนึ่งซึ่งเป็นผู้รับสาร (Receiver) เพื่อสามารถทำให้ข้อมูล (Information) หรือ แนวคิดต่าง ๆ (Ideas) นั้นได้รับการส่งต่อไปได้และความหมายของการสื่อสารมิได้ถูกจำกัดเพียงแค่การส่งถ่ายความหมายเท่านั้น แต่ยังรวมถึงความเข้าใจ (Understanding) นั่นคือสารที่ส่งไปนั้นจะต้องเป็นที่เข้าใจได้ของผู้รับ เพราะหากคนไทยพูดภาษาไทยกับคนอังกฤษซึ่งไม่สามารถเข้าใจภาษาไทยเลยก็เท่ากับว่าการสื่อสารไม่ได้เกิดขึ้นแต่หากสามารถใช้ภาษาท่าทาง (Body language) ประกอบและทำให้เกิดความเข้าใจตรงตามเจตนาสามารถทำให้เป้าหมายบรรลุผลได้จึงจะนับได้ว่าเป็นการสื่อสาร กล่าวโดยสรุปได้ว่าการสื่อสารคือ กระบวนการการถ่ายทอด ส่งถ่ายโอนความหมายและความหมายของสารนั้นผู้รับสารสามารถทำความเข้าใจได้

ความสำคัญของการสื่อสารจากการที่การสื่อสารในองค์กรนั้นเป็นสิ่งที่ไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้และเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งที่จะเอื้อให้องค์กรประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กร แต่การสื่อสารที่ด้อยคุณภาพนั้นเป็นสิ่งที่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้และที่สำคัญซึ่งไปกว่านั้นก็คือ

คือ ผู้บริหารจัดการและผู้นำทุกคนจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้สื่อสาร (Communication) ในความเป็นจริงแล้วสิ่งที่ผู้บริหารจัดการและผู้นำทำลงไปทุกอย่งนั้นเป็นการสื่อสารอะไรบางอย่างโดยวิธีการบางอย่างถึงคนบางคนหรือบางกลุ่ม คำถามก็คือสิ่งที่สื่อออกไปนั้นจะมีผลเช่นใด นั่นคือในการสื่อสารออกไปนั้นผลที่ตามมาคืออะไร เป็นไปตามเจตนาหรือไม่ในการดำเนินธุรกิจนั้นการสื่อสารมีบทบาทหรือเราสามารถจะใช้ประโยชน์จากการสื่อสารใน 4 ประเด็นหลักๆ คือ การควบคุมดูแล (Controlling) การจูงใจ (Motivation) การแสดงออกทางอารมณ์ความรู้สึก (Emotional expression) และด้านข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ (Information) กระบวนการในการสื่อสาร (The Communication Process)

การสื่อสารนั้นสามารถที่จะจำแนกถึงได้ในแง่ของกระบวนการ โดยอาจกล่าวได้ว่ามีทิศทางในการสื่อสาร 4 ลักษณะ คือ จากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน การสื่อสารในแนวนอน และการสื่อสารแบบต่างหน่วยงาน และต่างระดับ

1. การสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) เป็นการสื่อสารซึ่งส่งผ่านจากลำดับชั้นบังคับบัญชาในระดับสูงลงไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับต่ำกว่าภายในองค์กร ซึ่งรวมถึงนโยบายในการบริหารจัดการ การสั่งงานและบันทึกข้อความที่เป็นทางการ

2. การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) เป็นการสื่อสารซึ่งส่งผ่านจากผู้ปฏิบัติหน้าที่ในระดับบังคับบัญชาที่ต่ำกว่าขึ้นสู่ระดับที่สูงกว่าการสื่อสารในลักษณะนี้ จะรวมถึงการร้องเรียน การประชุมกลุ่มและกระบวนการในการเรียน จากการศึกษาวิจัยกลุ่มหนึ่งพบว่าหากมีการสื่อสารในทิศทางนี้อย่างมีประสิทธิภาพผู้จัดการจะสามารถปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของตนได้ดียิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม การที่จะให้ผู้ปฏิบัติในระดับล่างสื่อสารต่อระดับสูงอย่างจริงใจเปิดเผย ตรงไปตรงมานั้นไม่ใช่เรื่องที่จะทำได้ง่ายนักอีกทั้งยังมีการศึกษาอีกกลุ่มหนึ่งที่ชี้ให้เห็นว่าการสื่อสารในทิศทางนี้ด้อยประสิทธิภาพที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อสาระที่ปรากฏในสารนั้นเป็นไปในทางลบอย่างไรก็ตาม การสื่อสารจากล่างขึ้นบนนั้นมักจะมีคามจำเป็นต่อการตัดสินใจที่ดี

3. การสื่อสารในแนวนอน (Horizontal Communication) เป็นการสื่อสารซึ่งส่งข้ามหน่วยงานภายในองค์กรซึ่งมีความจำเป็นต่อการประสานงาน และการหลอมรวมหน้าที่สายงานภายในองค์กรที่ต่างกันเข้าด้วยกันเช่น การติดต่อข้ามสายงานระหว่างฝ่ายตลาดกับฝ่ายบัญชี ฝ่ายผลิต และฝ่ายขาย เป็นต้น

4. การสื่อสารแบบต่างหน่วยงานและต่างระดับภายในองค์กร (Diagonal Communication) แม้ว่าจะเป็นวิธีการสื่อสารที่อาจจะมีการใช้น้อยที่สุดในการสื่อสารทั้ง 4 แบบนี้



แต่ก็มีความจำเป็นในสถานการณ์ที่สมาชิกในองค์กรไม่สามารถสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพผ่านช่องทางอื่น ๆ ได้เป็นลักษณะการสื่อสารที่ส่งตัดข้ามไปยังหน่วยงานที่ต่างกันและในระดับที่ต่างกัน เครื่องมือที่ใช้ในการสื่อสาร

โดยทั่วไปเครื่องมือที่ใช้ในการสื่อสารประกอบด้วย โทรศัพท์ วิทยุ โทรทัศน์ คอมพิวเตอร์(อินเทอร์เน็ต, อินทราเน็ต เป็นต้น) เสียงตามสาย และการสื่อสารแบบเผชิญหน้า

จิรประภา อัครบวร และคณะ (2552: หน้า 96) การสื่อสาร (Communication) หมายถึง กำหนดการสื่อสารที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย พร้อมทั้ง ดำเนินการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง และมีการประเมินผลของกิจกรรม เพื่อการปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา

บทสรุปของผู้จัดการสื่อสาร (Communication) หมายถึงการถ่ายทอด ส่งถ่าย ถ่ายโอน (Transference) ความหมาย (Meaning) จากคนหนึ่งซึ่งเป็นผู้ส่งสาร (Sender) ไปสู่อีกคนหนึ่ง หรือกลุ่มหนึ่งซึ่งเป็นผู้รับสาร (Receiver) เพื่อสามารถทำให้ข้อมูล (Information) หรือ แนวคิดต่าง ๆ (Ideas) นั้นได้รับการส่งต่อไปได้โดยเลือกใช้เครื่องมือการสื่อสารที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย ทั้งในการให้ความรู้ความเข้าใจในหลักการของการจัดการความรู้ และประสบการณ์ ในการนำมาปฏิบัติได้รับทราบปัญหาต่าง ๆ ในการดำเนินการจัดการความรู้ และเพื่อการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ รวมทั้งการเผยแพร่ความรู้

#### 8. การยกย่องชมเชย และการให้รางวัล

นิภา แก้วศรีงาม(2530) กล่าวว่า การจงใจเป็นสภาวะที่กระตุ้นให้บุคคลแสดง พฤติกรรมออกมา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ผู้จงใจกำหนด

ความสำคัญของการจงใจในการทำงาน ได้ดังนี้

##### 1. การจงใจช่วยเพิ่มพลังในการทำงานให้บุคคล

พลัง (energy) เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำหรือพฤติกรรมของมนุษย์ในการทำงานใดๆ ถ้าบุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานสูง ย่อมทำให้ขยันขันแข็ง กระตือรือร้น กระทำให้สำเร็จ ซึ่งตรงกันข้ามกับบุคคลที่ทำงานประเภท “เช้าชาม เย็นชาม” ที่ทำงานเพียงเพื่อให้ผ่านไปวันๆ

##### 2. การจงใจช่วยเพิ่มความพยายามในการทำงานให้บุคคล

ความพยายาม (persistence) ทำให้บุคคลมีความมานะ อดทน บากบั่น คิดหาวิธีการนำความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของตนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่องานให้มากที่สุด ไม่ท้อถอยหรือละความพยายามง่ายๆ แม้งานจะมีอุปสรรคขัดขวาง และเมื่องานได้รับผลสำเร็จ ด้วยดีก็มักคิดหาวิธีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อยๆ



### 3. การจูงใจช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานของบุคคล

การเปลี่ยนแปลง (variability) รูปแบบการทำงานหรือวิธีทำงานในบางครั้ง ก่อให้เกิดการค้นพบช่องทางดำเนินงานที่ดีกว่าหรือประสบผลสำเร็จมากกว่า

### 4. การจูงใจในการทำงานช่วยเสริมสร้างคุณค่าของความเป็นคนที่สมบูรณ์ให้บุคคล

บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงาน จะเป็นบุคคลที่มุ่งมั่นทำงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้า และการมุ่งมั่นทำงานที่ตนรับผิดชอบให้เจริญก้าวหน้า

### ลักษณะของแรงจูงใจ

แรงจูงใจมี 2 ลักษณะ ดังนี้

#### 1. แรงจูงใจภายใน (intrinsic motives)

แรงจูงใจภายในเป็นสิ่งผลักดันจากภายในตัวบุคคล ซึ่งอาจจะเป็นเจตคติ ความคิดเห็น ความสนใจ ความตั้งใจ การมองเห็นคุณค่า ความพอใจ ความต้องการ ฯลฯ สิ่งต่างๆ ดังกล่าวมาเหล่านี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมค่อนข้างถาวร เช่น คนงานที่เห็นคุณค่าของงาน มองว่า องค์กรคือสถานที่ให้ชีวิตแก่เขาและครอบครัว เขาก็จะจงรักภักดีต่อองค์กร

#### 2. แรงจูงใจภายนอก (extrinsic motives)

แรงจูงใจภายนอกเป็นสิ่งผลักดันภายนอกตัวบุคคลที่มากกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม อาจจะเป็นการได้รับรางวัล เกียรติยศชื่อเสียง คำชม การได้รับการยอมรับยกย่อง ฯลฯ

จิรประภา อัครบวร และคณะ (2552: หน้า 96) การยกย่องชมเชย และการให้รางวัล (Recognition and Reward) หมายถึง การสำรวจแรงจูงใจของคนในองค์กร เพื่อเชื่อมโยงกับ กิจกรรมการจัดการความรู้ พร้อมกำหนดรูปแบบของรางวัลทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่ใช้ตัวเงิน

บทสรุปของผู้วิจัย รางวัลหรือผลตอบแทนเป็นการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้ กับบุคลากร เป็นการให้ความสำคัญกับบุคลากร (Employee Recognition) หรือ การแสดงให้เห็นว่าบุคลากรมีคุณค่ามีความสำคัญ และได้รับการยอมรับ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ และสร้างสรรค์นวัตกรรม องค์กรต้องมีระบบการยกย่อง ให้รางวัลที่ชัดเจน และเป็นธรรม

### 9. การวัดผลการจัดการความรู้

การติดตามและประเมินผล เป็นกระบวนการที่สำคัญกระบวนการหนึ่งของกระบวนการจัดการ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งอาจจะเป็นผลผลิต บริการ หรือ ความพึงพอใจ ประโยชน์ของการวัดและประเมินผล

1) ทำให้งานต่างๆ มีความสอดคล้องกัน ไม่ว่าจะเป็งานของแต่ละคน หรืองานของแต่ละกลุ่ม รวมถึงงานของแต่ละหน่วยงานสอดคล้องกัน นอกจากนั้นงานตามแผนระยะสั้น และแผนระยะยาวของทั้งองค์กรสอดคล้องกันอีกด้วย

- 2) ทำให้เป้าหมายขององค์กรสำเร็จสมบูรณ์ทั้งเป้าหมายหลักและเป้าหมายรองเกิดขึ้นอย่างสอดคล้องเหมาะสมอย่างมีประสิทธิภาพ หรือด้วยค่าใช้จ่ายที่ต่ำสุด
- 3) ทำให้วิธีการปฏิบัตินโยบายและกฎเกณฑ์ข้อบังคับต่างๆขององค์กรดำเนินไปในแนวทางเดียวกัน ตลอดทั้งระบบ
- 4) ช่วยป้องกันมิให้ทรัพยากรต่างๆของหน่วยงาน ถูกใช้ไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ หรือต้องสูญเสียไปโดยเปล่าประโยชน์
- 5) ช่วยรักษาคุณภาพของงานให้ตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ และช่วยให้สามารถผลิตสินค้าและบริการได้ตรงตามความต้องการของลูกค้าและผู้มาใช้บริการ
- 6) ทำให้สามารถกำหนดมาตรการในการปรับปรุงแก้ไขและป้องกันความผิดพลาดในระหว่างกระบวนการปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา ซึ่งเป็นแนวทางที่ดีกว่าการแก้ไขเมื่อการปฏิบัติงานสิ้นสุดลงแล้ว

การวัดผลการจัดการความรู้ สามารถแบ่งการวัดออกเป็น 3 ประเภท (ก.พ.ร.2548: คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้) ได้แก่

1. การวัดระบบ หรือกิจกรรมต่างๆในการจัดการความรู้ (System Measures) เป็นการวัดการดำเนินกิจกรรมได้ครบถ้วนตามแผนที่กำหนด หรือวัดที่การสร้างระบบ
  2. การวัดปัจจัยส่งออก (Output Measures) เป็นการวัดผลที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมการจัดการความรู้โดยตรง เช่น ฐานความรู้ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ จำนวนองค์ความรู้ เป็นต้น
  3. การวัดผลลัพธ์ (Outcome Measures) เป็นการวัดผลที่การเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรมการจัดการความรู้กับผลสำเร็จขององค์กรตามกลยุทธ์ หรือเป้าหมาย
- จิรประภา อัครบวร และคณะ (2552: หน้า 97) การวัดผล (Measurement) หมายถึง การกำหนดตัวชี้วัดในการวัดผล 3 ระดับ –วัดที่ระบบหรือกิจกรรมที่ทำ (System) –วัดที่ผลผลิต (Output) และ –วัดที่ผลลัพธ์ (Outcome)

บทสรุปของผู้วิจัย การวัดผล หมายถึง การวัดและประเมินผลกิจกรรมการจัดการความรู้เพื่อช่วยให้ทราบถึงสถานะปัจจุบันการดำเนินการ มีความคืบหน้าเพียงใด และได้ผลตามที่คาดหวังไว้ หรือไม่ อย่างไร ทำให้องค์กรสามารถทบทวน ประเมินผล และทำการปรับปรุงกลยุทธ์ และกิจกรรมต่างๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้

### 3. การจัดการความรู้ของ อุทยานวิมิตลอคฤศยเดช กรมอุทการเรือ

ด้วยภาระหน้าที่ในการดำรงความพร้อมให้แก่กำลังทางเรือของกองทัพเรือ กรมอุทการเรือจึงได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบอำนาจการซ่อมสร้างทั้งเรือรบ เรือช่วยรบ ตลอดจนเรือในพระราชพิธี เรือพระที่นั่ง โดยมีเรือ 2 แห่งเป็นกลไกสำคัญ ได้แก่ อุทการเรือธนบุรี และ อุทการเรือพระจุลจอมเกล้า ในปี พ.ศ.2530 กองทัพเรือได้รับอนุมัติการพัฒนากำลังทางเรือด้วยการจัดหาเรือฟิเกต รวมทั้งเรือขนาดใหญ่อีกจำนวนหนึ่ง ดังนั้นเรือที่กองทัพเรือมีอยู่ จึงไม่อาจรองรับการซ่อมทำเรือขนาดใหญ่ได้ กองทัพเรือจึงจำเป็นต้องมีเรือเพิ่มขึ้นจึงเป็นที่มาของเรือแห่งที่ 3 ชื่อว่า อุทยานวิมิตลอคฤศยเดช

อุทยานวิมิตลอคฤศยเดช เป็นองค์กรหนึ่งของกองทัพเรือ อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของกรมอุทการเรือ ตั้งอยู่ที่อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี มีการแบ่งพื้นที่ที่มีอยู่ทั้งหมด 900 ไร่ ออกเป็น 3 ส่วนหลัก คือส่วนที่ 1 เป็นส่วนของโรงงานมีพื้นที่ 400 ไร่ ส่วนที่ 2 คือส่วนของอาคารสำนักงานมีพื้นที่ 100 ไร่ และส่วนที่ 3 คือส่วนของที่พักอาศัยสำหรับกำลังพล โดยมีพื้นที่ 400 ไร่ อุทยานวิมิตลอคฤศยเดช เป็นอู่ซ่อมเรือที่มีขนาดใหญ่มากแห่งหนึ่งในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้สามารถให้บริการเรือรบขนาดใหญ่ ซึ่งมีขนาดมากกว่าสามหมื่นตัน (Displacement Ton) และเรือสินค้าที่มีขนาดมากกว่าแสนตันกรอส (Gross Tonnage)

กองทัพเรือได้มีนโยบายที่ให้เอกชนเข้ามาเช่าพื้นที่ที่ยังไม่มีความจำเป็นต้องใช้ในระยะเวลาอันใกล้นี้พร้อมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีอยู่ ซึ่งจากนโยบายดังกล่าวทำให้มี บริษัทเอกชน หลายรายเข้ามาเช่าพื้นที่เพื่อดำเนินงานภายในพื้นที่ของอุทการเรืออุทยานวิฯ โดยมีบริษัท อุกรุงเทพ จำกัด ภายใต้การดูแลของกองทัพเรือเป็นผู้บริหารจัดการพื้นที่ อาทิ

Clough Limited ซึ่งเป็นบริษัทผู้ผลิตงานโครงสร้างขนาดใหญ่กลางทะเลลึก (Offshore Platform) จากประเทศออสเตรเลีย โดยขณะนี้กำลังดำเนินการสร้างเรือโรงกลั่นน้ำมัน (FPSO Ship) ที่สามารถเคลื่อนย้ายได้

BOSKALIS BV จาก ประเทศเนเธอร์แลนด์ซึ่งเป็นบริษัทที่ดำเนินธุรกิจด้านการถมที่ดินในทะเล อาทิ โครงการถมที่ดินเพื่อสร้างจุกโมราปาล์ม 105 แลนด์ที่เนรมิตเกาะขึ้นมาใหม่ให้เป็นรูปต้นปาล์มใหญ่ยักษ์กลางทะเลที่คูโบ ประเทศสหรัฐอเมริกาหรับอเมริกา

JDR Cable Systems เป็นผู้ผลิตสายเคเบิลใต้น้ำจากประเทศเนเธอร์แลนด์โดยมีความเชี่ยวชาญเป็น พิเศษในการจัดทำอุปกรณ์สื่อสารใต้ทะเลลึก นอกจากนี้บริษัทดังกล่าวยังเคยทำงานให้กับกองทัพเรืออังกฤษอีกด้วย ในอนาคตจะมีส่วนช่วยในการสนับสนุนกองทัพเรือไทยได้เป็นอย่างดี

การดำเนินงานโดยให้เอกชนเข้ามาใช้พื้นที่ของอุทหาเรือราชนาวิฯดังกล่าวนี้ ถือเป็นโครงการต้นแบบ (Pilot Project) ซึ่งทางกองทัพเรือไม่เคยทำมาก่อน ถือว่า อุทหาเรือราชนาวิฯ ได้ประโยชน์เป็นอย่างมากจากการให้เอกชนเข้ามาเช่าใช้พื้นที่ นอกจากเงินค่าใช้บริการในสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่เราได้แล้ว ทางภาคเอกชนที่เข้ามา ยังยอมให้เราใช้เครื่องจักรบางส่วนอีกด้วย พร้อมทั้งได้แสดงความจำนงที่จะรับกำลังพลของอุทหาเรือราชนาวิฯ เข้าทำงานหลังเวลาราชการ เนื่องจากบริษัทต่างๆ เห็นว่าข้าราชการส่วนใหญ่พักอยู่ที่นี่ ซึ่งนอกจากเราจะได้เรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ ที่นำเข้ามาจากต่างประเทศ การถ่ายทอดเทคโนโลยีที่ทันสมัย ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ใหม่ ๆ สุดท้ายเรายังได้พันธมิตรที่สามารถสนับสนุนงานของกองทัพเรือได้ในยามที่เราต้องการ สิ่งเหล่านี้เป็นเรื่องใหม่ที่ดีมากสำหรับกองทัพเรือ ซึ่งทำให้เราสามารถดึงเอาศักยภาพของเอกชน มาเป็นศักยภาพของกองทัพเรือได้

### 3.1 วิสัยทัศน์

“อุทหาเรือราชนาวิฯ หักลดดุลยเดช กรมอุทหาเรือ จะเป็นอู่ซ่อม สร้างเรือ ของกองทัพเรือ ที่มีมาตรฐาน โดยมีการบริหารจัดการ เป็นที่ยอมรับในระดับสากล และมีส่วนร่วมในอุตสาหกรรมพาณิชย์นาวีของชาติ”

### 3.2 ภารกิจ

อุทหาเรือราชนาวิฯ หักลดดุลยเดช กรมอุทหาเรือ เป็นหน่วยขึ้นตรงกรมอุทหาเรือ มีหน้าที่ดำเนินการซ่อม สร้าง คัดแปลงเรือ และอุปกรณ์การช่าง โดยมี ผู้อำนวยการอุทหาเรือราชนาวิฯ หักลดดุลยเดช กรมอุทหาเรือ เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

### 3.3 นโยบาย

ปฏิบัติตามนโยบายและกลยุทธ์ของ อร. (ซึ่งประกอบด้วยด้านภาพลักษณ์ ด้านการให้บริการ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการวิจัยและพัฒนา)

ด้านการซ่อมเรือและยุทธโธปกรณ์ให้มีมาตรฐาน เป็นที่ยอมรับในระดับสากลและเสร็จทันตามความต้องการของผู้มารับบริการ

ด้านพาณิชย์นาวี ด้วยการส่งเสริมสนับสนุนส่วนราชการรัฐวิสาหกิจและเอกชน ทางด้านพาณิชย์นาวี โดยใช้สิ่งอำนวยความสะดวกและศักยภาพต่าง ๆ ของ อรม.อร.ตลอดจนพัฒนาองค์บุคคลให้มีความรู้เท่าทันเทคโนโลยีกฏระเบียบ หรือกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับพาณิชย์นาวี

### 3.4 ขอบเขตความรับผิดชอบและหน้าที่สำคัญ

วางแผนอำนาจการประสานงานแนะนำและกำกับเกี่ยวกับการซ่อมสร้าง คัดแปลงเรือและอุปกรณ์การช่าง วางแผน ดำเนินการออกแบบ กำกับการซ่อมสร้าง กำหนดท่าเทียบเรือ และนำเรือเข้าออกอู่เพื่อซ่อมสร้าง ทดสอบ ทดลอง และคัดแปลงเรือ เกี่ยวกับตัวเรือ

เครื่องจักรกล เครื่องไฟฟ้า เครื่องมือสื่อสาร อุปกรณ์เดินเรือ เครื่องไฟฟ้าอาวรุท เครื่องอิเล็กทรอนิกส์ เครื่องคอมพิวเตอร์และเครื่องใช้ประจำเรือ

ดำเนินการตรวจสอบ สร้าง คัดแปลง แก้ไข และติดตั้งเกี่ยวกับตัวเรือ เครื่องจักรกล เครื่องไฟฟ้า เครื่องมือสื่อสาร อุปกรณ์เดินเรือ เครื่องไฟฟ้าอาวรุท เครื่องอิเล็กทรอนิกส์ และเครื่องใช้ประจำเรือ

วิจัย พัฒนา ทดสอบ และประเมินคุณค่าวัสดุ กรรมวิธีปฏิบัติงาน และผลงานของหน่วย

ดำเนินการเก็บรักษา จัดหาพัสดุช่าง เพื่อการซ่อม สร้าง และดัดแปลงตามความจำเป็น

ดำเนินการเกี่ยวกับงานสาธารณูปโภค การซ่อมบำรุงยานพาหนะ เครื่องมือกล เครื่องทุ่นแรง และเครื่องปรับอากาศของหน่วย

ดำเนินการฝึกหัด อบรมข้าราชการ และลูกจ้างของหน่วย

ดำเนินการเกี่ยวกับการสวัสดิการในหน่วย และการบริการแก่เรือที่เข้าซ่อม

### 3.5 โครงสร้างการจัดหน่วย

#### 3.5.1 กองบังคับการ

กจก.อ.ร.ม.อ.ร. หน้าที่ ดำเนิน การเกี่ยวกับการธุรการ การสารบรรณ ตลอดจน การรักษาความปลอดภัย การนิรภัยการช่าง การปฐมพยาบาล การสถิติ กรรมวิธีข้อมูล การตรวจสอบ วิเคราะห์และประเมินผลเกี่ยวกับการบริหารงานช่าง การใช้ทรัพยากร ระเบียบปฏิบัติ และคำสั่งที่เกี่ยวข้อง

กพ.อ.ร.ม.อ.ร. หน้าที่วางแผน อำนวยการ ประสานงาน และกำกับการเกี่ยวกับการกำลังพล การแรงงานสัมพันธ์ การบรรยาย การฝึกอบรม การห้องสมุด และกิจการพลเรือน

กบ.อ.ร.ม.อ.ร. หน้าที่วางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับการ และดำเนินการเกี่ยวกับการส่งกำลังบำรุง งานโครงการ และงบประมาณ จัดทำบัญชีทุน และการตรวจสอบภายใน

กง.อ.ร.ม.อ.ร. หน้าที่ควบคุม ตรวจสอบ และเสนอแนะการดำเนินการเกี่ยวกับการเบิก รับ จ่าย ทำบัญชี และเก็บรักษาเงิน บัญชี เอกสาร รวมทั้งหลักฐานการรับจ่ายเงิน

แผนกพระธรรมนูญ อ.ร.ม.อ.ร. หน้าที่ ดำเนิน การในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับกฎหมาย ทำสัญญา การจัดซื้อ จัดจ้าง สืบสวน สอบสวนคดี ตามคำสั่งผู้บังคับบัญชา ตลอดจน ให้คำแนะนำที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย

### 3.5.2 กองฝ่ายเทคนิค

กฟป.อ.ร.ม.อ.ร. หน้าที่ วางแผน สำรอง ออกแบบ จัดเตรียมพัสดุ ประมาณราคา ในการซ่อม สร้าง คัดแปลง เรือ อุปกรณ์การช่าง เครื่องทุ่นแรง สิ่งอำนวยความสะดวก และยานพาหนะ ของหน่วย จัดทำแผนงานการซ่อม สร้าง เรือ ประสานงานและกำกับกำกับการซ่อมสร้างให้เป็นไปตาม กำหนดเวลา ตลอดจนติดตามผลรวบรวมข้อมูล และรายงานความก้าวหน้าในการซ่อม สร้าง

กรก.อ.ร.ม.อ.ร. หน้าที่ ดำเนินการซ่อม สร้าง คัดแปลง แก้ไข ทดสอบ เครื่องจักรกลและอุปกรณ์ของเรือในสาขากลจักร

กรล.อ.ร.ม.อ.ร. หน้าที่ดำเนินการ การซ่อม สร้าง คัดแปลง แก้ไข ตัวเรือ ส่วนประกอบ ตัวเรือและอุปกรณ์ของเรือเหล็กและโลหะอื่น ๆ งานช่างท่อและหม้อน้ำ ตลอดจนงานสี ตัวเรือและเครื่องจักร

กฟฟ.อ.ร.ม.อ.ร. หน้าที่ซ่อม คัดแปลง แก้ไข ติดตั้ง รั้วถอน เดินสาย ประกอบ ตรวจ ทดลอง ระบบเครื่อง ไฟฟ้า ระบบไฟฟ้ากำลังและแสงสว่าง ตลอดจนอุปกรณ์ไฟฟ้าในเรือ

กคก.อ.ร.ม.อ.ร. หน้าที่ตรวจ วิเคราะห์ ทดสอบ ทดลอง ประเมินค่า และ ควบคุมคุณภาพการซ่อม สร้าง คัดแปลงเรือ และอุปกรณ์การช่าง ตลอดจนการผลิต โดยตลอดทั้ง กระบวนการของโรงงานต่าง ๆ และการทดลองเรือ

กอง สน.อ.ร.ม.อ.ร. หน้าที่ให้บริการ และซ่อมบำรุงเกี่ยวกับอาคารสถานที่ เครื่องทุ่นแรง เครื่องมือกล เครื่องสุขภัณฑ์ ครุภัณฑ์ งานสุขาภิบาล ยานพาหนะ ทำเทียบเรือ สาธารณูปโภค งานเกี่ยวกับเชือก เชือกถวด รอก ถอดประกอบนั่งร้าน เคลื่อนย้ายของหนัก การนำ เรือเข้า - ออกอู่ ขึ้น - ลง คาน ยึดตรึง ค้ำยัน งานประดาน้ำ ดูแลรักษาอู่ คานเรือ แคร่รับเรือ ทำเทียบ เรือ การใช้และบำรุงรักษาปั้นจั่น เครื่องสูบน้ำประจำอู่

กพด.อ.ร.ม.อ.ร. หน้าที่รวบรวมและเสนอความต้องการ ควบคุม ตรวจสอบ จัดหา เก็บรักษา แจกและจำหน่ายพัสดุสายการช่าง ตลอดจนจัดทำบัญชีควบคุมและสถิติ

### 3.6 การกิจการสร้างเรือ

การสร้างเรือลากจูง ทพส. – ทร.

การสร้างเรือตรวจการไกลฝั่ง Offshore Patrol Vessel(OPV) ร.ล.กระบี่

### 3.7 การกิจในการซ่อมและปรับปรุงเรือ

ผู้อำนวยการวิมหิตลอคุลยเดช กรมอู่ทหารเรือ รับผิดชอบในการซ่อม บำรุงรักษาเรือ ขนาดใหญ่ และเนื่องจากกำลังพลและอุปกรณ์เครื่องมือที่จำกัด จึงได้กำหนดกรอบขีดความสามารถ ในปัจจุบันที่ผู้อำนวยการวิฯสามารถดำเนินการได้เอง และในส่วนที่เกินขีดความสามารถ จะใช้แนวทาง ในการบริหารแบบ Outsourceซึ่งได้ทำการสำรวจขีดความสามารถของเอกชน โดยรอบและบริเวณ



ใกล้เคียงแล้ว เป็นที่ยอมรับในมาตรฐานโดยเฉพาะอย่างยิ่งเอกชนเหล่านั้นได้ลงทุนเครื่องมือที่ทันสมัย ประกอบกับกองทัพเรือได้เปิดโอกาสให้ บริษัท อุกรุงเทพ จำกัดเข้ามาเช่าใช้พื้นที่ในการซ่อม และสร้างเรือเอกชนโดยผู้ราชนาวี ฯ สามารถให้บริการสิ่งอำนวยความสะดวก และเก็บค่าบริการเพื่อนำมาใช้ในการซ่อมบำรุง สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ถือได้ว่า กองทัพเรือได้เปิดโอกาสให้ผู้ราชนาวี ฯ สนับสนุนกิจการของภาคเอกชนมากขึ้น และค่าบริการที่ได้รับ น่าจะส่งผลต่อการบริหารจัดการงบประมาณของชาติที่จะนำมาสนับสนุนผู้ราชนาวี ฯ โดยไม่ต้องพึ่งงบประมาณแผ่นดินมากนักในอนาคต

### 3.8 สำนักงานบริการและสนับสนุนเอกชน

ผู้บริหารระดับสูงของ ทร. มีนโยบายที่จะร่วมส่งเสริมสนับสนุนในกิจการของบริษัท อุกรุงเทพ จำกัด (รัฐวิสาหกิจในการควบคุมของ ทร.) โดยจัดสรรพื้นที่และใช้สอยสิ่งอำนวยความสะดวกร่วมกัน และเริ่มดำเนินการมาตั้งแต่ปีป.47 เป็นต้นมา

สำนักงานฯ มีหน้าที่วางแผน อำนาจการ ประสานงาน กำกับการ และดำเนินการให้บริการภาคเอกชน ในการขอใช้สิ่งอำนวยความสะดวก เครื่องมือ เครื่องทุนแรง ตลอดจนสาธารณูปโภคของ ผู้ราชนาวี ฯ ในกิจกรรม ซ่อม สร้าง ดัดแปลงเรือ หรือกิจกรรมอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือต่อเนื่องจากกิจกรรมดังกล่าวโดยให้เป็นไปตาม กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ ผู้ราชนาวี ฯ สามารถให้บริการภาคเอกชนได้ในลักษณะอู่ซ่อมเรือเชิงพาณิชย์”

### 3.9 การบริหารจัดการความรู้ของผู้ราชนาวีมหิตลอดุลยเดช กรมอู่ทหารเรือ

แนวทางการจัดการความรู้ของผู้ราชนาวีมหิตลอดุลยเดช กรมอู่ทหารเรือ สอดคล้องกับแนวทางและแผนงานการจัดการความรู้ของ กองทัพเรือ โดยมีแนวทาง ดังนี้

กำหนดโครงสร้างคณะกรรมการจัดการความรู้ของผู้ราชนาวีมหิตลอดุลยเดช กรมอู่ทหารเรือ คณะกรรมการจัดการความรู้ประกอบด้วย ผู้นำการจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer : CKO), นายทหารประสานงานการจัดการความรู้ (KM Coordinator) โดยคณะกรรมการจัดการความรู้ของผู้ราชนาวีมหิตลอดุลยเดช กรมอู่ทหารเรือ มีหน้าที่กำหนดแผนกลยุทธ์ในการดำเนินการจัดการความรู้ เพื่อให้การดำเนินการจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จเป็นรูปธรรม

1) หน่วยขึ้นตรงผู้ราชนาวีมหิตลอดุลยเดช กรมอู่ทหารเรือ จัดตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ของหน่วยขึ้นตรง เพื่อดำเนินการจัดการความรู้ของหน่วยขึ้นตรง ให้เป็นไปตามเป้าหมายของแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้ของผู้ราชนาวีมหิตลอดุลยเดช ฯ

2) จัดการบรรยายเชิงวิชาการรวมทั้งเยี่ยมชมกิจการขององค์กร หรือหน่วยงาน ที่มีการจัดการความรู้ที่ประสบผลสำเร็จ เกิดผลเป็นรูปธรรม เพื่อให้คณะกรรมการจัดการความรู้ ของอุรธานีวิมิตลอคอุยเดช กรมอุทการเรือ มีความรู้ความเข้าใจในหลักการของการจัดการ ความรู้ และประสบการณ์ในการนำมาปฏิบัติได้รับทราบปัญหาต่าง ๆ ในการดำเนินการ และ แนวทางในการแก้ปัญหา

3) สัมมนาเชิงปฏิบัติการ และระดมความคิดเห็นจากคณะกรรมการจัดการความรู้ ของอุรธานีวิมิตลอคอุยเดช กรมอุทการเรือ เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ในการดำเนินการจัดการ ความรู้ โดยนำความรู้ และประสบการณ์ที่ได้รับฟังจากการบรรยายและการเยี่ยมชมกิจการมา ประยุกต์ให้เหมาะสมกับภารกิจ ลักษณะงาน ประเภทความรู้ และระบบการทำงานของอุรธานี วิมิตลอคอุยเดช กรมอุทการเรือ

4) กำหนดวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ของอุรธานีวิมิตลอคอุยเดช กรมอุทการเรือ ประเมินตนเอง และวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ (SWOT Analysis) เพื่อให้ทราบจุดแข็ง จุดอ่อน / โอกาส อุปสรรค โดยกำหนดปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จไว้ ในแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของอุรธานีวิมิตลอคอุยเดช กรมอุทการเรือ

5) กำหนดขอบเขตการจัดการความรู้ (KM Focus Area) และเป้าหมายการจัดการ ความรู้ (KM Desired State) ที่ต้องการจัดการความรู้ เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อ การผลักดันให้ประเด็นยุทธศาสตร์อุรธานีวิมิตลอคอุยเดช กรมอุทการเรือ ประสบผลสำเร็จ โดยเป็นองค์ความรู้ที่สำคัญ และจำเป็นต่อการปฏิบัติงานเพื่อสนองตอบวิสัยทัศน์และพันธกิจ และ สามารถแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานที่กำลังประสบอยู่ของ อุรธานีวิมิตลอคอุยเดช กรมอุ ทการเรือ

