

การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ ของกองทัพเรือ *

DEVELOPMENT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT INDICATORS OF THE ROYAL THAI NAVY



นาวาตรีหญิง ตติยา ม่วงมิ่งสุข**

คุณวุฒิ คนฉลาด***

เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม****

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของกองทัพเรือ วิธีดำเนินการวิจัยเป็นแบบผสมคือ ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ การวิจัยเชิงคุณภาพประกอบด้วย การสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงกลาโหมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ 7 ท่าน และหน่วยงานเอกชนที่ประสบความสำเร็จด้านการจัดการความรู้ 4 ท่าน รวม 11 ท่าน ส่วนการวิจัยเชิงปริมาณใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 530 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามซึ่งผู้วิจัยเป็นผู้สร้างขึ้น และได้ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยใช้โปรแกรม SPSS และโปรแกรม AMOS

ผลการวิจัย พบว่า

1. ตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ และ 28 ตัวบ่งชี้ คือ 1) คุณลักษณะของบุคลากร มี 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1.1) บุคลากรที่ใช้ความรู้ 1.2) ทีมการจัดการความรู้ และ 1.3) ผู้นำ 2) คุณลักษณะขององค์การ มี 5 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 2.1) วิสัยทัศน์/เป้าหมาย/พันธกิจ/กลยุทธ์ 2.2) คุณค่า/ความเชื่อ/วัฒนธรรมองค์การ 2.3) เทคโนโลยีสารสนเทศและการ 4) การพัฒนาองค์การ มี 10 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 4.1) การจัดการการเปลี่ยนแปลงสื่อสาร 2.4) การสร้างแรงจูงใจ/การให้รางวัล

* วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุณวุฒิปบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

** นิสิตหลักสูตรคุณวุฒิปบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

*** รองศาสตราจารย์ประจำศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

**** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ทักษะและความรู้ที่มีความเป็นพลวัตและมีความซับซ้อนซึ่งเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง” ดังนั้นขอบเขตของการจัดการความรู้จึงมีความกว้างขวางและซับซ้อนครอบคลุมถึงศาสตร์ต่าง ๆ จำนวนมาก ได้แก่ การบริหารจัดการ การปฏิบัติ หลักปรัชญา เทคโนโลยี กลยุทธ์และลักษณะพฤติกรรมของมนุษย์ ทั้งนี้โดยมีแกนหลักที่สำคัญคือ “กระบวนการจัดการความรู้” (Knowledge Management Process) ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการหลัก ๆ ที่สำคัญ คือ การบ่งชี้ความรู้ การแสวงหาความรู้ การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ การใช้ความรู้ การเคลื่อนย้าย/กระจาย/แบ่งปันความรู้ และการสร้างความรู้ใหม่ เป็นวัฏจักรที่สืบเนื่องกัน (Sveiby, 2003; Wiig, 2003; Kuczaj, 2001; Prost & Others, 2000; Trapp, 1999; Marquardt, 1996) ส่วนกองทัพเรือนั้น องค์การต้องสูญเสียความรู้ไปพร้อม ๆ กับการที่บุคลากรลาออกหรือเกษียณอายุราชการ อันส่งผลกระทบต่อการทำงานของกองทัพเป็นอย่างยิ่ง และอุปสรรคที่มักพบอยู่เสมอของการจัดการความรู้คือ พฤติกรรม “การหวงความรู้” และวัฒนธรรม “การไม่ยอมรับในตัวบุคคล” และปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การอีกลักษณะหนึ่ง คือ บุคลากรขาดความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ ผลของการศึกษาคาดว่าจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การที่นำการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้จะได้ตัวบ่งชี้ที่บ่งบอกถึงการจัดการความรู้ของกองทัพเรือ รวมทั้งสามารถนำตัวบ่งชี้ดังกล่าวไปใช้เพื่อกำหนดนโยบาย กำหนดยุทธศาสตร์ การวางแผนการบริหารงานและการติดตามผลการดำเนินงานของการจัดการความรู้ของกองทัพเรือได้ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของกองทัพเรือ

คำถามในการวิจัย

ตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของกองทัพเรือประกอบด้วยอะไรบ้าง

