

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของกองทัพเรือ วิธีดำเนินการวิจัยเป็นแบบผสม ใช้ดำเนินการวิจัย 2 รูปแบบ คือ การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Method) โดยการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 11 ท่าน ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงด้านการจัดการความรู้ของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงกลาโหม ได้แก่ กองบัญชาการกองทัพไทย กองทัพบก กองทัพอากาศ และกองทัพเรือ มีการนำเสนอผลงานที่มีการจัดการความรู้ที่เป็นเลิศ (Best Practice) 6 หน่วยงาน คือ กองบัญชาการกองทัพไทย กรมยุทธศึกษาทหารบก กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ วิทยาลัยพยาบาลทหารเรือ กรมกำลังพลทหารเรือ โรงเรียนนายเรือ โรงเรียนชุมพลทหารเรือ รวม 7 ท่าน และหน่วยงานเอกชนที่ประสบความสำเร็จด้านการจัดการความรู้ ได้แก่ การไฟฟ้าฝ่ายผลิต สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลศิริราช สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม รวม 4 ท่าน รวมทั้งสิ้น 11 ท่าน

สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Method) โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันกลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการในสังกัดกองทัพเรือ จำนวน 5 หน่วยงาน คือ ข้าราชการในสังกัด โรงเรียนชุมพลทหารเรือ โรงพยาบาลสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ กรมยุทธการ กรมอู่ทหารเรือ โรงเรียนนายเรือ รวม 530 คน โดยผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Hair et al. (1998) ด้วยการสุ่มแบบอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมี 2 ประเภท สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structure Interview) สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบงานด้านการจัดการความรู้ขององค์กร ของกองทัพไทยโดยตรงเกี่ยวกับตัวแปรและการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ของการจัดการความรู้ เช่น สิ่งที่เป็นต้องมีการ กระบวนการ กิจกรรม เครื่องมือ การปฏิบัติที่เป็นเลิศ ประสบการณ์การเรียนรู้ (Lesson Learned) ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และผลผลิตที่ได้จากการจัดการความรู้ เป็นต้น และการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการวัดตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ขององค์กร

การวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อวิเคราะห์โครงสร้างของตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ ส่วนการวิจัยเชิงปริมาณวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้สถิติบรรยาย ได้แก่ ค่าความถี่ และร้อยละ และการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ของโมเดลการวัด

การจัดการความรู้ ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis-CFA) ด้วยโปรแกรม AMOS

สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิจัย สรุปผลการศึกษา ดังนี้

1. ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญ พบว่า
 - 1.1 องค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้าการจัดการความรู้ มี 2 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ คุณลักษณะของบุคลากร และคุณลักษณะขององค์การ
 - 1.2 องค์ประกอบด้านกระบวนการการจัดการความรู้ มี 2 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การพัฒนามนุษย์ และการพัฒนาองค์การ
 - 1.3 องค์ประกอบด้านผลผลิตการจัดการความรู้ มี 2 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ ทุมนมนุษย์ และทุนองค์การ
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล การตรวจสอบหรือยืนยันความถูกต้องของตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของกองทัพเรือ โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) เพื่อประเมินความเหมาะสมหรือความสอดคล้องของข้อมูลเชิงประจักษ์กับตัวบ่งชี้ พบว่า
 - 2.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย ตัวบ่งชี้ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของด้านปัจจัยนำเข้า ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ด้านปัจจัยนำเข้าของการจัดการความรู้ของกองทัพเรือส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก และทำให้องค์ประกอบย่อย และองค์ประกอบหลักอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน
 - 2.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย ตัวบ่งชี้ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของด้านกระบวนการ (Process) ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ ด้านกระบวนการของการจัดการความรู้ของกองทัพเรือ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง และทำให้องค์ประกอบย่อย องค์ประกอบหลักอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน
 - 2.4 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย ตัวบ่งชี้ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของด้านผลผลิต มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ด้านผลผลิตของการจัดการความรู้ของกองทัพเรือส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง และทำให้องค์ประกอบย่อย องค์ประกอบหลักอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน
 - 2.5 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของกองทัพเรือ พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของกองทัพเรือ

มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ .40 ถึง .83 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้ที่อยู่ในองค์ประกอบเดียวกัน พบว่า ตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบด้านคุณลักษณะบุคลากรู้ที่มีค่าสูงสุดคือ คุณลักษณะของบุคลากร ที่ใช้ความรู้ กับ คุณลักษณะของทีมการจัดการความรู้เท่ากับ .63 ตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบ ด้านคุณลักษณะองค์กรู้ที่มีค่าสูงสุดคือการสร้างแรงจูงใจ/ การให้รางวัลหรือการตอบแทน กับการประเมินผลงานเท่ากับ .76 ตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ู้ ที่มีค่าสูงสุดคือกระบวนการระดับบุคคลระดับบุคคลกับกระบวนการระดับทีมระดับทีมเท่ากับ .72 ตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบด้านการพัฒนาการพัฒนาองค์กรู้ที่มีค่าสูงสุด คือ การฝึกอบรม และ การเรียนรู้กับการจัดกิจกรรมและกระบวนการจัดการความรู้ เท่ากับการจัด และเก็บความรู้ กับการเลือกและกรองความรู้มีค่าเท่ากับ .81 ตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบด้านทุนมนุษย์ู้ที่มีค่าสูงสุด คือ ผลผลิตระดับทีม/ กลุ่ม กับระดับผู้นำเท่า .75 ส่วนตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบด้านทุนองค์กรู้ ที่มีค่าสูงสุดคือองค์การมีคู่มือในการทำงานมากขึ้นกับเกิดการยกระดับการใช้ความรู้ทั่วทั้งองค์กร เท่ากับ .83