### 3.10 ขอบเขตและเป้าหมายการจัดการความรู้ของอุรธานีวิมิตลอคอุยเดช กรมอุทการเรือ

การจัดการความรู้ของอุรธานีวิมิตลอคอุยเดช กรมอุทการเรือ ในขั้นแรกมี ขอบเขตอยู่ในความรู้เกี่ยวกับงานซ่อมและสร้างเรือ โดยมีเป้าหมายอยู่ที่การรวบรวม กลั่นกรอง และเผยแพร่มาตรฐานงานช่าง มาตรฐานพัสดุช่าง มาตรฐานและข้อกำหนดในการควบคุมคุณภาพ เอกสารและบทความทางวิชาการ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของหน่วยต่างๆ ปัญหาที่คือการ ดำเนินการตามขอบเขตที่กำหนดเป็นไปตามขั้นตอน ตามหลักวิชาการหรือไม่ และประสบผลสำเร็จ ตามที่ต้องการหรือไม่ กล่าวคือ ได้มีการทำตามขั้นตอนการจัดการความรู้ และผลที่ได้เป็นไปตาม มาตรฐานต่าง ๆ ที่กรมอุทการเรือต้องการ ขึ้นต่อไปเป็นการรณรงค์ประชาสัมพันธ์ มุ่งเน้นให้เกิด กิจกรรมการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ อย่างแพร่หลาย

### โครงสร้างองค์ความรู้ของอุรชานาวิมหิตลอคคยเดช กรมอุทการเรือ

ในการที่อุรชานาวิมหิตลอคคยเดช กรมอุทการเรือ จะสามารถปฏิบัติการกิจ ในการซ่อมและสร้างเรือของกองทัพเรือได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นั้น อุรชานาวิ มหิตลอคคยเดช กรมอุทการเรือจะต้องพัฒนาฐานความรู้ (Knowledge Base) ที่มีโครงสร้าง ประกอบด้วยองค์ความรู้หลักต่าง ๆ ดังนี้

#### 1. การซ่อมและสร้างเรือ

- 1.1 การออกแบบเรือ- ระบบตัวเรือ- ระบบกลจักร- ระบบไฟฟ้า
- 1.2 การโรงงาน- ระบบตัวเรือ- ระบบกลจักร – ระบบไฟฟ้า
- 1.3 การควบคุมคุณภาพ- ระบบตัวเรือ- ระบบกลจักร – ระบบไฟฟ้า

#### 2. การบริหารงานอุเรือ

- 2.1 การกำหนดแผนกลยุทธ์การสร้างเรือ
- 2.2 การวางแผนการสร้างเรือ
- 2.3 การควบคุมการสร้างเรือ
- 2.4 การวางแผนการซ่อมเรือ
- 2.5 การควบคุมการซ่อมเรือ
- 2.6 การจัดการคุณภาพ

#### 3. การบริหารพัสดุในอุเรือ

- 3.1 การสำรวจและตรวจสอบพัสดุ
- 3.2 การควบคุมพัสดุ
- 3.3 มาตรฐานและอัตราพัสดุ
- 3.4 การจัดหาพัสดุ
- 3.5 การตรวจรับและจัดส่งพัสดุ
- 3.6 การคลังพัสดุ

#### 4. การบริหารการศึกษา

- 4.1 โครงการศึกษา อบรม ประชุม และสัมมนาของหน่วยต่าง ๆ

ในกองทัพเรือ

- 4.2 โครงการศึกษา และอบรมข้าราชการทั้งในประเทศ และนอกประเทศ
- 4.3 โครงการฝึก ศึกษา ประชุม สัมมนาและดูงาน ณ ต่างประเทศ

#### 5. การวิจัยพัฒนา

#### 6. งานฝ่ายอำนวยการ

- 6.1 การกำลังพล
- 6.2 การส่งกำลังบำรุง
- 6.3 การงบประมาณ
- 6.4 การจัดการ
- 6.5 การเงิน
- 6.6 การกฎหมาย
- 6.7 การธุรการ

### 3.11 การดำเนินการจัดการความรู้ของอุรราชนาวิมหิตลอคคยเดช กรมอู่ทหารเรือ

#### 1. ทำการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก (SWOT Analysis)

เป็นการประเมินตนเองและวิเคราะห์จุดแข็ง – จุดอ่อน / โอกาส – อุปสรรค ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของอุรราชนาวิมหิตลอคคยเดช กรมอู่ทหารเรือ ซึ่งจะเป็นปัจจัย ในและภายนอกที่สำคัญและมีผลต่อการจัดทำแผนกลยุทธ์และความสำเร็จในการจัดการความรู้ ของอุรราชนาวิมหิตลอคคยเดช กรมอู่ทหารเรือ

#### 2. กำหนดกลยุทธ์การจัดการความรู้

กำหนดกลยุทธ์การจัดการความรู้โดยกำหนด พันธกิจ เป้าหมาย ปัจจัยสำคัญสู่ ความสำเร็จ นโยบาย กลยุทธ์ แผนงาน โครงการ/กิจกรรม ซึ่งทั้งหมดนี้ ได้จัดทำเป็นแผนที่ ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) การจัดการความรู้ของอุรราชนาวิมหิตลอคคยเดช กรมอู่ทหารเรือ

#### 3. ดำเนินการตามกลยุทธ์

#### 4. ดำเนินการติดตามและประเมินผล

ดำเนินการติดตามและประเมินผลโดยมีคณะกรรมการติดตามและประเมินผล รายงานผลการดำเนินงานให้ผู้บริหารอุรราชนาวิมหิตลอคคยเดช กรมอู่ทหารเรือทราบ เพื่อปรับปรุง การดำเนินการในปี งบประมาณต่อไป

### 3.12 ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของอุรราชนาวิมหิตลอคคยเดช กรมอู่ทหารเรือ

- มีการเผยแพร่ตำราวิชาชีพของอุรราชนาวิมหิตลอคคยเดช กรมอู่ทหารเรือ ผ่านทาง Internet
- มีการเผยแพร่องค์ความรู้ของอุรราชนาวิมหิตลอคคยเดช กรมอู่ทหารเรือ ผ่านทาง Internet
- มีการจัดทำทำเนียบผู้เชี่ยวชาญ
- มีการจัดทำ Knowledge blog และ e – learning
- มีการจัดทำ e – library
- มีการจัดทำวารสารของอุรราชนาวิมหิตลอคคยเดช กรมอู่ทหารเรือ
- จัดสัมมนาปรับปรุงการซ่อมทำเรือของ ของอุรราชนาวิมหิตลอคคยเดช กรมอู่ทหารเรือ
- จัดนิทรรศการเผยแพร่ผลงานการสร้างเรือและงานวิจัยและพัฒนาของ อุรราชนาวิมหิตลอคคยเดช กรมอู่ทหารเรือ
- มีการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เรื่อง ชุมชนนักปฏิบัติ

- นำบุคลากรเยี่ยมชมเทคโนโลยีด้านการผลิตและอื่นๆ ของสถาบันไทย – เยอรมัน นิคมอุตสาหกรรม อมตะ
- จัดทำกรณีศึกษาในการซ่อมทำเรือ
- เอกสารวิจัย/วิทยานิพนธ์ของอุราชนาวิมหิตลอคุลยเดช กรมอุทหาเรือ

#### 4. กรณีศึกษา หน่วยปฏิบัติการจัดการความรู้ ที่ดีที่สุด

หน่วยปฏิบัติการจัดการความรู้ ที่ดีที่สุด: Best Practice หมายถึง วิธีการทำงานที่ดีที่สุดในเรื่องนั้น ๆ KM Best Practice เป็นวิธีการดำเนินงานการจัดการความรู้ที่ดีที่สุด ที่สามารถนำมาเป็นแบบอย่าง หรือนำมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงานของตนได้ ในงานวิจัยนี้จะได้นำ กรณีศึกษา หน่วยปฏิบัติการจัดการความรู้ที่ดีที่สุดทั้งในภาครัฐ และภาคเอกชนที่นำเครื่องมือ การจัดการความรู้มาใช้ในการบริหารและประสบความสำเร็จ มาเป็นตัวช่วยยืนยันความสำคัญของเครื่องมือบริหารการจัดการความรู้ ดังนี้

##### 4.1 หน่วยปฏิบัติการจัดการความรู้ที่ดีที่สุด ในภาครัฐ

ภาครัฐ หรือระบบราชการเป็นระบบที่ใช้หลักการแบ่งงานตามความถนัด จัดสายงานการบังคับบัญชา บริหารงานด้วยกฎระเบียบ ใช้ลายลักษณ์อักษรและเอกสารเป็นสำคัญ มีการจัดกลุ่มผู้ปฏิบัติงานเป็นส่วนๆ ชัดเจน ในปัจจุบันหน่วยงานเหล่านี้จะกำหนดทิศทางการบริหารจัดการด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ชัดเจน มีอุปกรณ์และงบประมาณสนับสนุนตามสมควรในการปฏิบัติการกิจ พร้อมทั้งมีระบบการกำกับติดตามประเมินผลด้วยตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายที่ระบุ เพื่อให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2546 – 2550 และฉบับที่ 2 พ.ศ. 2551-2555 ในมุมมองหนึ่งระบบราชการมีโครงสร้างและการทำงานที่ซ้ำและคล้ายคลึงกัน หากสามารถจัดการความรู้ด้วยกระบวนการที่เหมาะสม เช่น การถ่ายทอดประสบการณ์ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้หาแนวทางการปฏิบัติที่ดีต่อยอด และขยายผลแก่หน่วยงานราชการด้วยกัน จะทำให้ลดความผิดพลาด หรือความผิดพลาดๆ ดำเนินงานด้วยความสำเร็จได้รวดเร็วขึ้น เกิดการประหยัดในด้านงบประมาณและกำลังคนอย่างชัดเจน ผู้ปฏิบัติงานมีคุณภาพชีวิตและบรรยากาศการทำงานที่ดีขึ้น แม้ว่ายังมีบางหน่วยงานของภาคราชการเข้าใจผิดในเรื่องการจัดการความรู้ ทำให้หลงประเด็นไปมุ่งเน้นที่การนำความรู้หรือผลงาน แม้กระทั่งกฎระเบียบของหน่วยงานตนเอง จัดเก็บรวบรวมและเผยแพร่ทางเว็บไซต์ ใ้บุคคลภายนอกเยี่ยมชม ซึ่งจะปรากฏเห็นได้จากเว็บไซต์ของส่วนราชการทั่วไป ซึ่งถือว่าเป็นการจัดการความรู้แล้ว แม้ว่าสิ่งที่ดำเนินงานจะไม่เสียหาย เพราะเป็นการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ความรู้อย่างหนึ่งก็ตาม แต่ยังไม่ครบวงจรการแลกเปลี่ยน

ความรู้ชัดแจ้งกับความรู้ฝังลึก ผ่านผู้ปฏิบัติงานก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรตามกระบวนการ แต่มีตัวอย่างที่ดีปรากฏอยู่ในหลายหน่วยงานราชการ เช่น โรงพยาบาลศิริราช โดย คณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล และ โรงพยาบาลบ้านตาก จังหวัดตาก

#### 4.1.1 โรงพยาบาลศิริราช โดย คณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล

ผู้อำนวยการวิมลลอคอุยเดช กรมอุทกหารเรือ ได้รับรู้เรื่องราวการจัดการความรู้ โดยความอนุเคราะห์จาก โรงพยาบาลศิริราชที่ดำเนินงานจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งทาง โรงพยาบาลได้จัดเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความชำนาญด้านการจัดการความรู้มาบรรยายให้กับบุคลากรของ กรมอุทกหารเรือได้รู้และเข้าใจในแนวทางการจัดการความรู้ ศิริราชเริ่มทำการจัดการความรู้ในช่วงเวลาที่เหมาะสม คือ หลังจากที่ศิริราช ได้รับการรับรอง HA เมื่อปี 2546 แล้ว และเริ่มมองหาสิ่ง ทำทายใหม่ๆ จนได้มารู้จักกับ ดร.บุญดี บุญญากิจ ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ เนื่องจาก ผู้บริหารต้องการให้บุคลากรของศิริราชเกิดการตื่นตัวไม่หยุดนิ่ง แต่ในขณะนั้น ผู้บริหารเองก็ยังไม่ ทราบว่า การจัดการความรู้คืออะไร แต่ก็ได้ให้งบประมาณ และมีการทำสัญญาโครงการนำร่องกับ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ โดยได้มีการตั้งทีมรับผิดชอบและทีมดำเนินการทุกคนทำงานนี้ด้วยความ มานะอดทน ภายใต้การประเมินและติดตามโครงการอย่างเข้มข้น มีการปรับกระบวนการทศน์ และประมวลผลด้วยทีมพัฒนาคุณภาพ พบว่าทำให้องค์กรเป็นไปในทิศทางที่ดี เป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้มากขึ้น ต่อมาจึงมีการขยายไปสู่ระดับคณะ มีการกำหนดหน่วยงานรับผิดชอบ การจัดการ ความรู้ ของคณะฯ สนับสนุนและส่งเสริม ปรับปรุง Website นำร่อง ส่วนในระดับหน่วยงาน มีการกระตุ้นและส่งเสริมให้มีการขยายองค์ความรู้ต่างๆ ทำให้ การจัดการความรู้เป็นที่รู้จักมาก ขึ้น และได้มีการส่งสัญญาณให้คณะกรรมการระดับสูง เช่น ระดับคณบดี ผู้อำนวยการ,หัวหน้า ภาควิชา,หัวหน้างานว่า การจัดการความรู้พร้อมแล้ว ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้องค์กรมั่นใจว่า จะขับเคลื่อนต่อไปได้ ผู้บริหารก็เข้าร่วมด้วย ทุกคนก็มีความสุข อีกทั้งยังมีการสรุปช่วยทีม การจัดการความรู้ทำงานต่อไป

เมื่อเสร็จสิ้น โครงการนำร่องและประเมินตนเอง ก็มีการกำหนดเข้มนำ การจัดการความรู้ มาเป็นตัวขับเคลื่อนมีทีมดำเนินการ กำหนดแนวทาง เน้นคน กำหนดบทบาท และติดอาวุธ มี “คุณอำนวย” ใช้วิธีติดอาวุธตามบทบาทสอน Historian (ผู้ประมวลความรู้) เป็น การบันทึกเรื่องราว นำมาแลกเปลี่ยนวิธีการให้คนที่ เป็น Historian ต่อไปในการดำเนินการจัดการ ความรู้ ศิริราชได้กำหนด Domain สำคัญเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) กำหนดโดยคุณพันธกิจ กระจาย Domain ในองค์กร มีอะไรที่ต้องนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้หา เจ้าภาพของแต่ละ Domain ต้องมีแนวทางในการจัดการ เช่น เรื่องของ CPR,ความปลอดภัยจาก



การให้ยา การบริหารยาในหอผู้ป่วย เป็นต้น โดยทุกๆ งานที่จำเป็นต้องมีการจดบันทึกเก็บเป็นคลังความรู้ทั้งหมด

นอกจากนั้น ยังมีการสร้างชุมชนและมีการกำหนดจำนวนสมาชิกและคุณสมบัติ เพราะเชื่อว่าหากมีความเชื่อว่าทุกคนมีความสามารถก็สามารถทำได้ ได้มีการจัดตลาดนัด โดยให้ผู้บริหารเข้าร่วมกลุ่มและมีการสร้างเด็กรุ่นใหม่ขึ้นมาด้วย ซึ่งจะมีการเวียนไปทุก Station ที่จัดให้ จากการประเมินผลการดำเนินการจัดการความรู้ ทำให้รู้ว่าองค์กรมีชื่อเสียงขึ้น มีความรู้จากการปฏิบัติ มีเครือข่ายมากขึ้น ทำงานสะดวกขึ้น คนไข้ได้รับบริการที่ดีขึ้น และที่สำคัญคือ ทีมมีความสุข ทุกคนสามารถทำได้ มีผู้นำเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะบุคลากรระดับปฏิบัติงาน

เป้าหมายการดำเนินงานการจัดการความรู้ของโรงพยาบาลศิริราช ได้แก่ มีระบบเครือข่ายของการถ่ายโอนความรู้ทางด้านCQI ทางคลินิก เพื่อให้มี Best Practice ในการดูแลผู้ป่วยในโรงพยาบาลศิริราช โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. การจัดการการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม ได้แก่ วิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรเปรียบเทียบกับวัฒนธรรมการจัดการความรู้ กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ และแต่งตั้งคณะทำงาน
2. การสื่อสาร ได้แก่ ทำในหลายลักษณะโดยผ่านช่องทางที่มีอยู่แล้ว และช่องทางที่สร้างขึ้นใหม่ รูปแบบของการสื่อสาร เช่น การจัดประชุม การสร้าง Web Site ของโครงการ การอบรมทักษะพื้นฐานด้านการใช้คอมพิวเตอร์ และ อินเทอร์เน็ต พร้อมทั้งจัดตั้ง KM Call Center
3. กระบวนการและเครื่องมือ ได้แก่ สร้างชุมชนแห่งการปฏิบัติ (CoP)
4. การอบรมและการเรียนรู้ ได้แก่ การจัดเวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
5. การวัดผล ได้แก่ การวัดจำนวนสมาชิกที่เข้าร่วมโครงการ และการวัดผลลัพธ์เนื้อหาที่ได้

6. การยกย่องชมเชย ได้แก่ การให้อยู่ในรูปของคุณค่า เช่น การมอบโล่ประกาศเกียรติคุณ การมอบของที่ระลึก เป็นต้น

ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ

- ผู้นำ ทำงานเพื่อองค์กร ตั้งแต่ระดับสูงถึงระดับล่าง
- วัฒนธรรมองค์กร
- ความรู้ความเข้าใจของผู้รับผิดชอบโครงการ
- ความสามารถของ “คุณอำนวย”
- ความพร้อมในเรื่องของสิ่งอำนวยความสะดวก ทั้งเวทีจริง

และเวทีเสมือน

- การดึง Knowledge Assets ออกมาให้ได้ว่า ทำแล้วเห็นผลลัพธ์ชัดเจน ผู้นำทำหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการใช้การจัดการความรู้, เป็นคนเชื่อมระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติเข้าด้วยกัน และทำหน้าที่รายงานผลการดำเนินการ ให้ผู้บริหาร เพื่อให้เกิดการส่งเสริมและสนับสนุนจากผู้บริหาร ขณะเดียวกันก็ติดตามผลการจัดการ ความรู้ของผู้ปฏิบัติงานและปัจจัยต่างๆที่มากระทบ เพื่อสนับสนุนให้เกิดความต่อเนื่อง กล่าวว่ ปัจจุบันศิริราชมีเป้าหมาย เพื่อให้เกิดทีมจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยต้องการให้มีการพัฒนา โมเดลที่ใช้ในศิริราชเอง และต้องการให้การจัดการความรู้ขยายไปทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งต้องการให้ คนที่เป็น Knowledge Worker มีความรู้พร้อมใช้ หาได้ง่ายและนำมาใช้ได้ทันที

#### 4.1.2 โรงพยาบาลบ้านตาก จังหวัดตาก

โรงพยาบาลบ้านตาก เป้าหมายสูงสุดของโรงพยาบาล คือ ประชาชนมี สุขภาพที่ดี เจ้าหน้าที่มีความสุข โดยก่อนดำเนินการจัดการความรู้ ทางโรงพยาบาลได้มีการค้นหา ทุนเดิมที่มีอยู่แล้วก่อน โดยวางแผนงานใน 4 ช่วง คือ

1. Team work เริ่มจาก เจ้าหน้าที่ (ทีมนำ, ทีม “คุณอำนวย”, ทีมคร่อม หน่วยงาน และทีม Knowledge worker) ถ่ายทอดแนวคิดไปสู่ทีมนำในทุกระดับ
  2. แลกเปลี่ยนในหน่วยงาน โดยจับทุกหน่วยมาพบกัน บอกว่าปีนี้จะทำ CQI แบบใหม่ (ลองทำ Knowledge Vision) ให้ทุกคน share แบบอิสระ สุดท้ายได้คลังความรู้ออกมา เก็บผลลัพธ์ไว้ และพยายาม integrate เข้าด้วยกัน สุดท้ายจึงจะเฉลยว่าที่เราทำกัน คือ การจัดการความรู้
  4. แลกเปลี่ยนระหว่าง / คร่อมสายงาน ในตอนแรกก็ค่อนข้างสับสนว่าจะจัด เวที share and learn อย่างไร เพราะเคยจัดแบบจับคู่ให้ แต่หลายคนเริ่มเบื่อ ไม่อยากเข้าร่วมจึงเปลี่ยน ใหม่ นำตารางแห่งอิสรภาพมาใช้ โดยให้แต่ละคนประเมินตนเอง แล้วจึงจับคู่ให้ แต่วิธีนี้มีหลายคน ที่ให้คะแนนตัวเองน้อย เพราะไม่อยาก share อยากมาฟังอย่างเดียว สุดท้ายจึงเปลี่ยนให้ทุกคนเป็นผู้ให้ พบว่า ทุกคนมีความสุขที่สุด
  5. แลกเปลี่ยนนอกองค์กร มีการจัดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่าง โรงพยาบาล เนื่องจากโรงพยาบาลต่างๆ ในจังหวัดตาก จะหวังพึ่งโรงพยาบาลบ้านตาก เพราะเห็นว่า ผ่านประเมินแล้ว และทางสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดก็เริ่มมองเห็นว่า การแลกเปลี่ยนระหว่าง โรงพยาบาลมีประโยชน์มาก จึงให้งบประมาณในการทำ share and learn ประโยชน์หรือผลจากการทำการจัดการความรู้
- ประโยชน์ต่อผู้ใช้บริการ ได้รับบริการที่มีมาตรฐานเดียวกัน ไม่ว่าจะจบ มาจากไหน ได้รับการดูแลเป็นทีม (สหวิชาชีพ) การเสี่ยงต่อชีวิตและทรัพย์สินลดลง ได้รับตาม สิทธิ ยกระดับสุขภาพ

- ประโยชน์ต่อองค์กร คือ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้, มีการประหยัดทรัพยากร, ทีมงานแข็งแกร่งและมีความสุข, มีการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง, เกิดเครือข่าย, ได้รับความไว้วางใจ เป็นต้นและต่อไปโรงพยาบาลจะบูรณาการ HA กับ KM เข้าด้วยกันโดยเป้าหมายใหญ่ในอนาคตของโรงพยาบาลบ้านตาก คือ ต้องการทำให้โรงพยาบาลขนาดหนึ่งหมื่นเตียง โดยให้เตียงที่บ้านของประชาชนเป็นเตียงคนไข้ด้วย สำหรับปัจจัยแห่งความสำเร็จของโรงพยาบาลบ้านตาก คือ

- การสนับสนุนจากผู้นำ
- ความสำเร็จที่ได้รับจากการบอกเล่าของผู้ศึกษาดูงาน
- ทีมงานพร้อม
- มีเวทีชัดเจน
- บูรณาการทุกอย่าง
- แฝงอยู่ในงานประจำส่วนอุปสรรคก็มีเช่นกัน ได้แก่ บรรยากาศ

ไม่ต่อเนื่องในบางเวลา บางหน่วยงานมีการจัดเก็บคลังความรู้ไม่ชัดเจน ไม่ชอบเขียน, มีการเล่าเรื่องนอกประเด็น เป็นต้น

โรงพยาบาลบ้านตากดำเนินการจัดการความรู้มาตั้งแต่ปี 2544 ทำแบบไม่รู้ว่าเป็นการจัดการความรู้ จนกระทั่งในปี 2547 ได้เข้าร่วมโครงการเครือข่ายการจัดการความรู้ของกลุ่มโรงพยาบาลภาคเหนือตอนล่าง จึงได้รู้ว่า มันเป็นเรื่องเดียวกัน ซึ่งประสบการณ์จากที่ได้ดำเนินการจัดการความรู้มา สิ่งแรกที่ทำ คือ การถ่ายทอดให้คนอื่นๆ ได้เข้าใจแนวคิดก่อน และ สิ่งที่ดีไม่ได้คือ ทำให้เขาภาคภูมิใจและมีความสำคัญ โดยมีการจัดช่วงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างการส่งเวรปกติ ซึ่งเริ่มจากหอผู้ป่วยเดียวกัน หากยังแก้ไม่ได้ ก็จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหอผู้ป่วยอื่นๆ หรือโรงพยาบาลอื่นๆ ต่อไป

#### 4.2 หน่วยปฏิบัติการจัดการความรู้ที่ดีที่สุดในภาคเอกชน

ภาคเอกชนเป็นภาคที่มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายชัดเจน ได้แก่ การบริหารกิจการให้เกิดผลกำไรหรือประโยชน์ของผู้ถือหุ้นสูงสุดในระยะยาว เพื่อให้กิจการดำรงอยู่ได้ตามกลไกการแข่งขันที่รุนแรง ดังนั้นจึงจำเป็นต้องเสริมสร้างความเข้มแข็งและขีดความสามารถการแข่งขันอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้กิจการหรือสินค้าและบริการของตนมีความโดดเด่นแตกต่างหรือมีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่ง จะดำเนินการได้ปัจจัยที่สำคัญหนึ่งคือ ใช้ความรู้ความสามารถของคนในองค์กรนั้นๆ สร้างความเข้มแข็งของกิจการดังกล่าวได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน การจัดการความรู้ในภาคเอกชนจึงเป็นสิ่งที่เห็นผลได้ชัดเจน มีการใช้การจัดการความรู้อย่างหลากหลายที่ระบุได้ชัดเจนหรืออาจจะเนียนอยู่ในเนื้องานนั้นๆ ตัวอย่างภาคเอกชนที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานการจัดการความรู้

#### 4.2.1 บริษัทสเปนซ์ (ไทยแลนด์) จำกัด

บริษัทสเปนซ์ (ไทยแลนด์) จำกัด (ชื่อเดิม คือ บริษัท เอเอ็มดี (ไทยแลนด์) จำกัด ภายหลังได้รวมสายการผลิตกับฟูจิตตี จึงเปลี่ยนมาเป็น “สเปนซ์”) เป็นผู้ผลิตแผงวงจรไฟฟ้า (IC) ที่ทันสมัยที่สุดแห่งหนึ่งในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ KM ในสเปนซ์ จะมุ่งเน้นที่การจัดการความรู้ที่เป็นความรู้หลักสำคัญขององค์กรในเชิงวิศวกรรมและเทคนิคเฉพาะด้าน โดยวางเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ คือ เพื่อการพัฒนาการจัดการความรู้และแบ่งปันความรู้ที่เป็นระบบ กิจกรรมที่อยู่ในโครงการนำร่อง คือ

1. โครงการเพื่อพัฒนาผลิตภาพอย่างต่อเนื่อง
2. การนำเสนองานและโครงการด้านวิศวกรรม
3. การนำเสนองานในฝ่ายสนับสนุน
4. เอกสารประกอบการอบรม
5. สิทธิบัตร
6. สิ่งตีพิมพ์ทางวิชาการ
7. ความรู้จากบริษัทคู่ค้า

รูปแบบที่ใช้ในการเปลี่ยนแนวความคิดไปสู่ภาคปฏิบัติประยุกต์มา

จากรูปแบบของ Robert Osterhoff (Xerox Model) ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการหลัก คือ

1. การปรับเปลี่ยน (Transition) มีการจัดตั้ง “คณะทำงาน การจัดการความรู้ (KM Team)” โดยผู้บริหารมีส่วนร่วมในกิจกรรมและให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ มีการประชุมและติดตามความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

2. การปรับพฤติกรรม (Behavior Management) โดยการประเมินพฤติกรรมของพนักงานในส่วนต่างๆ คณะทำงานจะตั้งคำถามเพื่อใช้ในการวางแผนและออกแบบระบบ เช่น พนักงานจะเข้าถึงความรู้ที่แฝงอยู่ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ได้อย่างไร พนักงานจะได้รับความรู้ อะไรใหม่ๆ เพิ่มขึ้นบ้าง เป็นต้น

3. การสื่อสาร (Communication) โดยผ่านช่องทางที่มีอยู่ในบริษัท คือ นิคมสาร การประชุม วิทยุกระจายเสียง และ e-mail สเปนซ์ ยังมีคำขวัญและสัญลักษณ์ของการจัดการความรู้ “แบ่งปันความรู้ นำไปสู่ความสำเร็จ”

4. process and tools บริษัทพัฒนาโปรแกรม Knowledge Portal มาใช้ในการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ ประสบการณ์และความรู้ในการทำงานต่างๆ เครื่องมือนี้จัดทำขึ้น โดยอยู่บนเว็บ เพื่อให้การแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นเอกสาร อิเล็กทรอนิกส์ การจัดเก็บ จัดกลุ่ม และแลกเปลี่ยนความรู้บนเว็บบอร์ดเกิดขึ้น โดยสะดวกและมีประสิทธิภาพ

5. learning บริษัทมีโปรแกรมในการพัฒนาบุคลากรและเสริมสร้างให้เกิดการเรียนรู้ พนักงานทุกคนจะมี training roadmap และยังมีการสนับสนุนให้พนักงานทุกคนมีการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยมีห้องโสตทัศนูปกรณ์ ห้องฝึกอบรมด้วยคอมพิวเตอร์ และทุนการศึกษาให้กับพนักงาน แต่ละระดับ

6. measurements จะมีการวัดผลการแลกเปลี่ยนความรู้กันใน 3 ระดับ คือ การวัดด้านระบบ เพื่อวัดประสิทธิภาพของโปรแกรม Knowledge Portal และพฤติกรรมขององค์กร การวัดผลลัพธ์ของระบบ เพื่อวัดสมรรถภาพด้านเทคนิคของพนักงานในบริษัท และการวัดผลลัพธ์สุดท้ายของระบบ เพื่อการวัดผลการดำเนินงานของบริษัท

7. system performance เป็นการติดตามการลงทะเบียนความรู้ การเข้าไปและแลกเปลี่ยนความรู้ใน Knowledge Portal โดยวัดจากสถิติการเข้าชม จำนวนผู้เข้าชม จำนวนความเห็นบนเว็บบอร์ด เป็นต้น

8. recognition and reward การให้รางวัลและยกย่องเป็นส่วนที่กระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้

จากการดำเนินกิจกรรมด้าน KM ของ บริษัท สเปนซ์ (ไทยแลนด์) จำกัด จะเห็นได้ว่าปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็จ คือ การได้รับความร่วมมือจากพนักงานและผู้บริหาร หากขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารแล้วก็ยากที่กิจกรรมจะประสบความสำเร็จได้ เมื่อผู้บริหารให้ความสำคัญก็จะเป็นแบบอย่างให้กับพนักงาน และระบบ IT ที่มีประสิทธิภาพของบริษัท เป็นเครื่องมือสำคัญอย่างยิ่งในการส่งเสริมให้เกิดการจัดการและแลกเปลี่ยนความรู้ในบริษัท ทั้งการใช้โปรแกรม Knowledge Portal และการใช้ e-mail เพื่อการติดต่อสื่อสารบริษัท สเปนซ์ (ไทยแลนด์) จำกัด ได้ทำให้ความหมายของการจัดการความรู้ ลึกซึ้งมากขึ้น ที่น่าสนใจ คือ ทุกคนได้เรียนรู้ว่า การจัดการความรู้ ไม่ใช่เรื่องที่ต้องคร่ำบึ้งบังคับให้ทุกคนทำอีกต่อไป แต่ การจัดการความรู้ เป็นเรื่องที่สนุกสนานที่ทุกคนควรเรียนรู้ นี่คือการบริบทที่แตกต่างระหว่างความรู้กับปัญญา ธุรกิจหากไม่มีอินโนเวชั่นหรือนวัตกรรมใหม่ๆ ไม่มีทางไปรอด ถ้าต้องการรู้เรื่อง การจัดการความรู้ ต้องเข้าใจองค์กรแห่งการเรียนรู้ก่อน เพราะถ้าไม่ทำก็เชื่อว่าจะไม่มีอะไรที่จะไปจัดการกับความรู้ และสุดท้ายองค์กรที่พัฒนาตนเองเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เท่านั้นที่จะไม่มีวันตาย Peter Senge สรุปหลักการไว้ว่า ข้อแรก ต้องพัฒนาให้เป็นเชิชน เป็นคนเก่ง ทุกคนในองค์กรต้องพัฒนาตัวเองอย่างไม่หยุดยั้ง ข้อที่สอง ต้องเปิดใจให้กว้าง ไม่มีอคติกับคน ร่วมกันแก้ไขปัญหาขององค์กร ข้อที่สาม แบ่งปันวิสัยทัศน์ แบ่งปันความรู้ แบ่งงานกันทำเป็นทีมแล้วเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ข้อสุดท้าย จัดวิธีคิดให้เป็นระบบ ต้องรู้ว่าสิ่งที่ตัดสินใจไปในวันนี้อาจจะขยายผลไปในวันข้างหน้า ฉะนั้นต้องเข้าใจระบบการทำงานแล้วพัฒนาตัวเอง พัฒนาองค์ความรู้ พัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่ง



การเรียนรู้ เพราะถ้าเมื่อไหร่ที่คู่แข่งทำอะไรแล้วเราไม่ทำ ก็เท่ากับว่าเราด้อยหลัง ดังนั้นหัวใจของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งหมดจึงอยู่ที่คนในองค์กร เรื่องของการจัดการความรู้กับการจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องไปด้วยกัน "กระบวนการจัดการความรู้ทุกโมเดลดีหมด แต่หลายหน่วยงานที่เข้าไปสัมผัสรู้ทฤษฎีหมด แต่กระบวนการยังไม่ชัด หลายองค์กรยังรามวยเงินอยู่" องค์กรที่กระโดดเข้าทำการจัดการความรู้ ในช่วงที่ผ่านมา มักจะเจอคำหลากหลายรูปแบบมาก แบบแรกคือ คนที่ทำเรื่องจัดการความรู้ ทำเพื่อให้ได้ การจัดการความรู้ ในองค์กร แบบที่สอง คือ นายสั่งมา รอสักพักเดี๋ยวนายลืมก็เลิก แบบที่สาม คือ การจัดการความรู้ คืองานเพิ่มซัดๆ แบบที่สี่ คือ ทำมาตั้งนานแล้ว ตกลง การจัดการความรู้ คืออะไร แบบที่ห้า คือ หน่วยงานของเรายังไม่เก่ง ดูเขาไปก่อน แบบที่หก คือ มีสูตรกาแฟแบบทริอินวันใหม่ เมื่อหันมาดูข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น องค์กรที่ทำการจัดการความรู้ เพื่อให้ได้ การจัดการความรู้ นั้นไม่มีในโลกนี้ เพราะ การจัดการความรู้ ไม่ใช่เป้าหมาย แต่ การจัดการความรู้ เป็นเครื่องมือหรือวิธีการที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ คนที่บอกว่า นายสั่งมาเดี๋ยวก็เลิก แสดงว่ายังไม่เข้าใจว่า การจัดการความรู้ คืออะไร แล้วการจัดการความรู้ ก็ไม่ใช่งานเพิ่มของคนในองค์กร แต่เป็นอีกโครงการหนึ่งในการพัฒนาองค์กรความรู้ สำหรับคนที่ตั้งคำถามว่า ทำมาตั้งนานแล้ว แต่ยังไม่รู้ว่า การจัดการความรู้ นั้นคืออะไร การจัดการความรู้ ไม่ใช่การท่องตำราแล้วจะบรรลุ แต่ต้องลงมือทำ การจัดการความรู้ไม่เหมือนศาสตร์อื่นๆ พอเห็นภาพต่างๆ ต้องกระโดดเข้าไปทำเลย แล้วจะได้เรียนรู้เอง และสุดท้าย การจัดการความรู้ ไม่มีสูตรสำเร็จ เวลาที่ต้องดูองค์กรของตัวเองเป็นหลัก จะนำหลักการต่างๆ มาปรับใช้อย่างไรให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร คนในองค์กร แล้วสุดท้ายนำ ไอทีมาเก็บความรู้ของคนในองค์กรและเปิดโอกาสให้ทุกคนเข้ามาร่วมแชร์ความรู้กัน

#### 4.2.2 บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

“บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)” เป็นผู้นำในการให้บริการด้านสื่อสารครบวงจรรายใหญ่ที่สุดในกรุงเทพฯ และปริมณฑล ปัจจัยแห่งความสำเร็จอย่างหนึ่งของ ทู คือ “ความพึงพอใจของลูกค้า” การให้บริการที่ดีเลิศต่อลูกค้าจึงมีความจำเป็นและสำคัญมาก ดังนั้นโครงการจัดการความรู้ในส่วนสายงาน Customer Management จึงมีบทบาทสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อทู เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้าและพัฒนาการดำเนินงานรวมทั้งศักยภาพการแข่งขันขององค์กรโดยใช้รูปแบบการจัดการความรู้

เป้าหมายในการจัดการความรู้ และยุทธศาสตร์ของ ทู เกี่ยวข้องกันก็คือ การจัดการความรู้ให้กับสายงานต่างๆ เพิ่มความสามารถของสายงานและศักยภาพของพนักงานซึ่งพนักงานสามารถติดต่อแลกเปลี่ยนความรู้กัน อีกทั้งพนักงานสามารถหาความรู้ข้อมูลสารสนเทศต่างๆ ที่ทางบริษัทได้เตรียมไว้ให้ ซึ่งทั้งหมดนี้จะส่งผลให้พนักงานมีความสามารถเพิ่มขึ้นพร้อมที่