ประโยชน์ที่รับจากการวิจัย

1. ผลการศึกษาเป็นข้อมูลในการพิจารณาปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพของกองทัพเรือให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
2. ผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบการจัดการความรู้ขององค์การ สามารถนำตัวบ่งชี้ที่ได้ไปใช้เพื่อกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ และวางแผนการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ขององค์การ รวมทั้งสามารถนำไปใช้เครื่องมือสำหรับการวัดหรือประเมินการจัดการความรู้ในองค์การได้
3. ผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ ทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจถึงแนวทางการจัดการความรู้ ซึ่งจะทำให้เพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานการจัดการความรู้ของตนเองเข้าสู่เส้นทางของการจัดการความรู้ได้

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตของเนื้อหา

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้สำหรับกองทัพเรือ โดยอาศัยแนวความคิดของ Johnstone (1981) และนงลักษณ์ วิรัชชัย (2545) เป็นหลัก และสังเคราะห์แนวคิด

ทฤษฎีหลักของนักวิชาการต่าง ๆ จำนวน 17 นักวิชาการ และ 5 สถาบันรวม 22 แนวคิด ซึ่งมีองค์ประกอบย่อยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ 3 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ปัจจัยนำเข้าการจัดการความรู้ 2) กระบวนการจัดการความรู้ และ 3) ผลผลิตการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักสำหรับการเก็บรวบรวมตัวแปรการจัดการความรู้ของกองทัพเรือ มีดังนี้ คือ การเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงด้านการจัดการความรู้ของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงกลาโหม ได้แก่ กองบัญชาการกองทัพไทย กองทัพบก กองทัพอากาศ และ กองทัพเรือ มีการนำเสนอผลงานที่มีการจัดการความรู้ที่เป็นเลิศ (Best Practice) 6 หน่วยงาน คือ กองบัญชาการกองทัพไทย กรมยุทธศึกษาทหารบก กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ วิทยาลัยพยาบาลทหารเรือ กรมกำลังพลทหารเรือ โรงเรียนนายเรือ โรงเรียนชุมพลทหารเรือ รวม 7 ท่าน และหน่วยงานเอกชนที่ประสบความสำเร็จด้านการจัดการความรู้ ได้แก่ การไฟฟ้าฝ่ายผลิต สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) โรงพยาบาลศิริราช สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม รวม 4 ท่าน รวมทั้งสิ้น 11 ท่าน

3. กลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ

3.1 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ข้าราชการในสังกัดโรงเรียนชุมพลทหารเรือ โรงพยาบาลสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ กรมอู่ทหารเรือ โรงเรียนนายเรือ จำนวน 530 คน ด้วยวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยนี้เป็นแบบสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยมีการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Hu & Bentler (1999)

4. ตัวแปรที่ศึกษา

4.1 ปัจจัยนำเข้าการจัดการความรู้ ได้แก่ บุคลากรที่ใช้ความรู้ ทีมการจัดการความรู้ผู้นำ และคุณลักษณะขององค์การ ได้แก่ วิสัยทัศน์/เป้าหมาย/พันธกิจ/กลยุทธ์ คุณค่า/ความเชื่อ/วัฒนธรรม องค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และการสร้างแรงจูงใจ

4.2 กระบวนการจัดการความรู้ ได้แก่ การพัฒนามนุษย์ 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับทีม และระดับผู้นำ และการพัฒนาองค์การ ได้แก่ 1) การจัดการการเปลี่ยนแปลง 2) การสื่อสาร 3) การฝึกอบรมและการเรียนรู้ และ 4) การจัดกิจกรรมและกระบวนการจัดการความรู้ 5) การสร้างความรู้ 6) การจัดและเก็บความรู้ 7) การเลือกหรือกรองความรู้ 8) การกระจายความรู้ 9) การใช้ความรู้ และ 10) การติดตาม/ตรวจสอบ

4.3 ผลผลิตการจัดการความรู้ ได้แก่ ทูมมนุษย์ 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับทีม และระดับผู้นำ และทุนองค์การ ได้แก่ กระบวนการทำงาน องค์ความรู้ใหม่ ผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ และความสัมพันธ์ที่ดีขึ้น

วิธีการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 : การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน

1.1 ศึกษาเอกสาร ตำรา บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และแนวคิดด้านการจัดการความรู้

1.2 สร้างเครื่องมือสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงด้านการจัดการความรู้ของหน่วยงานในสังกัด

กระทรวงกลาโหมและผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการความรู้

ขั้นตอนที่ 2 : วิเคราะห์ข้อมูลขั้นที่ 1 ด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อให้ได้โครงสร้างของตัวบ่งชี้การจัดการความรู้