2.6 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) เพื่อ ประเมินความเหมาะสมหรือความสอดคล้อง (Assessment of Model Fit) ของข้อมูลเชิงประจักษ์ กับตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของกองทัพอากาศ พบว่า ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Item discriminating Power) ค่าอำนาจจำแนกรายข้อพิจารณาจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) มีค่าระหว่าง .778 ถึง .932 ซึ่งมากกว่า .70 ค่าความเชื่อมั่นรายข้อ (Item Reliability) มีค่าความเชื่อมั่นรายข้อ ตั้งแต่ .605 ถึง .867 มีค่ามากกว่า .50 ทุกด้าน แสดงว่า มีค่าความเชื่อมั่นในแต่ละด้านตัวบ่งชี้ ของแบบสอบถาม ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนสกัด (Average Variance Extraction: AVE) ค่าเฉลี่ย ความแปรปรวนสกัด (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบมีค่าตั้งแต่ .693 ถึง .789 แสดงว่า ทุกองค์ประกอบมีค่ามากกว่า .50 แสดงว่าตัวบ่งชี้มีความเที่ยงตรงเชิง โครงสร้าง ค่าความเชื่อมั่น องค์ประกอบ (Composite Reliability) พบว่า ความเชื่อมั่นองค์ประกอบ (Composite Reliability) มีค่าระหว่าง .871 ถึง .968 ซึ่งมากกว่า .70 แสดงว่าตัวบ่งชี้ทุกด้านมีความเชื่อมั่นตามโครงสร้าง โดย เมื่อรวมกันแล้วสามารถวัดค่าของแต่ละองค์ประกอบได้คงเส้นคงวา (Consistence) ค่าความเชื่อมั่น แอลฟา (Alpha Reliability) มีค่าอยู่ในช่วง .864 ถึง .972 ซึ่งสูงกว่า .70 แสดงว่าตัวบ่งชี้ทุกด้าน มีความตรงแบบลู่เข้าหรือความเที่ยงตรงเชิงเหมือน เมื่อพิจารณาการเปรียบเทียบกับค่าความเชื่อมั่น องค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบพบว่าทุกองค์ประกอบมีค่าใกล้เคียงกันสามารถนำไปวัดได้

2.7 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติเปรียบเทียบความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ของโมเดล พบว่า โมเดล 6-องค์ประกอบ องค์ประกอบ มีค่าไค-สแควร์น้อยที่สุด เท่ากับ 2091.674

รองลงมาเป็นโมเดล 2 nd-order โมเดลมีค่าไค-สแควร์ เท่ากับ 2140.671 ส่วนโมเดล 1-องค์ประกอบ มีค่าไค-สแควร์มากที่สุด เท่ากับ 3694.612 เมื่อพิจารณาค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ พบว่าโมเดล 6-องค์ประกอบ มีค่าน้อยที่สุด 6.244 รองลงมาเป็นโมเดล 2 nd-order มีค่าเท่ากับ 6.278 ส่วนโมเดล 1-องค์ประกอบมีค่ามากที่สุดเท่ากับ 10.556 ซึ่งมีค่ามากกว่า 3.00 ถือว่ารูปแบบไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Mueller, 1996) ซึ่งการพิจารณาความสอดคล้องของข้อมูลเชิงประจักษ์ต้องใช้การพิจารณาค่าดัชนีตัวอื่นอีก เมื่อพิจารณาดัชนีเปรียบเทียบประสิทธิภาพโมเดลค่า AIC พบว่า ระหว่าง 2233.674 ถึง 3806.612 ส่วนค่า BIC มีค่าระหว่าง 2537.048 ถึง 4045.893

อภิปรายผล

จากการศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของกองทัพเรือ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า

การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ ประกอบด้วย องค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ องค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้าการจัดการความรู้ ได้แก่ คุณลักษณะของบุคลากร คุณลักษณะขององค์กร องค์ประกอบด้านกระบวนการจัดการความรู้ ได้แก่ การพัฒนามนุษย์ และการพัฒนาองค์กร และองค์ประกอบด้านผลผลิตการจัดการความรู้ ได้แก่ ทุมนมนุษย์ และทุนองค์กร สามารถอภิปรายได้ ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้าการจัดการความรู้ มี 2 องค์ประกอบย่อย 8 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

1.1 คุณลักษณะของบุคลากร องค์ประกอบย่อยปัจจัยนำเข้าการจัดการความรู้ ซึ่งได้แก่ ทีมการจัดการความรู้ ในการบริหารหน่วยงานใด ๆ ต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ คน หรือทุนมนุษย์จะต้องทำงานร่วมกันเป็นทีม มีความรู้ความสามารถ ปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ดีและเร็ว เพื่อร่วมกันสร้างความรู้ใหม่ ๆ ทีมการจัดการความรู้มีความกระตือรือร้นในการจะค้นหาแลกเปลี่ยนองค์การจะต้องให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจหลักขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับที่ วิจารย์ พานิช (2548) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของทีมการจัดการความรู้หรือ “คุณอำนวย” (Knowledge Facilitator) ประการหนึ่งว่า จะต้องประสานกับผู้บริหารระดับสูงด้านการจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer-CKO) หรือ “คุณเอื้อ” ในการกำหนดหรือเชื่อมโยงเป้าหมายของการจัดการความรู้ หรือ “หัวปลา” ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ขององค์กร นอกจากนี้ ทีมการจัดการความรู้ จะต้องสื่อสารเป้าหมายของการจัดการความรู้อย่างชัดเจนอีกด้วย ทั้งนี้ คงเนื่องมาจากการจัดการความรู้เป็นแนวคิดหรือเครื่องมือทางการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่ต้องมีการนำเอาใช้ให้เกิดเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน จึงจำเป็นต้องมีกระบวนการสื่อสารเพื่อสร้างการรับรู้