จะให้บริการลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการของบริษัท ลูกค้าจะพึงพอใจต่อการให้บริการของพนักงานที่พร้อมทั้งความสามารถและระยะเวลาที่ให้บริการที่รวดเร็ว

การจัดการจัดการความรู้ ของทรูเริ่มจากความต้องการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าในช่วงต้น ประกอบกับบริษัทมีสินค้าและบริการที่หลากหลายมาก ความต้องการที่จะขยับตัวชีวิตที่ทำให้ลูกค้าพอใจ ด้วยเหตุนี้ เป็นโจทย์ที่ True คาดว่า การจัดการความรู้ จะสามารถช่วยให้คำตอบได้ จึงเกิดเป็น การจัดการความรู้ ตั้งแต่นั้นมา ในเดือนมกราคม 2544 จึงเกิดระบบการจัดการความรู้ นำร่องเพื่อสนับสนุนด้าน Call Center ต่อมาได้เข้าร่วมโครงการ การจัดการความรู้ กับสถาบันเพิ่มผลผลิต เกิดการพัฒนาในรูปแบบ การจัดการความรู้ Organization และจนปัจจุบันได้มีการพัฒนาจนได้ CM web Phase3 เทคโนโลยีสารสนเทศมีบทบาทสำคัญต่อการจัดการความรู้ของบริษัท ทรู และเทคโนโลยีบล็อก (Blog หรือ Weblog) จะสามารถนำมาใช้ประโยชน์สำหรับการสร้างการแลกเปลี่ยนและเผยแพร่ความรู้ได้แก่

- ระบบจัดการเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ (Document and Content Management Systems)
- ระบบสืบค้นข้อมูลข่าวสาร (Search Engines)
- ระบบการเรียนรู้ทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning)
- ระบบประชุมอิเล็กทรอนิกส์ (Electronics Meeting Systems and VCD Conference)
- ระบบการเผยแพร่สื่อผ่านระบบเครือข่าย (e-Broadcasting)
- KM Website

บริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) เริ่มต้นนำการจัดการความรู้มาใช้กับพนักงาน โดยยึดหลักการให้บริการที่ดีที่สุดแก่ลูกค้าซึ่งเป็นที่มีความสำคัญ ดังนั้นเพื่อที่จะสามารถส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่มีประสิทธิภาพให้ถึงมือลูกค้า การจัดการความรู้ภายในองค์กรที่ดีจะเป็นปัจจัยที่จะสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า รวมทั้งทำให้สามารถพัฒนาการดำเนินงานของบริษัทให้ดียิ่งขึ้น และเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันด้วย บริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) จึงเน้นการตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร (พันธะกิจ) ทั้งผลิตภัณฑ์และบริการที่ทำให้ลูกค้าพึงพอใจ มีการใช้ระบบฐานข้อมูลความรู้องค์กร (knowledge center) ที่นอกจากจะมีการรวบรวม การจัดเก็บ และการนำไปใช้แล้ว ยังมีการบริหารข้อมูลให้มีความทันสมัยด้วย ที่สำคัญคือการสร้างชุมชนที่บุคลากรในหน่วยงานทุกคนสามารถมาแบ่งปันความรู้ เเงื่อนไขสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร ไปสู่องค์กรเรียนรู้ ก็คือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรให้เกิดการยอมรับ และสร้างเป็นวัฒนธรรมองค์กร การสร้างแรงจูงใจและการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ รวมถึง

การให้รางวัลจึงเป็นเครื่องมือที่จะลดปัญหาอุปสรรคเหล่านั้น กล่าวคือต้องให้บุคลากรเห็นประโยชน์ และได้รับประโยชน์จากการทำงาน สิ่งที่น่าสนใจประการหนึ่งในเรื่องการจัดการความรู้ของ ทู ก็คือ ความเชื่อมโยงระหว่างการจัดการความรู้และคุณค่าขององค์กร (Corporate Values: 4C) ใน 4 เรื่อง ได้แก่

1. Credible การทำให้ผู้รับบริการเกิดความเชื่อถือทั้งคุณภาพและบริการ

2. Caring ความห่วงใยกัน ใฝ่ใจกันทั้งพนักงานกันเอง และพนักงาน

กับลูกค้า

3. Creative เน้นการสร้างความแปลกใหม่เพื่อต่อสู้แข่งขันในโลกธุรกิจ

4. Courageous กระตุ้นให้คนกล้าคิด กล้าทำ กล้านำเสนอ โครงการนำร่อง การจัดการองค์ความรู้ในองค์กร

การดำเนินการตามโครงการสามารถแบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. Culture Change ขั้นตอนการปรับเปลี่ยนและการจัดการพฤติกรรม

โดยการปรับวิธีคิด ทักษะ และพฤติกรรมของคนในองค์กรให้ไปในทิศทางเดียวกัน

การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคน จำเป็นต้องใช้เวลาในการสร้างความเข้าใจ วัฒนธรรมความร่วมมือในการทำงาน ค้นหาสิ่งจูงใจคนเพื่อนำไปสู่การโน้มน้าวให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งต้องมีแผนการจัดการเปลี่ยนแปลงรองรับ

2. Communication ขั้นตอนการสื่อสารทั่วทั้งองค์กร โดยใช้เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้พนักงานสามารถติดต่อสื่อสารและแลกเปลี่ยนกันได้สะดวก การสื่อสารในทุกระดับ ต้องหาวิธีอธิบายให้คนเข้าใจว่าทำ KM ไปเพื่ออะไร การสร้างกลวิธีในการข่าเตือน เช่น สร้างภาพลักษณ์บางอย่างให้ติดตรึงใจ และต้องทำอย่างต่อเนื่อง

3. Process and Tool ขั้นตอนการพัฒนากระบวนการและเครื่องมือ มีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน และมีเครื่องมือที่ทันสมัย ต้องทำกระบวนการให้ง่ายและสะดวกใช้มากที่สุด ไม่ยุ่งยากต่อการทำความเข้าใจ KM ไม่ใช่เทคโนโลยี หรือว่าชุดวิธีการเพียงลำพัง แต่เป็นการ “ปฏิบัติจริง” ที่ต้องเชื่อมมิติของคน กระบวนการ และเทคโนโลยี ระบบ KM จำเป็นต้องสร้างขึ้นมาให้เหมาะกับการใช้งาน

4. Training/Learning ขั้นตอนการอบรมและการเรียนรู้ ฝึกให้คนสามารถใช้ระบบที่สร้างขึ้นและพัฒนาคนให้มากพอจำนวนหนึ่งและทำแต่เนิ่นๆ เพื่อให้คนเหล่านี้สามารถช่วยเหลือระหว่างกันได้ การแลกเปลี่ยนวิธีการทำงานจะช่วยให้พนักงานได้เกิดการเรียนรู้ระหว่างกันเอง ซึ่งจะก่อให้เกิดการเรียนรู้ทั้งทางตรง ทางอ้อม ทั้งผู้ให้และผู้รับ และเกิดการไหลเวียนความรู้ขึ้นอีกด้วย

เทคนิคที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาและอย่างต่อเนื่อง 5 ประการ ได้แก่

1. Action Learning การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ โดยการรวมตัวกันเป็นกลุ่มเล็กๆ เพื่อศึกษาหรือทำกิจกรรม 4 กิจกรรมไปพร้อมๆกัน โดยกิจกรรมแต่ละกิจกรรมจะช่วยเสริมกันคือ
  - การเรียนรู้จากประสบการณ์
  - การแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์
  - การแสวงหาความรู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อแก้ไขปัญหา
  - การสนับสนุนโดยกลุ่มเพื่อให้มีการเรียนรู้ร่วมกัน
2. Benchmarking มาตรฐานเปรียบเทียบ เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องในการเรียนรู้ที่จะวัด ประเมินผล ปฏิบัติงานขององค์กรเมื่อเทียบกับอดีตที่ผ่านมา เทียบกับองค์กรประเภทเดียวกัน หรือองค์กรต่างประเภทว่าเป็นอย่างไร เพื่อหากิจกรรมที่เป็นการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เพื่อนำมาสร้างความเป็นเลิศให้องค์กร
3. Coaching การสอนงานโดยหัวหน้าโดยตรง เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ
4. Mentoring การเป็นพี่เลี้ยง โดยให้ผู้ที่มีความสามารถเป็นที่ยอมรับ หรือผู้บริหารในหน่วยงานให้คำปรึกษา และแนะนำช่วยเหลือรุ่นน้อง ในเรื่องการทำงานเพื่อให้มีศักยภาพสูงขึ้น
5. Portfolio แฟ้มงานเพื่อการพัฒนา เป็นสิ่งที่เราใช้บันทึกเกี่ยวกับประสบการณ์เรียนรู้ ขั้นตอนการดำเนินงาน รวมทั้งผลงานที่ปรากฏเชิงประจักษ์ ซึ่งเป็นการเก็บรวบรวมอย่างต่อเนื่อง ทั้งส่วนบุคคล หน่วยงาน และองค์กร ซึ่งองค์กรสามารถเก็บเอาความรู้เหล่านั้นมาเผยแพร่
6. Measurements ขั้นตอนการวัดและติดตามประเมินผลความสำเร็จ และความผิดพลาดของโครงการเพื่อพัฒนาโครงการให้ดีขึ้น โลกธุรกิจจำเป็นต้องตอบโจทย์ให้ได้ว่าเกิดความคุ้มค่าทางการลงทุน เกิดประสิทธิผล ระยะเวลาตอบคำถามให้แก่ลูกค้าลดลง สามารถให้คำตอบครั้งเดียวโดยไม่ต้องโอนสายต่อ เกิดนวัตกรรมทางการให้บริการ ลูกค้าสามารถแก้ไขปัญหาได้เองมากขึ้น
7. Recognition and Rewards ขั้นตอนการสร้างแรงจูงใจ การให้เกียรติและการให้รางวัล จะช่วยเสริมแรงให้คนสร้างความรู้ใหม่ วิธีการทำงานใหม่ๆ และสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม สร้างระบบการให้รางวัลที่ไม่ใช่เงิน แต่ทำให้เกิดความภูมิใจ เพื่อเป็นการกระตุ้น ผลักดัน และส่งเสริมให้โครงการสำเร็จ

ผลที่ได้จากการทำ KM ทำให้ได้ Central Knowledge Center ซึ่งได้รวบรวมเอกสารนับพันฉบับในระยะเวลา 4 ปีที่ผ่านมา ซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญในการตอบคำถามลูกค้า พนักงานกว่า 1,500 คนสามารถใช้ข้อมูลเหล่านี้ในเวลาอันรวดเร็ว เอกสารกว่า 50,000 หน้าที่ได้เปิดใช้งาน ได้ระบบสื่อสารโทรคมนาคมที่ดีสำหรับ Call Center และตัวแทนขาย จากประสบการณ์ KM ทำให้ได้เรียนรู้สิ่งที่มีคุณค่าต่อการพัฒนากระบวนการทำงานที่จะนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร ถือได้ว่าเป็นความรู้ที่เกิดขึ้นจากการลงมือทำ KM ด้วย ความมุ่งมั่นอย่างแท้จริง

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นอกจากการศึกษาถึงสาระสำคัญของวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการจัดการความรู้แล้ว ผู้วิจัยได้ทำการค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีรายละเอียดดังนี้

Coukos-Semmel (2002) ได้ศึกษายุทธศาสตร์ และกระบวนการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ประเมินการใช้ระบบจัดการความรู้ซึ่งเชื่อมต่อกับงานวิจัยของมหาวิทยาลัย 2) ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ระบบ และประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของการจัดการความรู้ 3) พัฒนาแบบจำลอง(Model)ที่สามารถจำแนกประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ 4) วิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ เครื่องมือในการวิจัยเป็นมาตรประมาณค่าเกี่ยวกับยุทธศาสตร์และกระบวนการในมิติของการใช้ (Use) และมิติของความสำเร็จ (Importance) ซึ่งปรับปรุงมาจากเครื่องมือของ Arthur Andersen Consulting และ American Productivity and Quality Center มีคุณภาพของเครื่องมือด้านความเชื่อมั่น 0.96 และความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา 0.72 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยคือ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชน และในสหรัฐอเมริกา 300 คน จาก 161 สถาบัน (มีอัตราการตอบกลับแบบสอบถามจากประชากร 257 สถาบัน คิดเป็นร้อยละ 62.6) พบว่ายุทธศาสตร์และกระบวนการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยที่สำคัญมี 5 ประการ ประกอบด้วย 1) มหาวิทยาลัยมีการใช้ยุทธศาสตร์ระดับมาก แต่มีการใช้กระบวนการในระดับน้อย (จากมาตรวัดแบบ Likert 5 ระดับ) 2) เทคโนโลยีเป็นยุทธศาสตร์ที่ใช้มากที่สุด ส่วนการวัดผลการจัดการความรู้มีน้อยที่สุด 3) ไม่มีความแตกต่างระหว่างการใช้ภาวะผู้นำในยุทธศาสตร์และกระบวนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนกับมหาวิทยาลัยของรัฐ 4) ยุทธศาสตร์ และกระบวนการจัดการความรู้สามารถจำแนกประสิทธิภาพการจัดการความรู้ได้ ร้อยละ 76 โดยมีความแปรปรวนของประสิทธิผลระหว่างร้อยละ 46.6 (ด้านการวัดผล) ถึงร้อยละ 30.1 (ด้านวัฒนธรรม) ประการสุดท้าย ปัจจัยที่มีความวิกฤตมากที่สุดต่อประสิทธิภาพของระบบการจัดการความรู้ คือ กระบวนการวัดผล

วิระพร วงษ์พานิช (2555) ปัจจัยองค์กรในการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของสถานศึกษา เขต 10 จังหวัดเพชรบุรี การวิจัย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยองค์กรในการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของสถานศึกษา ประชากรได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน จำนวน 1,068 คนกลุ่มตัวอย่าง 289 คน เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยองค์กรในการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของสถานศึกษา เขต 10 จังหวัดเพชรบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ด้านภาวะผู้นำขององค์กรอยู่ในระดับสูงสุด รองลงมาคือ ด้านเทคโนโลยีและระบบงาน ส่วนการดำเนินการจัดการความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของสถานศึกษา เขต 10 จังหวัดเพชรบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ด้านการแสวงหาความรู้และการสร้างความรู้ในระดับสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการเผยแพร่ความรู้ปัจจัยองค์กรในการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของสถานศึกษา มี 5 ด้านคือ ด้านการวัดผลและประเมินผล ด้านค่านิยมและวัฒนธรรม ด้านการสื่อสารภายในองค์กร ด้านเทคโนโลยีระบบงาน และด้านภาวะผู้นำขององค์กร

กิตติ์ธัญญา บุญยกุลศิริวัฒน์ (2554) ศึกษาวิจัยเรื่อง เว็บไซต์การจัดการความรู้เพื่อการทำวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโท สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีกลุ่มตัวอย่างคือ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี รุ่นที่ 7 จำนวน 29 คน โดยใช้แบบประเมินคุณภาพของระบบสำหรับผู้เชี่ยวชาญ แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ใช้งานระบบ ทั้งนี้การพัฒนาเว็บไซต์การจัดการความรู้เป็นไปตามกระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน ประกอบด้วย การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า เว็บไซต์การจัดการความรู้เพื่อการทำวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโท สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มีประสิทธิภาพในระดับดี คือค่าเฉลี่ยรวม 4.44 และนักศึกษาที่ใช้บริการเว็บไซต์การจัดการความรู้เพื่อการทำวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโท สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มีความคิดเห็นต่อเว็บไซต์การจัดการความรู้ในระดับมาก คือค่าเฉลี่ยรวม 4.30



นันทะ บุตรน้อย (2554) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ศึกษาการจัดการความรู้ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับการจัดการความรู้ และศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับดังนี้ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านเทคโนโลยี และด้านการวัดผลการจัดการความรู้ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และปัจจัยที่เกี่ยวข้องมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการความรู้

สุพิชญ์ รักษ์ทอง (2553) การจัดการความรู้ของพนักงาน บริษัทสุบรรณฟาร์ม จำกัด การศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาการจัดการความรู้ของพนักงานของบริษัท ศรีสุบรรณฟาร์ม จำกัด จังหวัด สุราษฎร์ธานี ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเอื้อต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลปัจจัยเอื้อต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของพนักงานจากประชากรทั้งหมด 108 คน ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ ด้านภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีการจัดการความรู้ และการวัดและการประเมินผล ในภาพรวมอยู่ในระดับ มาก พนักงานมีการจัดการความรู้ด้านการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ และถ่ายโอนความรู้ และการใช้ประโยชน์โดยภาพรวมพนักงานปฏิบัติเป็นบางครั้ง ประสิทธิภาพการทำงานมีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ของพนักงาน ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเอื้อต่อความสำเร็จด้านเทคโนโลยีการจัดการความรู้ และด้านวัฒนธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ในทิศทางเดียวกันกับระดับปฏิบัติการจัดการความรู้

ณภัทร วรเจริญศรี (2553) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของบุคลากรในบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยด้านองค์กร ปัจจัยด้านการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ของบุคลากรในบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) พร้อมทั้งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านองค์กร ปัจจัยด้านการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ของบุคลากร และเพื่อศึกษาอิทธิพลทั้งทางตรง และทางอ้อม ของปัจจัยด้านองค์กร ปัจจัยด้านการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ของบุคลากรในบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านองค์กร ปัจจัยด้านการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ ทั้งสามปัจจัยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ปัจจัยด้านองค์กร ประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ การศึกษาอบรมและพัฒนา โครงสร้างองค์กร เทคโนโลยี การประเมินผล การให้รางวัล กระบวนการจัดการความรู้ วิสัยทัศน์ การสื่อสารความรู้ บุคลากรที่ใช้ความรู้ในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้



อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ปัจจัยด้านการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

นางสาวขวัญคุณ ทองสุข (2552) การจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร วัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับการจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร 2) เปรียบเทียบการจัดการความรู้ของครูตามความคิดเห็นครูผู้สอน จำแนกตามสภาพส่วนบุคคล และ 3) ศึกษาปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะการจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือครูผู้สอนจำนวน 336 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว สำหรับข้อมูลจากคำถามปลายเปิดใช้การวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า การจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการค้นหาความรู้ ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้อยู่ในระดับ มาก ส่วนด้านการเรียนรู้ ด้านการจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ ด้านการประมวลผลกรองความรู้ ด้านการเข้าถึงความรู้ และการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้อยู่ในระดับ ปานกลาง ส่วนปัญหา อุปสรรคที่พบคือครูส่วนใหญ่ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และไม่ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ ตลอดจนมีภาระงานมากทำให้มีข้อจำกัดด้านเวลา ข้อเสนอแนะในการจัดการความรู้คือ สถานศึกษาควรส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติ รวมทั้งมีการจัดอบรมเกี่ยวกับ การจัดการความรู้ การหาแหล่งเรียนรู้ และสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ

ฉลองรัฐ อินทรีย์ และคณะ (2552) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ คณะพยาบาลศาสตร์มหาวิทยาลัยราชธานี มีจุดมุ่งหมาย เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชธานี และวิทยาเขตอุดรธานี ทำการวิจัยแบบผสมผสานวิธี คือ การประยุกต์การวิจัยแบบมีส่วนร่วม การวิจัยและพัฒนา การวิจัยเชิงปริมาณ การวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและคณาจารย์ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชธานีที่วิทยาเขตอุดรธานี จำนวน 53 คน และที่วิทยาเขตอุดรธานี 47 คน โดยแบ่งเป็นกลุ่มจัดการความรู้ 7 กลุ่ม เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลมี 5 ชุด ได้แก่ 1) แบบสำรวจการจัดการความรู้ 2) แบบสอบถามความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการความรู้ 3) แบบวัดปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ 4) แบบประเมินความสำเร็จในการจัดการความรู้ และ 5) แบบวัดความพึงพอใจในการจัดการความรู้ ในการดำเนินการทดลองใช้รูปแบบการจัดการความรู้ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมาที่คณะพยาบาลศาสตร์ทั้งสองแห่งเป็นเวลา 8 เดือน

โดยมีคณะกรรมการจัดการความรู้ และกรรมกรที่ปรึกษา กลุ่มจัดการความรู้ 7 กลุ่ม ดำเนินการจัดการความรู้ตามกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วยการจำแนกความรู้ การสร้างความรู้ใหม่ การแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ การนำความรู้ไปใช้ในการเผยแพร่ความรู้ การสร้างเครือข่ายความรู้ และการประเมินผลความรู้ มีศูนย์จัดการความรู้ ผลการวิจัยพบว่าคณะพยาบาลศาสตร์ทั้ง 2 วิทยาเขต ได้องค์ความรู้จากการจัดการความรู้จำนวนทั้งหมด 285 เรื่อง ผู้บริหารและคณาจารย์ทุกกลุ่มมีความพึงพอใจต่อการจัดการความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ผลการประเมินความสำเร็จในการจัดการความรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก และปัจจัยสำคัญในความสำเร็จของการจัดการความรู้ในคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชธานี ที่สำคัญที่สุด คือ การสนับสนุนจากผู้บริหารทุกระดับ ลำดับต่อมา คือการจัดตั้งศูนย์จัดการความรู้ วัฒนธรรมการจัดการความรู้ของผู้บริหารและคณาจารย์ และยุทธศาสตร์ในการจัดการความรู้ของผู้บริหารและคณาจารย์ ยุทธศาสตร์ในการจัดการความรู้ซึ่งประกอบด้วยการใช้ บุคลากรที่ปฏิบัติงานบนฐานของความรู้ที่ผ่านการฝึกอย่างดี ความไว้วางใจ พลังร่วม และการมีส่วนร่วม ตลอดจนการใช้หลักในการทรงงานในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ได้แก่การศึกษาข้อมูล อย่างเป็นระบบ คำนึงถึงวัฒนธรรมองค์การ การมีส่วนร่วม ความซื่อสัตย์สุจริต จริงใจต่อกัน และรู้จักสามัคคี นอกจากนี้ผู้วิจัยทำการประเมินและปรับปรุงในระหว่างดำเนินการจัดการความรู้ และดำเนินการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง

กองพัฒนาคุณภาพ มหาวิทยาลัยมหิดล (2552) ได้การศึกษาวิจัยเรื่อง“การจัดการความรู้ของหน่วยงานในมหาวิทยาลัยมหิดล” กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยได้แก่บุคลากร มหาวิทยาลัยมหิดลในสายก.ได้แก่คณาจารย์ สายข.ได้แก่ เจ้าหน้าที่ จำนวน 40 หน่วยงาน จำนวน 80 คนเพื่อศึกษาประสบการณ์และความคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ศึกษาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเข้าถึงและกระบวนการจัดการความรู้ศึกษาถึงสถานภาพและการดำเนินการตามขั้นตอนการจัดการความรู้ระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 ระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการจัดการความรู้ที่อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.06 ระดับความเข้าใจเกี่ยวกับการเข้าถึงและกระบวนการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.17

ปีนเรศ กาศอุดม และคณะ (2551) การพัฒนารูปแบบการสร้างความรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์พยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยและพัฒนารูปแบบการสร้างความรู้จากการปฏิบัติ ของอาจารย์พยาบาลมีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอนคือ ขั้นที่ 1 การศึกษาและสร้างรูปแบบเริ่มต้น ในการสร้างความรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์พยาบาลและการตรวจสอบรูปแบบเริ่มต้นตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คนขั้นที่ 2 การทดลองใช้รูปแบบเริ่มต้น เพื่อศึกษาประสิทธิผลของรูปแบบ โดยทดลองใช้รูปแบบกับอาจารย์พยาบาล

จำนวน 51 คนเครื่องมือในการทดลองได้แก่รูปแบบที่สร้างขึ้นและเครื่องมือในการเก็บข้อมูลเพื่อศึกษาประสิทธิผลของรูปแบบประกอบด้วยแบบวัดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างความรู้จากการปฏิบัติมีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.81 และแบบวัดคุณลักษณะการเรียนรู้เป็นทีมมีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.96 และแบบสอบถามความเหมาะสมของรูปแบบขั้นที่ 3 การพัฒนาและนำเสนอรูปแบบที่พัฒนาได้การวิจัยใช้การสังเคราะห์เนื้อหาเพื่อการสร้างรูปแบบและใช้สถิติ Dependent t-test ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาประสิทธิผลของรูปแบบการวิจัยปรากฏว่ารูปแบบการสร้างความรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์พยาบาลประกอบด้วย 5 องค์ประกอบที่สำคัญคือวัฒนธรรมองค์กรการเรียนรู้เป็นทีมผู้นำเทคโนโลยีและการประเมินผลและมี 8 ขั้นตอนในการสร้างความรู้คือ 1) การเตรียมความพร้อมสำหรับการดำเนินกิจกรรมการสร้างความรู้ 2) การตั้งทีมสร้างความรู้ 3) การกำหนดประเด็นความรู้ที่ต้องการ 4) การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ 5) การสร้างความรู้และการตรวจสอบความถูกต้องของความรู้ 6) การสร้างหรือค้นหาต้นแบบความรู้ปฏิบัติ 7) การนำต้นแบบไปทดลองใช้ 8) การสรุปและประเมินผลในการศึกษาประสิทธิผลของรูปแบบพบว่าหลังการทดลองใช้รูปแบบอาจารย์พยาบาลมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างความรู้จากการปฏิบัติและมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างความรู้จากปฏิบัติและมีคุณลักษณะการเรียนรู้เป็นทีมสูงกว่าก่อนการทดลองใช้รูปแบบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นอกจากนี้รูปแบบยังมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดการวิจัยครั้งนี้มีข้อเสนอแนะที่สำคัญคือสถาบันพระบรมราชชนกควรกำหนดนโยบายให้มีการใช้การสร้างความรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนนักศึกษาพยาบาลในทุกวิทยาลัยรวมทั้งส่งเสริมให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญของการสร้างความรู้จากการปฏิบัติและผลักดันให้มีการปฏิบัติเป็นงานประจำ

น้ำทิพย์ เสมอเชื้อ (2551) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การเปรียบเทียบผลการดำเนินการจัดการความรู้ระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ และมหาวิทยาลัยพายัพ วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบดำเนินการจัดการความรู้ระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ และมหาวิทยาลัยพายัพ ศึกษาองค์ประกอบที่มีผลต่อการดำเนินการจัดการความรู้ ซึ่งผลการศึกษารูปได้ว่าปัจจัยทางด้านองค์ประกอบจำนวนทั้งหมด 9 ปัจจัย พบว่า ปัจจัยด้านการสร้างความรู้ร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยและชุมชน ปัจจัยด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และปัจจัยด้านความรู้ และทักษะในด้านเทคโนโลยี มีผลต่อผลการดำเนินการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ และปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์การจัดการความรู้และทักษะในด้านเทคโนโลยี มีผลต่อการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยพายัพ

กรณีคณบดี วิทยาลัยการอุดม (2551) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การออกแบบสารสนเทศเพื่อจัดการความรู้เรื่องเรือนกแลมีวัตถุประสงค์ในการรวบรวมและจัดการองค์ความรู้เรื่องเรือนกแลให้เป็นหมวดหมู่โดยดำเนินงานแบ่งเป็น 2 ช่วงช่วงแรกเป็นการเก็บความรู้จากผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องจำนวน 3 ท่าน โดยการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการข้อมูลเหล่านี้นำมาจัดหมวดหมู่พร้อมกับข้อมูลที่จัดเก็บรวบรวมจากแหล่งข้อมูลคือเอกสารจากฐานข้อมูลของหอสมุดมหาวิทยาลัยเชียงใหม่และเว็บไซต์จากฐานข้อมูลในระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตวัตถุประสงค์คือเพื่อออกแบบใช้ในการออกแบบสารสนเทศประเภทเว็บไซต์แสดงองค์ความรู้เรื่องเรือนกแลสำหรับสาธารณะชนและผู้เชี่ยวชาญหลังจากนั้นจึงทำการประเมินคุณภาพสารสนเทศที่ได้โดยขอความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องจำนวน 5 ท่านเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยช่วงที่ 2 นี้ใช้การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการร่วมกับแบบประเมินคุณภาพสารสนเทศเพื่อจัดการความรู้เรื่องเรือนกแล ผลการการวิจัยพบว่าสารสนเทศเพื่อจัดการความรู้เรื่องเรือนกแลที่ได้รับการออกแบบในการวิจัยครั้งนี้มีคุณภาพอยู่ในเกณฑ์ดี (ค่าเฉลี่ยรวมทั้งหมดจากผลการประเมินเท่ากับ 4.03 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 0.28) สรุปได้ว่าการจัดเก็บองค์ความรู้และจัดหมวดหมู่องค์ความรู้ที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญเรื่องเรือนกแลเพื่อนำไปออกแบบสารสนเทศในครั้งนี้มีคุณภาพอยู่ในระดับดีเป็นกระบวนการที่สามารถนำไปเพื่อจัดการความรู้เรื่องเรือนกแลได้จริงและสารสนเทศที่ได้สามารถใช้เป็นแหล่งเผยแพร่ข้อมูลเพื่อการศึกษาเรียนรู้ภูมิปัญญาเรื่องเรือนกแลได้

พิชชานันท์ สุริยรัตน์ (2551) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง บรรยากาศการเรียนรู้ขององค์กรกับการจัดการความรู้ตามการรับรู้ของพยาบาลในโรงพยาบาลที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาการจัดการความรู้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบรรยากาศการเรียนรู้ขององค์กรตามการรับรู้ของพยาบาลในโรงพยาบาลที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาการจัดการความรู้ภาคเหนือตอนล่างจัดการความรู้ตามการรับรู้ของพยาบาลในโรงพยาบาลที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาการจัดการความรู้ภาคเหนือตอนล่างและศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการเรียนรู้ขององค์กรและการจัดการความรู้ตามการรับรู้ของพยาบาลในโรงพยาบาลที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาการจัดการความรู้ภาคเหนือตอนล่างเป็นพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาการจัดการความรู้ในโรงพยาบาลภาคเหนือตอนล่างทั้งหมด 17 แห่งจำนวน 432 จากการวิจัย พบว่า บรรยากาศการเรียนรู้ขององค์กรตามการรับรู้ของพยาบาลในโรงพยาบาลที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาการจัดการความรู้อยู่ในระดับดี การจัดการความรู้ตามการรับรู้ของพยาบาลในโรงพยาบาลที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาการจัดการความรู้อยู่ในระดับดี บรรยากาศการเรียนรู้ขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับน้อยกับการจัดการความรู้ตามการรับรู้ของพยาบาลในโรงพยาบาลที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาการจัดการความรู้ภาคเหนือตอนล่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

สุรินทร์ วงศ์คำแดง (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการจัดการความรู้ของหมอพื้นบ้าน ชาวเขาเผ่าปกากะญอตำบลบ้านจันทร์อำเภอแม่แจ่มจังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา การจัดการความรู้ของหมอพื้นบ้านชาวเขาเผ่าปกากะญอตำบลบ้านจันทร์อำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่ประชากรที่ศึกษาคือหมอพื้นบ้านชาวเขาเผ่าปกากะญอตำบลบ้านจันทร์อำเภอ แม่แจ่มจังหวัดเชียงใหม่

จากผลการศึกษาพบว่าความเป็นมาของการเป็นหมอพื้นบ้านแต่ละคนมีพื้นฐานมาจากการเห็นประสบการณ์ของบรรพบุรุษการเข้าร่วมพิธีกรรมและประเพณีต่างๆในเรื่องของการจัดการ ความรู้ของหมอพื้นบ้านแต่ละคนพบว่าแสวงหาความรู้หมอพื้นบ้านแต่ละคนมีการสืบทอด ความรู้มาจากบรรพบุรุษทางสายเลือดนอกจากนี้ความรู้บางส่วนยังได้แสวงหาจากผู้เฒ่าผู้แก่และผู้รู้ ในชุมชนที่ตนอาศัยอยู่การสอบถามแลกเปลี่ยนความรู้กันในกลุ่มหมอและใช้วิธีการเรียนรู้ด้วย ตนเองแบบครูปักหลักจำการนำความรู้ไปใช้ของหมอพื้นบ้านแต่ละคนนั้นหมอพื้นบ้านจะใช้ความรู้ ที่ตนเองมีนั้นช่วยเหลือและรักษากันในชุมชนแฝงในรูปแบบของวิถีชีวิตวัฒนธรรมประเพณี

วันดาวิสา รัตนสุรงค์ (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ ในส่วนราชการของกองการเจ้าหน้าที่สำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาสภาพปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ในส่วนราชการ ของกองการเจ้าหน้าที่สำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ประชากรที่ใช้ในการศึกษาได้แก่ ผู้บริหารและปฏิบัติงานกองการเจ้าหน้าที่สำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยเชียงใหม่จำนวน 48 คนและคณะกรรมการดำเนินการด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่จำนวน 2 คนภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2550 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วยแบบสอบถามแบบเลือกตอบและแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างนำข้อมูลที่ได้มา วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ความถี่และร้อยละ ผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่าการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ในส่วนราชการของกองการเจ้าหน้าที่สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีการปฏิบัติเกือบทุกรายการยกเว้นด้านการสำรวจความรู้ภายในองค์กรที่มีการ ปฏิบัติได้น้อยมากโดยเฉพาะรายการของการประมวลความรู้และกลั่นกรองความรู้ส่วนด้านการ วางแผนความรู้เพื่อการรวบรวมและจัดเก็บรายการที่พบว่ามี การปฏิบัติมากที่สุดคือการจัดการ ความรู้ในหน่วยงานให้เป็นระบบทำให้เข้าถึงความรู้ได้ง่ายและการจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานหรือ อื่นๆที่แสดงถึงการนำความรู้ในตัวบุคคลออกมาเป็นความรู้ของหน่วยงานด้านการพัฒนาความรู้ รายการที่มีการปฏิบัติมากที่สุดคือการจัดการเรียนรู้ภายในหน่วยงานและด้านการถ่ายทอดความรู้ หรือการแบ่งปันความรู้รายการที่มีการปฏิบัติมากที่สุดคือการจัดระบบการทำงานในรูปแบบ



ของการทำงานเป็นทีมปัญหาอุปสรรคที่พบคือบุคลากรยึดติดวัฒนธรรมองค์กร ไม่คิดจะปรับเปลี่ยน ไม่กล้าออกนอกกรอบในอดีตที่ประสบความสำเร็จกลัวการผิดพลาดข้อเสนอแนะหน่วยงานควรมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรใหม่เพื่อให้ทันกับยุคสมัยให้เป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้

ไกรวุฒิ ใจคำป็น (2549) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์และความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กร:กรณีศึกษาโรงพยาบาลบ้านตาก มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ความสำเร็จของการจัดการความรู้ การศึกษากลยุทธ์ในการจัดการความรู้ ศึกษาปัญหา และอุปสรรคในการจัดการความรู้ของโรงพยาบาลบ้านตาก ผลการการวิจัยพบว่า ความสำเร็จของการจัดการความรู้อยู่ในระดับดีมาก กลยุทธ์ในการจัดการความรู้ของ โรงพยาบาลบ้านตากประกอบด้วย (1) การสร้างทีม (2) การสร้างเครือข่ายในหน่วยงานภายในองค์กร (3) การสร้างเครือข่ายระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร (4) การสร้างเครือข่ายนอกองค์กร ส่วนปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้พบว่า (1) ในเวลาทำงานของบุคลากรไม่ตรงกัน เป็นอุปสรรคต่อการเข้าร่วมกิจกรรม (2) บุคลากรขาดความรู้เรื่องการจัดการความรู้ (3) บุคลากรในระดับปฏิบัติบางคนไม่มีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรม (4) บุคลากรบางคนยังไม่สนใจที่จะใช้งานระบบออนไลน์ (5) บุคลากรบางคนยังมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อกิจกรรมการจัดการความรู้

คำนึ่ง ผุดผ่อง (2547) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ เพื่อศึกษาระดับ และความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก และเพื่อศึกษาตัวแปรด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่สามารถร่วมกันทำนายองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน โดยรวม ผลการวิจัยพบว่า 1. ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก 2. ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก 3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยรวม และรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญที่สถิติ .01 4.จากสมการพยากรณ์ที่ดีที่สุดพบว่า ตัวแปรพยากรณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการดำเนินงาน (X<sub>1</sub>) ด้านการสร้างบารมี (X<sub>2</sub>) ด้านการกระตุ้นเยาวชนปัญญา (X<sub>3</sub>) สามารถ



พยากรณ์องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม (Y) ได้ร้อยละ 62.10 และสามารถร่วมกันทำนายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้สมการพยากรณ์ดังนี้  $Y = 1.56 + .35 (X_1) + .16 (X_2) + .12 (X_3)$