ขั้นตอนที่ 3 : วิเคราะห์กระบวนการสร้างตัวบ่งชี้

ขั้นตอนที่ 4 : นำแบบสอบถามไปใช้กับผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ในกองทัพเรือ 5 หน่วยงาน ได้แก่ โรงเรียนชุมพลทหารเรือ โรงพยาบาลสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระ. โรงเรียนนายเรือ กองเรือยุทธการ และกรมอู่ทหารเรือ ซึ่งได้กลุ่มตัวอย่าง 530 คน

ขั้นตอนที่ 5 : การวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ของโมเดลการวัดการจัดการความรู้ โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis – CFA) ด้วยโปรแกรม AMOS

ขั้นตอนที่ 6 : พัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของกองทัพเรือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมี 2 ประเภท ดังนี้

1. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบงานทางด้านการจัดการความรู้ขององค์การของกองทัพไทยโดยตรงเกี่ยวกับตัวแปรและการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ของการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ
2. แบบสอบถามของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการวัดตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ขององค์การ จำนวน 530 ชุด

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลคุณภาพผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อวิเคราะห์โครงสร้างของตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ มีรายละเอียดดังนี้
 - 2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัยโดยการวิเคราะห์ค่าความเที่ยงตรง (Validity) ของตัวแปรหลักในโมเดลกรอบแนวคิดการวิจัย ได้แก่ ตัวแปรปัจจัยนำเข้า ตัวแปรกระบวนการ และตัวแปรผลผลิตที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ
 - 2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้สถิติบรรยาย ได้แก่ ค่าความถี่ และร้อยละ
 - 2.3 การวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ของโมเดลการวัดการจัดการความรู้ ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis – CFA) ด้วยโปรแกรม AMOS

ผลการวิจัย

จากผลการวิจัย สรุปผลการศึกษา ดังนี้

1. ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญ พบว่า
 - 1.1 องค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้าการจัดการความรู้ มี 2 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ คุณลักษณะของบุคลากร และคุณลักษณะขององค์การ

1.2 องค์ประกอบด้านกระบวนการจัดการความรู้ มี 2 องค์ประกอบย่อยได้แก่ การพัฒนามนุษย์ และการพัฒนาองค์การ

1.3 องค์ประกอบด้านผลผลิตการจัดการความรู้ มี 2 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ ทุมนมนุษย์ และทุนองค์การ

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล การตรวจสอบหรือยืนยันความถูกต้องของตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของกองทัพเรือ โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) เพื่อประเมินความเหมาะสมหรือความสอดคล้องของข้อมูลเชิงประจักษ์กับตัวบ่งชี้ พบว่า

2.1 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของกองทัพเรือ พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของกองทัพเรือมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ .40 ถึง .83 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้ที่อยู่ในองค์ประกอบเดียวกัน พบว่า ตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบด้านคุณลักษณะบุคลากรคู่ที่มีค่าสูงสุดคือ คุณลักษณะของบุคลากรที่ใช้ความรู้ กับ คุณลักษณะของ تیمการจัดการความรู้เท่ากับ 0.63 ตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบด้านคุณลักษณะองค์กรคู่ที่มีค่าสูงสุดคือการสร้างแรงจูงใจ/การให้รางวัลหรือการตอบแทนกับการประเมินผลงานเท่ากับ 0.76 ตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คู่ที่มีค่าสูงสุดคือกระบวนการระดับบุคคลระดับบุคคลกับกระบวนการระดับทีมระดับทีมเท่ากับ 0.72 ตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบด้านการพัฒนาการพัฒนาองค์กรคู่ที่มีค่าสูงสุดคือ

การฝึกอบรมและการเรียนรู้กับการจัดกิจกรรมและกระบวนการจัดการความรู้ เท่ากับการจัดและเก็บความรู้กับการเลือกและกรองความรู้มีค่าเท่ากับ 0.81 ตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบด้านทุนมนุษย์คู่ที่มีค่าสูงสุดคือผลผลิตระดับทีม/กลุ่มกับระดับผู้นำเท่า 0.75 ส่วนตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบด้านทุนองค์กรคู่ที่มีค่าสูงสุดคือองค์การมีคู่มือในการทำงานมากขึ้นกับเกิดการยกระดับการใช้ความรู้ทั่วทั้งองค์กร เท่ากับ 0.83

2.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) เพื่อประเมินความเหมาะสมหรือความสอดคล้อง (Assessment of Model Fit) ของข้อมูลเชิงประจักษ์กับตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของกองทัพเรือ พบว่า

ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Item discriminating Power) ค่าอำนาจจำแนกรายข้อพิจารณาจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) มีค่าระหว่าง 0.778 ถึง 0.932 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.70

ค่าความเชื่อมั่นรายข้อ (Item Reliability) มีค่าความเชื่อมั่นรายข้อตั้งแต่ 0.605 ถึง 0.867 มีค่ามากกว่า 0.50 ทุกด้าน

ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนสกัด (Average Variance Extraction : AVE) ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนสกัด (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบมีค่าตั้งแต่ 0.693 ถึง 0.789

ค่าความเชื่อมั่นองค์ประกอบ (Composite Reliability) พบว่า ความเชื่อมั่นองค์ประกอบ (Composite Reliability) มีค่าระหว่าง 0.871 ถึง 0.968 ซึ่งมากกว่า .70

ค่าความเชื่อมั่นแอลฟา (Alpha Reliability) มีค่าอยู่ในช่วง 0.864 ถึง 0.972 ซึ่งสูงกว่า 0.70

2.3 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติเปรียบเทียบความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดล พบว่า

โมเดล 6-องค์ประกอบ มีค่าไค-สแควร์น้อยที่สุด เท่ากับ 2091.674 ซึ่งการพิจารณาความ สอดคล้องของข้อมูลเชิงประจักษ์ต้องใช้การพิจารณาค่าดัชนีตัวอื่นอีก เมื่อพิจารณาดัชนีเปรียบเทียบ ประสิทธิภาพโมเดล ค่า AIC พบว่า ระหว่าง 2233.674 ถึง 3806.612 ส่วนค่า BIC มีค่าระหว่าง 2537.048 ถึง 4045.893

อภิปรายผล

1. องค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้าการจัดการความรู้ มี 2 องค์ประกอบย่อย 8 ตัวบ่งชี้ได้แก่

1.1 คุณลักษณะของบุคลากร องค์ประกอบย่อยปัจจัยนำเข้าการจัดการความรู้ ซึ่งได้แก่ *ทีมการจัดการความรู้* ในการบริหารหน่วยงานใด ๆ ต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ คน หรือทูนมนุษย์ จะต้องทำงานร่วมกันเป็นทีม มีความรู้ความสามารถ ปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ดีและเร็วเพื่อร่วมกัน สร้างความรู้ใหม่ ๆ ทีมการจัดการความรู้มีความกระตือรือร้นในการจะค้นหาแลกเปลี่ยน องค์การจะต้อง ให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจหลัก ขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับที่ วิจารณ์ พานิช (2548) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของทีมการจัดการ ความรู้หรือ “คุณอำนวย” (Knowledge Facilitator) ประการหนึ่งว่าจะต้องประสานกับผู้บริหารระดับสูง ด้านการจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer – CKO) หรือ “คุณเอื้อ” ในการกำหนดหรือ เชื่อมโยงเป้าหมายของการจัดการความรู้ หรือ “หัวปลา” ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ขององค์การส่วน บุคลากรที่ใช้ความรู้ ทุกคนในองค์การเป็น knowledge worker ทุกคนทำงานโดยใช้ความรู้และสติปัญญาเพื่อเรียนรู้จากงาน และปรับปรุงงานอยู่ตลอดเวลา คุณลักษณะ ที่พบสอดคล้องกับที่ Goupil (2001) และ Laxicon (2001) ได้กล่าวว่า บุคลากรที่ใช้ความรู้ในการ ทำงาน หรือ Knowledge worker เป็นกลุ่มคนที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการ ขององค์การโดยเฉพาะอย่างยิ่งมีความสำคัญต่อการจัดการความรู้ขององค์การ เพราะบุคลากรเหล่านั้น มีบทบาทหน้าที่ที่สำคัญคือใช้ความรู้ในการทำงาน แบ่งปัน และแลกเปลี่ยนความรู้ ส่วน ผู้นำ มีหน้าที่ ส่งเสริมให้มีการค้นหา และให้คุณค่าผู้มีความสามารถพิเศษเหล่านั้น และเปิดโอกาสให้เขาใช้ความ สามารถพิเศษนั้นสร้างคุณค่าให้แก่องค์การ ผู้นำต้องเห็นความสำคัญและสนับสนุนการจัดการความรู้ ขององค์การ มีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการแบ่งปันความรู้ ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้อง กับที่ The American Productivity and Quality Center หรือ APQC (1996) กล่าวว่า “ผู้นำ” เป็นปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ (Knowledge Management Enable) ขององค์การ เปรียบได้กับ กุญแจสำคัญที่จะทำให้การจัดการความรู้ขององค์การประสบความสำเร็จ