และความเข้าใจให้เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่ง เสนาะ ดิยาว (2541) กล่าวว่า การสื่อสารเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อมนุษย์ เปรียบเสมือนสะพานที่เชื่อมโยงความรู้ความเข้าใจระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์กร การมีระบบสื่อสารที่ดีจะทำให้เกิดบรรยากาศแห่งความเข้าใจระหว่างกัน และ ยังช่วยจูงใจหรือโน้มน้าวใจให้เกิดความรู้สึกลงในทางที่ดีได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสื่อสารความรู้ จะช่วยให้คนภายในองค์กรเกิดการรับรู้ และเข้าใจเป้าหมายและทิศทางขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น ส่วน บุคลากรที่ใช้ความรู้ ทุกคนในองค์กรเป็น kKnowledge Worker ทุกคนทำงานโดยใช้ความรู้ และสติปัญญาเพื่อเรียนรู้จากงาน และปรับปรุงงานอยู่ตลอดเวลา มีความรอบรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ ในการทำงานจำเป็นต้องมีทัศนคติที่ดีต่อการแบ่งปันความรู้ให้กับเพื่อนร่วมงาน มีความมุ่งมั่น ต่อการปรับปรุงเพื่อพัฒนาการทำงานและบริการอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีทักษะพื้นฐาน ด้านการแสวงหาความรู้ คุณลักษณะที่พบสอดคล้องกับที่ Bennett (2001) Goupil (2001) และ Laxicon (2001) ได้กล่าวว่า บุคลากรที่ใช้ความรู้ในการทำงาน หรือ Knowledge worker เป็นกลุ่ม คนที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง มีความสำคัญ ต่อการจัดการความรู้ขององค์กร เพราะบุคลากรเหล่านั้นมีบทบาทหน้าที่ ที่สำคัญคือใช้ความรู้ ในการทำงาน แบ่งปัน และแลกเปลี่ยนความรู้ นำความรู้มาใช้ใหม่เมื่อผ่านการเรียนรู้ที่เหมาะสมแล้ว ทั้งนี้ โดยที่บุคลากรเหล่านั้นจำเป็นต้องมีคุณสมบัติหรือขีดความสามารถสำคัญ คือ มีความรู้ ในงานที่ทำ มีทักษะในกิจกรรมความรู้ เช่น การแสวงหาความรู้ การวิเคราะห์ การประเมิน และ การสื่อสารความรู้ รวมทั้งมีทัศนคติที่ดีต่อการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ อันจะนำมา ซึ่ง บรรยากาศที่ดีในการทำงานภายในองค์กร ส่วน ผู้นำ มีหน้าที่ส่งเสริมให้มีการค้นหา และให้คุณค่า ผู้มีความสามารถพิเศษเหล่านั้น และเปิดโอกาสให้เขาใช้ความสามารถพิเศษนั้นสร้างคุณค่า ให้แก่องค์กร ผู้นำมีวิสัยทัศน์ด้านการเรียนรู้ที่กว้างไกล ต้องเห็นความสำคัญและสนับสนุน การจัดการความรู้ขององค์กร มีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการแบ่งปันความรู้ ซึ่ง ผลการวิจัยสอดคล้องกับที่ The American Productivity and Quality Center หรือ APQC (1996) กล่าวว่า “ผู้นำ” เป็นปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ (Knowledge Management Enable) ขององค์กร เปรียบได้กับกุญแจสำคัญที่จะทำให้การจัดการความรู้ขององค์กรประสบความสำเร็จ เนื่องจากมีบทบาทสำคัญและมีอิทธิพลคือ สามารถโน้มน้าว ชักจูงใจ และเป็นต้นแบบการกระทำ ของคนในองค์กรเพื่อทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ อีกทั้งยังสามารถให้รางวัลแก่บุคลากร ที่มีการทำงานหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ได้อีกด้วย นอกจากนี้ Merron (2000) ยังได้กล่าวถึง บทบาทสำคัญของผู้นำสำหรับการจัดการความรู้ภายในองค์กรเพิ่มเติมคือ “สนับสนุน ผลักดัน กำหนดทิศทาง และสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการทำงานและการเรียนรู้ขององค์กร

1.2 คุณลักษณะขององค์กร องค์กรประกอบย่อยปัจจัยนำเข้า ซึ่งได้แก่

การประเมินผลงาน องค์กรจำเป็นต้องมีการประเมินผลงานเพื่อพัฒนามูลค่าและพัฒนางาน

ในองค์การ และมีการกำหนดตัวชี้วัดของการจัดการความรู้อย่างชัดเจน นั้น บุญดี บุญญาภิ และคณะ (2547, หน้า 59-62) กล่าวว่า จะช่วยให้องค์การสามารถทบทวนประเมินผล และทำการปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้ นอกจากนั้นแล้ว ผลจากการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้จะโน้มน้าวให้บุคลากรทุกระดับ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการเห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับการจัดการ และการแลกเปลี่ยนความรู้ ทั้งนี้ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องสอดคล้องและเชื่อมโยงกับกลยุทธ์การจัดการความรู้ขององค์การและสามารถบอกได้ว่าสถานะปัจจุบันของการจัดการความรู้เป็นอย่างไร การดำเนินการมีความคืบหน้าเพียงใดและได้ผลตามที่คาดหวังไว้หรือไม่อย่างไร ซึ่งสอดคล้องกับ สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ (2548, หน้า 51-54) และศรีไพร ศักดิ์รุ่งพงศากุล และเจษฎาพร ยุทธนวิบูลย์ชัย (2549, หน้า 352-353) ที่กล่าวว่า การประเมินผลงานของการจัดการความรู้ จะช่วยให้องค์การทราบถึงสถานะและความคืบหน้าของการจัดการความรู้ ทำให้สามารถทบทวนและปรับปรุงกลยุทธ์ รวมทั้งกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ส่วน การสร้างแรงจูงใจ/การให้รางวัลหรือการตอบแทน มีการสร้างแรงจูงใจในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้คนในองค์การเข้าร่วมกิจกรรมและกระบวนการจัดการความรู้ สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ (2548, หน้า 46) กล่าวว่า การยกย่องชมเชยและให้รางวัล เป็นแรงจูงใจในการแลกเปลี่ยนความรู้และปรับเปลี่ยนพฤติกรรม องค์การควรมีการปรับแผนการยกย่องชมเชยและให้รางวัลให้เหมาะสมกับกิจกรรมที่ทำอยู่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อที่จะจูงใจให้คนมาเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ นอกจากนี้ อาจมีการบูรณาการแผนการยกย่องชมเชยและให้รางวัลเข้ากับการประเมินผลงาน และการให้ค่าตอบแทนได้ สิ่งสำคัญที่สุด คือ ต้องค้นหาว่าอะไรเป็นแรงจูงใจสำคัญที่ทำให้คนในองค์การเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับ จิรัชมา วิเชียรปัญญา (2549, หน้า 118) กล่าวว่า องค์การอาจจะต้องใช้การยกย่องชมเชยและให้รางวัลเป็นแรงจูงใจในช่วงเริ่มต้น เพื่อโน้มน้าวให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้ และเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ บริษัท Xerox Corporation ใช้วิธีการเปิด โอกาสให้ผู้ที่เข้ามาแลกเปลี่ยนความรู้หรือเผยแพร่ความรู้ที่ตนเองเป็นผู้คิดค้นขึ้นมาระบบอินทราเน็ต สามารถใส่ชื่อ และ ส่วนงานของตนเองลงไปได้ ทำให้คนสนใจที่จะมาแลกเปลี่ยนความรู้กันมากขึ้น เนื่องจากทุกคนรู้สึกภาคภูมิใจที่มีชื่อตนเองอยู่ในบทความต่าง ๆ ในฐานะผู้คิดค้นความรู้เหล่านั้น และสอดคล้องกับ พรพิมล ธรรมาภิรมย์โชค (2550, หน้า 212-213) ที่กล่าวว่า การยกย่องชมเชยและให้รางวัล เป็นวิธีการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้นในการพัฒนางานด้านการจัดการความรู้ในหน่วยงาน ได้แก่ การมีระบบประเมินผลที่เป็นที่ยอมรับของบุคลากร การนำการจัดการความรู้มาเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลพิจารณาความดีความชอบ และ

เงินรางวัล การประกาศเผยแพร่รายชื่อและผลงานผ่านสื่อต่าง ๆ การมอบของรางวัลและเงินรางวัล และการมอบประกาศนียบัตร เกียรติบัตร หรือหนังสือชมเชย เป็นต้น ส่วน เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร องค์การต้องมีระบบสารสนเทศสำหรับการปฏิบัติงานประจำ ที่ทำให้พนักงาน ระดับปฏิบัติการสามารถตัดสินใจได้เอง โดยไม่ต้องเสนอหัวหน้ามากที่สุด และองค์การ สามารถนำสารสนเทศ สำหรับการตัดสินใจเชิงนโยบาย เพื่อการแข่งขัน และการปรับตัว ขององค์การ โดยที่ระบบนี้ต้องมีระบบป้องกันความลับรั่วไหล และมีระดับชั้นของการเข้าถึง ข้อมูลทศของงานประจำไปวางซ้อนกับระบบสารสนเทศเชิงยุทธศาสตร์ หรือเชิงระบบ แล้ววิเคราะห์ออกมาเป็นความรู้ มีเทคโนโลยีที่ใช้สำหรับการค้นหาความรู้ มีบทบาทสำคัญ คือ เป็นแหล่งความรู้ เพื่อการเข้าถึงและการสื่อสารความรู้ ซึ่งเทคโนโลยีดังกล่าว โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตสามารถเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ ในองค์การ โดยการนำมาใช้เพื่อการเก็บรวบรวมความรู้ การสืบค้นความรู้ การถ่ายโอนความรู้ การแบ่งปัน และเผยแพร่ความรู้ให้ดำเนินไปอย่างสะดวกและรวดเร็ว (Awad and Ghaziri, 2004) ซึ่งสอดคล้องกับที่ สมชาย นำประเสริฐชัย (2546) ได้กล่าวว่า เทคโนโลยีสารสนเทศที่เข้ามา มีบทบาทในการจัดการความรู้ขององค์การ ประกอบด้วย เทคโนโลยีการสื่อสาร (Communication Technology) ที่ช่วยให้บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ต่าง ๆ ได้ง่ายและสะดวกขึ้น รวมทั้ง การผ่านทางเครือข่ายอินเทอร์เน็ตหรืออินเทอร์เน็ต เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานร่วมกัน (Collaboration Technology) ที่ช่วยประสานการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ลดอุปสรรค ในเรื่องระยะทางได้ และเทคโนโลยีการจัดเก็บ (Storage Technology) ที่ช่วยในการจัดเก็บ และ จัดการความรู้ขององค์การ ส่วน วิสัยทัศน์/ เป้าหมาย/ พันธกิจ/ กลยุทธ์ กับ คุณค่า /ความเชื่อ/ วัฒนธรรมองค์การ องค์การให้ความสำคัญกับการพัฒนามนุษย์ ตามที่ Holsapple and Joshi (2002) ที่พบว่าเป้าหมาย พันธกิจ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ ของการจัดการความรู้ในองค์การ ทั้งนี้เนื่องจากวิสัยทัศน์และเป้าหมายจะเป็นการกำหนดภาพ อนาคตที่องค์การต้องการจะเป็น หรือต้องการให้เกิดขึ้น ในขณะที่พันธกิจจะเป็นการกำหนด สิ่งที่องค์การต้องทำอย่างกว้าง ๆ เพื่อให้้องค์การสามารถไปถึงเป้าหมายที่ต้องการได้โดยมีกลยุทธ์ หรือกลุ่มของวิธีการ หรือแนวทางสำคัญที่จะทำเพื่อให้บรรลุตามพันธกิจที่วางไว้ และวัฒนธรรม องค์การเป็นโครงสร้างรากฐานของค่านิยม ความเชื่อที่คนในองค์การยึดถือซึ่งเป็นตัวกำหนด พฤติกรรมการทำงานของคนในองค์การ ดังนั้นการมีเป้าหมายที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์โดยมีพื้นฐานความเชื่อที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของบุคลากรทุกระดับ ย่อมส่งผลทำให้เกิดพฤติกรรมที่ส่งเสริมต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ขององค์การ

2. องค์ประกอบด้านกระบวนการจัดการความรู้ มี 2 องค์ประกอบย่อย 13 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