ชำนานู เหล่ารักผล (2533) ศึกษาเรื่อง การพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงพรรณนา ด้วยวิธีวิจัยแบบผสมผสาน เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณโดยการศึกษารายงานปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยจำนวน 15 สถาบัน เก็บข้อมูลโดยใช้การจับสนทนากลุ่ม การสัมภาษณ์ และการให้ตอบแบบสอบถาม เพื่อจัดทำยุทธศาสตร์ ส่วนการตรวจสอบคุณภาพของยุทธศาสตร์โดยให้ผู้เชี่ยวชาญ และผู้บริหารโรงเรียนประเมินความเป็นไปได้และความเหมาะสมของการนำยุทธศาสตร์ไปใช้ เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ แบบสอบถามจากผู้บริหาร ผู้ร่วมบริหาร ครูและบุคลากรอื่นๆ ตามองค์ประกอบการจัดการความรู้และปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ ที่สร้างจากแนวคิด ทฤษฎี และการนิยามเชิงปฏิบัติการของการจัดการความรู้ แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้สถิติบรรยาย ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติอ้างอิง ได้แก่ การทดสอบค่าเฉลี่ยโดยใช้ t-test และ ANOVA ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ ในภาพรวมสภาพปัจจุบันของการจัดการความรู้อยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่มีการปฏิบัติมากที่สุดคือด้านการแสวงหาความรู้ ด้านที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับด้านอื่นๆ คือด้านการถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์ ส่วนปัญหาที่สำคัญที่สุดคือ บุคลากรส่วนใหญ่ขาดความรู้ ความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ สภาพของปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ที่มีการดำเนินงานอยู่ในระดับมากที่สุด คือด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและด้านภาวะผู้นำ ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุดที่ควรปรับปรุง คือด้านการวัดและประเมินผล ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้

## บทที่ 3

### ระเบียบวิธีวิจัย

ในการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ ของผู้อำนวยการวิมหิตลอคอุยเดช กรมอุทการเรือ” ครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ที่ศึกษาความคิดเห็นจากตัวแทนข้าราชการ พนักงานราชการของ ผู้อำนวยการวิมหิตลอคอุยเดช กรมอุทการเรือ มีระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาวิจัยกำหนดประชากร ได้แก่ บุคลากร ประกอบด้วย ข้าราชการ พนักงานราชการผู้อำนวยการวิมหิตลอคอุยเดช กรมอุทการเรือ จำนวน 780 คน

##### 1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ผู้ศึกษาวิจัยได้ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Quota sampling) ตามตำแหน่งงานตามตารางข้างล่าง เสร็จแล้วทำการสุ่มอย่างง่ายด้วยวิธีจับฉลาก ให้ได้ชื่อผู้ตอบแบบสอบถาม ตามจำนวนที่คำนวณได้ จำนวน 265 คน ขนาดกลุ่มตัวอย่างได้จากการคำนวณ โดยใช้สูตร ยามาเน่ (Yamane) กำหนดความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างไม่เกิน .05

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

เมื่อ n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N แทน ขนาดของประชากร

e แทน ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มที่ยอมรับได้

(Sampling Error) ในที่นี้กำหนดให้ไม่เกิน .05



ข้อความ	ความหมาย	คะแนน
มากที่สุด	มีความคิดเห็น	5
มาก	มีความคิดเห็น	4
ปานกลาง	มีความคิดเห็น	3
น้อย	มีความคิดเห็น	2
น้อยที่สุด	มีความคิดเห็น	1

ส่วนเกณฑ์ในการวิเคราะห์คะแนน ผู้ศึกษาวิจัยได้ให้คะแนนตามค่าเฉลี่ยเพื่อกำหนดในการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

มากที่สุด	มีค่าเท่ากับ	4.51 -5.00
มาก	มีค่าเท่ากับ	3.51 -4.50
ปานกลาง	มีค่าเท่ากับ	2.51 -3.50
น้อย	มีค่าเท่ากับ	1.51 -2.50
น้อยที่สุด	มีค่าเท่ากับ	1.00-1.50

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินการจัดการความรู้ของอุรธานีวิทยาลักษณวิเทศ ครอบคลุมเรื่อง ได้แก่ 1) การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม 2) ภาวะผู้นำ 3) วัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้ 4) เทคโนโลยีสารสนเทศ 5) กระบวนการและเครื่องมือการจัดการความรู้ 6) การฝึกอบรมและการเรียนรู้ 7) การสื่อสาร 8) การยกย่องชมเชย และการให้รางวัล 9) การวัดผลการจัดการความรู้แบบสอบถามส่วนนี้เป็นคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของ Likert โดยกำหนดให้ผู้ตอบเลือกตอบได้คำตอบเดียว การกำหนดคะแนนแต่ละช่วงคำตอบโดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังต่อไปนี้

ข้อความ	ความหมาย	คะแนน
มากที่สุด	มีความคิดเห็น	5
มาก	มีความคิดเห็น	4
ปานกลาง	มีความคิดเห็น	3
น้อย	มีความคิดเห็น	2
น้อยที่สุด	มีความคิดเห็น	1

ส่วนเกณฑ์ในการวิเคราะห์คะแนน ผู้ศึกษาวิจัยได้ให้คะแนนตามค่าเฉลี่ยเพื่อ กำหนดในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

มากที่สุด	มีค่าเท่ากับ	4.51 -5.00
มาก	มีค่าเท่ากับ	3.51 -4.50
ปานกลาง	มีค่าเท่ากับ	2.51 -3.50
น้อย	มีค่าเท่ากับ	1.51 -2.50
น้อยที่สุด	มีค่าเท่ากับ	1.00 - 1.50

### คุณภาพเครื่องมือ

สร้างแบบสอบถาม ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำไปทดสอบ (Try-out) ตามขั้นตอนดังนี้

1. ทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) โดยนำแบบสอบถามไปขอคำปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญด้านสถิติเพื่อพิจารณาถึงความครอบคลุมของเนื้อหาและภาษาที่ใช้ในการสร้างมือทดลองจนประเด็นครบถ้วนของคำถามและได้นำข้อคำถามในแบบสอบถามไปขอคำปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน คือ ดร.วัฒนา ล่วงลือ, รศ.ดร.สุเทพ เขาวลิต และ ดร.ลักษณาศิริวรรณ
2. ทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ด้านการดำเนินการจัดการความรู้ และปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ โดยนำแบบสอบถามไปทดสอบก่อนนำไปใช้จริง กับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วจึงนำไปทดสอบ หากความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha) ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นการจัดการความรู้โดยรวมเท่ากับ 0.930 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านได้ค่าความเชื่อมั่น ดังนี้ 1) การบ่งชี้ความรู้ที่องค์กรต้องมี ได้ค่าความเชื่อมั่นโดยรวมเท่ากับ 0.924 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ ได้ค่าความเชื่อมั่นโดยรวมเท่ากับ 0.927 3) การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ ได้ค่าความเชื่อมั่นโดยรวมเท่ากับ 0.925 4) การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้ ได้ค่าความเชื่อมั่นโดยรวมเท่ากับ 0.878 5) การเข้าถึงความรู้ ได้ค่าความเชื่อมั่นโดยรวมเท่ากับ 0.782 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ได้ค่าความเชื่อมั่นโดยรวมเท่ากับ 0.732 7) การเรียนรู้ ได้ค่าความเชื่อมั่นโดยรวมเท่ากับ 0.874 และปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ โดยรวม เท่ากับ 0.827 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านได้ค่าความเชื่อมั่นดังนี้ 1) การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ได้ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.905 2) ภาวะผู้นำ ได้ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.862 3) วัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้ ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.904 4) เทคโนโลยีสารสนเทศได้ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.864 5) กระบวนการและเครื่องมือการจัดการความรู้

ได้ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.914 6) การฝึกอบรมและการเรียนรู้ ได้ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.894  
7) การสื่อสาร ได้ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.796 8) การยกย่องชมเชย และการให้รางวัล ได้ค่าความ  
เชื่อมั่น เท่ากับ 0.782 9) การวัดผลการจัดการความรู้ ได้ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.917

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาวิจัยนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยดำเนินการเก็บข้อมูล  
ในขั้นตอน ดังนี้

1. ออกหนังสือแนะนำโครงการวิจัยไปยังผู้อำนวยการวิทยาลัยการศึกษานานาชาติเพื่อขออนุญาตในการเก็บข้อมูล
2. แนะนำตัว แจ้งวัตถุประสงค์และวิธีดำเนินการวิจัย เพื่อขอความร่วมมือจากผู้บริหารและบุคลากรใน วิทยาลัยการศึกษานานาชาติเพื่อขออนุญาตในการเก็บข้อมูล
3. ทำความเข้าใจกับกลุ่มตัวอย่างคือข้าราชการสังกัดวิทยาลัยการศึกษานานาชาติเพื่อขออนุญาตในการเก็บข้อมูล
4. แจกแบบสอบถามข้าราชการวิทยาลัยการศึกษานานาชาติเพื่อขออนุญาตในการเก็บข้อมูล

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลนั้นผู้วิจัยหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม  
โดยการใช้การประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ เสนอข้อมูล ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามวิเคราะห์จากข้อคำถามส่วนที่ 1 โดยใช้การ  
คำนวณหาค่าแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage) พร้อมทั้งนำเสนอเป็น  
ตารางประกอบความเรียงท้ายตาราง

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการจัดการความรู้ ของวิทยาลัยการศึกษานานาชาติเพื่อ  
ขออนุญาตในการเก็บข้อมูล วิเคราะห์จากข้อคำถามส่วนที่ 2 โดยใช้การคำนวณหาค่าเฉลี่ย (Mean) และ  
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ตอนที่ 3 ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ ของวิทยาลัยการศึกษานานาชาติเพื่อ  
ขออนุญาตในการเก็บข้อมูล วิเคราะห์จากข้อคำถามส่วนที่ 3 โดยใช้การคำนวณหาค่าเฉลี่ย (Mean) และ  
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)



**ตอนที่ 4** วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้  
กับการดำเนินการจัดการความรู้ของอุทยานวิมิตลอคอุลลยเดชกรมอุทหารเรือ วิเคราะห์ โดยใช้สถิติ  
ทดสอบ t-test Independent

r	=	0.10	-	0.30	มีความสัมพันธ์กันน้อยมาก
r	=	± 0.30	-	±0.70	มีความสัมพันธ์กันปานกลาง
r	=	± 0.70	-	±0.99	มีความสัมพันธ์กันมาก



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การดำเนินการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ ของผู้อำนวยการวิทยาลัยครู อุดมเดช กรมอู่ทหารเรือ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 5 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินการจัดการความรู้ของผู้อำนวยการวิทยาลัยครู อุดมเดช กรมอู่ทหารเรือ

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ของผู้อำนวยการวิทยาลัยครู อุดมเดช กรมอู่ทหารเรือ

ตอนที่ 4 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้กับการดำเนินการจัดการความรู้ของผู้อำนวยการวิทยาลัยครู อุดมเดช กรมอู่ทหารเรือ

#### ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลส่วนบุคคล

ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน รายได้ต่อเดือน และประสบการณ์ โดยการหาค่าความถี่ และหาค่าร้อยละ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล แสดงดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนความถี่และร้อยละข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล	ความถี่(f) (n=265)	ร้อยละ
<b>1.เพศ</b>		
ชาย	189	71.30
หญิง	76	28.70
รวม	265	100

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล	ความถี่(f) (n=265)	ร้อยละ
<b>2.อายุ</b>		
ระหว่าง 20-30 ปี	8	3.00
ระหว่าง 31-40 ปี	57	21.50
ระหว่าง 41-50 ปี	140	52.80
สูงกว่า 50 ปี	60	22.60
รวม	265	100
<b>3.ระดับการศึกษา</b>		
ชั้นมัธยมศึกษาหรือเทียบเท่า	15	5.70
ระดับอนุปริญญา	56	21.10
ระดับปริญญาตรี	171	64.50
สูงกว่าระดับปริญญาตรี	23	8.70
รวม	265	100
<b>3.ตำแหน่งงาน</b>		
ระดับผู้บริหาร	9	3.40
หัวหน้างานระดับนายหนา	49	18.50
บุคลากรปฏิบัติการระดับนายเรือ	60	22.60
บุคลากรปฏิบัติการระดับประทวน หรือพนักงาน ราชการ	147	55.50
รวม	265	100
<b>4.ระดับรายได้</b>		
ต่ำกว่า 15,000 บาท/เดือน	7	2.60
ระหว่าง 15,000- 20,000 บาท/เดือน	59	22.30
ระหว่าง 20,001- 30,000 บาท/เดือน	144	54.30
ระหว่าง 30,001- 40,000 บาท/เดือน	55	20.80
รวม	265	100

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล	ความถี่(f) (n=265)	ร้อยละ
<b>5.ประสบการณ์</b>		
ต่ำกว่า 3 ปี	2	0.8
ระหว่าง 3-5 ปี	4	1.50
ระหว่าง 6-10 ปี	23	8.70
สูงกว่า 10 ปี	236	89.10
รวม	265	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลผู้วิจัยสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้ เมื่อจำแนกตามเพศ พบว่าข้าราชการอุไรชนาวิมิตลอคอุยเดช กรมอุทธารเรือส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 189 คน คิดเป็น ร้อยละ 71.30 เมื่อจำแนกตามอายุ พบว่า ข้าราชการอุไรชนาวิมิตลอคอุยเดช กรมอุทธารเรือ ส่วนใหญ่ มีอายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 140 คิดเป็นร้อยละ 52.80 รองลงมา มีอายุสูงกว่า 50 ปี จำนวน 60 คิดเป็นร้อยละ 22.60 มีอายุ ระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 57 คิดเป็นร้อยละ 21.50 และมีอายุระหว่าง 20-30 ปี จำนวน 8 คิดเป็นร้อยละ 3.00 เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ข้าราชการอุไรชนาวิมิตลอคอุยเดช กรมอุทธารเรือ ส่วนใหญ่เป็นมีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 171 คน คิดเป็นร้อยละ 64.50 รองลงมีการศึกษาระดับอนุปริญญา จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 21.10 มีการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรีจำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 8.70 และมีการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาหรือเทียบเท่า จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 5.70 เมื่อจำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่า ข้าราชการอุไรชนาวิมิตลอคอุยเดช กรมอุทธารเรือ ส่วนใหญ่เป็นมีตำแหน่งงานสายปฏิบัติการระดับประทวน หรือพนักงานราชการจำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 55.50 รองลงมีตำแหน่งงานเป็นบุคลากรปฏิบัติการระดับนายเรือจำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 22.60 มีตำแหน่งงานเป็นหัวหน้างานระดับนายนาวาจำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 18.50 และมีตำแหน่งงานเป็น ผู้บริหารจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 3.40 เมื่อจำแนกตามระดับรายได้ พบว่า ข้าราชการอุไรชนาวิมิตลอคอุยเดช กรมอุทธารเรือ ส่วนใหญ่เป็นมีรายได้ ระหว่าง 20,001- 30,000 บาท/เดือนจำนวน 144 คน คิดเป็นร้อยละ 54.30 รองลงมา มีรายได้ ระหว่าง 15,000- 20,000 บาท/เดือนจำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 22.30 มีรายได้ระหว่าง 30,001- 40,000 บาท/เดือนจำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 20.80 และมีรายได้ ต่ำกว่า 15,000 บาท/เดือนจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 2.60 เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ พบว่า

ข้าราชการอุษานาวิมิตลอคลยเคช กรมอู่ทหเรื่อ ส่วนใหญ่มีประสบกการณ้ในกรท้งานสูงกว่ 10ปี จ้งนนวน 236 คน คิเคเป็นร้อยละ 89.10 รองลงมามีประสบกการณ้กรท้งานระหว่ง 6-10 ปีจ้งนนวน 23 คน คิเคเป็นร้อยละ8.70 มีประสบกการณ้ท้งานระหว่ง 3-5 ปีจ้งนนวน 4 คน คิเคเป็นร้อยละ1.50 และ มีประสบกการณ้ท้งาน ต้งกว่ 3 ปีจ้งนนวน 2 คน คิเคเป็นร้อยละ0.8

## ตอนท้ 2 ผลการศีกษาข้อมูลเก็ยวกับกรดำเนินกรจ้ดการควมรู้ ของอู่รชานาวิมิตลอคลยเคชกรมอู่ทหเรื่อ

การศีกษาครั้งน้ ผู้วิจัยได้ศีกษา กรดำเนินกรจ้ดการควมรู้ของอู่รชานาวิมิตลอคลยเคช กรมอู่ทหเรื่อจ้งนนวนเป็น 7 ด้านประกอบด้วยด้านการบ่งชี้ควมรู้ท้องค้การต้งมี ด้านกรสร้งและแสวงหาควมรู้ ด้านกรจ้ดเก็ยควมรู้ให้เป็นระบบ ด้านกรประมวผลและกลั่นกรองควมรู้ ด้านกรเข้าถึงควมรู้ด้านการแบ่งปันแลกเปล็ยควมรู้ และด้านการเรียนรู้ วิเคราะห์โดยกรหาค่า เฉลี่ย และค่าเบ็ยงเบนมาตรฐานผลวิเคราะห์ข้อมูล ด้งน้

ตารางท้ 4.2 ค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  และส่วนเบ็ยงเบนมาตรฐาน S.D. กรดำเนินกรจ้ดการควมรู้ของอู่รชานาวิมิตลอคลยเคช กรมอู่ทหเรื่อ โดยภาพรวม

การดำเนินกรจ้ดการควมรู้ ของอู่รชานาวิมิตลอคลยเคช กรมอู่ทหเรื่อ	การดำเนินกรจ้ดการควมรู้		ระดับ	
	$\bar{X}$	S.D.	ควมคิดเห็น	อันดับ
ด้านการบ่งชี้ควมรู้ท้องค้การต้งมี	3.85	0.61	มาก	7
ด้านการสร้งและแสวงหาควมรู้	4.06	0.70	มาก	6
ด้านการจ้ดเก็ยควมรู้ให้เป็นระบบ	4.14	0.65	มาก	5
ด้านการประมวผลและกลั่นกรองควมรู้	4.16	0.70	มาก	4
ด้านการเข้าถึงควมรู้	4.22	0.69	มาก	3
ด้านการแบ่งปันแลกเปล็ยควมรู้	4.25	0.57	มาก	2
ด้านการเรียนรู้ของบุคลากร	4.46	0.56	มาก	1
รวม	<b>4.16</b>	<b>0.64</b>	<b>มาก</b>	

ตารางที่ 4.2พบว่า การดำเนินการจัดการความรู้ของข้าราชการ พนักงานราชการ อู่ราชนาวีมหิตลอดุขยเดช กรมอู่ทหารเรือ โดยภาพรวม อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ของบุคลากรอู่ราชนาวีมหิตลอดุขยเดชอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.46 รองลงมาเป็นด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ที่อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 ด้านการเข้าถึงความรู้ที่อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 ด้านการประมวลผลและกลั่นกรองความรู้ที่อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 ด้านการจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ที่อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 และด้านการบ่งชี้ความรู้ที่องค์กรต้องมีอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานS.D.การดำเนินการจัดการความรู้ของ อู่ราชนาวีมหิตลอดุขยเดช กรมอู่ทหารเรือ ด้านการบ่งชี้ความรู้ที่องค์กรต้องมี

การบ่งชี้ความรู้ที่องค์กรต้องมี	ระดับ			
	$\bar{X}$	S.D.	ความคิดเห็น	อันดับ
1.หน่วยงานได้พิจารณาถึงองค์ความรู้ที่ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของหน่วยงานเป็นหลัก	3.95	0.49	มาก	3
2.หน่วยงานได้นำองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน/หน่วยงานมาดำเนินงานจัดการความรู้ซึ่งได้แก่ความรู้เกี่ยวกับการซ่อม และสร้างเรือ การบริหารงานอู่เรือ การบริหารพัสดุ และการบริหารการศึกษา	4.01	0.47	มาก	1
3.ในการเตรียมการจัดการความรู้ได้นำความรู้ที่บ่งชี้ไว้ตามข้อ2. มาจัดเรียงลำดับ เพื่อดำเนินงานจัดการความรู้ตามลำดับความสำคัญ	3.99	0.76	มาก	2
4.หน่วยงานได้ดำเนินการระบุบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและทักษะ ในการปฏิบัติงาน โดยจัดทำเป็นทำเนียบผู้เชี่ยวชาญในองค์ความรู้แต่ละด้านไว้ อย่างชัดเจน	3.69	0.62	มาก	4



ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

การบ่งชี้ความรู้ที่องค์กรต้องมี	ระดับ			
	$\bar{X}$	S.D.	ความคิดเห็น	อันดับ
5.หน่วยงานได้ดำเนินการ จัดประเภท หมวดหมู่ องค์ความรู้ไว้ชัดเจน เพื่อวางขอบเขตการจัดการความรู้	3.63	0.72	มาก	5
<b>รวม</b>	<b>3.85</b>	<b>0.61</b>	<b>มาก</b>	

ตารางที่ 4.3พบว่า การดำเนินการจัดการความรู้ของข้าราชการ พนักงานราชการ ธุรการ อำนวยการ ระดับสูง มีความสอดคล้องตรงกัน ครอบคลุมเรื่องด้านการบ่งชี้ความรู้ที่องค์กรต้องมีโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ข้อคำถามที่ว่าหน่วยงานได้นำองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน/หน่วยงานมาดำเนินงานจัดการความรู้ซึ่งได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับการซ่อม และสร้างเรือ การบริหารงานอยู่เรือ การบริหารพัสดุ และการบริหารการศึกษาอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 รองลงมาข้อคำถามที่ว่าหน่วยงานได้พิจารณาถึงองค์ความรู้ที่ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของหน่วยงานเป็นหลักอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 ข้อคำถามที่ว่าในการเตรียมการจัดการความรู้ ได้นำความรู้ที่บ่งชี้ไว้ตามข้อ 2. มาจัดเรียงลำดับ เพื่อดำเนินงานจัดการความรู้ตามลำดับความสำคัญอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 ข้อคำถามที่ว่าหน่วยงานได้ดำเนินการระบุบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน โดยจัดทำเป็นทำเนียบผู้เชี่ยวชาญในองค์ความรู้แต่ละด้านไว้ อย่างชัดเจนอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 และข้อคำถามที่ว่าหน่วยงานได้ดำเนินการ จัดประเภท หมวดหมู่ องค์ความรู้ไว้ชัดเจน เพื่อวางขอบเขตการจัดการความรู้อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. การดำเนินการจัดการความรู้  
ของข้าราชการวิมหิตลอคอุยเดช กรมอุทการเรือ ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้

การสร้างและแสวงหาความรู้	ระดับ			
	$\bar{X}$	S.D.	ความคิดเห็น	อันดับ
1.หน่วยงาน ได้เชิญผู้เชี่ยวชาญในลักษณะ งานที่เหมือนกันมาบรรยาย เกี่ยวกับองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่จำเป็นต่อหน่วยงาน สม่่าเสมอ	3.84	0.69	มาก	5
2.หน่วยงานจัดให้มีการดำเนินการสร้างความรู้จากชุมชน นักปฏิบัติ (CoP) โดยดำเนินการเป็นเนื้อเดียวกัน กับการปฏิบัติงานปกติ	4.01	0.76	มาก	4
3.หน่วยงานประสานความร่วมมือในการแสวงหา ความรู้จากหน่วยงานอื่นที่มีองค์ความรู้ลักษณะเดียวกัน อย่างสม่ำเสมอ	4.08	0.74	มาก	3
4.บุคลากร มีการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งความรู้ต่างๆ สม่ำเสมอ	4.23	0.59	มาก	1
5.บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานจัดการความรู้ ได้ทำการ ศึกษาและสังเคราะห์องค์ความรู้ที่ได้ใหม่ กับองค์ความรู้ที่มีอยู่เดิม พร้อมจัดทำองค์ความรู้ใหม่ ให้เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน	4.08	0.74	มาก	3
6.เมื่อปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงในแต่ละงาน ได้มีการสร้าง องค์ความรู้ใหม่จากการทบทวนหลังปฏิบัติการหรือ การถอดบทเรียน (AAR) สม่่าเสมอ	4.14	0.68	มาก	2
<b>รวม</b>	<b>4.06</b>	<b>0.70</b>	<b>มาก</b>	

ตารางที่ 4.4พบว่า การดำเนินการจัดการความรู้ของข้าราชการ พนักงานราชการข้าราชการวิ  
มหิตลอคอุยเดช กรมอุทการเรือ ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก  
มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06และเมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ข้อคำถาม  
ที่ว่าบุคลากร มีการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งความรู้ต่างๆสม่ำเสมออยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ  
4.23รองลงมาข้อคำถามที่ว่าเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงในแต่ละงาน ได้มีการสร้างองค์ความรู้ใหม่

จากการทบทวนหลังปฏิบัติการหรือการถอดบทเรียน (AAR) สม่่าเสมออยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 ข้อคำถามที่ว่าหน่วยงาน ได้เชิญผู้เชี่ยวชาญในลักษณะงานที่เหมือนกันมาบรรยายเกี่ยวกับองค์ความรู้ใหม่ๆที่จำเป็นต่อหน่วยงาน สม่่าเสมออยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 ข้อคำถามที่ว่าหน่วยงานจัดให้มีการดำเนินการสร้างความรู้จากชุมชนนักปฏิบัติ(CoP) โดยดำเนินการเป็นเนื้อเดียวกันกับการปฏิบัติงานปกติอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 3.หน่วยงานประสานความร่วมมือในการแสวงหาความรู้ จากหน่วยงานอื่นที่มีองค์ความรู้ลักษณะเดียวกันอย่างสม่่าเสมออยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 ข้อคำถามที่ว่าบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานจัดการความรู้ ได้ทำการศึกษา และสังเคราะห์องค์ความรู้ที่ได้ใหม่ กับ องค์ความรู้ที่มีอยู่เดิม พร้อมจัดทำองค์ความรู้ใหม่ให้เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานS.D. การดำเนินการจัดการความรู้ของอุรราชนาวิมหิตลอคอุยเดช กรมอุ่ทหารเรือ ด้านการจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ

การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ	ระดับ			
	$\bar{X}$	S.D.	ความคิดเห็น	อันดับ
1.หน่วยงานได้นำเอาองค์ความรู้ที่ได้จากชุมชนนักปฏิบัติ (CoP),จากการทบทวนหลังปฏิบัติการ และจากการสัมมนา มาจัดทำ หมวดหมู่ เพื่อความสะดวกในการจัดเก็บ และการสืบค้น	3.91	0.54	มาก	5
2.หน่วยงานมีการจัดทำสารบัญความรู้เพื่อให้่ายต่อการแจกแจงค้นหา เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ	4.04	0.58	มาก	4
3.หน่วยงานมีการรวบรวมและจัดเก็บองค์ความรู้ในระบบปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ และในรูปเอกสาร	4.35	0.67	มาก	1
4.หน่วยงานได้ดำเนินการแบ่งความรู้ไว้เป็นระบบ เพื่อสะดวกต่อการค้นหา และนำมาใช้งาน	4.25	0.74	มาก	2
5.หน่วยงานมีการส่งมอบความรู้จากการจัดเก็บให้แก่ผู้สนใจ ได้โดยสะดวก รวดเร็ว	4.13	0.71	มาก	3
<b>รวม</b>	<b>4.14</b>	<b>0.65</b>	<b>มาก</b>	

ตารางที่ 4.5พบว่า การดำเนินการจัดการความรู้ของข้าราชการ พนักงานราชการ อู่ราชนาวิ มหิตลอคอุยเดช กรมอู่ทหารเรือ ด้านการจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 และเมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ข้อคำถามที่ว่าหน่วยงานมีการรวบรวมและจัดเก็บองค์ความรู้ในระบบปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ และในรูปแบบเอกสารอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35 รองลงมาข้อคำถามที่ว่าหน่วยงานได้ดำเนินการแบ่งความรู้ไว้เป็นระบบ เพื่อสะดวกต่อการค้นหา และนำมาใช้งานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 ข้อคำถามที่ว่าหน่วยงานมีการส่งมอบความรู้จากการจัดเก็บให้แก่ผู้สนใจ ได้โดยสะดวก รวดเร็ว อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 ข้อคำถามที่ว่าหน่วยงานได้นำเอาองค์ความรู้ที่ได้จาก ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP),จากการทบทวนหลังปฏิบัติการ และจากการสัมมนาจัดทำ หมวดหมู่ เพื่อความสะดวกในการจัดเก็บและการสืบค้นอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 ข้อคำถามที่ว่าหน่วยงานมีการจัดทำสารบัญความรู้เพื่อให้ง่ายต่อการแจกแจงค้นหา เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานS.D. การดำเนินการจัดการความรู้ ของอู่ราชนาวิมหิตลอคอุยเดช กรมอู่ทหารเรือ ด้านการประมวลผลและ กลั่นกรองความรู้

การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้	ระดับ		ความคิดเห็น	อันดับ
	$\bar{X}$	S.D.		
1.คณะทำงานได้ทำการประมวลผลและการกลั่นกรอง ปรับปรุงองค์ความรู้ ให้สมบูรณ์ พร้อมจัดทำรูปแบบ และ “ภาษา” ให้เข้าใจง่าย	4.28	0.72	มาก	1
2.คณะทำงานมีการจัดทำวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ในเรื่องการสร้างและถ่ายทอดความรู้	4.12	0.68	มาก	3
3.คณะทำงานมีการจัดทำวิธีปฏิบัติที่ดี ออกมาเป็น เอกสารและจัดทำข้อสรุปบทเรียนที่ได้รับ	4.18	0.74	มาก	2
4.หน่วยงาน มีข้อมูล และผลงานที่ได้จากการจัดการ ความรู้ที่มีความถูกต้อง สมบูรณ์ น่าเชื่อถือ	4.07	0.68	มาก	4
<b>รวม</b>	<b>4.16</b>	<b>0.70</b>	<b>มาก</b>	

ตารางที่ 4.6พบว่า การดำเนินการจัดการความรู้ของข้าราชการ พนักงานราชการ อู่ราชนาวิมหิตตลอดยศ กรมอู่ทหารเรือ ด้านการประมวลผลและกลั่นกรองความรู้โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ข้อคำถามที่คณะทำงานได้ทำการประมวลผลและการกลั่นกรอง ปรับปรุงองค์ความรู้ ให้สมบูรณ์ พร้อมจัดทำรูปแบบและ “ภาษา” ให้เข้าใจง่ายอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 รองลงมาข้อคำถามที่คณะทำงานมีการจัดทำวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ในเรื่องการสร้างและถ่ายทอดความรู้ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12ข้อคำถามที่คณะทำงานมีการจัดทำวิธีปฏิบัติที่ดี ออกมาเป็นเอกสาร และจัดทำข้อสรุปบทเรียนที่ได้รับอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 ข้อคำถามที่หน่วยงานมีข้อมูล และผลงานที่ได้จากการจัดการความรู้ ที่มีความถูกต้อง สมบูรณ์ น่าเชื่อถืออยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานS.D. การดำเนินการจัดการความรู้ของอู่ราชนาวิมหิตตลอดยศ กรมอู่ทหารเรือ ด้านการเข้าถึงความรู้

การเข้าถึงความรู้	ระดับ		ความถี่	อันดับ
	$\bar{X}$	S.D.		
1.บุคลากรในหน่วยงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ และเข้าใช้คลังความรู้ได้อย่างทั่วถึง	4.26	0.69	มาก	2
2.คณะกรรมการจัดการความรู้ของหน่วยจัดทำ Web Board การเข้าชม และแสดงความคิดเห็น ต่อการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน	4.20	0.73	มาก	3
3.หน่วยงานได้จัดสถานที่ บริเวณ และบรรยากาศ ที่เหมาะสม เพื่อให้บุคลากรได้รับความรู้อย่างต่อเนื่อง ไม่ถูกรบกวนในขณะที่เรียนรู้	4.34	0.74	มาก	1
4.บุคลากร, ผู้ที่สนใจสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ จากคลังความรู้หลากหลายรูปแบบพร้อมใช้งาน และเข้าถึงได้ง่าย	4.08	0.61	มาก	4
<b>รวม</b>	<b>4.22</b>	<b>0.69</b>	<b>มาก</b>	

ตารางที่ 4.7พบว่า การดำเนินการจัดการความรู้ของข้าราชการ พนักงานราชการ อู่ราชนาวิมหิตตลอดยศ กรมอู่ทหารเรือ ด้านการเข้าถึงความรู้โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ข้อคำถามที่ว่าหน่วยงานได้จัดสถานที่ บริเวณ และบรรยากาศที่เหมาะสม เพื่อให้บุคลากรได้รับความรู้อย่างต่อเนื่อง ไม่ถูกรบกวนในขณะที่เรียนรู้อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34 รองลงมาข้อคำถามที่ว่าบุคลากรในหน่วยงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ และเข้าใช้คลังความรู้ได้อย่างทั่วถึงอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26 ข้อคำถามที่ว่าคณะกรรมการจัดการความรู้ของหน่วยจัดทำ Web Board การเข้าชม และแสดงความคิดเห็นต่อการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 ข้อคำถามที่ว่าบุคลากร, ผู้ที่สนใจสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้และจากคลังความรู้หลากหลายรูปแบบพร้อมใช้งาน และเข้าถึงได้ง่ายอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานS.D. การดำเนินการจัดการความรู้ของอู่ราชนาวิมหิตตลอดยศ กรมอู่ทหารเรือด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	ระดับ			
	$\bar{X}$	S.D.	ความคิดเห็น	อันดับ
1.คณะกรรมการจัดการความรู้ของหน่วยงาน มีการจัดนิทรรศการ เกี่ยวกับผลงาน การจัดการความรู้ของหน่วย	4.13	0.56	มาก	5
2.คณะกรรมการจัดการความรู้ของหน่วยงาน มีการจัดทำ สิ่งพิมพ์ VCD และ อื่นๆ เพื่อการเผยแพร่องค์ความรู้	4.25	0.62	มาก	3
3.หน่วยงานมีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ เรียนรู้ หลากหลาย ช่องทาง เช่น ใช้อเอกสาร, ชุมชนนักปฏิบัติ, ระบบพี่เลี้ยง เป็นต้น	4.27	0.59	มาก	2
4.หน่วยงานมีผลงานกลุ่มก่อให้เกิดการเรียนรู้ต่อเนื่อง/ เกิดเป็นเกลียวแห่งความรู้	4.34	0.59	มาก	1
5.หน่วยงานมีผลงานกลุ่มมีความโดดเด่น มีคุณค่า และ เกิดนวัตกรรมของความรู้	4.24	0.49	มาก	4
<b>รวม</b>	<b>4.25</b>	<b>0.57</b>	<b>มาก</b>	



ตารางที่ 4.8 พบว่า การดำเนินการจัดการความรู้ของข้าราชการ พนักงานราชการ อู่ราชนาวิมหิตลอคอุยเดช กรมอู่ทหารเรือ ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ข้อคำถามที่ว่าหน่วยงานมีผลงานกลุ่มก่อให้เกิดการเรียนรู้ต่อเนื่อง/เกิดเป็นเครือข่ายแห่งความรู้อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34 รองลงมาข้อคำถามที่ว่าหน่วยงานมีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้เรียนรู้หลากหลาย ช่องทาง เช่น ใช้อเอกสาร, ชุมชนนักปฏิบัติ, ระบบพี่เลี้ยง เป็นต้นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27 ข้อคำถามที่ว่าคณะกรรมการจัดการความรู้ของหน่วยงาน มีการจัดทำสิ่งพิมพ์ VCD และอื่นๆ เพื่อการเผยแพร่องค์ความรู้ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 ข้อคำถามที่ว่าหน่วยงานมีผลงานกลุ่มมีความโดดเด่น มีคุณค่า และเกิดนวัตกรรมของความรู้ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 และข้อคำถามที่ว่าคณะกรรมการจัดการความรู้ของหน่วยงาน มีการจัดนิทรรศการ เกี่ยวกับผลงาน การจัดการความรู้ของหน่วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. การดำเนินการจัดการความรู้ของอู่ราชนาวิมหิตลอคอุยเดช กรมอู่ทหารเรือ ด้านการเรียนรู้

การเรียนรู้	ระดับ		ความคิดเห็น	อันดับ
	$\bar{X}$	S.D.		
1.บุคลากรมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเอง อยู่ตลอดเวลา	4.07	0.42	มาก	4
2.บุคลากรได้นำองค์ความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้มาใช้ปฏิบัติงานจริง	4.26	0.55	มาก	2
3.จากข้อ32.เมื่อพบปัญหาใหม่ ได้ร่วมกันแก้ปัญหาเรียนรู้ ปรับปรุง พัฒนาร่วมกันเป็นวัฏจักรการเรียนรู้หรือเป็น“วงจรการเรียนรู้”	4.26	0.55	มาก	2
4.หน่วยงานได้นำองค์ความรู้ใหม่ๆ หรือนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ปฏิบัติงานภายในหน่วยงานเสมอ	4.24	0.52	มาก	3
5.หน่วยงานจัดให้มีการฝึกอบรม ให้เรียนรู้องค์ความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรที่ปฏิบัติงานนั้นๆ โดยตรง	4.27	0.48	มาก	1
<b>รวม</b>	<b>4.46</b>	<b>0.56</b>	<b>มาก</b>	