1.2 คุณลักษณะขององค์การ องค์ประกอบย่อยปัจจัยนำเข้า ซึ่งได้แก่ *การประเมินผลงาน* องค์การจำเป็นต้องมีการประเมินผลงานเพื่อพัฒนาบุคลากรและพัฒนางานในองค์การ และมีการ กำหนดตัวชี้วัดของการจัดการความรู้อย่างชัดเจน นั้น บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2547, หน้า 59-62) กล่าวว่า จะช่วยให้องค์การสามารถทบทวนประเมินผล และทำการปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้ ส่วน *การสร้างแรงจูงใจ/การให้รางวัลหรือการตอบแทน* มีการสร้างแรงจูงใจในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้คนในองค์การเข้าร่วมกิจกรรมและกระบวนการจัดการ ความรู้ สุวรรณ เจริญญเสาวภาคย์ และคณะ (2548, หน้า 46) กล่าวว่า การยกย่องชมเชยและ ให้รางวัล เป็นแรงจูงใจในการแลกเปลี่ยนความรู้และปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ซึ่งสอดคล้องกับ



จิรัชมา วิเชียรปัญญา (2549, หน้า 118) กล่าวว่า องค์การอาจจะต้องใช้การยกย่องชมเชยและให้รางวัลเป็นแรงจูงใจในช่วงเริ่มต้นเพื่อโน้มน้าวให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้ และเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ ส่วน *เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร* องค์การต้องมีระบบสารสนเทศสำหรับการปฏิบัติงานประจำ ที่ทำให้พนักงานระดับปฏิบัติการสามารถตัดสินใจได้เอง โดยไม่ต้องเสนอหัวหน้ามากที่สุด และองค์การสามารถนำสารสนเทศสำหรับการตัดสินใจเชิงนโยบาย เพื่อการแข่งขัน และการปรับตัวขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับที่ สมชาย นำประเสริฐชัย (2546) ได้กล่าวว่า เทคโนโลยีสารสนเทศที่เข้ามามีบทบาทในการจัดการความรู้ขององค์การ ประกอบด้วย เทคโนโลยีการสื่อสาร (Communication Technology) ที่ช่วยให้บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ต่าง ๆ ได้ง่ายและสะดวกขึ้น รวมทั้งการผ่านทางเครือข่ายอินเทอร์เน็ตหรืออินเทอร์เน็ต เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานร่วมกัน (Collaboration Technology) ที่ช่วยประสานการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ส่วน *วิสัยทัศน์/เป้าหมาย/พันธกิจ/กลยุทธ์* กับ *คุณค่า/ความเชื่อ/วัฒนธรรมขององค์การ* องค์การให้ความสำคัญกับการพัฒนามนุษย์ ตามที่ Holsapple and Joshi (2002) ที่พบว่าเป้าหมาย พันธกิจ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมขององค์การเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ขององค์การ ทั้งนี้เนื่องจากวิสัยทัศน์และเป้าหมายจะเป็นการกำหนดสภาพอนาคตที่องค์การต้องการจะเป็น หรือต้องการให้เกิดขึ้น ในขณะที่พันธกิจจะเป็นการกำหนดสิ่งที่องค์การต้องทำอย่างกว้าง ๆ เพื่อให้องค์การสามารถไปถึงเป้าหมายที่ต้องการได้โดยมีกลยุทธ์หรือกลุ่มของวิธีการ

2. องค์ประกอบด้านกระบวนการการจัดการความรู้ มี 2 องค์ประกอบย่อย 13 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

2.1 การพัฒนามนุษย์ องค์ประกอบย่อยด้านกระบวนการการจัดการความรู้ ซึ่งได้แก่ *ระดับทีม* การที่องค์การจะสามารถอยู่รอดได้ในสภาวะที่มีการแข่งขันสูง องค์การจะต้องมีการสร้างสมรรถนะและประสิทธิภาพในการแข่งขันให้เกิดขึ้น ปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญก็คือ องค์การจะต้องตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาคนในฐานะที่เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ายิ่งต่อองค์การ ระดับบุคคล ส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้ที่ตรงกับ การปฏิบัติงานจริง การเปลี่ยนแปลงของสังคมส่งผลกระทบต่อสภาพการทำงานและการบริหารจัดการองค์การ องค์การยุคใหม่จะให้ความสำคัญกับการสร้างความรู้ การแปลงความรู้เป็นนวัตกรรม สินค้าหรือบริการ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการทำงานและการแข่งขันขององค์การ (Porter, 1990; Marquardt, 2002) *ระดับผู้นำ* ผู้นำกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์การ ซึ่ง สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547) ได้กำหนดให้ “ภาวะผู้นำและกลยุทธ์” เป็นหนึ่งในปัจจัยเอื้อ (Key Enables) ที่สำคัญต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ เนื่องจากผู้นำสามารถทำให้การจัดการความรู้ขององค์การประสบความสำเร็จได้โดยการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจนของการจัดการความรู้

2.2 การพัฒนาองค์การ องค์ประกอบย่อยด้านกระบวนการการจัดการความรู้ เป็นการพัฒนาวิธีการแก้ปัญหาและกระบวนการแบบใหม่โดยคำนึงถึงโครงสร้าง วัฒนธรรม กระบวน และกลยุทธ์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ *การเลือกหรือกรองความรู้* ข้อมูลที่หน่วยงานจัดเก็บไว้นั้นสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม องค์การต้องมีการประเมิน ประมวล และกลั่นกรองข้อมูลหรือความรู้ที่มีอยู่ ส่วน *การฝึกอบรมและการเรียนรู้* ให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้แก่บุคลากรภายในองค์การ องค์การเป็นแหล่งรวมความรู้ความสามารถซึ่งเกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้และการสะสมความรู้ *การสื่อสาร* จัดทำเอกสารสิ่งพิมพ์ เช่น จุลสาร จดหมายข่าว เพื่อ

เผยแพร่กิจกรรมการจัดการความรู้ขององค์กร การสื่อสารเป็นหัวใจหลักที่สำคัญที่ทำให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจถึงสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้น สิ่งที่ต้องการจะต้องสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจคือ “องค์กรจะทำอะไร ทำไปเพื่ออะไร จะทำเมื่อไหร่ และจะทำอย่างไร” ส่วน *การจัดการกิจกรรมและกระบวนการจัดการความรู้* จัดตั้งทีมทำงานที่รับผิดชอบการบริหารจัดการด้านความรู้ขององค์กร กิจกรรมการจัดการความรู้ (Acquiring knowledge) เป็นกิจกรรมของการรับความรู้จากภายนอกขอบเขตขององค์กร และเปลี่ยนรูปแบบของรูปร่างนั้นให้อยู่ในสภาพที่สามารถฝังและใช้ความรู้ในองค์กรได้ การจัดหาความรู้รวมถึงกิจกรรมย่อยของการสกัดความรู้จากทรัพยากรภายนอก สำหรับ การใช้ความรู้ หน่วยงานใช้ประสบการณ์ในอดีต (ที่เคยประสบความสำเร็จ) มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน นัททิพย์ วิภาวิน (2547) กล่าวว่า จะช่วยทำให้ความรู้สามารถเข้าถึงองค์กรได้เพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจและการดำเนินงานที่ไม่ผิดพลาดซ้ำซ้อน ส่วน *การติดตาม/ตรวจสอบ* มีการจัดทำแผนการจัดการความรู้ภายในองค์กร จะช่วยในการปรับปรุงความรู้ให้เกิดความทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ส่วน การจัดการการเปลี่ยนแปลง ชักชวนให้ผู้นำมีส่วนร่วมโครงการการจัดการความรู้ขององค์กร ผู้นำจะอยู่ในฐานะเป็น “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ซึ่งต้องมีการปรับความคิดความเชื่อและความรู้ที่ถูกต้อง อันจะส่งผลให้ผู้นำเกิดการรับรู้ เข้าใจ สนับสนุนและมีพฤติกรรมที่เหมาะสมอันจะเป็นต้นแบบที่ดีของคนในองค์กร *การกระจายความรู้* หน่วยงานสนับสนุนให้มีการถ่ายทอดความรู้ ทักษะให้แก่บุคลากรทั่วทั้งองค์กร Marquardt (1996, pp. 23-30) กล่าวว่า องค์กรจะเรียนรู้ได้ดีขึ้นเมื่อมีการกระจายและถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็ว และเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร การเผยแพร่และการใช้ประโยชน์จากความรู้ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกลไกด้านอิเล็กทรอนิกส์ และเป็นเรื่องของการเคลื่อนที่ของสารสนเทศ และความรู้ระหว่างบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งนั้นเป็นไปได้โดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ *การจัดและเก็บความรู้* หน่วยงานมีการเก็บข้อมูลโดยจัดทำฐานข้อมูล (Data Base) หรือการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร องค์กรต้องกำหนดเกี่ยวกับสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นองค์ความรู้และจากนั้นต้องพิจารณาถึงวิธีการในการเก็บรักษา และการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ

3. องค์ประกอบด้านผลผลิตการจัดการความรู้ มี 2 องค์ประกอบย่อย 7 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

3.1 *ทุนมนุษย์* องค์ประกอบย่อยด้านผลผลิตการจัดการความรู้ ซึ่งได้แก่ *ระดับทีม* มีทีมทำงานที่หลากหลายมากขึ้นภายในองค์กร ตามที่ Marquardt (2002) กล่าวว่า “พลังสมอง” (Brainpower) ได้กลายเป็นทรัพย์สินที่มีค่ามากที่สุดขององค์กร “การทำงานและการเรียนรู้กำลังกลายเป็นสิ่งเดียวกัน” และ “คนที่มีความรู้จะกลายเป็นทรัพย์สินที่มีค่ามากที่สุดขององค์กร” ประกอบกับสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป *ระดับบุคคล* บุคลากรในองค์กรมีทัศนคติที่ต่อการนำกระบวนการจัดการความรู้มาใช้ในการทำงาน การมีส่วนร่วมในกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ บรรทัดฐาน คุณค่าและทัศนคติเป็นปัจจัยสำคัญที่จะสนับสนุนวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ *ระดับผู้นำ* ผู้บริหารได้รับความรู้ที่ตรงกับความต้องการอย่างถูกต้อง รวดเร็ว และทันเวลาต่อการใช้งาน และผู้บริหารสามารถใช้สารสนเทศประกอบการเรียนรู้เพื่อการควบคุมการทำงานได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผู้นำหรือผู้บริหารนั้นจะเป็นต้นแบบที่ดีของบุคลากรในการใช้ความรู้เพื่อการทำงานมากยิ่งขึ้น

3.2 *ทุนองค์กร* องค์ประกอบย่อยด้านผลผลิตการจัดการความรู้ องค์กรมีการพัฒนาความรู้ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรมีนวัตกรรมใหม่ ๆ เกิดขึ้น เช่น บริการใหม่ ๆ



ความคิด หรือกระบวนการทำงานใหม่ที่เกิดขึ้น องค์การมีคู่มือในการทำงานมากขึ้น เกิดการยกระดับการใช้ความรู้ทั่วทั้งองค์การ เช่น ลูกค้า หรือพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งในฐานะที่เป็นทรัพย์สินที่สำคัญขององค์การ กระบวนการ การประดิษฐ์คิดค้นจนสามารถจดสิทธิบัตรได้ วัฒนธรรมองค์การและความสัมพันธ์โดยรวมขององค์การ การจัดการความรู้จะเน้นที่การสร้างฐานความรู้เพื่อให้พนักงานมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) รวมถึงความสามารถในการแข่งขันขององค์การและสมาชิกขององค์การ โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) การสร้างสิ่งใหม่ ๆ และการพัฒนา (Renewal and Development) ประกอบด้วยสิ่งที่จับต้องไม่ได้ที่สามารถสร้างคุณค่าในอนาคต เช่น การลงทุนในแผนการผลิตสินค้าใหม่ ๆ การพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมใหม่ ๆ การวิจัยและพัฒนา เป็นต้น (Roos, and et al., 1997)

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ข้อเสนอแนะระดับนโยบาย

1.1.1 กองทัพเรือ ควรกำหนดนโยบาย แผนงาน งบประมาณ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ รวมถึงวิธีการดำเนินงานเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้อย่างเป็นรูปธรรม

1.1.2 ควรสร้างยุทธศาสตร์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ตั้งแต่ผู้บังคับบัญชาจนถึงผู้บังคับบัญชาระดับสูง เพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในหน่วยงาน ให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมในปัจจุบัน

1.1.3 ควรนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้กับแผนการจัดการความรู้ของกองทัพเรือ

1.2 ข้อเสนอแนะระดับปฏิบัติ ซึ่งผู้บริหารสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน โดยดำเนินการดังนี้

1.2.1 ทีมการจัดการความรู้ ควรประกอบด้วยบุคลากรจากหลากหลายหน่วยงานที่มีความสามารถและความรู้ในหลาย ๆ สาขา เพื่อเป็นการพัฒนางานให้มากยิ่งขึ้น

1.2.2 องค์การควรมีการให้รางวัลสำหรับผู้ใฝ่เรียนรู้ในการพัฒนาความสามารถของงานในหน้าที่