2.1 การพัฒนามนุษย์ องค์ประกอบย่อยด้านกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งได้แก่ ระดับทีม การที่องค์กรจะสามารถอยู่รอดได้ในสภาวะที่มีการแข่งขันสูง องค์กรจะต้องมีการสร้างสมรรถนะและประสิทธิภาพในการแข่งขันให้เกิดขึ้น ซึ่งการที่จะให้เกิดความสำเร็จดังกล่าว นั้นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญก็คือ องค์กรจะต้องตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาคน ในฐานะที่เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ายิ่งต่อองค์กร มีการกระตุ้นทีมทำงานให้มีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จในงานที่ทำ Tiwana (2000) ได้นำเสนอขั้นตอนของการจัดการความรู้ในองค์กร 10 ประการ (The 10 Knowledge Management Road Map) ขั้นตอนที่สำคัญประการหนึ่ง คือ “การออกแบบทีมการจัดการความรู้” ซึ่งจำเป็นจะต้องกำหนดผู้ที่เกี่ยวข้องให้ชัดเจนและครอบคลุมทุกส่วนงาน เช่น ผู้บริหาร นักเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ปรึกษา และผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในงานต่าง ๆ ทั้งนี้โดยคำนึงถึงความสมดุลของแต่ละกลุ่มด้วย จากโครงสร้างทีมการจัดการความรู้ดังกล่าวจะเห็นได้ว่าประกอบด้วยบุคลากรที่มาจากหลายส่วนงาน ดังนั้นทีมการจัดการความรู้จึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมซึ่งจากงานวิจัยของ Choojit Chantrasoot (1997) พบว่า วิธีการจัดการความรู้โดยการสร้างทีมทำให้สมาชิกในทีมส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ และการช่วยเหลือซึ่งกันและกันจากการทำงานและเรียนรู้ร่วมกันทำให้สมาชิกเกิดทักษะของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอีกด้วย นอกจากนั้นผลการศึกษาของ Nguyen (2002) กล่าวว่า ความรู้ขององค์กรสามารถถ่ายโอนได้อย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมการทำงานร่วมกัน นอกจากนั้นจากสภาพแวดล้อมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป นั่นคือ องค์กรจะให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมข้ามสายงานและงานที่ใช้ทักษะที่หลากหลาย (Porter, 1990) ซึ่งเป็นลักษณะที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือแบ่งปันความรู้ของคนในองค์กรมากขึ้น ดังนั้นการพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งทั้งทีมการจัดการความรู้ และทีมงานภายในองค์กร เนื่องจากคุณลักษณะดังกล่าวเป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่งของคนในองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่ง Senge (1990) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมว่า เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์และความคิดเห็นกันเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น ก่อให้เกิดการคิดและการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ภายใต้การประสานพลังคิดร่วมกันของคนที่อยู่ในทีม ระดับบุคคล ส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้ที่ตรงกับการปฏิบัติงานจริง การเปลี่ยนแปลงของสังคมที่ก้าวเข้าสู่ “สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้” ซึ่งส่งผลกระทบต่อสภาพการทำงานและการบริหารจัดการองค์กร องค์กรยุคใหม่จะให้ความสำคัญ

กับการสร้างความรู้ การแปลงความรู้เป็นนวัตกรรม สินค้าหรือบริการ เพื่อสร้างรายได้เปรียบ
 ในการทำงานและการแข่งขันขององค์กร ดังนั้นบุคคลที่มีความรู้จึงเป็นบุคคลที่มีค่ายิ่ง
 ขององค์กรสมัยใหม่ บุคคลกลุ่มนี้จะกลายเป็นพลังสำคัญขององค์กร เนื่องมาจากความรู้
 ความเชี่ยวชาญเฉพาะบุคคล (Marquardt, 2002; Porter, 1990) ซึ่งการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์
 นอกจากจะชัดเจนไว้ ซึ่งคนที่มีความรู้ความสามารถแล้ว ยังจะต้องพัฒนาบุคลากรเหล่านั้น
 ให้มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติ (Competency) ในการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มความสามารถ
 ในการปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปขององค์กรได้ แนวคิดของการพัฒนา
 ทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ยังให้ความสำคัญกับการบริหารความสามารถเชิงสมรรถนะ
 (Competency-based Management) ซึ่งเน้นที่ความรู้ และความสามารถของบุคลากรที่ทำงานเป็นหลัก
 ดังนั้นการพัฒนาความรู้และความสามารถของบุคลากรที่ทำงานเป็นหลัก ดังนั้นการพัฒนาความรู้
 และความสามารถของบุคลากรที่ตรงกับงาน หรือที่เรียกว่า การพัฒนาขีดความสามารถ หรือ
 สมรรถนะเทคนิคที่เกี่ยวกับงาน (Technical/Functional Competency) จะทำให้บุคลากรมีโอกา
 สได้รับการพัฒนาตามภาระงาน ตามตำแหน่งหน้าที่ที่บุคคลนั้นทำงานอยู่ซึ่งทำให้้องค์การ
 สามารถพัฒนาและปรับเปลี่ยนความสามารถของคนในองค์กรให้เป็นความสามารถในการแข่งขัน
 และความยั่งยืนขององค์กรได้ (เกริกเกียรติ ศรีเสริมโชค, 2546) และระดับผู้นำ ผู้นำกำหนดให้
 การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร ซึ่ง สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547)
 ได้กำหนดให้ “ภาวะผู้นำและกลยุทธ์” เป็นหนึ่งในปัจจัยเอื้อ (Key Enables) ที่สำคัญต่อความสำเร็จ
 ของการจัดการความรู้ เนื่องจากผู้นำสามารถทำให้การจัดการความรู้ขององค์กร
 ประสบความสำเร็จได้โดยการกำหนดทิศทาง และกลยุทธ์ที่ชัดเจนของการจัดการความรู้ รวมทั้ง
 ต้องเข้าใจถึงแนวคิดและตระหนักถึงคุณประโยชน์ของการจัดการความรู้ เพื่อจะได้สื่อสาร
 เป้าหมายดังกล่าวให้บุคลากรในองค์กรได้รับทราบร่วมกันอย่างทั่วถึง และนำเป้าหมายเหล่านั้น
 มากำหนดเป็นแผนงานและกิจกรรมการจัดการความรู้ขององค์กรต่อไป นอกจากนั้น Neilson (2001)
 ได้สนับสนุนว่า ผู้นำหรือผู้บริหารการจัดการความรู้ (CKO) มีหน้าที่ที่สำคัญคือ กำหนดวิสัยทัศน์
 และกลยุทธ์การจัดการความรู้ สนับสนุนให้มีการนำเทคโนโลยี ที่เหมาะสมมาใช้สำหรับกิจกรรม
 การจัดการความรู้รวมทั้งสนับสนุนส่งเสริมและพัฒนการเรียนรู้ วัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
 และสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์กร