ตารางที่ 4.9พบว่า การดำเนินการจัดการความรู้ของข้าราชการ พนักงานราชการ อู่ราชนาวิ มหิตลอุดุลยเดช กรมอู่ทหารเรือ ด้านการเรียนรู้โดยรวม อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.46 และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ข้อคำถามที่ว่าข้อคำถามที่ว่าหน่วยงาน จัดให้มีการฝึกอบรม ให้เรียนรู้องค์ความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรที่ปฏิบัติงาน นั้นๆ โดยตรงอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27 รองลงมาในข้อคำถามที่ว่าบุคลากรได้นำองค์ ความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้ มาใช้ปฏิบัติงานจริง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26 ข้อ คำถามที่ว่าจากข้อ 32. เมื่อพบปัญหาใหม่ ได้ร่วมกันแก้ปัญหา เรียนรู้ ปรับปรุง พัฒนาร่วมกัน เป็นวัฏจักรการเรียนรู้ หรือเป็น“วงจรการเรียนรู้” อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26 ข้อคำถาม ที่ว่าหน่วยงานได้นำองค์ความรู้ใหม่ๆ หรือนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ปฏิบัติงานภายในหน่วยงานเสมอ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 และข้อคำถามที่ว่าบุคลากรมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเอง อยู่ตลอดเวลาอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07

### **ตอนที่ 3 ผลการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ ของอู่ราชนาวิมหิตลอุดุลยเดช กรมอู่ทหารเรือ**

การศึกษารั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษา ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ ของอู่ราชนาวิ มหิตลอุดุลยเดช กรมอู่ทหารเรือ ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยเกี่ยวกับการเตรียมการและปรับเปลี่ยน พฤติกรรม ปัจจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ปัจจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้ ปัจจัย เกี่ยวกับเทคโนโลยีการจัดการความรู้ ปัจจัยเกี่ยวกับกระบวนการและเครื่องมือการจัดการความรู้ ปัจจัยเกี่ยวกับการฝึกอบรมและการเรียนรู้ ปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร ปัจจัยเกี่ยวกับการยกย่องชมเชย และการให้รางวัล และปัจจัยเกี่ยวกับการวัดผลการจัดการความรู้วิเคราะห์โดยการหาค่า เฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน(Standard Deviation) ผลวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ ของผู้อำนวยการวิมหิตลอดฤกษ์เดช กรมอุทกหารเรือ โดยภาพรวม

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้	ระดับ			
	$\bar{X}$	S.D.	ความคิดเห็น	อันดับ
เกี่ยวกับการเตรียมการและปรับเปลี่ยน พฤติกรรม	3.90	0.39	มาก	8
เกี่ยวกับภาวะผู้นำ	4.09	0.73	มาก	5
เกี่ยวกับวัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้	4.07	0.72	มาก	6
เกี่ยวกับเทคโนโลยีการจัดการความรู้	3.81	0.67	มาก	9
เกี่ยวกับกระบวนการ และเครื่องมือการจัดการ ความรู้	4.04	0.55	มาก	7
เกี่ยวกับการฝึกอบรมและการเรียนรู้	4.20	0.57	มาก	2
เกี่ยวกับการสื่อสาร	4.27	0.61	มาก	1
เกี่ยวกับการยกย่องชมเชยและการให้รางวัล	4.18	0.75	มาก	3
เกี่ยวกับการวัดผลการจัดการความรู้	4.13	0.61	มาก	4
<b>รวม</b>	<b>4.08</b>	<b>0.62</b>	<b>มาก</b>	

ตารางที่ 4.10พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ ของข้าราชการ พนักงานราชการผู้อำนวยการวิมหิตลอดฤกษ์เดช กรมอุทกหารเรือโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสารอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27 รองลงมาปัจจัยเกี่ยวกับการฝึกอบรมและการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 ปัจจัยเกี่ยวกับการยกย่องชมเชยและการให้รางวัลอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18ปัจจัยเกี่ยวกับการวัดผลการจัดการความรู้อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 ปัจจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 ปัจจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 ปัจจัยเกี่ยวกับกระบวนการ และเครื่องมือการจัดการความรู้อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 ปัจจัยเกี่ยวกับการเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 และปัจจัยเกี่ยวกับเทคโนโลยีการจัดการความรู้อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้  
ของอุไรธานีมหิดลอุดรเดช กรมอุทหาเรื่อ ด้านการเตรียมการและปรับเปลี่ยน  
พฤติกรรม

การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม	ระดับ			
	$\bar{X}$	S.D.	ความคิดเห็น	อันดับ
1.คณะกรรมการดำเนินการจัดการความรู้จัดให้มีการอบรมสัมมนาให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ก่อนดำเนินงานจัดการความรู้	3.80	0.40	มาก	5
2.คณะกรรมการดำเนินการจัดการความรู้ได้สำรวจความพร้อมของโครงสร้างองค์การวัฒนธรรมระบบสารสนเทศ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องก่อนจัดทำแผนงานและดำเนินการจัดการความรู้	4.06	0.51	มาก	1
3.คณะกรรมการดำเนินการจัดการความรู้ได้เตรียมการจัดทำแผนงาน โดยกำหนดกิจกรรมต่างๆอย่างเป็นขั้นตอน กำหนดผู้รับผิดชอบ เป้าหมาย ตัวชี้วัด และกรอบเวลาไว้อย่างชัดเจน โดยผู้บริหารอนุมัติให้ดำเนินการตามแผน	3.94	0.24	มาก	2
4.คณะกรรมการดำเนินการจัดการความรู้ได้เตรียมการวางแผนติดตาม และตรวจสอบความคืบหน้าของโครงการให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง และพร้อมที่จะทำการปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่องที่อาจจะเกิดขึ้นระหว่างการดำเนินการจัดการความรู้	3.89	0.32	มาก	3
5.คณะกรรมการดำเนินการจัดการความรู้ให้การส่งเสริมจูงใจในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมสู่พฤติกรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในหน่วยงาน	3.83	0.51	มาก	4
รวม	3.90	0.39	มาก	

ตารางที่ 4.11พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ของข้าราชการ พนักงานราชการข้าราชการวิมหิตลอคอุยเดช กรมอู่ทหารเรือด้านการเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมมีระดับการจัดการความรู้โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 และเมื่อพิจารณารายข้อข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือคณะกรรมการดำเนินการจัดการความรู้ได้สำรวจความพร้อมของโครงสร้างองค์การ วัฒนธรรม ระบบสารสนเทศ และบุคลากร ที่เกี่ยวข้องก่อนจัดทำแผนงานและดำเนินการจัดการความรู้ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 รองลงมาข้อคำถามที่ว่าคณะกรรมการดำเนินการจัดการความรู้ได้เตรียมการจัดทำแผนงาน โดยกำหนดกิจกรรมต่างๆอย่างเป็นขั้นตอน กำหนดผู้รับผิดชอบ เป้าหมาย ตัวชี้วัด และกรอบเวลาไว้อย่างชัดเจน โดยผู้บริหารอนุมัติให้ดำเนินการตามแผนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 ข้อคำถามที่ว่าคณะกรรมการดำเนินการจัดการความรู้จัดให้มีการอบรมสัมมนาให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ การจัดการความรู้ ก่อนดำเนินงานจัดการความรู้ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 ข้อคำถามที่ว่าคณะกรรมการดำเนินการจัดการความรู้ได้เตรียมการวางแผนติดตาม และตรวจสอบความคืบหน้าของโครงการให้เป็นที่ไปอย่างต่อเนื่อง และพร้อมที่จะทำการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องที่อาจจะเกิดขึ้นระหว่างการดำเนินการจัดการความรู้ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 และข้อคำถามที่ว่าคณะกรรมการดำเนินการจัดการความรู้ให้การส่งเสริมจูงใจในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมผู้ปฏิบัติที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในหน่วยงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานS.D.ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ของข้าราชการวิมหิตลอคอุยเดช กรมอู่ทหารเรือ ด้านภาวะผู้นำ

ด้านภาวะผู้นำ	ระดับ			
	$\bar{X}$	S.D.	ความคิดเห็น	อันดับ
1.ผู้บริหารระดับสูงตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ และให้การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น(งบประมาณ,จัดบุคลากรดำเนินการ,เทคโนโลยี และอื่นๆ) ต่อการดำเนินการจัดการความรู้	3.86	0.74	มาก	5
2.ผู้บริหารทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ พร้อมทั้งเป็นแบบอย่างที่ดีเรื่องการเรียนรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	4.12	0.75	มาก	2

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ด้านภาวะผู้นำ	ระดับ			
	$\bar{X}$	S.D.	ความคิดเห็น	อันดับ
3.ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ การวางแผนปฏิบัติในการจัดการความรู้	4.31	0.76	มาก	1
4.ผู้บริหารทุกระดับมีส่วนร่วมรับรู้ ให้คำปรึกษา และแนะนำเกี่ยวกับการจัดการความรู้	4.06	0.63	มาก	4
5.ผู้บริหารทุกระดับ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะ ความชำนาญ กับบุคลากรในหน่วยงาน	4.10	0.78	มาก	3
<b>รวม</b>	<b>4.09</b>	<b>0.73</b>	<b>มาก</b>	

ตารางที่ 4.12พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ของข้าราชการ พนักงาน ราชการอุรธานีมหิดลอุดรเดช กรมอุทการเรือ ด้านภาวะผู้นำ มีระดับการจัดการความรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ การวางแผนปฏิบัติในการจัดการความรู้อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31 รองลงมาข้อคำถามที่ว่าผู้บริหารทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ พร้อมทั้งเป็นแบบอย่างที่ดีเรื่องการเรียนรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 ข้อคำถามที่ว่าผู้บริหารทุกระดับ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะ ความชำนาญ กับบุคลากรในหน่วยงานอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 ข้อคำถามที่ว่าผู้บริหารทุกระดับมีส่วนร่วมรับรู้ ให้คำปรึกษาและแนะนำเกี่ยวกับการจัดการความรู้อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06และข้อคำถามที่ว่าผู้บริหารระดับสูงตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ และให้การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น (งบประมาณ, จัดบุคลากร ดำเนินการ, เทคโนโลยี และอื่นๆ) ต่อการดำเนินการจัดการความรู้อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86



ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ของข้าราชการวิมหิตลอคอุยเดช กรมอุทการเรือ ด้านวัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้

วัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้	ระดับ			
	$\bar{X}$	S.D.	ความคิดเห็น	อันดับ
1. บุคลากร มีค่านิยมในการพัฒนาการเรียนรู้ของตนเอง และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง	4.02	0.69	มาก	4
2. บุคลากรตระหนักว่าวัตถุประสงค์หลักของการจัดการความรู้ เพื่อประสิทธิภาพการซ่อม/สร้างเรือ และองค์ความรู้เกี่ยวกับงานซ่อม/สร้างเรือเป็นหลัก	4.04	0.81	มาก	3
3. หน่วยงาน มีค่านิยมเปิดเผยข้อมูล มีความไว้วางใจกัน	4.18	0.74	มาก	1
4. หน่วยงาน มีค่านิยมทำงานเป็นทีม สนับสนุนซึ่งกันและกันมีความร่วมมือกันทำงาน	4.12	0.77	มาก	2
5. บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการเข้าร่วมในการจัดการความรู้	3.99	0.65	มาก	5
<b>รวม</b>	<b>4.07</b>	<b>0.72</b>	<b>มาก</b>	

ตารางที่ 4.13 พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ของข้าราชการ พนักงานราชการข้าราชการวิมหิตลอคอุยเดช กรมอุทการเรือ ด้านภาวะผู้นำ มีระดับการจัดการความรู้โดยภาพรวม อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือหน่วยงาน มีค่านิยมเปิดเผยข้อมูล มีความไว้วางใจกันอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 รองลงมาข้อคำถามที่ว่าข้อคำถามที่ว่าหน่วยงาน มีค่านิยมทำงานเป็นทีม สนับสนุนซึ่งกันและกัน มีความร่วมมือกันทำงานอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 ข้อคำถามที่ว่าบุคลากรตระหนักว่าวัตถุประสงค์หลักของการจัดการความรู้ เพื่อประสิทธิภาพการซ่อม/สร้างเรือ และองค์ความรู้เกี่ยวกับงานซ่อม/สร้างเรือเป็นหลักอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 ข้อคำถามที่ว่าบุคลากร มีค่านิยมในการพัฒนาการเรียนรู้ของตนเอง และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 และ

ข้อคำถามที่ว่าบุคลากรมีความกระตือรือร้นในการเข้าร่วมในการจัดการความรู้อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. บัณฑิตแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ของข้าราชการวิมิตลอคอุยเดช กรมอุทการเรือ ด้านเทคโนโลยีการจัดการความรู้

เทคโนโลยีการจัดการความรู้	ระดับ			
	$\bar{X}$	S.D.	ความคิดเห็น	อันดับ
1.หน่วยงาน มีความพร้อมในการสนับสนุนเทคโนโลยีอันทันสมัยเพื่อช่วยให้เกิดการจัดการความรู้ที่ดี	3.72	0.64	มาก	4
2.หน่วยงาน มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กร	3.76	0.62	มาก	3
3.หน่วยงาน มีการวางระบบสารสนเทศเพื่อการจัดเก็บ/บันทึก/การจัดการเอกสารที่ทันสมัย ง่ายต่อการสืบค้น	3.91	0.71	มาก	1
4.หน่วยงาน มีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยให้ทุกคนเชื่อมโยงและสื่อสารกันได้อย่างทั่วถึง และเชื่อมโยงกับหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องได้ด้วย	3.89	0.64	มาก	2
5.บุคลากรในหน่วยงานสามารถเรียนรู้ และใช้งานผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศได้ เช่น internet, intranet, e-mail	3.76	0.76	มาก	3
<b>รวม</b>	<b>3.81</b>	<b>0.67</b>	<b>มาก</b>	

ตารางที่ 4.14 พบว่า บัณฑิตแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ของข้าราชการ พนักงานราชการข้าราชการวิมิตลอคอุยเดช กรมอุทการเรือด้านเทคโนโลยีการจัดการความรู้ โดยภาพรวม อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ข้อคำถามที่ว่าหน่วยงาน มีการวางระบบสารสนเทศเพื่อการจัดเก็บ/บันทึก/การจัดการเอกสารที่ทันสมัย ง่ายต่อการสืบค้นอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91รองลงมาคือข้อคำถามที่ว่าหน่วยงาน มีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยให้ทุกคนเชื่อมโยงและสื่อสารกันได้อย่างทั่วถึง และ

เชื่อมโยงกับหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องได้ด้วยอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 ข้อคำถามที่ว่าหน่วยงาน มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อการถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กรอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 ข้อคำถามที่ว่าบุคลากรในหน่วยงานสามารถเรียนรู้ และใช้งานผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศได้ เช่น internet, intranet, e-mailอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 ข้อคำถามที่ว่าหน่วยงาน มีความพร้อมในการสนับสนุนเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตทันสมัยเพื่อช่วยใหเกิดการจัดการความรู้ที่ดี อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ของอู่ราชานาวิมหิตลอคอุยเดช กรมอุทการเรือ ด้านกระบวนการและเครื่องมือการจัดการความรู้

กระบวนการและเครื่องมือการจัดการความรู้	ระดับ			
	$\bar{X}$	S.D.	ความคิดเห็น	อันดับ
1. การบริหารการจัดการความรู้ ได้นำหลักการบริหารเชิงยุทธศาสตร์มาใช้	4.09	0.55	มาก	2
2. ในการดำเนินการจัดการความรู้ มีกระบวนการที่ชัดเจน โดยการแต่งตั้งคณะกรรมการ วิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ กำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดเป้าหมาย กำหนดขอบเขต และจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ก่อนดำเนินการจัดการความรู้	4.02	0.54	มาก	3
3. หน่วยงาน มีการเลือกใช้เครื่องมือ/วิธีการ/เทคนิคการจัดการความรู้ อย่างถูกต้องเหมาะสม เช่นการจัดทีมข้ามสายงาน, ชุมชนนักปฏิบัติ, ระบบพี่เลี้ยง, เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	4.12	0.67	มาก	1
4. หน่วยงาน มีการบูรณาการ การจัดการความรู้เข้ากับการปฏิบัติงานปกติ	3.99	0.49	มาก	5
5. หน่วยงาน ได้มีการดำเนินการจัดการความรู้ตามกระบวนการจัดการความรู้ ทุกขั้นตอน	4.00	0.48	มาก	4
<b>รวม</b>	<b>4.04</b>	<b>0.55</b>	<b>มาก</b>	

ตารางที่ 4.15 พบว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ของข้าราชการ พนักงานราชการ อู่ราชนาวิมิตตลอดดุขเดช กรมอู่ทหารเรือด้านกระบวนการและเครื่องมือการจัดการความรู้ โดยภาพรวม อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ข้อคำถามที่ว่าหน่วยงาน มีการเลือกใช้เครื่องมือ/วิธีการ/เทคนิคการจัดการความรู้ อย่างถูกต้องเหมาะสม เช่นการจัดทีมข้ามสายงาน, ชุมชนนักปฏิบัติ, ระบบพี่เลี้ยง, เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 ข้อคำถามที่ว่า การจัดการความรู้ ได้นำหลักการบริหารเชิงยุทธศาสตร์มาใช้ อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 ข้อคำถามที่ว่าหน่วยงาน ได้มีการดำเนินการจัดการความรู้ ตามกระบวนการจัดการความรู้ ทุกขั้นตอนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 ข้อคำถามที่ว่าในการดำเนินการจัดการความรู้ มีกระบวนการที่ชัดเจน โดยการแต่งตั้งคณะกรรมการ วิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ กำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดเป้าหมาย กำหนดขอบเขต และจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ ก่อนดำเนินการจัดการความรู้ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 และข้อคำถามที่ว่าหน่วยงาน มีการบูรณาการ การจัดการความรู้เข้ากับการปฏิบัติงานปกติอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ ของ อู่ราชนาวิมิตตลอดดุขเดช กรมอู่ทหารเรือ ด้านการฝึกอบรมและการเรียนรู้

การฝึกอบรมและการเรียนรู้	ระดับ			
	$\bar{X}$	S.D.	ความคิดเห็น	อันดับ
1. ก่อนดำเนินงานจัดการความรู้ หน่วยงานได้เชิญวิทยากรมาให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ (เช่น กิจกรรมสัมมนาเพื่อก่อตั้งชุมชนนักปฏิบัติ) ซึ่งมีส่วนช่วยในการดำเนินการจัดการความรู้	4.07	0.54	มาก	4
2. หน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากร ได้รับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ โดยมีการจัดอบรม สัมมนา ประชุมทางวิชาการ การอภิปราย การบรรยายทั้งในและนอกสถานที่	4.14	0.48	มาก	3

ตารางที่ 4.16

การฝึกอบรมและการเรียนรู้	ระดับ			
	$\bar{X}$	S.D.	ความคิดเห็น	อันดับ
3. หน่วยงาน มีการเผยแพร่ผลงานที่ได้จากการจัดการความรู้ โดยการจัดนิทรรศการเกี่ยวกับผลงาน การจัดการความรู้ของหน่วยพร้อมนำเสนอผลงานถึงระดับ อร. และ ทร.	4.24	0.63	มาก	2
4. มีการนำผลงานที่ได้จากการจัดการความรู้ มาฝึกอบรมให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องและนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง	4.34	0.61	มาก	1
<b>รวม</b>	<b>4.20</b>	<b>0.57</b>	<b>มาก</b>	

ตารางที่ 4.16พบว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จของจัดการความรู้ของข้าราชการ พนักงานราชการอุรธานีมหิดลอุดรเดช กรมอุตุนิยมวิทยาเรือด้านการฝึกอบรมและการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ข้อคำถามที่ว่ามีการนำผลงานที่ได้จากการจัดการความรู้ มาฝึกอบรมให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง และนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34 ข้อคำถามที่ว่าหน่วยงาน มีการเผยแพร่ผลงานที่ได้จากการจัดการความรู้ โดยการจัดนิทรรศการ เกี่ยวกับผลงานการจัดการความรู้ของหน่วยพร้อมนำเสนอผลงานถึงระดับ อร. และ ทร.อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 ข้อคำถามที่ว่าหน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากร ได้รับการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ โดยมีการจัดอบรม สัมมนา ประชุมทางวิชาการ การอภิปราย การบรรยายทั้งในและนอกสถานที่อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 และในข้อคำถามที่ว่าก่อนดำเนินงานจัดการความรู้ หน่วยงานได้เชิญวิทยากรมาให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ (เช่น กิจกรรมสัมมนาเพื่อก่อตั้งชุมชนนักปฏิบัติ) ซึ่งมีส่วนช่วยในการดำเนินการจัดการความรู้อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ  
ของจัดการความรู้ ของข้าราชการวิมหิตลอคอุยเดช กรมอุทการเรือ ด้านการสื่อสาร

การสื่อสาร	ระดับ			
	$\bar{X}$	S.D.	ความคิดเห็น	อันดับ
1.หน่วยงาน มีช่องทางสื่อสารหลากหลาย ที่ใช้สนับสนุนการดำเนินการจัดการความรู้ เช่น โทรศัพท์ Internet, Intranet บอร์ดนิทรรศการเสียง ตามสาย ฯลฯ	4.44	0.72	มาก	1
2.หน่วยงาน มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาช่วยในการสื่อสาร (บรรยายสรุป ประชุมสัมมนา) เช่น Projectors, โปรแกรม Power Point ฯลฯ	4.32	0.58	มาก	2
3.หน่วยงานมีวิทยากรที่สามารถถ่ายทอดความรู้ เกี่ยวกับ การดำเนินการจัดการความรู้และสามารถเผยแพร่ความรู้ ที่เป็นผลงานจากการจัดการความรู้ ได้อย่างน่าสนใจ ถูกต้อง ตรงประเด็น และครบถ้วนสมบูรณ์	4.11	0.61	มาก	4
4.หน่วยงานมีการนำความรู้ที่เป็นผลงานจากการจัดการ ความรู้ มาเผยแพร่ผ่านเครื่องมือสื่อสารที่เหมาะสม และ หลากหลาย เพื่อให้บุคลากร ได้เข้าถึงองค์ความรู้ใหม่ๆ ให้มากที่สุด	4.21	0.53	มาก	3
<b>รวม</b>	<b>4.27</b>	<b>0.61</b>	<b>มาก</b>	

ตารางที่ 4.17 พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของจัดการความรู้ของข้าราชการ พนักงาน  
ราชการอุราชนาวิมหิตลอคอุยเดช กรมอุทการเรือด้านการสื่อสาร โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก  
มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27 และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ข้อคำถาม  
ที่ว่าหน่วยงาน มีช่องทางสื่อสารหลากหลายที่ใช้สนับสนุนการดำเนินการจัดการความรู้ เช่น  
โทรศัพท์ Internet, Intranet บอร์ดนิทรรศการเสียงตามสาย ฯลฯอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ  
4.44 รองลงมาข้อคำถามที่ว่าหน่วยงาน มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาช่วยในการสื่อสาร (บรรยายสรุป  
ประชุมสัมมนา ฯลฯ) เช่น Projectors, โปรแกรม Power Point ฯลฯอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ  
4.32 ข้อคำถามที่ว่าหน่วยงานมีการนำความรู้ที่เป็นผลงานจากการจัดการความรู้ มาเผยแพร่ผ่าน



เครื่องมือสื่อสารที่เหมาะสม และหลากหลาย เพื่อให้บุคลากรได้เข้าถึงองค์ความรู้ใหม่ๆ ให้มากที่สุด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 และข้อความที่ว่าหน่วยงานมีวิทยากรที่สามารถถ่ายทอดความรู้ เกี่ยวกับการดำเนินการจัดการความรู้ และสามารถเผยแพร่ความรู้ที่เป็นผลงานจากการจัดการความรู้ ได้อย่างน่าสนใจ ถูกต้อง ตรงประเด็น และครบถ้วนสมบูรณ์อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11

ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ ของข้าราชการวิมหิตลอคอุยเดช กรมอุทการเรือ ด้านการยกย่องชมเชยและการให้รางวัล

การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล	ระดับ			
	$\bar{X}$	S.D.	ความคิดเห็น	อันดับ
1.หน่วยงาน มีวิธึจูงใจ และให้รางวัลแก่บุคลากร ที่มีส่วนในการดำเนินงานการจัดการความรู้จน ประสบผลสำเร็จ ตามความเหมาะสม	4.21	0.88	มาก	1
2.หน่วยงาน มีการยกย่องชมเชยและการให้รางวัลแก่ ทีมงาน หรือ บุคคลที่สามารถสร้างองค์ความรู้ หรือนวัตกรรม	4.19	0.83	มาก	3
3.หน่วยงาน มีการพิจารณาให้รางวัลแก่บุคลากร ที่มีส่วนในการดำเนินการจัดการความรู้ ด้วยความยุติธรรม ตามความสามารถ และผลงาน	4.19	0.83	มาก	3
4.หน่วยงาน มีการประกาศเกียรติคุณบุคคลที่ได้ทำผลงาน ดีเด่นจากการจัดการความรู้	4.13	0.55	มาก	4
5.หน่วยงาน มีการตั้งรางวัลและยกย่องชมเชยแก่ บุคลากร หรือทีมงาน ที่มีผลงานตามเป้าหมาย	4.20	0.64	มาก	2
<b>รวม</b>	<b>4.18</b>	<b>0.75</b>	<b>มาก</b>	

ตารางที่ 4.18 พบว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ของข้าราชการ พนักงานราชการข้าราชการวิมหิตลอคอุยเดช กรมอุทการเรือการยกย่องชมเชยและให้รางวัล โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่

ข้อคำถามที่ว่าหน่วยงานมีวิสัยทัศน์ และให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีส่วนในการดำเนินงานการจัดการความรู้จนประสบผลสำเร็จ ตามความเหมาะสมอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 รองลงมา ได้แก่ข้อคำถามที่ว่าหน่วยงาน มีการตั้งรางวัลและยกย่องชมเชยแก่บุคลากร หรือทีมงาน ที่มีผลงานตามเป้าหมายอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 ข้อคำถามที่ว่าหน่วยงาน มีการยกย่องชมเชย และการให้รางวัลแก่ทีมงาน หรือ บุคคลที่สามารถสร้างองค์ความรู้ หรือนวัตกรรมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 ข้อคำถามที่ว่าหน่วยงาน มีการพิจารณาให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีส่วนในการดำเนินงานการจัดการความรู้ ด้วยความยุติธรรม ตามความสามารถ และผลงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 และข้อคำถามที่ว่าหน่วยงาน มีการประกาศเกียรติคุณบุคคลที่ได้ทำผลงานดีเด่นจากการจัดการความรู้อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13

ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ของข้าราชการวิมิตลอคอุยเดช กรมอุทการเรือ ด้านการวัดผลการจัดการความรู้

การวัดผลการจัดการความรู้	ระดับ			
	$\bar{X}$	S.D.	ความคิดเห็น	อันดับ
1. หน่วยงานมีระบบการควบคุม ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลงานการดำเนินงานจัดการความรู้	4.11	0.68	มาก	3
2. หน่วยงาน มีระบบติดตาม ตรวจสอบ ควบคุม ปรับปรุงการจัดการความรู้	4.23	0.74	มาก	2
3. หน่วยงาน มีวิธีการควบคุมการดำเนินกลุ่มกิจกรรม ให้เป็นไปตามแผน	4.27	0.70	มาก	1
4. หน่วยงานได้นำผลที่ได้จากการวัดและประเมินผลมา ปรับปรุงกลยุทธ์ และกิจกรรมการจัดการความรู้เสมอ	4.08	0.58	มาก	4
5. หน่วยงาน มีการประเมินผลเป็นระยะ เพื่อป้องกันการเบี่ยงเบนจากแผนกลยุทธ์	3.97	0.34	มาก	5
<b>รวม</b>	<b>4.13</b>	<b>0.61</b>	<b>มาก</b>	

ตารางที่ 4.19 พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ของข้าราชการ พนักงาน ข้าราชการอุไรธานีวิมิตลอคอุยเดช กรมอุทการเรือ การวัดผลการจัดการความรู้ โดยภาพรวม อยู่ใน ระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด

ได้แก่ ข้อคำถามที่ว่าหน่วยงาน มีระบบติดตาม ตรวจสอบ ควบคุม ปรับปรุงการจัดการความรู้อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 รองลงมาข้อคำถามที่ว่าหน่วยงาน มีวิธีการควบคุมการดำเนินงานกลุ่มกิจกรรมให้เป็นไปตามแผนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27 ข้อคำถามที่ว่าหน่วยงานมีระบบการควบคุม ติดตามตรวจสอบประเมินผลงานการดำเนินงานจัดการความรู้ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 ข้อคำถามที่ว่าหน่วยงานได้นำผลที่ได้จากการวัดและประเมินผลมาปรับปรุงกลยุทธ์ และกิจกรรมการจัดการความรู้เสมออยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 และข้อคำถามที่ว่าหน่วยงาน มีการประเมินผลเป็นระยะ เพื่อป้องกันการเบี่ยงเบนจากแผนกลยุทธ์ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97

#### ตอนที่ 4 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้กับการดำเนินการจัดการความรู้ของอุราชนาวิมหิตลอคอุลยเดชกรมอุทหารเรือ

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยด้านการเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการจัดการความรู้ ของอุราชนาวิมหิตลอคอุลยเดช กรมอุทหารเรือ

ตารางที่ 4.20 ผลวิเคราะห์ ความแตกต่างระหว่างตัวแปรอิสระคือการเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกับตัวแปรตามได้แก่การดำเนินการจัดการความรู้ของอุราชนาวิมหิตลอคอุลยเดช กรมอุทหารเรือ

การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม	จำนวน (คน)	$\bar{X}$	S.D.	t.	Sig.
กลุ่มค่าเฉลี่ยต่ำ	88	3.89	0.23	-6.456	0.000
กลุ่มค่าเฉลี่ยสูง	177	4.08	0.23		
รวม	265	4.00	0.23		

จากตารางที่ 4.20 พบว่า การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Sig. = 0.000) ในกลุ่มสูงมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 และกลุ่มต่ำมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 แสดงว่า ปัจจัยการเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการดำเนินการจัดการความรู้ของอุราชนาวิมหิตลอคอุลยเดช กรมอุทหารเรือ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานที่ 1

**สมมติฐานที่ 2** ปัจจัยด้านภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการจัดการความรู้  
ของผู้อำนวยการวิมหิตลอดอุยเดช กรมอุทธารเรือ

ตารางที่ 4.21 ผลวิเคราะห์ ความแตกต่างระหว่างตัวแปรอิสระคือภาวะผู้นำกับตัวแปรตามได้แก่  
การดำเนินการจัดการความรู้ของผู้อำนวยการวิมหิตลอดอุยเดช กรมอุทธารเรือ

ภาวะผู้นำ	จำนวน (คน)	$\bar{X}$	S.D.	t.	Sig.
กลุ่มค่าเฉลี่ยต่ำ	133	3.77	0.26	-13.601	0.000
กลุ่มค่าเฉลี่ยสูง	152	4.16	0.12		
<b>รวม</b>	<b>265</b>	<b>3.90</b>	<b>0.19</b>		

จากตารางที่ 4.21 พบว่า ภาวะผู้นำ (Sig. = 0.000) ในกลุ่มสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 และ  
กลุ่มต่ำมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 แสดงว่า ปัจจัยภาวะผู้นำที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการดำเนินการ  
จัดการความรู้ของผู้อำนวยการวิมหิตลอดอุยเดช กรมอุทธารเรือ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่  
0.05 จึงยอมรับสมมติฐานที่ 2

**สมมติฐานที่ 3** ปัจจัยด้านวัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์  
กับการดำเนินการจัดการความรู้ ของผู้อำนวยการวิมหิตลอดอุยเดช กรมอุทธารเรือ

ตารางที่ 4.22 ผลวิเคราะห์ ความแตกต่างระหว่างตัวแปรอิสระคือวัฒนธรรมในเรื่องการจัดการ  
ความรู้กับตัวแปรตามได้แก่ การดำเนินการจัดการความรู้ของผู้อำนวยการวิ  
มหิตลอดอุยเดช กรมอุทธารเรือ

วัฒนธรรมในเรื่อง การจัดการความรู้	จำนวน (คน)	$\bar{X}$	S.D.	t.	Sig.
กลุ่มค่าเฉลี่ยต่ำ	158	3.95	0.28	-5.338	0.000
กลุ่มค่าเฉลี่ยสูง	107	4.11	0.16		
<b>รวม</b>	<b>265</b>	<b>4.03</b>	<b>0.22</b>		

จากตารางที่ 4.22 พบว่า วัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้ (Sig. = 0.000) ในกลุ่มสูงมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 และกลุ่มต่ำมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 แสดงว่า ปัจจัยวัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการดำเนินการจัดการความรู้ของอุรราชนาวิมหิตลอคอุยเดช กรมอุทธารเรือ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานที่ 3

**สมมติฐานที่ 4** ปัจจัยด้าน เทคโนโลยีการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์กับการดำเนินการจัดการความรู้ ของอุรราชนาวิมหิตลอคอุยเดช กรมอุทธารเรือ

ตารางที่ 4.23 ผลวิเคราะห์ ความแตกต่างระหว่างตัวแปรอิสระคือเทคโนโลยีการจัดการความรู้ กับตัวแปรตามได้แก่การดำเนินการจัดการความรู้ของอุรราชนาวิมหิตลอคอุยเดช กรมอุทธารเรือ

เทคโนโลยีการจัดการความรู้	จำนวน (คน)	$\bar{X}$	S.D.	t.	Sig.
กลุ่มค่าเฉลี่ยต่ำ	144	4.00	0.25	-1.149	0.252
กลุ่มค่าเฉลี่ยสูง	121	4.04	0.25		
<b>รวม</b>	<b>265</b>	<b>4.02</b>	<b>0.25</b>		

จากตารางที่ 4.23 พบว่า เทคโนโลยีการจัดการความรู้ (Sig. = 0.252) ในกลุ่มสูงมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 และกลุ่มต่ำมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 แสดงว่า เทคโนโลยีการจัดการความรู้ไม่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการดำเนินการจัดการความรู้ของอุรราชนาวิมหิตลอคอุยเดช กรมอุทธารเรือ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงไม่ยอมรับสมมติฐานที่ 4

**สมมติฐานที่ 5** ปัจจัยด้านกระบวนการและเครื่องมือการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์กับการดำเนินการจัดการความรู้ ของอุรราชนาวิมหิตลอคอุยเดช กรมอุทธารเรือ

ตารางที่ 4.24 ผลวิเคราะห์ ความแตกต่างระหว่างตัวแปรอิสระคือกระบวนการและเครื่องมือ  
การจัดการความรู้กับตัวแปรตามได้แก่ การดำเนินการจัดการความรู้  
ของอุรราชนาวิมิตลอคอุยเดช กรมอุทธารเรือ

กระบวนการและเครื่องมือการ จัดการความรู้	จำนวน (คน)	$\bar{X}$	S.D.	t.	Sig.
กลุ่มค่าเฉลี่ยต่ำ	179	4.01	0.25	-1.182	0.238
กลุ่มค่าเฉลี่ยสูง	86	4.04	0.25		
<b>รวม</b>	<b>265</b>	<b>4.025</b>	<b>0.25</b>		

จากตารางที่ 4.24 พบว่า กระบวนการและเครื่องมือการจัดการความรู้ (Sig. = 0.238) ในกลุ่มสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 และกลุ่มต่ำมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 แสดงว่า กระบวนการและเครื่องมือการจัดการความรู้ ไม่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการดำเนินการจัดการความรู้ของอุรราชนาวิมิตลอคอุยเดช กรมอุทธารเรือ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงไม่ยอมรับสมมติฐานที่ 5

**สมมติฐานที่ 6** ปัจจัยด้านการฝึกอบรมและการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับการดำเนินการจัดการความรู้ของอุรราชนาวิมิตลอคอุยเดช กรมอุทธารเรือ

ตารางที่ 4.25 ผลวิเคราะห์ ความแตกต่างระหว่างตัวแปรอิสระคือการฝึกอบรมและการเรียนรู้กับตัวแปรตามได้แก่การดำเนินการจัดการความรู้ของอุรราชนาวิมิตลอคอุยเดช กรมอุทธารเรือ

การฝึกอบรมและการเรียนรู้	จำนวน (คน)	$\bar{X}$	S.D.	t.	Sig.
กลุ่มค่าเฉลี่ยต่ำ	110	4.01	0.29	-9.278	0.000
กลุ่มค่าเฉลี่ยสูง	155	4.35	0.28		
<b>รวม</b>	<b>265</b>	<b>4.18</b>	<b>0.29</b>		