1.2.3 ควรมีการสร้างเครือข่ายในการร่วมมือการทำงานระหว่างหน่วยภายในและนอกองค์การ เช่น มีการขอความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่าง ๆ เป็นต้น

1.2.4 มีการปรับโครงสร้างขององค์การให้ชัดเจนยิ่งขึ้น เพื่อให้ทราบว่าหน่วยงานใดสามารถสนับสนุนในเรื่องใด

1.2.5 การสื่อสาร ควรกำหนดวัตถุประสงค์การจัดการความรู้ให้ชัดเจน และเป็นรูปธรรม

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรสร้างเกณฑ์มาตรฐานในการประเมินการจัดการความรู้

2.2 ควรศึกษาสภาพปัญหา ความต้องการ และความจำเป็นในการพัฒนาการจัดการความรู้

2.3 ควรศึกษาการพัฒนาารูปแบบการจัดการความรู้ของกองทัพเรือ

2.4 ควรมีการทดลองใช้ตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของกองทัพเรือ

บรรณานุกรม

- จิรัชณา วิเชียรปัญญา. (2549). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมสำหรับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2545). *รายงานการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้สำหรับการประเมินคุณภาพการบริหารและการจัดการเขตพื้นที่การศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานปฏิรูปการศึกษา.
- น้ำทิพย์ ภาววิน. (2547). *การจัดการความรู้กับคลังความรู้*. กรุงเทพฯ: เอสอาร์ พรินติ้ง แมสโปรดักส์.
- บุญดี บุญญากิจ และคณะ. (2547). *การจัดการความรู้: จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม. (2547). *รายงานประจำปี 2547: พลังเครือข่าย แลกเปลี่ยนเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: สคส.
- สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ. (2548). *การจัดการความรู้*. กรุงเทพฯ: ก.พลพิมพ์ .
- สมชาย นำประเสริฐชัย. (2546). *เทคโนโลยีการจัดการความรู้*. วันที่ค้นข้อมูล 29 ตุลาคม 2554, เข้าถึงได้จาก <http://www.ku.ac.th/e-magazine/june46/it/knowledge.html>.
- วิจารณ์ พานิช. (2548). *การจัดการความรู้: ฉบับนักปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สุขภาพใจ.
- American Productivity and Quality Center. (1996). *Knowledge management: Consortium benchmarking study*. Houston: American Productivity and Quality Center.
- Goupit, D. (2001). *Knowledge workers, new workgroups, and new demand for information management. knowledge workgroup white paper*. n.p.
- Hu, L. t., & Bentler, P.M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55.
- Holsapple, C. W., & Joshi, K. D. (2002). Understanding knowledge management solutions: evolution of frameworks in theory and practice. In S. Barnes, (2002). *Knowledge Management Systems: Theory and Practice*. London: Thomson Learning (pp. 222-241) Retrieved February 18, 2011, from <http://www.nelh.nhs.uk/knowledge management/km2/measurement.asp>
- Johnstone, J. N. (1981). *Indicators of education systems*. London: UNESCO.
- Kucza, T. (2001). *Knowledge management process model*. Retrieved October 15, 2011, from <http://www.inf.vtt.fi/pdf/publications/2001/p455.pdf>
- Laxicon, O. (2001). Knowledge Worker. Retrieved May 20, 2011, from <http://www.fourthwavegroup.com/Publicx/982.w.htm>
- Marquardt, M. (1996). *Building the learning organization*. New York: McGraw-Hill.
- . (2002). *Building the learning organization: Mastering the 5 elements for corporate learning*. Palo Alto: Davies-Black.



- Probst, G., Raub, S., & Romhardt, K. (2000). *Managing knowledge: Building blocks for success*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Porter, E. M. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: The Free Press.
- Roos, Johan and et al. (1997). *Intellectual Capital : Navigating the New Business Landscape*. London : Mac-Millan Business.
- Sveiby, K. E. (2003). *What is knowledge management*. Retrieved November 20, 2011, from <http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/kd/whwtiskm.shtml>
- Trapp, H. (1999). *Benefits of an intranet-based knowledge management system-measuring the effects*. Retrieved October 12, 2011, from http://www.avinci.de/competence/publikationen/diplomarbeit_holger_trapp.pdf
- Wiig, K. M. (2003). *Knowledge management has many facets*. Retrieved October 12, 2011, from http://www.krii.com/downloads/Four_KM_Facets.pdf