2.2 การพัฒนาองค์กร องค์ประกอบย่อยด้านกระบวนการจัดการความรู้

เป็นการพัฒนาวิธีการแก้ปัญหาและกระบวนการแบบใหม่โดยคำนึงถึงโครงสร้าง วัฒนธรรม กระบวน
 และกลยุทธ์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การเลือกหรือกรองความรู้ ข้อมูลที่หน่วยงานจัดเก็บไว้นั้น
 สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม องค์กรต้องมีการประเมิน ประมวล และ

กลั่นกรองข้อมูล หรือความรู้ที่มีอยู่ โดยสรรหาเลือกความรู้ที่เป็นประโยชน์และโดดเด่น ซึ่งอาจจะนำไปเทียบเคียงทฤษฎี หลักการ หรือแนวคิดที่มีบันทึกไว้ หากไม่ตรงกับหลักการใด อาจจะได้อะไรใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น (บุญดี บุญญาภิ และคณะ, 2547) ส่วน การฝึกอบรม และการเรียนรู้ ให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้แก่นุคลากรภายในองค์กร องค์กรเป็นแหล่งรวมความรู้ความสามารถซึ่งเกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ และการสะสมความรู้ ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องมีกระบวนการที่สำคัญประการหนึ่งคือ การกำหนดความรู้หลัก (Core Knowledge) ที่จำเป็นต่อภารกิจหลัก (Core Business) ขององค์กรที่ต้องเรียนรู้อย่างชัดเจน ซึ่งสามารถทำได้โดยการกำหนดสมรรถนะหลัก (Core competency) ทำให้บุคลากรทุกคนสามารถเรียนรู้ตามสมรรถนะหลักขององค์กรที่กำหนดไว้ได้ (Cappelli and Singh, 1992) นอกจากนั้นการจัดการความรู้โดยการพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพการเรียนรู้ให้กับบุคลากรก็เป็นกระบวนการที่จำเป็น โดย Marquardt (2002) ได้เสนอแนะกลยุทธ์ด้านการเรียนรู้ขององค์กรและเทคนิคการเรียนรู้ระดับบุคคลว่า องค์กรสามารถพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของคนในองค์กรอย่างต่อเนื่องได้ โดยจัดทำแผนการพัฒนาอาชีพเป็นรายบุคคล (Individual Career Development) และองค์กรต้องเตรียมความพร้อมของบุคลากรทุกระดับสำหรับการจัดการความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อการสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการ และการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร องค์กรควรพิจารณาให้มีการจัดฝึกอบรมหลากหลายรูปแบบ เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถเข้ารับการฝึกอบรมได้อย่างสะดวก ควรจัดให้มีเครื่องมือ เพื่อช่วยให้คนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ทั้งนี้โดยพิจารณาให้เข้ากับสภาพแวดล้อมของการทำงาน ของบุคลากร องค์กรจะต้องตระหนักว่าการให้การฝึกอบรมเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งเท่านั้น ที่จะช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ บุคลากรจะไม่สามารถเข้าใจแนวคิดและวิธีปฏิบัติของการจัดการความรู้ได้ถ้าได้รับเพียงแค่การฝึกอบรมโดยปราศจากการศึกษาค้นคว้า และ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (บุญดี บุญญาภิ และคณะ, 2547) ส่วน การสื่อสาร จัดทำเอกสารสิ่งพิมพ์ เช่น จุลสาร จดหมายข่าว เพื่อเผยแพร่กิจกรรมการจัดการความรู้ขององค์กร การสื่อสารเป็นหัวใจหลัก ที่สำคัญที่ทำให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจถึงสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้น สิ่งที้องค์การจะต้องสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจคือ “องค์กรจะทำอะไร ทำไปเพื่ออะไร จะทำเมื่อไหร่ และจะทำอย่างไร” ถ้าองค์กรสามารถสื่อสารสิ่งเหล่านี้ให้พนักงานทุกคนรับทราบได้อย่างชัดเจนก็จะเป็นก้าวแรกที่ทำให้พนักงานสนใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ รวมถึงเริ่มปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานเอง องค์กรจะต้องมีการวางแผนการสื่อสารที่เป็นระบบและทำการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ครบเท่าที่องค์กรต้องการให้การจัดการความรู้ และการแลกเปลี่ยนความรู้เกิดขึ้น จนกลายเป็นวัฒนธรรม (บุญดี บุญญาภิ และคณะ, 2547) ส่วน การจัดกิจกรรมและกระบวนการจัดการความรู้ จัดตั้งทีมงานที่รับผิดชอบการบริหารจัดการด้านความรู้ขององค์กร

กิจกรรมการจัดการความรู้ (Acquiring Knowledge) เป็นกิจกรรมของการรับความรู้จากภายนอก ขอบเขตขององค์กร และเปลี่ยนรูปแบบของรูปร่างนั้นให้อยู่ในสภาพที่สามารถฝังและใช้ความรู้ นั้นภายในองค์กรได้ การจัดหาความรู้ รวมถึงกิจกรรมย่อยของการสกัดความรู้จากทรัพยากร ภายนอก การตีความ ให้ความหมายความรู้ที่ถูกสกัดออกมาและถ่ายทอดความรู้นั้น

สำหรับการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร (Holsapple & Joshi, 2002, p.149) สำหรับ การใช้ความรู้ หน่วยงานใช้ประสบการณ์ในอดีต (ที่เคยประสบความสำเร็จ) มาประยุกต์ใช้ ในการปฏิบัติงาน น้าทิพย์ วิภาวิน (2547) กล่าวว่า จะช่วยให้ความรู้สามารถเข้าถึงองค์กรได้ เพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจและการดำเนินงานที่ไม่ผิดพลาดซ้ำซ้อน ซึ่งสอดคล้องกับ บดินทร์ วิจารณ์ (2547, หน้า 45-46) ที่กล่าวว่า การใช้ความรู้จะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ใช้งาน ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ และผลสัมฤทธิ์เกิดขึ้น และเกิดเป็นปัญญาปฏิบัติ การขยายผลให้ระดับความรู้ และขีดความสามารถในการแข่งขันในองค์กรสูงขึ้น ส่วน การติดตาม/ตรวจสอบ มีการจัดทำแผนการ จัดการความรู้ภายในองค์กร จะช่วยในการปรับปรุงความรู้ให้เกิดความทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลง ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น อาทิ เทคโนโลยี ความนิยม กฎหมาย ระเบียบ และหลักเกณฑ์ต่าง ๆ รวมทั้ง เป็นการปรับปรุงหรือต่อยอดจากการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง และแลกเปลี่ยนแบ่งปัน