จากตารางที่ 4.25 พบว่า การฝึกอบรมและการเรียนรู้ (Sig. = 0.000) ในกลุ่มสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35 และกลุ่มต่ำมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 แสดงว่า ปัจจัยการฝึกอบรมและการเรียนรู้ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการดำเนินการจัดการความรู้ของผู้อำนวยการวิมหิตลอคุลยเดช กรมอุตุนิยมวิทยาแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานที่ 6

**สมมติฐานที่ 7** ปัจจัยด้านการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการจัดการความรู้ของผู้อำนวยการวิมหิตลอคุลยเดช กรมอุตุนิยมวิทยา

ตารางที่ 4.26 ผลวิเคราะห์ ความแตกต่างระหว่างตัวแปรอิสระคือการสื่อสารกับตัวแปรตามได้แก่ การดำเนินการจัดการความรู้ ของผู้อำนวยการวิมหิตลอคุลยเดช กรมอุตุนิยมวิทยา

การสื่อสาร	จำนวน (คน)	$\bar{X}$	S.D.	t.	Sig.
กลุ่มค่าเฉลี่ยต่ำ	164	4.10	0.34	-7.461	0.000
กลุ่มค่าเฉลี่ยสูง	101	4.38	0.29		
<b>รวม</b>	<b>265</b>	<b>4.24</b>	<b>0.30</b>		

จากตารางที่ 4.26 พบว่า การสื่อสาร (Sig. = 0.000) ในกลุ่มสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35 และกลุ่มต่ำมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 แสดงว่า ปัจจัยการสื่อสารที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการดำเนินการจัดการความรู้ของผู้อำนวยการวิมหิตลอคุลยเดช กรมอุตุนิยมวิทยาแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานที่ 7

**สมมติฐานที่ 8** ปัจจัยด้านการยกย่องชมเชย และการให้รางวัลมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการจัดการความรู้ ของผู้อำนวยการวิมหิตลอคอุยเดช กรมอุทการเรือ

ตารางที่ 4.27 ผลวิเคราะห์ ความแตกต่างระหว่างตัวแปรอิสระคือการยกย่องชมเชย และการให้รางวัลกับตัวแปรตามได้แก่การดำเนินการจัดการความรู้ ของผู้อำนวยการวิมหิตลอคอุยเดช กรมอุทการเรือ

การยกย่องชมเชย และการให้รางวัล	จำนวน (คน)	$\bar{X}$	S.D.	t.	Sig.
กลุ่มค่าเฉลี่ยต่ำ	107	4.31	0.311	4.239	0.000
กลุ่มค่าเฉลี่ยสูง	158	4.14	0.325		
<b>รวม</b>	<b>265</b>	<b>4.23</b>	<b>0.32</b>		

จากตารางที่ 4.27 พบว่า การยกย่องชมเชย และการให้รางวัล (Sig. = 0.000) ในกลุ่มสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 และกลุ่มต่ำมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31 แสดงว่า ปัจจัยการยกย่องชมเชย และการให้รางวัลที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการดำเนินการจัดการความรู้ของผู้อำนวยการวิมหิตลอคอุยเดช กรมอุทการเรือ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานที่ 8

**สมมติฐานที่ 9** ปัจจัยด้านการวัดผลการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์กับการ  
การดำเนินการจัดการความรู้ของอุรราชนาวิมหิตลอคอุยเดช กรมอุทธารเรือ

ตารางที่ 4.28 ผลวิเคราะห์ ความแตกต่างระหว่างตัวแปรอิสระคือกระบวนการและเครื่องมือ  
การจัดการความรู้กับตัวแปรตามได้แก่การดำเนินการจัดการความรู้  
ของอุรราชนาวิมหิตลอคอุยเดช กรมอุทธารเรือ

กระบวนการและเครื่องมือ การจัดการความรู้	จำนวน (คน)	$\bar{X}$	S.D.	t.	Sig.
กลุ่มค่าเฉลี่ยต่ำ	134	4.21	0.349	0.039	0.969
กลุ่มค่าเฉลี่ยสูง	131	4.21	0.309		
<b>รวม</b>	<b>265</b>	<b>4.025</b>	<b>0.25</b>		

จากตารางที่ 4.28 พบว่า กระบวนการและเครื่องมือการจัดการความรู้ (Sig. = 0.969) ในกลุ่มสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 และกลุ่มต่ำมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 แสดงว่า กระบวนการและเครื่องมือการจัดการความรู้ ไม่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการดำเนินการจัดการความรู้ของอุรราชนาวิมหิตลอคอุยเดช กรมอุทธารเรือ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงไม่ยอมรับสมมติฐานที่ 9

## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของผู้อำนวยการวิทยาลัยการอาชีวศึกษา อุดมศึกษา กรุงเทพมหานคร เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยศึกษาระดับความคิดเห็นของข้าราชการวิทยาลัยการอาชีวศึกษา อุดมศึกษา กรุงเทพมหานคร ซึ่งส่วนใหญ่ มีสถานภาพเป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 41-50 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีตำแหน่งงานสายปฏิบัติการระดับประทวนหรือพนักงานราชการ มีรายได้ ระหว่าง 20,001-20,000 บาทต่อเดือน และมีประสบการณ์ในการทำงานสูงกว่า 10 ปี โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาการดำเนินการจัดการความรู้ ของ ผู้อำนวยการวิทยาลัยการอาชีวศึกษา อุดมศึกษา กรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ ของผู้อำนวยการวิทยาลัยการอาชีวศึกษา อุดมศึกษา กรุงเทพมหานคร
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้กับการดำเนินการจัดการความรู้ ของผู้อำนวยการวิทยาลัยการอาชีวศึกษา อุดมศึกษา กรุงเทพมหานคร

#### 1. สรุปผลการวิจัย

##### 1.1 การดำเนินการจัดการความรู้ ของผู้อำนวยการวิทยาลัยการอาชีวศึกษา อุดมศึกษา กรุงเทพมหานคร

การดำเนินการจัดการความรู้ของผู้อำนวยการวิทยาลัยการอาชีวศึกษา อุดมศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.46 รองลงมาเป็นด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ที่อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 ด้านการเข้าถึงความรู้ที่อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 ด้านการประมวลผลและกักตุนความรู้ที่อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 ด้านการจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ที่อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 และด้านการบ่งชี้ความรู้ที่องค์กรต้องมีอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85

## 1.2 ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ ของผู้อำนวยการวิมหิตลอคอุยเดช กรมอุทการเรือ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ ของข้าราชการ พนักงานราชการผู้อำนวยการวิมหิตลอคอุยเดช กรมอุทการเรือ โดยภาพรวม อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสารอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27 รองลงมาปัจจัยเกี่ยวกับการฝึกอบรมและการเรียนรู้อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 ปัจจัยเกี่ยวกับการยกย่องชมเชยและการให้รางวัลอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 ปัจจัยเกี่ยวกับการวัดผลการจัดการความรู้อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 ปัจจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 ปัจจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 ปัจจัยเกี่ยวกับกระบวนการ และเครื่องมือการจัดการความรู้อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 ปัจจัยเกี่ยวกับการเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 และปัจจัยเกี่ยวกับเทคโนโลยีการจัดการความรู้อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81

## 1.3 ความสัมพันธ์ ระหว่างปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ กับการดำเนินการจัดการความรู้ ของผู้อำนวยการวิมหิตลอคอุยเดช กรมอุทการเรือ

ความสัมพันธ์ ระหว่างปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้กับการดำเนินการจัดการความรู้ โดยการทดสอบสมมติฐานการวิจัยแบ่งออกเป็น 9 สมมติฐาน ตามปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ ของบุคลากรที่มีต่อการดำเนินการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 1) การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม 2) ภาวะผู้นำ 3) วัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้ 4) เทคโนโลยีสารสนเทศ 5) กระบวนการและเครื่องมือการจัดการความรู้ 6) การฝึกอบรมและการเรียนรู้ 7) การสื่อสาร 8) การยกย่องชมเชย และการให้รางวัล 9) การวัดผลการจัดการความรู้ พบว่าสมมติฐานที่ไม่มีผลต่อการดำเนินการจัดการความรู้ ได้แก่ เทคโนโลยีการจัดการความรู้ (Sig. = 0.252) กระบวนการและเครื่องมือการจัดการความรู้ (Sig. = 0.238) และการวัดผลการจัดการความรู้ (Sig. = 0.969) สำหรับปัจจัย ที่แตกต่างกันและมีผลต่อการดำเนินการจัดการความรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Sig. = 0.000) ภาวะผู้นำ (Sig. = 0.000) วัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้ (Sig. = 0.000) การฝึกอบรมและการเรียนรู้ (Sig. = 0.000) การสื่อสาร (Sig. = 0.000) และการยกย่องชมเชย และการให้รางวัล (Sig. = 0.000)

## 2. อภิปรายผล

### 2.1 อภิปรายผลเกี่ยวกับการดำเนินการจัดการความรู้ ของอุสาหกรรมวิมหิตลอคฤยเดชกรมอู่ทหกรเรื่อ

การดำเนินการ ด้านการบ่งชี้ความรู้ที่องค์กรต้องมี อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 อาจมีผลมาจากการพัฒนาของราชนาวีมหิตลอคฤยเดชกรมอู่ทหกรเรื่อ ที่มีการพิจารณาถึงองค์ความรู้ที่ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ และนำองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน/หน่วยงานมาดำเนินงานจัดการความรู้และได้ดำเนินการจัดประเภท หมวดหมู่ องค์ความรู้ไว้ชัดเจน เพื่อวางขอบเขตการจัดการความรู้ จึงสอดคล้องกับแนวคิดของยูทธนา แซ่เตียว (2547:255-259) กล่าวว่าในการจัดการความรู้นั้นก็เหมือนศาสตร์แห่งการจัดการอื่น ๆ คือ จะต้องมีการวางแผน และการปฏิบัติการ ในขั้นตอนการวางแผนนั้น จะต้องทำการสำรวจสภาพปัจจุบัน และการกำหนดเป้าหมาย ส่วนขั้นตอนการนำแผนงานไปปฏิบัติ นั้น มีขั้นตอนที่สำคัญ คือ การพัฒนาความรู้ (knowledge generation) และการถ่ายทอดความรู้ (knowledge transfer) โดย 1) การสำรวจและการวางแผนความรู้ การวางแผนความรู้ก็เหมือนกับการวางแผนอื่น ๆ คือ การเริ่มสำรวจสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ในปัจจุบันก่อนว่า สถานะปัจจุบันเรื่ององค์ความรู้ภายในองค์กรเป็นอย่างไร เพื่อให้ทราบสถานะขององค์ความรู้ และพนักงานแต่ละคนมีความรู้ด้านใดบ้าง หลังจากนั้น จะมองเห็นภาพสถานการณ์ปัจจุบันขององค์ความรู้ภายในองค์กร เพื่อนำมาประกอบการวางแผนด้านความรู้ ซึ่งต้องเริ่มจากการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนา และเมื่อเราได้เป้าหมายในการพัฒนาความรู้ที่ชัดเจนแล้ว ขั้นตอนต่อไป ต้องทำแผนปฏิบัติ 2) การพัฒนาความรู้ (knowledge generation) การพัฒนาในที่นี้ หมายความว่า การทำกรใด ๆ ก็ได้เพื่อให้ได้ความรู้เข้ามาในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย การพิจารณาวิธีการพัฒนาความรู้จากภายนอก โดยการเข้าไปซื้อ หรือได้มาโดยวิธีอื่น ๆ และการเช่า เช่น การซื้อหนังสือวิชาการ การตัดข่าวมาสรุป การเชิญวิทยากรมาให้ความรู้ หรือการพัฒนาความรู้จากภายใน โดยทั่วไปแล้ว มักจะเป็นการพัฒนาโดยหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นเพื่อดูแลงานด้านนี้โดยเฉพาะ เช่น หน่วยวิจัยและพัฒนา ซึ่งเป็นรูปแบบที่พบเห็นได้บ่อย ๆ ซึ่งไม่ว่าแหล่งความรู้จะมาจากที่ใดและสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ นางสาวขวัญจรูญ ทองสุข (2552) การจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร วัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร 2) เปรียบเทียบการจัดการความรู้ของครูตามความคิดเห็นครูผู้สอน จำแนกตามสภาพส่วนบุคคล และ 3) ศึกษาปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะการจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ใน



การวิจัยคือครูผู้สอนจำนวน 336 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว สำหรับข้อมูลจากคำถามปลายเปิดใช้การวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า การจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการค้นหาความรู้ ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการเรียนรู้ ด้านการจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ ด้านการประมวลกลั่นกรองความรู้ ด้านการเข้าถึงความรู้ และการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนปัญหา อุปสรรคที่พบคือครูส่วนใหญ่ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และไม่ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ ตลอดจนมีภาระงานมากทำให้มีข้อจำกัดด้านเวลา ข้อเสนอแนะในการจัดการความรู้คือ สถานศึกษาควรส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติ รวมทั้งมีการจัดอบรมเกี่ยวกับ การจัดการความรู้ การหาแหล่งเรียนรู้ และสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ

การดำเนินการ ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 อาจเป็นเพราะว่า การพัฒนาของราชนาวิมหิตลอคลยเดช กรมอู่ทหารเรือ มีกระบวนการจัดการความรู้ให้บุคลากรได้มีโอกาสในการสร้างองค์ความรู้เพื่อเป็นข้อมูลในการสร้างองค์ความรู้ จึงสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ วีระพร วงษ์พานิช (2555) ปัจจัยองค์กรในการจัดการความรู้ที่ส่งผลกระทบต่อจัดการความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของสถานศึกษา เขต 10 จังหวัดเพชรบุรี การวิจัย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยองค์กรในการจัดการความรู้ที่ส่งผลกระทบต่อจัดการความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของสถานศึกษา ประชากรได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน จำนวน 1,068 คนกลุ่มตัวอย่าง 289 คน เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยองค์กรในการจัดการความรู้ที่ส่งผลกระทบต่อจัดการความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของสถานศึกษา เขต 10 จังหวัดเพชรบุรีโดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ด้านภาวะผู้นำขององค์กรอยู่ในระดับสูงสุด รองลงมาคือ ด้านเทคโนโลยีและระบบงาน ส่วนการดำเนินการจัดการความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของสถานศึกษา เขต 10 จังหวัดเพชรบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ด้านการแสวงหาความรู้และการสร้างความรู้ในระดับสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการเผยแพร่ความรู้ปัจจัยองค์กรในการจัดการความรู้ที่ส่งผลกระทบต่อจัดการความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของสถานศึกษา มี 5 ด้านคือ ด้านการวัดผลและประเมินผล ด้านค่านิยมและวัฒนธรรม ด้านการสื่อสารภายในองค์กร ด้านเทคโนโลยีระบบงาน และด้านภาวะผู้นำขององค์กร

การดำเนินการ ด้านการจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 อาจเป็นเพราะว่า การพัฒนาของราชนาวิมิตตลอดยุค เศรษฐกิจ การมีกระบวนการจัดการความรู้โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อสร้างองค์ความรู้ให้คงอยู่ในส่วนงานในรูปแบบของภูมิปัญญาความรู้ เป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้สืบไป จึงสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ กรณ์คนัย วิทยานุกรุณ (2551) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง

การออกแบบสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้เรื่องเรือนกาแลมีวัตถุประสงค์ ในการรวบรวมและจัดการองค์ความรู้เรื่องเรือนกาแลให้เป็นหมวดหมู่ โดยดำเนินงานแบ่งเป็น 2 ช่วง ช่วงแรกเป็นการเก็บความรู้จากผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องจำนวน 3 ท่าน โดยการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการ ข้อมูลเหล่านี้นำมาจัดหมวดหมู่พร้อมกับข้อมูลที่จัดเก็บรวบรวมจากแหล่งข้อมูลคือ เอกสารจากฐานข้อมูลของหอสมุดมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และเว็บไซต์จากฐานข้อมูลในระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต วัตถุประสงค์คือเพื่อออกแบบใช้ในการออกแบบสารสนเทศประเภทเว็บไซต์ แสดงองค์ความรู้เรื่องเรือนกาแลสำหรับสาธารณะชน และผู้เชี่ยวชาญ หลังจากนั้นจึงทำการประเมินคุณภาพสารสนเทศที่ได้ โดยขอความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องจำนวน 5 ท่าน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยช่วงที่ 2 นี้ ใช้การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการร่วมกับแบบประเมินคุณภาพสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้เรื่องเรือนกาแล ผลการการวิจัยพบว่า สารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้เรื่องเรือนกาแลที่ได้รับการออกแบบในการวิจัยครั้งนี้มีคุณภาพอยู่ในเกณฑ์ดี (ค่าเฉลี่ยรวมทั้งหมดจากผลการประเมินเท่ากับ 4.03 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 0.28) สรุปได้ว่าการจัดเก็บองค์ความรู้และจัดหมวดหมู่องค์ความรู้ที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญเรื่องเรือนกาแลเพื่อนำไปออกแบบสารสนเทศในครั้งนี้ มีคุณภาพอยู่ในระดับดี เป็นกระบวนการที่สามารถนำไปเพื่อการจัดการความรู้เรื่องเรือนกาแลได้จริง และสารสนเทศที่ได้สามารถใช้เป็นแหล่งเผยแพร่ข้อมูลเพื่อการศึกษาเรียนรู้ภูมิปัญญาเรื่องเรือนกาแลได้

การดำเนินการ ด้านการประมวลผลและกลั่นกรองความรู้ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 อาจเป็นเพราะว่า การพัฒนาของราชนาวิมิตตลอดยุค เศรษฐกิจ มีดำเนินการจัดตั้งคณะทำงานประมวลผล/กลั่นกรองความรู้ที่ได้จากการดำเนินงานจัดการความรู้ และมีการจัดทำข้อมูล และผลงานที่ได้จากการจัดการความรู้ ให้มีความถูกต้อง สมบูรณ์ น่าเชื่อถือ ซึ่งแตกต่างจากผลการศึกษาวิจัยของวันดาวีสา รัตนสุรงค์ (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารจัดการความรู้ในส่วนราชการของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ การพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในส่วนราชการของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาได้แก่ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานกองการเจ้าหน้าที่

สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำนวน 48 คน และคณะกรรมการดำเนินการด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่จำนวน 2 คน ภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2550 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วยแบบสอบถามแบบเลือกตอบ และแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ความถี่และร้อยละ ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เห็นว่า การพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในส่วนราชการของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีการปฏิบัติเกือบทุกรายการ ยกเว้นด้านการสำรวจความรู้ภายในองค์กรที่มีการปฏิบัติน้อยมากโดยเฉพาะรายการของการประมวลความรู้และกลั่นกรองความรู้ ส่วนด้านการวางแผนความรู้เพื่อการรวบรวมและจัดเก็บรายการที่พบว่ามี การปฏิบัติมากที่สุด คือ การจัดการความรู้ในหน่วยงานให้เป็นระบบ ทำให้เข้าถึงความรู้ได้ง่ายและการจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงาน หรืออื่น ๆ ที่แสดงถึงการนำความรู้ในตัวบุคคลออกมาเป็นความรู้ของหน่วยงาน ด้านการพัฒนาความรู้ รายการที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ การจัดการเรียนรู้ภายในหน่วยงาน และด้านการถ่ายทอดความรู้หรือการแบ่งปันความรู้ รายการที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ การจัดระบบการทำงานในรูปแบบของการทำงานเป็นทีม ปัญหาอุปสรรคที่พบคือ บุคลากรยึดติดวัฒนธรรมองค์กร ไม่คิดจะปรับเปลี่ยน ไม่กล้าออกนอกกรอบในอดีตที่ประสบความสำเร็จ กลัวการผิดพลาด ข้อเสนอแนะ หน่วยงานควรมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรใหม่ เพื่อให้ทันกับยุคสมัย ให้เป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้

การดำเนินการ ด้านการเข้าถึงความรู้อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 อาจมีผลมาจากการพัฒนาของราชนาวิมหิตลอคอุยเดช กรมอุทการเรือ มีกระบวนการจัดการความรู้เพื่อให้บุคลากรเข้าถึงความรู้ทุกระดับสอดคล้องกับการศึกษาของ สุรินทร วงศ์คำแดง (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการจัดการความรู้ของหมอพื้นบ้านชาวเขาเผ่า ปกาเกอะญอตำบลบ้านจันทร์ อำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการความรู้ของหมอพื้นบ้านชาวเขาเผ่าปกาเกอะญอ ตำบลบ้านจันทร์ อำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่ประชากรที่ศึกษาคือ หมอพื้นบ้านชาวเขาเผ่าปกาเกอะญอ ตำบลบ้านจันทร์ อำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่ จากผลการศึกษาพบว่า ความเป็นมาของการเป็นหมอพื้นบ้านแต่ละคนมีพื้นฐานมาจากการเห็นประสบการณ์ของบรรพบุรุษ การเข้าร่วมพิธีกรรมและประเพณีต่างๆ ในเรื่องของการจัดการความรู้ของหมอพื้นบ้านแต่ละคนพบว่า การแสวงหาความรู้ หมอพื้นบ้านแต่ละคนมีการสืบทอดความรู้มาจากบรรพบุรุษทางสายเลือด นอกจากนี้ความรู้บางส่วนยังได้แสวงหาจากผู้เฒ่า ผู้แก่และผู้รู้ในชุมชนที่ตนอาศัยอยู่ การสอบถามแลกเปลี่ยนความรู้กันในกลุ่มหมอ และใช้วิธีการเรียนรู้ด้วยตนเองแบบครูพักลักจำ การนำความรู้ไปใช้ของหมอพื้นบ้านแต่ละคนนั้น หมอพื้นบ้านจะใช้ความรู้ที่ตนเองมีนั้นช่วยเหลือและรักษาคนในชุมชนแฝงในรูปของวิถีชีวิต วัฒนธรรม ประเพณี

การดำเนินการ ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 อาจเป็นเพราะว่า การพัฒนาของราชนาวิมหิตลอคอุยเดช กรมอู่ทหารเรือ มีกระบวนการจัดการความรู้ในการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรเพื่อรวบรวมความรู้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาเชิงเปลี่ยนเทียบเป็นการศึกษาให้เห็นความแตกต่างในการนำไปใช้ในองค์กร จึงสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ น้ำทิพย์ เสมอเชื้อ (2551) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การเปรียบเทียบผลการดำเนินการจัดการความรู้ระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ และมหาวิทยาลัยพายัพ วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบดำเนินการจัดการความรู้ระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ และมหาวิทยาลัยพายัพศึกษาองค์ประกอบที่มีผลต่อการดำเนินการจัดการความรู้ ซึ่งผลการศึกษาสรุปได้ว่า ปัจจัยทางด้านองค์ประกอบจำนวนทั้งหมด 9 ปัจจัย พบว่า ปัจจัยด้านการสร้างความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย และชุมชน ปัจจัยด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และปัจจัยด้านความรู้ และทักษะในด้านเทคโนโลยี มีผลต่อผลการดำเนินการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ และปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์การจัดการความรู้และทักษะในด้านเทคโนโลยี มีผลต่อการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยพายัพ

การดำเนินการ ด้านการเรียนรู้ของบุคลากรอู่ราชนาวิมหิตลอคอุยเดชอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.46 อาจมีผลมาจากการพัฒนาของราชนาวิมหิตลอคอุยเดช กรมอู่ทหารเรือ อาจเป็นเพราะว่า ได้มีการพยายามพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ในงานจึงสอดคล้องกับผล การศึกษาวิจัยของ ณภัทร วรเจริญศรี (2553) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการ ความรู้ของบุคลากรในบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัย ด้านองค์กร ปัจจัยด้านการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ของบุคลากรในบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) พร้อมทั้งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านองค์กร ปัจจัยด้านการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ของบุคลากร และเพื่อศึกษาอิทธิพลทั้งทางตรง และทางอ้อม ของปัจจัยด้าน องค์กร ปัจจัยด้านการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ของบุคลากรในบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านองค์กร ปัจจัยด้านการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ ทั้งสาม ปัจจัยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

## 2.2 อภิปรายผลเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ ของอู่ราชนาวิ มหิตลอคอุยเดช กรมอู่ทหารเรือ

ปัจจัยเกี่ยวกับการเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม มีผลต่อการดำเนินการ จัดการความรู้ของอู่ราชนาวิมหิตลอคอุยเดช กรมอู่ทหารเรือ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 อาจเป็นเพราะว่า การเตรียมพร้อมของข้าราชการอู่ราชนาวิมหิตลอคอุยเดช กรมอู่ทหารเรือมี





การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่สามารถร่วมกันทำนายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนโดยรวม ผลการวิจัยพบว่า 1. ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยรวม และรายด้าน อยู่ในระดับมาก 2. ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก 3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยรวม และรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญที่สถิติ .01 4. จากสมการพยากรณ์ที่ดีที่สุดพบว่า ตัวแปรพยากรณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการคำนึงถึงเอกบุคล (X<sub>4</sub>) ด้านการสร้างบารมี (X<sub>1</sub>) ด้านการกระตุ้นเขาวนปัญญา (X<sub>3</sub>) สามารถพยากรณ์องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม (Y) ได้ร้อยละ 62.10 และสามารถร่วมกันทำนายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้สมการพยากรณ์ดังนี้  $Y = 1.56 + .35 (X_4) + .16 (X_1) + .12 (X_3)$

ปัจจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้ของอุรชานาวิมิตลอคอุยเดช กรมอุทการเรือ อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 อาจเป็นเพราะว่าอุรชานาวิมิตลอคอุยเดช กรมอุทการเรือ มีการพัฒนาการด้านการเรียนรู้ทำให้เกิดบรรยากาศการเรียนรู้ที่ดี หน่วยงานมีค่านิยมเปิดเผยข้อมูล มีความไว้เนื้อเชื่อใจกัน และบุคลากรตระหนักว่าวัตถุประสงค์หลักของการจัดการความรู้ เพื่อประสิทธิภาพการซ่อม/สร้างเรือ และองค์ความรู้เกี่ยวกับงานซ่อม/สร้างเรือ จึงสอดคล้องกับแนวคิดปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการความรู้ของ ดาเวนพอร์ท (อ้างใน น้ำทิพ วิภาวิน: 2547 หน้า 119-120) กล่าวว่า วัฒนธรรมที่เอื้อต่อความรู้ โดยโครงสร้างการจัดการความรู้ต้องเข้ากันได้กับวัฒนธรรมขององค์กร และ วิจารย์ พานิช (2551) กล่าวถึงแนวทางแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ ด้านวัฒนธรรมไว้ว่า การสร้างวัฒนธรรมใหม่ หมายถึง จะต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร เช่น วัฒนธรรมอำนาจ เป็นวัฒนธรรมความรู้ จากการบริหารงานแบบควบคุม สั่งการ เป็น แบบเอื้ออำนาจ จากการไหลขึ้นลงตามแท่งอำนาจ เป็น ไหลเวียนไปทุกทิศทุกทางภายในองค์กร และสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ พิษานันท์ สุริยรัตน์ (2551) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง บรรยากาศการเรียนรู้ขององค์กรกับการจัดการความรู้ตามการรับรู้ของพยาบาล ในโรงพยาบาลที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาการจัดการความรู้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบรรยากาศการเรียนรู้ขององค์กรตามการรับรู้ของพยาบาลในโรงพยาบาลที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาการจัดการความรู้ภาคเหนือตอนล่าง จัดการความรู้ตามการรับรู้ของพยาบาลในโรงพยาบาลที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาการจัดการความรู้ภาคเหนือตอนล่างและศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการเรียนรู้ขององค์กรและการจัดการความรู้ตามการรับรู้ของพยาบาลในโรงพยาบาลที่เข้าร่วมโครงการ



พัฒนาการจัดการความรู้ภาคเหนือตอนล่าง เป็นพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาการจัดการความรู้ในโรงพยาบาล ภาคเหนือตอนล่าง ทั้งหมด 17 แห่ง จำนวน 432 จากการวิจัย พบว่า บรรยากาศการเรียนรู้ขององค์กรตามการรับรู้ของพยาบาลในโรงพยาบาลที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาการจัดการความรู้ อยู่ในระดับดี การจัดการความรู้ตามการรับรู้ของพยาบาลในโรงพยาบาลที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาการจัดการความรู้ อยู่ในระดับดี บรรยากาศการเรียนรู้ขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับน้อยกับการจัดการความรู้ตามการรับรู้ของพยาบาลในโรงพยาบาลที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาการจัดการความรู้ภาคเหนือตอนล่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ 0.01

ปัจจัยเกี่ยวกับเทคโนโลยีการจัดการความรู้ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 อาจมีผลมาจากการพัฒนาของราชนาวิมหิตลอคุลยเดช กรมอุทการเรือได้ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการบริหารจัดการองค์กรทำให้บุคลากรในองค์กรมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาตามค่าเฉลี่ยดังกล่าว ได้สอดคล้องกับ บุญดี บุญญากิจ และคณะ(2549:59)บอกถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ภายในองค์กรด้านเทคโนโลยีการจัดการความรู้ไว้ว่า เทคโนโลยีด้านการจัดการความรู้ เป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้คนในองค์กรสามารถค้นหาความรู้ไปใช้ ดึงเอาความรู้ไปใช้ ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล และให้ข้อมูลความรู้ด้านต่างๆ สอดคล้องกับแนวคิดของ สุพิชญา รักษ์ทอง (2553) การจัดการความรู้ของพนักงาน บริษัทสุบรรณฟาร์ม จำกัด การศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาการจัดการความรู้ของพนักงานของบริษัท ศรีสุบรรณฟาร์ม จำกัด จัดหัดสุราษฎร์ธานี ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเอื้อต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลปัจจัยเอื้อต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของพนักงานจากประชากรทั้งหมด 108 คน ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ ด้านภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีการจัดการความรู้ และการวัดและการประเมินผล ในภาพรวมอยู่ในระดับ มาก พนักงานมีการจัดการความรู้ด้านการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ และถ่ายโอนความรู้ และการใช้ประโยชน์โดยภาพรวมพนักงานปฏิบัติเป็นบางครั้ง ประสิทธิภาพการทำงานมีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ของพนักงาน ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเอื้อต่อความสำเร็จด้านเทคโนโลยีการจัดการความรู้ และด้านวัฒนธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ในทิศทางเดียวกันกับระดับปฏิบัติการจัดการความรู้

ปัจจัยเกี่ยวกับกระบวนการ และเครื่องมือการจัดการความรู้ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 อาจมีผลมาจากการพัฒนาของราชนาวิมหิตลอคุลยเดช กรมอุทการเรือมีการเลือกใช้เครื่องมือ/วิธีการ/เทคนิคการจัดการความรู้ อย่างถูกต้องเหมาะสม เช่นการจัดทีม

ข้ามสายงาน, ชุมชนนักปฏิบัติ, ระบบพี่เลี้ยง, เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และมีการปรับตัวให้ การบริหารจัดการกระบวนการและเครื่องมือในการจัดการความรู้ สอดคล้องกับ Manasco (จากการ ตั้งเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้ของ จุฬารัตน์ ๓๖๖) ว่าปัจจัยความสำเร็จ ในการจัดการความรู้ ได้แก่ 1. การสนับสนุนด้านโครงสร้างพื้นฐาน (เทคโนโลยีที่เหมาะสม) 2. การส่งเสริมกระบวนการ (การสร้างและการแบ่งปันถ่ายทอดความรู้) ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548) กล่าวถึงปัจจัยที่นำระบบการจัดการความรู้ไปสู่ความสำเร็จเกี่ยวกับกระบวนการ และ เครื่องมือการจัดการความรู้ ไว้ว่า จะต้องมีการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ มีผู้เชี่ยวชาญ ด้านการจัดการสารสนเทศสนับสนุน ซึ่งต่างจากผลการศึกษาวิจัยของ วันดาวิสา รัตนสุรงค์ (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการความรู้ในส่วนราชการของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหา อุปสรรค และ ข้อเสนอแนะการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการความรู้ในส่วนราชการของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงาน อธิการบดี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาได้แก่ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานกอง การเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำนวน 48 คน และคณะกรรมการ ดำเนินการด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำนวน 2 คน ภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2550 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วยแบบสอบถาม แบบเลือกตอบ และแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง นำข้อมูลที่ได้อาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ความถี่ และร้อยละ ผลการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เห็นว่า การพัฒนาระบบบริหาร จัดการความรู้ในส่วนราชการของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่มี การปฏิบัติเกือบทุกรายการ ยกเว้นด้านการสำรวจความรู้ภายในองค์กรที่มีการปฏิบัติน้อยมาก โดยเฉพาะรายการของการประมวลความรู้และกลั่นกรองความรู้ ส่วนด้านการวางแผนความรู้เพื่อ การรวบรวมและจัดเก็บ รายการที่พบว่ามีปฏิบัติมากที่สุด คือ การจัดการความรู้ในหน่วยงานให้ เป็นระบบ ทำให้เข้าถึงความรู้ได้ง่ายและการจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงาน หรืออื่น ๆ ที่แสดงถึงการนำ ความรู้ในตัวบุคคลออกมาเป็นความรู้ของหน่วยงาน ด้านการพัฒนาความรู้ รายการที่มีการปฏิบัติ มากที่สุด คือ การจัดการเรียนรู้ภายในหน่วยงาน และด้านการถ่ายทอดความรู้หรือการแบ่งปัน ความรู้ รายการที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ การจัดระบบการทำงานในรูปแบบของการทำงานเป็น ทีม ปัญหาอุปสรรคที่พบคือ บุคลากรยึดติดวัฒนธรรมองค์กร ไม่คิดจะปรับเปลี่ยน ไม่กล้าออกนอก กรอบในอดีตที่ประสบความสำเร็จ กลัวการผิดพลาด ข้อเสนอแนะ หน่วยงานควรมีการปรับเปลี่ยน วัฒนธรรมองค์กรใหม่ เพื่อให้ทันกับยุคสมัย ให้เป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้

ปัจจัยเกี่ยวกับการฝึกอบรมและการเรียนรู้ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 อาจมีผลมาจากการพัฒนาของราชนาวิมิตตลอดยุคเศษ กรมอุทการเรือมีความสนใจและมีความสนใจในการจัดโครงการอบรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรและมีการนำผลงานที่ได้จากการจัดการความรู้ มาฝึกอบรมให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง และนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง สอดคล้องกับ Bassi (จากการสังเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้ของ จุฑารัตน์ สรวาณะ)ที่ว่าปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้ ได้แก่ 1.คนในองค์กรมีการเรียนรู้ 2. มีการนำไปประยุกต์ใช้กับงาน 3. การแบ่งปันถ่ายทอดความรู้ และแนวคิดของ ซึ่งผลดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของ ปิ่นนเรศ กาศอุดมและคณะ(2551) การพัฒนารูปแบบการสร้างความรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์พยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยและพัฒนารูปแบบการสร้างความรู้จากการปฏิบัติ ของอาจารย์พยาบาลมีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย3 ขั้นตอนคือ ขั้นที่ 1 การศึกษาและสร้างรูปแบบเริ่มต้น ในการสร้างความรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์พยาบาลและการตรวจสอบรูปแบบเริ่มต้นตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คนขั้นที่ 2 การทดลองใช้รูปแบบเริ่มต้นเพื่อศึกษาประสิทธิผลของรูปแบบ โดยทดลองใช้รูปแบบกับอาจารย์พยาบาลจำนวน 51 คนเครื่องมือในการทดลองได้แก่รูปแบบที่สร้างขึ้นและเครื่องมือในการเก็บข้อมูลเพื่อศึกษาประสิทธิผลของรูปแบบประกอบด้วยแบบวัดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างความรู้จากการปฏิบัติมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ0.81 และแบบวัดคุณลักษณะการเรียนรู้เป็นทีมมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.96 และแบบสอบถามความเหมาะสมของรูปแบบขั้นที่ 3การพัฒนาและนำเสนอรูปแบบที่พัฒนาได้การวิจัยใช้การสังเคราะห์เนื้อหาเพื่อการสร้างรูปแบบและใช้สถิติ Dependent t-test ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาประสิทธิผลของรูปแบบการวิจัยปรากฏว่ารูปแบบการสร้างความรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์พยาบาลประกอบด้วย 5 องค์ประกอบที่สำคัญคือวัฒนธรรมองค์กรการเรียนรู้เป็นทีมผู้นำเทคโนโลยีและการประเมินผลและมี 8 ขั้นตอนในการสร้างความรู้คือ 1) การเตรียมความพร้อมสำหรับการดำเนินกิจกรรมการสร้างความรู้ 2) การตั้งทีมสร้างความรู้3) การกำหนดประเด็นความรู้ที่ต้องการ 4) การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ 5) การสร้างความรู้และการตรวจสอบความถูกต้องของความรู้ 6) การสร้างหรือค้นหาต้นแบบความรู้ปฏิบัติ 7) การนำต้นแบบไปทดลองใช้ 8) การสรุปและประเมินผลในการศึกษาประสิทธิผลของรูปแบบพบว่าหลังการทดลองใช้รูปแบบอาจารย์พยาบาลมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างความรู้จากการปฏิบัติและมีความคุณลักษณะการเรียนรู้เป็นทีมสูงกว่าก่อนการทดลองใช้รูปแบบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นอกจากนี้รูปแบบยังมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดการวิจัยครั้งนี้มีข้อเสนอแนะที่สำคัญคือสถาบันพระบรมราชชนกควรกำหนดนโยบายให้มีการใช้การสร้างความรู้จากการปฏิบัติ

เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนนักศึกษาพยาบาลในทุกวิทยาลัยรวมทั้งส่งเสริมให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญของการสร้างความรู้จากการปฏิบัติและผลักดันให้มีการปฏิบัติเป็นงานประจำ

ปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสารอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27 อาจมีผลมาจากการพัฒนาของราชนาวิมิตตลอดหลายยุค กรมอุทการเรือ ได้มีการพัฒนาเรื่องการสื่อสารในการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้แก่บุคลากรในองค์กร และหน่วยงาน มีช่องทางการสื่อสารหลากหลายที่ใช้สนับสนุนการดำเนินการจัดการความรู้ เช่น โทรศัพท์ Internet, Intranet บอร์ดนิทรรศการเสียงตามสาย ฯลฯ จึงสอดคล้องกับ แนวคิดของ Davenport, De Long, and Beers (จากการสังเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้ของ จูทาร์ตัน ศรีวณิช) ว่าปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้ ได้แก่ 1.การเชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานหรือคุณค่าขององค์กร 2. เทคนิคและโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร 3. โครงสร้างความรู้ที่เป็นมาตรฐานและยืดหยุ่น 4. วัฒนธรรมความรู้ที่มีความเป็นมิตร 5. วัตถุประสงค์และการสื่อสารที่ชัดเจน 6. การเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติที่สร้างแรงจูงใจ 7. ช่องทางที่หลากหลายในการส่งผ่านความรู้ 8. การสนับสนุนจากผู้บริหาร และสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ กิตติ์ชัยญา บุญกุลศิริโรธน์ (2554) ศึกษาวิจัยเรื่องเว็บไซต์การจัดการความรู้เพื่อการทำวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโท สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี กลุ่มตัวอย่างคือ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี รุ่นที่ 7 จำนวน 29 คน โดยใช้แบบประเมินคุณภาพของระบบสำหรับผู้เชี่ยวชาญ แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ใช้งานระบบ ทั้งนี้การพัฒนาเว็บไซต์การจัดการความรู้เป็นไปตามกระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน ประกอบด้วย การบ่งชี้ความรู้การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า เว็บไซต์การจัดการความรู้เพื่อการทำวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโท สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มีประสิทธิภาพในระดับดี คือค่าเฉลี่ยรวม 4.44 และนักศึกษาที่ใช้บริการเว็บไซต์การจัดการความรู้เพื่อการทำวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโท สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มีความคิดเห็นต่อเว็บไซต์การจัดการความรู้อยู่ในระดับมาก คือค่าเฉลี่ยรวม 4.30

ปัจจัย เกี่ยวกับการยกย่องชมเชยและการให้รางวัลอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 อาจมีผลมาจากพัฒนาของราชนาวิมิตตลอดหลายยุค กรมอุทการเรือ มีวิสัยทัศน์ และให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีส่วนในการดำเนินงานการจัดการความรู้จนประสบผลสำเร็จ ตามความเหมาะสม และมีการตั้งรางวัลและยกย่องชมเชยแก่บุคลากร หรือทีมงาน ที่มีผลงานตามเป้าหมาย จึงสอดคล้องกับแนวคิด ดาเวนพอร์ท (อ้างใน น้ำทิพ วิภาวิน: 2547) ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ

ในการบริหารจัดการความรู้ด้านการยกย่องชมเชยและการให้รางวัลที่ว่า ต้องมีสิ่งล่อใจหรือผลตอบแทนที่ไม่ธรรมดา เพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมด้านความรู้มากขึ้น วิจารณ์ พานิช (2551) กล่าวถึงแนวทางแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ ด้านการยกย่องชมเชยและการให้รางวัล ไว้ว่า มีระบบให้คุณ ให้รางวัล ซึ่งอาจจะเป็นตัวเงิน หรือ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และ อาจวัดที่ผลงาน หรือพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ และในทางตรงข้ามควรหลีกเลี่ยงการลงโทษ หรือตำหนิเพื่อป้องกันการผิดซ้ำ

ปัจจัยเกี่ยวกับการวัดผลการจัดการความรู้ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 อาจมีผลมาจากการพัฒนาของราชนาวิมหิตลอคอุยเดช กรมอุทธารเรือ มีวิธีการควบคุมการดำเนินงานกลุ่มกิจกรรมให้เป็นไปตามแผน และมีการจัดติดตามประเมินผลเชิงเปรียบเทียบในองค์กรเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรจึงสอดคล้องกับแนวคิดบุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ (2549:59) บอกถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ด้านการวัดผลการจัดการความรู้ไว้ว่า การวัดและการประเมินผลจะช่วยให้องค์กรสามารถทบทวน ประเมินผล และทำการปรับปรุงกลยุทธ์ และกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้ และสอดคล้องกับ Coukos-Semmel (2002) ได้ศึกษายุทธศาสตร์ และกระบวนการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัย พบว่าปัจจัยที่มีความวิกฤตมากที่สุดต่อประสิทธิภาพของระบบการจัดการความรู้ คือ กระบวนการวัดผล ผลจากการศึกษาพบว่า โรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ ยังขาดเครื่องมือวัดผลการจัดการความรู้ที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน และเกณฑ์การประเมินยังไม่มีมาตรฐานชัดเจน โรงเรียนยังไม่ได้จัดให้มีผู้ทำหน้าที่ประเมินองค์ความรู้ที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนความรู้ และขาดการให้ข้อมูลป้อนกลับสำหรับผู้เข้าร่วมกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรทราบความก้าวหน้าของกิจกรรมการจัดการความรู้ ดังนั้น โรงเรียนควรกำหนดแนวทางการประเมินผลการจัดการความรู้ให้ชัดเจน โดยมี ผู้เชี่ยวชาญด้านการวัด และประเมินผลที่หลากหลาย และมีความเป็นมาตรฐาน การนำเสนอผลการประเมิน ไม่ควรนำเสนอเป็นตัวเลข แต่ควรเป็นคำแนะนำหรือข้อเสนอแนะเพื่อให้เกิดการพัฒนา เพราะการวัดการประเมินผลเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้ทราบว่า การจัดการความรู้มีการดำเนินการคืบหน้าเป็นไปตามที่คาดหวังหรือไม่ ทำให้สามารถนำผลการประเมินมาทบทวนปรับปรุงยุทธศาสตร์ และการดำเนินการต่างๆ

### 2.3 อภิปรายผลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ ระหว่างปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้กับการดำเนินการจัดการความรู้ ของอุราชนาวิมหิตลอคอุยเดช กรมอุทธารเรือ

การอภิปรายผลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้กับตัวแปรตาม คือการดำเนินการจัดการความรู้ ของอุราชนาวิมหิตลอคอุยเดช กรมอุทธารเรือ ดังนี้



ความสัมพันธ์ระหว่างการเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกับการดำเนินการจัดการความรู้ จากการทดสอบสมมติฐานพบว่ามีความสัมพันธ์กันกับการดำเนินการจัดการความรู้ของผู้อำนวยการวิทยาลัยการอุดมศึกษา กรมอุตสาหกรรมเรือ แสดงให้เห็นว่า การสำรวจความพร้อมของโครงสร้าง องค์การ วัฒนธรรม ระบบสารสนเทศ และบุคลากร ที่เกี่ยวข้อง และกำหนดกิจกรรมต่างๆ อย่างเป็นขั้นตอน กำหนดผู้รับผิดชอบ เป้าหมาย ตัวชี้วัด และกรอบเวลาไว้อย่างชัดเจน พร้อมทั้งให้การส่งเสริมจูงใจในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมสู่พฤติกรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ก่อนลงมือดำเนินการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการดำเนินการจัดการความรู้สอดคล้องกับ จิรประภา อัครบวร และคณะ (2552: หน้า 96) ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้เกี่ยวกับการเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม กระทำได้โดย การสำรวจความพร้อมองค์การด้าน โครงสร้าง วัฒนธรรม ระบบสารสนเทศ บุคลากรที่เกี่ยวข้องแล้วนำข้อมูลมาใช้จัดทำแผนงาน แสดงกิจกรรมต่างๆ กำหนดผู้รับผิดชอบ เป้าหมาย ตัวชี้วัด และกรอบเวลาโดยมีผู้บริหารอนุมัติ และติดตามความคืบหน้าของการดำเนินการ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดลำดับความสำคัญ และสร้างกลไกช่วยให้ปัจจัยเกิดขึ้น หรือเข้มแข็งมากขึ้น รวมทั้งการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูง โดยการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น ติดตามอย่างจริงจังและต่อเนื่องซึ่งทุกคนในองค์กรเห็นได้ว่าเป็นรูปธรรม และเป็นแบบอย่างที่ดีเรื่องพฤติกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการดำเนินการจัดการความรู้ จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า มีความสัมพันธ์กันกับการดำเนินการจัดการความรู้ของผู้อำนวยการวิทยาลัยการอุดมศึกษา กรมอุตสาหกรรมเรือ แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ การวางแผนปฏิบัติ ในการจัดการความรู้ และตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ พร้อมทั้งเป็นแบบอย่างที่ดีเรื่องการเรียนรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการดำเนินการจัดการความรู้สอดคล้องกับ ฉลองรัฐ อินทรีย์ และคณะ(2552) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชธานี มีจุดมุ่งหมาย เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชธานี และวิทยาเขตอุดรธานี ทำการวิจัยแบบผสมผสานวิธี คือ การประยุกต์การวิจัยแบบมีส่วนร่วม การวิจัยและพัฒนา การวิจัยเชิงปริมาณ การวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและคณาจารย์ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชธานีที่วิทยาเขตอุดรธานี จำนวน 53 คน และที่วิทยาเขตอุดรธานี 47 คน ผลการประเมินความสำเร็จในการจัดการความรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก และปัจจัยสำคัญในความสำเร็จของการจัดการความรู้ในคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชธานี



ที่สำคัญที่สุด คือ การสนับสนุนจากผู้บริหารทุกระดับ ลำดับต่อมา คือการจัดตั้งศูนย์จัดการความรู้ วัฒนธรรมการจัดการความรู้ของผู้บริหารและคณาจารย์

ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้กับการดำเนินการจัดการความรู้จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า มีความสัมพันธ์กัน กับการดำเนินการจัดการความรู้ของผู้อำนวยการวิทยาลัยดุสิตธานี วิทยาลัยดุสิตธานี แสดงให้เห็นว่า การมีค่านิยมเปิดเผยข้อมูล มีความไว้วางใจกัน และมีค่านิยมทำงานเป็นทีม สนับสนุนซึ่งกันและกัน พร้อมทั้งมีความกระตือรือร้นในการเข้าร่วมในการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการดำเนินการจัดการความรู้ สอดคล้องกับ นันทะ บุตรน้อย(2554) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ศึกษา ระดับการจัดการความรู้ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับการจัดการความรู้ และศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับดังนี้ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านเทคโนโลยี และด้านการวัดผลการจัดการความรู้ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และปัจจัยที่เกี่ยวข้องมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการความรู้

ความสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยีการจัดการความรู้กับการดำเนินการจัดการความรู้ จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กัน กับการดำเนินการจัดการความรู้ ของผู้อำนวยการวิทยาลัยดุสิตธานี วิทยาลัยดุสิตธานี แสดงให้เห็นว่า การมีระบบสารสนเทศเพื่อการจัดเก็บ/บันทึก/การจัดการเอกสาร ที่ทันสมัย ง่ายต่อการสืบค้น และการมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยให้ทุกคนเชื่อมโยงและสื่อสารกัน ได้อย่างทั่วถึง และเชื่อมโยงกับหน่วยงานภายนอก ไม่มีความสัมพันธ์ต่อการดำเนินการจัดการความรู้ซึ่งต่างจาก สุพิชญา รัชชทอง (2553) การจัดการความรู้ของพนักงานบริษัทสุบรรณฟาร์ม จำกัด การศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาการจัดการความรู้ของพนักงานของบริษัท สุบรรณฟาร์ม จำกัด จัดหัด สุราษฎร์ธานี ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเอื้อต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลปัจจัยเอื้อต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของพนักงานจากประชากรทั้งหมด 108 คน ผลการศึกษาพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเอื้อต่อความสำเร็จ ด้านเทคโนโลยีการจัดการความรู้ และด้านวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ในทิศทางเดียวกันกับระดับปฏิบัติการจัดการความรู้

ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการและเครื่องมือการจัดการความรู้กับการดำเนินการจัดการความรู้ จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กัน กับการดำเนินการจัดการความรู้ ของผู้อำนวยการวิทยาลัยดุสิตธานี วิทยาลัยดุสิตธานี แสดงให้เห็นว่า เครื่องมือ/วิธีการ/

เทคนิคการจัดการความรู้ เช่นการจัดทีมข้ามสายงาน, ชุมชนนักปฏิบัติ, ระบบพี่เลี้ยง, เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการดำเนินการจัดการความรู้ มีกระบวนการที่ชัดเจน โดยการแต่งตั้งคณะกรรมการ วิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ กำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดเป้าหมาย กำหนดขอบเขต และจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ ก่อนดำเนินการจัดการความรู้ ไม่มีความสัมพันธ์ต่อการดำเนินการจัดการความรู้ ซึ่งต่างจาก จิตรประภา อัครบวร และคณะ (2552: หน้า 96) ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้เกี่ยวกับกระบวนการและเครื่องมือการจัดการความรู้ โดยการเลือกกระบวนการและเครื่องมือที่เหมาะสม เช่น แผนผังการทำงาน (Work Flow) แผลงก้างปลา แผนที่ความรู้ จนถึงเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น เครื่องช่วยค้นหา รวมถึง การระบุเครื่องมือที่หน่วยงานเลือกใช้ เช่น – การจัดทีมข้ามสายงาน (Cross – Functional Team) – ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) – ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) – เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Forum) ฯลฯ พร้อมติดตาม และวัดผลการใช้กระบวนการ และเครื่องมืออย่างต่อเนื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมและการเรียนรู้กับการดำเนินการจัดการความรู้ จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า มีความสัมพันธ์กัน กับการดำเนินการจัดการความรู้ ของอุไรชานาวิม หิตลอคุลยเดช กรมอุทธารเรือ แสดงให้เห็นว่า การสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ โดยมีการจัดอบรม สัมมนา ประชุมทางวิชาการ การอภิปราย การบรรยายทั้งในและนอกสถานที่ พร้อมทั้งการนำผลงานที่ได้จากการจัดการความรู้ มาฝึกอบรมให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง และนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการดำเนินการจัดการความรู้ สอดคล้องกับฉันท วรเจริญศรี (2553) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของบุคลากร ในบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยด้านองค์การ ปัจจัยด้านการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ของบุคลากรในบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) พร้อมทั้งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านองค์การ ปัจจัยด้านการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ของบุคลากร และเพื่อศึกษาอิทธิพลทั้งทางตรง และทางอ้อม ของปัจจัยด้านองค์การ ปัจจัยด้านการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ของบุคลากรในบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านองค์การ ปัจจัยด้านการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ ทั้งสามปัจจัยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ปัจจัยด้านองค์การ ประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ การศึกษาอบรมและพัฒนา โครงสร้างองค์กร เทคโนโลยี การประเมินผล การให้รางวัล กระบวนการจัดการความรู้ วิสัยทัศน์ การสื่อสารความรู้ บุคลากรที่ใช้ความรู้ในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ปัจจัยด้านการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารกับการดำเนินการจัดการความรู้ จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า มีความสัมพันธ์กัน กับการดำเนินการจัดการความรู้ ของ อู่ราชนาวิมิตลอคอุยเดช กรมอุทการเรือ แสดงให้เห็นว่า การมีช่องทางการสื่อสารหลากหลายที่ใช้สนับสนุนการดำเนินการจัดการความรู้ เช่น โทรศัพท์ Internet, Intranet บอร์ดนิทรรศการเสียงตามสาย ฯลฯ และมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาช่วยในการสื่อสาร(บรรยายสรุป ประชุมสัมมนา) เช่น Projectors, โปรแกรม Power Point ฯลฯ มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการดำเนินการจัดการความรู้สอดคล้องกับจิรประภา อัครบวร และคณะ (2552: หน้า 96) การกำหนดการสื่อสารที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย พร้อมทั้งดำเนินการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง และมีการประเมินผลของกิจกรรม เพื่อการปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ด้านการสื่อสาร

ความสัมพันธ์ระหว่างการยกย่องชมเชย และการให้รางวัลกับการดำเนินการจัดการความรู้ จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า มีความสัมพันธ์กัน กับการดำเนินการจัดการความรู้ ของอู่ราชนาวิมิตลอคอุยเดช กรมอุทการเรือ แสดงให้เห็นว่า การมีวิจิฐใจ และให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีส่วนในการดำเนินงานการจัดการความรู้จนประสบผลสำเร็จตามความเหมาะสม และมีการพิจารณาให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีส่วนในการดำเนินการจัดการความรู้ด้วยความยุติธรรมตามความสามารถ และผลงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการดำเนินการจัดการความรู้สอดคล้องกับ วิจารย์ พานิช(2551 หน้า 229 - 236) การมีระบบให้คุณ ให้รางวัล ซึ่งอาจจะเป็นตัวเงิน หรือ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และรางวัลที่ผลงาน หรือพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ และในทางตรงข้ามควรหลีกเลี่ยงการลงโทษหรือตำหนิ เพื่อป้องกันการผิดซ้ำ เป็นแนวทางแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ด้านการยกย่องชมเชย และการให้รางวัล

ความสัมพันธ์ระหว่างการวัดผลการจัดการความรู้กับการดำเนินการจัดการความรู้ จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า ไม่ มีความสัมพันธ์กัน กับการดำเนินการจัดการความรู้ ของอู่ราชนาวิมิตลอคอุยเดช กรมอุทการเรือ แสดงให้เห็นว่า การมีระบบติดตาม ตรวจสอบ ควบคุม ปรับปรุงการจัดการความรู้ และการนำผลที่ได้จากการวัดและประเมินผลมาปรับปรุง กลยุทธ์ และกิจกรรมการจัดการความรู้เสมอ ไม่มีความสัมพันธ์ต่อการดำเนินการจัดการความรู้สอดคล้องกับ ชำนาญ เหล่ารักผล(2533)การพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้ สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงพรรณนา ด้วยวิธีวิจัยแบบผสมผสาน เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณโดยการศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยจำนวน 15 สถาบัน เก็บข้อมูลโดย

การใช้การจัดสนทนากลุ่ม การสัมภาษณ์ และการให้ตอบแบบสอบถาม เพื่อจัดทำยุทธศาสตร์ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ ในภาพรวมสภาพปัจจุบันของการจัดการความรู้อยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่มีการปฏิบัติมากคือด้านการแสวงหาความรู้ ด้านที่มีการปฏิบัติ น้อยที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับด้านอื่นๆ คือด้านการถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์ ส่วนปัญหาที่ สำคัญที่สุดคือ บุคลากรส่วนใหญ่ขาดความรู้ ความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ สภาพของปัจจัยที่ เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ที่มีการดำเนินงานอยู่ในระดับมากที่สุด คือด้านเทคโนโลยี สารสนเทศและด้านภาวะผู้นำ ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุดที่ควรปรับปรุง คือด้าน การวัดและประเมินผล ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้

### 3. ข้อเสนอแนะในการวิจัย

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้พบว่า การดำเนินงานจัดการความรู้ โดยภาพรวม อยู่ใน ระดับ มาก และปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้โดยภาพรวม อยู่ในระดับ มาก เพื่อให้ผล การดำเนินงานจัดการความรู้ มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ผู้วิจัยขอเสนอแนวทางปรับปรุงซึ่งจะเป็น ประโยชน์ต่อการบริหารจัดการความรู้ ขององค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายของ องค์กร ดังนี้

3.1.1 การดำเนินการจัดการความรู้ควรปรับปรุง ดังนี้ 1) จัดประเภท หมวดหมู่ องค์กรความรู้ไว้ให้ชัดเจน เพื่อวางขอบเขตการจัดการความรู้ 2) ให้พิจารณาถึงองค์ความรู้ที่ตอบสนอง ต่อวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของหน่วยงานเป็นหลัก 3) ให้มีการระบุนุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและทักษะ ในการปฏิบัติงาน โดยจัดทำเป็นทำเนียบผู้เชี่ยวชาญในองค์ความรู้แต่ละ ด้านไว้ อย่างชัดเจน 4) เชิญผู้เชี่ยวชาญในลักษณะงานที่เหมือนกันมาบรรยาย เกี่ยวกับองค์ความรู้ ใหม่ๆที่จำเป็นต่อหน่วยงาน สม่่าเสมอ 5) สร้างความรู้จากชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) โดยดำเนินการ เป็นเนื้อเดียวกันกับการปฏิบัติงานปกติ 6) ให้ประสานความร่วมมือในการแสวงหาความรู้ จากหน่วยงานอื่นที่มีองค์ความรู้ลักษณะเดียวกันอย่างสม่ำเสมอ 7) นำเอาองค์ความรู้ที่ได้จากชุมชนนัก ปฏิบัติ (CoP),จากการทบทวนหลังปฏิบัติการ และจากการสัมมนา หรือจากการจัดการความรู้รูปแบบอื่นๆ มาจัดทำหมวดหมู่ เพื่อความสะดวกในการจัดเก็บ และการสืบค้น 8) จัดทำสารบัญความรู้เพื่อให้ง่ายต่อ การแจกแจงค้นหาเพื่อนำ ไปสู่การปฏิบัติ 9) ส่งมอบความรู้จากการจัดเก็บให้แก่ผู้สนใจ ได้โดยสะดวก รวดเร็ว 10) จัดทำข้อมูล และผลงานที่ได้จากการจัดการความรู้ที่มีความถูกต้อง สมบูรณ์ นำเชื่อถือ 11) คณะทำงานมีการจัดทำวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ในเรื่องการสร้างและ

ถ่ายทอดความรู้ 12) จัดทำวิธีปฏิบัติที่ดี ออกมาเป็นเอกสารและจัดทำข้อสรุปบทเรียนที่ได้รับ 13) จัดให้มีสถานที่ หรือวิธีการที่สามารถให้บุคลากร ผู้ที่สนใจสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้จากคลังความรู้ หลากหลายรูปแบบพร้อมใช้งาน และเข้าถึงได้ง่าย 14) จัดทำ Web Board การเข้าชม และแสดงความคิดเห็นต่อการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน 15) จัดให้บุคลากรในหน่วยงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ และเข้าใช้คลังความรู้ได้อย่างทั่วถึง 16) จัดนิทรรศการ เกี่ยวกับผลงานการจัดการความรู้ของ หน่วยงาน 17) จัดทำสิ่งพิมพ์ VCD และ อื่นๆ เพื่อการเผยแพร่องค์ความรู้ 18) สนับสนุน ให้คำแนะนำบุคลากรให้มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ พร้อมเปิดโอกาสให้พัฒนาตนเอง อยู่ตลอดเวลา 19) นำองค์ความรู้ใหม่ๆ หรือนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ปฏิบัติงานภายในหน่วยงานเสมอ 20) นำองค์ความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้ มาใช้ปฏิบัติงานจริง

3.1.2 ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ควรปรับปรุง ดังนี้ 1) จัดให้มีการอบรมสัมมนาให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ก่อนดำเนินงานจัดการความรู้ 2) ให้การส่งเสริม จูงใจในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ผู้พฤติกรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในหน่วยงาน 3) เตรียมการวางแผนติดตาม และตรวจสอบความคืบหน้าของโครงการให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง และพร้อมที่จะทำการปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่องที่อาจจะเกิดขึ้น ระหว่างการดำเนินการจัดการความรู้ 4) ผู้บริหารระดับสูงควรตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ และให้การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น(งบประมาณ, จัดบุคลากรดำเนินการ ,เทคโนโลยี และอื่นๆ) ต่อการดำเนินการจัดการความรู้ 5) ผู้บริหารทุกระดับควรเข้ามามีส่วนร่วมรับรู้ ให้คำปรึกษา และแนะนำเกี่ยวกับการจัดการความรู้ 6) ผู้บริหารทุกระดับได้เข้ามามีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะ ความชำนาญ กับบุคลากรในหน่วยงาน 7) บุคลากรควรมีความกระตือรือร้นในการเข้าร่วมในการจัดการความรู้ 8) สนับสนุนบุคลากรที่มีค่านิยมในการพัฒนาการเรียนรู้ของตนเอง และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง 9) บุคลากรควรตระหนักว่าวัตถุประสงค์หลักของการจัดการความรู้ เพื่อประสิทธิภาพการซ่อม/สร้างเรือ และองค์ความรู้เกี่ยวกับงานซ่อม/สร้างเรือเป็นหลัก 10) จัดให้มีการพร้อมของเทคโนโลยีอันทันสมัย เพื่อช่วยให้เกิดการการจัดการความรู้ที่ดี 11) จัดให้มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อการถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กร 12) จัดให้มีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยให้ทุกคนเชื่อมโยงและสื่อสารกันได้อย่างทั่วถึง และเชื่อมโยงกับหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องได้ด้วย 13) ในการดำเนินการจัดการความรู้ ควรจัดทำกระบวนการที่ชัดเจน โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการ วิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ กำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดเป้าหมาย กำหนดขอบเขต และจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ ก่อนดำเนินการจัดการความรู้ 14) บูรณาการการจัดการความรู้เข้ากับการปฏิบัติงานปกติ 15) ให้ดำเนินการจัดการความรู้ตาม กระบวนการจัดการความรู้ ทุกขั้นตอน 16) ก่อนดำเนินงานจัดการความรู้ ควรที่จะเชิญวิทยากรมาให้ความรู้เกี่ยวกับ



การจัดการความรู้ (เช่น กิจกรรมสัมมนาเพื่อก่อตั้งชุมชนนักปฏิบัติ) ซึ่งมีส่วนช่วยในการดำเนินการจัดการความรู้ 17) สนับสนุนให้บุคลากร ได้รับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ โดยมีการจัดอบรม สัมมนา ประชุมทางวิชาการ การอภิปราย การบรรยายทั้งในและนอกสถานที่ 18) มีการเผยแพร่ผลงานที่ได้จากการจัดการความรู้ โดยการจดนิทรรศการ เกี่ยวกับผลงาน การจัดการความรู้ของหน่วยพร้อมนำเสนอผลงานถึงระดับ อร. และ ทร.19) หน่วยงานควรจัดให้มีวิทยากรที่สามารถถ่ายทอดความรู้ เกี่ยวกับการดำเนินจัดการความรู้และสามารถเผยแพร่ความรู้ที่เป็นผลงานจากการจัดการความรู้ ได้อย่างน่าสนใจ ถูกต้อง ตรงประเด็น และครบถ้วนสมบูรณ์ 20) มีการนำความรู้ที่เป็นผลงานจากการจัดการความรู้มาเผยแพร่ผ่านเครื่องมือสื่อสารที่เหมาะสม และหลากหลาย เพื่อให้บุคลากรได้เข้าถึงองค์ความรู้ใหม่ๆ ให้มากที่สุด พร้อมทั้งจัดให้มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาช่วยในการสื่อสาร (บรรยายสรุป ประชุมสัมมนา) เช่น Projectors, โปรแกรม Power Point ฯลฯ 21) มีการประกาศเกียรติคุณบุคคลที่ได้ทำผลงานดีเด่นจากการจัดการความรู้ 22) ยกย่องชมเชยและให้รางวัลแก่ทีมงาน หรือบุคคลที่สามารถสร้างองค์ความรู้ หรือนวัตกรรม พร้อมทั้งมีการพิจารณาให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีส่วนในการดำเนินการจัดการความรู้ ด้วยความยุติธรรม ตามความสามารถ และผลงาน 23) ประเมินผลเป็นระยะ เพื่อป้องกันการเบี่ยงเบนจากแผนกลยุทธ์ 24) นำผลที่ได้จากการวัดและประเมินผลมาปรับปรุง กลยุทธ์ และกิจกรรมการจัดการความรู้เสมอ 25) จัดให้มีระบบการควบคุมติดตาม ตรวจสอบประเมินผลงานการดำเนินงานจัดการความรู้





### 3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อทำการวิจัยในครั้งต่อไป

3.2.1 ควรมีการเสนอโครงการวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของบุคลากรผู้ราชनावิมหิตลอคุลยเดช กรมอู่ทหารเรือ เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างองค์ความรู้การพัฒนาการจัดการความรู้แก่บุคลากร

3.2.2 ควรมีการเสนอโครงการวิจัยเกี่ยวกับความร่วมมือกับเครือข่ายเอกชนที่ทำงานร่วมผู้ราชनावิมหิตลอคุลยเดช กรมอู่ทหารเรือ เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างองค์ความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และพัฒนาการจัดการความรู้ ความสามารถ และทักษะแก่บุคลากรผู้ราชनावิมหิตลอคุลยเดช กรมอู่ทหารเรือ





บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัย

สกลนครราชภัฏ

## บรรณานุกรม

- กิตติ์ชัยญา บุญยกุลศิริโรจน์ (2554) “เว็บไซต์การจัดการความรู้เพื่อการทำวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโท” สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
- กรณัณชัย วิทยานุกรุณ (2551) “การออกแบบสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้เรื่องเรือนกาแล” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (สื่อศิลปะและการออกแบบสื่อ) สาขาวิชาสื่อศิลปะและการออกแบบสื่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- กรมอุตุนิยมวิทยา เอกสารบทสรุปผู้บริหารการดำเนินการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา ประจำปีงบประมาณ 52
- กองพัฒนาคุณภาพ มหาวิทยาลัยมหิดล เอกสารรวบรวมบทความเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของหน่วยงานในมหาวิทยาลัยมหิดลปี 2546-2553 (ฉบับที่ 6 มิถุนายน 2551), หน้า 43-44
- ไกรวุฒิ ใจคำปั้น (2549) “กลยุทธ์และความสำเร็จในการความรู้เพื่อพัฒนาองค์การ:กรณีศึกษาโรงพยาบาลบ้านตาก” หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิตมหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- ขวัญดุริย ทองสุข (2552) “การจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร” หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
- คำนึ่ง ผุดผ่อง (2547) “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก” วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา
- เจนเนตร มณีนาถ และคณะ (2546) สร้างองค์กรอัจฉริยะในยุคโลกาภิวัตน์ กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ซัม ชิสเท็ม
- เจษฎา นกน้อย และคณะ (2552) นานาพรรณสาระจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- จิรประภา อัครบวร (2552) การจัดการความรู้ พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา
- จุฑารัตน์ สรวณะวงศ์ (2551) การสังเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้วารสารวิจัย สมาคมห้องสมุดแห่งประเทศไทย ปีที่ 1 ฉบับที่ 1 (ม.ค.-มิ.ย.51), หน้า 35-49

- ฉลองรัฐ อินทรีย์ และคณะ (2552) “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้  
คณะพยาบาลศาสตร์มหาวิทยาลัยราชธานี”วิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอก  
สาขาบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- ชำนาญ เหล่ารักผล (2533) “การพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียน  
ในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย” วิทยุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทาง  
การศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ (2548) การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เอ็กซ์  
เปอร์เน็ท
- เชียรศรี วิวิธสิริ (2534) จิตวิทยาการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร:  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตรภาควิชาการศึกษาการผู้ใหญ่  
ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2548 ) เอกสารคำสอน : สารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. ปัตตานี:  
ฝ่ายเทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์วิทยา  
เขตปัตตานี
- ชูชัย สมितिไกร (2554) การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร:  
โรงพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ณภัทร วรเจริญศรี (2553) “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของบุคลากรในบริษัท  
ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)” ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)  
มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ทวี ทองอยู่ (2556) “ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกรณีศึกษา  
เคซี อีอีเลคโทรนิคส์จำกัด (มหาชน)” หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548) องค์กรแห่งความรู้: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ พิมพ์ครั้งที่ 5.  
กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แซทไฟร์พริ้นติ้ง จำกัด
- ธวัชชัย หล่อวิจิตร (2550) การจัดการความรู้: ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice : CoP)  
เอกสารประกอบการอบรมสัมมนา สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, กรุงเทพมหานคร
- ธงชัย สันติวงษ์ (2543, หน้า 21-22) องค์กรและการบริหาร พิมพ์ครั้งที่ 11, กรุงเทพมหานคร:  
ไทยวัฒนาพานิช
- ณภัทร วรเจริญศรี (2553) “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของบุคลากรในบริษัท  
ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)” กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง

- นภคล สุขสำราญ (2546) การจัดการความรู้ :วารสาร กฟผ. 12(1), 52-55
- นฤมล พุกขศิลป์ และพัชรา หาญเจริญกิจ (2543) การจัดการความรู้: รั้งลิตสารสนเทศ, 6(1),  
หน้า 60-71.
- นิภา แก้วศรีงาม (2530) จิตวิทยาองค์กร (พิมพ์ครั้งที่2) กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาจิตวิทยา  
คณะสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547) การจัดการความรู้กับคลังความรู้ กรุงเทพมหานคร:  
เอสอาร์พรีนติ้งแมสโปรดักส์
- น้ำทิพย์ เสมอเชื้อ (2551) “การเปรียบเทียบผลการดำเนินการจัดการความรู้ระหว่างมหาวิทยาลัย  
ราชภัฏเชียงใหม่ และมหาวิทยาลัยพายัพ” หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- นันทยา กัลยาศิริ (2549) การจัดการความรู้เพื่อเพิ่มมูลค่า:วารสารปัญญาพัฒนา 25,3 (ก.ย.-ธ.ค.49),  
หน้า 14-18
- บดินทร์ วิจารณ์ (2547) การจัดการความรู้สู่ปัญญาปฏิบัติ กรุงเทพมหานคร:  
สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เน็ท
- บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2547) การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ กรุงเทพมหานคร:  
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ  
\_\_\_\_\_ . (2549) การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ,  
บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน)
- บุรชัย ศิริมหาสาคร (2550) การทำ CoP เพื่อจัดการความรู้ในองค์กร โดยใช้เทคนิคการเล่า  
เรื่องความสำเร็จ (Storytelling) เอกสารประกอบการอบรมสัมมนาสถาบันพัฒนาครู  
คณาจารย์และบุคลากร ทางการศึกษา นครปฐม
- บุรชัย ศิริมหาสาคร และ พัชชา กวางทอง (2552) สรรพวิธีการจัดการความรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ  
พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพมหานคร:บริษัท สำนักพิมพ์แสงดาว
- ปิ่นนเรศ กาศอุดมและคณะ(2551)การพัฒนารูปแบบการสร้างความรู้จากการปฏิบัติของอาจารย์  
พยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขงานวิจัยพัฒนาศึกษาและพัฒนาสังคม
- ประพนธ์ ผาสุขยืด (2550) การจัดการความรู้ฉบับมือใหม่หัดขับ กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์  
ไฮใหม่
- ประภาพรรณ อุ๋นอบ และพรธิดา วิเศษศิลป์านนท์ (2555) การจัดการความรู้สู่องค์กรแห่ง  
ความสุข: แนวคิดและบทเรียนจากกรณีศึกษา พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพมหานคร:  
พี.เอ.ลิฟวิ่ง

- ปรัชญากรณ์ ไชยาโส (2553) “การพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ของหน่วยพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดการความรู้งานนโยบายและแผนและประกันคุณภาพการศึกษาสำนักงานคณะกรรมการวิทยาศาสตร์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่” วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิตสาขาวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดการ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- ฐิติพร ชมภูคำ (2548) การบริหารเพื่อจัดการความรู้, จุลาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์.103 (ม.ค.-มี.ค. 2547), หน้า 21-29
- พยัต วุฒิรงค์ (2550) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ภายในองค์กร: วารสารการบริหารธุรกิจ, 30(116), 43-56
- พยอม วงศ์สารศรี (2534) องค์การ และการจัดการ กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์พรานนการพิมพ์
- พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547) การจัดการความรู้ : พื้นฐานและการประยุกต์ใช้ พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์เอ็กซ์พอร์ตเน็ต จำกัด
- พรทิพย์ กาญจนานันต์ (2547) ความรู้ได้แบ่งปันเมื่อกลับหลังหันอนาคต:วารสารถักทอสายใยแห่งความรู้,7 หน้า 1-2.
- พิชชานันท์ สุริยรัตน์ (2551) “บรรยากาศการเรียนรู้ขององค์กรกับการจัดการความรู้ตามการรับรู้ของพยาบาลในโรงพยาบาลที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาการจัดการความรู้” หลักสูตรปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการพยาบาล มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- ไพบูลย์ ช่างเรียน (2532) วัฒนธรรมการบริหาร กรุงเทพมหานคร : อักษรเจริญทัศน์
- ภคณัฐมา ยืนตร (2551) “การพัฒนากระบวนการจัดการความรู้สำหรับฝ่ายงานบริหารโครงการจังหวัดลำปางบริษัททีทีเอ็นดีที จำกัด (มหาชน)” บริหารธุรกิจมหาบัณฑิตบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- ภราดร จินดาวงศ์ (2549) การจัดการความรู้ กรุงเทพมหานคร: ซีดับบลิวซี พรินต์ติ้ง
- ยุทธนา แซ่เตียว (2547) การวัด การวิเคราะห์ การจัดการความรู้: สร้างองค์การอัจฉริยะ กรุงเทพมหานคร: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
- วรภัทร์ ภูเจริญ (2548) องค์การแห่งการเรียนรู้ และการบริหารความรู้ พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ อริชชน
- วิจารณ์ พานิช (2551) การจัดการความรู้ : ฉบับนักปฏิบัติ พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สุภาพใจ