ผู้อื่น Kucza (2001) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือทางการบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่ ซึ่งนำมาใช้สำหรับการพัฒนาองค์กร (Organizational Development-OD) เป็นความพยายาม เปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนและเป็นระบบทั้งองค์กร โดยเริ่มตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงและใช้ผู้นำ ในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ทั้งนี้เพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน ของคนในองค์กร สร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กรโดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มศักยภาพ ของการทำงานของแต่ละคนและความสามารถขององค์กร ส่วน การจัดการการเปลี่ยนแปลง ชักชวนให้ผู้นำมีส่วนร่วมโครงการการจัดการความรู้ขององค์กร ผู้นำจะอยู่ในฐานะ เป็น “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ซึ่งต้องมีการปรับความคิดความเชื่อและความรู้ที่ถูกต้อง อันจะส่งผลให้ผู้นำเกิดการรับรู้ เข้าใจ สนับสนุนและมีพฤติกรรมที่เหมาะสมอันจะเป็นต้นแบบที่ดี ของคนในองค์กร ซึ่ง อรรถวิทย์ ฤๅณ ฤๅณ (2549) ได้เสนอแนะการแปรสภาพขององค์กร ด้วยการให้ภาวะผู้นำที่เป็นผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กรว่า ผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leader) จะต้องเป็นผู้ที่จูงใจให้คนในองค์กรพยายามทำทุกวิถีทาง เพื่อให้ บรรลุเป้าหมายขององค์กร ทำให้คนเกิดความมุ่งมั่นในการทำงานเป็นทีม และมุ่งไปที่การสร้าง ความตระหนักต่อทิศทางในอนาคตขององค์กรมากยิ่งขึ้น ดังนั้นหากผู้นำขององค์กรได้รับการ ปรับปรุงความเชื่อ ปรับปรุงความรู้เรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ถูกต้อง แล้วย่อมส่งผลสำเร็จต่อการพัฒนาองค์กร สำหรับ การกระจายความรู้ หน่วยงานสนับสนุน ให้มีการถ่ายทอดความรู้ ทักษะให้แก่บุคลากรทั่วทั้งองค์กร Marquardt (1996, pp. 23-30)

กล่าวว่า องค์การจะเรียนรู้ได้ดีขึ้นเมื่อมีการกระจาย และถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็ว และเหมาะสม ทั้งทั้งองค์การ การเผยแพร่และการใช้ประโยชน์จากความรู้เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับกลไก ด้านอิเล็กทรอนิกส์ และเป็นเรื่องของการเคลื่อนที่ของสารสนเทศ และความรู้ระหว่างบุคคลหนึ่ง ไปยังอีกบุคคลหนึ่งนั้น เป็นไปได้โดยตั้งใจและไม่ได้ตั้งใจ การจัดและเก็บความรู้ หน่วยงาน มีการเก็บข้อมูลโดยจัดทำฐานข้อมูล (Data Base) หรือการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร องค์การต้องกำหนดเกี่ยวกับสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นองค์ความรู้ และจากนั้นต้องพิจารณาถึงวิธีการ ในการเก็บรักษา และการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ องค์การต้องเก็บรักษา สิ่งที่ต้องการเรียกว่าเป็นความรู้ไว้ให้ดีที่สุดไม่ว่าจะเป็นข้อมูลสารสนเทศ ตลอดจนผลสะท้อนกลับ การวิจัยและการทดลอง การจัดเก็บเกี่ยวข้องกับด้านเทคนิค เช่น การบันทึกเป็นฐานข้อมูล (Database) หรือการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน รวมทั้งเกี่ยวกับกระบวนการทางมนุษย์ ด้วย เช่น การสร้างและการจดจำของปัจเจกบุคคล เป็นต้น (Marquardt, 2002, p. 279) ส่วน การสร้างความรู้ นั้นเป็นการปรับใช้ (Adaptive) ความรู้โดยทั่วไป แต่การสร้างความรู้ เป็นสิ่งที่สร้างสรรค์ขึ้น (Generative) การสร้างความรู้ใหม่เกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน การหยั่งรู้ และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล การสร้างความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงาน หรือคนในองค์การ หมายความว่าทุก ๆ คนสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้ (Marquardt, 2002, p. 279)

3. องค์ประกอบด้านผลผลิตการจัดการความรู้ มี 2 องค์ประกอบย่อย 7 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

3.1 ทุนมนุษย์ องค์ประกอบย่อยด้านผลผลิตการจัดการความรู้ ซึ่งได้แก่ ระดับทีม

มีทีมงานที่หลากหลายมากขึ้นภายในองค์การ ตามที่ Marquardt (2002) กล่าวว่า “พลังสมอง” (Brainpower) ได้กลายเป็นทรัพย์สินที่มีค่ามากที่สุดขององค์การ “การทำงานและการเรียนรู้ กำลังกลายเป็นสิ่งเดียวกัน” และ “คนที่มีความรู้จะกลายเป็นทรัพย์สินที่มีค่ามากที่สุดขององค์การ” ประกอบกับสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป นั่นคือการให้ความสำคัญกับการทำงาน ตามโครงการ การทำงานเป็นทีม และการทำงานที่ใช้ทักษะที่หลากหลายหรือที่เรียกว่า “การทำงาน แบบข้ามสายงาน” (Cross-functional team) จะทำให้องค์การสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน แก้ปัญหาในการทำงานและเกิดความคิดสร้างสรรค์จากการทำงานเป็นทีมได้ ที่สำคัญคือบุคลากร จะเกิดทักษะของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอันจะนำมาซึ่งความสามารถในการทำงาน การแข่งขัน การปรับตัวได้และการอยู่รอดขององค์การในสถานะที่เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างสง่างาม ระดับบุคคล บุคลากรในองค์การมีทัศนคติที่ดีต่อการนำกระบวนการการจัดการความรู้ มาใช้ในการทำงาน การมีส่วนร่วมในกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ บรรทัดฐาน คุณค่าและทัศนคติ เป็นปัจจัยสำคัญที่จะสนับสนุนวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ ขอบเขตของตัวบ่งชี้ในกลุ่มมนุษย์