- วิจารณ์ พานิช (2549) การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์บริษัทตลาด  
 พับลิเคชั่น
- \_\_\_\_\_ . (2548) การประชุมใหญ่สามัญประจำปี 2548 กรุงเทพมหานคร: สมาคมห้องสมุด  
 แห่งประเทศไทย
- \_\_\_\_\_ . (2548) การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพมหานคร.  
 สำนักพิมพ์สุภาพใจ
- \_\_\_\_\_ (2546) ภูมิปัญญาท้องถิ่นกับการจัดการความรู้ กรุงเทพมหานคร:  
 สำนักพิมพ์สายธุรกิจ
- วิชัย วงษ์ใหญ่ (2542) องค์กรเรียนรู้ วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์, 1(1), 9-11.
- วิภาจรี เจริญวงษ์ (2554) “การแบ่งปันความรู้ผ่านสื่ออินเทอร์เน็ตเพื่อเสริมสร้างความเป็นชุมชน  
 นักปฏิบัติในสถานศึกษา” นิตยระดับคฤภูมิตัด สาขาวิชาเอกการศึกษาผู้ใหญ่  
 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- วีระพร วงษ์พานิช (2555) “ปัจจัยองค์กรในการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้เกี่ยวกับ  
 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของสถานศึกษา เขต 10 จังหวัดเพชรบุรี”  
 คุรุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
- วันดาวิสรา รัตนสุรงค์ (2550) “การพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในส่วนราชการของกองการ  
 เจ้าหน้าที่สำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยเชียงใหม่” วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร  
 มหาบัณฑิตสาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- ศรันย์ ชูเกียรติ (2541) เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร  
 กลยุทธ์เพื่อความสำเร็จ ภายใต้สภาวะการณ์ปัจจุบัน : จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์,  
 20(75), 13-22
- สายพินิจ เจริญเชาว์ (2551) เทคนิคการ COP อย่างมีผลสัมฤทธิ์ กรมประชาสัมพันธ์
- สมชาย นำประเสริฐชัย (2546) เทคโนโลยีกับการจัดการความรู้: วารสารไมโครคอมพิวเตอร์,  
 21(215) 96-111. สำนักงานยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยทักษิณ  
 งานจัดการความรู้
- สุพิชญา รัชท์ทอง (2553) การจัดการความรู้ของพนักงาน สุบรรณฟาร์ม
- สุรินทร์ สรงสระแก้ว (2550) เครื่องมือจัดการความรู้ (KM Tools) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ  
 การปฏิบัติงานวิทยาลัยการปกครอง กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย

- สุรินทร์ วงศ์คำแดง(2550) “การจัดการความรู้ของหมอพื้นบ้านชาวเขาเผ่าปกะเกออะอูอ  
ตำบลบ้านจันทร์ อำเภอแม่แจ่มจังหวัดเชียงใหม่” ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
(การส่งเสริมสุขภาพ) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ (2533) จิตวิทยาการเรียนรู้วัยผู้ใหญ่ กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยศรีนครินทร  
วิโรฒ คณะศึกษาศาสตร์ภาควิชาการศึกษาผู้ใหญ่
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2550) เวทีนวัตกรรม 2549 พิมพ์ครั้งที่ 1  
กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ วิชั่นพริ้นท์แอนด์ มีเดีย
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548)  
คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้. สืบค้นที่  
[http://km.opdc.go.th/web\\_opdc/admin/uploadfiles/pdf/manual\\_km.pdf](http://km.opdc.go.th/web_opdc/admin/uploadfiles/pdf/manual_km.pdf)  
(13 กรกฎาคม 2555)
- เสนาะ กลิ่นงาม (2551) การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ คุยฎีนิพนธ์  
ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- เสน่ห์ จุ้ยโต (2554) กระบวนทัศน์ใหม่การบริหารทุนมนุษย์ พิมพ์ครั้งที่ 1 นนทบุรี: สำนักพิมพ์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- อนุชาติ พวงสำลี และ รวิน ระวิวงศ์,(2550)คู่มือการพัฒนาและขับเคลื่อนชุมชนแนว  
ปฏิบัติ (COP) สำนักพัฒนาคุณภาพ
- อัญญาณี คล้ายสุบรรณ์ (2550) การจัดการความรู้ฉบับปฐมบท นครปฐม: สำนักพิมพ์ เพชรเกษม  
พริ้นติ้ง
- อลิสรา คุประสิทธิ์ (2550) ความรู้เกี่ยวกับ COP สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่ง  
ประเทศไทย
- อรวรรณ อุทัยนิรัตน์ (2551) “การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานด้านกิจการนักศึกษา  
การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานด้านกิจการนักศึกษามหาวิทยาลัยนอร์ท-  
เชียงใหม่” วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาจิตวิทยาการศึกษาและ  
การแนะแนวบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- Davenport, T. H., &Prusak, L. (1998).*Working knowledge: How organizations manage what  
they know. Boston: Harvard Business School Press.*
- Fullan, M. (2004).*Leading in a culture of change personal action guide and workbook.*  
San Francisco: John Wiley & Sons.

Jackson, S. E., Hitt, M. A., & DeNisi, A. S. (2003). *Managing knowledge for sustained competitive advantage: Designing strategies for effective human resource management*. San Francisco: Jossey-Bass.

Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement and global success*. New York: McGraw-Hill.

McKeen, J. D., & Smith, H. A. (2003). *Making IT happen: Critical issues in*

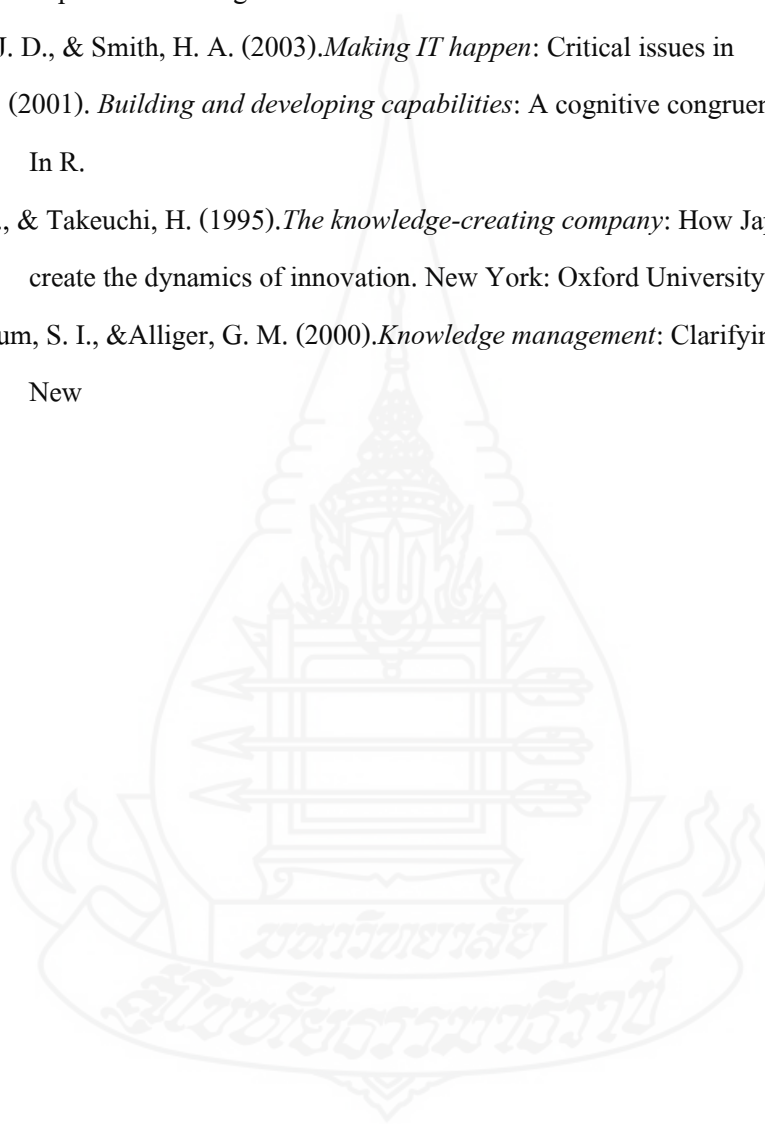
Merali, Y. (2001). *Building and developing capabilities: A cognitive congruence framework*.

In R.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.

Tannenbaum, S. I., & Alliger, G. M. (2000). *Knowledge management: Clarifying the key issues*.

New



ภาคผนวก





**ภาคผนวก ก**

หนังสือขอเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบถาวรเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

หนังสือขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย



ที่ ศธ 0522.17/บ 1032 - 1035

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

๑ กันยายน 2556

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน สำเนาแจ้งท้าย

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการการศึกษาวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด  
2. แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วย เรือเอก เกรียงไกร หงษ์ขาว นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช กำลังศึกษาวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ ของอุทยานวิมตตลอดดุเลยเคช กรมอุทกหารเรือ” ตามโครงการการศึกษาวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำการศึกษาวิทยานิพนธ์ เรื่องดังกล่าวนี้ นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาวิทยานิพนธ์ ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัยโดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบ และให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ 088 - 4948749

สาขาวิชา ฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรีย เข็มทอง)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048181 -8186

โทรสาร . 02-5033612

1. อาจารย์ ดร.วัฒนา ล่วงลือ
2. รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เขาวลิต
3. อาจารย์ ดร.ลักขณา ศิริวรรณ





ที่ ศธ 0522.17/บ 1032

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

๑ กันยายน 2556

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.วัฒนา ล่วงลือ

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการการศึกษาวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด  
2. แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วย เรือเอก เกรียงไกร หงษ์ขาว นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช กำลังศึกษาวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ ของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กทม.อยู่ทหารเรือ” ตามโครงการการศึกษาวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำการศึกษาวิทยานิพนธ์ เรื่องดังกล่าวนักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาวิทยานิพนธ์ ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัยโดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบ และให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ 088 - 4948749

สาขาวิชา ฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรีย์ เข็มทอง)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048181 -8186

โทรสาร . 02-5033612



ที่ ศธ 0522.17/บ 1033

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

๑ กันยายน 2556

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เชาวลิศ

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการการศึกษาวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด  
2. แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วย เรือเอก เกียรติกร หงษ์ขาว นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังศึกษาวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ ของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม อุตสาหกรรมเรือ” ตามโครงการการศึกษาวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำการศึกษาวิทยานิพนธ์ เรื่องดังกล่าวนี้ นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาวิทยานิพนธ์ ไว้ชิ้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัยโดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบ และให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ 088 - 4948749

สาขาวิชา ฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรีย์ เข็มทอง)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048181-8186

โทรสาร . 02-5033612



ที่ ศธ 0522.17/บ 1034

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

๑ กันยายน 2556

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.ลักขณา ศิริวรรณ

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการการศึกษาวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด  
2. แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วย เรือเอก เกรียงไกร หงษ์ขาว นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังศึกษาวิทยานิพนธ์เรื่อง "ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ ของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม อุตสาหกรรมเรือ" ตามโครงการการศึกษาวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำการศึกษาวิทยานิพนธ์ เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาวิทยานิพนธ์ ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัยโดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบ และให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ 088 - 4948749

สาขาวิชา ฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรีย เข็มทอง)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048181 -8186

โทรสาร . 02-5033612



ที่ ศธ 0522.17/ว 1035

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

9 กันยายน 2556

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน เจ้ากรมโรงงาน ฐานทัพเรือสัตหีบ (พลเรือตรีวิฑูรย์ ณ นคร)

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการการศึกษาวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด  
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย เรือเอก เกรียงไกร หงษ์ขาว นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช กำลังศึกษาวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ ของผู้อำนวยการวิมิตลอคอุยเดช กรมอุทกหารเรือ” ตามโครงการการศึกษาวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้นักศึกษาจำเป็นต้องทดลองใช้เครื่องมือในการทำวิจัยจากท่านซึ่งเป็นผู้บริหาร ทั้งนี้เพื่อให้ผลการวิจัยที่ได้จะเป็นประโยชน์แก่งานวิชาการสืบไป หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ 088 - 4948749

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรีย์ เข็มทอง)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048181-8186

โทรสาร. 02-5033612



ที่ ศธ 0522.17/ว 1035

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

๑ กันยายน 2556

เรื่อง ขออนุญาตยืมให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน เจ้ากรมโรงงาน ฐานทัพเรือสัตหีบ (พลเรือตรีวิฑูรย์ ณ นคร)

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการการศึกษาวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด  
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย เรือเอก เกรียงไกร หงษ์ขาว นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช กำลังศึกษาวิทยานิพนธ์เรื่อง "ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ ของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม อุตสาหกรรมเรือ" ตามโครงการการศึกษาวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้นักศึกษาจำเป็นต้องทดลองใช้เครื่องมือในการทำวิจัยจากท่านซึ่งเป็นผู้บริหาร ทั้งนี้เพื่อให้ผลการวิจัยที่ได้จะเป็นประโยชน์แก่งานวิชาการสืบไป หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ 088 - 4948749

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรีย์ เข็มทอง)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048181 -8186

โทรสาร. 02-5033612



ที่ ศธ 0522.17/ บ 1052

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมศาสตร์  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

14 กันยายน 2556

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการอุทยานวิมิตลอคอุยเดช กรมอุทหาเรือ(พลเรือตรีอนันต์ สุขณียุทธ)

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

เนื่องด้วย เรือเอกเกรียงไกร หงษ์ขาว นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมศาสตร์ กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ ของอุทยานวิมิตลอคอุยเดช กรมอุทหาเรือ" ตามโครงการการศึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากท่านซึ่งเป็นผู้บริหารในหน่วยงานของท่าน จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการขออนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ 088-4948749 และกรุณาส่งคืนได้ที่ วัดอัมพวัน เลขที่ 53 หมู่ที่ 4 ถ.สายเอเชีย ต.บ้านแปง อ.พรหมบุรี จ.สิงห์บุรี 16160

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้า  
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรีย์ เข้มทอง)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048181-8186

โทรสาร. 02-5033612



ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม



### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ ของผู้อำนวยการวิมหิตลอคอุยเดช กรมอุทการเรือ

.....

#### คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาวิจัยของนักศึกษาปริญญาโท แผนกวิชาการบริหารรัฐกิจ สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ประกอบการศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ ของผู้อำนวยการวิมหิตลอคอุยเดช กรมอุทการเรือ

ผู้วิจัยใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามด้วยความคิดเห็น หรือความรู้ที่ถูกต้องเป็นจริงจากท่านให้มากที่สุด และข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามในการศึกษาวิจัยครั้งนี้จะเก็บเป็นความลับ ซึ่งไม่มีผลเสียหายต่อท่านผู้ตอบแบบสอบถามแต่อย่างใดทั้งสิ้น โดยแบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอนดังนี้

**ตอนที่ 1** ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของบุคคล ได้แก่ เพศอายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระดับเงินเดือนและประสบการณ์ทำงาน

**ตอนที่ 2** คำถามเกี่ยวกับการดำเนินการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 1) การบ่งชี้ความรู้ที่องค์กรต้องมี 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ 3) การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ 4) การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้ 5) การเข้าถึงความรู้ 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และ 7) การเรียนรู้ จำนวน 35 ข้อคำถาม

**ตอนที่ 3** คำถามเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ ของผู้อำนวยการวิมหิตลอคอุยเดช กรมอุทการเรือ ได้แก่ 1) การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม 2) ภาวะผู้นำ 3) วัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้ 4) เทคโนโลยีสารสนเทศ 5) กระบวนการและเครื่องมือการจัดการความรู้ 6) การฝึกอบรมและการเรียนรู้ 7) การสื่อสาร 8) การยกย่องชมเชย และการให้รางวัล 9) การวัดผลการจัดการความรู้ จำนวน 43 ข้อคำถาม

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

เรือเอก เกียรติกร หงษ์ขาว

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

## แบบสอบถาม

ตอนที่ 1. แบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม  
คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย  $\surd$  ลงในช่อง( ) ตามความเป็นจริง

ข้อคำถาม	สำหรับผู้วิจัย
<b>1.เพศ</b> 1. ( ) ชาย                      2. ( ) หญิง	
<b>2.อายุ</b> 1. ( ) ต่ำกว่า 20ปี              2. ( ) ระหว่าง 20-30 ปี 3. ( ) ระหว่าง 31-40 ปี        4. ( ) ระหว่าง 41-50 ปี 5. ( ) สูงกว่า 50 ปี	
<b>3.ระดับการศึกษา</b> 1. ( ) ชั้นประถมศึกษา        2. ( ) ชั้นมัธยมหรือเทียบเท่า 3. ( ) อนุปริญญา            4. ( ) ปริญญาตรี 5. ( ) สูงกว่าปริญญาตรี	
<b>4. ตำแหน่งงาน</b> 1. ( ) ระดับผู้บริหาร (ผู้บริหารระดับสูง, ผู้อำนวยการกองและรอง ผู้อำนวยการกอง) 2. ( ) หัวหน้างานระดับนายนาวา 3. ( ) บุคลากรปฏิบัติการระดับนายเรือ 4. ( ) บุคลากรปฏิบัติการระดับประทวน หรือพนักงานราชการ	
<b>5.รายได้ต่อเดือน</b> 1. ( ) ต่ำกว่า 15,000 บาท/เดือน    2. ( ) ระหว่าง 15,000- 20,000 บาท/เดือน 3. ( ) ระหว่าง 20,001- 30,000 บาท/เดือน    4. ( ) ระหว่าง 30,001- 40,000 บาท/เดือน 5. ( ) สูงกว่า 40,000 บาท/เดือน	
<b>6. ประสบการณ์</b> 1. ( ) ต่ำกว่า 3 ปี                      2. ( ) ระหว่าง 3-5 ปี 3. ( ) ระหว่าง 6-10 ปี                4. ( ) สูงกว่า 10 ปี	

ตอนที่ 2.คำถามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการจัดการความรู้ของผู้อำนวยการวิทยาลัยเดชา  
กรมอุตสาหกรรมเรือ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง (ระดับความคิดเห็น) ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียง  
ข้อเดียว

ระดับความคิดเห็น ดังนี้

5	หมายถึง	เห็นด้วยมากที่สุด
4	หมายถึง	เห็นด้วยมาก
3	หมายถึง	เห็นด้วยปานกลาง
2	หมายถึง	เห็นด้วยน้อย
1	หมายถึง	เห็นด้วยน้อยที่สุด

การดำเนินการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ นักวิจัย
	1	2	3	4	5	
<b>1.การบ่งชี้ความรู้ที่องค์กรต้องมี</b> 1.หน่วยงานได้พิจารณาถึงองค์ความรู้ที่ตอบสนองต่อ วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เป็นหลัก						
2.หน่วยงานได้นำองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อ การปฏิบัติงาน/หน่วยงานมาดำเนินงานจัดการความรู้ ซึ่งได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับการซ่อมและสร้างเรือ การบริหารงานอยู่เรือ การบริหารพัสดุและการบริหาร การศึกษา						
3.ในการเตรียมการจัดการความรู้ ได้นำความรู้ที่บ่งชี้ ไว้ ตามข้อ2. มาจัดเรียงลำดับ เพื่อดำเนินงานจัดการ ความรู้ตามลำดับความสำคัญ						
4.หน่วยงานได้ดำเนินการระบุนุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและทักษะ ในการปฏิบัติงาน โดยจัดทำ เป็นทำเนียบผู้เชี่ยวชาญในองค์ความรู้แต่ละด้านไว้ อย่างชัดเจน						

การดำเนินการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ นักวิจัย
	1	2	3	4	5	
5.หน่วยงานได้ดำเนินการจัดประเภท หมวดหมู่ องค์ความรู้ไว้ชัดเจน เพื่อวางขอบเขตการจัดการความรู้						
<b>2.การสร้างและแสวงหาความรู้</b>						
6.หน่วยงานได้เชิญผู้เชี่ยวชาญในลักษณะงานที่เหมือนกัน มาบรรยายเกี่ยวกับองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่จำเป็นต่อหน่วยงาน สม่่าเสมอ						
7.หน่วยงานจัดให้มีการดำเนินการสร้างความรู้จากชุมชนนักปฏิบัติ(CoP) โดยดำเนินการเป็นเนื้อเดียวกันกับการปฏิบัติงานปกติ						
8.หน่วยงานประสานความร่วมมือในการแสวงหาความรู้ จากหน่วยงานอื่นที่มีองค์ความรู้ลักษณะเดียวกันอย่างสม่ำเสมอ						
9.บุคลากร มีการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งความรู้ต่างๆ สม่่าเสมอ						
10.บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานจัดการความรู้ ได้ทำการศึกษา และสังเคราะห์องค์ความรู้ที่ได้ใหม่ กับองค์ความรู้ที่มีอยู่เดิม พร้อมจัดทำองค์ความรู้ใหม่ให้เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน						
11.เมื่อปฏิบัติงานสำเร็จจุดสว่างในแต่ละงาน ได้มีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ จากการทบทวนหลังปฏิบัติการหรือการถอดบทเรียน (AAR) สม่่าเสมอ						
<b>3.การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ</b>						
12.หน่วยงานได้นำเอาองค์ความรู้ที่ได้จากชุมชนนักปฏิบัติ(CoP), จากการทบทวนหลังปฏิบัติการ และจากการสัมมนาจัดทำ หมวดหมู่ เพื่อความสะดวกในการจัดเก็บ และการสืบค้น						

การดำเนินการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ นักวิจัย
	1	2	3	4	5	
13.หน่วยงานมีการจัดทำสารบัญชความรู้เพื่อให้ง่ายต่อการแจกแจงค้นหา เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ						
14.หน่วยงานมีการรวบรวมและจัดเก็บองค์ความรู้ในระบบปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ และในรูปเอกสาร						
15.หน่วยงานได้ดำเนินการแบ่งความรู้ไว้เป็นระบบเพื่อสะดวกต่อการค้นหา และนำมาใช้งาน						
16.หน่วยงานมีการส่งมอบความรู้จากการจัดเก็บให้แก่ผู้สนใจ ได้โดยสะดวก รวดเร็ว						
<b>4.การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้</b>						
17.หน่วยงานได้ดำเนินการจัดตั้งคณะทำงานประมวลผล/กลั่นกรองความรู้ที่ได้จากการดำเนินงานจัดการความรู้						
18.คณะทำงานได้ทำการประมวลผลและการกลั่นกรองปรับปรุงองค์ความรู้ให้สมบูรณ์ พร้อมจัดทำรูปแบบและ “ภาษา” ให้เข้าใจง่าย						
19.คณะทำงานมีการจัดทำวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ในเรื่องการสร้างและถ่ายทอดความรู้						
20.คณะทำงานมีการจัดทำวิธีปฏิบัติที่ดี ออกมาเป็นเอกสารและจัดทำข้อสรุปบทเรียนที่ได้รับ						
21.หน่วยงาน มีข้อมูล และผลงานที่ได้จากการจัดการความรู้ ที่มีความถูกต้อง สมบูรณ์ น่าเชื่อถือ						
<b>5.การเข้าถึงความรู้</b>						
22.บุคลากรในหน่วยงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ และเข้าใช้คลังความรู้ได้อย่างทั่วถึง						
23.คณะกรรมการจัดการความรู้ของหน่วยจัดทำ Web Board การเข้าชม และแสดงความคิดเห็นต่อการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน						



การดำเนินการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ นักวิจัย
	1	2	3	4	5	
24.หน่วยงานได้จัดสถานที่ บริเวณ และบรรยากาศที่เหมาะสม เพื่อให้บุคลากรได้รับความรู้อย่างต่อเนื่อง ไม่ถูกรบกวนในขณะที่เรียนรู้						
25.บุคลากร, ผู้ที่สนใจสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้จากคลังความรู้หลากหลายรูปแบบพร้อมใช้งาน และเข้าถึงได้ง่าย						
<b>6.การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้</b> 26.คณะกรรมการจัดการความรู้ของหน่วยงาน มีการจัดนิทรรศการ เกี่ยวกับผลงาน การจัดการความรู้ของหน่วย						
27.คณะกรรมการจัดการความรู้ของหน่วยงาน มีการจัดทำสิ่งพิมพ์ VCD และ อื่นๆ เพื่อการเผยแพร่ องค์ความรู้						
28.หน่วยงานมีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ เรียนรู้ หลากหลาย ช่องทาง เช่น ใช้อีเมลสาร, ชุมชนนักปฏิบัติ, ระบบพี่เลี้ยง เป็นต้น						
29.หน่วยงานมีผลงานกลุ่มก่อให้เกิดการเรียนรู้ ต่อเนื่อง/เกิดเป็นเกลียวแห่งความรู้						
30.หน่วยงานมีผลงานกลุ่มมีความโดดเด่น มีคุณค่า และเกิดนวัตกรรมของความรู้						
<b>7.การเรียนรู้</b> 31.บุคลากรมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ และ พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา						
32.บุคลากรได้นำองค์ความรู้ที่ได้จากการจัดการ ความรู้ มาใช้ปฏิบัติงานจริง						

การดำเนินการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ นักวิจัย
	1	2	3	4	5	
33.จากข้อ32.เมื่อพบปัญหาใหม่ ได้ร่วมกันแก้ปัญหาเรียนรู้ ปรับปรุง พัฒนาร่วมกันเป็นวัฏจักรการเรียนรู้ หรือเป็น“วงจรการเรียนรู้”						
34.หน่วยงานได้นำองค์ความรู้ใหม่ๆ หรือนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ปฏิบัติงานภายในหน่วยงานเสมอ						
35.หน่วยงานจัดให้มีการฝึกอบรม ให้เรียนรู้องค์ความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรที่ปฏิบัติงานนั้นๆ โดยตรง						



ตอนที่ 3 คำถามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ของ  
 นาวิมหิตลอคอุยเดช กรมอุทการเรือ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง (ระดับความคิดเห็น) ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน  
 เพียงข้อเดียว

ระดับความคิดเห็น ดังนี้

5	หมายถึง	เห็นด้วยมากที่สุด
4	หมายถึง	เห็นด้วยมาก
3	หมายถึง	เห็นด้วยปานกลาง
2	หมายถึง	เห็นด้วยน้อย
1	หมายถึง	เห็นด้วยน้อยที่สุด

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ นักวิจัย
	1	2	3	4	5	
<b>1. ด้านการเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม</b>						
1.คณะกรรมการดำเนินการจัดการความรู้จัดให้มีการอบรมสัมมนาให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ก่อนดำเนินงานจัดการความรู้						
2.คณะกรรมการดำเนินการจัดการความรู้ได้สำรวจความพร้อมของ โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรม ระบบสารสนเทศ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องก่อนจัดทำแผนงาน และดำเนินการจัดการความรู้						
3.คณะกรรมการดำเนินการจัดการความรู้ได้เตรียมการจัดทำแผนงาน โดยกำหนดกิจกรรมต่างๆ เป็นขั้นตอน กำหนดผู้รับผิดชอบ เป้าหมาย ตัวชี้วัด และกรอบเวลาไว้อย่างชัดเจน โดยผู้บริหาร อนุมัติให้ดำเนินการตามแผน						

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ นักวิจัย
	1	2	3	4	5	
4.คณะกรรมการดำเนินการจัดการความรู้ได้เตรียมการวางแผนติดตามและตรวจสอบความคืบหน้าของโครงการให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง และพร้อมที่จะทำการปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่องที่อาจจะเกิดขึ้นระหว่างดำเนินการจัดการความรู้						
5.คณะกรรมการดำเนินการจัดการความรู้ให้การส่งเสริมจูงใจในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมผู้พฤติกรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในหน่วยงาน						
<b>2. ด้านภาวะผู้นำ</b>						
6.ผู้บริหารระดับสูงตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้และให้การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น (งบประมาณ, วัสดุอุปกรณ์ดำเนินการ, เทคโนโลยี และอื่นๆ) ต่อการดำเนินการจัดการความรู้						
7.ผู้บริหารทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ พร้อมทั้งเป็นแบบอย่างที่ดีเรื่องการเรียนรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้						
8.ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ การวางแผนปฏิบัติในการจัดการความรู้						
9.ผู้บริหารทุกระดับมีส่วนร่วมรับรู้ ให้คำปรึกษาและแนะนำเกี่ยวกับการจัดการความรู้						
10.ผู้บริหารทุกระดับได้เข้ามามีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะ ความชำนาญ กับบุคลากรในหน่วยงาน						

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ นักวิจัย
	1	2	3	4	5	
<b>3.ด้านวัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้</b>						
11.บุคลากร มีค่านิยมในการพัฒนาการเรียนรู้ของตนเอง และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง						
12.บุคลากรตระหนักว่าวัตถุประสงค์หลักของการจัดการความรู้ เพื่อประสิทธิภาพการซ่อม/สร้างเรือ และองค์ความรู้เกี่ยวกับงานซ่อม/สร้างเรือเป็นหลัก						
13.หน่วยงาน มีค่านิยมเปิดเผยข้อมูล มีความไว้วางใจกัน						
14.หน่วยงาน มีค่านิยมทำงานเป็นทีม สนับสนุนซึ่งกันและกัน มีความร่วมมือกันทำงาน						
15.บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการเข้าร่วมในการจัดการความรู้						
<b>4.ด้านเทคโนโลยีการจัดการความรู้</b>						
16.หน่วยงาน มีความพร้อมในการสนับสนุนเทคโนโลยีอันทันสมัยเพื่อช่วยใหเกิดการการจัดการความรู้ที่ดี						
17.หน่วยงาน มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กร						
18.หน่วยงาน มีการวางระบบสารสนเทศเพื่อการจัดเก็บ/บันทึก/การจัดการเอกสาร ที่ทันสมัย ง่ายต่อการสืบค้น						
19.หน่วยงาน มีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยให้ทุกคนเชื่อมโยงและสื่อสารกันได้อย่างทั่วถึง และเชื่อมโยงกับหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องได้ด้วย						
20.บุคลากรในหน่วยงานสามารถเรียนรู้ และใช้งานผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศได้ เช่น internet, intranet, e-mail						

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ นักวิจัย
	1	2	3	4	5	
<b>5. ด้านกระบวนการ และเครื่องมือการจัดการความรู้</b>						
21. การบริหารการจัดการความรู้ ได้นำหลักการบริหารเชิงยุทธศาสตร์มาใช้						
22. ในการดำเนินการจัดการความรู้ มีกระบวนการที่ชัดเจน โดยการแต่งตั้งคณะกรรมการ วิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ กำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดเป้าหมาย กำหนดขอบเขต และจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ ก่อนดำเนินการจัดการความรู้						
23.หน่วยงาน มีการเลือกใช้เครื่องมือ/วิธีการ/เทคนิคการจัดการความรู้ อย่างถูกต้องเหมาะสม เช่นการจัดทีมข้ามสายงาน, ชุมชนนักปฏิบัติ, ระบบพี่เลี้ยง, เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้						
24.หน่วยงาน มีการบูรณาการ การจัดการความรู้เข้ากับการปฏิบัติงานปกติ						
25.หน่วยงาน ได้มีการดำเนินการจัดการความรู้ ตามกระบวนการจัดการความรู้ ทุกขั้นตอน						
<b>6. ด้านการฝึกอบรมและการเรียนรู้</b>						
26. ก่อนดำเนินงานจัดการความรู้ หน่วยงานได้เชิญวิทยากรมาให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ (เช่น กิจกรรมสัมมนาเพื่อก่อตั้งชุมชนนักปฏิบัติ) ซึ่งมีส่วนช่วยในการดำเนินการจัดการความรู้						
27.หน่วยงาน สนับสนุนให้บุคลากร ได้รับการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ โดยมีการจัดอบรม สัมมนา ประชุมทางวิชาการ การอภิปรายการบรรยายทั้งในและนอกสถานที่						



ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ นักวิจัย
	1	2	3	4	5	
28. หน่วยงาน มีการเผยแพร่ผลงานที่ได้จากการจัดการความรู้ โดยการจัดนิทรรศการ เกี่ยวกับผลงานการจัดการความรู้ของหน่วยพร้อมนำเสนอผลงานถึงระดับ อร. และ ทร.						
29. มีการนำผลงานที่ได้จากการจัดการความรู้ มาฝึกอบรมให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง และนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง						
<b>7. ด้านการสื่อสาร</b>						
30. หน่วยงาน มีช่องทางการสื่อสารหลากหลายที่ใช้สนับสนุนการดำเนินการจัดการความรู้ เช่น โทรศัพท์ Internet, Intranet บอร์ดนิทรรศการเสียงตามสาย ฯลฯ						
31. หน่วยงาน มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาช่วยในการสื่อสาร (บรรยายสรุป ประชุมสัมมนา ฯลฯ) เช่น Projectors, โปรแกรม Power Point ฯลฯ						
32. หน่วยงาน มีวิทยากรที่สามารถถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับการดำเนินการจัดการความรู้ และสามารถเผยแพร่ความรู้ที่เป็นผลงานจากการจัดการความรู้ ได้อย่างน่าสนใจ ถูกต้อง ตรงประเด็น และครบถ้วนสมบูรณ์						
33. หน่วยงาน มีการนำความรู้ที่เป็นผลงานจากการจัดการความรู้ มาเผยแพร่ผ่านเครื่องมือสื่อสารที่เหมาะสม และหลากหลาย เพื่อให้บุคลากรได้เข้าถึงองค์ความรู้ใหม่ๆ ให้มากที่สุด						
<b>8. การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล</b>						
34. หน่วยงาน มีวิธีจูงใจ และให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีส่วนในการดำเนินงานการจัดการความรู้จนประสบผลสำเร็จตามความเหมาะสม						

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ นักวิจัย
	1	2	3	4	5	
35.หน่วยงาน มีการยกย่องชมเชยและการให้รางวัลแก่ทีมงาน หรือ บุคคลที่สามารถสร้างองค์ความรู้ หรือนวัตกรรม						
36.หน่วยงาน มีการพิจารณาให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีส่วน ในการดำเนินงานการจัดการความรู้ ด้วยความยุติธรรม ตามความสามารถ และผลงาน						
37.หน่วยงาน มีการประกาศเกียรติคุณบุคคลที่ได้ทำผลงานดีเด่นจากการจัดการความรู้						
38.หน่วยงาน มีการตั้งรางวัลและยกย่องชมเชยแก่บุคลากร หรือทีมงาน ที่มีผลงานตามเป้าหมาย						
<b>9.การวัดผลการจัดการความรู้</b>						
39.หน่วยงานมีระบบการควบคุมติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลงานการดำเนินงานจัดการความรู้						
40.หน่วยงาน มีระบบติดตาม ตรวจสอบ ควบคุม ปรับปรุงการจัดการความรู้						
41.หน่วยงาน มีวิธีการควบคุมการดำเนินกลุ่มกิจกรรม ให้เป็นไปตามแผน						
42.หน่วยงาน ได้นำผลที่ได้จากการวัดและประเมินผล มาปรับปรุง กลยุทธ์ และกิจกรรมการจัดการความรู้ เสมอ						
43.หน่วยงาน มีการประเมินผลเป็นระยะ เพื่อป้องกันการเบี่ยงเบนจากแผนกลยุทธ์						

**ประวัติผู้วิจัย**

ชื่อ	เรือเอกเกรียงไกร หงษ์ขาว
วัน เดือน ปีเกิด	18 พฤศจิกายน 2508
สถานที่เกิด	อำเภอปทุมรัตน์ จังหวัดร้อยเอ็ด
ที่อยู่ปัจจุบัน	อำเภอสหัสขันธ์ จังหวัดชลบุรี
ประวัติการศึกษา	รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พ.ศ. 2546
สถานที่ทำงาน	ผู้อำนวยการวิมิตลอคุลยเดช กรมอุทการเรือ อำเภอสหัสขันธ์ จังหวัดชลบุรี
ตำแหน่ง	ประจำแผนกจัดการ กองจัดการ ผู้อำนวยการวิมิตลอคุลยเดช กรมอุทการเรือ