มี 4 ประการ คือ 1) ทักษะการแบ่งปันความรู้ 2) กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ 3) การใช้ประโยชน์จากการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม และ 4) ความตระหนัก (Orr and Person, 2003) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Primus (2002) ที่ว่า การจัดการความรู้ที่แนบแน่นกับการทำงานทำให้เกิดการพัฒนาความสามารถและยกระดับความรู้ของคนที่ทำงานให้เพิ่มขึ้นมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากมีทัศนคติที่ดีด้วยแล้ว ย่อมส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในกระบวนการจัดการความรู้อื่น ๆ ตามไปด้วย และ ระดับผู้นำ ผู้บริหารได้รับความรู้ที่ตรงกับความต้องการอย่างถูกต้อง รวดเร็ว และทันเวลาต่อการใช้งาน และผู้บริหารสามารถใช้สารสนเทศประกอบการเรียนรู้เพื่อการควบคุมการทำงานได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผู้นำหรือผู้บริหารนั้นจะเป็นต้นแบบที่ดีของบุคลากรในการใช้ความรู้เพื่อการทำงานมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับที่ Bach (2000) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ประการหนึ่งว่าสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ ประเภทคุณภาพและความสะดวกในการเข้าถึงความรู้ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของการเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ เนื่องจากเป็นผู้นำ เป็นผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ

3.2 ทุนองค์กร องค์ประกอบย่อยด้านผลผลิตการจัดการความรู้ องค์การมีการพัฒนาความรู้ไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ องค์การมีนวัตกรรมใหม่ ๆ เกิดขึ้น เช่น บริการใหม่ ๆ ความคิด หรือกระบวนการทำงานใหม่ที่เกิดขึ้น องค์การมีคู่มือในการทำงานมากขึ้น เกิดการยกระดับการใช้ความรู้ทั่วทั้งองค์การ จะเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์และคุณค่าของการบริหารจัดการองค์การทั้งภายในและภายนอกองค์การ รวมทั้งการสร้างสิ่งใหม่ ๆ และการพัฒนาคุณค่า ซึ่งเป็นศักยภาพขององค์การในอนาคตรวมทั้งความสัมพันธ์กับผู้ที่มีส่วนร่วมกับสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น ลูกค้าหรือพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งในฐานะที่เป็นทรัพย์สินที่สำคัญขององค์การ กระบวนการ การประดิษฐ์คิดค้นจนสามารถจดสิทธิบัตรได้ วัฒนธรรมองค์การและความสัมพันธ์โดยรวมขององค์การ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นความสัมพันธ์ การบริหารองค์การ เป็นส่วนสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ ซึ่งประกอบด้วยทรัพย์สินทางกายภาพ และไม่ใช้ทรัพย์สินทางกายภาพ ซึ่งเกี่ยวข้องกับโครงสร้างภายใน การจัดการงานประจำวัน ฐานข้อมูล คู่มือกระบวนการ ทรัพย์สินที่มองไม่เห็น และวัฒนธรรม การจัดการความรู้จะเน้นที่การสร้างฐานความรู้เพื่อให้พนักงานมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) รวมถึงความสามารถในการแข่งขันขององค์การ และสมาชิกขององค์การ โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) การสร้างสิ่งใหม่ ๆ และการพัฒนา (Renewal and Development) ประกอบด้วยสิ่งที่จับต้องไม่ได้ที่สามารถสร้างคุณค่าในอนาคต เช่น การลงทุนในแผนการผลิตสินค้าใหม่ ๆ การพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมใหม่ ๆ การวิจัยและพัฒนา เป็นต้น (Roos et al., 1997)

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ข้อเสนอแนะระดับนโยบาย

1.1 กองทัพอากาศ ควรกำหนดนโยบาย แผนงาน งบประมาณ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ รวมถึงวิธีการดำเนินงานเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ให้เป็นรูปธรรม

1.2 ควรสร้างยุทธศาสตร์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ตั้งแต่ผู้ได้บังคับบัญชา จนถึงผู้บังคับบัญชาในระดับสูง เพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในหน่วยงาน ให้เข้ากับสถานะแวดล้อมในปัจจุบัน

1.3 ควรนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้กับแผนการจัดการความรู้ของกองทัพอากาศ

2. ข้อเสนอแนะระดับปฏิบัติ

ผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของกองทัพอากาศ มีองค์ประกอบที่สำคัญคือ การพัฒนาองค์การ, คุณลักษณะขององค์การ, ทุนองค์การ, การพัฒนามนุษย์ ทุนมนุษย์ และคุณลักษณะของบุคลากร ซึ่งผู้บริหารสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน โดยดำเนินการดังนี้

2.1 ทีมการจัดการความรู้ ควรประกอบด้วยบุคลากรจากหลากหลายหน่วยงาน ที่มีความสามารถและความรู้ในหลายๆ สาขา เพื่อเป็นการพัฒนางานให้มากยิ่งขึ้น

2.2 องค์กรควรมีการให้รางวัลสำหรับผู้ที่ได้เรียนรู้ในการพัฒนาความสามารถของงานในหน้าที่

2.3 ควรมีการสร้างเครือข่ายในการร่วมมือการทำงานระหว่างหน่วยภายในและนอกองค์กร เช่น มีการขอความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่าง ๆ เป็นต้น

2.4 มีการปรับโครงสร้างขององค์การให้ชัดเจนยิ่งขึ้น เพื่อให้ทราบว่าหน่วยงานใดสามารถสนับสนุนในเรื่องใด

2.5 การสื่อสาร ควรกำหนดวัตถุประสงค์การจัดการความรู้ให้ชัดเจน และเป็นรูปธรรม

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรสร้างเกณฑ์มาตรฐานในการประเมินการจัดการความรู้

2. ควรศึกษาสภาพปัญหา ความต้องการ และความจำเป็นในการพัฒนาการจัดการความรู้

3. ควรศึกษาการพัฒนา รูปแบบการจัดการความรู้ของกองทัพอากาศ

4. ควรมีการทดลองใช้ตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของกองทัพอากาศ