

การรับรู้และทัศนคติเกี่ยวกับการกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ :
การถอดบทเรียนจากผลการประเมินการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2563
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Perceptions and Attitudes towards Becoming a Learning Organization :
Lessons Learned from Directorate of Personnel's
Knowledge Management Assessment Results



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Public Administration in Public Administration

Department of Public Administration

FACULTY OF POLITICAL SCIENCE

Chulalongkorn University

Academic Year 2020

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อสารนิพนธ์	การรับรู้และทัศนคติเกี่ยวกับการกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : การถอดบทเรียนจากผลการประเมินการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก
โดย	ร.อ.หญิงณัฐธิดา ยืนยง
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริพงศ์ ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

- ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปกรณ์ ศิริประกอบ)
- อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริพงศ์ ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา)
- กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ธนพันธ์ ไส้ประกอบทรัพย์)
- กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.สมนทิพย์ จิตสว่าง)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ณัฐธิดา ยืนยง : การรับรู้และทัศนคติเกี่ยวกับการกลายเป็นองค์การแห่งการ
 เรียนรู้ : การถอดบทเรียนจากผลการประเมินการจัดการความรู้ของกรมกำลังพล
 ทหารบก. (Perceptions and Attitudes towards Becoming a Learning
 Organization : Lessons Learned from Directorate of Personnel's
 Knowledge Management Assessment Results) อ.ที่ปรึกษาหลัก : ผศ. ดร.ศิริพงษ์
 ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษามุมมองเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้กรมกำลังพล
 ทหารบกได้ผลการประเมินการจัดการความรู้ในระดับดี ศึกษาการรับรู้และทัศนคติเกี่ยวกับ
 การกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และสังเคราะห์แนวทางการประยุกต์ใช้ผลการประเมินการ
 จัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบกเพื่อนำไปสู่การกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การวิจัย
 ในครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการแจกแบบสอบถามและการ
 สัมภาษณ์แบบเจาะลึก กับข้าราชการทหาร สังกัดกรมกำลังพลทหารบก ผลการศึกษาพบว่า ทุก
 ปัจจัยมีระดับการปรากฏในองค์การอยู่ในระดับมาก และมีผลทำให้กรมกำลังพลทหารบกได้รับผล
 การประเมินการจัดการความรู้ในระดับดี สำหรับการรับรู้และทัศนคติเกี่ยวกับการกลายเป็น
 องค์การแห่งการเรียนรู้ ฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชาและฝ่ายผู้บังคับบัญชาต่างมีความคิดเห็นไปในทิศทาง
 เดียวกันว่า กรมกำลังพลทหารบกมีการส่งเสริมการเรียนรู้ของกำลังพลทุกระดับภายในหน่วยงาน
 และมีกลยุทธ์ที่ใช้ในการกระตุ้นกำลังพลให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งจากข้อค้นพบดังกล่าว
 งานวิจัยชิ้นนี้มีข้อเสนอแนะ คือ กรมกำลังพลทหารบกควรมีการส่งเสริมให้กำลังพลภายใน
 หน่วยงานจัดทำความรู้ที่สำคัญในรูปแบบสื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อเผยแพร่ผ่านระบบอินเทอร์เน็ตและ
 อินทราเน็ต ควรสร้างรูปแบบการวัดและประเมินผลภายในหน่วยงานให้ครอบคลุมทุกมิติทั้งเชิง
 ปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยให้กำลังพลทุกระดับมีส่วนร่วมในการจัดทำแบบประเมินผล
 นอกจากนี้ ควรมีการศึกษาองค์การภาครัฐหรือภาคเอกชนอื่นๆ ที่สามารถเป็นต้นแบบที่ดีในการ
 กลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อนำมาพัฒนาแนวทางของกรมกำลังพลทหารบกต่อไป

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์
 ปีการศึกษา 2563

ลายมือชื่อนิสิต
 ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

6181056224 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEYWORD: Knowledge Management, Learning organization

Nuttida Yuenyong : Perceptions and Attitudes towards Becoming a Learning Organization : Lessons Learned from Directorate of Personnel's Knowledge Management Assessment Results. Advisor: Asst. Prof. Siripong Palakawong-na-ayudhya, Ph.D.

This research aimed to study the perspectives towards the factors affecting the Directorate of Personnel's knowledge management assessment results ranking as "good", to investigate the perceptions and attitudes about becoming a learning organization and to synthesize the methods of how to use the knowledge management assessment results of the Directorate of Personnel to become a learning organization. The research design was mixed method design using a questionnaire and an in-depth interview collecting from Directorate of Personnel's officers. All the factors were found at the high level and affected the organization to be rated as "good" in perceptions and attitudes of becoming a learning organization. Both subordinate officers and commanders were agreed that all levels of the officers' learning had been supported and continual learning had been stimulated by various strategies. According to the findings, it was suggested that the organization should encourage their officers to create electronic media publishing the organization's knowledge through internet and intranet system; the process of assessment should include all levels of officers and cover all the dimensions of both quantitative and qualitative; and the organization should also learn from other government organizations and private sectors to become a better learning organization.

Field of Study: Public Administration

Student's Signature

Academic Year: 2020

Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้โดยสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณท่านอาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริพงศ์ ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา ที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าให้คำปรึกษา คำแนะนำ แนวคิด ตลอดจนตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ อย่างละเอียดถี่ถ้วนเพื่อความสมบูรณ์ของสารนิพนธ์ฉบับนี้ ซึ่งทำให้ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณ พลโท มานัสชัย ศรีประจันทร์ เจ้ากรมกำลังพลทหารบก และข้าราชการทหาร สังกัดกรมกำลังพลทหารบกทุกท่านที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถามและให้การสัมภาษณ์ ทำให้ผู้วิจัยได้รับข้อมูลอย่างครบถ้วน

ขอบคุณเพื่อนๆ MPA รุ่นที่ 50 ทุกคน โดยเฉพาะ มิมิ ที่คอยช่วยเหลือและให้กำลังใจผู้วิจัยเสมอมา ขอบคุณ นายสานศิลป์ นาคเกษม สำหรับคำปรึกษาและคำแนะนำตลอดการศึกษาค้นคว้า และ นางสาวอรรวิภา ดุรงค์ธรรม สำหรับคำแนะนำการจัดตารางชีวิต สำนวนภาษา และการตรวจทานการใช้ภาษาอังกฤษในสารนิพนธ์ฉบับนี้

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ และครอบครัว สำหรับการสนับสนุน ความห่วงใย และกำลังใจที่มีให้แก่ผู้วิจัยตลอดระยะเวลาการศึกษา ค้นคว้าจนสำเร็จและสมบูรณ์

ณัฐธิดา ยืนยง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สารบัญ

หน้า

.....	ค
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญรูปภาพ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญ.....	1
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย	8
1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	9
1.4 ขอบเขตการวิจัย.....	9
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	10
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	13
2.1 การจัดการความรู้.....	13
2.2 องค์การแห่งการเรียนรู้	25
2.3 การถอดบทเรียน.....	36
2.4 การรับรู้.....	38
2.5 ทักษะคนดี.....	42
2.6 กรอบแนวคิดการวิจัย	45

บทที่ 3	ระเบียบวิธีวิจัย	46
3.1	รูปแบบการวิจัย	46
3.2	แหล่งข้อมูล.....	47
3.3	กลุ่มประชากรเป้าหมาย และการเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ.....	47
3.4	วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	48
3.5	เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	48
3.6	แนวทางการวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิจัย	49
3.7	จริยธรรมการวิจัย	49
บทที่ 4	ผลการวิจัยเชิงปริมาณ	50
4.1	การพรรณนาแบบตัวแปรเดียว	50
4.2	การพรรณนาแบบตัวแปรคู่.....	68
4.3	สถิติเชิงอนุมาน	79
4.4	การอภิปรายผล	88
บทที่ 5	ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ	93
5.1	มุมมองของฝ่ายผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้กรมกำลังพลทหารบกได้ผลการ ประเมินการจัดการความรู้อยู่ในระดับดี.....	94
5.2	การรับรู้และทัศนคติของฝ่ายผู้บังคับบัญชาของกรมกำลังพลทหารบกเกี่ยวกับการ กลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้.....	107
บทที่ 6	สรุปผลการวิจัย	119
6.1	มุมมองเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้กรมกำลังพลทหารบกได้ผลการประเมินการจัดการความรู้อยู่ ในระดับดี.....	119
6.2	การรับรู้และทัศนคติของฝ่ายผู้บังคับบัญชาและฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชาของกรมกำลังพล- ทหารบกเกี่ยวกับการกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	124
6.3	แนวทางการประยุกต์ใช้ผลการประเมินการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบกเพื่อ นำไปสู่การกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้.....	128

6.4 ข้อเสนอแนะ	129
บรรณานุกรม.....	132
ประวัติผู้เขียน.....	137



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 สรุปปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้.....	20
ตารางที่ 2.2 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับแนวทางการนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้.....	34
ตารางที่ 4.1 สรุปข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม	51
ตารางที่ 4.2 สรุปค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปรากฏในองค์การ ปัจจัยด้าน ผู้บริหารองค์การ	52
ตารางที่ 4.3 สรุปค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปรากฏในองค์การ ปัจจัยด้าน วัฒนธรรมองค์การ	54
ตารางที่ 4.4 สรุปค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปรากฏในองค์การ ปัจจัย ด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศ	55
ตารางที่ 4.5 สรุปค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปรากฏในองค์การ ปัจจัยด้านการวัด และประเมินผล	56
ตารางที่ 4.6 สรุปค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปรากฏในองค์การ ปัจจัยด้านโครงสร้าง องค์การ.....	57
ตารางที่ 4.7 สรุปค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปรากฏในองค์การ ปัจจัย ด้าน กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ	59
ตารางที่ 4.8 สรุปค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปรากฏในองค์การที่สะท้อนถึง การจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบกในภาพรวม 6 ปัจจัย.....	60
ตารางที่ 4.9 สรุปค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ระบบย่อย ด้าน การเรียนรู้.....	61
ตารางที่ 4.10 สรุปค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ระบบย่อยด้าน องค์การ	63
ตารางที่ 4.11 สรุปค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ระบบย่อยด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศ	64

ตารางที่ 4.12 สรุปค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านคน	65
ตารางที่ 4.13 สรุปค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านความรู้	66
ตารางที่ 4.14 สรุปค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาตามระบบย่อยในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	67
ตารางที่ 4.15 สรุปค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของมุมมองเกี่ยวกับระดับการปรากฏในองค์กร จำแนกตามชั้นยศ	68
ตารางที่ 4.16 สรุปค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามชั้นยศ	69
ตารางที่ 4.17 สรุปค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของมุมมองเกี่ยวกับระดับการปรากฏในองค์กร จำแนกตามระดับการศึกษา	71
ตารางที่ 4.18 สรุปค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามระดับการศึกษา	72
ตารางที่ 4.19 สรุปค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของมุมมองเกี่ยวกับระดับการปรากฏในองค์กรจำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน	74
ตารางที่ 4.20 สรุปค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน	77
ตารางที่ 4.21 การทดสอบสมมติฐานของตัวแปรชั้นยศกับมุมมองเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้กรมกำลังพลทหารบกได้ผลการประเมินการจัดการความรู้ในระดับดี	80
ตารางที่ 4.22 การทดสอบสมมติฐานของตัวแปรชั้นยศกับมุมมองเกี่ยวกับการกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	82
ตารางที่ 4.23 การทดสอบสมมติฐานของตัวแปรระดับศึกษากับมุมมองเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้ กรมกำลังพลทหารบกได้ผลการประเมินการจัดการความรู้ในระดับดี	83
ตารางที่ 4.24 ผลความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของปัจจัยกับระดับการศึกษาของฝ่ายผู้ได้บังคับบัญชา	84

ตารางที่ 4.25 การทดสอบสมมติฐานของตัวแปรระดับการศึกษากับมุมมองเกี่ยวกับการกลายเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้ 85

ตารางที่ 4.26 การทดสอบสมมติฐานของตัวแปรระยะเวลาการปฏิบัติงานกับมุมมองเกี่ยวกับปัจจัย ที่
ทำให้กรมกำลังพลทหารบกได้ผลการประเมินการจัดการความรู้ในระดับดี..... 86

ตารางที่ 4.27 การทดสอบสมมติฐานของตัวแปรระยะเวลาการปฏิบัติงานกับมุมมองเกี่ยวกับ การ
กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมกำลังพลทหารบก 87

ตารางที่ 5.1 สรุปประเด็นมุมมองของฝ่ายผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้กรมกำลังพลทหารบก
ได้ผลการประเมินการจัดการความรู้ในระดับดี 94

ตารางที่ 5.2 สรุปประเด็นการรับรู้และทัศนคติของฝ่ายผู้บังคับบัญชาของกรมกำลังพลทหารบก
เกี่ยวกับการกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้..... 108



สารบัญรูปภาพ

	หน้า
ภาพที่ 2.1 กระบวนการเกลียวความรู้ (Knowledge Spiral) หรือ SECI Model.....	15
ภาพที่ 2.2 โมเดลปลาทู (TUNA Model).....	18
ภาพที่ 2.3 ตัวแบบระบบของคํการแห่งการเรียนรู้.....	28
ภาพที่ 2.4 กระบวนการของการรับรู้.....	40



บทที่ 1 บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญ

ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงการก้าวเข้าสู่สังคมยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge - based Economy) ซึ่งเป็นยุคที่ต้องอาศัยความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนหลักขององค์กร ความสามารถในการแข่งขันของหลายองค์กรมักขึ้นอยู่กับตัวบุคคล และเมื่อกลุ่มบุคคลดังกล่าวออกจากองค์กร ความรู้และความเชี่ยวชาญของกลุ่มบุคคลเหล่านั้นที่เป็นส่วนหนึ่งในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันให้กับองค์กรมักจะหายไปตามตัวบุคคล จากเหตุผลดังกล่าวส่งผลให้องค์กรหลายแห่งประสบปัญหาการรักษาความสามารถทางการแข่งขัน และการรักษาองค์ความรู้ขององค์กรได้อย่างยั่งยืน ด้วยเหตุนี้องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน จึงหันมาให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ภายในองค์กรซึ่งถือเป็นกระบวนการสำคัญที่จะผลักดันให้องค์กรเปลี่ยนความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลให้กลายเป็นความรู้ขององค์กรที่เป็นรูปธรรมและจับต้องได้มากขึ้น รวมถึงสามารถนำความรู้ดังกล่าวมาบูรณาการให้เข้ากับบริบทของผู้ปฏิบัติงานได้ ทั้งนี้ การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพนอกจากจะเป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรภายในหน่วยงานแล้ว ยังส่งผลให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ที่สามารถช่วยพัฒนางานและพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

องค์กรภาครัฐท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์และความคาดหวังที่สูงขึ้นต่อการบริการของภาครัฐจากประชาชนหรือผู้รับบริการ เป็นเหตุให้องค์การภาครัฐไม่สามารถหยุดนิ่งต่อการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงได้ โดยการปฏิรูประบบราชการในปี พ.ศ. 2545 ถือเป็น การปฏิรูประบบราชการของไทยครั้งใหญ่ที่ส่งผลให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารงานและการปรับปรุงโครงสร้างของส่วนราชการ โดยได้มุ่งเน้นให้การบริหารราชการแผ่นดินต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ โดยในช่วงเวลาดังกล่าวแนวคิดการจัดการความรู้ในประเทศไทยเริ่มเป็นที่รู้จัก ซึ่งการจัดการความรู้ในช่วงแรกนั้นยังคงมุ่งเน้นการจัดการเนื้อหาเป็นหลัก โดยอาศัยการถอดความรู้ในตัวบุคคลออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้งที่อยู่ในรูปแบบเอกสาร โดยมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาสนับสนุนในส่วนของการจัดทำระบบเพื่อจัดการเนื้อหาและจัดการกับเอกสารที่ถูกจัดทำขึ้น (ประพนธ์ ผาสุกยี่ต, 2561)

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ได้ออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งถือเป็นการกำหนดแนวทางการพัฒนาระบบราชการไทย โดยให้ส่วนราชการต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงานเพื่อยกระดับขีดความสามารถ และมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่ามาตรฐานสากล ตามมาตรา 11 ซึ่งบัญญัติว่า

“ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้” (“พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546,” 2546)

ต่อมา สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ซึ่งเป็นหน่วยงานกลางที่ทำหน้าที่กระตุ้นเรื่องการบริหารจัดการภาครัฐ ได้สร้างตัวชี้วัดเกี่ยวกับการเรียนรู้และการจัดการความรู้ขึ้น ทำให้องค์การภาครัฐเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานอย่างจริงจัง และเป็นรูปธรรมมากขึ้น โดย สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดแนวทางการดำเนินการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ให้กับส่วนราชการและส่งเสริมให้การจัดการความรู้ในส่วนราชการเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้ที่สำคัญได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน พร้อมก้าวสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐให้เกิดเป็นรูปธรรมนั้นจะช่วยให้รูปแบบการทำงานขององค์การภาครัฐเปลี่ยนไปจากเดิมโดยมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนหรือผู้รับบริการ สามารถเชื่อมโยงกลไกรวมถึงกระบวนการทำงานของแต่ละองค์การ เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการแบ่งปันความรู้ระหว่างหน่วยงาน ซึ่งการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานภาครัฐนั้นยังเป็นการเสริมสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขัน ส่งผลให้การพัฒนาประเทศสู่ความสมดุลและยั่งยืน

กองทัพบกเป็นส่วนราชการขึ้นตรงต่อกองทัพไทย กระทรวงกลาโหมตามพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2551 ซึ่งตามมาตรา 19 ระบุว่า “กองทัพบกมีหน้าที่เตรียมกำลังกองทัพบก การป้องกันราชอาณาจักร และดำเนินการเกี่ยวกับการใช้กำลังกองทัพบกตามอำนาจหน้าที่ของกระทรวงกลาโหม มีผู้บัญชาการทหารบกเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ” "พระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2551" 2551) โดยได้แบ่งส่วนราชการออกเป็น 37 หน่วยงาน ประกอบด้วย หน่วยขึ้นตรงต่อกองทัพบก จำนวน 33 หน่วยงาน และหน่วยทหารอื่นซึ่งมีฐานะเทียบเท่ากองร้อย กองพัน กรม กองพล หรือกองทัพน้อยซึ่งขึ้นตรงต่อกองทัพบกอีกจำนวน 4 หน่วยงาน ด้วยภารกิจที่หลากหลายและจำนวนบุคลากรภายในองค์กรที่มีจำนวนมาก การผลักดันให้เกิดการจัดการความรู้ที่ยั่งยืนของกองทัพบกจึงเป็นเป้าหมายสำคัญที่จะช่วยให้กองทัพบกสามารถก้าวขึ้นสู่กองทัพบกชั้นนำของภูมิภาคอาเซียนตามวิสัยทัศน์ของกองทัพบกที่กล่าวว่า “กองทัพบกภายในปี 2579 จะเป็นกองทัพที่มีศักยภาพ ทันสมัย เป็นที่เชื่อมั่นของประชาชน และเป็นหนึ่งในกองทัพบกชั้นนำของภูมิภาค”

กองทัพบกเป็นองค์กรหนึ่งที่ได้มีการนำการจัดการความรู้มาปรับใช้ในการพัฒนาองค์กร โดยเริ่มดำเนินการในปี พ.ศ. 2549 โดย กรมยุทธการทหารบก เป็นหน่วยรับผิดชอบดำเนินการ ซึ่ง ผู้บัญชาการทหารบก ในฐานะ ประธานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการของกองทัพบก ได้มอบหมายให้ เจ้ากรมยุทธการทหารบก ทำหน้าที่ ผู้บริหารด้านการจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer: CKO) ทั้งนี้ ผลการดำเนินงานในขณะนั้นยังไม่เกิดผลที่เป็นรูปธรรมมากนัก ต่อมาในปี พ.ศ. 2555 ผู้บัญชาการทหารบก ประธานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการของกองทัพบก จึงได้อนุมัติให้เปลี่ยนผู้บริหารด้านการจัดการความรู้ เป็น เจ้ากรมกำลังพลทหารบก เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจและหน้าที่ของหน่วยงานซึ่งรับผิดชอบอำนวยการ กำกับดูแลการดำเนินงานด้านการกำลังพล และการศึกษาของกองทัพบก รวมถึงได้มีนโยบายให้หน่วยงานต่างๆ ของกองทัพบกดำเนินการจัดการความรู้อย่างเป็นรูปธรรมตามแผนแม่บทการจัดการความรู้ของกองทัพบก โดยเป้าประสงค์ของการจัดการความรู้ของกองทัพบก คือ กองทัพบกเป็นองค์กรที่เป็นเลิศด้านการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ คือ พัฒนาศักยภาพกำลังพลด้านการจัดการความรู้ บูรณาการกระบวนการจัดการความรู้เข้ากับการปฏิบัติงาน ประจำเพื่อพัฒนาคุณภาพการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง สร้างแรงจูงใจและดำรงความต่อเนื่องด้านการจัดการความรู้ และพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้ โดยเฉพาะการจัดการความรู้ภายในกรมฝ่ายเสนาธิการ ซึ่งจัดอยู่ในส่วนบัญชาการของกองทัพบก ทำหน้าที่ควบคุมบังคับบัญชา วางแผน อำนวยการประสานงาน และกำกับให้การดำเนินงานของกองทัพบกทั้งในยามปกติและยามสงครามเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และรวดเร็ว ประกอบด้วย 6 หน่วยงาน ได้แก่ กรมกำลังพลทหารบก กรมข่าวทหารบก กรมยุทธการทหารบก กรมส่งกำลังบำรุงทหารบก กรมกิจการพลเรือนทหารบก และสำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก

กรมกำลังพลทหารบก เป็นหนึ่งในกรมฝ่ายเสนาธิการของกองทัพบก มีหน้าที่วางแผน อำนาจการ ประสานงาน กำกับการ และดำเนินการเกี่ยวกับงานนโยบายและแผนกำลังพล การเตรียมพล การจัดการกำลังพล การปกครองกำลังพล การบริการ สิทธิ และขวัญกำลังพล การพัฒนาความรู้ ของกำลังพล การศึกษาที่นอกเหนือจากสายงานยุทธการ งบประมาณการกำลังพล การสารสนเทศ กำลังพล การวิเคราะห์และประเมินค่ากำลังพล และดำเนินการเกี่ยวกับกิจการกำลังพลอื่นๆ ทั้งปวง ตลอดจนแนะนำและกำกับดูแลฝ่ายกิจการพิเศษในสายงานกำลังพล โดยมีเจ้ากรมกำลังพลทหารบก เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ ("พระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการและกำหนดหน้าที่ของส่วนราชการ กองทัพบก กองทัพไทย กระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2558," 2558) ประกอบด้วย 3 สำนัก คือ สำนักแผน เตรียมพล สำนักพัฒนาและบริหารกำลังพล และสำนักปกครองและบริการกำลังพล ซึ่งมีส่วนย่อยแบ่ง ได้เป็น 10 กอง ได้แก่ กองธุรการ กองการเตรียมพล กองโครงการและงบประมาณ กองวิเคราะห์และ ประเมินค่า กองจัดการ กองสารสนเทศ กองการศึกษา กองการปกครอง กองบริการกำลังพล และ กองสิทธิกำลังพล

การดำเนินการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบกนั้น ถูกแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ตามความรับผิดชอบ กล่าวคือ ส่วนที่ 1 กรมกำลังพลทหารบกในฐานะหน่วยงานที่รับผิดชอบและ ดูแลรวมถึงกำกับแนวทางการขับเคลื่อนการดำเนินการจัดการความรู้ของกองทัพบกในภาพรวมต้องมีการเผยแพร่แนวคิดด้านการจัดการความรู้สู่หน่วยงานต่างๆ ของกองทัพบก โดยในช่วงปีงบประมาณ 2555 – 2559 กรมกำลังพลทหารบกมุ่งเน้นให้ความรู้ความเข้าใจแก่กำลังพลในหน่วยขึ้นตรงต่อ กองทัพบกถึงขั้นตอนและกระบวนการจัดการความรู้ มีการกำหนดนโยบาย แนวทาง และแผนแม่บท การจัดการความรู้ของกองทัพบกเพื่อให้หน่วยขึ้นตรงต่อกองทัพบกทุกหน่วยยึดถือและปฏิบัติตาม แผนและกลยุทธ์ที่กำหนด รวมถึงการผลักดันให้มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานในระดับบุคคลซึ่งถือ เป็นการถอดความรู้จากความรู้ที่ฝังในตัวคนออกมาเป็นความรู้ที่ชัดเจนในรูปแบบของเอกสารได้ อย่างง่ายและไม่ซับซ้อน โดยกรมกำลังพลทหารบกได้กำหนดให้หน่วยต่างๆ ดำเนินการรายงานผล การดำเนินการจัดการความรู้อย่างเป็นรูปธรรมตามแผนแม่บทการจัดการความรู้ของกองทัพบกตั้งแต่ ปีงบประมาณ 2560 เป็นต้นมาเพื่อประเมินผลการจัดการความรู้ของหน่วยงานและกองทัพบก ในภาพรวม และใช้ผลการประเมินดังกล่าวในการกำหนดแนวทางขับเคลื่อนการจัดการความรู้ ของกองทัพบกต่อไป

จากการรายงานผลการดำเนินงานและการประเมินผลการดำเนินการจัดการความรู้ ย้อนหลัง 3 ปี (ปีงบประมาณ 2560 – 2562) ของหน่วยขึ้นตรงต่อกองทัพบกทั้งหมด 37 หน่วยงาน พบว่า มีหน่วยงานที่ผลการประเมินการจัดการความรู้อยู่ในระดับ ดี จำนวน 8 หน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 21.62 หน่วยงานที่ผลการประเมินการจัดการความรู้อยู่ในระดับ พอใช้ จำนวน 23 หน่วยงาน คิดเป็น ร้อยละ 62.16 และหน่วยงานที่ผลการประเมินการจัดการความรู้อยู่ในระดับ ควรปรับปรุง

จำนวน 6 หน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 16.22 สำหรับการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานนั้น มีเพียง 9 หน่วยงาน เท่านั้นที่มีการปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ คิดเป็นร้อยละ 21.95 โดยมีหน่วยงาน จำนวน 29 หน่วยงาน ที่มุ่งเน้นการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานขึ้นมาใหม่โดยไม่มี การปรับปรุงคู่มือเดิมให้มีความทันสมัยและพร้อมใช้งาน คิดเป็นร้อยละ 70.73 และมีหน่วยงาน จำนวน 3 หน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 7.32 ที่ไม่มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (ข้อมูลเปรียบเทียบ วันที่ 2 ธ.ค. 62) ซึ่งกรมกำลังพลทหารบกเป็นหนึ่งในหน่วยงานที่มีผลการประเมินการจัดการ ความรู้ในระดับ ดี และมีการปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ

ส่วนที่ 2 กรมกำลังพลทหารบกต้องดำเนินการ ผลักดัน รวมถึงเป็นหน่วยนำร่อง ในการดำเนินการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานให้ออกมาเป็นรูปธรรมเพื่อเป็นหน่วยงานต้นแบบ ให้กับหน่วยขึ้นตรงต่อกองทัพบกหน่วยงานอื่นๆ โดยในปีงบประมาณ 2554 กรมกำลังพลทหารบก เริ่มมีการดำเนินการจัดการความรู้อย่างเป็นรูปธรรมโดยเจ้ากรมกำลังพลทหารบกได้อนุมัติให้ดำเนิน โครงการจัดการความรู้ภายในกรมกำลังพลทหารบก (หนังสือ กองการศึกษา กรมกำลังพลทหารบก ที่ 0401.9/36 ลง 14 ก.พ. 54) และได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ของกรมกำลังพล ทหารบก เพื่อทำหน้าที่กำหนดกลยุทธ์และจัดทำแผนการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก กำหนดแนวทางการดำเนินกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ รวมถึง ทำหน้าที่ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์การ (คำสั่ง กรมกำลังพลทหารบก ที่ 33/ 2554 ลง 18 มี.ค. 54) โดยกองการศึกษา ซึ่งรับผิดชอบและดูแลงานด้านการศึกษาและพัฒนา ความรู้ของกำลังพลในกองทัพบก เป็นหน่วยรับผิดชอบงานหลักด้านการจัดการความรู้ของกองทัพบก (คำสั่ง กองทัพบก (เฉพาะ) ที่ 612/ 55 ลง 25 พ.ค. 55)

การดำเนินการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบกในห้วงแรกมุ่งเน้นการเสริมสร้าง ความรู้ ความเข้าใจ และสร้างการยอมรับการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์การเพื่อเป็น แรงผลักดันให้การดำเนินการจัดการความรู้ภายในกรมกำลังพลทหารบกสัมฤทธิ์ผล อีกทั้งมีการจัดทำ คู่มือการปฏิบัติงานในระดับบุคคลเพื่อให้บุคลากรภายในองค์การมองเห็นภาพและเข้าใจเป้าหมาย ในการจัดการความรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ ผลการดำเนินการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก ในปีงบประมาณ 2560 – 2562 มีผลการดำเนินงานครบถ้วนตามกลยุทธ์การจัดการความรู้ที่กองทัพบก ได้กำหนดไว้ นอกจากการดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างครบถ้วนแล้ว ผลการดำเนินงานการจัดการ ความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก ประจำปีงบประมาณ 2560 ยังมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน จำนวน 58 เรื่อง และจัดทำโครงการปรับปรุงพัฒนาและยกระดับกระบวนการปฏิบัติงาน จำนวน 1 เรื่อง อย่างไรก็ตามในปีงบประมาณดังกล่าวกำลังพลภายในกรมกำลังพลทหารบกยังให้ความสำคัญ กับการจัดการความรู้และการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเป็นลำดับรอง อีกทั้งกำลังพลส่วนใหญ่ ยังขาดทักษะในการเขียนเพื่อถ่ายทอดความรู้และขั้นตอนในการปฏิบัติงาน รวมถึงผู้ประสานงาน

การจัดการความรู้ยังไม่สามารถวิเคราะห์และมองภาพรวมกระบวนการทำงานของกองได้และได้รับความร่วมมือน้อยกว่ากำลังพลที่มีอาวุโสกว่า ด้วยเหตุนี้กรมกำลังพลทหารบกจึงได้จัดให้มีการประชุม คณะกรรมการและคณะทำงานการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบกเพื่อระดมความคิดเห็น และร่วมพิจารณากำหนดแนวทางการปรับปรุงพัฒนา/แก้ไขปัญหา ตลอดจนวางแผนการดำเนินงาน การจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบกในปีงบประมาณถัดไป

สำหรับปีงบประมาณ 2561 กรมกำลังพลทหารบกได้มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพิ่มเติม จำนวน 66 เรื่อง และมีการทบทวนเพื่อปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงานให้มีความทันสมัย จำนวน 7 เรื่อง อีกทั้งยังมีการจัดทำโครงการปรับปรุงพัฒนาและยกระดับกระบวนการปฏิบัติงาน จำนวน 9 เรื่อง ถึงแม้ว่าการดำเนินการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลจะเป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้น กล่าวคือ มีการจัดทำ คู่มือการปฏิบัติงานใหม่เพิ่มขึ้นและมีกระบวนการทบทวนคู่มือการปฏิบัติงานให้มีความทันสมัย แต่ยังคงพบปัญหาและข้อขัดข้องในการดำเนินงานในส่วนของกระบวนการพัฒนาคุณภาพกระบวนการ และการกำหนดตัวชี้วัดในการติดตามและประเมินผลงานที่ชัดเจน

ปีงบประมาณ 2562 กรมกำลังพลทหารบกได้มีการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำโครงการปรับปรุงพัฒนาและยกระดับกระบวนการปฏิบัติงานแก่กำลังพลภายใน หน่วยงาน รวมถึงมีการปรับปรุงโครงสร้างคณะทำงานการจัดการความรู้ของกรมกำลังพล-ทหารบก เพื่อให้การดำเนินการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานเป็นไปอย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น สำหรับผลการดำเนินงานการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบกในปีงบประมาณ 2562 นั้น ผู้บังคับบัญชามีนโยบายที่เน้นการจัดทำโครงการปรับปรุงพัฒนาและยกระดับกระบวนการปฏิบัติงาน มากขึ้น ส่งผลให้เกิดการกระตุ้นกำลังพลภายในกรมกำลังพลทหารบกให้ตระหนักถึงความสำคัญ และทบทวนกระบวนการปฏิบัติงานของตนเองเพื่อจัดทำผลงานโครงการปรับปรุงพัฒนาและยกระดับ กระบวนการปฏิบัติงานโดยในปีงบประมาณดังกล่าว กรมกำลังพลทหารบกสามารถจัดทำโครงการฯ ได้ จำนวน 10 เรื่อง ในส่วนของคู่มือการปฏิบัติงานนั้นมีจำนวน 21 เรื่อง โดยแบ่งออกเป็นการจัดทำคู่มือ การปฏิบัติงานใหม่ จำนวน 18 เรื่อง และการทบทวนเพื่อปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงาน จำนวน 3 เรื่อง ถึงแม้ว่าการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานจะมีจำนวนยอดที่ลดลง แต่การดำเนินการของกรมกำลังพล ทหารบกยังมุ่งเน้นในส่วนของ การรวบรวมและเผยแพร่ความรู้เพื่อให้องค์ความรู้ของกรมกำลังพล ทหารบกถูกนำมาใช้ได้อย่างเป็นรูปธรรม

ถึงแม้ว่าในแต่ละปีงบประมาณกรมกำลังพลทหารบกจะมีการสรุปผลการดำเนินการจัดการ ความรู้ตามกลยุทธ์ที่กองทัพบกกำหนดได้ครบถ้วนทุกกลยุทธ์ มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และการจัดทำโครงการปรับปรุงพัฒนาและยกระดับกระบวนการปฏิบัติงาน รวมถึงรวบรวมปัญหา ข้อขัดข้องที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานต่างๆ เพื่อสรุปรายงานให้กับผู้บังคับบัญชาทราบและส่งต่อ เพื่อรวบรวมรายงานผลการดำเนินการจัดการความรู้ในภาพรวมของกองทัพบก แต่ผลการประเมิน

การจัดการความรู้ที่ถูกประเมินเพื่อใช้เป็นข้อมูลให้กับผู้บังคับบัญชาระดับสูงของกองทัพบกทรานั้น ยังไม่ได้มีการนำผลการประเมินดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานเพื่อพัฒนาการดำเนินการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานอย่างจริงจัง ซึ่งแผนกิจกรรมของการดำเนินการจัดการความรู้ในแต่ละปีงบประมาณนั้น มักเกิดขึ้นจากนโยบายของผู้บังคับบัญชาในปีนั้นๆ และอิงตามกรอบและกลยุทธ์ของกองทัพบกเป็นหลัก ทั้งนี้ หากผลการประเมินการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก ถูกนำมาวิเคราะห์และปรับใช้ในการดำเนินนโยบายรวมถึงสร้างกลยุทธ์ในการดำเนินการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของกองทัพบกที่กำหนด จะสามารถส่งผลให้การดำเนินการจัดการความรู้ภายในกรมกำลังพลทหารบกเป็นรูปธรรม และบรรลุตามเป้าประสงค์ของการจัดการความรู้ของกองทัพบกที่กำหนดไว้ว่า “กองทัพบกเป็นองค์กรที่เป็นเลิศด้านการจัดการความรู้” พร้อมพัฒนาองค์กรไปสู่การกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่สามารถส่งเสริมการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับ ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร โดยมีวัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ และแบ่งปันระหว่างกันทั่วทั้งองค์กร ผ่านการสนับสนุนของผู้นำหรือผู้บริหารที่จะเป็นตัวกลางในการสื่อสารกับบุคลากรทั้งองค์กร รวมถึงเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย อีกทั้งยังเป็นต้นแบบในการปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างในการเรียนรู้และเปิดรับฟังสิ่งใหม่ๆ จากบุคลากรทุกระดับ โดยความรู้ที่ได้ภายในองค์กรจะมีระบบถ่ายโอนความรู้มารองรับโดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้ความรู้ที่ได้รับสามารถถูกนำมาประยุกต์ใช้ และสามารถสืบค้นได้สะดวก รวดเร็ว รวมถึงมีการยกระดับผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดมาตรฐาน การวัดผล และการให้รางวัลเพื่อให้บุคลากรภายในองค์กรมีเป้าหมายและทิศทางไปในแนวทางเดียวกัน และมุ่งสู่เป้าหมายสูงสุดที่องค์กรตั้งไว้ได้ ทั้งนี้ ปัจจุบันความรู้เป็นสินทรัพย์ที่มีค่าขององค์กร ทุกองค์กรเริ่มมีการแข่งขันด้านข้อมูล กล่าวคือ องค์กรใดสามารถรวบรวมความรู้และข้อมูลขององค์กรได้มาก องค์กรนั้นจะมีความได้เปรียบทางการแข่งขันสูง ด้วยเหตุนี้การกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงช่วยขับเคลื่อนองค์กรในการปรับตัวต่อความท้าทายต่างๆ ที่เกิดขึ้นในโลกปัจจุบัน ทำให้องค์กรมีการพัฒนาและขยายความสามารถขององค์กรได้มากขึ้น รวมถึงเป็นการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรทั้งในด้านของความคิดและระบบการทำงานให้มีวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีระบบการทำงานที่สามารถถ่ายโอนความรู้ระหว่างหน่วยงานย่อยได้ตลอดเวลา มีการทำงานเป็นทีม และทำงานเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก การกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมกำลังพลทหารบกนั้น นอกจากจะเป็นการช่วยพัฒนาหน่วยงานและบุคลากรภายในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพแล้ว ยังช่วยให้ผู้รับบริการหรือหน่วยงานอื่นๆ ของกองทัพบกได้รับบริการในการดูแลสิทธิประโยชน์ รวมถึงการบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกองทัพบกได้

อย่างมีประสิทธิภาพตามภารกิจหลักของหน่วยงาน อันจะเป็นประโยชน์ต่อกองทัพบกในภาพรวม ทั้งยังสามารถนำแนวทางดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในการส่งเสริมการจัดการความรู้ วิเคราะห์ และปรับกลยุทธ์เพื่อใช้ในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของกองทัพบกได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยกระดับหน่วยงานอื่นๆ ของกองทัพบกให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไปในอนาคต

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาข้างต้น จึงเห็นได้ถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ขององค์กรทั้งในแง่มุมมองของภาครัฐและภาคเอกชน รวมถึงบริบทการจัดการความรู้ภายในกองทัพบก และการกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยงานวิจัยชิ้นนี้ผู้วิจัยเลือก กรมกำลังพลทหารบก เป็นหน่วยงานที่ใช้ในการศึกษา เนื่องจากกรมกำลังพลทหารบกเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบดูแล รวมถึงกำกับแนวทางการขับเคลื่อนการดำเนินการจัดการความรู้ของกองทัพบกในภาพรวม ทั้งยังเป็นหน่วยนำร่องในการดำเนินการจัดการความรู้เพื่อเป็นหน่วยงานต้นแบบให้กับหน่วยขึ้นตรงต่อกองทัพบกหน่วยงานอื่นๆ โดยผลการประเมินการดำเนินงานการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบกอยู่ในระดับ ดี ซึ่งงานวิจัยชิ้นนี้จะสามารถถอดบทเรียนจากผลการประเมินการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบกเพื่อศึกษาหาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลการประเมินการจัดการความรู้ว่าปัจจัยใดบ้างที่ทำให้ผลการประเมินการจัดการความรู้อยู่ในระดับดี พร้อมสำรวจทัศนคติของฝ่ายผู้บังคับบัญชา และฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชาของกรมกำลังพลทหารบกเกี่ยวกับการกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อนำมาสังเคราะห์หาแนวทางที่เหมาะสมในการประยุกต์ใช้ผลการประเมินการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบกเพื่อนำไปสู่การกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบกและกองทัพบกในภาพรวม อีกทั้งหน่วยงานอื่นๆ ที่ขึ้นตรงต่อกองทัพบกยังสามารถนำผลการศึกษาไปพัฒนาต่อยอดเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานและส่วนรวมต่อไปได้

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษามุมมองของฝ่ายผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้กรมกำลังพลทหารบกได้ผลการประเมินการจัดการความรู้ในระดับดี

1.2.2 เพื่อศึกษาการรับรู้และทัศนคติของฝ่ายผู้บังคับบัญชาและฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชาของกรมกำลังพลทหารบกเกี่ยวกับการกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.2.3 เพื่อสังเคราะห์แนวทางการประยุกต์ใช้ผลการประเมินการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบกเพื่อนำไปสู่การกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.3.1 ได้ทราบถึงมุมมองของฝ่ายผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้กรมกำลังพลทหารบกได้ผลการประเมินการจัดการความรู้ในระดับดี

1.3.2 ได้ทราบถึงการรับรู้และทัศนคติของฝ่ายผู้บังคับบัญชาและฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชาของกรมกำลังพลทหารบกเกี่ยวกับการกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

1.3.3 ได้แนวทางการประยุกต์ใช้ผลการประเมินการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบกเพื่อนำไปสู่การกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

1.4 ขอบเขตการวิจัย

1.4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

1) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย 6 ปัจจัย ได้แก่ ผู้บริหาร, วัฒนธรรมองค์การ, เทคโนโลยีสารสนเทศ, การวัดและประเมินผล, โครงสร้างองค์การ และกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ

2) ปัจจัยในการกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Marquardt (2002) ซึ่งประกอบด้วยระบบย่อยในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 ระบบย่อย ได้แก่ การเรียนรู้ (Learning), ระบบย่อยที่เป็นองค์การ (Organization Subsystem), ระบบย่อยด้านคน (People Subsystem), ระบบย่อยความรู้ (Knowledge Subsystem) และระบบย่อยเทคโนโลยี (Technology Subsystem)

1.4.2 ขอบเขตด้านประชากรและหน่วยวิเคราะห์

1) ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ข้าราชการทหาร สังกัดกรมกำลังพลทหารบก ชั้นยศสิบตรี - พลโท จำนวน 229 คน โดยแบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1.1) ฝ่ายผู้บังคับบัญชา คือ ข้าราชการทหาร สังกัดกรมกำลังพลทหารบก ชั้นยศพันเอก - พลโท ซึ่งดำรงตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนัก จำนวน 6 คน ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนัก จำนวน 3 คน ตำแหน่ง รองเจ้ากรมกำลังพลทหารบก จำนวน 1 คน และตำแหน่ง เจ้ากรมกำลังพลทหารบก จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 11 คน

1.2) ฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ข้าราชการทหาร สังกัดกรมกำลังพลทหารบก ชั้นยศสิบตรี - พันเอก ซึ่งดำรงตำแหน่งตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการกองลงมา รวมทั้งสิ้น 218 คน

2) หน่วยวิเคราะห์ที่ใช้ในการศึกษา ถูกแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

2.1) หน่วยวิเคราะห์ในการศึกษาการรับรู้และทัศนคติเกี่ยวกับการกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณ : เก็บข้อมูลจากฝ่ายผู้บังคับบัญชา ประกอบด้วย ข้าราชการทหาร สังกัดกรมกำลังพลทหารบก ชั้นยศ สิบตรี - พันเอก ซึ่งดำรงตำแหน่งตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการกองลงมา รวมทั้งสิ้น 218 คน

2.2) หน่วยวิเคราะห์ในการศึกษามุมมองเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้กรมกำลังพลทหารบก ได้ผลการประเมินการจัดการความรู้ในระดับดี และการรับรู้และทัศนคติเกี่ยวกับการกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) : เก็บข้อมูลจากฝ่ายผู้บังคับบัญชา ประกอบด้วย ข้าราชการทหาร สังกัดกรมกำลังพลทหารบก ชั้นยศ พันเอก - พลโท ซึ่งดำรงตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนัก จำนวน 6 คน ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนัก จำนวน 3 คน ตำแหน่ง รองเจ้ากรมกำลังพลทหารบก จำนวน 1 คน และตำแหน่ง เจ้ากรมกำลังพลทหารบก จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 11 คน

1.4.3 ขอบเขตด้านเวลา

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจะทำการวิจัยและเก็บข้อมูลในช่วงระหว่างเดือน ตุลาคม ถึงเดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2563 และใช้ผลการประเมินการจัดการความรู้ของกองทัพบก ประจำปีงบประมาณ 2560 – 2562 ในการศึกษา

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้การวิจัยเกิดความเข้าใจในความหมายของคำศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยจึงให้นิยามศัพท์เฉพาะ ดังนี้

1.5.1 องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีการเรียนรู้ตลอดเวลา และมีทักษะในการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การถ่ายโอนความรู้ และการแบ่งปันความรู้กันภายในองค์กร มีการนำเทคโนโลยีมาช่วยสนับสนุนการเรียนรู้และใช้ความรู้เพื่อผลสำเร็จขององค์กร ซึ่งบุคลากรในองค์กรที่มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีความกระตือรือร้น มีการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง และพร้อมปรับตัวตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

1.5.2 การกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วยระบบย่อยที่สัมพันธ์กัน 5 ระบบ (Marquardt, 2002) ดังนี้

1) การเรียนรู้ (Learning) ซึ่งครอบคลุมถึงการเรียนรู้ในทุกๆระดับ ไม่ว่าจะเป็นระดับบุคคล ระดับกลุ่ม หรือระดับองค์กร โดยระบบย่อยการเรียนรู้จะเป็นจุดเชื่อมระบบต่างๆ และมีความสัมพันธ์กับทุกระบบ

2) องค์กร (Organization Subsystem) เป็นระบบย่อยที่ครอบคลุมองค์การทั้งระบบ ได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์ที่สนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กร และโครงสร้างขององค์กร

3) คน (People Subsystem) หมายถึง คนหรือกลุ่มคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการเรียนรู้ขององค์กร ได้แก่ ผู้นำหรือผู้บริหาร บุคลากรในองค์กร ลูกค้าหรือผู้รับบริการ และกลุ่มคน สังคม หรือหน่วยงานที่มีส่วนในการให้ความรู้และรับความรู้

4) ความรู้ (Knowledge Subsystem) หมายถึง กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ ประกอบด้วย 6 กิจกรรม คือ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บรักษาความรู้ การวิเคราะห์ และการทำคลังความรู้ การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ และการประเมินผลความรู้

5) เทคโนโลยี (Technology Subsystem) คือ การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการความรู้

1.5.3 การถอดบทเรียน หมายถึง กระบวนการในการสกัดความรู้ เน้นการมีส่วนร่วมและการเรียนรู้ในกลุ่มที่เป็นระบบ ซึ่งความรู้ที่นำมาทำการถอดบทเรียนมาจากประสบการณ์ซึ่งอาจเป็นบทเรียนที่ประสบความสำเร็จ หรือบทเรียนที่ประสบความล้มเหลวก็ได้ ทั้งนี้ เพื่อค้นหาปัจจัยที่เป็นเหตุให้เกิดผล ณ ปัจจุบัน และนำองค์ความรู้ที่ได้มาเผยแพร่ให้ผู้ที่มีแนวปฏิบัติคล้ายกันได้มาศึกษา เพื่อแสวงหาแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด

1.5.4 การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการในการสร้างและแสวงหาความรู้อย่างเป็นระบบ และจัดการกับความรู้นั้นให้อยู่ในรูปแบบที่บุคลากรภายในองค์กรสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์ ในสถานการณ์ต่างๆ ได้ทันท่วงที ส่งผลให้การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรมีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ได้แก่ การบ่งชี้ความรู้, การสร้างและแสวงหาความรู้, การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ, การประมวลและกลั่นกรองความรู้, การเข้าถึงความรู้, การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการเรียนรู้

1.5.5 ทักษะคิด หมายถึง การที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีความรู้ ความเข้าใจ และความรู้สึกต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งอาจขึ้นอยู่กับประสบการณ์และค่านิยมที่บุคคลนั้นยึดถือ และแสดงให้เห็นทางการกระทำ คำพูด ทั้งในทางสนับสนุนหรือปฏิเสธ

1.5.6 ข้าราชการทหาร สังกัดกรมกำลังพลทหารบก หมายถึง ข้าราชการทหารชั้นสัญญาบัตร สังกัดกรมกำลังพลทหารบก ที่มีชั้นยศ ตั้งแต่ ร้อยตรี จนถึง พลโท และข้าราชการทหารต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร สังกัดกรมกำลังพลทหารบก ที่มีชั้นยศ สิบตรี จนถึง จ่าสิบเอก

1.5.7 ฝ่ายผู้บังคับบัญชาของกรมกำลังพลทหารบก หมายถึง ข้าราชการทหาร สังกัดกรมกำลังพลทหารบก ชั้นยศ พันเอก - พลโท ซึ่งดำรงตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนัก จำนวน 6 คน ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนัก จำนวน 3 คน ตำแหน่ง รองเจ้ากรมกำลังพลทหารบก จำนวน 1 คน และตำแหน่ง เจ้ากรมกำลังพลทหารบก จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 11 คน

1.5.8 ฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชาของกรมกำลังพลทหารบก หมายถึง ข้าราชการทหาร สังกัดกรมกำลังพลทหารบก ชั้นยศ สิบตรี - พันเอก ซึ่งดำรงตำแหน่งตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการกองลงมา รวมทั้งสิ้น 218 คน



บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษาเรื่อง “การรับรู้และทัศนคติเกี่ยวกับการกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ : การถอดบทเรียนจากผลการประเมินการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก” ประกอบไปด้วยแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

- 2.1 การจัดการความรู้
- 2.2 องค์การแห่งการเรียนรู้
- 2.3 การถอดบทเรียน
- 2.4 การรับรู้
- 2.5 ทัศนคติ

2.1 การจัดการความรู้

2.1.1 ความหมายของการจัดการความรู้

คำว่า “การจัดการความรู้” นั้นได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลาย โดยนักวิชาการแต่ละท่านจะมีจุดมุ่งเน้นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่แตกต่างกันออกไป ดังนี้

Wieg (1993) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นแนวคิดที่รวบรวมกิจกรรมและความรู้ต่างๆ ภายในองค์การในมุมมองที่หลากหลายมาจัดการเพื่อสกัดและสร้างเป็นคลังความรู้ขององค์การ โดยจะต้องมุ่งเน้นการสำรวจ พัฒนา และรักษาความรู้ขององค์การ โดยส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การในการสร้างความรู้และนวัตกรรม มีการตรวจสอบความรู้ที่จำเป็นในงาน ปรับปรุงโครงสร้างขององค์การเพื่อสนับสนุนการดำเนินการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้มีการนำความรู้ไปปรับใช้ในการทำงานจริงโดยมีการปรับปรุงอยู่เสมอ ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะส่งผลต่อการพัฒนาผลการดำเนินงานขององค์การและนำไปสู่เป้าหมายสูงสุดขององค์การ

การจัดการความรู้ได้รับความสนใจอย่างแพร่หลายในเวลาต่อมาและเริ่มมีผู้สนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้มากขึ้น ซึ่ง Kucza and tutkimuskeskus (2001) ได้ให้คำนิยามการจัดการความรู้ไว้ว่า การจัดการความรู้ คือ การจัดการกระบวนการและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้และการแบ่งปันความรู้ ซึ่งความรู้ที่ถูกหยิบยกเพื่อนำมาจัดการนั้นจะเกิดจากการตรวจสอบความต้องการในการใช้และพัฒนาความรู้ในส่วนต่างๆ ขององค์การ เพื่อให้การจัดการความรู้สามารถตอบสนองต่อความต้องการนั้นๆ ได้อย่างตรงจุด โดยมุ่งเน้นการจัดการภายในองค์การ การสื่อสารระหว่างบุคคล และการจัดการกระบวนการ

ในการสร้าง การเข้าถึง และการใช้ความรู้เพื่อบรรลุถึงความต้องการขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ Horwath (2002) ที่ได้ให้คำนิยามการจัดการความรู้ไว้ว่า การจัดการความรู้ คือ การสร้าง การเก็บรวบรวม การถ่ายโอน และการเข้าถึงความรู้และข้อมูลเมื่อต้องการได้ทันทีเพื่อประกอบการตัดสินใจในเรื่องหนึ่งๆ ได้อย่างถูกต้อง และสามารถนำความรู้และข้อมูลขององค์กรมาปรับใช้เพื่อสนับสนุนการดำเนินกลยุทธ์ของธุรกิจได้ หรือสามารถกล่าวได้ว่าเป็นกระบวนการที่ถ่ายโอนข้อมูลมาใช้ในการปฏิบัติได้ นอกจากนี้ Henrie (2003) ได้กล่าวว่า การเข้าถึงความรู้เป็นหัวใจสำคัญของการจัดการความรู้ เนื่องจากจะช่วยให้ความรู้ที่มีการนำไปใช้และถูกปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ ทั้งนี้การจัดการความรู้ภายในองค์กร หมายรวมถึงความรู้ทั้งที่ไม่เห็นชัดแจ้งและความรู้ที่เห็นชัดแจ้ง อีกทั้งกระบวนการจัดการความรู้ในองค์กรเกิดขึ้นจากการบ่งชี้ความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การกลั่นกรองความรู้ และการเข้าถึงความรู้

สำหรับประเทศไทย แนวคิดการจัดการความรู้ได้รับความสนใจมากขึ้นจากการที่ สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ออกพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 โดยมี สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ซึ่งเป็นหน่วยงานกลางที่ทำหน้าที่กระตุ้นเรื่องการบริหารจัดการภาครัฐ ได้สร้างตัวชี้วัดเกี่ยวกับการเรียนรู้และการจัดการความรู้ขึ้น โดย สำนักงาน ก.พ.ร. และ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ในองค์กรไว้ว่า เป็นการรวบรวมองค์ความรู้ขององค์กร ไม่ว่าจะป็นองค์ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลหรือองค์ความรู้ที่ชัดแจ้งเป็นรูปธรรม นำมาพัฒนาเป็นระบบเพื่อให้บุคลากรภายในองค์กรทุกคนสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ต่างๆ ได้ ส่งผลต่อขีดความสามารถสูงสุดในการแข่งขันขององค์กร

นอกจากนี้ สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ (2548) และ เจษฎา นกน้อย (2554) ยังให้คำนิยามการจัดการความรู้สอดคล้องกันว่าเป็นการนำความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรมาใช้ให้เกิดประโยชน์ผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การสร้างความรู้ การรวบรวมความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการใช้ความรู้ เพื่อนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตขององค์กร

จากแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการในการสร้างและแสวงหาความรู้อย่างเป็นระบบ และจัดการกับความรู้นั้นให้อยู่ในรูปแบบที่บุคลากรภายในองค์กรสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์ในสถานการณ์ต่างๆ ได้ทันท่วงที ส่งผลให้การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

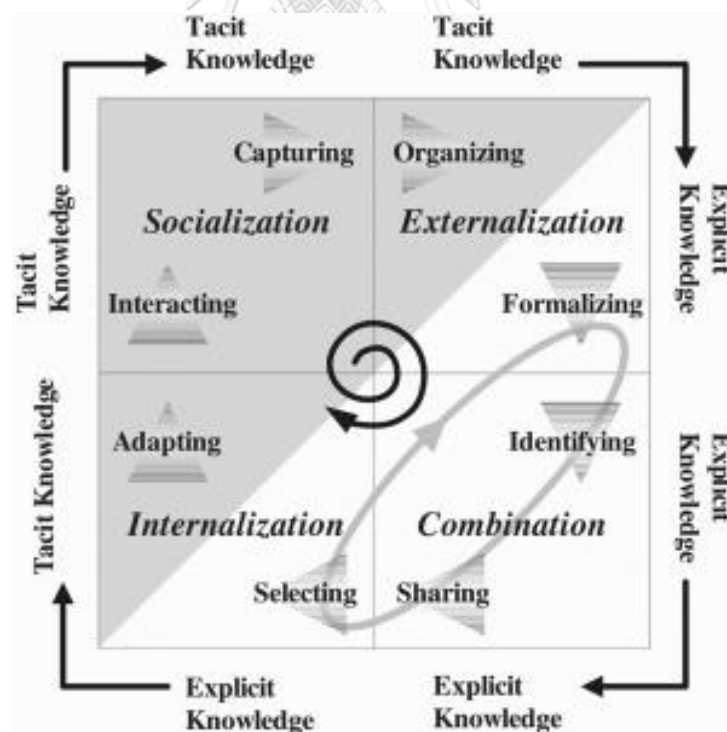
2.1.2 ความเป็นมา/จุดมุ่งหมายของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ได้รับความสนใจครั้งแรกในช่วงปี พ.ศ. 2528 โดย สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ (2548) ได้แบ่งยุคของการจัดการความรู้ออกเป็น 4 ยุค ดังนี้

ยุคที่ 1 (พ.ศ. 2528 – 2537) ถือเป็นยุคเริ่มต้นของการเรียนรู้ โดยมีแนวคิดที่ว่า ความรู้สามารถนำมาบริหารจัดการได้ภายใต้ระบบโครงสร้างที่แน่นอน และมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุนในการตัดสินใจ ซึ่งในยุคนี้แนวคิดการจัดการความรู้ได้ถูกกล่าวถึงอย่างแพร่หลายมากขึ้นจากบทความวิชาการ เรื่อง “The Knowledge Creating Company” ของนักทฤษฎีองค์การชาวญี่ปุ่น Ikujiro Nonaka ซึ่งบทความวิชาการดังกล่าวถูกลงใน Harvard Business Review ในช่วงปลายปี พ.ศ. 2534 และถูกตีพิมพ์เป็นหนังสือในปี พ.ศ. 2538

ยุคที่ 2 เริ่มประมาณปี พ.ศ. 2538 โดยมีการแบ่งความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) และ ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ซึ่งในยุคนี้ นักทฤษฎีองค์การชาวญี่ปุ่น Ikujiro Nonaka และ Takeuchi ได้คิดค้นกระบวนการเกลียวความรู้ (Knowledge Spiral) หรือ SECI Model ซึ่งเป็นโมเดลที่แสดงความสัมพันธ์ของกระบวนการหลอมรวมความรู้ในองค์การระหว่าง ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล กับ ความรู้ที่ชัดเจน เพื่อยกระดับความรู้ให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องเป็นวัฏจักร ดังภาพที่ 2.1

ภาพที่ 2.1 กระบวนการเกลียวความรู้ (Knowledge Spiral) หรือ SECI Model



ที่มา : บุญดี บุญญากิจ (2548)

จากภาพที่ 2.1 กระบวนการหลอมรวมความรู้ในองค์การจะเกิดขึ้นได้ 4 รูปแบบ คือ

- การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Socialization) เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ Tacit knowledge ระหว่างกันผ่านการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรง
- การสกัดความรู้ออกจากตัวคน (Externalization) เป็นการสกัดความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคลออกมาในรูปแบบที่จับต้องได้ เป็นรูปธรรม ซึ่งเป็นกระบวนการแปลงจาก Tacit knowledge เป็น Explicit knowledge
- การรวบรวมความรู้ (Combination) เป็นการรวบรวม Explicit knowledge เข้าด้วยกันเพื่อพัฒนาเป็นความรู้ใหม่ๆ
- การผนึกฝังความรู้ (Internalization) เป็นการนำความรู้ที่เรียนรู้มาไปปฏิบัติ หรือเป็นการแปลงจาก Explicit knowledge มาเป็น Tacit knowledge อีกครั้ง จากนั้นจึงวนกลับมาเริ่มต้นทำซ้ำที่กระบวนการแรก เพื่อพัฒนาการจัดการความรู้ให้เป็นงานประจำที่ยั่งยืน

นอกจากความนิยมของ SECI Model แล้ว ยุคที่ 2 ยังเป็นยุคที่เริ่มมีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบมากขึ้น โดยการนำระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยอำนวยความสะดวก และมุ่งเน้นการดำเนินการให้เกิดประโยชน์สูงสุด อย่างไรก็ตาม การใช้ SECI Model อาจไม่ตอบโจทย์กับความรู้อันซับซ้อน จึงนำไปสู่การเปลี่ยนผ่านสู่ยุคที่ 3

ยุคที่ 3 การจัดการความรู้ในยุคนี้มุ่งเน้นให้จัดการความรู้เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพ การตัดสินใจและการสร้างนวัตกรรม โดยให้ความสำคัญกับพฤติกรรมของมนุษย์มากขึ้น เนื่องจากความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะสามารถเกิดขึ้นได้จากความสมัครใจของทั้ง 2 ฝ่ายเท่านั้น

ยุคที่ 4 คือยุคปัจจุบัน ซึ่งเป็นยุคที่การสื่อสารระหว่างกันมีความสะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่งผลให้การจัดการความรู้มีบทบาทและเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาองค์การ

สำหรับแนวคิดการจัดการความรู้ในประเทศไทยนั้น ดร.ประพนธ์ ผาสุกยี่ด กรรมการมูลนิธิสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ได้กล่าวถึงภาพรวมอดีต ปัจจุบัน และอนาคตของการจัดการความรู้ในประเทศไทยไว้ว่า การจัดการความรู้ในประเทศไทยสามารถแบ่งเป็น 3 ยุค ดังนี้

การจัดการความรู้ในประเทศไทย ยุคที่ 1 (ราว พ.ศ. 2545 - 2550) ซึ่งการจัดการความรู้ในช่วงแรกมุ่งเน้นการจัดการเนื้อหาเป็นหลัก โดยการถอดความรู้ออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้งอยู่ในรูปแบบเอกสาร โดยมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาสนับสนุนในการจัดทำระบบเพื่อจัดการเนื้อหาและจัดการกับเอกสารที่ถูกจัดทำขึ้น ซึ่งในระยะแรกยังไม่มีหน่วยงานใดที่ทำหน้าที่ผลักดัน

การจัดการความรู้ในประเทศไทยอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรม ต่อมาแนวคิดการจัดการความรู้ได้รับความสนใจมากขึ้นจากการที่ สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ออกพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ถือเป็นกาหนดแนวทางการพัฒนาระบบราชการไทย โดยให้ส่วนราชการต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน เพื่อยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่ามาตรฐานสากล ตามมาตรา 11 บัญญัติว่า

“ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้” (“พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546,” 2546)

ต่อมาในปี พ.ศ. 2547 สำนักงาน ก.พ.ร. ซึ่งเป็นหน่วยงานกลางที่ทำหน้าที่กระตุ้นเรื่องการบริหารจัดการภาครัฐ ได้สร้างตัวชี้วัดเกี่ยวกับการเรียนรู้และการจัดการความรู้ขึ้น ทำให้หน่วยงานภาครัฐเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานอย่างจริงจังและเป็นรูปธรรมมากขึ้น โดย สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดแนวทางการดำเนินการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ให้กับส่วนราชการและส่งเสริมให้การจัดการความรู้ในส่วนราชการเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้ที่สำคัญได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน พร้อมก้าวสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไป อย่างไรก็ตามการจัดการความรู้ในยุคนี้ยังเป็นการทำ KM เพื่อ KM กล่าวคือ เป็นการจัดการความรู้ที่ทำตามระเบียบ คำสั่ง หรือนโยบายขององค์กรเท่านั้น

การจัดการความรู้ในประเทศไทย ยุคที่ 2 (ราว พ.ศ. 2550 - 2555) ในยุคนี้จะมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับพฤติกรรมของมนุษย์มากขึ้น โดยมีแนวคิดที่ว่าหากคนสามารถเชื่อมโยงและมีปฏิสัมพันธ์กันได้จะช่วยให้การดำเนินการจัดการความรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดย ดร.ประพนธ์ ภาสุกยัต ได้นำเสนอ KM โมเดลขึ้นในประเทศไทย เรียกว่า โมเดลปลาทู (TUNA Model) ดังภาพที่ 2.2

ภาพที่ 2.2 โมเดลปลาทูนา (TUNA Model)



โมเดลปลาทูนา (TUNA Model) โดย ดร. ประพนธ์ ผาสุกยี่ด (2550)

ที่มา : ประพนธ์ ผาสุกยี่ด (2550)

จากภาพที่ 2.2 โมเดลปลาทูนาเป็นแนวทางเบื้องต้นในการดำเนินการจัดการความรู้ โดยเปรียบกับปลาทูนาซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ (1) หัวปลา หมายถึง Knowledge Vision (KV) เป็นเป้าหมายหลักของการดำเนินการจัดการความรู้ โดยการดำเนินการจัดการความรู้ภายในองค์กรนั้นสามารถตอบโจทย์ได้ว่าดำเนินการเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร (2) ตัวปลา หมายถึง Knowledge Asset (KA) คือ คลังความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรภายในองค์กร และ (3) ท้องปลา หมายถึง Knowledge Sharing (KS) คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล โดยมี หางปลา หมายถึง Information Technology (IT) เทคโนโลยีสารสนเทศที่เป็นเครื่องมือเสริมเพื่อช่วยในการสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเผยแพร่ความรู้ ดังนั้น การจัดการความรู้ในยุคนี้จะเป็นการจัดการความรู้เพื่อนำความรู้ไปตอบสนองต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร

การจัดการความรู้ในประเทศไทย ยุคที่ 3 (ราว พ.ศ. 2555 – 2560) การจัดการความรู้ในยุคนี้มุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นหลัก โดยการนำความรู้ที่ได้มาใช้ประโยชน์และต่อยอดให้เกิดผลลัพธ์ตามบริบทที่ต้องการ ไม่ว่าจะเป็น การนำความรู้มาปรับใช้เพื่อแก้ไขปัญหาในงาน หรือการนำความรู้มาพัฒนาต่อยอดให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีมากขึ้นกว่าเดิม ทั้งนี้ การแบ่งปันความรู้ที่นำไปใช้แล้วประสบความสำเร็จ (Best practices) นั้น นอกจากจะเป็นการส่งเสริมการสร้างความร่วมมือระหว่างกัน ยังทำให้ความรู้กลายเป็นวงจรที่วนซ้ำไปเรื่อยๆ มีการเคลื่อนไหวและปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา

การจัดการความรู้ในประเทศไทย ยุคที่ 4 (ราว พ.ศ. 2560 – ปัจจุบัน) การจัดการความรู้ในยุคปัจจุบันจะเน้นการประยุกต์ใช้ข้อมูลและพัฒนาความรู้ที่มีโดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุน เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence : AI) เทคโนโลยีการประมวลผลแบบคลาวด์ (Cloud Computing) เทคโนโลยีการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) เป็นต้น จนเกิดเป็น

นวัตกรรมใหม่ๆ โดยไม่ทิ้งการสร้างวัฒนธรรมภายในองค์กรและการสนับสนุนของผู้นำองค์กร เพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง และนำไปสู่การพัฒนาเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

ในปัจจุบันหลายองค์กรได้มีการนำการจัดการความรู้เข้ามาใช้เป็นกลยุทธ์หนึ่งในการพัฒนา องค์กรมากขึ้นเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน ทำให้มีนักวิชาการหลากหลายท่านได้ศึกษา และให้ข้อสรุปเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ ดังตารางที่ 2.1



ตารางที่ 2.1 สรุปปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้

ปัจจัยที่มีผล ต่อการจัดการความรู้	ผู้เขียน							
	สุวรรณ เจริญ เสาวภาคย์ และคณะ (2548)	วิจารณ์ พานิช (2548)	บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2548)	สถาบัน เพิ่ม ผลผลิต แห่งชาติ (2548)	ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548)	บดีนทร์ วิจารณ์ (2547)	เจษฎา นกน้อย และคณะ (2553)	
1. ผู้บริหารองค์การ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
2. กลยุทธ์	✓			✓				
3. วัฒนธรรมองค์การ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
4. เทคโนโลยีสารสนเทศ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
5. การวัดและประเมินผล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
6. โครงสร้างองค์การ	✓	✓			✓	✓	✓	
7. การให้รางวัลและการชมเชย		✓				✓	✓	
8. สภาพแวดล้อม					✓		✓	
9. มีจุดประสงค์ที่ชัดเจนร่วมกัน							✓	
10. ผู้ประสานงานการจัดการความรู้							✓	
11. กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ							✓	
12. การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ							✓	

จากตารางที่ 2.1 พบว่า นักวิชาการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านผู้บริหารองค์การ วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศ การวัดและประเมินผล และโครงสร้างองค์การ อย่างไรก็ตาม เจษฎา นกน้อย และ คณะ (2553) ได้เพิ่มเติมปัจจัยเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ ซึ่งเป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับกระบวนการและขั้นตอนของการจัดการความรู้โดยตรง ผู้วิจัยจึงมีความคิดเห็นว่าจะไม่ควรละเลยในประเด็นนี้เพื่อความครอบคลุมทั้งระบบ ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้สรุปปัจจัยรายด้านที่มีผลต่อการจัดการความรู้ ดังนี้

1) ปัจจัยด้านผู้บริหารองค์การ การจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารองค์การ เนื่องจากผู้บริหารองค์การจะเป็นผู้กำหนดทิศทาง ความเชื่อ และค่านิยมโดยจะต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการความรู้ จากนั้นจึงสื่อสารและผลักดันให้กับบุคลากรภายในองค์การได้รับรู้อย่างทั่วถึงและเกิดความมุ่งมั่น ร่วมกันทั้งองค์การ นอกจากนี้ Toyama (2002) ยังได้กล่าวถึงความสำคัญเกี่ยวกับภาวะของผู้นำในการจัดการความรู้ โดยระบุว่า ผู้นำเป็นบุคคลสำคัญในการขับเคลื่อนกระบวนการจัดการความรู้ ในทุกขั้นตอน และเป็นผู้สนับสนุนหลักที่ทำให้การจัดการความรู้ภายในองค์การขับเคลื่อนไปได้ โดยผู้นำมีบทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์ซึ่งจะช่วยให้ทิศทางในกระบวนการสร้างความรู้ชัดเจนขึ้น หากวิสัยทัศน์ขององค์การด้านการจัดการความรู้ไม่ชัดเจนจะทำให้บุคลากรภายในองค์การเกิดความไม่เข้าใจได้ว่าทำไมทุกคนต้องสร้างความรู้ ความรู้ประเภทใดที่องค์การต้องการ และความรู้ที่ได้จะสามารถส่งผลกระทบต่อองค์การได้อย่างไรบ้าง ดังนั้น การที่ผู้นำมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสื่อสารให้บุคลากรภายในองค์การรับทราบทั่วกันจะทำให้บุคลากรภายในองค์การบรรลุเป้าหมายตามที่ องค์การต้องการได้เร็วขึ้น นอกจากนี้ผู้นำยังมีบทบาทในการสร้างความตระหนักรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรทุกระดับ และกระตุ้นให้ทุกคนในองค์การมีวัฒนธรรมในการเรียนรู้ร่วมกัน โดยการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน สร้างบรรยากาศในการทำงานให้ทุกคนเชื่อใจซึ่งกัน และกัน ส่งเสริมความคิดในการแบ่งปัน ไม่หวงแหนความรู้ไว้กับตัวเอง

2) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ องค์การจะต้องมีวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปัน ความรู้ระหว่างกัน ซึ่งจะช่วยให้การจัดการความรู้บรรลุผลสำเร็จมากขึ้น

3) ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น รวมทั้งองค์การสามารถนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนระบบ ฐานข้อมูลและการจัดการคลังความรู้ขององค์การ เนื่องจากการมีฐานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้ บุคลากรสามารถค้นหาและนำความรู้ไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้ดีและรวดเร็วขึ้น ทั้งนี้ การนำ เทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุนการจัดการความรู้จะต้องพิจารณาถึงการบูรณาการเข้ากับระบบที่มีอยู่เดิม และต้องอำนวยความสะดวกให้บุคลากรผู้ใช้ความรู้สามารถเข้าใช้ความรู้ได้โดยง่ายที่สุดจึงจะทำให้ การแลกเปลี่ยนความรู้เป็นไปอย่างสะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น

4) ปัจจัยด้านการวัดและประเมินผล การวัดและประเมินผลจะช่วยให้องค์กรทราบถึงสภาพปัจจุบันในการจัดการความรู้ และสามารถประเมินภายในองค์กรตนเองได้ว่าการดำเนินการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานมีความก้าวหน้ามากเพียงใด สามารถบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ได้หรือไม่ รวมทั้งสามารถนำผลการประเมินดังกล่าวมาพิจารณาเพื่อปรับปรุงกระบวนการ ทักษะความรู้และขีดความสามารถของบุคลากรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ รวมทั้งปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมต่างๆ ได้ นอกจากนี้การวัดและประเมินผลจะสามารถช่วยให้บุคลากรภายในองค์กรเห็นถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการจัดการความรู้ ทั้งนี้ ตัวชี้วัดในการประเมินผลจะต้องสอดคล้องและเชื่อมโยงกับกลยุทธ์การจัดการความรู้ขององค์กรเพื่อให้การวัดผลมีประสิทธิภาพมากขึ้น

5) ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร โครงสร้างองค์กรมีส่วนสำคัญในกระบวนการจัดการความรู้ กล่าวคือ หากมีโครงสร้างที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะส่งผลให้เกิดกระบวนการได้ง่ายขึ้น โดยโครงสร้างที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ควรเป็นโครงสร้างที่ยืดหยุ่น มีการสื่อสารและความร่วมมือระหว่างสายงานในแนวราบอย่างคล่องตัว

6) ปัจจัยเกี่ยวกับกระบวนการและขั้นตอนของการจัดการความรู้ องค์กรต้องมีการจัดกระบวนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบและชัดเจน ครอบคลุมทั้ง 7 ขั้นตอน ได้แก่ การบ่งชี้ความรู้, การสร้างและแสวงหาความรู้, การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ, การประมวลและกลั่นกรองความรู้, การเข้าถึงความรู้, การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการเรียนรู้ ซึ่งการจัดกระบวนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบและชัดเจนนี้จะส่งผลให้การจัดการความรู้ของบุคลากรภายในองค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.1.3 ความสำคัญของการจัดการความรู้กับองค์กร

ในปัจจุบันองค์กรส่วนใหญ่มักประสบปัญหาภายในองค์กรเกี่ยวกับความรู้ ยกตัวอย่างเช่น การที่องค์กรไม่สามารถถ่ายโอนความรู้ฝังลึกที่สำคัญ (Critical tacit knowledge) จากบุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ไปสู่บุคลากรอื่นภายในองค์กรได้ทันเวลา ซึ่งอาจเกิดจากการเกษียณอายุของบุคลากรเหล่านั้น หรือการลาออกจากองค์กร อีกทั้งการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรใหม่ให้พร้อมทำงานและมีความเชี่ยวชาญจำเป็นต้องใช้ระยะเวลาอันยาวนาน จึงเป็นเหตุให้เกิดจุดอ่อนภายในองค์กรได้ นอกจากนี้ การที่องค์กรไม่เก็บรวบรวมองค์ความรู้ภายในองค์กรอาจเป็นการปิดโอกาสในการสร้างการเติบโตให้กับองค์กรเอง และไม่สามารถปรับปรุงพัฒนาแนวทางการปฏิบัติที่ดีเพื่อขยายผลให้กับบุคลากรภายในองค์กรได้

จากกระแสโลกาภิวัตน์และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงการก้าวเข้าสู่สังคมยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge - based Economy) ที่การเปลี่ยนแปลงสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ความรู้ จึงมีบทบาทและมีความสำคัญมากขึ้นเพราะถือเป็นสินทรัพย์ทางปัญญาขององค์กรที่ช่วยสร้างคุณค่าและเพิ่มมูลค่าให้แก่องค์กร อีกทั้งองค์กรที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การแบ่งปันสามารถเข้าถึงความรู้และนำไปใช้ได้อย่างรวดเร็ว นั้น จะส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้แก่องค์กร เนื่องจากมีผลต่อการตัดสินใจหรือแก้ปัญหาในเรื่องต่างๆ ได้อย่างทันท่วงที นอกจากนี้ องค์กรยังสามารถปรับตัว ปรับเปลี่ยน และพัฒนาได้ทันต่อสภาพแวดล้อมภายนอกอีกด้วย การพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพนั้นจำเป็นต้องมีการจัดการความรู้เข้ามาเป็นส่วนประกอบหนึ่งในการพัฒนา เนื่องจากองค์ความรู้ภายในองค์กรที่อยู่กระจัดกระจายไม่ว่าจะอยู่ในตัวบุคลากรเอง หรืออยู่ในรูปแบบของเอกสาร ถือเป็นสินทรัพย์ขององค์กร หากองค์กรมีการจัดการองค์ความรู้ต่างๆ ได้อย่างเป็นระบบ และเหมาะสม ส่งเสริมให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ และพัฒนาเพื่อนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรในภาพรวมได้ จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นส่งผลให้ผู้นำทางธุรกิจรวมถึงนักวิชาการต่างๆ สนใจและตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้มากขึ้น โดยมีการนำแนวคิดการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้ในองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน (บดีรินทร์ วิจารณ์, 2547, น. 2) เนื่องจากการจัดการความรู้ถือเป็นรากฐานสำคัญของระบบการเรียนรู้ภายในองค์กรที่จะนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ การสร้างนวัตกรรม รวมถึงการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นกลไกสำคัญของการเติบโตและยกระดับความสามารถและพัฒนาศักยภาพขององค์กร

2.1.4 ความสำคัญของการจัดการความรู้กับองค์การภาครัฐ

ด้วยสภาพการแข่งขันทั้งในโลกเศรษฐกิจและสังคม ส่งผลให้องค์กรต่างๆ ต้องมีการปรับตัวเพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ทำให้สังคมในปัจจุบันเปลี่ยนผ่านสู่ยุคของข้อมูลข่าวสาร หรือลักษณะขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป แม้แต่องค์กรภาครัฐซึ่งถือเป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีโครงสร้างสลับซับซ้อน และมีจำนวนบุคลากรภายในองค์กรเป็นจำนวนมาก ก็ยังไม่สามารถหยุดนิ่งต่อการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงได้ การบริหารงานและการบริหารจัดการบุคลากรภายในองค์กรภาครัฐถือเป็นประเด็นสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานเพื่อตอบสนองต่อความคาดหวังที่สูงขึ้นของประชาชนหรือผู้รับบริการที่มีต่อการบริการของภาครัฐ และทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ภายใต้ความเปลี่ยนแปลงของสังคมที่เกิดขึ้น

จากกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมและของโลกตามที่กล่าวมาข้างต้นนั้น การปรับเปลี่ยนบทบาทและแนวทางในการปฏิบัติราชการเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ถือเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนภารกิจของประเทศ ด้วยเหตุนี้ สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา จึงได้ออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งถือเป็นการกำหนดแนวทางการพัฒนาระบบราชการไทย โดยให้ส่วนราชการต้องมีการปรับเปลี่ยน กระบวนการและวิธีการทำงานเพื่อยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานของหน่วยงาน ให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่ามาตรฐานสากล ตามมาตรา 11 ซึ่งจากพระราชกฤษฎีกานี้ทำให้องค์การ ภาครัฐทุกส่วนราชการมีการเปลี่ยนแปลงมุมมองและรูปแบบในการบริหารงาน ซึ่งการจัดการความรู้ เป็นแนวคิดหนึ่งที่องค์กรภาครัฐนำมาปรับใช้เพื่อรักษาองค์ความรู้ขององค์กรและผลักดันให้ องค์กรพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามที่พระราชกฤษฎีกากำหนด การที่ส่วนราชการ มีการนำแนวคิดการจัดการความรู้มาปรับใช้ในองค์กรจะช่วยให้องค์กรมีรูปแบบที่ชัดเจน ในการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคลากรหรือเอกสารมาพัฒนา เป็นองค์ความรู้ขององค์กร พร้อมทั้งมีการจัดระบบการเก็บเป็นคลังความรู้ การถ่ายทอดความรู้ และ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร เพื่อพัฒนาความรู้มาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในภาพรวมต่อการพัฒนาไปสู่รูปแบบ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งต่อมา สำนักงาน ก.พ.ร. ได้สร้างตัวชี้วัดเกี่ยวกับการเรียนรู้และ การจัดการความรู้ขึ้น ทำให้องค์การภาครัฐเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานอย่างจริงจัง และเป็นรูปธรรมมากขึ้น ทั้งนี้ การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้ระบบการบริหารงาน ขององค์กรมีความเข้มแข็ง มีฐานความรู้ขององค์กรที่ช่วยประกอบการวางแผนการดำเนินงาน ขององค์กรในอนาคต ทั้งยังเป็นการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดอัตราการเกิดภาวะสมองไหล (Brain drain) หรือภาวะที่สูญเสียบุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ภายในองค์กรจากหลากหลายสาเหตุ ไม่ว่าจะเป็นการเกษียณอายุราชการหรือการลาออกจากราชการ เป็นต้น

การจัดการความรู้ของกองทัพบกเริ่มในปี พ.ศ. 2549 และเริ่มดำเนินการจริงจังและเป็นรูปธรรมในปี พ.ศ. 2555 ภายใต้อาณัติของกรมกำลังพลทหารบกซึ่งมีหน้าที่ขับเคลื่อน การจัดการความรู้ของกองทัพบกในภาพรวม และเป็นหน่วยนำร่องให้กับหน่วยขึ้นตรงต่อกองทัพบก ได้ศึกษาเป็นแบบอย่าง โดยการดำเนินการจัดการความรู้ภายในกรมกำลังพลทหารบกเป็นไปตาม กลยุทธ์ของกองทัพบกด้านการจัดการความรู้ตามแผนแม่บทการจัดการความรู้ของกองทัพบก ซึ่งส่งผลให้ผลการประเมินการดำเนินการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบกอยู่ในระดับ ดี มาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ เป็นผลมาจากการสนับสนุนของผู้บังคับบัญชาและความมุ่งมั่นตั้งใจของกำลังพล

ภายในกรมกำลังพลทหารบกที่มีเป้าหมายร่วมกันด้านการจัดการความรู้ ทั้งนี้ การศึกษาเรื่อง “การรับรู้ และทัศนคติในการกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้: การถอดบทเรียนจากผลการประเมินการจัดการ ความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก” นั้น นอกจากจะช่วยให้กรมกำลังพลทหารบกทราบถึงปัจจัย ที่ทำให้ผลการประเมินการจัดการความรู้อยู่ในระดับ ดี อย่างต่อเนื่องแล้ว ยังเป็นการวิเคราะห์แนวทาง ในการพัฒนากรมกำลังพลทหารบกสู่การกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไป ทั้งยังเป็นประโยชน์ต่อ การขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบกและกองทัพบกในภาพรวม

2.2 องค์การแห่งการเรียนรู้

2.2.1 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

คำว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้” นั้นได้มีผู้ให้ความหมายแตกต่างกันออกไป ดังนี้

Argyris (1996) ได้ให้มุมมองเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่มีกระบวนการในการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดขององค์การ บุคลากรภายใน องค์การสามารถตั้งคำถามในการปฏิบัติงานได้ ถึงแม้ว่าคำถามนั้นๆ อาจขัดต่อนโยบายหรือ วัตถุประสงค์ขององค์การ แต่เพื่อการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาด รวมถึงการปรับปรุงและพัฒนา องค์การให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น จึงเป็นที่ยอมรับได้ ในขณะที่ Levitt and March (1988) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่มีการเรียนรู้เป็นประจำ โดยเฉพาะการเรียนรู้จากประสบการณ์ ในอดีตเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานในปัจจุบันและนำไปสู่ เป้าหมายขององค์การที่ได้ตั้งไว้ โดยให้ความสนใจกับวิธีการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงของตนเอง ประสบการณ์ของผู้อื่น และการนำประสบการณ์ที่ได้มาสร้างแนวคิดเพื่อต่อยอดและพัฒนาจาก ประสบการณ์นั้นๆ ให้กลายเป็นองค์ความรู้ขององค์การ และ Garvin (1993) ได้กล่าวว่า องค์การ แห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่มีทักษะในการสร้างสรรค์ การสรรหา และถ่ายโอนความรู้ รวมถึง การปรับปรุงพฤติกรรมที่สะท้อนความรู้ใหม่ๆ และความเข้าใจที่ลึกซึ้ง ซึ่งอาจมาจากการแสวงหา ความรู้จากภายนอกองค์การ หรือการเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญภายในองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับ Marquardt (2002) ที่กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่มีการเรียนรู้อย่างเต็มที่ มีการรวบรวม จัดการ และใช้ความรู้เพื่อผลสำเร็จขององค์การ โดยการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้และเพิ่มผลผลิต

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการบางท่านได้ให้คำนิยามของคำว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นไปที่บุคลากรภายในองค์การ Senge (2006) ได้กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การ ที่บุคลากรมีการพัฒนาและขยายขีดความสามารถอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างผลงานตามที่ปรารถนา โดยบุคลากรทุกระดับสามารถเรียนรู้และพัฒนาแนวความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ได้อย่างเปิดกว้าง

เน้นการมีส่วนร่วม และเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร และ เจษฎา นกน้อย (2554) ที่กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ กระบวนการจัดการขององค์กรที่ส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับภายในองค์กร มีการวิเคราะห์ความต้องการและกำหนดเป้าหมายร่วมกัน พร้อมทั้งแสวงหาวิธีการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยใช้ความรู้และประสบการณ์ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

จากคำนิยามข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีการเรียนรู้ตลอดเวลา และมีทักษะในการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การถ่ายโอนความรู้ และการแบ่งปันความรู้กันภายในองค์กร มีการนำเทคโนโลยีมาช่วยสนับสนุนการเรียนรู้และใช้ความรู้เพื่อผลสำเร็จขององค์กร ซึ่งบุคลากรในองค์กรที่มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีความกระตือรือร้น มีการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง และพร้อมปรับตัวตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

2.2.2 ลักษณะ/องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

Marquardt (2002) ได้ระบุลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าต้องประกอบด้วยคุณลักษณะ 11 ประการ ดังนี้

1) โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) มีโครงสร้างที่คล่องตัว มีความยืดหยุ่น ไม่มีสายการบังคับบัญชาที่มากเกินไป มีการบริหารงานที่อิงกับสมรรถนะ (Competencies) มากกว่าคำอธิบายรายละเอียดงาน (Job Description)

2) วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กร (Corporate Learning Culture) องค์กรมีการสนับสนุนให้มีบรรยากาศในการเรียนรู้ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่ม เรียนรู้จากประสบการณ์ และมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและพัฒนาตนเอง

3) การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment) ส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับมีอิสระในการตัดสินใจและแก้ปัญหาของตนเอง เพื่อให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ไปพร้อมๆ กับการทำงานภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์กร

4) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร เพื่อให้องค์กรปรับตัวและก้าวทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

5) การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) เน้นให้บุคลากรภายในองค์กรมีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ และมีการแลกเปลี่ยนหรือถ่ายโอนข้อมูลระหว่างกัน

6) เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Technology) มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนในกระบวนการเรียนรู้ทุกขั้นตอน

7) มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) องค์กรเน้นคุณภาพของสินค้าและบริการเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

8) กลยุทธ์ (Strategy) มีการใช้กลยุทธ์การเรียนรู้ควบคู่ไปกับการปฏิบัติงาน โดยมีผู้บริหารทำหน้าที่สนับสนุนการดำเนินงาน

9) บรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive Atmosphere) มีการส่งเสริมและสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน ทุกคนมีอิสระทางความคิด และยอมรับในความคิดเห็นที่แตกต่างของบุคคล

10) การทำงานเป็นทีมและเครือข่าย (Teamwork and Networking) มีการสร้างระบบพี่เลี้ยง ผู้สอนงาน และผู้ชี้แนะการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ เพื่อส่งเสริมความร่วมมือระหว่างกันภายในองค์กร

11) วิสัยทัศน์ (Vision) ส่งเสริมให้บุคลากรภายในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน รวมถึงเป้าหมายร่วมกัน

นอกจากนี้ เจชฎา นกน้อย (2554) ยังได้กล่าวเพิ่มเติมเกี่ยวกับลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ระบุว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้จะแตกต่างจากองค์กรทั่วไป เนื่องจากองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่กระตุ้นให้บุคลากรทุกระดับภายในองค์กรมีความใฝ่รู้ตลอดเวลา และสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ โดยมีการเพิ่มเติมลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในประเด็น การไม่เพิกเฉยต่อความผิดพลาด โดยกล่าวเพิ่มเติมว่า เมื่อเกิดความผิดพลาด บุคลากรภายในองค์กรจะต้องพิจารณาเพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา และพร้อมที่จะเสี่ยงในการปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ๆ เพื่อแสวงหาแนวทางการปฏิบัติที่ดีกว่าเดิม

ยุรพร ศุภรัตน์ (2552) กล่าวถึงลักษณะเด่นของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งแบ่งเป็น 6 ด้าน ดังนี้

1) ค่านิยมทางวัฒนธรรม (Cultural Values) องค์กรมีการสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์กร เกิดวัฒนธรรมในการแบ่งปัน และสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ต่างๆ ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ

2) ความมุ่งมั่นของผู้บริหารและการให้อำนาจ (Leadership Commitment and Empowerment) คือ ผู้นำมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรภายในองค์กร รวมถึงเป็นแบบอย่างที่ดีในการเรียนรู้

3) การสื่อสาร (Communication) หมายถึง กระบวนการสื่อสาร วิธีการสื่อสาร และเครื่องมือที่ใช้ในการสื่อสาร โดยสนับสนุนให้มีการสื่อสารระหว่างหน่วยงานมากขึ้น และลดการแข่งขันภายในองค์กรลง ทั้งนี้ ช่องทางในการสื่อสารจะต้องเปิดกว้างทั้งการให้ข้อมูลและการรับข้อมูล

4) การถ่ายโอนความรู้ขององค์กร (Knowledge Transfer) การถ่ายโอนความรู้ที่รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพขององค์กรเป็นลักษณะสำคัญประการหนึ่งของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

5) คุณลักษณะของพนักงานในองค์กร (Employee Characteristics) สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

5.1) คุณลักษณะของพนักงานที่เป็นผู้นำ จะต้องเป็นคนเปิดเผย มีความคิดอย่างเป็นระบบ มีความคิดสร้างสรรค์ มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น

5.2) คุณลักษณะของพนักงานทั่วไป จะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการแก้ไขปัญหา และมีความใฝ่รู้อยู่เสมอ

6) การยกระดับผลการปฏิบัติงาน (Performance Upgrading) ถือเป็นมาตรวัดที่สำคัญในการประเมินองค์กรถึงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากการยกระดับผลการปฏิบัติงานเป็นการปรับปรุงคุณภาพในการทำงานอย่างต่อเนื่อง และมีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องเช่นกัน

ในส่วนขององค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ Marquardt (2002) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ระบบย่อย (Subsystem) 5 ระบบ คือ การเรียนรู้ (Learning) องค์กร (Organization) คน (People) ความรู้ (Knowledge) และเทคโนโลยี (Technology) โดยระบบย่อยทั้ง 5 ระบบนี้จะต้องมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน หากระบบย่อยใดมีปัญหาอาจส่งผลกระทบต่อระบบย่อยอื่นๆ ได้ และระบบย่อยการเรียนรู้เป็นระบบซึ่งแทรกซึมอยู่ในทุกระบบย่อย ดังภาพที่ 2.3

ภาพที่ 2.3 ตัวแบบระบบองค์กรแห่งการเรียนรู้



ที่มา : Marquardt (2002)

จากภาพที่ 2.3 สามารถอธิบายรายละเอียดของแต่ละระบบย่อยได้ดังนี้

1) ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning Subsystem) เป็นระบบย่อยหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่แทรกซึมไปยังระบบย่อยอื่นๆ ขององค์การ การเรียนรู้เกิดขึ้นได้ในทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นระดับบุคคล ระดับกลุ่ม หรือระดับองค์การ ซึ่งแต่ละระดับจะมีวิธีการในการเรียนรู้แตกต่างกันไป เช่น การทบทวนประสบการณ์ในอดีตเพื่อปรับใช้ในอนาคต (Adaptive Learning) การคาดการณ์อนาคตเพื่อหลีกเลี่ยงผลลบที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน (Anticipatory Learning) และกระบวนการศึกษาค้นคว้าและทบทวนสิ่งที่เกิดขึ้นเพื่อนำองค์ความรู้ที่ได้ไปพัฒนาในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ โดยมีทักษะสำคัญที่ต้องเรียนรู้ ได้แก่ การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) รูปแบบความคิด (Mental Models) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-directed Learning) และการเสวนา (Dialogue)

2) ระบบย่อยด้านองค์การ (Organizational Subsystem) องค์การต้องมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ที่ชัดเจนและสนับสนุนให้มีการเรียนรู้อย่างเต็มที่ รวมถึงการถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้ในการดำเนินงาน นอกจากนี้องค์การยังต้องมีโครงสร้างแบบแบนราบและยืดหยุ่นเพื่อให้การติดต่อสื่อสารและการแลกเปลี่ยนข้อมูลเป็นไปด้วยความสะดวกและรวดเร็ว มีวัฒนธรรมองค์การที่ปลูกฝังให้บุคลากรภายในองค์การตระหนักว่าการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญที่จะสามารถนำองค์การไปสู่ความสำเร็จได้

3) ระบบย่อยด้านคน (People Subsystem) ประกอบด้วย กลุ่มบุคคลซึ่งสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ได้แก่ ผู้นำ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจ ซัพพลายเออร์ และชุมชนที่อยู่แวดล้อม

4) ระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge Subsystem) ประกอบด้วย 6 กิจกรรมที่มีความสัมพันธ์กันในการบริหารจัดการความรู้ภายในองค์การ ได้แก่ การแสวงหาข้อมูลและสารสนเทศ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ การสร้างองค์ความรู้ใหม่ การเก็บรักษาความรู้ให้บุคลากรภายในองค์การ การวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง เรียบเรียงใหม่ และจัดเก็บให้เป็นระบบ เกิดการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ รวมถึงการประเมินความรู้เพื่อนำกลับมาใช้ใหม่ให้เกิดประโยชน์

5) ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology Subsystem) คือ การนำระบบและกระบวนการเทคโนโลยีมาสนับสนุนให้คนในองค์การเข้าถึงความรู้และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน รวมถึงการใช้สื่อมาผสมผสานในการถ่ายทอดความรู้

2.2.3 ประโยชน์ของการกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

เจษฎา นกน้อย (2554) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การสู่การกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในหลากหลายมิติ เนื่องจากการกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะส่งผลให้ระบบย่อยต่างๆ ภายในองค์กรปรับเปลี่ยนไป จากการมุ่งเน้นในการนำกระบวนการเรียนรู้มาใช้ภายในองค์กรจะส่งผลให้กระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์กรมีการปรับปรุงคุณภาพงานและมีการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้องค์กรได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด และเป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีขีดความสามารถสูงขึ้น สามารถจัดการกับความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ นอกจากนี้ การกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะทำให้วัฒนธรรมขององค์กรเปลี่ยนไป กล่าวคือ บุคลากรภายในองค์กรจะมีการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กัน มีลักษณะเปิดเผย และมีการยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน จากวัฒนธรรมขององค์กรดังกล่าว ส่งผลให้ทุกคนภายในองค์กรอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข สามารถปฏิบัติงานด้วยสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่ดี สามารถพัฒนาสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่มาใช้บริการหรือมาใช้บริการขององค์กรได้

2.2.4 แนวทางการนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

Senge (2006) เจ้าของผลงาน The Fifth Discipline ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่ง Senge ได้ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของการเรียนรู้ระดับบุคคลและองค์กร โดยเสนอหลักการสร้างวินัยของบุคลากรในองค์กร 5 ประการ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1) การคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking) เป็นการมองภาพและความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ในภาพรวม ไม่มองแบบแยกส่วน ทำให้สามารถมองเหตุการณ์ที่สลับซับซ้อนได้ชัดเจนยิ่งขึ้น และนำไปสู่กระบวนการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ

2) ความสามารถของบุคคล (Personal Mastery) บุคลากรขององค์กรจะต้องมีระดับความสามารถเฉพาะบุคคล ซึ่งเป็นความสามารถส่วนบุคคลที่นอกเหนือจากทักษะหรือความสามารถทั่วไป โดยบุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะตัว จะเป็นบุคลากรที่มีความรับผิดชอบสูงและมีการใฝ่หาที่จะเรียนรู้อยู่เสมอและต่อเนื่อง มีปฏิภาณไหวพริบ และมีการใช้ข้อมูลในการคิดวิเคราะห์และตัดสินใจในการปฏิบัติงาน หากองค์กรมีบุคลากรประเภทนี้เป็นจำนวนมากจะส่งผลให้องค์กรนั้นๆ มีศักยภาพสูงตามไปด้วย

3) รูปแบบทางความคิด (Mental Model) บุคลากรภายในองค์กรโดยทั่วไปจะมีความคิดที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งหากองค์กรสามารถปรับความคิดของบุคลากรที่แตกต่างกัน โดยการเพิ่มทักษะ และฝึกให้เข้าใจถึงข้อจำกัดในสิ่งที่คิด จะทำให้บุคลากรเหล่านั้นหลายข้อจำกัด

ทางความคิดของตนเองลง และกลายเป็นบุคคลที่มีความใฝ่รู้ กล้าลองผิดลองถูก มีความคิดสร้างสรรค์ และเปิดใจรับกับสิ่งใหม่อยู่เสมอ ส่งผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน สามารถพัฒนาความคิด และความเชื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้

4) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) เป็นการสร้างความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของบุคลากรในองค์กร สร้างความตระหนักในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์กร ทำให้เกิดการยอมรับต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันยังทำให้บุคลากรภายในองค์กรเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน และยึดมั่นในเป้าหมายขององค์กรเปรียบเสมือนเป็นเป้าหมายของตนเอง

5) การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก โดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้นจนเกิดเป็นความคิดรวมนั้นของกลุ่ม

Garvin (1993) ยังกล่าวเพิ่มเติมอีกว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่มีทักษะในการสร้างสรรค์ (Creating) เรียนรู้ (Acquiring) และถ่ายทอดความรู้ (Transferring) โดยจะต้องมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรภายในองค์กรเพื่อพัฒนาให้องค์กรกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 5 ประการ ดังนี้

1) การแก้ปัญหาย่างมีระบบ (System problem solving) เป็นการใช้หลักการวิเคราะห์ในการแก้ไขปัญหา โดยใช้ข้อมูลในการตัดสินใจแทนการใช้สมมติฐาน

2) การทดลองแนวทางใหม่ๆ (Experimentation with new approaches) เป็นการทดลองงานหนึ่งๆ เพื่อพัฒนาหาแนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น มักใช้คู่กับกระบวนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ หรือในบางครั้งอาจจัดทำในรูปแบบของโครงการ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อการปรับปรุงพัฒนางานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3) การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและอดีต (Learning from their own experience and best practices of others) เพื่อเป็นการตรวจสอบตนเองทั้งในด้านความสำเร็จและความล้มเหลวในงาน เพื่อพัฒนาต่อยอดให้ดียิ่งขึ้น

4) การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผู้อื่นทำได้ดี (Learning from the experience and best practices of others) เพื่อค้นหาแนวทางการปฏิบัติที่ดีและทดลองปฏิบัติโดยปรับตามบริบทของตนเอง

5) การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพภายในองค์กร (Transferring knowledge quickly and efficiently throughout the organization) ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรภายในองค์กรสามารถนำความรู้เหล่านั้นไปปรับใช้และต่อยอดได้อย่างทันท่วงที

Marquardt (2002) ได้เสนอแนวทางในการทำให้องค์การกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยขั้นตอน 16 ขั้นตอน ดังนี้

1) การให้คำมั่นสัญญาในการก้าวไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ถือเป็นขั้นตอนแรก ที่ผู้บริหารองค์การควรทำในการให้คำมั่นสัญญาในการก้าวไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อแสดงจุดยืน รวมทั้งวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจนแก่บุคลากรภายในองค์การ

2) การสร้างความเป็นหนึ่งเดียวเพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง บุคลากรทุกระดับต่างสามารถส่งผลกระทบต่อองค์การได้ไม่มากนักน้อย ดังนั้น เมื่อองค์การต้องการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จึงจำเป็นต้องสร้างความเป็นหนึ่งเดียวกันภายในองค์การเพื่อร่วมกันรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

3) การเชื่อมต่อการเรียนรู้กับการปฏิบัติงานขององค์การ คือ การเชื่อมโยงกระบวนการเรียนรู้เข้ากับกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์การ เนื่องจากการเชื่อมโยงดังกล่าวจะช่วยให้บุคลากรภายในองค์การเกิดความตระหนักรู้และเข้าใจทิศทางของการปฏิบัติมากขึ้น อีกทั้งยังเป็นการดึงดูดให้บุคลากรทุกระดับเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อบรรลุตามเป้าหมายขององค์การ

4) การประเมินความสามารถขององค์การ เป็นการประเมินสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เบื้องต้นเพื่อที่จะสามารถกำหนดทิศทางในอนาคตได้ โดยวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์การ และช่องว่างภายในองค์การ เพื่อนำมาปรับใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อไป

5) การสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์การแห่งการเรียนรู้ การสื่อสารวิสัยทัศน์ภายในองค์การถือเป็นเรื่องสำคัญ นอกจากจะต้องมีการสื่อสารกับบุคลากรภายในองค์การแล้วยังต้องมีการสื่อสารถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์การด้วย เพื่อให้ทุกภาคส่วนมีเป้าหมายเดียวกัน

6) การตระหนักถึงความสำคัญของการคิดและการกระทำอย่างเป็นระบบ การคิดและการกระทำที่เป็นระบบจะช่วยให้บุคลากรภายในองค์การมองในมุมกว้างมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการมองปัญหาหรือการปฏิบัติงาน การมองในมุมกว้างและการกระทำที่เป็นระบบจะช่วยให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

7) ผู้นำแสดงถึงความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ การปฏิบัติเป็นตัวอย่างของผู้ นำมักส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติของบุคลากรได้มากกว่าการสร้างวิสัยทัศน์และสื่อสารให้กับบุคลากรทราบ ดังนั้น ผู้นำที่มุ่งมั่นในการเรียนรู้จะต้องปฏิบัติจนให้เป็นแบบอย่างแก่บุคลากรทุกระดับ

8) ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์การให้มีการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้การเรียนรู้เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำของทุกคน ซึ่งหากบุคลากรภายในองค์การสามารถให้การเรียนรู้เข้าไปเป็นสิ่งปฏิบัติประจำได้จะส่งผลให้เกิดการพัฒนาของงานอย่างต่อเนื่อง

9) การตั้งกลยุทธ์ขององค์การสำหรับการเรียนรู้ องค์การมีการตั้งกลยุทธ์ที่สนับสนุนการเรียนรู้ เช่น การส่งเสริมและให้โอกาสในการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ การสนับสนุนการเข้าถึงความรู้ จัดตารางในการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างกัน ส่งเสริมการแสวงหาความรู้ จากภายในและภายนอกองค์การ เป็นต้น

10) การปรับโครงสร้างองค์การ คือ การปรับโครงสร้างโดยการลดโครงสร้างแบบราชการ และลำดับชั้นในการบังคับบัญชา การปรับจุดโฟกัส โดยให้มุ่งความสนใจที่จะสร้างโครงสร้างให้สอดคล้องกับกิจกรรมและลูกค้ามากกว่าการสร้างโครงสร้างตามการทำงาน การกระจายอำนาจ และโครงสร้างที่ยืดหยุ่น

11) การขยายการเรียนรู้ไปสู่ห่วงโซ่ของธุรกิจ การเรียนรู้สามารถแทรกซึมได้ในห่วงโซ่ธุรกิจและเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจในการนำความรู้และความคิดใหม่ๆ มาปรับใช้เพื่อสร้างประโยชน์แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็น ลูกค้า ซัพพลายเออร์ ชุมชนแวดล้อม เป็นต้น

12) ทำให้เกิดการเรียนรู้และสร้างความรู้ให้เกิดขึ้น บุคลากรทุกระดับภายในองค์การที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จะมีความท้าทายในการแสวงหาและสร้างความรู้ตลอดเวลา การมีความคิดสร้างสรรค์ และนำความคิดดังกล่าวมาใช้จริง โดยองค์การมีหน้าที่ในการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมให้สนับสนุนและส่งเสริมต่อกิจกรรมดังกล่าว

13) การค้นหาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ คือ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาปรับใช้เพื่อสนับสนุนในการเรียนรู้ในด้านต่างๆ เช่น การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ และการถ่ายโอนความรู้ เนื่องจากเทคโนโลยีสามารถช่วยให้การเรียนรู้เกิดขึ้นได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

14) การสร้างความสำเร็จในระยะสั้น เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับทีมงานหรือผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากการบรรลุเป้าหมายระยะสั้นจะช่วยให้บุคลากรรู้สึกเข้าใจถึงความสำเร็จได้มากขึ้นและไม่ทอดทิ้งต่อเป้าหมายในระยะยาว

15) การวัดผลการเรียนรู้และแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จจากการเรียนรู้ การวัดผลจะช่วยให้ประเมินตนเองว่ามีความคืบหน้าไประดับใด และแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จในการเรียนรู้ของตนเอง กลุ่มบุคคล หรือองค์การ

16) การปรับตัว การพัฒนา และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีวัฒนธรรมในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง บุคลากรในองค์การจะต้องมีความกระหายความรู้ ต้องการที่จะแสวงหาและสร้างความรู้ใหม่ๆ เสมอๆ รวมทั้งสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปได้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547) ได้ระบุว่า แนวทางในการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำเป็นต้องผสมแนวคิดอันประกอบด้วย

1) การสร้างบรรยากาศแบบเปิด เพื่อให้สมาชิกในองค์การเข้าใจและเล็งเห็นประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

2) การพัฒนาวิสัยทัศน์ 5 ประการตามแนวคิดของ Senge ให้กับสมาชิกทุกคนในองค์การ เพื่อเป็นการปรับพื้นฐานวิธีการคิดและวิธีการปฏิบัติต่อตนเองและองค์การ

3) การพัฒนาในระดับองค์การ คือ การปรับโครงสร้างขององค์การและระบบงานต่างๆ ให้พร้อมต่อการเรียนรู้

4) การพัฒนาผู้นำสู่การเป็นผู้นำที่มีความเป็นเลิศ

5) การกำหนดรูปแบบของการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและส่วนรวม ในส่วนที่เกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบ

6) การกำหนดมาตรการในการถ่ายทอดองค์ความรู้และทักษะตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ

7) การพัฒนาและส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีม

ธีระ รุญเจริญ (2550) ได้เสนอแนวทางในการดำเนินการไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยมุ่งเน้นกับการเปลี่ยนแปลงคนเป็นหลัก ดังนี้

1) บุคลากรมีอิสระในการคิด อิสระในการพูดคุยในสิ่งที่ได้เรียนรู้

2) บุคลากรมีการเรียนรู้ข้อผิดพลาดและนำมาพิจารณาแก้ไขเพื่อแสวงหาแนวทางการปฏิบัติที่ดีกว่า

3) มีการส่งเสริมความแตกต่างทางความคิด

4) มีการส่งเสริมการทำงานอย่างสร้างสรรค์

5) มีการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันในทุกระดับอย่างต่อเนื่อง

6) มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและสร้างทีมงานเพื่อพัฒนาองค์การต่อไป

7) ชมเชยและให้รางวัลกับทีมงานที่สร้างผลงานใหม่

จากการที่นักวิชาการหลากหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับแนวทางการนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ตามที่กล่าวไปแล้วข้างต้นนั้น ผู้วิจัยได้ทำการสรุปแนวคิดโดยทำการจัดกลุ่มตามระบอบย่อยเกี่ยวกับการกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับแนวทางการนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

ระบบย่อยเกี่ยวกับการกลายเป็นอย่างองค์การแห่งการเรียนรู้	แนวทางการนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้	ผู้เขียน				
		Senge (1991)	Garvin (1993)	Marquardt (2002)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547)	ธีระ รุญเจริญ (2550)
ระบบย่อยด้านการเรียนรู้	<ol style="list-style-type: none"> 1. การเรียนรู้เป็นทีม 2. การทดลองแนวทางใหม่ 3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ 4. การเชื่อมต่อการเรียนรู้เข้ากับการปฏิบัติงาน 	✓	✓		✓	✓
ระบบย่อยด้านองค์การ	<ol style="list-style-type: none"> 1. การมีวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกัน 2. การวัดและประเมินผลองค์การ 3. วัฒนธรรมองค์การ 4. การปรับโครงสร้างองค์การ 	✓		✓	✓	✓

ระบบย่อยที่เกี่ยวข้องกับการกลายเป็นอย่างค์การแห่งการเรียนรู้	ผู้เขียน				
	Senge (1991)	Garvin (1993)	Marquardt (2002)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547)	ธีระ รุญเจริญ (2550)
ระบบย่อยด้านคน	✓ ✓	✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓	✓ ✓	✓
ระบบย่อยด้านความรู้			✓	✓	
ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี			✓		

แนวทางการนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

1. การคิดและการกระทำที่เป็นระบบ
2. ทักษะและความสามารถของบุคคล
3. ผู้นำ

1. การสร้างความรู้
2. การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

การค้นหาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้

2.3 การถอดบทเรียน

2.3.1 ความหมายของการถอดบทเรียน

การถอดบทเรียนเป็นเครื่องมือหนึ่งในการสร้างความรู้ โดยเป็นวิธีการในการสกัดความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคนออกมาเป็นความรู้ที่ชัดเจน โดยมีการให้คำนิยามของคำว่า การถอดบทเรียนไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

วิจารณ์ พานิช (2548) กล่าวว่า การถอดบทเรียนจะช่วยในการสกัดบทเรียนออกมาซึ่งสามารถถอดบทเรียนได้ทั้งบทเรียนที่ประสบความสำเร็จ หรือบทเรียนที่เกิดความผิดพลาด เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จหรือจุดอ่อนที่นำไปสู่ความผิดพลาดนั้น เพื่อให้บุคคลอื่นๆ ที่ปฏิบัติในแนวทางเดียวกันได้มีโอกาสศึกษาและหยิบยกเอาบทเรียนหรือความรู้ไปใช้เพื่อพัฒนาแนวทางการปฏิบัติงานของตน

รัตนา ดวงแก้ว (2551) ได้ให้คำนิยาม การถอดบทเรียน ไว้ว่า เป็นการทบทวนประสบการณ์การทำงานในแง่มุมต่างๆ เพื่อให้เห็นถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดผลในปัจจุบัน ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก โดยใช้วิธีสกัดจากกลุ่มเป้าหมาย พร้อมบันทึกรายละเอียดขั้นตอน รวมถึงผลการปฏิบัติงานและความรู้ใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานเพื่อเป็นแนวทางไปการปรับปรุงการปฏิบัติงานต่อไปได้ และ ประภาพรรณ อุ่นอบ (2552) ยังกล่าวอีกว่า การถอดบทเรียนเป็นวิธีการจัดการความรู้รูปแบบหนึ่งที่เน้นเสริมสร้างการเรียนรู้ภายในกลุ่มอย่างเป็นระบบ โดยผู้ร่วมกระบวนการถอดบทเรียนจะเกิดการเรียนรู้ร่วมกันและนำไปสู่การปรับวิธีคิดและวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

พิสิฐ โองเจริญ (2560) กล่าวว่า การถอดบทเรียน คือ กระบวนการในการสกัดความรู้และประสบการณ์จากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยอาศัยการแลกเปลี่ยนความรู้และการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ จากนั้นจึงสกัดออกมาเป็นองค์ความรู้เพื่อใช้สำหรับการดำเนินการต่อไป

สรุปได้ว่า การถอดบทเรียน หมายถึง กระบวนการในการสกัดความรู้ เน้นการมีส่วนร่วมและการเรียนรู้ในกลุ่มที่เป็นระบบ ซึ่งความรู้ที่นำมาทำการถอดบทเรียนมาจากประสบการณ์ซึ่งอาจเป็นบทเรียนที่ประสบความสำเร็จ หรือบทเรียนที่ประสบความล้มเหลวก็ได้ ทั้งนี้ เพื่อค้นหาปัจจัยที่เป็นเหตุให้เกิดผล ณ ปัจจุบัน และนำองค์ความรู้ที่ได้มาเผยแพร่ให้ผู้ที่มิแน่วปฏิบัติคล้ายกันได้มาศึกษาเพื่อแสวงหาแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด

2.3.2 ความสำคัญของการถอดบทเรียน

องค์การทั้งภาครัฐและเอกชนหันมาให้ความสำคัญกับการถอดบทเรียนมากขึ้นเนื่องจากเล็งเห็นถึงความสำคัญในการสกัดประสบการณ์เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กร ดังนั้น การถอดบทเรียนจึงเปรียบเสมือนการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ปรับเปลี่ยนวิธีคิดที่เกิดจากการเรียนรู้ร่วมกัน

ในกระบวนการถอดบทเรียน ส่งผลต่อบรรยากาศในการทำงานที่ดี มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร ซึ่ง นางลักษณ์ จิวจุ (2558) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการถอดบทเรียนไว้ดังนี้

1) เป็นการสรุปบทเรียนของระดับบุคคลและระดับองค์กร ทบทวนเหตุการณ์ที่ผ่านมาเกี่ยวกับสิ่งที่เกิดขึ้น สิ่งที่ได้รับ สิ่งที่ควรปรับปรุง และสิ่งที่ควรต่อยอด

2) เป็นกระบวนการเรียนรู้ เนื่องจากมีการแลกเปลี่ยนและทบทวนผ่านการคิดอย่างเป็นระบบร่วมกัน เป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์การในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร และการเปิดกว้างทางความคิด

3) เป็นการสรุปประเด็นเพื่อนำไปเผยแพร่สู่คนในองค์กร

4) เป็นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรภายในองค์กร

5) เป็นการปรับวิถีคิดและระบบคุณค่าที่เกิดจากกระบวนการเรียนรู้

6) เป็นการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม

7) เกิดพฤติกรรมที่ยั่งยืน

มณฑา เก่งการพานิช (2556) ยังได้เสนออีกว่า การถอดบทเรียน มีความสำคัญต่อองค์กรเนื่องจากเป็นการผลักดันให้องค์กรเกิดองค์ความรู้ใหม่และเกิดนวัตกรรมที่ค้นพบจากการวิเคราะห์กระบวนการทำงานที่เกิดขึ้น ทั้งในแง่ของการปรับปรุงหรือการพัฒนา ซึ่งการถอดบทเรียนมีประโยชน์ต่อองค์กรทั้งในระยะสั้น เกิดการปรับปรุงเทคนิคที่ใช้ในการทำงาน มีการขับเคลื่อนงานไปในทางเดียวกัน สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสภาพแวดล้อม ประโยชน์ในระยะกลาง คือ การเกิดความเชื่อมั่นและความภาคภูมิใจเมื่อได้เห็นการพัฒนาของการดำเนินงานไปในทิศทางที่ดีขึ้น หรือการลดความผิดพลาดของงานลงจากการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ที่ได้จากการถอดบทเรียน และประโยชน์ในระยะยาว คือ ทำให้เกิดต้นแบบในการทำงานที่ดี เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้องค์กรก้าวเข้าสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

2.3.3 องค์ประกอบของการถอดบทเรียน

พิสิฐ โอ่งเจริญ (2560) ได้อธิบายองค์ประกอบของการถอดบทเรียน โดยสรุปได้ดังนี้

1) ประเด็นที่ต้องการถอดบทเรียน ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ประสงค์ในการถอดบทเรียน

2) บุคคลที่เกี่ยวข้องในกระบวนการถอดบทเรียน ซึ่งประกอบด้วย ผู้ถอดบทเรียน ซึ่งจะต้องมีความพร้อมในส่วนของประเด็นคำถาม วัตถุประสงค์ และกรอบแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล นอกจากนี้ ผู้ถอดบทเรียนจำเป็นต้องมีทักษะในการพูดคุยและการจับประเด็น สำหรับผู้ถอดบทเรียน จะต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ของการถอดบทเรียนและสามารถเล่าเรื่องได้อย่างเต็มที่

3) กิจกรรมที่ดำเนินการ มีกิจกรรมอะไรบ้าง แต่ละกิจกรรมมีผลลัพธ์เป็นอย่างไร

4) ความสัมพันธ์ของคนหรือกลุ่มคนที่ทำการถอดบทเรียน ซึ่งควรมีความสัมพันธ์อันดี และมีความเป็นกันเอง เพื่อสนับสนุนบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

5) สิ่งแวดล้อม จะต้องมึบรรยากาศที่เอื้อต่อการพูดคุยในลักษณะเป็นกันเองและไม่มีเสียงรบกวน

ทั้งนี้กรอบของการถอดบทเรียนมักจะทำให้ความสำคัญกับประเด็นต่างๆ ดังนี้

1) จุดเด่น/สิ่งที่น่าภูมิใจของโครงการ

2) กิจกรรมที่ทำเพื่อไปถึงเป้าหมาย และได้เรียนรู้อะไรจากสิ่งที่ทำ

3) เป้าหมายที่แท้จริงที่ทำได้ และปัจจัยแห่งความสำเร็จ หรือเงื่อนไขที่ขัดขวาง

4) วิธีการใดที่จะช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่ไกลกว่าเดิมได้

5) วิธีการใดที่จะทำให้เกิดการมีส่วนร่วม การขยายผล และความยั่งยืนมากขึ้นกว่าเดิม

6) วิธีที่ทำให้โครงการผ่านพ้นอุปสรรคจนสามารถนำพาโครงการให้สำเร็จลุล่วงได้คืออะไร

สำหรับการศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาเพื่อถอดบทเรียนเกี่ยวกับผลการประเมินการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก ซึ่งจะเป็นการสรุปบทเรียนในระดับองค์การและทบพัน กระบวนการดำเนินการที่ผ่านมาเพื่อศึกษามุมมองเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้กรมกำลังพลทหารบกได้ผลการประเมินการจัดการความรู้ในระดับดี โดยบทเรียนที่ได้รับจะเป็นประโยชน์ต่อการขับเคลื่อนแนวทางการดำเนินการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบกและหน่วยงานอื่นๆ ต่อไป

2.4 การรับรู้

2.4.1 ความหมายของการรับรู้

คำว่า “การรับรู้” เป็นคำที่มีความหมายเกี่ยวข้องกับจิตวิทยา สังคม และพฤติกรรม การรับรู้ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำนิยามไว้ ดังนี้

กรรณิการ์ สุวรรณโคตร (2528) กล่าวว่า การรับรู้เป็นกระบวนการที่ใช้ในการเลือก จัดประเภทและแปลความหมายของสิ่งเร้าจากสิ่งแวดล้อมที่มากระตุ้นประสาทสัมผัสไปสู่ การกระทำที่มีความหมาย ดังนั้น พฤติกรรมของบุคคลในการแสดงออกจะมีอิทธิพลมากจากการรับรู้ ต่อสิ่งเร้าซึ่งจะแตกต่างกันออกไปตามประสบการณ์ พื้นฐานความรู้ ความต้องการ ความสนใจ สภาวะ อารมณ์ และเป้าหมายของแต่ละบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับ Robbins (2001) ซึ่งให้ความหมายของการรับรู้ว่าเป็นกระบวนการสำหรับจัดระเบียบและตีความความรู้สึกของตนเองเพื่อให้ความหมาย เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ซึ่งการตีความในการรับรู้ของแต่ละคนขึ้นอยู่กับพื้นฐานส่วนบุคคล โดย สุภัทรา เสงวนวิชัย (2541) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า หากผู้ตีความไม่มีประสบการณ์หรือความรู้เดิม เกี่ยวกับเรื่องนั้นๆ อาจส่งผลต่อการรับรู้ได้ และจะเหลือเพียงแต่เป็นการสัมผัสกับสิ่งเร้าเท่านั้น

กระบวนการของการรับรู้ จึงหมายถึง กระบวนการที่คาบเกี่ยวระหว่างความรู้สึก ความเข้าใจ ความคิด การเรียนรู้ การตัดสินใจ และส่งผลต่อการแสดงออกได้

วันชัย มีชาติ (2556) ได้แสดงทรรศนะในแง่มุมการรับรู้ซึ่งจะมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร โดยกล่าวว่า การรับรู้เป็นการอธิบายความรู้สึกและความหมายของสิ่งต่างๆ ที่อยู่รอบตัว การรับรู้ของแต่ละบุคคลจะแตกต่างกันไปตามการเรียนรู้ สติปัญญา ทักษะคิด ค่านิยม และการกล่อมเกลาทางสังคม หากบุคลากรภายในองค์กรมีการรับรู้ที่แตกต่างกันจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรได้

จากคำนิยามข้างต้น สรุปได้ว่า การรับรู้เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นหลังจากที่ได้รับ การกระตุ้นจากสิ่งเร้าไม่ว่าจะเป็นคน สัตว์ สิ่งของ หรือสถานการณ์และถูกแปลความหมาย ซึ่งจะเกิดขึ้นในสมองโดยใช้ความรู้ ประสบการณ์ และความเข้าใจของแต่ละบุคคล ทำให้เกิดการแสดงออกเป็นพฤติกรรมต่างๆ ซึ่งการรับรู้ที่แตกต่างกันของบุคลากรภายในองค์กรอาจส่งผลกระทบต่อ ความสำเร็จขององค์กรได้

การรับรู้เป็นพื้นฐานของบุคคลในการเรียนรู้ เนื่องจากการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมของมนุษย์จะขึ้นอยู่กับ การรับรู้จากสภาพแวดล้อมนั้นๆ และความสามารถของแต่ละบุคคล ในการตีความหมาย ดังนั้น การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับ การรับรู้และสิ่งเร้าที่มี ประสิทธิภาพ และมีลักษณะสำคัญการรับรู้ 6 ประการ ดังนี้ (ปวัน มีนรัชเรื่องเดช, 2549)

- 1) ต้องมีพื้นฐานข้อมูล ความรู้ หรือประสบการณ์ในเรื่องนั้นๆ มาก่อน
 - 2) ต้องมีข้อวินิจฉัยในขั้นตอนของกระบวนการรับรู้ เนื่องจากการรับรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่ง ทุกคนจะไม่สามารถรับข้อมูลทุกชนิดในคราวเดียวกันได้ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องอาศัยวิธีการวินิจฉัย หรือตั้งสมมติฐานเพื่อให้การรับรู้ที่สมบูรณ์ที่สุด
 - 3) ต้องมีความสามารถในการแยกแยะลักษณะหรือคุณสมบัติที่สำคัญของข้อมูลได้ อย่างถูกต้อง
 - 4) ลักษณะของการรับรู้จะต้องมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างข้อมูลต่างๆ หลายประเภท
 - 5) กระบวนการของการรับรู้จะต้องอาศัยการดัดแปลงข้อมูลจากประสบการณ์เดิมมาใช้ ในขณะที่กำลังรับรู้เรื่องนั้นๆ
 - 6) กระบวนการรับรู้มักจะเป็นไปโดยอัตโนมัติ ซึ่งแปลความหมายจากสมองต่อสิ่งเร้าต่างๆ
- กระบวนการรับรู้เป็นกระบวนการที่คาบเกี่ยวกันระหว่างความรู้สึกและการประมวลผลทางความคิด จากนั้นจึงส่งผลต่อพฤติกรรมที่แสดงออก (สุภัทรา เสงวาณิชย์, 2541) ดังจะเห็นได้จากภาพที่ 2.4

ภาพที่ 2.4 กระบวนการของการรับรู้



ที่มา : สุภัทรา เสงวณิชย์ (2541)

จากภาพที่ 2.4 สรุปได้ว่า กระบวนการรับรู้ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) กระบวนการภายนอก คือ การรับสิ่งเร้า ซึ่งอาจเป็นวัตถุ แสง สี เสียง กลิ่น รสต่างๆ ที่จะรับเข้าสู่ร่างกายผ่านประสาทสัมผัสและอวัยวะรับสัมผัสทั้ง 5 ได้แก่ หู ตา จมูก ลิ้น ผิวหนัง
- 2) กระบวนการภายใน คือ การที่ประสาทสัมผัสทำหน้าที่รับสิ่งเร้าเข้ามาและส่งต่อไปยังสมองเพื่อแปลความหมายการแปลความหมายต้องอาศัยปัจจัยต่างๆ ในการตีความร่วม เช่น ประสบการณ์ ความรู้ ค่านิยม ทศนคติ ความใส่ใจเกี่ยวกับสิ่งเร้านั้นๆ รวมถึงสภาพจิตใจและอารมณ์ในขณะนั้น ซึ่งถือเป็นขั้นตอนในการรับรู้
- 3) กระบวนการแสดงออก คือ กระบวนการตอบสนองต่อสิ่งเร้าออกมาเป็นพฤติกรรมต่างๆ

นวลศิริ เปาโรหิตย์ (2544) ได้สรุปองค์ประกอบของการรับรู้ โดยสามารถแบ่งออกเป็น 2 องค์ประกอบ คือ

- 1) องค์ประกอบของสิ่งเร้า ซึ่งสิ่งเร้าในที่นี้ ได้แก่ วัตถุ แสง เสียง กลิ่น รสต่างๆ
- 2) องค์ประกอบทางด้านตัวบุคคล เช่น อวัยวะรับสัมผัส ประสบการณ์เดิม ความสามารถทางสติปัญญา ความใส่ใจ ความสนใจ ความต้องการ สภาพจิตใจและอารมณ์ วัฒนธรรม อาชีพ ค่านิยม และทัศนคติ

จากองค์ประกอบที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบทั้งสองมีอิทธิพลต่อการรับรู้โดยตรง กล่าวคือ องค์ประกอบของสิ่งเร้า ถึงแม้ว่าสิ่งเร้าจะจัดอยู่ในปัจจัยภายนอก แต่ก็สามารถทำให้คนเราเกิดความสนใจที่จะรับรู้ รวมถึงสามารถทำให้การรับรู้คลาดเคลื่อนหรือตรงกับความเป็นจริงได้ โดยขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย เช่น ความเข้มหรือขนาดของสิ่งเร้า การทำซ้ำของสิ่งเร้า ความดึงดูดของสิ่งเร้า ความเคลื่อนไหวของสิ่งเร้า และการจัดหมวดหมู่ของสิ่งเร้า โดย วชิระ ชินหนองจอก (2553) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า เมื่อมนุษย์ได้พบกับสิ่งเร้าจะนำมาจัดระบบ

ตามหลัก 3 หลัก เช่น หลักแห่งความคล้ายคลึง (Principle of Similarity) สิ่งเร้าที่มีความคล้ายกัน จะรับรู้ว่าเป็นสิ่งเดียวกัน หลักแห่งความใกล้ชิด (Principle of Proximity) สิ่งเร้าที่มีความใกล้กัน จะรับรู้ว่าเป็นพวกเดียวกันหรืออยู่ในหมวดหมู่เดียวกัน และหลักแห่งความสมบูรณ์ (Principle of Closure) เป็นการรับรู้สิ่งที่ไม่สมบูรณ์ให้สมบูรณ์ขึ้น เป็นต้น

องค์ประกอบทางด้านตัวบุคคลเป็นองค์ประกอบหลักที่ส่งผลโดยตรงต่อการแปลผลของสมอง และส่งผลต่อการรับรู้ โดยการรับรู้จะมากหรือน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น ความสมบูรณ์ของประสาทหรืออวัยวะรับสัมผัส ได้แก่ หู ตา จมูก ลิ้น ผิวหนัง ซึ่งอวัยวะในการรับสัมผัสต้องมีความสมบูรณ์ พร้อมสำหรับการรับสัมผัส เนื่องจากถ้าอวัยวะรับสัมผัสไม่สมบูรณ์จะทำให้สูญเสียการรับรู้ได้ ประสบการณ์เดิมหรือความรู้เดิมจะส่งผลต่อการรับรู้ว่าสามารถรับรู้ได้กว้างหรือแคบ ความสนใจจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยในการเลือกรับรู้ แม้กระทั่ง วัฒนธรรม อาชีพ หรือทัศนคติ ต่างล้วนแล้วแต่ส่งผลต่อการรับรู้ทั้งสิ้น

2.4.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้

Démuth (2013) ได้กล่าวถึงทฤษฎีการรับรู้ (Perception Theories) ไว้ว่า ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ ทฤษฎีการรับรู้จากล่างขึ้นบน (The bottom-up theories of perception) และทฤษฎีการรับรู้จากบนลงล่าง (The top-down indirect perception theories)

ทฤษฎีการรับรู้จากล่างขึ้นบน (The bottom-up theories of perception) สามารถอธิบายได้จาก ทฤษฎีการรับรู้โดยตรงของกิบสัน (Gibson's theory of Direct Perception) ซึ่งอธิบายว่า การรับรู้จะเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นจากประสาทสัมผัสที่รับรู้มาจากสิ่งเร้าภายนอกโดยตรง รับรู้ตามสิ่งที่เห็นจริง ดังนั้น ความสมบูรณ์ของประสาทสัมผัสจะเป็นตัวหลักในการนำไปสู่การรับรู้ การรับรู้จะเกิดจากการขับเคลื่อนของข้อมูล เราจะรับรู้จากการมองเห็นเป็นส่วนใหญ่ โดย Gibson กล่าวว่า การรับรู้สิ่งๆ หนึ่งจะเกิดจากการเห็นขนาด โครงสร้าง รูปร่าง และลักษณะของวัตถุและเกิดจากการประมวลผลร่วมกับแม่แบบที่อยู่ในความคิดของคน ออกมาเป็นการรับรู้ว่าสิ่งๆ นั้นคืออะไร นอกจากนี้ ยังกล่าวอีกว่า การรับรู้และการกระทำไม่สามารถแยกกันได้ โดยการรับรู้จะนำไปสู่การกระทำ และการกระทำจะทำให้เกิดการรับรู้ใหม่ๆ เช่นกัน

ทฤษฎีการรับรู้จากบนลงล่าง (The top-down indirect perception theories) อธิบายว่า การรับรู้เป็นกระบวนการที่ไม่ได้เกิดขึ้นจากการใช้ประสาทสัมผัสเพียงหรือข้อมูลดิบของสิ่งเร้าเพียงอย่างเดียว แต่เป็นการใช้ความรู้สึกละประสบการณ์เข้ามาช่วยในการประมวลผลด้วย โดย Kant เป็นนักจิตวิทยาที่สนับสนุนแนวคิดนี้และเขียนผลงาน The Critique of Pre Reason สำหรับทฤษฎีที่มาสสนับสนุนทฤษฎีการรับรู้จากบนลงล่างนั้น ได้แก่ Constructivist Theories ซึ่งมอง

ว่ากระบวนการในการรับรู้จะเกิดจากการสกัดของประสาทสัมผัส จากนั้นจึงเกิดการประมวลผล เกิดการแปลความหมาย และกลับเข้าไปสู่ประสาทสัมผัสอีกครั้ง ซึ่งการรับรู้จะเป็นผลผลิตสุดท้าย ของความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งเร้ากับสมมติฐานภายในตัวบุคคล ความคาดหวัง และพื้นฐานความรู้ ของบุคคลนั้น ในขณะที่แรงจูงใจและความรู้สึกก็มีบทบาทสำคัญในกระบวนการนี้เช่นกัน สรุปได้ว่าการรับรู้มีอิทธิพลมาจากองค์ประกอบด้านบุคคลที่ส่งผลต่อการแปลความหมาย

2.4.3 แนวทางการวัดการรับรู้

มนัสพงษ์ พัฒนวิบูลย์ (2553) ให้แนวทางในการวัดการรับรู้ไว้ดังนี้

1) การสังเกต (Observation) โดยสังเกตที่สีหน้า สายตา บุคลิกภาพหรือท่าทาง และ เจตนาของบุคคล ว่าในขณะที่ตอบผู้ตอบมีลักษณะดังกล่าวอย่างไรบ้าง

2) การใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ทั้งที่เป็นแบบสอบถามที่มีคำถามเป็นข้อความ ที่มีความคิดเดียว โดยให้เลือกตอบว่า ใช่ - ไม่ใช่ หรือ เห็นด้วย - ไม่เห็นด้วย และแบบสอบถาม ที่มีหลายตัวเลือกเป็นมาตรวัด โดยอาจเลือกใช้มาตรวัดในรูปแบบต่างๆ ขึ้นอยู่กับลักษณะ ของแบบสอบถาม

การวัดการรับรู้นอกจากจะใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวัดแล้วยังต้องอาศัย การสังเกตลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถามด้วยว่ามีลักษณะท่าทางเป็นอย่างไร อย่างไรก็ตาม คำตอบ ที่ได้จากการตอบแบบสอบถามจะสะท้อนถึงแนวคิดของผู้ตอบแบบสอบถามเอง สำหรับการศึกษานี้เป็นการศึกษาการรับรู้เกี่ยวกับการกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมกำลังพลทหารบก ทั้งจากมุมมองของฝ่ายผู้บังคับบัญชาและฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุม และครบถ้วนและนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาประยุกต์ใช้เพื่อนำกรมกำลังพลทหารบกไปสู่ การกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

2.5 ทักษะ

2.5.1 ความหมายของทักษะ

จากการทบทวนแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับทักษะได้มีนักวิชาการให้ความหมายของทักษะไว้ดังต่อไปนี้

Markland and Sweigart (1987) กล่าวว่า ทักษะ คือ แนวโน้มของปฏิกิริยาทั้งในเชิงบวก และเชิงลบประกอบกับความรู้สึก อารมณ์ และความโน้มเอียงของพฤติกรรมที่เสริมสร้างหรือต่อต้าน ต่อสิ่งนั้น ซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับบรรทัดฐานของสังคม

Robbins (2001) ได้อธิบายว่า ทักษะคิด คือ การประเมินค่าหรือการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับวัตถุ สิ่งของ และเหตุการณ์ มีองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ องค์ประกอบด้านการรับรู้ องค์ประกอบด้านอารมณ์ และองค์ประกอบทางด้านพฤติกรรม

อนันต์ชัย คงจันทร์ (2545) ได้ให้ความหมายว่า ทักษะคิด คือ ความเห็นในลักษณะการประเมินทั้งทางบวกหรือลบ เป็นการสะท้อนความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อบุคคล วัตถุ หรือเหตุการณ์หนึ่งๆ นอกจากนี้ทักษะคิดถือเป็นปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรม

มนัสพงศ์ พัฒนวิบูลย์ (2553) กล่าวว่า ทักษะคิดไม่ใช่สิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิดแต่เป็นสิ่งที่เกิดจากการเรียนรู้หรือเกิดจากประสบการณ์ที่ได้รับ โดยทักษะคิดของแต่ละบุคคลจะมีอิทธิพลต่อการคิดและการแสดงออกของบุคคลนั้นๆ

สรุปได้ว่า ทักษะคิด คือ ความคิดเห็นทั้งในเชิงบวกและเชิงลบที่เกิดจากการเรียนรู้หรือประสบการณ์เดิม ส่งผลต่อการแสดงออกทางพฤติกรรมและความคิด

2.5.2 แนวทางการวัดทักษะคิด

การวัดทักษะคิดเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและเป็นประโยชน์อย่างมาก หากทราบถึงทักษะคิดของบุคคลหรือกลุ่มคนที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งว่าเป็นไปในทิศทางใด จะส่งผลให้สามารถทำนายพฤติกรรมที่อาจจะเกิดขึ้นของบุคคลนั้นได้ และสามารถวางแผนดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งกับบุคคลหรือกลุ่มคนนั้นได้อย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ Henerson (1987) กล่าวว่า ทักษะคิดไม่สามารถตรวจสอบหรือวัดได้เป็นตัวเลขแต่สามารถวัดได้โดยการใช้คำพูดหรือการกระทำ ซึ่งสอดคล้องกับที่ Ajzen (1988) ได้กล่าวไว้ว่าทักษะคิดอาจไม่สามารถสังเกตหรือวัดได้โดยตรง แต่วัดได้จากผลของการตอบสนอง ซึ่งจะประเมินได้เป็นทางบวกหรือทางลบ และมีระดับความมากน้อย สำหรับเทคนิควิธีที่ใช้วัดทักษะคิด อาจทำได้หลายวิธี ดังนี้

1) การสังเกต (Observation) เป็นการสังเกตและศึกษาพฤติกรรมที่บุคคลหนึ่งแสดงออกต่อสิ่งๆ หนึ่ง แล้วนำข้อมูลไปวิเคราะห์ว่าบุคคลนั้นมีทักษะคิดต่อสิ่งนั้นอย่างไร โดยใช้หูและตาเป็นสำคัญ (จรรยา สิทธิपालวัฒน์, 2539)

2) การสัมภาษณ์ (Interview) เป็นวิธีการที่ผู้ศึกษาจะต้องสำรวจทัศนคติผ่านการพูดคุย โดยผู้สัมภาษณ์จะต้องเตรียมวางแผนเรื่องที่ต้องการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้าเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นจริงมากที่สุด โดย Scott (1975) ได้ให้ความเห็นว่า การสัมภาษณ์เป็นการวัดทัศนคติโดยอาศัยการตอบสนองทางคำพูด เป็นวิธีที่มีความสะดวกและง่ายต่อการวัด เช่น การใช้คำถามปลายเปิด (Open-ended Question) ทำให้ผู้สัมภาษณ์ได้ข้อมูลเป็นจำนวนมาก แต่มีข้อเสียหากผู้ตอบไม่ตอบตามความเป็นจริง เพราะไม่กล้าเปิดเผย หรือตอบตามความคาดหวังของสังคม ดังนั้น การวัดทัศนคติโดยอาศัยการสัมภาษณ์จึงควรใช้วิธีการอื่นๆ ร่วมด้วย

3) แบบรายงานตนเอง (Self-Report) เป็นวิธีการให้บุคคลเหล่านั้นเล่าความรู้สึกที่มีต่อสิ่งนั้นออกมา ไม่ว่าจะเป็นความรู้สึกในแง่บวกหรือลบ สำหรับวิธีการศึกษาทัศนคติโดยใช้แบบรายงานตัวนี้ มักจะถูกสร้างขึ้นในรูปแบบของเครื่องมือวัดที่เรียกว่า มาตรวัด เช่น มาตรวัดทัศนคติของเธอร์สโตน (Thurstone Scale) มาตรวัดทัศนคติของลิเคอร์ท (Likert Scale) มาตรวัดทัศนคติของออสกู๊ด (Osgood Scale) มาตรวัดความห่างทางสังคมของโบการ์ดัส (Bogardus Scale) มาตรวัดความคงที่ของทัศนคติตามวิธีของกัทท์แมน (Guttman Scale) และมาตรหน้ายิ้มสำหรับเด็ก (The Smiling Faces Scales) เป็นต้น อำนาจ ไพนูชิต (2539) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับมาตรวัดทัศนคติไว้ว่า เป็นเครื่องมือในการวิจัยที่ใช้วัดคุณลักษณะภายในทางจิตของบุคคลที่ไม่สามารถวัดได้โดยตรง ให้ผลการวัดเป็นข้อมูลเชิงปริมาณหรือตัวเลข โดยลักษณะของมาตรวัดทัศนคติประกอบด้วยชุดของสถานการณ์หรือข้อความที่เป็นสิ่งเร้าให้ผู้ตอบได้แสดงพฤติกรรมตอบสนองในลักษณะเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย เพื่อจำแนกผู้ตอบออกเป็นกลุ่ม ๆ ตามระดับทัศนคติ และแสดงผลเป็นปริมาณบนช่วงสเกลในเชิงเปรียบเทียบกับบุคคลอื่น ในส่วนของหลักการสร้างมาตรวัดทัศนคติที่ดีนั้น Oppenheim (1966) ได้กล่าวถึงหลักในการสร้างและประเมินเครื่องมือวัดว่าต้องมีความเป็นเอกมิตี มีความเป็นเส้นตรงและการมีช่วงเท่ากัน มีความเที่ยงและความตรง มีความสามารถในการสร้างใหม่

4) เทคนิคการฉายออก (Projective Techniques) เป็นการวัดทัศนคติโดยการให้สร้างจินตนาการจากภาพ และใช้ภาพเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลนั้นแสดงความคิดเห็นออกมา เพื่อสังเกตและวัดได้ว่าบุคคลนั้นมีความรู้สึกอย่างไร

5) การทำงานบางอย่างที่กำหนดให้ ซึ่งพฤติกรรมที่บุคคลแสดงการทำงานบางอย่างที่กำหนดให้ นั้น เป็นผลมาจากความรู้สึกนึกคิดหรือทัศนคติของบุคคลนั่นเอง และการวัดทัศนคติในลักษณะนี้จะคล้ายกับเทคนิคการฉายออก คือ ผู้ถูกวัดอาจไม่รู้ตัวว่ากำลังถูกวัดทัศนคติ แต่คิดว่ากำลังถูกทดสอบประสิทธิภาพในการทำงาน

การวัดทัศนคติเป็นการวัดความเห็นในลักษณะการประเมินทั้งทางบวกหรือลบ เพื่อสะท้อนความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อเรื่องหนึ่งๆ ซึ่งอาจมีผลต่อพฤติกรรม สำหรับการศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาทัศนคติของฝ่ายผู้บังคับบัญชาและฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชาของกรมกำลังพลทหารบกเกี่ยวกับการกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการสัมภาษณ์ (Interview) ในการศึกษา เพื่อให้ทราบถึงทัศนคติของบุคคลหรือกลุ่มคนที่มีต่อการกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมกำลังพลทหารบกกว่าเป็นไปในทิศทางใด

2.6 กรอบแนวคิดการวิจัย



บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาการรับรู้และทัศนคติเกี่ยวกับการกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ : การถอดบทเรียนจากผลการประเมินการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ 1) เพื่อศึกษามุมมองเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้กรมกำลังพลทหารบกได้ผลการประเมินการจัดการความรู้อยู่ในระดับดี 2) เพื่อศึกษาการรับรู้และทัศนคติของฝ่ายผู้บังคับบัญชาและฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชาของกรมกำลังพลทหารบกเกี่ยวกับการกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และ 3) เพื่อสังเคราะห์แนวทางการประยุกต์ใช้ผลการประเมินการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบกเพื่อนำไปสู่การกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้บรรลุตามวัตถุประสงค์ตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยจะกล่าวถึงระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

- 3.1 รูปแบบการวิจัย
- 3.2 แหล่งข้อมูล
- 3.3 กลุ่มประชากรเป้าหมาย และการเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
- 3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.6 แนวทางการวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิจัย
- 3.7 จริยธรรมการวิจัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3.1 รูปแบบการวิจัย **CHULALONGKORN UNIVERSITY**

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method Research) ระหว่างวิธีการวิจัยเชิงปริมาณกับวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาการรับรู้และทัศนคติในการกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ : การถอดบทเรียนจากผลการประเมินการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก โดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการแจกแบบสอบถามและการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) กับข้าราชการทหาร สังกัดกรมกำลังพลทหารบก

3.2 แหล่งข้อมูล

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย มีข้อมูล 2 แหล่งข้อมูล ดังนี้

3.2.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ คือ ข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากกลุ่มประชากรเป้าหมายโดยตรง ซึ่งกลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ข้าราชการทหาร สังกัดกรมกำลังพลทหารบก ชั้นยศ สิบตรี - พลโท จำนวน 229 คน โดยแบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1) ฝ่ายผู้บังคับบัญชา คือ ข้าราชการทหาร สังกัดกรมกำลังพลทหารบก ชั้นยศ พันเอก - พลโท ซึ่งดำรงตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนัก จำนวน 6 คน ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนัก จำนวน 3 คน ตำแหน่ง รองเจ้ากรมกำลังพลทหารบก จำนวน 1 คน และตำแหน่ง เจ้ากรมกำลังพลทหารบก จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 11 คน

2) ฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ข้าราชการทหาร สังกัดกรมกำลังพลทหารบก ชั้นยศ สิบตรี - พันเอก ซึ่งดำรงตำแหน่งตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการกองลงมา รวมทั้งสิ้น 218 คน

3.2.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ ข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้อง เช่น รายงานผลการประเมินการจัดการความรู้

3.3 กลุ่มประชากรเป้าหมาย และการเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มประชากรเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัย คือ ข้าราชการทหาร สังกัดกรมกำลังพลทหารบก ชั้นยศ สิบตรี - พลโท จำนวน 229 คน โดยเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

3.3.1) กรณีการวิจัยเชิงปริมาณ: ศึกษาการรับรู้และทัศนคติเกี่ยวกับการกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยเก็บข้อมูลจากฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบด้วย ข้าราชการทหาร สังกัดกรมกำลังพลทหารบก ชั้นยศ สิบตรี - พันเอก ซึ่งดำรงตำแหน่งตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการกองลงมา รวมทั้งสิ้น 218 คน

3.3.2) กรณีการวิจัยเชิงคุณภาพ: ศึกษามุมมองเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้กรมกำลังพลทหารบก ได้ผลการประเมินการจัดการความรู้อยู่ในระดับดี และศึกษาการรับรู้และทัศนคติเกี่ยวกับการกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยเก็บข้อมูลจากฝ่ายผู้บังคับบัญชา ประกอบด้วย ข้าราชการทหาร สังกัดกรมกำลังพลทหารบก ชั้นยศ พันเอก - พลโท ซึ่งดำรงตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนัก จำนวน 6 คน ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนัก จำนวน 3 คน ตำแหน่งรองเจ้ากรมกำลังพลทหารบก จำนวน 1 คน และตำแหน่ง เจ้ากรมกำลังพลทหารบก จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 11 คน

3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย แบ่งออกเป็น 2 กรณี ดังนี้

3.4.1 กรณีการวิจัยเชิงปริมาณ : ใช้วิธีการสำรวจจากฝ่ายผู้บังคับบัญชา คือ ข้าราชการทหารสังกัดกรมกำลังพลทหารบก ชั้นยศ สิบตรี - พันเอก ซึ่งดำรงตำแหน่งตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการกองลงมา รวมทั้งสิ้น 218 คน โดยใช้แบบสอบถาม โดยผู้วิจัยจะนำแบบสอบถามไปส่งมอบให้แก่ผู้ตอบแบบสอบถามด้วยตนเองและรอรับคืน เมื่อรับแล้วจะทำการตรวจคำตอบว่าผู้ตอบแบบสอบถามตอบคำถามครบถ้วน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ในการวิจัย

3.4.2 กรณีการวิจัยเชิงคุณภาพ : ใช้วิธีการสัมภาษณ์ฝ่ายผู้บังคับบัญชา คือ ข้าราชการทหารสังกัดกรมกำลังพลทหารบก ชั้นยศ พันเอก - พลโท ซึ่งดำรงตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนัก จำนวน 6 คน ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนัก จำนวน 3 คน ตำแหน่งรองเจ้ากรมกำลังพลทหารบก จำนวน 1 คน และตำแหน่ง เจ้ากรมกำลังพลทหารบก จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 11 คน

3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งเครื่องมือที่ใช้ออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

3.5.1 แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ ซึ่งเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อผลการประเมินการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก และมีติการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้

- 1) ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม
- 2) ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อผลการประเมินการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก
- 3) ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับมิติการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
- 4) ส่วนที่ 4 แบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะในการดำเนินการจัดการความรู้

3.5.2 แบบสัมภาษณ์ เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยเป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้

- 1) ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ถูกสัมภาษณ์
- 2) ส่วนที่ 2 แบบสัมภาษณ์ปลายเปิดเกี่ยวกับการรับรู้และทัศนคติในการกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

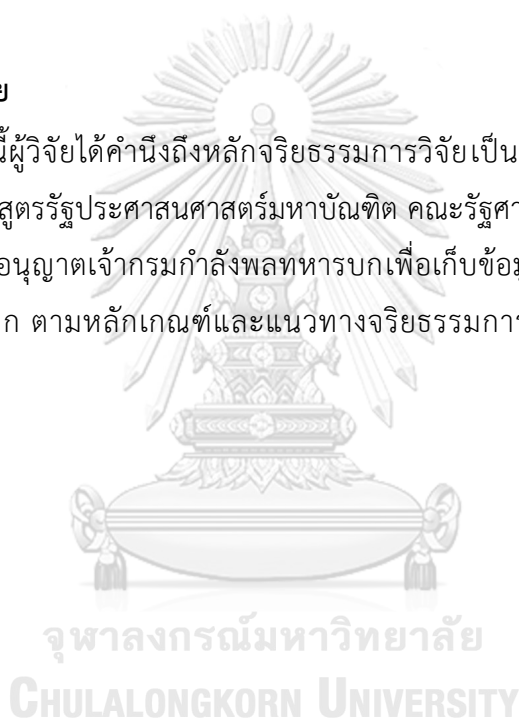
3.6 แนวทางการวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิจัย

3.6.1 กรณีการวิจัยเชิงปริมาณ : ผู้วิจัยจะดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสถิติสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์ (Statistical Package for the Social Sciences: SPSS) โดยการใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ในระดับการวิเคราะห์ตัวแปรเดี่ยว และการวิเคราะห์ตัวแปรคู่ โดยนำเสนอในรูปแบบตารางสถิติ และการพรรณนาข้อค้นพบที่เกิดจากการประมวลผลทางสถิติ

3.6.2 กรณีการวิจัยเชิงคุณภาพ : ผู้วิจัยจะดำเนินการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากคำให้การสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และนำเสนอโดยการจัดประเด็นเนื้อหาตามประเด็นในการกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

3.7 จริยธรรมการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้คำนึงถึงหลักจริยธรรมการวิจัยเป็นสำคัญ โดยผู้วิจัยได้ทำการยื่นความประสงค์ให้หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ออกจดหมายเพื่อขออนุญาตเจ้ากรมกำลังพลทหารบกเพื่อเก็บข้อมูลจากข้าราชการทหาร สังกัดกรมกำลังพลทหารบก ตามหลักเกณฑ์และแนวทางจริยธรรมการทำวิจัยในคนในประเทศไทย พ.ศ. 2550



บทที่ 4 ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

ผลการวิจัยเชิงปริมาณเกี่ยวกับระดับการปรากฏในองค์การของปัจจัยต่างๆ ที่สะท้อนถึงการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบกและความคิดเห็นของฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับศักยภาพในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมกำลังพลทหารบก ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากการแจกแบบสอบถามข้าราชการทหาร สังกัดกรมกำลังพลทหารบก ฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวน 218 คน จากนั้นจึงนำมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

- 4.1 การพรรณนาแบบตัวแปรเดียว
- 4.2 การพรรณนาแบบตัวแปรคู่
- 4.3 สถิติเชิงอนุมาน
- 4.4 การอภิปรายผล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้สัญลักษณ์ในการแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

n	หมายถึง	กลุ่มตัวอย่าง
\bar{X}	หมายถึง	ค่าเฉลี่ยของคะแนน (Mean)
S.D.	หมายถึง	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	หมายถึง	ค่าสถิติที่ใช้ในการแจกแจงแบบที (T-Test)
P	หมายถึง	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
F	หมายถึง	ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบ (F-Test)
*	หมายถึง	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10

4.1 การพรรณนาแบบตัวแปรเดียว

4.1.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย ชั้นยศ ระดับการศึกษา และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในกรมกำลังพลทหารบก โดยทำการวิเคราะห์ด้วยค่าความถี่และค่าร้อยละ ดังแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 สรุปข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม		ร้อยละ (จำนวน)
ชั้นยศ	ต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร	34.4 (75 คน)
	ชั้นสัญญาบัตร	65.6 (143 คน)
	รวม	100 (218 คน)
ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	22 (48 คน)
	ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า	52.8 (115 คน)
	ปริญญาโทขึ้นไป	25.2 (55 คน)
	รวม	100 (218 คน)
ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน	น้อยกว่า 5 ปี	29.4 (64 คน)
	5 - 10 ปี	28.4 (62 คน)
	11 - 15 ปี	14.2 (31 คน)
	16 - 20 ปี	15.6 (34 คน)
	มากกว่า 20 ปี	12.4 (27 คน)
	รวม	100 (218 คน)

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ข้าราชการทหาร สังกัดกรมกำลังพลทหารบก ฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวน 218 คน เมื่อจำแนกตามชั้นยศ ส่วนใหญ่เป็นนายทหารชั้นสัญญาบัตร จำนวน 143 คน คิดเป็นร้อยละ 65.6 และเป็นนายทหารต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 34.4

เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา กำลังพลส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี หรือเทียบเท่า จำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 52.8 รองลงมาสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 25.2 และสำเร็จการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 22 นอกจากนี้

เมื่อจำแนกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงานภายในกรมกำลังพลทหารบก กำลังพลส่วนใหญ่ มีช่วงระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 29.4 รองลงมา อยู่ในช่วง 5-10 ปี จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 28.4 และช่วง 16-20 ปี จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 15.6 ที่เหลือกระจายอยู่ในกลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานอยู่ในช่วง 11-15 ปี และมากกว่า 20 ปีตามลำดับ

4.1.2 มุมมองของฝ่ายผู้ได้บังคับบัญชาเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้กรมกำลังพลทหารบกได้ผลการประเมินการจัดการความรู้ในระดับดี

ผู้วิจัยนำข้อมูลจากแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 คำถามวัดระดับการปรากฏในองค์การที่สะท้อนถึงการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก จำนวน 30 ข้อ ซึ่งแบ่งออกเป็น 6 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านผู้บริหารองค์การ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ปัจจัยด้านการวัดและประเมินผล ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ และปัจจัยด้านกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ โดยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) เพื่อหาระดับการปรากฏในองค์การของปัจจัยต่างๆ ทั้ง 6 ปัจจัย โดยใช้เกณฑ์ในการวิเคราะห์และแปลผลข้อมูล ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง การปรากฏในองค์การอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง การปรากฏในองค์การอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง การปรากฏในองค์การอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง การปรากฏในองค์การอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง การปรากฏในองค์การอยู่ในระดับน้อยที่สุด

1) ปัจจัยด้านผู้บริหารองค์การ

ตารางที่ 4.2 สรุปค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปรากฏในองค์การ ปัจจัยด้านผู้บริหารองค์การ

รายการ	ระดับการปรากฏในองค์การ		แปลผล
	\bar{X}	S.D.	
1. ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการจัดการความรู้	4.07	0.85	มาก
2. ผู้บังคับบัญชาสื่อสารวิสัยทัศน์ด้านการจัดการความรู้ให้กับกำลังพล	4.04	0.80	มาก
3. ผู้บังคับบัญชาสร้างความตระหนักรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้กับกำลังพล	4.00	0.78	มาก

รายการ	ระดับการปรากฏในองค์การ		แปลผล
	\bar{X}	S.D.	
4. ผู้บังคับบัญชากระตุ้นให้กำลังพลทุกคนมีวัฒนธรรมในการเรียนรู้ร่วมกัน	4.06	0.81	มาก
5. ผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุนกิจกรรมการจัดการความรู้ภายในหน่วยงาน	4.06	0.82	มาก
รวม	4.05	0.69	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่า โดยภาพรวมฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าปัจจัยด้านผู้บริหารองค์การมีการปรากฏในองค์การอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.05$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทั้ง 5 ข้ออยู่ในระดับมาก และเมื่อเปรียบเทียบกันแล้วส่วนใหญ่เห็นว่ามีการปรากฏในองค์การมากที่สุด ในประเด็นเกี่ยวกับ ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ($\bar{X} = 4.07$) เนื่องจากข้าราชการทหารมีการทำงานตามสายการบังคับบัญชา ดังนั้น การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการจัดการความรู้จากผู้บังคับบัญชาจะทำให้กำลังพลภายในหน่วยงานตอบสนองและให้ความร่วมมือต่อนโยบายดังกล่าวได้เป็นอย่างดี สำหรับประเด็นที่รองลงมา ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X} = 4.06$) คือ ผู้บังคับบัญชากระตุ้นให้กำลังพลทุกคนมีวัฒนธรรมในการเรียนรู้ร่วมกันและให้การสนับสนุนกิจกรรมการจัดการความรู้ภายในหน่วยงาน สามารถสรุปได้ว่า นอกจากนโยบายที่เป็นจุดเริ่มต้นในการกระตุ้นให้กำลังพลทุกระดับมีการดำเนินการจัดการความรู้แล้ว การที่ผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่กระตุ้นและสนับสนุนกำลังพลในกิจกรรมต่างๆ ยังส่งผลให้การดำเนินการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบกเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งใกล้เคียงกับประเด็นถัดมา คือ ผู้บังคับบัญชาสื่อสารวิสัยทัศน์ด้านการจัดการความรู้ให้กับกำลังพล ($\bar{X} = 4.04$) และการปรากฏในองค์การน้อยที่สุดในปัจจัยด้านผู้บริหารองค์การ คือ ผู้บังคับบัญชาสร้างความตระหนักรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้กับกำลังพล ($\bar{X} = 4.00$) ตามลำดับ

2) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ

ตารางที่ 4.3 สรุปค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปรากฏในองค์การ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ

รายการ	ระดับการปรากฏในองค์การ		แปลผล
	\bar{X}	S.D.	
6. กำลังพลภายในหน่วยงานมีการแบ่งปันความรู้ระหว่างกัน	3.79	0.83	มาก
7. หน่วยงานมีค่านิยมในการทำงานเป็นทีม	3.87	0.80	มาก
8. หน่วยงานส่งเสริมให้กำลังพลมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	3.76	0.83	มาก
9. กำลังพลภายในหน่วยงานมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน	3.83	0.78	มาก
10. กำลังพลทุกระดับมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้	3.74	0.82	มาก
รวม	3.80	0.67	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า โดยภาพรวมฝ่ายผู้ได้บังคับบัญชาเห็นว่าปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การมีการปรากฏในองค์การอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.80$) เช่นเดียวกับปัจจัยด้านผู้บริหารองค์การ อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าปัจจัยทั้ง 2 ด้านจะมีระดับการปรากฏในองค์การอยู่ในระดับมากเหมือนกัน แต่เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยในภาพรวมแล้ว พบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การยังมีค่าเฉลี่ยที่น้อยกว่าปัจจัยด้านผู้บริหารองค์การ เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การแต่ละข้อไม่แตกต่างกันมากนัก ทั้งนี้ ส่วนใหญ่เห็นด้วยมากที่สุดในระดับที่หน่วยงานมีค่านิยมในการทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 3.87$) ซึ่งเมื่อพิจารณาจากวัฒนธรรมในการทำงานของกรมกำลังพลทหารบกแล้วจะเห็นได้ว่าแต่ละกองในกรมกำลังพลทหารบกแม้จะมีอำนาจหน้าที่และขอบเขตงานที่ชัดเจนแต่งานของทุกกองจะมีความสัมพันธ์กันตามแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความจำเป็นที่จะต้องทำงานร่วมกัน ประสานและแลกเปลี่ยนข้อมูลกันตลอดเวลา ซึ่งสอดคล้องกับประเด็นที่คนส่วนใหญ่เห็นด้วยรองลงมาว่า กำลังพลภายในหน่วยงานมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ($\bar{X} = 3.83$) และมีการแบ่งปันความรู้ระหว่างกัน ($\bar{X} = 3.79$)

นอกจากนี้ยังมีการปรากฏในองค์การอยู่ในระดับมากถึงประเด็นที่หน่วยงานส่งเสริมให้กำลังพลมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 3.76$) และกำลังพลทุกระดับมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ ($\bar{X} = 3.74$)

3) ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ตารางที่ 4.4 สรุปค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปรากฏในองค์การ ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

รายการ	ระดับการปรากฏในองค์การ		แปลผล
	\bar{X}	S.D.	
11. หน่วยงานมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสื่อกลางในการรวบรวมความรู้	3.90	0.84	มาก
12. กำลังพลมีการถ่ายทอดความรู้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสื่อ	3.82	0.82	มาก
13. ระบบสารสนเทศของหน่วยงานช่วยให้กำลังพลทุกระดับเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกันได้	3.78	0.86	มาก
14. กำลังพลทุกระดับสามารถเข้าถึงแหล่งจัดเก็บความรู้ได้	3.74	0.89	มาก
15. กำลังพลภายในหน่วยงานมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	3.72	0.80	มาก
รวม	3.80	0.70	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า โดยภาพรวมฝ่ายผู้ได้บังคับบัญชาเห็นว่าปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีการปรากฏในองค์การอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.80$) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยในภาพรวมไม่แตกต่างกับปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ จึงมีความเป็นไปได้ว่าทั้งสองปัจจัยมีระดับการปรากฏที่ใกล้เคียงกัน โดยผู้ได้บังคับบัญชาส่วนใหญ่เห็นว่าประเด็นหน่วยงานมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสื่อกลางในการรวบรวมความรู้มีการปรากฏในองค์การมากที่สุดในปัจจุบันปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ($\bar{X} = 3.90$) รองลงมา คือ กำลังพลมีการถ่ายทอดความรู้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสื่อ ($\bar{X} = 3.82$) ทั้งนี้มีจำนวน 3 ประเด็นที่ค่าเฉลี่ยมีความใกล้เคียงกัน คือ ระบบสารสนเทศ

ของหน่วยงานช่วยให้กำลังพลทุกระดับเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกันได้ ($\bar{X} = 3.78$) กำลังพลทุกระดับสามารถเข้าถึงแหล่งจัดเก็บความรู้ได้ ($\bar{X} = 3.74$) และกำลังพลภายในหน่วยงานมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ($\bar{X} = 3.72$) ซึ่งจะเห็นได้ว่าในปัจจุบันด้านเทคโนโลยีสารสนเทศนั้น กรมกำลังพลทหารบกมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการรวบรวมความรู้หรือถ่ายทอดความรู้ แต่ยังมีจุดอ่อนในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในส่วนของ การเชื่อมโยงข้อมูลเพื่อให้กำลังพลเข้าถึงแหล่งข้อมูลนั้นและใช้เป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันภายในหน่วยงาน

4) ปัจจัยด้านการวัดและประเมินผล

ตารางที่ 4.5 สรุปค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปรากฏในองค์การ ปัจจัยด้านการวัดและประเมินผล

รายการ	ระดับการปรากฏในองค์การ		แปลผล
	\bar{X}	S.D.	
16. มีการกำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์ในการประเมินผล	3.90	0.81	มาก
17. มีการติดตามผลการดำเนินการจัดการความรู้	3.85	0.76	มาก
18. มีการกำหนดระบบการประเมินที่ทุกคนมีส่วนร่วม	3.71	0.86	มาก
19. มีการนำผลการประเมินมาพัฒนางานให้ดีขึ้น	3.78	0.87	มาก
20. มีการใช้วิธีการประเมินที่หลากหลาย	3.60	0.83	มาก
รวม	3.77	0.68	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า โดยภาพรวมฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าปัจจัยด้านการวัดและประเมินผล มีการปรากฏในองค์การอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.77$) โดยส่วนใหญ่เห็นว่าประเด็นที่มีการปรากฏในองค์การมากที่สุดในปัจจัยด้านการวัดและประเมินผล คือ หน่วยงานมีการกำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์ในการประเมินผล ($\bar{X} = 3.90$) รองลงมา คือ หน่วยงานมีการติดตามผลการดำเนินการจัดการความรู้ ($\bar{X} = 3.85$) มีการนำผลการประเมินมาพัฒนางานให้ดีขึ้น ($\bar{X} = 3.78$) และมีการกำหนดระบบการประเมินที่ทุกคนมีส่วนร่วม ($\bar{X} = 3.71$) จากค่าเฉลี่ย

ของทั้ง 4 ข้อ จะเห็นได้ว่าการวัดและประเมินผลภายในกรมกำลังพลทหารบกมีการกำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์ที่ชัดเจน มีการติดตามผลและนำผลมาพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นการมีส่วนร่วมของกำลังพลทุกระดับ จึงทำให้ผลการประเมินการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบกในภาพรวมของกองทัพบกอยู่ในระดับดีอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ประเด็นที่มีระดับการปรากฏน้อยที่สุดในด้านการวัดและประเมินผล คือ หน่วยงานมีการใช้วิธีการประเมินที่หลากหลาย ($\bar{X} = 3.60$) ซึ่งเป็นสิ่งที่หน่วยงานควรให้ความสำคัญกับวิธีการประเมินที่กำลังพลอาจจะมีความคิดเห็นว่าไม่ครอบคลุมทุกมิติ หรือมีวิธีการประเมินเพียงรูปแบบเดียวซึ่งไม่เพียงพอต่อการประเมินทั้งระบบทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

5) ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร

ตารางที่ 4.6 สรุปค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปรากฏในองค์การ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร

รายการ	ระดับการปรากฏในองค์การ		แปลผล
	\bar{X}	S.D.	
21. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายในการจัดการความรู้	4.03	0.78	มาก
22. ระดับสายการบังคับบัญชาตามโครงสร้างของหน่วยงานมีลักษณะแบนราบ	3.60	0.90	มาก
23. มีการจัดโครงสร้างของระบบการจัดการความรู้ภายในหน่วยงาน	3.88	0.74	มาก
24. มีหน่วยงานกลางที่รับผิดชอบในการประสานงานด้านการจัดการความรู้	3.98	0.78	มาก
25. มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างรวดเร็วภายในหน่วยงาน	3.72	0.77	มาก
รวม	3.84	0.61	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า โดยภาพรวมฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การมีการปรากฏในองค์การอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.84$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า คะแนนเฉลี่ยของแต่ละข้อมีความแตกต่างกันค่อนข้างชัดเจน กล่าวคือ ผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการปรากฏในองค์การด้านโครงสร้างองค์การมากที่สุดในประเด็นที่หน่วยงานมีการกำหนดวิสัยทัศน์

พันธกิจ เป้าหมายในการจัดการความรู้ ($\bar{X} = 4.03$) ซึ่งสอดคล้องกับค่าเฉลี่ยที่มากที่สุดของปัจจัยด้านผู้บริหารองค์การในตารางที่ 4.2 ที่กล่าวว่าผู้บังคับบัญชาเป็นผู้กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ดังนั้น เมื่อมีนโยบายที่ชัดเจนจากผู้บังคับบัญชาจึงส่งผลให้หน่วยงานมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายในการจัดการความรู้ที่ชัดเจนเพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์และนโยบายดังกล่าวให้แก่กำลังพลทุกระดับในกรมกำลังพลทหารบก ประเด็นรองลงมา คือ กรมกำลังพลทหารบกมีหน่วยงานกลางที่รับผิดชอบในการประสานงานด้านการจัดการความรู้ ($\bar{X} = 3.98$) และมีการจัดโครงสร้างของระบบการจัดการความรู้ภายในหน่วยงาน ($\bar{X} = 3.88$) สำหรับประเด็นนี้ถือเป็นอีกจุดเด่นหนึ่งของกรมกำลังพลทหารบกในการมอบหมายความรับผิดชอบในการประสานงานด้านการจัดการความรู้ให้กับหน่วยงานกลางภายในกรมกำลังพลทหารบก เพื่อทำหน้าที่เป็นเจ้าภาพในการประสานงาน ให้ความรู้ รวบรวม และตรวจสอบคุณภาพของผลงานรวมทั้งการดำเนินการจัดการความรู้ภายในกรมกำลังพลทหารบก ต่อมาคือประเด็นที่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างรวดเร็วภายในหน่วยงาน ($\bar{X} = 3.72$) ซึ่งสอดคล้องกับปัจจัยด้านวัฒนธรรมดังตารางที่ 4.3 ที่ระบุว่ากรมกำลังพลทหารบกมีค่านิยมในการทำงานเป็นทีม กำลังพลภายในหน่วยงานมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและมีการแบ่งปันความรู้ระหว่างกัน อย่างไรก็ตามประเด็นที่ผู้ได้บังคับบัญชาส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่ามีระดับการปรากฏในองค์การน้อยที่สุดในส่วนของปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การนั้น คือ ระดับสายการบังคับบัญชาตามโครงสร้างของหน่วยงานมีลักษณะแบนราบ ($\bar{X} = 3.60$) ทั้งนี้เนื่องจากกรมกำลังพลทหารบกเป็นหน่วยงานราชการที่มีโครงสร้างของหน่วยงานแบบลำดับขั้น ผู้ได้บังคับบัญชาจะทำตามนโยบายของผู้บังคับบัญชาเป็นหลัก ดังนั้นสายการบังคับบัญชาของกรมกำลังพลทหารบกหรือกองทัพบกในภาพรวมจึงไม่สามารถมีลักษณะแบบแบนราบได้ตามลักษณะเฉพาะขององค์การ

6) ปัจจัยด้านกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ

ตารางที่ 4.7 สรุปค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปรากฏในองค์การ ปัจจัยด้านกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ

รายการ	ระดับการปรากฏในองค์การ		แปลผล
	\bar{X}	S.D.	
26. กำลังพลทุกระดับมีการสร้างและแสวงหาความรู้	3.67	0.81	มาก
27. การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติงานประจำ	3.75	0.86	มาก
28. ผู้บังคับบัญชามีการประมวลและกลั่นกรองความรู้	3.71	0.87	มาก
29. กำลังพลทุกระดับมีการเข้าถึงความรู้	3.70	0.84	มาก
30. กำลังพลมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน	3.64	0.83	มาก
รวม	3.70	0.70	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า โดยภาพรวมฝ่ายผู้ได้บังคับบัญชาเห็นว่าปัจจัยด้านกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบมีการปรากฏในองค์การอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.70$) ซึ่งเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับปัจจัยด้านอื่นๆ จะเห็นได้ว่าค่าเฉลี่ยการปรากฏในองค์การของปัจจัยด้านกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบมีค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุด ซึ่งเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติงานประจำ เป็นประเด็นที่มีระดับการปรากฏในองค์การมากที่สุดในปัจจัยด้านกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ ($\bar{X} = 3.75$) ทั้งนี้ เนื่องจากรูปแบบงานของกรมกำลังพลทหารบกมักอยู่ในรูปแบบงานเอกสารเป็นหลัก ซึ่งต้องมีการใช้ระเบียบและหลักเกณฑ์ต่างๆ ในการอ้างอิงเพื่อประกอบการตัดสินใจหรือการวางแผนดำเนินการ จึงทำให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งในการทำงานของกำลังพลทุกระดับ โดยผู้บังคับบัญชามีการประมวลและกลั่นกรองความรู้ ($\bar{X} = 3.71$) ซึ่งสอดคล้องกับปัจจัยด้านผู้บริหารองค์การดังตารางที่ 4.2 ที่กล่าวว่าผู้บังคับบัญชาเป็นผู้สร้างการตระหนักรู้ให้กับกำลังพล รวมถึงเป็นผู้สนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ในการดำเนินการจัดการความรู้ จากเหตุผลข้างต้นทำให้กำลังพลทุกระดับมีการเข้าถึงความรู้ ($\bar{X} = 3.70$) อย่างไรก็ตามการปรากฏในองค์การเกี่ยวกับปัจจัยด้านกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบนั้นมีจำนวน 2 ปัจจัยที่มีระดับการปรากฏอยู่ในระดับน้อยเมื่อเทียบกับข้ออื่นๆ

ในด้านเดียวกัน คือ กำลังพลทุกระดับมีการสร้างและแสวงหาความรู้ ($\bar{X} = 3.67$) และกำลังพลมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน ($\bar{X} = 3.64$) ตามลำดับ

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเพื่อหาระดับการปรากฏในองค์การที่สะท้อนถึงการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบกโดยรวม 6 ปัจจัยดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 สรุปค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปรากฏในองค์การที่สะท้อนถึงการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบกในภาพรวม 6 ปัจจัย

รายการ	ระดับการปรากฏในองค์การ		แปลผล
	\bar{X}	S.D.	
1. ผู้บริหารองค์การ	4.05	0.69	มาก
2. วัฒนธรรมองค์การ	3.80	0.67	มาก
3. เทคโนโลยีสารสนเทศ	3.80	0.70	มาก
4. การวัดและประเมินผล	3.77	0.68	มาก
5. โครงสร้างองค์การ	3.84	0.61	มาก
6. กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ	3.70	0.71	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่าทุกปัจจัยมีระดับการปรากฏในองค์การอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบรายปัจจัย พบว่า ผู้บังคับบัญชามีความเห็นว่างปัจจัยด้านผู้บริหารองค์การมีระดับการปรากฏในองค์การที่สะท้อนถึงการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบกมากที่สุด ($\bar{X} = 4.05$) รองลงมา คือ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ ($\bar{X} = 3.84$) เนื่องจากโครงสร้างองค์การของกรมกำลังพลทหารบกเป็นลักษณะแบบลำดับชั้น ทำให้ผู้บริหารองค์การมีอิทธิพลต่อการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ภายในหน่วยงาน ต่อมา คือ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การและปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศซึ่งมีค่าเฉลี่ยในภาพรวมที่เท่ากัน ($\bar{X} = 3.80$) ปัจจัยด้านการวัดและประเมินผล ($\bar{X} = 3.77$) ซึ่งสะท้อนถึงการวัด ติดตาม และประเมินผลการดำเนินการจัดการความรู้ภายในกรมกำลังพลทหารบกอย่างต่อเนื่อง และปัจจัยด้านกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ ($\bar{X} = 3.70$) ทั้งนี้ กระบวนการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลอาจไม่ได้จำแนกการดำเนินการ

ในแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจนแต่มุ่งเน้นให้การจัดการความรู้กลายเป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติงาน จึงทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความคิดเห็นว่าปัจจัยดังกล่าวมีระดับการปรากฏในองค์การน้อยที่สุด เมื่อเทียบกับปัจจัยในด้านอื่นๆ

4.1.3 มุมมองเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ผู้วิจัยนำข้อมูลจากแบบสอบถาม ส่วนที่ 3 คำถามประเมินความคิดเห็นเพื่อสะท้อนถึงศักยภาพในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมกำลังพลทหารบก จำนวน 25 ข้อ ซึ่งประกอบด้วยระบบย่อยในการกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำนวน 5 ระบบ ได้แก่ ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านองค์การ ระบบย่อยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบย่อยด้านคน และระบบย่อยด้านความรู้ โดยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) เพื่อหาระดับการปรากฏในองค์การของปัจจัยต่างๆ ทั้ง 6 ปัจจัย โดยใช้เกณฑ์ในการวิเคราะห์และแปลผลข้อมูล ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00	หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20	หมายถึง เห็นด้วยมาก
ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40	หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60	หมายถึง เห็นด้วยน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80	หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

1) ระบบย่อยด้านการเรียนรู้

ตารางที่ 4.9 สรุปค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านการเรียนรู้

รายการ	ระดับความคิดเห็น		แปลผล
	\bar{X}	S.D.	
1. กำลังพลภายในหน่วยงานมีการเรียนรู้ร่วมกัน	3.77	0.77	มาก
2. หน่วยงานมีระบบรองรับให้กับผู้ที่กล้าทดลองแนวทางใหม่ในการปฏิบัติงาน	3.54	0.90	มาก
3. กำลังพลภายในหน่วยงานมีการทบทวนความสำเร็จหรือข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน	3.60	0.90	มาก

รายการ	ระดับความคิดเห็น		แปลผล
	\bar{X}	S.D.	
4. กำลังพลภายในหน่วยงานนำความสำเร็จหรือข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงานไปเป็นแนวทางในการพัฒนางาน	3.80	0.84	มาก
5. การเรียนรู้ภายในหน่วยงานของท่านไม่จำกัดขอบเขตเฉพาะเรื่องของหน่วยงานและงานในหน้าที่	3.74	0.86	มาก
รวม	3.69	0.73	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า โดยภาพรวมฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความคิดเห็นต่อระบบย่อยด้านการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.69$) เมื่อพิจารณารายข้อส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าการกำลังพลภายในหน่วยงานนำความสำเร็จหรือข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงานไปเป็นแนวทางในการพัฒนางาน ($\bar{X} = 3.80$) รองลงมา คือ กำลังพลภายในหน่วยงานมีการเรียนรู้ร่วมกัน ($\bar{X} = 3.77$) และการเรียนรู้ภายในหน่วยงานไม่จำกัดขอบเขตเฉพาะเรื่องของหน่วยงานและงานในหน้าที่ ($\bar{X} = 3.74$) ทั้งนี้ เนื่องจากกรมกำลังพลทหารบกมีส่งเสริมการเรียนรู้ของกำลังพลทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้ตามขอบเขตหน้าที่ที่รับผิดชอบหรือการเรียนรู้จากภายนอกเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในงาน ทั้งยังมีการเรียนรู้ร่วมกันในการปฏิบัติงานโดยเรียนรู้จากความสำเร็จหรือข้อผิดพลาดเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและมีข้อผิดพลาดน้อยที่สุด สำหรับประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าประเด็นอื่นๆ ในระบบย่อยด้านการเรียนรู้ คือ กำลังพลภายในหน่วยงานมีการทบทวนความสำเร็จหรือข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.60$) และหน่วยงานมีระบบรองรับให้กับผู้ที่กล้าทดลองแนวทางใหม่ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.54$) ตามลำดับ

2) ระบบย่อยด้านองค์การ

ตารางที่ 4.10 สรุปค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านองค์การ

รายการ	ระดับความคิดเห็น		แปลผล
	\bar{X}	S.D.	
6. กำลังพลตระหนักรู้เป้าหมายของหน่วยงานเป็นภาระรับผิดชอบร่วมกันของทุกคน	3.80	0.81	มาก
7. กำลังพลทุกระดับมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน	3.58	0.93	มาก
8. หน่วยงานมีการนำผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเป็นข้อมูลย้อนกลับในการปรับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์	3.64	0.86	มาก
9. หน่วยงานมีการติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงาน	3.79	0.80	มาก
10. กำลังพลในหน่วยงานถูกปลูกฝังให้มีการเรียนรู้และการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง	3.78	0.86	มาก
รวม	3.72	0.71	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่า โดยภาพรวมฝ่ายผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความคิดเห็นต่อระบบย่อยด้านองค์การอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.72$) เมื่อพิจารณารายข้อมีจำนวน 3 ข้อที่ค่าเฉลี่ยรายข้อไม่แตกต่างกันมากนัก ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าการกำลังพลตระหนักรู้เป้าหมายของหน่วยงานเป็นภาระรับผิดชอบร่วมกันของทุกคน ($\bar{X} = 3.80$) หน่วยงานมีการติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงาน ($\bar{X} = 3.79$) และกำลังพลในหน่วยงานถูกปลูกฝังให้มีการเรียนรู้และการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.78$) จากประเด็นข้างต้นจะเห็นได้ว่าการกำลังพลในหน่วยงานยึดเอาเป้าหมายขององค์การเป็นเป้าหมายของตนเอง และมีการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งองค์การหรือหน่วยงานได้มีการติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลสำเร็จในการเรียนรู้ของกำลังพล ด้วยเหตุนี้เองจะส่งผลให้กรมกำลังพลทหารบกสามารถไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ สำหรับ 2 ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าประเด็นอื่นๆ ในระบบย่อยด้านองค์การคือ หน่วยงานมีการนำผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเป็นข้อมูลย้อนกลับในการปรับวิสัยทัศน์ พันธกิจ

และยุทธศาสตร์ ($\bar{X} = 3.64$) และกำลังพลทุกระดับมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน ($\bar{X} = 3.58$) ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะโครงสร้างขององค์การที่มีลักษณะแบบลำดับชั้น ดังนั้น การกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงานมักเกิดจากนโยบายของผู้บังคับบัญชาเป็นหลัก จากนั้นจึงผ่านการพิจารณากลับกรองโดยคณะทำงานเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ซึ่งโดยทั่วไปแล้ววิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ต่างๆ ของหน่วยงานมักเป็นแผนงานระยะยาว หรือมีการเปลี่ยนแปลงไม่บ่อยนัก ทำให้ค่าเฉลี่ยในส่วนของการนำผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเป็นข้อมูลย้อนกลับในการปรับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์มีค่าเฉลี่ยที่ค่อนข้างต่ำกว่าประเด็นอื่นๆ

3) ระบบย่อยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ตารางที่ 4.11 สรุปค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

รายการ	ระดับความคิดเห็น		แปลผล
	\bar{X}	S.D.	
11. หน่วยงานมีการนำระบบเทคโนโลยีมาสนับสนุนการเรียนรู้ของกำลังพล	3.90	0.83	มาก
12. ระบบเทคโนโลยีที่หน่วยงานใช้ทำให้กำลังพลเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย	3.82	0.80	มาก
13. ระบบเทคโนโลยีที่ใช้เป็นช่องทางที่ทำให้กำลังพลได้รับข้อมูลที่จำเป็นอย่างรวดเร็ว	3.86	0.83	มาก
14. หน่วยงานมีการจัดเก็บองค์ความรู้โดยใช้ระบบเทคโนโลยี	3.87	0.76	มาก
15. ระบบเทคโนโลยีที่หน่วยงานใช้ตอบสนองความต้องการในการเรียนรู้ของกำลังพล	3.78	0.75	มาก
รวม	3.85	0.68	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่า โดยภาพรวมฝ่ายผู้ได้บังคับบัญชามีความคิดเห็นต่อระบบย่อยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.85$) ซึ่งส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าหน่วยงานมีการนำระบบเทคโนโลยีมาสนับสนุนการเรียนรู้ของกำลังพลอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.90$) รองลงมา คือ หน่วยงานมีการจัดเก็บองค์ความรู้โดยใช้ระบบเทคโนโลยี ($\bar{X} = 3.87$)

ระบบเทคโนโลยีที่ใช้เป็นช่องทางที่ทำให้กำลังพลได้รับข้อมูลที่จำเป็นอย่างรวดเร็ว ($\bar{X} = 3.86$) และระบบเทคโนโลยีที่หน่วยงานใช้ทำให้กำลังพลเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย ($\bar{X} = 3.82$) ตามลำดับ อย่างไรก็ตาม ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในระบบย่อยด้านเทคโนโลยี คือ ระบบเทคโนโลยีที่หน่วยงานใช้ตอบสนองความต้องการในการเรียนรู้ของกำลังพล ($\bar{X} = 3.78$) จึงอาจเป็นข้อสังเกตได้ว่า กรมกำลังพลทหารบกได้มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาสนับสนุนการเรียนรู้ของกำลังพล โดยใช้เป็นช่องทางในการจัดเก็บองค์ความรู้ สนับสนุนการเข้าถึงข้อมูลให้สามารถรับข้อมูลและความรู้ที่จำเป็นได้อย่างง่ายและรวดเร็ว แต่อาจยังไม่ได้เป็นเครื่องมือที่ช่วยกระตุ้นความต้องการการเรียนรู้ของกำลังพลมากนัก

4) ระบบย่อยด้านคน

ตารางที่ 4.12 สรุปค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านคน

รายการ	ระดับความคิดเห็น		แปลผล
	\bar{X}	S.D.	
16. กำลังพลมีการคิดทบทวน เปรียบเทียบ และเชื่อมโยงข้อมูลในการปฏิบัติงาน	3.70	0.81	มาก
17. กำลังพลมีกระบวนการคิดที่นำไปสู่การแก้ไขปัญหาเพื่อลดอุปสรรคในการทำงานในระยะยาว	3.74	0.80	มาก
18. กำลังพลประยุกต์ใช้แนวคิดของตนเองในการวิเคราะห์ข้อมูลหรือสถานการณ์เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน	3.72	0.77	มาก
19. ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้กับกำลังพลในการเรียนรู้	3.95	0.80	มาก
20. ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มองหาโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	3.91	0.79	มาก
รวม	3.80	0.67	มาก

จากตารางที่ 4.12 พบว่า โดยภาพรวมฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดเห็นต่อระบบย่อยด้านคนอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.80$) เมื่อพิจารณารายข้อมี 2 ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยค่อนข้างสูงกว่าประเด็นอื่นๆ ในระบบย่อยด้านคน คือ ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้กับกำลังพลในการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.95$) และผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มองหาโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

($\bar{X} = 3.91$) ซึ่งทั้ง 2 ประเด็นเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับผู้บังคับบัญชาทั้งสิ้น สำหรับประเด็นอื่นๆ อีก 3 ประเด็นนั้นมีค่าเฉลี่ยที่เกาะกลุ่มกัน คือ กำลังพลมีกระบวนการคิดที่นำไปสู่การแก้ไขปัญหาเพื่อลดอุปสรรคในการทำงานในระยะยาว ($\bar{X} = 3.74$) กำลังพลประยุกต์ใช้แนวคิดของตนเองในการวิเคราะห์ข้อมูลหรือสถานการณ์เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.72$) และกำลังพลมีการคิดทบทวน เปรียบเทียบ และเชื่อมโยงข้อมูลในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.70$) ซึ่งในกลุ่มข้างต้นจะเป็นการกล่าวถึงในส่วนของกำลังพลและกระบวนการคิด รวมถึงแนวทางในการประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

5) ระบบย่อยด้านความรู้

ตารางที่ 4.13 สรุปค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านความรู้

รายการ	ระดับความคิดเห็น		แปลผล
	\bar{X}	S.D.	
21. กำลังพลมีการแสวงหาการเรียนรู้ใหม่ๆ เพื่อพัฒนางานในหน้าที่	3.73	0.86	มาก
22. หน่วยงานมีการจัดเก็บองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ	3.83	0.80	มาก
23. หน่วยงานมีการเผยแพร่สิ่งที่ได้เรียนรู้ให้กับกำลังพลในหน่วยงาน	3.73	0.81	มาก
24. กำลังพลมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน	3.74	0.80	มาก
25. กำลังพลนำองค์ความรู้มาพัฒนาต่อยอดเพื่อปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง	3.75	0.85	มาก
รวม	3.76	0.70	มาก

จากตารางที่ 4.13 พบว่า โดยภาพรวมฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดเห็นต่อระบบย่อยด้านความรู้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.76$) ซึ่งส่วนใหญ่เห็นด้วยกับประเด็นที่หน่วยงานมีการจัดเก็บองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 3.83$) ซึ่งสอดคล้องกับประเด็นในระบบย่อยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ได้มีการนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดเก็บองค์ความรู้เช่นกัน สำหรับประเด็นอื่นๆ ในระบบย่อยด้านความรู้มีค่าเฉลี่ยที่ไม่แตกต่างกันมากนัก คือ กำลังพลนำองค์ความรู้มาพัฒนาต่อยอดเพื่อปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.75$) กำลังพลมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล

ข่าวสารระหว่างกัน ($\bar{X} = 3.74$) และมี 2 ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยที่เท่ากัน คือ กำลังพลมีการแสวงหา การเรียนรู้ใหม่ๆ เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ และหน่วยงานมีการเผยแพร่สิ่งที่ได้เรียนรู้ให้กับกำลังพล ในหน่วยงาน ($\bar{X} = 3.74$)

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อหาระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมกำลังพลทหารบก ตามระบบย่อย ทั้ง 5 ระบบ ดังตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 สรุปค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาตามระบบย่อยในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

รายการ	ระดับความคิดเห็น		แปลผล
	\bar{X}	S.D.	
1. ระบบย่อยด้านการเรียนรู้	3.69	0.73	มาก
2. ระบบย่อยด้านองค์การ	3.72	0.71	มาก
3. ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี	3.85	0.68	มาก
4. ระบบย่อยด้านคน	3.80	0.67	มาก
5. ระบบย่อยด้านความรู้	3.76	0.70	มาก

จากตารางที่ 4.14 พบว่า โดยภาพรวมฝ่ายผู้ได้บังคับบัญชามีความคิดเห็นต่อระบบย่อยทั้ง 5 ระบบ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ระบบย่อยด้านเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.85$) รองลงมา ได้แก่ ระบบย่อยด้านคน ($\bar{X} = 3.80$) ระบบย่อยด้านความรู้ ($\bar{X} = 3.76$) และระบบย่อยด้านองค์การ ($\bar{X} = 3.72$) ตามลำดับ สำหรับระบบย่อยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.69$)

4.2 การพรรณนาแบบตัวแปรคู่

ผู้วิจัยนำข้อมูลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) โดยจำแนกตามชั้นยศ ระดับการศึกษา และระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ภายในกรมกำลังพลทหารบก สรุปได้ดังนี้

4.2.1 ผลการวิจัยจำแนกตามชั้นยศ

1) มุมมองของฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้กรมกำลังพลทหารบกได้ผลการประเมินการจัดการความรู้ในระดับดี จำแนกตามชั้นยศ

ตารางที่ 4.15 สรุปค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของมุมมองเกี่ยวกับระดับการปรากฏในองค์กร จำแนกตามชั้นยศ

รายการ	ต่ำกว่า ชั้นสัญญาบัตร (n=75)		แปล ผล	ชั้นสัญญา บัตร (n=143)		แปล ผล
	\bar{X}	S.D.		\bar{X}	S.D.	
1. ผู้บริหารองค์กร	4.09	0.60	มาก	4.02	0.74	มาก
2. วัฒนธรรมองค์กร	3.83	0.69	มาก	3.78	0.66	มาก
3. เทคโนโลยีสารสนเทศ	3.81	0.70	มาก	3.79	0.71	มาก
4. การวัดและประเมินผล	3.81	0.65	มาก	3.75	0.69	มาก
5. โครงสร้างองค์กร	3.92	0.59	มาก	3.80	0.62	มาก
6. กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ	3.77	0.69	มาก	3.66	0.71	มาก

จากตารางที่ 4.15 สามารถสรุปได้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีชั้นยศต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร และผู้ใต้บังคับบัญชาชั้นสัญญาบัตรมีมุมมองเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ทั้ง 6 ปัจจัยว่ามีระดับการปรากฏในองค์กรอยู่ในระดับมาก และเมื่อจำแนกตามชั้นยศ ปรากฏผลดังนี้

1) ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีชั้นยศต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร มีมุมมองเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ทุกปัจจัยอยู่ในระดับ มาก โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.77-4.09 ซึ่งสามารถเรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้ดังต่อไปนี้

- ลำดับที่ 1 ปัจจัยด้านผู้บริหารองค์การ ($\bar{X} = 4.09$)
 ลำดับที่ 2 ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ ($\bar{X} = 3.92$)
 ลำดับที่ 3 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ ($\bar{X} = 3.83$)
 ลำดับที่ 4 ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และ ปัจจัยด้านการวัดและประเมินผล ($\bar{X} = 3.81$)
 ลำดับที่ 5 ปัจจัยด้านกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ ($\bar{X} = 3.77$)

2) ผู้ได้บังคับบัญชาชั้นสัญญาบัตร มีมุมมองเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ทุกปัจจัยอยู่ในระดับมาก โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.66-4.02 ซึ่งสามารถเรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้ดังต่อไปนี้

- ลำดับที่ 1 ปัจจัยด้านผู้บริหารองค์การ ($\bar{X} = 4.02$)
 ลำดับที่ 2 ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ ($\bar{X} = 3.80$)
 ลำดับที่ 3 ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ($\bar{X} = 3.79$)
 ลำดับที่ 4 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ ($\bar{X} = 3.78$)
 ลำดับที่ 5 ปัจจัยด้านการวัดและประเมินผล ($\bar{X} = 3.75$)
 ลำดับที่ 6 ปัจจัยด้านกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ ($\bar{X} = 3.66$)

2) มุมมองเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามชั้นยศ

ตารางที่ 4.16 สรุปค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามชั้นยศ

รายการ	ต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร (n=75)		แปล ผล	ชั้นสัญญาบัตร (n=143)		แปล ผล
	\bar{X}	S.D.		\bar{X}	S.D.	
1. ระบบย่อยด้านการเรียนรู้	3.80	0.77	มาก	3.63	0.71	มาก
2. ระบบย่อยด้านองค์การ	3.81	0.71	มาก	3.67	0.71	มาก
3. ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี	3.83	0.65	มาก	3.85	0.69	มาก
4. ระบบย่อยด้านคน	3.86	0.67	มาก	3.78	0.67	มาก
5. ระบบย่อยด้านความรู้	3.80	0.71	มาก	3.73	0.70	มาก

จากตารางที่ 4.16 สามารถสรุปได้ว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีชั้นยศต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร และผู้ได้บังคับบัญชาชั้นสัญญาบัตรมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบย่อยต่างๆ ทั้ง 5 ระบบ อยู่ในระดับมาก และเมื่อจำแนกตามชั้นยศ ปรากฏผลดังนี้

1) ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีชั้นยศต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบย่อยต่างๆ ทุกระบบอยู่ในระดับ มาก โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายระบบ พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.80-3.86 ซึ่งสามารถเรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้ดังต่อไปนี้

ลำดับที่ 1 ระบบย่อยด้านคน ($\bar{X} = 3.86$)

ลำดับที่ 2 ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ($\bar{X} = 3.83$)

ลำดับที่ 3 ระบบย่อยด้านองค์การ ($\bar{X} = 3.81$)

ลำดับที่ 4 ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ และ ระบบย่อยด้านความรู้ ($\bar{X} = 3.80$)

2) ผู้ได้บังคับบัญชาชั้นสัญญาบัตร มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบย่อยต่างๆ ทุกระบบอยู่ในระดับ มาก โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายระบบ พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.63-3.85 ซึ่งสามารถเรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้ดังต่อไปนี้

ลำดับที่ 1 ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ($\bar{X} = 3.85$)

ลำดับที่ 2 ระบบย่อยด้านคน ($\bar{X} = 3.78$)

ลำดับที่ 3 ระบบย่อยด้านความรู้ ($\bar{X} = 3.73$)

ลำดับที่ 4 ระบบย่อยด้านองค์การ ($\bar{X} = 3.67$)

ลำดับที่ 5 ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.63$)

4.2.2 ผลการวิจัยจำแนกตามระดับการศึกษา

1) มุมมองของฝ่ายผู้ได้บังคับบัญชาเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้กรมกำลังพลทหารบกได้ผลการประเมินการจัดการความรู้ในระดับดี จำแนกตามระดับการศึกษา

ผู้วิจัยใช้สัญลักษณ์ในการแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

X1	หมายถึง	ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี
X2	หมายถึง	ระดับปริญญาตรี หรือเทียบเท่า
X3	หมายถึง	ระดับปริญญาโทขึ้นไป

ตารางที่ 4.17 สรุปค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของมุมมองเกี่ยวกับระดับการปรากฏ
ในองค์การ จำแนกตามระดับการศึกษา

รายการ	X1 (n=48)		แปล ผล	X2 (n=115)		แปล ผล	X3 (n=55)		แปล ผล
	\bar{X}	S.D.		\bar{X}	S.D.		\bar{X}	S.D.	
1. ผู้บริหารองค์การ	4.05	0.61	มาก	4.10	0.67	มาก	3.92	0.81	มาก
2. วัฒนธรรมองค์การ	3.88	0.64	มาก	3.81	0.69	มาก	3.71	0.65	มาก
3. เทคโนโลยีสารสนเทศ	3.86	0.64	มาก	3.79	0.73	มาก	3.75	0.71	มาก
4. การวัดและประเมินผล	3.85	0.66	มาก	3.84	0.64	มาก	3.56	0.74	มาก
5. โครงสร้างองค์การ	3.97	0.56	มาก	3.85	0.61	มาก	3.71	0.62	มาก
6. กระบวนการจัดการความรู้ที่ เป็นระบบ	3.75	0.61	มาก	3.75	0.70	มาก	3.53	0.76	มาก

จากตารางที่ 4.17 สามารถสรุปได้ว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีมุมมองเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ทั้ง 6 ปัจจัยว่ามีระดับการปรากฏในองค์การอยู่ในระดับมาก และเมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา ปรากฏผลดังนี้

1) ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีมุมมองเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ทุกปัจจัยอยู่ในระดับ มาก โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.75-4.05 ซึ่งสามารถเรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้ดังต่อไปนี้

ลำดับที่ 1 ปัจจัยด้านผู้บริหารองค์การ ($\bar{X} = 4.05$)

ลำดับที่ 2 ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ ($\bar{X} = 3.97$)

ลำดับที่ 3 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ ($\bar{X} = 3.88$)

ลำดับที่ 4 ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ($\bar{X} = 3.86$)

ลำดับที่ 5 ปัจจัยด้านการวัดและประเมินผล ($\bar{X} = 3.85$)

ลำดับที่ 6 ปัจจัยด้านกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ ($\bar{X} = 3.75$)

2) ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี หรือเทียบเท่า มีมุมมองเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ทุกปัจจัยอยู่ในระดับ มาก โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.75-4.10 ซึ่งสามารถเรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้ดังต่อไปนี้

- ลำดับที่ 1 ปัจจัยด้านผู้บริหารองค์การ ($\bar{X} = 4.10$)
 ลำดับที่ 2 ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ ($\bar{X} = 3.85$)
 ลำดับที่ 3 ปัจจัยด้านการวัดและประเมินผล ($\bar{X} = 3.84$)
 ลำดับที่ 4 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ ($\bar{X} = 3.81$)
 ลำดับที่ 5 ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ($\bar{X} = 3.79$)
 ลำดับที่ 6 ปัจจัยด้านกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ ($\bar{X} = 3.75$)

3) ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาปริญญาโทขึ้นไป มีมุมมองเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ทุกปัจจัยอยู่ในระดับ มาก โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.53-3.92 ซึ่งสามารถเรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้ดังต่อไปนี้

- ลำดับที่ 1 ปัจจัยด้านผู้บริหารองค์การ ($\bar{X} = 3.92$)
 ลำดับที่ 2 ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ($\bar{X} = 3.75$)
 ลำดับที่ 3 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ และ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ ($\bar{X} = 3.71$)
 ลำดับที่ 4 ปัจจัยด้านการวัดและประเมินผล ($\bar{X} = 3.56$)
 ลำดับที่ 5 ปัจจัยด้านกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ ($\bar{X} = 3.53$)

2) มุมมองเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามระดับการศึกษา

ตารางที่ 4.18 สรุปค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามระดับการศึกษา

รายการ	X1 (n=48)		แปลผล	X2 (n=115)		แปลผล	X3 (n=55)		แปลผล
	\bar{X}	S.D.		\bar{X}	S.D.		\bar{X}	S.D.	
1. ระบบย่อยด้านการเรียนรู้	3.78	0.71	มาก	3.73	0.76	มาก	3.53	0.69	มาก
2. ระบบย่อยด้านองค์การ	3.80	0.60	มาก	3.77	0.78	มาก	3.55	0.65	มาก
3. ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี	3.78	0.71	มาก	3.86	0.69	มาก	3.87	0.63	มาก
4. ระบบย่อยด้านคน	3.84	0.63	มาก	3.85	0.68	มาก	3.67	0.68	มาก
5. ระบบย่อยด้านความรู้	3.82	0.62	มาก	3.78	0.74	มาก	3.65	0.71	มาก

จากตารางที่ 4.18 สามารถสรุปได้ว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบย่อยต่างๆ ทั้ง 5 ระบบ อยู่ในระดับมาก และเมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา ปรากฏผลดังนี้

1) ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบย่อยต่างๆ ทุกระบบอยู่ในระดับ มาก โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายระบบ พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.78-3.84 ซึ่งสามารถเรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้ดังต่อไปนี้

ลำดับที่ 1 ระบบย่อยด้านคน ($\bar{X} = 3.84$)

ลำดับที่ 2 ระบบย่อยด้านความรู้ ($\bar{X} = 3.82$)

ลำดับที่ 3 ระบบย่อยด้านองค์การ ($\bar{X} = 3.80$)

ลำดับที่ 4 ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ และระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ($\bar{X} = 3.78$)

2) ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี หรือเทียบเท่า มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบย่อยต่างๆ ทุกระบบอยู่ในระดับ มาก โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายระบบ พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.73-3.86 ซึ่งสามารถเรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้ดังต่อไปนี้

ลำดับที่ 1 ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ($\bar{X} = 3.86$)

ลำดับที่ 2 ระบบย่อยด้านคน ($\bar{X} = 3.85$)

ลำดับที่ 3 ระบบย่อยด้านความรู้ ($\bar{X} = 3.78$)

ลำดับที่ 4 ระบบย่อยด้านองค์การ ($\bar{X} = 3.77$)

ลำดับที่ 5 ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.73$)

3) ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาปริญญาโทขึ้นไปมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบย่อยต่างๆ ทุกระบบอยู่ในระดับ มาก โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายระบบ พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.53-3.87 ซึ่งสามารถเรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้ดังต่อไปนี้

ลำดับที่ 1 ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ($\bar{X} = 3.87$)

ลำดับที่ 2 ระบบย่อยด้านคน ($\bar{X} = 3.67$)

ลำดับที่ 3 ระบบย่อยด้านความรู้ ($\bar{X} = 3.65$)

ลำดับที่ 4 ระบบย่อยด้านองค์การ ($\bar{X} = 3.55$)

ลำดับที่ 5 ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.53$)

4.2.3 ผลการวิจัยจำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยใช้สัญลักษณ์ในการแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

X1	หมายถึง	น้อยกว่า 5 ปี
X2	หมายถึง	5 – 10 ปี
X3	หมายถึง	11 - 15 ปี
X4	หมายถึง	16 – 20 ปี
X5	หมายถึง	มากกว่า 20 ปี

1) มุมมองของฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้กรมกำลังพลทหารบกได้
ผลการประเมินการจัดการความรู้ในระดับดี จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4.19 สรุปค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของมุมมองเกี่ยวกับระดับการปรากฏ
ในองค์การจำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน

ระยะเวลา การปฏิบัติงาน		1. ผู้บริหาร องค์การ	2. วัฒนธรรม องค์การ	3. เทคโนโลยี สารสนเทศ	4. การวัด และ ประเมินผล	5. โครงสร้าง องค์การ	6. กระบวนการ จัดการ ความรู้ ที่เป็นระบบ
X1	\bar{X}	4.04	3.79	3.83	3.66	3.82	3.65
n=64	S.D.	0.67	0.76	0.75	0.69	0.58	0.77
	แปลผล	มาก	มาก	มาก	มาก	มาก	มาก
X2	\bar{X}	4.11	3.74	3.73	3.83	3.86	3.69
n=62	S.D.	0.61	0.59	0.70	0.63	0.57	0.67
	แปลผล	มาก	มาก	มาก	มาก	มาก	มาก
X3	\bar{X}	3.95	3.85	3.76	3.85	3.92	3.80
n=31	S.D.	0.80	0.59	0.62	0.68	0.61	0.69
	แปลผล	มาก	มาก	มาก	มาก	มาก	มาก

ระยะเวลา การปฏิบัติงาน		1. ผู้บริหาร องค์การ	2. วัฒนธรรม องค์การ	3. เทคโนโลยี สารสนเทศ	4. การวัด และ ประเมินผล	5. โครงสร้าง องค์การ	6. กระบวนการ จัดการ ความรู้ ที่เป็นระบบ
X4	\bar{X}	4.08	3.93	3.91	3.94	3.94	3.76
n=34	S.D.	0.75	0.72	0.73	0.67	0.68	0.62
	แปลผล	มาก	มาก	มาก	มาก	มาก	มาก
X5	\bar{X}	3.96	3.73	3.77	3.59	3.64	3.60
n=27	S.D.	0.76	0.65	0.70	0.75	0.65	0.77
	แปลผล	มาก	มาก	มาก	มาก	มาก	มาก

จากตารางที่ 4.19 สามารถสรุปได้ว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานภายในกรมกำลังพลทหารบกที่แตกต่างกันมีมุมมองเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ทั้ง 6 ปัจจัยว่ามีระดับการปรากฏในองค์การอยู่ในระดับมาก และเมื่อจำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน ปรากฏผลดังนี้

1) ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 ปี มีมุมมองเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ทุกปัจจัยอยู่ในระดับ มาก โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.65-4.04 ซึ่งสามารถเรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้ดังต่อไปนี้

ลำดับที่ 1 ปัจจัยด้านผู้บริหารองค์การ ($\bar{X} = 4.04$)

ลำดับที่ 2 ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ($\bar{X} = 3.83$)

ลำดับที่ 3 ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ ($\bar{X} = 3.82$)

ลำดับที่ 4 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ ($\bar{X} = 3.79$)

ลำดับที่ 5 ปัจจัยด้านการวัดและประเมินผล ($\bar{X} = 3.66$)

ลำดับที่ 6 ปัจจัยด้านกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ ($\bar{X} = 3.65$)

2) ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานอยู่ในช่วง 5-10 ปี มีมุมมองเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ทุกปัจจัยอยู่ในระดับ มาก โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.69-4.11 ซึ่งสามารถเรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้ดังต่อไปนี้

- ลำดับที่ 1 ปัจจัยด้านผู้บริหารองค์การ ($\bar{X} = 4.11$)
- ลำดับที่ 2 ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ ($\bar{X} = 3.86$)
- ลำดับที่ 3 ปัจจัยด้านการวัดและประเมินผล ($\bar{X} = 3.83$)
- ลำดับที่ 4 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ ($\bar{X} = 3.74$)
- ลำดับที่ 5 ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ($\bar{X} = 3.73$)
- ลำดับที่ 6 ปัจจัยด้านกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ ($\bar{X} = 3.69$)

3) ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานอยู่ในช่วง 11-15 ปี มีมุมมองเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ทุกปัจจัยอยู่ในระดับ มาก โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.76-3.95 ซึ่งสามารถเรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้ดังต่อไปนี้

- ลำดับที่ 1 ปัจจัยด้านผู้บริหารองค์การ ($\bar{X} = 3.95$)
- ลำดับที่ 2 ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ ($\bar{X} = 3.92$)
- ลำดับที่ 3 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ และปัจจัยด้านการวัดและประเมินผล ($\bar{X} = 3.85$)
- ลำดับที่ 4 ปัจจัยด้านกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ ($\bar{X} = 3.80$)
- ลำดับที่ 5 ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ($\bar{X} = 3.76$)

4) ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานอยู่ในช่วง 16-20 ปี มีมุมมองเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ทุกปัจจัยอยู่ในระดับ มาก โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.76-4.08 ซึ่งสามารถเรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้ดังต่อไปนี้

- ลำดับที่ 1 ปัจจัยด้านผู้บริหารองค์การ ($\bar{X} = 4.08$)
- ลำดับที่ 2 ปัจจัยด้านการวัดและประเมินผล และปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ ($\bar{X} = 3.94$)
- ลำดับที่ 3 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ ($\bar{X} = 3.93$)
- ลำดับที่ 4 ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ($\bar{X} = 3.91$)
- ลำดับที่ 5 ปัจจัยด้านกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ ($\bar{X} = 3.76$)

5) ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 20 ปี ขึ้นไป มีมุมมองเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ทุกปัจจัยอยู่ในระดับ มาก โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.59-3.96 ซึ่งสามารถเรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้ดังต่อไปนี้

- ลำดับที่ 1 ปัจจัยด้านผู้บริหารองค์การ ($\bar{X} = 3.96$)
- ลำดับที่ 2 ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ($\bar{X} = 3.77$)
- ลำดับที่ 3 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ ($\bar{X} = 3.73$)

ลำดับที่ 4 ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ ($\bar{X} = 3.64$)

ลำดับที่ 5 ปัจจัยด้านกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ ($\bar{X} = 3.60$)

ลำดับที่ 6 ปัจจัยด้านการวัดและประเมินผล ($\bar{X} = 3.59$)

2) มุมมองเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4.20 สรุปค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน

ระยะเวลาการปฏิบัติงาน		1. การเรียนรู้	2. องค์การ	3. เทคโนโลยี	4. คน	5. ความรู้
X1	\bar{X}	3.76	3.65	3.79	3.77	3.67
n=64	S.D.	0.73	0.71	0.70	0.69	0.76
	แปลผล	มาก	มาก	มาก	มาก	มาก
X2	\bar{X}	3.71	3.77	3.89	3.83	3.79
n=62	S.D.	0.62	0.55	0.55	0.58	0.61
	แปลผล	มาก	มาก	มาก	มาก	มาก
X3	\bar{X}	3.74	3.82	3.81	3.84	3.87
n=31	S.D.	0.72	0.80	0.80	0.74	0.62
	แปลผล	มาก	มาก	มาก	มาก	มาก
X4	\bar{X}	3.68	3.75	3.86	3.88	3.77
n=34	S.D.	0.83	0.74	0.74	0.79	0.84
	แปลผล	มาก	มาก	มาก	มาก	มาก
X5	\bar{X}	3.44	3.59	3.89	3.70	3.73
n=27	S.D.	0.87	0.90	0.70	0.59	0.70
	แปลผล	มาก	มาก	มาก	มาก	มาก

จากตารางที่ 4.20 สามารถสรุปได้ว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานภายในกรมกำลังพลทหารบกที่แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบย่อยต่างๆ ทั้ง 5 ระบบอยู่ในระดับมาก และเมื่อจำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน ปรากฏผลดังนี้

1) ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 ปี มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบย่อยต่างๆ ทุกระบบอยู่ในระดับ มาก โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายระบบ พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.65-3.79 ซึ่งสามารถเรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้ดังต่อไปนี้

ลำดับที่ 1 ระบบย่อยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ($\bar{X} = 3.79$)

ลำดับที่ 2 ระบบย่อยด้านคน ($\bar{X} = 3.77$)

ลำดับที่ 3 ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.76$)

ลำดับที่ 4 ระบบย่อยด้านความรู้ ($\bar{X} = 3.67$)

ลำดับที่ 4 ระบบย่อยด้านองค์การ ($\bar{X} = 3.65$)

2) ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานอยู่ในช่วง 5-10 ปี มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบย่อยต่างๆ ทุกระบบอยู่ในระดับ มาก โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายระบบ พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.71-3.89 ซึ่งสามารถเรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้ดังต่อไปนี้

ลำดับที่ 1 ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ($\bar{X} = 3.89$)

ลำดับที่ 2 ระบบย่อยด้านคน ($\bar{X} = 3.83$)

ลำดับที่ 3 ระบบย่อยด้านความรู้ ($\bar{X} = 3.79$)

ลำดับที่ 4 ระบบย่อยด้านองค์การ ($\bar{X} = 3.77$)

ลำดับที่ 5 ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.71$)

3) ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานอยู่ในช่วง 11-15 ปี มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบย่อยต่างๆ ทุกระบบอยู่ในระดับ มาก โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายระบบ พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.74-3.87 ซึ่งสามารถเรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้ดังต่อไปนี้

ลำดับที่ 1 ระบบย่อยด้านความรู้ ($\bar{X} = 3.87$)

ลำดับที่ 2 ระบบย่อยด้านคน ($\bar{X} = 3.84$)

ลำดับที่ 3 ระบบย่อยด้านองค์การ ($\bar{X} = 3.82$)

ลำดับที่ 4 ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ($\bar{X} = 3.81$)

ลำดับที่ 5 ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.74$)

4) ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานอยู่ในช่วง 16-20 ปี มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบย่อยต่างๆ ทุกระบบอยู่ในระดับ มาก โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายระบบพบว่า มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.68-3.88 ซึ่งสามารถเรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังต่อไปนี้

- ลำดับที่ 1 ระบบย่อยด้านคน ($\bar{X} = 3.88$)
- ลำดับที่ 2 ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ($\bar{X} = 3.86$)
- ลำดับที่ 3 ระบบย่อยด้านความรู้ ($\bar{X} = 3.77$)
- ลำดับที่ 4 ระบบย่อยด้านองค์การ ($\bar{X} = 3.75$)
- ลำดับที่ 5 ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.68$)

5) ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 20 ปี ขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบย่อยต่างๆ ทุกระบบอยู่ในระดับ มาก โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายระบบพบว่า มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.44-3.89 ซึ่งสามารถเรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังต่อไปนี้

- ลำดับที่ 1 ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ($\bar{X} = 3.89$)
- ลำดับที่ 2 ระบบย่อยด้านความรู้ ($\bar{X} = 3.73$)
- ลำดับที่ 3 ระบบย่อยด้านคน ($\bar{X} = 3.70$)
- ลำดับที่ 4 ระบบย่อยด้านองค์การ ($\bar{X} = 3.59$)
- ลำดับที่ 5 ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.44$)

4.3 สถิติเชิงอนุมาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับตัวแปรที่มีผลต่อมุมมองของฝ่ายผู้ได้บังคับบัญชาเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้กรมกำลังพลทหารบกได้ผลการประเมินการจัดการความรู้ในระดับดีและการกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมกำลังพลทหารบกด้วยวิธีการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปร 2 ตัวที่เป็นอิสระต่อกัน (Independent Samples T-Test) และวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way ANOVA) โดยผลที่ได้จากการวิเคราะห์การทดสอบสมมติฐานสามารถอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรต่อไปนี้

4.3.1 ชั้นยศ

4.3.2 ระดับการศึกษา

4.3.3 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

4.3.1 ตัวแปรชั้นยศ

1) ตัวแปรชั้นยศกับมุมมองเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้กรมกำลังพลทหารบกได้ผลการประเมินการจัดการความรู้ที่อยู่ในระดับดี

ตัวแปรชั้นยศกับมุมมองเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้กรมกำลังพลทหารบกได้ผลการประเมินการจัดการความรู้ที่อยู่ในระดับดีจะใช้สถิติทดสอบเพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปร 2 ตัวที่เป็นอิสระต่อกัน (Independent Samples T-Test) เพื่อศึกษาว่าความแตกต่างของชั้นยศมีผลต่อมุมมองเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้กรมกำลังพลทหารบกได้ผลการประเมินการจัดการความรู้ที่อยู่ในระดับดีหรือไม่ โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปได้ดังตารางที่ 4.21

ตารางที่ 4.21 การทดสอบสมมติฐานของตัวแปรชั้นยศกับมุมมองเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้กรมกำลังพลทหารบกได้ผลการประเมินการจัดการความรู้ที่อยู่ในระดับดี

รายการ	ต่ำกว่า ชั้นสัญญาบัตร (n=75)	แปล ผล	ชั้นสัญญาบัตร (n=143)	แปล ผล	t	P	แปลผล
	\bar{X}		\bar{X}				
1. ผู้บริหารองค์การ	4.09	มาก	4.02	มาก	0.66	0.51	ไม่มี นัยสำคัญ ทางสถิติ
2. วัฒนธรรมองค์การ	3.83	มาก	3.78	มาก	0.46	0.65	ไม่มี นัยสำคัญ ทางสถิติ
3. เทคโนโลยี สารสนเทศ	3.81	มาก	3.79	มาก	0.21	0.84	ไม่มี นัยสำคัญ ทางสถิติ
4. การวัดและ ประเมินผล	3.81	มาก	3.75	มาก	0.70	0.48	ไม่มี นัยสำคัญ ทางสถิติ

รายการ	ต่ำกว่า ชั้นสัญญาบัตร (n=75)	แปล ผล	ชั้นสัญญาบัตร (n=143)	แปล ผล	t	P	แปลผล
	\bar{X}		\bar{X}				
5. โครงสร้างองค์การ	3.92	มาก	3.80	มาก	1.44	0.15	ไม่มี นัยสำคัญ ทางสถิติ
6. กระบวนการจัดการ ความรู้ที่เป็นระบบ	3.77	มาก	3.66	มาก	1.08	0.28	ไม่มี นัยสำคัญ ทางสถิติ

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10

จากตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของมุมมองเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้กรมกำลังพลทหารบกได้ผลการประเมินการจัดการความรู้อยู่ในระดับดี จำแนกตามชั้นยศ พบว่า มุมมองเกี่ยวกับปัจจัยทุกด้านไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10 คือ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีชั้นยศต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตรและผู้ใต้บังคับบัญชาชั้นสัญญาบัตรต่างมีมุมมองเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้กรมกำลังพลทหารบกได้ผลการประเมินการจัดการความรู้อยู่ในระดับดี ในด้านต่างๆ ทุกด้านที่สอบถามไม่แตกต่างกัน คือ มีระดับการปรากฏในองค์การอยู่ในระดับ มาก

2) ตัวแปรชั้นยศกับมุมมองเกี่ยวกับการกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ตัวแปรชั้นยศกับมุมมองเกี่ยวกับการกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมกำลังพลทหารบกจะใช้สถิติทดสอบเพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปร 2 ตัวที่เป็นอิสระต่อกัน (Independent Samples T-Test) เพื่อศึกษาว่าความแตกต่างของชั้นยศมีผลต่อกับมุมมองเกี่ยวกับการกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมกำลังพลทหารบกหรือไม่ โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปได้ดังตารางที่ 4.22

ตารางที่ 4.22 การทดสอบสมมติฐานของตัวแปรชั้นยศกับมุมมองเกี่ยวกับการกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

รายการ	ต่ำกว่า ชั้นสัญญา บัตร(n=75)	แปล ผล	ชั้นสัญญา บัตร(n=143)	แปล ผล	t	P	แปลผล
	\bar{X}		\bar{X}				
1. ระบบย่อยด้าน การเรียนรู้	3.80	มาก	3.63	มาก	1.67	0.10	ไม่มีนัยสำคัญ ทางสถิติ
2. ระบบย่อยด้าน องค์กร	3.81	มาก	3.67	มาก	1.35	0.18	ไม่มีนัยสำคัญ ทางสถิติ
3. ระบบย่อยด้าน เทคโนโลยี	3.83	มาก	3.85	มาก	- 0.22	0.83	ไม่มีนัยสำคัญ ทางสถิติ
4. ระบบย่อยด้าน คน	3.86	มาก	3.78	มาก	0.88	0.38	ไม่มีนัยสำคัญ ทางสถิติ
5. ระบบย่อยด้าน ความรู้	3.80	มาก	3.73	มาก	0.71	0.48	ไม่มีนัยสำคัญ ทางสถิติ

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10

จากตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของมุมมองเกี่ยวกับการกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมกำลังพลทหารบก จำแนกตามชั้นยศ พบว่า มุมมองเกี่ยวกับระบบย่อยทุกด้านไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10 คือ ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีชั้นยศต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตรและผู้ได้บังคับบัญชาชั้นสัญญาบัตรต่างมีมุมมองเกี่ยวกับการกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมกำลังพลทหารบกในระบบย่อยด้านต่างๆ ทุกด้านที่สอบถามไม่แตกต่างกัน คือ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก

4.3.2 ตัวแปรระดับการศึกษา

1) ตัวแปรระดับการศึกษากับมุมมองเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้กรมกำลังพลทหารบกได้ผลการประเมินการจัดการความรู้ในระดับดี

ตัวแปรระดับการศึกษากับมุมมองเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้กรมกำลังพลทหารบกได้ผลการประเมินการจัดการความรู้ในระดับดีจะใช้สถิติทดสอบความแปรปรวน (Analysis of Variance : ANOVA) ในการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยมากกว่า 2 กลุ่ม เพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างของตัวแปรระดับการศึกษาว่ามีผลต่อมุมมองเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้กรมกำลังพลทหารบกได้ผลการประเมินการจัดการความรู้ในระดับดีหรือไม่ โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปได้ดังตารางที่ 4.23

ตารางที่ 4.23 การทดสอบสมมติฐานของตัวแปรระดับการศึกษากับมุมมองเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้กรมกำลังพลทหารบกได้ผลการประเมินการจัดการความรู้ในระดับดี

รายการ	F	P	แปลผล
1. ด้านผู้บริหารองค์การ	1.22	0.30	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
2. ด้านวัฒนธรรมองค์การ	0.78	0.46	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
3. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	0.30	0.74	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
4. ด้านการวัดและประเมินผล	3.57	0.03	มีนัยสำคัญทางสถิติ
5. ด้านโครงสร้างองค์การ	2.53	0.08	มีนัยสำคัญทางสถิติ
6. ด้านกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ	2.09	0.13	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10

จากตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนปัจจัยที่ทำให้กรมกำลังพลทหารบกได้ผลการประเมินการจัดการความรู้ในระดับดีตามมุมมองของฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน พบว่า โดยรวมมีมุมมองที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10 อย่างไรก็ตาม มีส่วนที่แตกต่างกัน คือ ด้านการวัดและประเมินผลและด้านโครงสร้างองค์การ จึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างรายคู่ว่ากลุ่มใดที่มีมุมมองแตกต่างกัน โดยใช้สถิติทดสอบตามวิธีการของ Scheffe ดังปรากฏผลในตารางที่ 4.24

ตารางที่ 4.24 ผลความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของปัจจัยกับระดับการศึกษาของฝ่ายผู้ได้บังคับบัญชา

ด้านการวัดและประเมินผล			
ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี หรือ เทียบเท่า	ปริญญาโทขึ้นไป
ต่ำกว่าปริญญาตรี	-	.00931	.28583
ปริญญาตรี หรือ เทียบเท่า		-	.27652*
ปริญญาโทขึ้นไป			-
ด้านโครงสร้างองค์การ			
ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี หรือ เทียบเท่า	ปริญญาโทขึ้นไป
ต่ำกว่าปริญญาตรี	-	.11866	.26538*
ปริญญาตรี หรือ เทียบเท่า		-	.14672
ปริญญาโทขึ้นไป			-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10

จากตารางที่ 4.24 ฝ่ายผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีมุมมองเกี่ยวกับปัจจัยด้านการวัดและประเมินผล โดยภาพรวมพบว่ามีเพียงกลุ่มเดียวเท่านั้นที่มีมุมมองที่แตกต่างกัน คือ กลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาปริญญาโทขึ้นไป สำหรับกลุ่มอื่นนั้นไม่แตกต่างกัน สำหรับมุมมองเกี่ยวกับปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การโดยภาพรวมพบว่ามีเพียงกลุ่มเดียวเท่านั้นที่มีมุมมองที่แตกต่างกัน คือ กลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี และกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป สำหรับกลุ่มอื่นนั้นไม่แตกต่างกัน

2) ตัวแปรระดับการศึกษากับมุมมองเกี่ยวกับการกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตัวแปรระดับการศึกษากับมุมมองเกี่ยวกับการกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมกำลังพลทหารบกจะใช้สถิติทดสอบความแปรปรวน (Analysis of Variance : ANOVA) ในการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยมากกว่า 2 กลุ่ม เพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างของตัวแปรระดับการศึกษาว่ามีผลต่อมุมมองเกี่ยวกับการกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมกำลังพลทหารบกหรือไม่ โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปได้ดังตารางที่ 4.25

ตารางที่ 4.25 การทดสอบสมมติฐานของตัวแปรระดับการศึกษากับมุมมองเกี่ยวกับการกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

รายการ	F	P	แปลผล
1. ระบบย่อยด้านการเรียนรู้	1.91	0.15	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
2. ระบบย่อยด้านองค์กร	2.22	0.11	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
3. ระบบย่อยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	0.34	0.71	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
4. ระบบย่อยด้านคน	1.51	0.22	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
5. ระบบย่อยด้านความรู้	0.86	0.42	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10

จากตารางที่ 4.25 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนการกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมกำลังพลทหารบกตามมุมมองของฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน พบว่า โดยรวมมีมุมมองที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10 ในทุกระบบย่อย

4.3.3 ตัวแปรระยะเวลาการปฏิบัติงาน

1) ตัวแปรระยะเวลาการปฏิบัติงานกับมุมมองเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้กรมกำลังพลทหารบกได้ผลการประเมินการจัดการความรู้อยู่ในระดับดี

ตัวแปรระยะเวลาการปฏิบัติงานกับมุมมองเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้กรมกำลังพลทหารบกได้ผลการประเมินการจัดการความรู้ในระดับดีจะใช้สถิติทดสอบความแปรปรวน (Analysis of Variance : ANOVA) ในการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยมากกว่า 2 กลุ่ม เพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างของตัวแปรระดับการศึกษาว่ามีผลต่อมุมมองเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้กรมกำลังพลทหารบกได้ผลการประเมินการจัดการความรู้ในระดับดีหรือไม่ โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปได้ดังตารางที่ 4.26

ตารางที่ 4.26 การทดสอบสมมติฐานของตัวแปรระยะเวลาการปฏิบัติงานกับมุมมองเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้กรมกำลังพลทหารบกได้ผลการประเมินการจัดการความรู้ในระดับดี

รายการ	F	P	แปลผล
1. ด้านผู้บริหารองค์การ	0.41	0.80	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
2. ด้านวัฒนธรรมองค์การ	0.58	0.68	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
3. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	0.43	0.79	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
4. ด้านการวัดและประเมินผล	1.70	0.15	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
5. ด้านโครงสร้างองค์การ	1.08	0.37	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
6. ด้านกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ	0.42	0.80	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10

จากตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนปัจจัยที่ทำให้กรมกำลังพลทหารบกได้ผลการประเมินการจัดการความรู้ในระดับดีตามมุมมองของฝ่ายผู้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกัน พบว่า โดยรวมมีมุมมองที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10 ในทุกปัจจัย

2) ตัวแปรระยะเวลาการปฏิบัติงานกับมุมมองเกี่ยวกับการกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตัวแปรระยะเวลาการปฏิบัติงานกับมุมมองเกี่ยวกับการกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมกำลังพลทหารบกจะใช้สถิติทดสอบความแปรปรวน (Analysis of Variance : ANOVA) ในการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยมากกว่า 2 กลุ่ม เพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างของตัวแปรระดับการศึกษาว่ามีผลต่อมุมมองเกี่ยวกับการกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมกำลังพลทหารบกหรือไม่ โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปได้ดังตารางที่ 4.27

ตารางที่ 4.27 การทดสอบสมมติฐานของตัวแปรระยะเวลาการปฏิบัติงานกับมุมมองเกี่ยวกับการกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมกำลังพลทหารบก

รายการ	F	P	แปลผล
1. ระบบย่อยด้านการเรียนรู้	1.00	0.41	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
2. ระบบย่อยด้านองค์กร	0.60	0.66	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
3. ระบบย่อยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	0.23	0.92	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
4. ระบบย่อยด้านคน	0.36	0.84	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
5. ระบบย่อยด้านความรู้	0.50	0.74	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10

จากตารางที่ 4.27 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนการกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมกำลังพลทหารบกตามมุมมองของฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกัน พบว่า โดยรวมมีมุมมองที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10 ในทุกระบบย่อย

จากผลการวิจัยโดยใช้สถิติเชิงอนุมาน พบว่า ข้อค้นพบส่วนใหญ่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จากข้อค้นพบดังกล่าวสามารถสะท้อนให้เห็นถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชาของกรมกำลังพลทหารบกในเรื่องของมุมมองเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้กรมกำลังพลทหารบกได้ผลการประเมินการจัดการความรู้ในระดับดี และมุมมองเกี่ยวกับการกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีมุมมองที่คล้ายคลึงกัน จึงเป็นผลให้ผลการทดสอบสมมติฐานในเรื่องดังกล่าวมีมุมมองที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อย่างไรก็ตาม การทดสอบสมมติฐานตัวแปรระดับการศึกษา

กับมุมมองเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้กรมกำลังพลทหารบกได้ผลการประเมินการจัดการความรู้อยู่ในระดับดีพบว่าฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีมุมมองเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้กรมกำลังพลทหารบกได้ผลการประเมินการจัดการความรู้ในระดับดีแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยระดับการศึกษาที่แตกต่างกันของฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชามีผลต่อมุมมองเกี่ยวกับปัจจัยด้านการวัดและประเมินผล และปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ

4.4 การอภิปรายผล

จากผลการศึกษาเกี่ยวกับมุมมองของฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้กรมกำลังพลทหารบกได้ผลการประเมินการจัดการความรู้ในระดับดีและการกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมกำลังพลทหารบก สามารถอภิปรายผลในประเด็นต่างๆ ดังนี้

4.4.1 ตัวแปรชั้นยศ

1) ตัวแปรชั้นยศกับมุมมองเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้กรมกำลังพลทหารบกได้ผลการประเมินการจัดการความรู้ในระดับดี

จากผลการวิจัยที่พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีชั้นยศต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตรและผู้ใต้บังคับบัญชาชั้นสัญญาบัตรต่างมีมุมมองเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้กรมกำลังพลทหารบกได้ผลการประเมินการจัดการความรู้ในระดับดีในปัจจัยต่างๆ ทุกด้านที่สอบถามไม่แตกต่างกัน คือมีระดับการปรากฏในองค์การอยู่ในระดับ มาก ทั้งนี้ การที่กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีชั้นยศแตกต่างกันทั้งสองกลุ่มมีมุมมองเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้กรมกำลังพลทหารบกได้ผลการประเมินการจัดการความรู้ในระดับดีไม่แตกต่างกันนั้นอาจเนื่องมาจากการที่กองทัพบกและกรมกำลังพลทหารบกมีนโยบายในการส่งเสริมให้กำลังพลทุกระดับดำเนินการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง และสำหรับการที่ทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นว่าทุกปัจจัยมีระดับการปรากฏในองค์การอยู่ในระดับ มาก นั้น เนื่องจากการดำเนินการจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จได้ อาจไม่ได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเป็นสำคัญ แต่อาจเกิดจากการประกอบกันของทุกปัจจัยจึงส่งผลให้การดำเนินการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบกอยู่ในระดับดี กล่าวคือ กรมกำลังพลทหารบกมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายในการจัดการความรู้ที่ชัดเจน โดยมีผู้บังคับบัญชาเป็นผู้กำหนดและวางนโยบาย รวมถึงถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้กับกำลังพล สนับสนุนกิจกรรมการดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้ภายในหน่วยงาน รวมถึงกระตุ้นและสร้างความตระหนักรู้ให้กำลังพลทุกระดับเล็งเห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ร่วมกัน และติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง กอปรกับวัฒนธรรมองค์การของกรมกำลังพลทหารบกที่มีวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้และข้อมูลกันอยู่เสมอ จึงเป็นปัจจัย

ที่ทำให้กระบวนการจัดการความรู้เป็นไปอย่างเป็นธรรมชาติและยั่งยืน นอกจากนี้เทคโนโลยีสารสนเทศยังเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่สนับสนุนการดำเนินการให้มีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถอภิปรายได้ว่า การที่ทั้งสองกลุ่มที่มีชั้นยศแตกต่างกัน มีมุมมองในเรื่องของปัจจัยที่ทำให้ผลการดำเนินการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบกอยู่ในระดับดีไม่แตกต่างกันนั้น เนื่องจากกำลังพลทุกระดับมีความมุ่งหมายไปในทิศทางเดียวกันและมีมุมมองว่าทุกปัจจัยล้วนส่งผลต่อผลการดำเนินการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบกทั้งสิ้น

2) ตัวแปรชั้นยศกับมุมมองเกี่ยวกับการกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

จากผลการวิจัยที่พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีชั้นยศต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตรและผู้ได้บังคับบัญชาชั้นสัญญาบัตรต่างมีมุมมองเกี่ยวกับการกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมกำลังพลทหารบกในระบบย่อยด้านต่างๆ ทุกด้านที่สอบถามไม่แตกต่างกัน คือ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก เนื่องจากการส่งเสริมให้กำลังพลทุกระดับมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องถูกหยิบยกนำมาเป็นหนึ่งในนโยบายของผู้บัญชาการทหารบกทุกยุคทุกสมัย รวมทั้งมีโครงการต่างๆ ที่ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ของกำลังพล เช่น โครงการการอ่านเพื่อความเป็นทหารอาชีพ ซึ่งส่งเสริมให้กำลังพลทุกระดับเข้าใจและรับรู้เกี่ยวกับประวัติศาสตร์ทางการทหารทั้งของไทยและต่างประเทศ และนำหลักการหรือบทเรียนที่ได้รับจากการอ่านมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน เพื่อความเป็นทหารมืออาชีพได้ หรือการให้ทุนการศึกษาในการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เป็นต้น

สำหรับในส่วนของกรมกำลังพลทหารบกมีการจัดอบรม สัมมนาให้กับกำลังพลทุกระดับในเรื่องต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานที่ได้รับมอบหมายหรือความรู้ทั่วไป ด้วยเหตุนี้เองจึงอาจส่งผลทำให้มุมมองเกี่ยวกับการกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของทั้งสองกลุ่มที่มีชั้นยศแตกต่างกันนั้นมีมุมมองที่ไม่แตกต่างกันมากนัก แต่หากพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรายข้อ จะพบความแตกต่างในจุดมุ่งเน้นของแต่ละกลุ่มอยู่เล็กน้อย กล่าวคือ ฝ่ายผู้ได้บังคับบัญชาที่มีชั้นยศต่ำกว่าสัญญาบัตรจะให้ความสนใจเกี่ยวกับการกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระบบย่อยด้านคน ระบบย่อยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบย่อยด้านองค์การตามลำดับ ในขณะที่ฝ่ายผู้ได้บังคับบัญชาชั้นสัญญาบัตรจะให้ความสนใจเกี่ยวกับการกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระบบย่อยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบย่อยด้านคน และระบบย่อยด้านความรู้ จึงอาจกล่าวได้ว่าการกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมกำลังพลทหารบกเนื่องจากการมีกลุ่มคนและเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความพร้อมต่อการสนับสนุนการเรียนรู้ อย่างไรก็ตามค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุดในแต่ละกลุ่ม คือ ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ดังนั้น การพัฒนากรมกำลังพลทหารบกให้กลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสมบูรณ์แบบอาจต้องมุ่งเน้นให้กำลังพลภายในหน่วยงานมีการเรียนรู้

ร่วมกันและมีการทบทวนความสำเร็จหรือข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานเพื่อค้นหาแนวทางใหม่ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ

4.4.2 ตัวแปรระดับการศึกษา

1) ตัวแปรระดับการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้กรมกำลังพลทหารบกได้ผลการประเมินการจัดการความรู้ในระดับดี

จากผลการวิจัยที่พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีมุมมองเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้กรมกำลังพลทหารบกได้ผลการประเมินการจัดการความรู้ในระดับดีไม่แตกต่างกัน จำนวน 4 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านผู้บริหารองค์การ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และปัจจัยด้านกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ ทั้งนี้อาจเกิดจากการที่กำลังพลทุกคนไม่ว่าจะมีระดับการศึกษาอยู่ในระดับใดต่างก็มีการรับรู้เกี่ยวกับปัจจัยด้านต่างๆ ไม่แตกต่างกัน เนื่องจากแต่ละปัจจัยเป็นปัจจัยพื้นฐานที่กำลังพลทุกคนสามารถสังเกตและรับรู้ได้จากการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล อย่างไรก็ตามยังพบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีมุมมองเกี่ยวกับปัจจัยด้านการวัดและประเมินผล และปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การที่ต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อูรารัตน์ ทองสัมฤทธิ์ และคณะ (2556) ที่ศึกษาเรื่อง การรับรู้แนวความคิดการจัดการความรู้ของบุคลากรสังกัดเทศบาลตำบลในเขตจังหวัดสุราษฎร์ธานี ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาต่างกัน มีการรับรู้แนวความคิดการจัดการความรู้ของบุคลากรสังกัดเทศบาลตำบลในเขตจังหวัดสุราษฎร์ธานี แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สำหรับปัจจัยด้านการวัดและประเมินผลนั้น โดยภาพรวมพบว่า มีเพียงกลุ่มเดียวเท่านั้นที่มีมุมมองที่ต่างกัน คือ กลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่ากับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาปริญญาโทขึ้นไป สำหรับกลุ่มอื่นนั้นไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้ในด้านการวัดและประเมินผลอาจมีความคิดเห็นหรือทัศนคติที่ต่างกันตามระดับการศึกษา และเมื่อพิจารณารายข้อในแบบสอบถามจะพบว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่าส่วนใหญ่เห็นด้วยมากกับทุกประเด็นในด้านการวัดและประเมินผล ในขณะที่กลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาปริญญาโทขึ้นไปมีความคิดเห็นที่หลากหลายในประเด็นต่างๆ เกี่ยวกับปัจจัยด้านการวัดและประเมินผลโดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาปริญญาโทขึ้นไปส่วนใหญ่เห็นด้วยมากกับประเด็นที่กรมกำลังพล-ทหารบกมีการกำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์ในการประเมินผลและมีการติดตามผลการดำเนินการจัดการความรู้ อย่างไรก็ตาม ในประเด็นเกี่ยวกับระบบการประเมิน วิธีการประเมิน และการนำแบบประเมินมาพัฒนาต่อยอดในการปฏิบัติงาน ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาปริญญาโทขึ้นไปส่วนใหญ่ยังเห็นด้วยในระดับปานกลาง ทั้งนี้

กลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาปริญญาโทขึ้นไปอาจมีแนวคิดที่หลากหลายหรือมีมุมมองที่กว้างกว่าตามระดับการศึกษาที่สูงขึ้น ทำให้มีความคิดเห็นที่แตกต่างกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ โดยภาพรวมพบว่ามีเพียงกลุ่มเดียวเท่านั้นที่มีมุมมองแตกต่างกัน คือ กลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี และกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาปริญญาโทขึ้นไป และเมื่อพิจารณารายชื่อในแบบสอบถามจะพบว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรีส่วนใหญ่เห็นด้วยมากกับทุกประเด็นในปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ ในขณะที่กลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาปริญญาโทขึ้นไปมีความคิดเห็นที่หลากหลายในประเด็นต่างๆ เกี่ยวกับปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาปริญญาโทขึ้นไปส่วนใหญ่เห็นด้วยมากกับประเด็นที่กรมกำลังพลทหารบกมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายในการจัดการความรู้ มีการจัดโครงสร้างของระบบการจัดการความรู้ภายในหน่วยงาน และมีหน่วยงานกลางที่รับผิดชอบในการประสานงานด้านการจัดการความรู้ กล่าวคือ กองการศึกษา กรมกำลังพลทหารบก ทำหน้าที่รับผิดชอบในการประสานงานด้านการจัดการความรู้ภายในกรมกำลังพลทหารบก โดยมีเจ้าหน้าที่ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาและคำแนะนำ รวมทั้งติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของกองต่างๆ ภายในกรมกำลังพลทหารบก อย่างไรก็ตาม ในประเด็นเกี่ยวกับระดับสายการบังคับบัญชาตามโครงสร้างของกรมกำลังพลทหารบกมีลักษณะแบบแบนราบนั้น กลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาปริญญาโทขึ้นไปยังคงเห็นด้วยในระดับปานกลาง เนื่องจากโครงสร้างของกรมกำลังพลทหารบกเป็นโครงสร้างแบบลำดับขั้น ซึ่งเกี่ยวเนื่องกับประเด็นที่กรมกำลังพลทหารบกมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างรวดเร็วภายในหน่วยงาน หากพิจารณาจากโครงสร้างองค์การแบบลำดับขั้นแล้ว การแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในหน่วยงานอาจยังไม่รวดเร็วหรือมีประสิทธิภาพมากเทียบเท่ากับองค์การที่มีโครงสร้างขององค์การในลักษณะแบนราบ ทั้งนี้ มุมมองที่แตกต่างกันระหว่างสองกลุ่มอาจเนื่องมาจากกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรีส่วนใหญ่ มักจะทำงานอยู่ในระดับปฏิบัติการ กล่าวคือ มีหน้าที่เสมียนหรือบริการเป็นหลัก ทำให้มุมมองในเรื่องของโครงสร้างองค์การ ซึ่งเป็นแนวคิดเกี่ยวกับหลักในการบริหารองค์การแตกต่างกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาปริญญาโทขึ้นไปที่อาจมีพื้นฐานทางการศึกษาที่ดีกว่าและมีความเข้าใจบริบทของการบริหารองค์การมากกว่า เป็นผลให้ทั้งสองกลุ่มมีมุมมองที่แตกต่างกัน

2) ตัวแปรระดับการศึกษากับมุมมองเกี่ยวกับการกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมกำลังพลทหารบก

จากผลการวิจัยที่พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีมุมมองเกี่ยวกับการกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมกำลังพลทหารบกไม่แตกต่างกันในทุกระบบย่อย เนื่องจากกรมกำลังพลทหารบกถูกปลูกฝังเรื่องการเรียนรู้มาอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นกำลังพลทุกคนจะมีความตระหนักรู้ในเรื่องการเรียนรู้และพัฒนาตนเองเป็นอย่างดี อีกทั้งกรมกำลังพลทหารบกยังมีระบบและโครงสร้างที่ส่งเสริมให้ต้องมีการเรียนรู้ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่หรือการเรียนรู้เรื่องต่างๆ รอบตัว จึงทำให้กำลังพลที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกันในประเด็นดังกล่าว

4.4.3 ตัวแปรระยะเวลาการปฏิบัติงาน

ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานภายในกรมกำลังพลทหารบกที่แตกต่างกันมีมุมมองเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้กรมกำลังพลทหารบกได้ผลการประเมินการจัดการความรู้ในระดับดีและการกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมกำลังพลทหารบกไม่แตกต่างกันในทุกด้าน ทั้งนี้ส่วนหนึ่งอาจสืบเนื่องมาจากวัฒนธรรมขององค์การที่ใช้ระบบพี่สอนน้อง อยู่ร่วมกันแบบครอบครัว และมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันอยู่เสมอ ถึงแม้ว่ากำลังพลที่ปฏิบัติงานภายในกรมกำลังพลทหารบกมาเป็นระยะเวลานานจะสามารถมององค์การได้ทั้งในภาพรวมและสามารถเจาะลึกลงไปประเด็นต่างๆ เปรียบเทียบระหว่างอดีตและปัจจุบัน รวมถึงสามารถเห็นวิวัฒนาการของบางประเด็นได้ แต่กำลังพลที่เข้ามารับราชการใหม่ในกรมกำลังพลทหารบก หรือกำลังพลที่ย้ายโอนเพื่อมารับราชการภายในกรมกำลังพลทหารบก ทุกคนจะได้รับการอบรมและมีการเรียนรู้เบื้องต้นทั้งจากคู่มือการปฏิบัติงานและจากระบบพี่สอนน้องที่จะจัดให้มีพี่เลี้ยงคอยดูแลและประเมินในช่วง 3 เดือนแรก ของการทำงาน ด้วยเหตุนี้เองระยะเวลาในการปฏิบัติงานภายในกรมกำลังพลทหารบกจึงไม่ทำให้มุมมองทั้งในด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อการประเมินการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบกและระบบย่อยในการกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมกำลังพลทหารบกแตกต่างกันมากนัก เพราะมีการถ่ายทอดทั้งแนวทางในการปฏิบัติงานและแนวคิดให้กับกำลังพลรุ่นใหม่อยู่เสมอ

บทที่ 5

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับมุมมองของฝ่ายผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้กรมกำลังพลทหารบกได้ผลการประเมินการจัดการความรู้ในระดับดีและความคิดเห็นของฝ่ายผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับศักยภาพในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมกำลังพลทหารบก ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) จากฝ่ายผู้บังคับบัญชา ประกอบด้วย ข้าราชการทหาร สังกัดกรมกำลังพลทหารบก ชั้นยศ พันเอก - พลโท ซึ่งดำรงตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนัก จำนวน 6 คน ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนัก จำนวน 3 คน ตำแหน่งรองเจ้ากรมกำลังพลทหารบก จำนวน 1 คน และตำแหน่ง เจ้ากรมกำลังพลทหารบก จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 11 คน จากนั้นจึงนำมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากคำให้การสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล สำคัญ และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการจัดประเด็นตามเนื้อหา ดังนี้

5.1 มุมมองของฝ่ายผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้กรมกำลังพลทหารบกได้ผลการประเมินการจัดการความรู้ในระดับดี

5.2 การรับรู้และทัศนคติของฝ่ายผู้บังคับบัญชาของกรมกำลังพลทหารบกเกี่ยวกับการกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้สัญลักษณ์ในการแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

X1	หมายถึง	เจ้ากรมกำลังพลทหารบก
X2	หมายถึง	รองเจ้ากรมกำลังพลทหารบก
X3	หมายถึง	ผู้อำนวยการสำนักแผนเตรียมพล
X4	หมายถึง	ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาและบริหารกำลังพล
X5	หมายถึง	ผู้อำนวยการสำนักปกครองและบริการกำลังพล
X6	หมายถึง	รองผู้อำนวยการสำนักแผนเตรียมพล 1
X7	หมายถึง	รองผู้อำนวยการสำนักพัฒนาและบริหารกำลังพล 1
X8	หมายถึง	รองผู้อำนวยการสำนักปกครองและบริการกำลังพล 1
X9	หมายถึง	รองผู้อำนวยการสำนักแผนเตรียมพล 2
X10	หมายถึง	รองผู้อำนวยการสำนักพัฒนาและบริหารกำลังพล 2
X11	หมายถึง	รองผู้อำนวยการสำนักปกครองและบริการกำลังพล 2

5.1 มุมมองของฝ่ายผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้กรมกำลังพลทหารบกได้ผลการประเมินการจัดการความรู้ในระดับดี

จากคำให้การสัมภาษณ์ของฝ่ายผู้บังคับบัญชา จำนวน 11 คน ผู้วิจัยได้ทำการสรุปประเด็นมุมมองของฝ่ายผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้กรมกำลังพลทหารบกได้ผลการประเมินการจัดการความรู้ในระดับดี ดังตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 สรุปประเด็นมุมมองของฝ่ายผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้กรมกำลังพลทหารบกได้ผลการประเมินการจัดการความรู้ในระดับดี

ผู้ถูกสัมภาษณ์	ปัจจัยที่ทำให้กรมกำลังพลทหารบกได้ผลการประเมินการจัดการความรู้ในระดับดี					
	ผู้บริหารองค์กร	วัฒนธรรมองค์กร	เทคโนโลยีสารสนเทศ	การวัดและประเมินผล	โครงสร้างองค์การ	กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ
X1	ผู้บริหารมีแก่นแท้และมีมีการกระตุ้นเตือนให้กำลังพลดำเนินการจัดการความรู้อยู่เสมอ	1. มีการทำงานเป็นทีม 2. มีการแลกเปลี่ยนความรู้และข้อมูลระหว่างกันอยู่เสมอ	นำมาใช้ในการจัดเก็บข้อมูล	1. มีการติดตามและประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ 2. มีคณะทำงานที่คอยขับเคลื่อนและติดตามผล	โครงสร้างทำให้การดำเนินการจัดการความรู้ก้าวหน้าขึ้น	1. มีคณะทำงานช่วยในการควบคุมขั้นตอนให้เป็นระบบ 2. มีกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันเสมอ

ปัจจัยที่ทำให้กรมกำลังพลทหารบกได้ผลการประเมินการจัดการความรู้ในระดับดี						
ผู้ถูก สัมภาษณ์	ผู้บริหารองค์การ	วัฒนธรรมองค์การ	เทคโนโลยีสารสนเทศ	การวัดและ ประเมินผล	โครงสร้างองค์การ	กระบวนการจัดการ ความรู้ที่เป็นระบบ
X2	1. ผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นให้ความสำคัญ 2. ผู้บังคับบัญชามีการกำกับดูแล และสั่งการให้ดำเนินการจัดทำ	วัฒนธรรมองค์การที่มีการปรับเปลี่ยน ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละกอง ตามวงรอบทำให้การดำเนินงานมีความรู้ มีประสิทธิภาพ	1. นำมาใช้ในการจัดเก็บข้อมูล 2. กำลังพลสามารถเข้าถึง ความรู้ได้ผ่านระบบ สารสนเทศ	การวัดและประเมินผลเป็นเพียงตัวกระตุ้น	โครงสร้างที่ชัดเจน จะสามารถแบ่งและ เอื้ออำนวยให้กับ การค้นหาคำความรู้	1. เน้นการนำไปใช้โดยมีการ เอาไปใช้เฉพาะหน้าใน เรื่องส่วนตัวหรือรับผิดชอบ 2. การต่อยอดความรู้ยัง อยู่ในระดับน้อย
X3	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ในการบริหารจัดการ สมัยใหม่	1. มีวัฒนธรรมแบบ พึ่งพา เหมือนคนใน ครอบครัว 2. มีวัฒนธรรมในการส่ง ต่อหรือการถ่ายทอด ความรู้ให้แก่และกันอยู่ เสมอ	เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นปัจจัยสนับสนุนหลัก ในเรื่องของการเผยแพร่ ความรู้	มีการกำหนด ตัวชี้วัดในแต่ละ หน่วยงานภายใน ทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ	1. โครงสร้างขององค์กรจะมี มีการสั่งการบังคับบัญชา ที่ใ้หน่วยงานรองได้มีการ ดำเนินการตามนโยบายการ บังคับบัญชาได้ง่ายขึ้น 2. จุดอ่อนของโครงสร้างใน ลักษณะนี้คือทำให้ การปฏิบัติมีความล่าช้า	1. มีการให้ความรู้เกี่ยวกับ กระบวนการจัดการความรู้ เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับ กำลังพลทุกระดับ 2. ผลักดันให้เกิดการนำ กระบวนการมาใช้จนเกิด ความชำนาญและความ เข้าใจในแต่ละขั้นตอนมาก ขึ้น

ปัจจัยที่ทำให้กรมกำลังพลทหารบกได้ผลการประเมินการจัดการความรู้ในระดับดี						
ผู้ถูก สัมภาษณ์	ผู้บริหารองค์การ	วัฒนธรรมองค์การ	เทคโนโลยีสารสนเทศ	การวัดและ ประเมินผล	โครงสร้างองค์การ	กระบวนการจัดการ ความรู้ที่เป็นระบบ
X4	ผู้บริหารให้ความ ร่วมมือและความ สนใจในเรื่อง เกี่ยวกับการจัดการ ความรู้ในทุก ระดับชั้น	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กันอยู่ตลอดเพราะจะ ของแต่ละกองมี ความสัมพันธ์กัน	1. นำมาใช้ในการจัดเก็บ ข้อมูล 2. ทำให้เข้าถึงข้อมูลได้ รวดเร็วและสามารถนำข้อมูล ไปใช้ในการทำงานได้ 3. ปัจจุบันยังอยู่ในขั้นตอน ของการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น ให้ ใช้งานได้อย่างเต็ม ประสิทธิภาพ	มีกองที่รับผิดชอบ หลักใน การประเมินผล ภายในกรม	โครงสร้างขององค์กร มีสายการบังคับบัญชา ที่ไม่สูงมาก	1. กระบวนการต่าง ๆ อาจจะยังไม่ได้ถูกแยก ชัดเจนเป็นขั้นตอนแต่ ทุกคนทำขึ้นมาเพื่อใช้ในการ ทำงาน เป็นการทำ ตามความเคยชิน 2. มีการจัดเก็บความรู้ที่ ดี
X5	1. ผู้บริหารเห็น ความสำคัญของการ จัดการความรู้ 2. มีการส่งเสริมให้ กำลังพลมีการปฏิบัติ อย่างต่อเนื่อง	ภายในกรมก็มีการ แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นกัน ในทุกระดับ	1. ทุกคนสามารถเข้าถึง สารสนเทศได้ก็จะทำให้ เข้าสู่คอนเทนต์ต่างๆ ได้ง่ายและเร็วขึ้น 2. เทคโนโลยีอยู่ในทุกส่วน ของการดำเนินการจัดการ ความรู้	1. การวัดและการ ประเมินผลเป็น ส่วนประกอบหนึ่ง 2. แต่ละกองมีการ นำผลการประเมิน มาปรับปรุงงาน ให้ดีขึ้น	โครงสร้างขององค์กร ทำให้การสั่งการหรือ การบังคับบัญชาทำได้ง่าย	ผลลัพธ์ที่ดีเกิดจาก การที่กระบวนการทุก ส่วนเป็นไปในทิศทาง เดียวกัน

ปัจจัยที่ทำให้กรมกำลังพลทหารบกได้ผลการประเมินการจัดการความรู้อยู่ในระดับดี						
ผู้ถูก สัมภาษณ์	ผู้บริหารองค์การ	วัฒนธรรมองค์การ	เทคโนโลยีสารสนเทศ	การวัดและ ประเมินผล	โครงสร้างองค์การ	กระบวนการจัดการ ความรู้ที่เป็นระบบ
X6	1. ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมและ การดำเนินงานการจัดกิจกรรม 2. ผู้บริหารออกนโยบายและถ่ายทอดลงไปถึงกำลังพลทุกคนจากระดับบนไปจนถึงระดับล่างสุด	กรมกำลังพลทหารบก เป็นกรมฝ่ายเสนาธิการ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่อาศัย ความรู้ค่อนข้างสูงเพื่อใช้ ประกอบในการทำงาน จึงมีความคุ้นเคยใน การประยุกต์ใช้ความรู้ ในการปฏิบัติงานอยู่แล้ว	เทคโนโลยีก็มีส่วนช่วย แต่ยังคงอยู่ในระดับน้อย	การวัดและ ประเมินผลภายใน กรมจะเป็นเพียง ตัวชี้วัดที่อาจจะวัด จากปริมาณงานในแต่ละปี ที่ ดำเนินการจัดทำ	โครงสร้างองค์การทำให้มี การแชร์และเชื่อมโยง ข้อมูลภายในกรม	กระบวนการจัดการ ความรู้ของกรมเป็น ระบบเพราะมีการ วางแผนตั้งแต่ต้นปี เพื่อจะให้กำลังพลได้ทำ ตามตารางที่คณะทำงาน ได้วางไว้ มีการสรุปท้ายปี มีการรายงานผลเป็น input process output ชัดเจน
X7	ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับการ จัดทำองค์ความรู้ ให้มีความเป็น ระเบียบเรียบร้อย	1. กรมกำลังพลทหารบก อ้างอิงการดำเนินการใน รูปแบบเอกสารเป็น สำคัญ ทำให้ง่ายในการ จัดทำองค์ความรู้ 2. ภายในกรมมีลักษณะ ในการทำงานร่วมกัน	เทคโนโลยีมีส่วนช่วย แต่ยังคงอยู่ในระดับน้อย เพราะคนอาจจะไม่มีความเชี่ยวชาญในการใช้ เครื่องมือ หรือไม่มี อุปกรณ์สนับสนุนที่ เพียงพอ	การวัดและ ประเมินผลเป็น เพียงตัวชี้วัดที่วัด จากปริมาณงานทำ ให้มีผลต่อการ ดำเนินงานอยู่ใน ระดับน้อย	สายการบังคับบัญชา ของกรมกำลังพลทหารบก ไม่ซับซ้อน	กระบวนการถูกกำหนด ไว้ดีแล้วเพียงแต่ขั้นตอน การเผยแพร่ แก้ไข และ ต่อ ยอดยังค่อนข้างน้อย เพราะยังไม่ค่อยให้ ความสำคัญมากในจุดนี้

ปัจจัยที่ทำให้กรมกำลังพลทหารบกได้ผลการประเมินการจัดการความรู้ในระดับดี						
ผู้ถูก สัมภาษณ์	ผู้บริหารองค์การ	วัฒนธรรมองค์การ	เทคโนโลยีสารสนเทศ	การวัดและ ประเมินผล	โครงสร้างองค์การ	กระบวนการจัดการ ความรู้ที่เป็นระบบ
X8	ผู้นำองค์กรมี นโยบายที่ชัดเจน ด้าน KM	1. มีลักษณะในการ ทำงานเป็นทีม 2. มีความยืดหยุ่น ในการทำงาน	เทคโนโลยีสารสนเทศ ถูกนำมาสนับสนุนงาน ค่อนข้างน้อย	1. มีการติดตามผล การดำเนินงาน ตลอด 2. มีการกำหนด เจ้าหน้าที่ที่ รับผิดชอบชัดเจน	1. โครงสร้างการบังคับ บัญชาของกรมกำลังพล ทหารบกมีการแบ่งความ รับผิดชอบชัดเจน มีการ กำกับดูแลทุกขั้นตอนใน การปฏิบัติ 2. มีจุดอ่อนในเรื่องของ สายการบังคับบัญชาที่ ค่อนข้างยาว	ภายในกรมยังเน้นสร้าง แต่ไม่ได้เน้นใช้
X9	1. ผู้บริหารมีความ ใส่ใจและความตั้งใจ ในการผลักดัน การดำเนินการ 2. ผู้บริหารร่วมเป็น คณะกรรมการใน การดำเนินการ จัดการความรู้	มีการทำงานร่วมกันเป็น ทีม	ปัจจัยด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ อาจจะยัง ไม่ส่งผลมากนักเพราะ อาจจะต้องมีการปรับปรุง สารสนเทศในส่วนของ การจัดเก็บข้อมูลที่หายไป	มีการกำหนดกองที่ เป็นเจ้าภาพ รับผิดชอบชัดเจน ในการติดตามการ ดำเนินงาน	โครงสร้างแบบปริมิต สาย การบังคับบัญชาค่อนข้าง ยาวพอสมควร แต่ไม่เป็น อุปสรรคในการดำเนินการ จัดการความรู้	กระบวนการต่างๆ ไม่ได้ ถูกแยกชัดเจนเป็น ขั้นตอนแต่ทุกคนทำ ขึ้นมาเพื่อใช้ในการ ทำงาน

ปัจจัยที่ทำให้กรมกำลังพลทหารบกได้ผลการประเมินการจัดการความรู้ในระดับดี						
ผู้ถูก สัมภาษณ์	ผู้บริหารองค์การ	วัฒนธรรมองค์การ	เทคโนโลยีสารสนเทศ	การวัดและ ประเมินผล	โครงสร้างองค์การ	กระบวนการจัดการ ความรู้ที่เป็นระบบ
X10	1. ผู้บริหารมีการวางนโยบาย 2. ผู้บริหารมีส่วนร่วม การจัดการกิจกรรมต่างๆ 3. ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้	1. การจัดการความรู้ถูกกระจายอยู่ทุกส่วนของการทำงานอยู่แล้ว 2. วัฒนธรรมการถ่ายทอดความรู้ภายในกรมจะเป็นในรูปแบบปากต่อปาก มีระบบพี่สอนน้อง	เทคโนโลยีสารสนเทศทำให้การเข้าถึงข้อมูลง่ายขึ้นทำให้การเรียนรู้ของกำลังพลเกิดขึ้นได้ง่าย	การประเมิน KM ภายในกรม ยังมุ่งเน้นการประเมินว่ามีครบหรือไม่ครบ แต่การนำไปใช้ยังไม่มีการนำไปใช้มากเท่าที่ควร	โครงสร้างองค์การใหม่มีการแชร์และเชื่อมโยงข้อมูลภายในกรม	กระบวนการต่างๆ ไม่ได้ถูกแยกชัดเจนเป็นขั้นตอนแต่ให้ ความสำคัญกับผลลัพธ์มากกว่า
X11	ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้	การทำงานเป็นระบบของครอบครัว คือ การเป็นผู้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาในบางโอกาสแต่โดยส่วนใหญ่การทำงานเราจะอาศัยความเป็นพี่เป็นน้อง ให้ความร่วมมือให้คำปรึกษา	มีการใช้เทคโนโลยีมากทำให้เกิดสื่อในการเรียนรู้มากขึ้น	การประเมินภายในเป็นการประเมินของผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น	โครงสร้างขององค์การทำให้ระบบการประเมิน การกำกับ ดูแลทำได้ชัดเจนมากขึ้น เข้าถึงกำลังพลได้มากขึ้น	ผลลัพธ์ที่ดีเกิดจากการที่กระบวนการทุกส่วนเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

จากตารางที่ 5.1 สามารถสรุปประเด็นมุมมองของฝ่ายผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้กรมกำลังพลทหารบกได้ผลการประเมินการจัดการความรู้ในระดับดีออกเป็นรายปัจจัยได้ดังนี้

5.1.1 ด้านผู้บริหารองค์การ

การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จส่วนหนึ่งก็ขึ้นอยู่กับผู้บริหารองค์การ ถ้าผู้บริหารองค์การไม่มีนโยบายที่ชัดเจนหรือไม่กำหนดทิศทางขององค์การไปในทิศทางที่เหมาะสมแล้ว เราก็จะไม่สามารถนำพาองค์การไปในทิศทางที่เราต้องการได้ เพราะฉะนั้นปัจจัยด้านผู้บริหารองค์การจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ โดยฝ่ายผู้บังคับบัญชาของกรมกำลังพลทหารบกได้มีความคิดเห็นตรงกันว่าปัจจัยที่ทำให้กรมกำลังพลทหารบกได้ผลการประเมินการจัดการความรู้ในระดับดี ส่วนหนึ่งคือปัจจัยด้านผู้บริหารองค์การ โดยผู้บริหารของกรมกำลังพลทหารบกเป็นผู้บริหารยุคใหม่ที่มีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการสมัยใหม่ กล่าวคือ มีการเปิดรับในเรื่องของวิทยาการในการบริหารและวิทยาการจัดการองค์การภาครัฐสมัยใหม่ ได้นำสิ่งใหม่ๆ ที่หน่วยงานภาครัฐอื่นๆ ปฏิบัติมาปรับใช้ภายในหน่วยงาน จึงทำให้มีส่วนในการผลักดันให้เกิดการดำเนินการในเรื่องของการจัดการความรู้ในองค์กร

จากการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ พบว่า การจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบกเป็นไปอย่างราบรื่นและมีผลการประเมินการจัดการความรู้ในระดับดีมากอย่างต่อเนื่องได้เนื่องจากผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ โดยเฉพาะการจัดทำองค์ความรู้ให้เป็นระบบและมีความเป็นระเบียบเรียบร้อย มีหลักการรองรับ สามารถพัฒนาเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ได้จริงในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ นอกจากผู้บังคับบัญชาชั้นสูงของกรมกำลังพลทหารบก จะให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้แล้ว ยังพบว่าผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นก็มีส่วนให้การขับเคลื่อนการดำเนินการจัดการความรู้เป็นไปอย่างเป็นระบบเช่นกัน โดยผู้บังคับบัญชาจะมีการกำกับดูแลและสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในแต่ละระดับชั้นจัดทำ ด้วยการถ่ายทอดขั้นตอนการปฏิบัติรวมถึงนโยบายต่างๆ ลงไปถึงกำลังพลทุกคนจากระดับบนไปจนถึงระดับล่างสุด เช่น การประชุมเพื่อสั่งการให้ผู้อำนวยการกองแต่ละกองไปดำเนินการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของแต่ละกอง เพื่อที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในเรื่องของการทำงานและการพัฒนางานตามแต่ละกองรับผิดชอบเพราะผู้บังคับหน่วยจะมีผลในการควบคุมให้การจัดการความรู้ของระดับหน่วยรองขึ้นไปประสบความสำเร็จได้ และเมื่อกำลังพลทุกระดับมีการปฏิบัติออกมาเป็นผลผลิตแล้ว กำลังพลจะเล็งเห็นประโยชน์ว่าสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในงานได้จริง และจะมีแรงกระตุ้นในการพัฒนาผลผลิตออกมาอย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้นต่อเนื่องกันไปในทุกๆ ระดับ นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาของกรมกำลังพลทหารบกยังแสดงออกถึงการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมและการดำเนินการเกี่ยวกับ

การจัดการความรู้ ทั้งยังร่วมเป็นคณะกรรมการในการดำเนินการจัดการความรู้ด้วย จึงสามารถสรุปได้ว่าการดำเนินการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบกเป็นกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญ รวมถึงเป็นผู้บังคับบัญชาของกรมกำลังพลทหารบกมีบทบาทในการออกนโยบายและถ่ายทอดให้กับกำลังพลทุกระดับได้ปฏิบัติ มีการกำกับดูแลและร่วมกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ จึงส่งผลให้ผลการดำเนินการออกมาเป็นที่น่าพึงพอใจและได้รับผลการประเมินในระดับกองทัพบกอยู่ในระดับดีอย่างต่อเนื่อง

5.1.2 ด้านวัฒนธรรมองค์การ

หน่วยงานแต่ละหน่วยงานต่างมีวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกันไปตามบริบทของหน่วยงานและลักษณะเฉพาะของงาน ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานฝั่งพลเรือน หรือหน่วยงานภายในกองทัพต่างก็มีวัฒนธรรมภายในองค์การที่แตกต่างกันออกไป ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาและบริหารกำลังพล กล่าวในประเด็นดังกล่าวว่า วัฒนธรรมของทหารโดยส่วนใหญ่จะเคยชินกับการรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา ในส่วนของการคิดริเริ่มของกำลังพลยังอยู่ในระดับน้อยถึงแม้ว่าในปัจจุบันจะมีการส่งเสริมให้กำลังพลมีการเปลี่ยนแนวความคิดให้เทียบเท่ากับหน่วยงานภายนอกแล้วก็ตาม ซึ่งส่วนหนึ่งทหารยังคงต้องดำรงวินัยของทหารไว้ คือ การเป็นผู้บังคับบัญชาและการเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องเป็นไปตามแบบธรรมเนียมทหาร อย่างไรก็ตามสามารถมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมบางจุดให้สอดคล้องกับการทำงานเพื่อให้องค์การมีการพัฒนาให้สอดคล้องกับส่วนราชการอื่น เช่นเดียวกันกับประเด็นเรื่อง การจัดการความรู้ ที่กรมกำลังพล-ทหารบกให้ความสำคัญและนำมาปรับใช้ให้เข้ากับบริบทและวัฒนธรรมภายในองค์การ ดังนั้น ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การจึงเป็นปัจจัยที่มีส่วนทำให้ผลการประเมินการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบกอยู่ในระดับดี ทั้งนี้ จากคำให้การสัมภาษณ์ของฝ่ายผู้บังคับบัญชาพบว่าส่วนใหญ่กล่าวตรงกันว่า ภายในกรมกำลังพลทหารบกจะมีการแลกเปลี่ยนความรู้และข้อมูลระหว่างกันอยู่เสมอ เพราะงานของแต่ละกองจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันตามวงรอบการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น กองการเตรียมพล จะทำหน้าที่กำหนดความต้องการ รวมถึงสำรวจยอดต่างๆ ของกำลังพลภายในกองทัพบก ซึ่งเมื่อได้ยอดที่ต้องการแล้วจะถูกส่งต่อข้อมูลไปยังกองจัดการเพื่อใช้ในการบรรจุ แต่งตั้ง เลื่อน ลด ปลด ย้าย เพราะฉะนั้นทั้ง 2 กอง จึงต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ รวมถึงระเบียบและหลักการที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการวางแผนร่วมกันซึ่งจะเห็นได้ว่าการทำงานในลักษณะนี้ ก็จะต้องอาศัยองค์ความรู้ของแต่ละคนที่อยู่ในกรมกำลังพลทหารบก นอกจากนี้ เจ้ากรมกำลังพล-ทหารบกยังกล่าวอีกว่าในปัจจุบันมีการผลักดันและเน้นย้ำให้กำลังพลร่วมมือกันในการทำงาน มีการทำงานเป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมทั้งใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลของแต่ละกองมีเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ร่วมกัน

การหมุนเวียนกำลังพลภายในกรมกำลังพลทหารบกยังเป็นอีกวัฒนธรรมหนึ่งที่ทำให้กระบวนการจัดการความรู้ภายในกรมกำลังพลทหารบกขับเคลื่อน เนื่องจากการส่งต่อและถ่ายทอดความรู้และข้อมูลกันอย่างต่อเนื่อง กรมกำลังพลทหารบกมีการปรับย้ายและหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงานในแต่ละกองตามวงรอบเพราะฉะนั้นการปรับย้ายและหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ บ่อยๆ หรือเป็นวงรอบจะส่งผลโดยตรงต่อกระบวนการการถ่ายทอดงานหรือการส่งงานเนื่องจากผู้ปฏิบัติงานทุกคนไม่สามารถชี้แจงงานที่ตนเองรับผิดชอบได้ตลอดทั้งปีงบประมาณโดยใช้ระยะเวลาสั้นๆ เพื่อให้คนที่มารับงานใหม่เข้าใจและปฏิบัติหน้าที่ได้ทันที ดังนั้นกระบวนการจัดการความรู้จะมีผลและเป็นตัวช่วยให้กับคนที่มารับตำแหน่งใหม่ในงานนั้นๆ สามารถศึกษา หาความรู้และเรียนรู้งานได้อย่างรวดเร็ว ใช้ระยะเวลาสั้นๆ ส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ลดความคลาดเคลื่อนหรือความบกพร่องในงานที่รับผิดชอบใหม่ ดังนั้น วัฒนธรรมในการหมุนเวียนกำลังพลจะเป็นการกระตุ้นให้กำลังพลภายในกรมกำลังพลทหารบกมีการแลกเปลี่ยนความรู้มากขึ้น

ผู้อำนวยการสำนักแผนเตรียมพลยังให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับประเด็นของวัฒนธรรมภายในกรมกำลังพลทหารบกต่อการถ่ายทอดความรู้ภายในหน่วยงานที่มีการพึ่งพาซึ่งกันและกัน มองกำลังพลทุกระดับเปรียบเสมือนกับเป็นคนในครอบครัว โดยกล่าวว่า

“กรมกำลังพลทหารบกเป็นหน่วยงานที่อยู่กันแบบเหมือนพึ่งพา เหมือนคนในครอบครัวมีความรักใคร่กลมเกลียว มีความสมัครสมานสามัคคีกัน ในเรื่องของการสอนหรือการถ่ายทอดความรู้จะมีการส่งต่อหรือการถ่ายทอดความรู้กันในลักษณะของพี่สอนน้อง ผู้ใหญ่สอนเด็ก ผู้บังคับบัญชาสอนผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะฉะนั้นวัฒนธรรมในลักษณะนี้จึงทำให้การถ่ายทอดความรู้ของกรมกำลังพล-ทหารบกเป็นไปได้อย่างราบรื่น ไม่ใช่การบีบบังคับกัน เป็นเหมือนกับสิ่งที่เราปฏิบัติกันอยู่แล้ว ดังนั้น การถ่ายทอดความรู้โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้จึงไม่ใช่เรื่องใหม่สำหรับกรมกำลังพลทหารบก”

(เกรียงไกร ปราสาทสุวรรณ, สัมภาษณ์เมื่อ 27 ต.ค. 63)

จากคำให้การสัมภาษณ์ของฝ่ายผู้บังคับบัญชาในประเด็นปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การสามารถสรุปได้ว่า วัฒนธรรมของกรมกำลังพลทหารบกเป็นปัจจัยที่สนับสนุนให้ได้รับการประเมินการจัดการความรู้ในระดับดี เนื่องจากวัฒนธรรมขององค์การมีการส่งเสริมให้กระบวนการจัดการความรู้ภายในองค์การสามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง จึงส่งผลให้ผลลัพธ์ในการดำเนินการอยู่ในระดับดี

5.1.3 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

เทคโนโลยีเป็นปัจจัยสนับสนุนหลักในการดำเนินการจัดการความรู้ภายในกรมกำลังพลทหารบก ถือเป็นเครื่องมือที่ช่วยอำนวยความสะดวกทำให้การจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบกเดินหน้าไปได้อย่างรวดเร็ว และเข้าไปอยู่ในทุกส่วนของการดำเนินงานตั้งแต่กระบวนการแรก ตั้งแต่ผลิตจนถึงกระบวนการสุดท้าย คือ การกระจายไปยังผู้คนต่างๆ หรือว่าผู้รับรู้อื่นๆ ดังนั้น เมื่อมีเครื่องมือที่ดีมาประกอบกับการปฏิบัติงานก็จะทำให้การทำงานต่างๆ ง่ายขึ้น โดยฝ่ายผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่มีความเห็นตรงกันว่าเทคโนโลยีจะถูกนำมาใช้ในการเผยแพร่ข้อมูลความรู้ซึ่งเป็นกระบวนการหนึ่งในการจัดการความรู้ ทำให้กำลังพลสามารถเข้าถึงข้อมูลความรู้ดังกล่าวได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว สามารถดึงข้อมูลต่างๆ มาใช้ได้ทันที นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ยังเห็นด้วยกับประเด็นที่กรมกำลังพลทหารบกใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดเก็บองค์ความรู้เป็นส่วนใหญ่ เนื่องจากปัจจุบันเป็นยุคของไอที ข้อมูลต่างๆ ก็จะไม่ได้ออกเก็บอยู่ในแฟ้มหรือเก็บในสมุด แต่จะถูกเปลี่ยนให้อยู่ในรูปแบบของดิจิทัลและนำไปลงไว้ในเซิร์ฟเวอร์เพื่อให้คนที่เกี่ยวข้องหรือบุคคลภายนอกที่ต้องการจะมีความรู้ในเรื่องนั้นๆ หรือแม้แต่คนที่ต้องการเข้าใจกระบวนการทำงานในเรื่องดังกล่าวสามารถเข้ามาค้นหาและเรียนรู้ได้ และสามารถใช้อินเทอร์เน็ตทำให้เกิดสื่อในการเรียนรู้ของกำลังพลได้

แม้ว่าเทคโนโลยีจะอยู่ในทุกส่วนของการดำเนินการจัดการความรู้ โดยเฉพาะในส่วนของการจัดเก็บและเผยแพร่ความรู้ตามที่ได้กล่าวมาข้างต้นแล้วนั้น ฝ่ายผู้บังคับบัญชาบางส่วนยังมีความคิดเห็นว่า เทคโนโลยีสารสนเทศอาจจะยังไม่ใช่อุปกรณ์หลักที่ส่งผลให้กรมกำลังพลทหารบกได้รับผลการประเมินอยู่ในระดับดี ตามที่รองผู้อำนวยการสำนักพัฒนาและบริหารกำลังพล 1 ซึ่งเป็นอดีตผู้อำนวยการกองสารสนเทศ ได้กล่าวถึงประเด็นนี้ว่า

“เทคโนโลยีสารสนเทศน่าจะไม่ใช่ช่วยมากเพราะพื้นฐานของกำลังพลภายในกรมยังจัดเก็บไม่เป็นระบบ คำว่า สารสนเทศ คือ การจัดระเบียบข้อมูลเพื่อให้ง่ายต่อการค้นหา การอ้างอิง ซึ่งภายในหน่วยงานมีลักษณะการเก็บเอกสารต่างๆ ในรูปแบบกระดาษมาเป็นระยะเวลานาน เพราะฉะนั้น เทคโนโลยีสารสนเทศอาจไม่ได้มีส่วนช่วยมากนัก เพราะยังต้องนำเอกสารจากแฟ้มที่มีจำนวนมากและจัดกระจายมาทำเป็นองค์ความรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่ง ส่วนหนึ่งอาจเป็นเพราะในระบบราชการการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศค่อนข้างช้า อีกแง่หนึ่ง คือ ปัญหาอาจเกิดจากตัวบุคคลที่อาจไม่มีความเชี่ยวชาญในการใช้เครื่องมือ หรือไม่มีอุปกรณ์สนับสนุนที่เพียงพอ”

(ธนิศร์ ยูสานนท์, สัมภาษณ์เมื่อ 26 ต.ค. 63)

นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาบางท่านยังเพิ่มเติมในประเด็นดังกล่าวอีกว่า ปัจจุบันเทคโนโลยีก็มีส่วนช่วยในการดำเนินการจัดการความรู้ได้จริงแต่ยังมีการนำมาใช้ค่อนข้างน้อยและคิดว่ากรมกำลังพลทหารบกน่าจะมีศักยภาพที่จะพัฒนาให้นำเทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุนการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานได้อย่างเต็มรูปแบบในอนาคต

จากคำให้การสัมภาษณ์ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ สามารถสรุปได้ว่าเทคโนโลยีเป็นปัจจัยสนับสนุนในการดำเนินการจัดการความรู้ภายในกรมกำลังพลทหารบก แม้จะไม่ได้มีส่วนช่วยทั้งระบบหรือมีประสิทธิภาพเต็มรูปแบบ แต่มีส่วนช่วยในกระบวนการจัดเก็บองค์ความรู้ และการเข้าถึงข้อมูลของกำลังพลและบุคคลภายนอก เพื่อให้สามารถนำไปใช้งานได้อย่างสะดวกและรวดเร็วมากขึ้น ทั้งนี้ อาจต้องมีการพัฒนาในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาปรับใช้ในกระบวนการอื่นๆ มากขึ้น

5.1.4 ด้านการวัดและประเมินผล

ปัจจัยด้านการวัดและประเมินผลของกรมกำลังพลทหารบกเป็นเพียงตัวกระตุ้นและเป็นเพียงส่วนประกอบหนึ่งที่ส่งผลต่อการดำเนินการจัดการความรู้ภายในหน่วยงาน ซึ่งหากการวัดและประเมินผลมีประสิทธิภาพจะสามารถสะท้อนให้เห็นถึงข้อเท็จจริงในเรื่องของข้อดี ข้อเสีย หรือสิ่งที่กำลังพลได้รับจากการจัดการความรู้ภายในองค์กร ซึ่งฝ่ายผู้บังคับบัญชาของกรมกำลังพลทหารบกส่วนใหญ่มีความคิดเห็นตรงกันว่าในห้วงที่ผ่านมาผู้บังคับบัญชายกย่องเน้นย้ำให้จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานให้ทันสมัยและใช้งานได้จริงอยู่เสมอ โดยเฉพาะห้วงการสับเปลี่ยนหน้าที่ คือ ก่อนย้ายจากตำแหน่งเดิม เจ้าของผลงานจะต้องจัดทำ KM ของแผนกเอาไว้ หรือ KM ที่ตัวเองรับผิดชอบ เพื่อให้คนใหม่ได้มาศึกษาและทำงานได้โดยไม่เกิดปัญหาในการทำงาน ทั้งนี้ หลักของการวัดและการประเมินผลมักอยู่ที่การปฏิบัติ ซึ่งหากการดำเนินการทุกระบบมีความสมบูรณ์จะทำให้ผลลัพธ์ที่ออกมาสมบูรณ์ตามไปด้วย นอกจากนี้ในแต่ละกองยังมีการนำผลการประเมินมาปรับปรุงงานให้ดีขึ้น เพราะการทำงานในลักษณะนี้จะทำให้เราเห็นข้อดี ข้อด้อยของงานที่ทำอยู่ เมื่อเราเห็นปัญหาหรือข้อด้อยในงานแล้ว เราก็สามารถนำงานดังกล่าวมาพัฒนาได้ง่ายขึ้น

จุดเด่นของการวัดและประเมินผลการจัดการความรู้ภายในกรมกำลังพลทหารบก คือ กรมกำลังพลทหารบกมีการกำหนดความรับผิดชอบชัดเจน โดยกองการศึกษาทำหน้าที่รับผิดชอบในการวัดและประเมินผลในระดับของกรมโดยยึดจากหลักเกณฑ์การประเมินผลที่ใช้ในการประเมินในภาพรวมของกองทัพบก โดยระบบของกรมกำลังพลทหารบกในเรื่องของการวัดและการประเมินผลนั้นได้มีการกำหนดตัวชี้วัดทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยในเชิงปริมาณจะวัดจากจำนวนชิ้นงานตามแผนงานที่ได้จากการวิเคราะห์งานประจำปีซึ่งมักวิเคราะห์ตามขอบเขตของงานแต่ละกอง ในส่วนของการวัดผลเชิงคุณภาพจะวัดจากส่วนของผลงานการจัดการความรู้ที่ได้ดำเนินการมาแล้ว

โดยการตรวจสอบคุณภาพของงานที่ทำว่าสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริงหรือไม่ ด้วยเหตุนี้เอง จึงสะท้อนให้เห็นว่าการดำเนินการจัดการความรู้ภายในกรมกำลังพลทหารบกเป็นการดำเนินการ จัดทำเพื่อให้กำลังพลสามารถนำผลลัพธ์ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้จริง การประเมินผลจึงมุ่งเน้น ที่การปฏิบัติมากกว่าเอกสารรูปเล่ม ซึ่งผลการประเมินก็สามารถเป็นตัวชี้วัดได้ว่าการจัดการความรู้ ของหน่วยงาน ไม่ว่าจะป็นหน่วยขึ้นตรงต่อกองทัพบกหรือในระดับกองทัพบกเองประสบผลสำเร็จ หรือไม่ และจะนำไปสู่การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งต่างๆ แก่กำลังพลต่อไป

อย่างไรก็ตามจากคำให้การสัมภาษณ์ของผู้บังคับบัญชาบางท่านได้มีความคิดเห็น ที่แตกต่างกันออกไป โดยมีความคิดเห็นที่ปัจจัยด้านการวัดและประเมินผลอาจจะมีผลต่อผล การประเมินการจัดการความรู้ที่อยู่ในระดับดี แต่ไม่ใช่ปัจจัยหลักเนื่องจากการวัดและประเมินผล จะเปรียบเสมือนตัวชี้วัดหนึ่งที่อาจจะวัดในเชิงปริมาณ โดยวัดจากปริมาณงานในแต่ละปีที่ส่งเข้าไป รวบรวมที่ส่วนกลาง เช่น จำนวนยอดคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น สำหรับการวัดในเชิงคุณภาพ เช่น การวัดการนำความรู้ในด้านต่างๆ เข้ามาประยุกต์ใช้ในงานที่เกี่ยวข้องยังพบได้น้อย การประเมิน ภายในหน่วยงานยังยึดติดกับรูปแบบเอกสารมากเกินไปและไม่ครอบคลุมการประเมินตามมิติต่างๆ ของกระบวนการจัดการความรู้ เช่น กำลังพลมีการแสวงหาความรู้จากที่ใด มีการนำความรู้ที่มีอยู่ ไปใช้ได้หรือไม่ มากน้อยเพียงใด ซึ่งการวัดและประเมินผลในรูปแบบดังกล่าวจะทำให้ได้รับผล การประเมินที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นและสามารถนำไปพัฒนาในจุดที่กรมกำลังพลทหารบก ยังบกพร่องอยู่ได้

5.1.5 ด้านโครงสร้างองค์การ

กรมกำลังพลทหารบกมีลักษณะเหมือนกับองค์การภาครัฐอื่นๆ ซึ่งมีลักษณะ โครงสร้างแบบ Hierarchy โดยโครงสร้างของกรมกำลังพลทหารบกถึงแม้จะเป็นโครงสร้างแบบลำดับ ชั้นแต่ก็มีจุดเด่นในเรื่องของการสั่งการบังคับบัญชาที่มีการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบชัดเจน ทำให้ หน่วยรองได้มีการดำเนินการตามนโยบายการบังคับบัญชาได้ง่ายขึ้น และมีการกำกับดูแลทุกขั้นตอน ในการปฏิบัติ ทำให้ระบบการประเมิน ระบบการควบคุม กำกับ ดูแลทำได้ชัดเจนมากขึ้น เข้าถึง กำลังพลได้มากขึ้น เพราะโครงสร้างที่มีมากขึ้นทำให้ผู้บังคับบัญชาคอยดูแลได้อย่างทั่วถึงมากขึ้น นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาบางส่วนยังมีมุมมองเพิ่มเติมอีกว่าโครงสร้างของกรมกำลังพลทหารบกเอื้อ ต่อการดำเนินการจัดการความรู้ เนื่องจากมีการจัดโครงสร้างที่ชัดเจน ซึ่งเป็นตัวช่วยให้ทราบถึง องค์ความรู้ที่ควรจะทำขึ้นตามประเภทของงาน นอกจากนี้การมีโครงสร้างที่ชัดเจนจะสามารถ แบ่งและเอื้ออำนวยให้การค้นหาเรื่องที่ต้องการจะศึกษาด้วย อีกประเด็นหนึ่งคือการแบ่งปันข้อมูล กันภายในหน่วยงาน จากโครงสร้างขององค์การที่แบ่งสำนักเป็น 3 สำนัก ซึ่งจะจัดประเภทและนำ กองที่มีความเกี่ยวข้องกันในงานมาอยู่ในสำนักเดียวกัน ซึ่งความรู้ของแต่ละสำนักจะถูกกำหนด

ขอบเขตอย่างชัดเจนจึงเอื้อต่อการแบ่งปันข้อมูลกันระหว่างกอง ทำให้การปฏิบัติงานโดยเฉพาะ การทำอนุมัติหลักการต่างๆ ได้รับความรู้ครบถ้วนจากสายงานที่เกี่ยวข้อง และก็ความรู้ระหว่างสำนัก ก็สามารรถเชื่อมโยงกันได้ด้วย

อย่างไรก็ตามมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันของผู้บังคับบัญชา 2 กลุ่ม โดยกลุ่มแรก มีความคิดเห็นว่ โครงสร้างของกรมกำลังพลทหารบกมีสายการบังคับบัญชาที่ไม่ซับซ้อนและไม่สูง มากในขณะที่ผู้บังคับบัญชาบางส่วนกลับมีความคิดเห็นว่ สายการบังคับบัญชาภายในกรมกำลังพล- ทหารบกค่อนข้างยาว ตั้งแต่ระดับเจ้าหน้าที่ หัวหน้าแผนก รองผู้อำนวยการ จนมาถึงระดับ ผู้อำนวยการกอง ทำให้การปฏิบัติจะถูกแบ่งออกเป็นหลายๆ กลุ่ม ทำให้เมื่อสั่งการลงมาแล้ว กว่าจะถึงหน่วยรองในการปฏิบัติก็อาจจะทำให้ล่าช้า แต่ในขณะที่เดียวกันการที่มีคนตรวจสอบ หลายๆ จุดจะช่วยเพิ่มจุดแข็งในเรื่องของความถูกต้องและสายการบังคับบัญชาในลักษณะนี้ ก็ไม่ได้เป็นอุปสรรคในการจัดการความรู้เนื่องจากเป็นการจัดการความรู้ตั้งแต่ระดับบุคคลจนถึงระดับ องค์กร ดังนั้น จึงสามารถสรุปได้ว่า โครงสร้างของกรมกำลังพลทหารบกเป็นทั้งจุดอ่อนและจุดแข็ง ในคราวเดียวกันและมีผลทำให้กำลังพลภายในหน่วยงานมีการแบ่งปันความรู้ และมีการจัดการความรู้ ผ่านการกำกับดูแลตามลำดับชั้น จึงไม่ถือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการจัดการความรู้ของ กรมกำลังพลทหารบก

5.1.6 ด้านกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ

กระบวนการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบกยึดถือตามกระบวนการ 7 ขั้นตอนเช่นเดียวกับองค์การภาครัฐอื่นๆ โดยในระยะแรกที่มีการนำมาใช้ค่อนข้างที่จะเป็นข้อจำกัด เนื่องจากเจ้าหน้าที่ขาดความเข้าใจในกระบวนการและขั้นตอนต่างๆ ซึ่งต่อมากกรมกำลังพลทหารบก ได้มีการสอนในลักษณะของการจัดการอบรม และมีการสอนในลักษณะของกลุ่มย่อยแบบ workshop ซึ่งทำให้การนำกระบวนการจัดการความรู้มาปรับใช้ของกำลังพลภายในหน่วยงานเกิดความชำนาญ และกำลังพลเกิดความเข้าใจในแต่ละขั้นตอนมากขึ้น ทำให้มีผลงานออกมาเป็นที่ประจักษ์

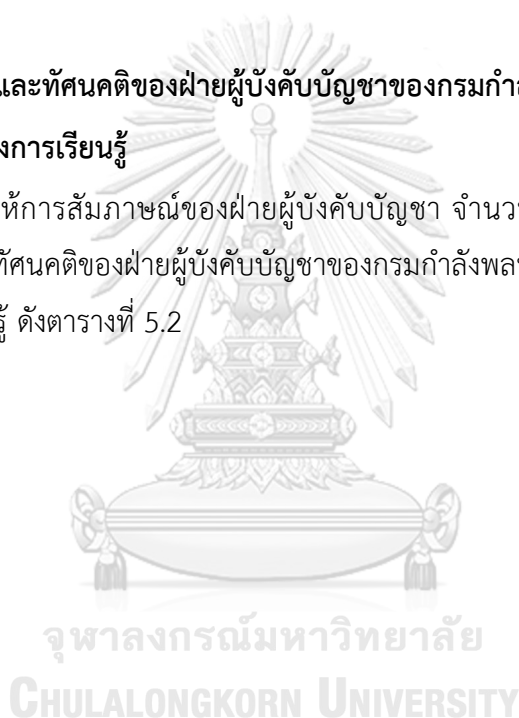
ปัจจัยด้านกระบวนการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบกมีความเป็นระบบ เนื่องจากภายในหน่วยงานมีการวางแผนตั้งแต่ต้นปีและกำหนดปฏิทินการดำเนินงานให้กำลังพล ได้รับทราบและปฏิบัติตามที่คณะทำงานได้วางแผนไว้ พร้อมมีการสรุปผลประจำปี จึงมี การดำเนินงานที่ครบในทุกมิติซึ่งผู้บังคับบัญชาเห็นว่าเป็นส่วนสำคัญที่จะส่งผลให้การประเมินผล ของกรมกำลังพลทหารบกออกมาอยู่ในเกณฑ์ดี หากวิเคราะห์ดูภายในกรมกำลังพลทหารบก จะมีการจัดทำ KM ควบคู่ไปกับการปฏิบัติงาน ถึงแม้ว่าในแต่ละขั้นตอนจะไม่ได้มีการแยก แต่ละกระบวนการให้เห็นชัดเจนแต่มีมุมมองที่ผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการจัดการความรู้เป็นสำคัญ ทุกส่วนในกระบวนการจัดการความรู้ต่างมีส่วนสำคัญเนื่องจากแต่ละส่วนต้องประกอบกัน และการที่

จะได้ผลลัพธ์ที่ดีทุกส่วนจะต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้ การมีกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบย่อมส่งผลต่อเนื่องถึงผลการประเมินในภาพรวมอย่างแน่นอน

ผู้บังคับบัญชาบางส่วนยังให้ข้อสังเกตเพิ่มเติมเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบกอีกว่า กำลังพลภายในหน่วยงานมีการจัดเก็บความรู้ที่ดี สามารถนำผลลัพธ์ที่ได้นำไปปรับใช้ในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเกี่ยวกับเรื่องที่ตนเองรับผิดชอบได้ แต่กำลังพลส่วนใหญ่ยังมุ่งเน้นในการสร้างผลงานชิ้นใหม่มากกว่าการต่อยอดงานเดิมหรือปรับปรุงสิ่งเดิมให้ทันสมัยและพร้อมใช้งานอยู่เสมอ ซึ่งหากกำลังพลเห็นความสำคัญในประเด็นนี้ จะทำให้การจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบกมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5.2 การรับรู้และทัศนคติของฝ่ายผู้บังคับบัญชาของกรมกำลังพลทหารบกเกี่ยวกับการกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากคำให้การสัมภาษณ์ของฝ่ายผู้บังคับบัญชา จำนวน 11 คน ผู้วิจัยได้ทำการสรุปประเด็นการรับรู้และทัศนคติของฝ่ายผู้บังคับบัญชาของกรมกำลังพลทหารบกเกี่ยวกับการกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังตารางที่ 5.2



ตารางที่ 5.2 สรุปประเด็นการรับรู้และทัศนคติของฝ่ายผู้บังคับบัญชาของกรมกำลังพลทหารบกเกี่ยวกับการกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ระบบย่อยเกี่ยวกับการกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้					
ผู้ถูกสัมภาษณ์	ระบบย่อยด้านการเรียนรู้	ระบบย่อยด้านองค์การ	ระบบย่อยด้านคน	ระบบย่อยด้านความรู้	ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี
X1	<p>1. ส่งเสริมความรู้ของกำลังพลให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง</p> <p>2. ส่งเสริมการเรียนรู้ของกำลังพลตามนโยบายของผู้บังคับบัญชาที่ไว้ประจำปี</p> <p>3. กำลังพลมีปริมาณงานเป็นจำนวนมาก โอกาสในการเรียนรู้มีอยู่อย่างจำกัด</p>	<p>โครงสร้างองค์การทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของผู้ปฏิบัติงานได้</p>	<p>กำลังพลได้มีโอกาสศึกษาเรียนรู้เพิ่มเติมผ่านระบบสารสนเทศ</p>	<p>สามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่าย</p>	<p>มีระบบสารสนเทศมาช่วยในการอำนวยความสะดวกให้สะดวกในการเรียนรู้ทำให้สามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลา</p>

ระบบย่อยเกี่ยวกับการกลายเป็นอย่างค์การแห่งการเรียนรู้					
ผู้ถูก สัมภาษณ์	ระบบย่อยด้านการเรียนรู้	ระบบย่อยด้านองค์การ	ระบบย่อยด้านคน	ระบบย่อยด้านความรู้	ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี
X2	การทำงานในลักษณะองค์รวมเพื่อเชื่อมโยงความรู้ระหว่างกัน ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน	โครงสร้างทำใหม่มีความชัดเจนในเรื่องสายการบังคับบัญชา เป็นข้อดีในเรื่องของการควบคุมกำกับดูแลที่ชัดเจน	ผู้นำมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและถ่ายทอดให้กับกำลังพลได้ รับทราบทั่วกัน	1. มีการแสวงหาข้อมูล และสร้างองค์ความรู้ใหม่เสมอ 2. มีการจัดเก็บองค์ความรู้ให้เป็นระบบ 3. การนำไปใช้ในการทำงานจริงยังอยู่ในระดับน้อย	1. เป็นเครื่องมือในการเผยแพร่ความรู้ 2. เป็นระบบที่ใช้จัดเก็บความรู้ 3. กำลังพลสามารถเข้าถึงความรู้ได้ผ่านระบบเทคโนโลยี
X3	1. มีการนำองค์ความรู้ใหม่ๆ เข้ามาใช้ในกระบวนการทำงาน 2. มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ผ่านระบบของพี่เลี้ยงสอนงานหรือมีการถ่ายทอดความรู้จากผู้บังคับบัญชาเอง	โครงสร้างแบบ Hierarchy อาจจะไม่มีส่วนช่วยโดยตรงในการเรียนรู้	1. กำลังพลมีการตระหนักรู้ในเรื่องของการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 2. กำลังพลมีนิสัยที่จะแสวงหาความรู้ใหม่ๆ 3. ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ส่งเสริม สนับสนุน และผลักดันกำลังพลให้มีการเรียนรู้	1. มีการสร้างและแสวงหาความรู้เพิ่มเติม 2. มีการปรับปรุงในส่วนของตัวเองอยู่ตลอดเวลา	1. การเผยแพร่ความรู้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศยังอยู่ในรูปแบบเก่าที่ไม่ดึงดูดความสนใจในการเรียนรู้ 2. เป็นระบบที่ใช้จัดเก็บความรู้ 3. กำลังพลและบุคคลทั่วไปสามารถเข้าถึงความรู้ได้ผ่านระบบเทคโนโลยี

ระบบย่อยเกี่ยวกับกรกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้					
ผู้ถูก สัมภาษณ์	ระบบย่อยด้านการเรียนรู้	ระบบย่อยด้านองค์การ	ระบบย่อยด้านคน	ระบบย่อยด้านความรู้	ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี
X4	<p>1. การสนับสนุนการเรียนรู้ให้อยู่ในชีวิตประจำวันของกำลังพล</p> <p>2. มีข้อจำกัดในเรื่องของงบประมาณในการส่งคนไปเรียนภายนอก</p> <p>3. มีนโยบายในการสนับสนุนด้านการเรียนรู้ของกำลังพลอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาต่อยอดความรู้ให้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในงานได้</p>	<p>โครงสร้างขององค์กรเอื้อต่อการเรียนรู้ของกำลังพล เนื่องจากแต่ละคนก็ต้องมีการแสวงหาความรู้ในขณะตนตามความรับผิดชอบของแต่ละคน</p>	<p>1. กำลังพลมีการตระหนักในเรื่องของการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง</p> <p>2. กำลังพลมีนิสัยที่จะแสวงหาความรู้ใหม่ๆ</p>	<p>1. มีการสร้างและแสวงหาความรู้เพื่อใช้ในการทำงาน</p> <p>2. การนำความรู้เพื่อนำมาพัฒนาต่อยอดยังอยู่ในระดับน้อย</p> <p>3. มีการจัดเก็บที่ดี</p>	<p>มีการนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนในการเรียนรู้ที่อยู่ในระดับน้อย</p>

ระบบย่อยเกี่ยวกับ การกลายเป็นอย่าง การแห่ง การเรียนรู้					
ผู้ถูก สัมภาษณ์	ระบบย่อยด้านการเรียนรู้	ระบบย่อยด้านองค์การ	ระบบย่อยด้านคน	ระบบย่อยด้านความรู้	ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี
X5	1. มีโครงการต่างๆ เพิ่มขึ้น ในแต่ละปีเพื่อให้กำลังพล ภายในกรมกำลังพลทหารบก เข้ามาเรียนรู้และพัฒนา ตนเอง 2. การเรียนรู้ถูกฝังอยู่ใน ลักษณะของงาน 3. มีการเชื่อมโยงองค์ความรู้ มาประยุกต์ใช้ในการ ปฏิบัติงาน	โครงสร้างขององค์กรไม่ได้ผลต่อ การเรียนรู้มากนักเนื่องจาก การเรียนรู้ถูกฝังอยู่ในระบบจาก การปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล	1. กำลังพลมีการชวนขอวิทยาท ความรู้ 2. กำลังพลมีการตระหนักใน เรื่องของการเรียนรู้และการ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 3. ผู้บังคับบัญชามีวิสัยทัศน์ที่ เปิดกว้าง 4. กำลังพลมีการฝึกตนเอง ตลอดเวลาและมุ่งพัฒนาในจุดที่ ขาด	1. กระบวนการถ่ายทอดยังเป็น จุดอ่อน 2. การเผยแพร่ความรู้ยังมี รูปแบบที่ไม่หลากหลาย	เทคโนโลยีสารสนเทศเป็น เครื่องมือหนึ่งที่ช่วย ส่งเสริมในทุกกระบวนการ เรียนรู้ขึ้นอยู่กับความถี่ ของกำลังพลมากกว่า
X6	1. มีการจัดส่งกำลังพลเข้า ร่วมอบรมหรือเข้ารับ การศึกษา เพื่อยกระดับการ เรียนรู้ 2. มีการถอดบทเรียนการ เรียนรู้ของตนเอง	โครงสร้างไม่เป็นอุปสรรคต่อการ เรียนรู้	1. ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญ กับการเรียนรู้ของกำลังพล 2. ผู้บังคับบัญชานั้นให้มีการ เรียนรู้และมีการพัฒนาตนเอง อย่างต่อเนื่อง คือ การปลูกฝังให้ กำลังพลทุกระดับมีจิตวิญญาณ หรือทำด้วยใจ ไม่ถูกบังคับให้ทำ มีการเรียนรู้อย่างเป็นธรรมชาติ	1. ภายในกรมมีการแสวงหา ข้อมูลและการประเมินความรู้เพื่อ นำมาพัฒนาต่อยอดคุณภาพงานที่ ดี 2. มีจุดอ่อนในเรื่องของความ ต่อเนื่องในการดำเนินการ การ จัดเก็บรักษาความรู้ และการ นำเอามาใช้ประโยชน์	1. เป็นเครื่องมือในการ เผยแพร่ความรู้ 2. เป็นระบบที่ใช้จัดเก็บ ความรู้

ระบบย่อยเกี่ยวกับการกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้					
ผู้ถูก สัมภาษณ์	ระบบย่อยด้านการเรียนรู้	ระบบย่อยด้านองค์การ	ระบบย่อยด้านคน	ระบบย่อยด้านความรู้	ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี
X7	การเรียนรู้ถูกฝังอยู่ในลักษณะของงาน	1. ปัจจุบันยังขาดกระบวนการในการสื่อสารระดับล่างให้สามารถมีการเรียนรู้ได้เอง 2. โครงสร้างขององค์กรเอื้อต่อการเรียนรู้แต่ปัญหาอยู่ที่ตัวคน 3. หน่วยงานมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในระดับน้อย	กำลังพลยังขาดความรู้และแรงจูงใจในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง	มีจุดอ่อนในเรื่องของการนำเอามาใช้ประโยชน์และการพัฒนาต่อยอด	ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของกรมสามารถสนับสนุนการเรียนรู้ของกำลังพลได้
X8	1. มีการจัดส่งกำลังพลเข้าอบรมหรือเข้ารับการศึกษานอกระบบการเรียนรู้ 2. การเรียนรู้ถูกฝังอยู่ในลักษณะของงาน	วิสัยทัศน์ต่างๆ ของกรมส่วนใหญ่จะเป็นจากบนสู่ล่าง	1. กำลังพลจะรวมนโยบายจากผู้บังคับบัญชาเสมอ ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 2. ผู้บังคับบัญชาพร้อมให้การสนับสนุนกับการทดลองปฏิบัติตามแนวทางใหม่ๆ ที่ได้จากการเรียนรู้ 3. กำลังพลยังไม่ได้มีการตระหนักเอาเป้าหมายขององค์กรมาเป็นเป้าหมายของตนเอง	จุดแข็ง คือ การจัดเก็บองค์ความรู้ให้เป็นระบบ จุดอ่อน คือ การประเมินความรู้เพื่อนำมาพัฒนาต่อยอดคุณภาพงาน	มีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการเรียนรู้ของกำลังพลแต่ยังอยู่ในสัดส่วนที่น้อยมาก

ระบบย่อยเกี่ยวกับการกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้					
ผู้ถูก สัมภาษณ์	ระบบย่อยด้านการเรียนรู้	ระบบย่อยด้านองค์การ	ระบบย่อยด้านคน	ระบบย่อยด้านความรู้	ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี
X9	มีการอบรม ประชุม สัมมนา ภายในกรมกำลังพลทหารบก โดยให้ความรู้ในแต่ละกอง ซึ่ง ความรู้ที่ได้รับจะเป็นทั้ง ความรู้ที่ใช้ในงานโดยตรง และความรู้ทั่วไปจาก ภายนอก	โครงสร้างขององค์การเอื้อต่อการ เรียนรู้	กำลังพลได้มีโอกาสศึกษาเรียนรู้ เพิ่มเติมผ่านระบบสารสนเทศ	มีการจัดเก็บองค์ความรู้ที่เป็น ระบบและมีการถ่ายทอดความรู้ที่ ดี	ใช้เว็บไซต์ในการ สนับสนุนการเรียนรู้ของ กำลังพล โดยกอง สารสนเทศได้มีการจัดทำ เว็บไซต์เพื่อเผยแพร่ ความรู้โดยเฉพาะ
X10	มีการจัดอบรม สัมมนาภายใน หน่วยงานเพื่อการเรียนรู้ ร่วมกัน	โครงสร้างองค์การที่ให้การ เรียนรู้ตามลำดับชั้น หรือลำดับ ชั้นยศ แต่ยังมีชื่อเสียง คือ สายการ บังคับบัญชา ทหาร ทำให้การ ปฏิบัติงานอาจเกิดความล่าช้ากว่า โครงสร้างองค์การที่เป็นแนวราบ	ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ส่งเสริม สนับสนุน และผลักดันกำลังพล ให้มีการเรียนรู้	มีการเก็บรักษาความรู้และการ จัดเก็บองค์ความรู้ที่เป็นระบบแต่ ยังขาดการกระตุ้นให้กำลังพล นำไปใช้หรือการนำไปแลกเปลี่ยน ความรู้ซึ่งกันและกัน ทั้งนี้ ด้วย ข้อจำกัดของกรม บางงานจะมีชั้น ความลับจึงไม่สามารถที่จะ เผยแพร่ได้ในทุกงาน	เรียนรู้ผ่านการหาข้อมูล จากเว็บไซต์เป็นส่วนใหญ่

ระบบย่อยเกี่ยวกับการกลายเป็นอย่างอื่นองค์การแห่งการเรียนรู้					
ผู้ถูก สัมภาษณ์	ระบบย่อยด้านการเรียนรู้	ระบบย่อยด้านองค์การ	ระบบย่อยด้านคน	ระบบย่อยด้านความรู้	ระบบย่อยด้าน เทคโนโลยี
X11	กรมกำลังพลทหารบก สนับสนุนให้กำลังพลมี การศึกษาและการเรียนรู้จาก ข้างนอกมาและนำมา ประยุกต์ใช้ให้เข้ากับการ ปฏิบัติงาน	โครงสร้างขององค์การเอื้อต่อการ เรียนรู้	ผู้บังคับบัญชาเน้นให้มีการ เรียนรู้และมีการพัฒนาตนเอง อย่างต่อเนื่อง	มีการจัดเก็บองค์ความรู้ที่เป็น ระบบและมีวิธีการถ่ายทอดความรู้ที่ ดี	กองสารสนเทศก็พยายาม จัดให้มีการอบรมต่างๆ จะ ควบคู่กันไปโดยใช้ เครื่องมือหรือสิ่งทันสมัย ต่างๆ มาพัฒนาให้กับ กำลังพลได้เข้าถึงเพื่อ อำนวยความสะดวกใน การเรียนรู้ของกำลังพล

5.2.1 ระบบย่อยด้านการเรียนรู้

กรมกำลังพลทหารบกมีการส่งเสริมความรู้ของกำลังพลให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นไปตามนโยบายของผู้บังคับบัญชาชั้นสูงที่ให้ไว้ประจำปี ซึ่งการทำงานในกรมกำลังพลทหารบกจะมีลักษณะเป็นองค์รวมเพื่อเชื่อมโยงความรู้และเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน นอกจากนี้ การหมุนเวียนคนภายในหน่วยงานเป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่งที่กรมกำลังพลทหารบกเลือกใช้ในการกระตุ้นการเรียนรู้ของกำลังพลทุกระดับ เพราะเมื่อถึงช่วงเวลาที่ต้องหมุนเวียนการปฏิบัติงาน เช่น ระยะเวลา 2 ปี จะต้องหมุนเวียนหนึ่งครั้ง จะทำให้กำลังพลเกิดความตื่นตัวตลอดเวลาและมีการเรียนรู้เกี่ยวกับงานที่กรมกำลังพลทหารบกรับผิดชอบอย่างรอบด้าน

รองผู้อำนวยการสำนักปกครองและบริการกำลังพล 1 ยังได้กล่าวเพิ่มเติมเกี่ยวกับการเรียนรู้ภายในกรมกำลังพลทหารบกทั้งแนวทางการสนับสนุนการเรียนรู้ของกำลังพล และแนวทางในการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างเจนเนอเรชั่น ซึ่งกล่าวว่า

“กรมกำลังพลทหารบกมีการสนับสนุนการเรียนรู้ของกำลังพลมาโดยตลอด ไม่ว่าจะเป็นการไปศึกษาหน่วยงานอื่นๆ ทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชนเพื่อนำแนวทางขององค์กรมาปรับใช้ในการทำงาน ในเรื่องของการที่ไปแสวงหาความรู้จากภายนอกแล้วเอามาปรับใช้ในการทำงานของตนเองตามแนวทางใหม่ๆ นั้น ผู้บังคับบัญชาพร้อมให้การสนับสนุนเจนเนอเรชั่นใหม่ที่พร้อมจะทำอะไรได้ดี เราก็มพร้อมจะสนับสนุน แต่ยังไม่ไม่มีใครเคยเสนอมานะ ส่วนหนึ่งก็อาจจะโดนบล็อกมาจากระดับกอง แต่ถ้ายื่นหยัดเสนออะไรที่ดีดี ผู้บังคับบัญชาก็พร้อมรับฟัง เพราะยุคสมัยนี้จะมาให้ทำอะไรแบบเดิมๆ มันไม่ได้หรอก ทุกคนต้องปรับตัวไม่อย่างนั้นองค์กรอยู่ไม่ได้ เพราะถ้าเราทำแบบระบบเดิม คือ รอนโยบายต่างๆ ให้สั่งลงมาองค์กรจะมีความเสี่ยงสูง เจนเนอเรชั่นเก่ายังไม่ค่อยมีการใฝ่รู้ แต่เจนเนอเรชั่นใหม่ๆ จะมีข้อมูลอยู่เยอะ การรับรู้ของเขาจะเยอะกว่า แล้วเขาจะมีความอ่อนตัวค่อนข้างสูง แต่มันอาจจะมีความไม่เข้าใจระหว่างสองเจนเนอเรชั่น กลายเป็นช่องว่างระหว่างวัยทำให้สื่อสารกันไม่รู้เรื่อง”

(บัญชา ขาวงาม, สัมภาษณ์เมื่อ 29 ต.ค. 63)

เพราะฉะนั้น จากคำให้การสัมภาษณ์ข้างต้น เราจึงเห็นได้ว่าผู้บังคับบัญชามีการเปิดกว้างทางความคิดและให้โอกาสแก่กำลังพลในการคิดริเริ่มแนวทางการปฏิบัติใหม่ๆ เพื่อประยุกต์ใช้ในการทำงาน ทั้งยังมีความเข้าใจถึงช่องว่างระหว่างวัยที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ของกำลังพลในระดับองค์การอีกด้วย

5.2.2 ระบบย่อยด้านองค์การ

จากคำให้การสัมภาษณ์ของฝ่ายผู้บังคับบัญชาในเรื่องของระบบย่อยด้านองค์การ พบว่า ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่มุ่งเน้นไปที่เรื่องของโครงสร้างขององค์การเป็นหลัก ซึ่งกรมกำลังพล-ทหารบกมีโครงสร้างแบบลำดับชั้น โดยผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่มีความเห็นตรงกันว่าโครงสร้างขององค์การไม่เป็นอุปสรรคและเป็นโครงสร้างที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของกำลังพลภายในหน่วยงาน เนื่องจากโครงสร้างแบบลำดับชั้นจะมีความชัดเจนในเรื่องสายการบังคับบัญชา โดยจะเห็นได้อย่างชัดเจนว่าใครจะต้องกำกับดูแลตรงส่วนไหน เพราะฉะนั้นจึงส่งผลดีต่อการควบคุมกำกับดูแลที่ชัดเจน โดยผู้บังคับบัญชาบางท่านยังได้ให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับประเด็นโครงสร้างขององค์การอีกด้วยว่า โครงสร้างแบบ Hierarchy อาจจะได้มีส่วนช่วยโดยตรงในการเรียนรู้ของกำลังพลแต่มีส่วนช่วยในทางอ้อมมากกว่า กล่าวคือ จะเป็นส่วนที่ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ โดยผู้บังคับบัญชาจะมีส่วนในการผลักดันให้กำลังพลมีการเรียนรู้มากขึ้น นอกจากนี้ โครงสร้างในลักษณะนี้ยังเป็นการส่งเสริมให้กำลังพลมีการเรียนรู้ตามลำดับชั้น หรือลำดับชั้นยศ ส่วนข้อเสียของโครงสร้างองค์การในลักษณะนี้ คือ สายการบังคับบัญชาที่ค่อนข้างยาว อาจจะทำให้ผลงานล่าช้ากว่าหน่วยงานที่มีโครงสร้างองค์การในลักษณะแนวราบได้

นอกจากเรื่องโครงสร้างขององค์การแล้ว ยังมีประเด็นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์การ โดยผู้บังคับบัญชาบางท่านให้ความคิดเห็นว่า กำลังพลภายในหน่วยงานบางส่วนยังไม่ได้มีการตระหนักเอาเป้าหมายขององค์การยึดมาเป็นเป้าหมายของตนเอง และวิสัยทัศน์ต่างๆ ของกรมกำลังพล-ทหารบกส่วนใหญ่จะเป็นการคิดและสร้างขึ้นจากระดับบนสู่ระดับล่าง ทำให้กำลังพลมักจะรอนโยบายจากผู้บังคับบัญชาเสมอ ซึ่งในปัจจุบันกรมกำลังพลทหารบกอาจจะยังขาดกระบวนการในการสื่อสารระดับล่างให้มีความใฝ่รู้และเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองโดยไม่ต้องรอนโยบายจากผู้บังคับบัญชา

5.2.3 ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี

ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือที่ช่วยส่งเสริมในทุกกระบวนการ และช่วยในการอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ของกำลังพล โดยกองสารสนเทศได้มีการจัดทำเว็บไซต์เพื่อเผยแพร่ความรู้โดยเฉพาะ ซึ่งภายในเว็บไซต์ก็จะมีย่อยลงไปในระดับกองอีก ทั้งยังจัดให้มีการอบรมต่างๆ ควบคู่กันไปโดยใช้เครื่องมือหรือสิ่งทันสมัยต่างๆ มาพัฒนาให้กับกำลังพลได้เข้าถึง ทำให้กำลังพลสามารถเข้าไปศึกษาหาความรู้ได้ตลอดเวลา เกิดความคล่องตัวมากขึ้นในการเข้าถึงความรู้ ทั้งยังเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรไปได้เร็วขึ้น รองเจ้ากรมกำลังพลทหารบก ได้ยกตัวอย่างการใช้เทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของกำลังพล โดยกล่าวว่า

“การให้กำลังพลนำ KM ที่แต่ละแผนกจัดทำไปเผยแพร่ในเว็บไซต์ของกองเองก็ดี หรือของกรมตัวเองก็ดี เพื่อให้หน่วยงานภายนอกได้เข้ามาศึกษา รวมทั้งหากคนภายในหน่วยงานเอง อยากจะศึกษาเรื่องเกี่ยวกับกองอื่นๆ แผนกอื่นๆ ที่รับผิดชอบงานก็สามารถเข้าไปค้นหาและเรียนรู้ หากฎ ระเบียบ หรือขั้นตอนการทำงานได้ ก็จะเป็นส่วนช่วยในเรื่องของการเผยแพร่ความรู้ได้”

(วิระกาญจน์ โล่ห์สถาพรพิพิธ, สัมภาษณ์เมื่อ 29 ต.ค. 63)

ผู้บังคับบัญชาบางท่านยังมีความเห็นว่ากรมกำลังพลทหารบกมีสัดส่วนของการที่ กำลังพลนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้อยู่ในระดับน้อย ในช่วงที่ผ่านมาจากสถานการณ์โควิดที่ทำให้ ต้องปรับกำลังพลให้ทำงานที่บ้านส่วนหนึ่ง และมาทำงาน ณ ที่ตั้งส่วนหนึ่งนั้น เป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้มีการใช้เทคโนโลยีในการทำงาน รวมถึงการเรียนรู้ต่างๆ มากขึ้น แต่ในปัจจุบันที่มีนโยบายให้กลับมา ทำงานตามปกติแล้วนั้นก็ยังพบการใช้เทคโนโลยีเป็นสื่อกลางในการเรียนรู้ในระดับน้อยเช่นเดิม อย่างไรก็ตาม รองผู้อำนวยการสำนักพัฒนาและบริหารกำลังพล 1 ได้ให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับ ประเด็นระบบย่อยด้านเทคโนโลยีเพิ่มเติมว่าในความเป็นจริงแล้วระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของ กรมกำลังพลทหารบกสามารถสนับสนุนการเรียนรู้ของกำลังพลได้ เพราะมีความพร้อมในส่วนของ กระบวนการ e-learning มีอุปกรณ์ เครื่องมือ เจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ เพียงแต่ขาดการนำความรู้ มาใส่ระบบเพื่อที่จะนำไปใช้ และขาดคนที่ให้ความสำคัญกับเรื่องดังกล่าว อีกทั้งในส่วนของการเผยแพร่ความรู้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศจะต้องมีการพัฒนาให้กำลังพลภายในหน่วยงาน มีความรู้เกี่ยวกับการจัดทำสื่อความรู้ในรูปแบบที่เข้าใจง่าย เพื่อดึงดูดความสนใจในการเรียนรู้ ให้มากขึ้น

5.2.4 ระบบย่อยด้านคน

ผู้บังคับบัญชาได้กล่าวถึงการกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในส่วนของระบบย่อยด้านคน แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนผู้บังคับบัญชา และส่วนกำลังพลภายในกรมกำลังพล-ทหารบก สำหรับผู้บังคับบัญชาจะเป็นส่วนที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้กับกำลังพล หรือเป็นส่วนที่ผลักดันให้กำลังพลเรียนรู้ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของงบประมาณหรือทรัพยากร โดยจัดให้มีการประชุมชี้แจงการปฏิบัติทุกครั้งในการดำเนินการ เพื่อชี้แจง เน้นย้ำการปฏิบัติ สอบถาม มีรางวัล และการจูงใจให้กำลังพลได้เรียนรู้และเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชายังมีความคิดเห็นเพิ่มเติมว่าการทำงานของแต่ละคนจะมีเทคนิคหรือรูปแบบการทำงานที่แตกต่างกันไป จึงต้องมีการเปิดกว้างทางความคิดให้กับกำลังพล ทั้งนี้ เทคนิคที่กำลังพลใช้ประกอบการทำงานเกิดจากองค์ความรู้ภายในตัวของกำลังพลที่นำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้งานสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ และเป็นประโยชน์ต่อองค์กร อีกทั้ง หากสามารถนำเข้าสู่กระบวนการถ่ายทอดให้ผู้ร่วมงานอื่นๆ ได้ทดลองทำด้วยจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งกับองค์กรต่อไป

ส่วนที่ 2 ที่มีการกล่าวถึงในระบบย่อยด้านคน คือ กำลังพลภายในกรมกำลังพลทหารบกเนื่องจากกรมกำลังพลทหารบกมีนโยบายในการส่งเสริมให้กำลังพลมีการตระหนักรู้ในเรื่องของการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยการนำกระบวนการจัดการความรู้และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาเป็นเครื่องมือ ทำให้กำลังพลมีนิสัยที่จะแสวงหาความรู้ใหม่ๆอย่างต่อเนื่อง และนำองค์ความรู้ใหม่ที่ได้มาวิเคราะห์ ประยุกต์ และปรับปรุงให้เกิดองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ๆ ซึ่งเอาไปปรับใช้ในกระบวนการทำงานต่อไป จนเกิดกระบวนการในการถ่ายทอดองค์ความรู้ไปสู่เพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต่อไปตามลำดับขั้น อย่างไรก็ตามยังพบว่า มีผู้บังคับบัญชาบางท่านได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับกำลังพลบางส่วนที่ยังขาดความไม่รู้และความกระตือรือร้นที่จะคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ และรอคำสั่งหรือนโยบายจากผู้บังคับบัญชาฝ่ายเดียว ซึ่งสิ่งนี้จะทำให้เป็นอุปสรรคในการกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมกำลังพลทหารบก

5.2.5 ระบบย่อยด้านความรู้

จากคำให้การสัมภาษณ์ของผู้บังคับบัญชา ระบบย่อยด้านความรู้จะเกี่ยวข้องกับจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ซึ่งกรมกำลังพลทหารบกมีการสร้างและแสวงหาความรู้เพิ่มเติมอยู่แล้วในกระบวนการนี้ กล่าวคือ ภายในหน่วยงานมีการปรับปรุงในส่วนขององค์ความรู้อยู่ตลอดเวลา เมื่อเกิดปัญหาในงานเราสามารถชี้ชัดไปได้ว่างานแต่ละงาน หรือกระบวนการแต่ละกระบวนการ มีปัญหาอะไร เพื่อเอาไปสร้างแนวทางในการแก้ปัญหาผ่านกระบวนการ CQI และมีการ PDCA ในส่วนของงานหรือในส่วนของความรู้ขององค์การอยู่แล้ว นอกจากนี้ยังมีการฝึกแบบคตัวเองตลอดเวลา และนำไปพัฒนาในจุดที่ขาด มีการไปแสวงหาความรู้ใหม่เข้ามาเพื่อหาองค์ความรู้ที่ดีขึ้นหรือใหม่ขึ้นเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ โดยกรมกำลังพล-ทหารบกมีจุดแข็ง คือ การแสวงหาความรู้และการจัดเก็บ จะเห็นได้ว่าในแต่ละกองจะมีใครสักคนเพื่อเก็บและแชร์ข้อมูลกันภายในกองเอง และก็มีเก็บเป็นแฟ้มงาน รวมถึงออกมาเป็นไฟล์งานด้วย เนื่องจากต้องมีการใช้องค์ความรู้ในการทำงาน สำหรับการจัดเก็บ อาจจะเป็นข้อบังคับหรือหลักเกณฑ์ภายในกรมกำลังพลทหารบกเองว่า เมื่อถึงหัวระยะเวลาที่ต้องรับส่งหน้าที่จะต้องมีคู่มือการปฏิบัติงานประกอบเพื่อใช้ในการศึกษา งานได้ จึงทำให้การจัดเก็บความรู้เป็นระบบและทันสมัยอยู่เสมอ

สำหรับจุดอ่อนในระบบย่อยด้านความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก ผู้บังคับบัญชาบางท่านให้ความคิดเห็นว่าจะอยู่ในส่วนของความต่อเนื่องในการดำเนินการ การเผยแพร่และการนำไปใช้เพื่อนำมาพัฒนาต่อยอด เพราะส่วนใหญ่กำลังพลภายในหน่วยงานจะมุ่งเน้นในการสร้างองค์ความรู้เพื่อใช้ในการทำงานมากกว่าแต่ในส่วนของการนำความรู้ไปต่อยอดนั้นยังอยู่ในระดับน้อยส่วนหนึ่งอาจมีสาเหตุมาจากการหมุนเวียนคนตลอดเวลา อยู่ในหน้าที่นั้นๆ ไม่นาน เมื่อเปลี่ยนหน้าที่บ่อยก็อาจจะทำให้ไม่มีเวลามากพอในการพัฒนาต่อยอดความรู้

บทที่ 6

สรุปผลการวิจัย

การวิจัย เรื่อง การรับรู้และทัศนคติเกี่ยวกับการกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : การถอดบทเรียนจากผลการประเมินการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อศึกษามุมมองเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้กรมกำลังพลทหารบกได้ผลการประเมินการจัดการความรู้ในระดับดี 2) เพื่อศึกษาการรับรู้และทัศนคติของฝ่ายผู้บังคับบัญชาและฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชาของกรมกำลังพลทหารบกเกี่ยวกับการกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ 3) เพื่อสังเคราะห์แนวทางการประยุกต์ใช้ผลการประเมินการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบกเพื่อนำไปสู่การกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานระหว่างวิธีการวิจัยเชิงปริมาณกับวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการแจกแบบสอบถามและการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับข้าราชการทหาร สังกัดกรมกำลังพลทหารบก ซึ่งสามารถสรุปผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ดังนี้

6.1 มุมมองเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้กรมกำลังพลทหารบกได้ผลการประเมินการจัดการความรู้ในระดับดี

การศึกษาข้อมูลเชิงปริมาณกับฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชาของกรมกำลังพลทหารบกเกี่ยวกับมุมมองของฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้กรมกำลังพลทหารบกได้ผลการประเมินการจัดการความรู้ในระดับดี พบว่า ทุกปัจจัยมีระดับการปรากฏในองค์กรอยู่ในระดับมาก ซึ่งเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของแต่ละปัจจัย พบว่า ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยระดับการปรากฏในองค์กรที่สะท้อนถึงการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบกมากที่สุด คือ ปัจจัยด้านผู้บริหารองค์กร รองลงมา คือ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ปัจจัยด้านการวัดและประเมินผล และปัจจัยด้านกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ ตามลำดับ

การเปรียบเทียบปัจจัยในด้านต่างๆ ที่สนับสนุนการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบกกับข้อมูลส่วนบุคคลของฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งประกอบด้วย ชั้นยศ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงานภายในกรมกำลังพลทหารบก พบว่า ฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีชั้นยศและระยะเวลาในการปฏิบัติงานภายในกรมกำลังพลทหารบกต่างกันมีมุมมองเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้กรมกำลังพลทหารบกได้ผลการประเมินการจัดการความรู้ในระดับดีไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากการที่กรมกำลังพลทหารบกมีนโยบายส่งเสริมให้กำลังพลทุกระดับในหน่วยงานดำเนินการจัดการความรู้ภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ รวมทั้งได้มีการประชาสัมพันธ์ให้ความรู้

ผ่านช่องทางต่างๆ ทำให้กำลังพลภายในหน่วยงานเห็นประโยชน์และความสำคัญของการจัดการความรู้ กอปรกับปัญหาการขาดแคลนกำลังพลในการปฏิบัติงาน เนื่องจากข้าราชการทหารบางส่วนต้องไปช่วยราชการนอกหน่วย การเกษียณอายุราชการ และการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด จึงทำให้กำลังพลภายในหน่วยงานที่มีชั้นยศและระยะเวลาการปฏิบัติงานภายในกรมกำลังพลทหารบกต่างกัน จะต้องทำหน้าที่ได้หลากหลายและสามารถปฏิบัติหน้าที่ทดแทนกันได้ ดังนั้น การจัดการความรู้ภายในกรมกำลังพลทหารบกจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญและให้การสนับสนุน รวมถึงมีการผลักดันและกระตุ้นให้การดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นระบบมาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีข้อมูลสารสนเทศและความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานได้สะดวกและรวดเร็ว นอกจากนี้ระบบการปฐมนิเทศและระบบพี่เลี้ยงสำหรับกำลังพลที่บรรจุใหม่ก็เป็นส่วนหนึ่งที่จะสามารถถ่ายทอดและปลูกฝังแนวความคิดให้กำลังพลทุกระดับเห็นประโยชน์และความสำคัญของการจัดการความรู้ จึงส่งผลให้การจัดการความรู้ในภาพรวมแม้ว่าจะมีปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน แต่มีมุมมองเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้ผลการประเมินการจัดการความรู้ความรู้ที่อยู่ในระดับดีโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ อูรารัตน์ ทองสัมฤทธิ์ และคณะ (2556) ที่ศึกษาเรื่อง การรับรู้แนวคิดการจัดการความรู้ของบุคลากรสังกัดเทศบาลตำบลในเขตจังหวัดสุราษฎร์ธานี ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกันมีการรับรู้แนวคิดการจัดการความรู้ของบุคลากรสังกัดเทศบาลตำบลในเขตจังหวัดสุราษฎร์ธานีไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยกลุ่มบุคลากรที่มีระยะเวลาในการทำงานมากหรือน้อยไม่มีผลต่อการรับรู้การจัดการความรู้ ทั้งนี้ บุคลากรที่เพิ่งเข้ามาทำงานใหม่ก็สามารถรับรู้ได้เท่าเทียมกับบุคลากรที่มีอายุการทำงานมากกว่า ทำให้มีการรับรู้ที่ไม่แตกต่างกัน และงานวิจัยของ อุดม พึ่งเกียรติไพบูลย์ (2552) ซึ่งศึกษาเรื่อง การรับรู้การสนับสนุนทางสังคมของหัวหน้างาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความรู้ กรณีศึกษาพนักงานระดับปฏิบัติการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ผลการวิจัยพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่มีอายุงานต่างกันมีการจัดการความรู้ที่ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

อย่างไรก็ตาม ฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีมุมมองเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้กรมกำลังพลทหารบกได้ผลการประเมินการจัดการความรู้ที่อยู่ในระดับดีแตกต่างกันในบางปัจจัย โดยกลุ่มที่มีระดับการศึกษาปริญญาโทขึ้นไปจะมีมุมมองเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้กรมกำลังพลทหารบกได้ผลการประเมินการจัดการความรู้ที่อยู่ในระดับดีแตกต่างจากกลุ่มอื่นๆ ในประเด็นด้านการวัดและประเมินผล และด้านโครงสร้างองค์การ ซึ่งอาจเนื่องมาจากบุคลากรที่มีระดับการศึกษาปริญญาโทขึ้นไปมีแบบแผนด้านความคิดอย่างมีระบบมากกว่า จึงมีมุมมองเกี่ยวกับการประเมินผล รวมถึงมุมมองภาพรวมขององค์การที่กว้างกว่า ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ อูรารัตน์ ทองสัมฤทธิ์ และคณะ (2556) ที่ศึกษาเรื่อง การรับรู้แนวคิดการจัดการความรู้ของบุคลากร

สังกัดเทศบาลตำบลในเขตจังหวัดสุราษฎร์ธานี ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีการรับรู้แนวคิดการจัดการความรู้ของบุคลากรสังกัดเทศบาลตำบลในเขตจังหวัดสุราษฎร์ธานี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยกลุ่มบุคลากรที่มีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรีมีการรับรู้แนวคิดการจัดการความรู้แตกต่างจากกลุ่มอื่นๆ

เมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัยร่วมกับผลการศึกษาในเชิงคุณภาพซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากฝ่ายผู้บังคับบัญชาของกรมกำลังพลทหารบก จะเห็นได้ว่าทั้งฝ่ายผู้บังคับบัญชาและฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชาต่างก็เห็นตรงกันว่าทุกปัจจัยล้วนมีผลที่ทำให้กรมกำลังพลทหารบกได้รับผลการประเมินการจัดการความรู้ที่อยู่ในระดับดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ (2548) และสำนักงาน ก.พ.ร. และ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) ที่กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ และกลยุทธ์ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ปัจจัยด้านการวัดผล และปัจจัยด้านโครงสร้างพื้นฐาน โดยกล่าวว่าปัจจัยที่สำคัญทั้ง 5 ประการนี้เป็นองค์ประกอบที่จะช่วยให้การดำเนินการจัดการความรู้ภายในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และไม่สามารถระบุเจาะจงได้ว่าปัจจัยใดเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด เนื่องจากแต่ละปัจจัยต่างส่งผลกระทบต่อซึ่งกันและกัน และองค์การจะไม่สามารถประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ได้หากขาดปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งไป ทั้งนี้ จากการสัมภาษณ์ฝ่ายผู้บังคับบัญชาได้มีผู้บังคับบัญชาบางท่านได้กล่าวไว้ในประเด็นนี้ เช่นเดียวกัน โดยกล่าวว่า ทุกปัจจัยล้วนมีส่วนสำคัญในการทำให้การจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบกประสบความสำเร็จ ได้รับผลการประเมินการจัดการความรู้ที่อยู่ในระดับดีมาอย่างต่อเนื่อง เพราะทุกส่วนต้องไปด้วยกัน และต่างมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ยกตัวอย่างเช่น หากผู้บังคับบัญชาภายในกรมกำลังพลทหารบกไม่ให้ความสำคัญในการจัดการความรู้ในหน่วยงาน ก็จะไม่สามารถผลักดันให้กำลังพลดำเนินการต่างๆ ได้ นอกจากนี้หากไม่มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาปรับใช้ จะทำให้การเข้าถึงข้อมูลยากขึ้น และส่งผลต่อการดำเนินการขององค์กรอย่างแน่นอน

ถึงแม้ว่าข้าราชการทหาร สังกัดกรมกำลังพลทหารบกทั้งสองฝ่ายต่างมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าทุกปัจจัยล้วนส่งผลต่อผลการดำเนินการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก อย่างไรก็ตามมุมมองของฝ่ายผู้บังคับบัญชาและฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชาต่างมีมุมมองที่สอดคล้องกันว่า ปัจจัยที่โดดเด่นที่ทำให้กรมกำลังพลทหารบกได้ผลการประเมินการจัดการความรู้ที่อยู่ในระดับดี คือ ปัจจัยด้านผู้บริหารองค์กร โดยทั้งฝ่ายผู้บังคับบัญชาและฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชาต่างมีความคิดเห็นตรงกันว่าผู้บริหารองค์กรเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้้องค์การประสบความสำเร็จ เนื่องจากผู้บริหารของกรมกำลังพลทหารบกเป็นผู้บริหารยุคใหม่ที่มีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการสมัยใหม่ เปิดรับวิทยาการจากภายนอกเข้ามาปรับใช้ภายในหน่วยงาน รวมถึงผู้บริหารให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ และเป็นผู้กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการจัดการความรู้ อีกทั้งยังถ่ายทอดวิสัยทัศน์รวมถึงนโยบายต่างๆ

ไปยังผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นเพื่อให้การขับเคลื่อนการดำเนินการจัดการความรู้ภายในหน่วยงาน เป็นไปอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ผู้บริหารของกรมกำลังพลทหารบกยังมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม และการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และร่วมเป็นคณะกรรมการในการดำเนินการจัดการ ความรู้ด้วยตนเองเพื่อสร้างความตระหนักรู้และเป็นการกระตุ้นกำลังพลให้มีการจัดการความรู้ อย่างต่อเนื่อง และมีวัฒนธรรมในการเรียนรู้ร่วมกัน

สำหรับประเด็นปัจจัยอื่นๆ จากมุมมองของทั้งฝ่ายผู้บังคับบัญชาและฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชา มีความคิดเห็นบางมุมที่แตกต่างกันเล็กน้อย สำหรับปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การภายในกรมกำลังพล- ทหารบกจะมีการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้และข้อมูลระหว่างกัน และใช้ประโยชน์ร่วมกัน จากฐานข้อมูลของแต่ละกองมีเพราะงานของแต่ละกองจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันตามวงรอบ การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยในปัจจุบันกรมกำลังพลทหารบกมีการผลักดันและเน้นย้ำให้กำลังพล ร่วมมือกันในการทำงาน มีการทำงานเป็นทีมมากขึ้น อีกทั้งวัฒนธรรมการทำงานที่เห็นกำลังพล ทุกระดับเปรียบเสมือนคนในครอบครัว มีการถ่ายทอดความรู้กันในลักษณะของพี่สอนน้อง โดยผู้ใหญ่ จะสอนเด็ก ผู้บังคับบัญชาจะสอนผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น วัฒนธรรมในลักษณะนี้จึงทำให้ การถ่ายทอดความรู้ของกรมกำลังพลทหารบกเป็นไปได้อย่างรวดเร็วมากขึ้น อย่างไรก็ตาม จากการสัมภาษณ์ฝ่ายผู้บังคับบัญชา ผู้วิจัยได้พบข้อมูลเพิ่มเติมว่า วัฒนธรรมของทหารโดยส่วนใหญ่ จะเคยชินกับการรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา ในส่วนของการคิดริเริ่มของกำลังพลยังอยู่ในระดับน้อย ถึงแม้ว่าในปัจจุบันจะมีการส่งเสริมให้กำลังพลมีการเปลี่ยนแนวความคิดให้เทียบเท่ากับหน่วยงาน ภายนอกแล้วก็ตาม ด้วยเหตุนี้จึงอาจเป็นจุดด้อยทางด้านวัฒนธรรมองค์การของกรมกำลังพลทหารบก

สำหรับปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชาและ ฝ่ายผู้บังคับบัญชาเห็นตรงกันว่าทำให้ผลการประเมินการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก อยู่ในระดับดี โดยกรมกำลังพลทหารบกมีลักษณะโครงสร้างแบบลำดับขั้นซึ่งมีจุดเด่นในเรื่องของ การสั่งการบังคับบัญชาที่มีการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบชัดเจน และมีการกำกับดูแลทุกขั้นตอน ในการปฏิบัติ ทำให้ระบบการประเมิน ระบบการควบคุม กำกับ ดูแลทำได้ชัดเจนมากขึ้น เข้าถึง กำลังพลได้มากขึ้น นอกจากนี้โครงสร้างของกรมกำลังพลทหารบกยังเอื้อต่อการดำเนินการจัดการ ความรู้ คือ มีการแบ่งปันข้อมูลกันภายในหน่วยงานจากโครงสร้างขององค์การที่แบ่งสำนัก เป็น 3 สำนัก ซึ่งจะจัดประเภทและนำกองที่มีความเกี่ยวข้องกันในงานมาอยู่ในสำนักเดียวกัน ซึ่งความรู้ของแต่ละสำนักจะถูกกำหนดขอบเขตอย่างชัดเจนจึงเอื้อต่อการแบ่งปันข้อมูลกันระหว่าง กอง ทำให้การปฏิบัติงานโดยเฉพาะการทำอนุมัติหลักการต่างๆ ได้รับความรู้ครบถ้วนจากสายงาน ที่เกี่ยวข้อง และก็ความรู้ระหว่างสำนักก็สามารถเชื่อมโยงกันได้ด้วย ในด้านการจัดการความรู้ กรมกำลังพลทหารบกมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายในการจัดการความรู้ รวมถึงมีกอง ที่เป็นเจ้าภาพในการทำหน้าที่ประสานงานและกำกับดูแลการดำเนินการจัดการความรู้ภายใน

หน่วยงาน อย่างไรก็ตามฝ่ายผู้บังคับบัญชายังมีข้อสังเกตเกี่ยวกับสายการบังคับบัญชาที่ค่อนข้างยาว ซึ่งอาจส่งผลให้งานต่างๆ ออกมาได้ล่าช้า แต่ในขณะเดียวกันการที่มีคนตรวจสอบหลายๆ จุด จะช่วยเพิ่มจุดแข็งในเรื่องของความถูกต้องและสายการบังคับบัญชาในลักษณะนี้ก็ไม่ได้เป็นอุปสรรคในการจัดการความรู้เนื่องจากกรมกำลังพลทหารบกมีการจัดการความรู้ตั้งแต่ระดับบุคคลจนถึงระดับองค์การ ดังนั้น จึงสามารถสรุปได้ว่า โครงสร้างของกรมกำลังพลทหารบกเป็นทั้งจุดอ่อนและจุดแข็งในคราวเดียวกัน และมีผลทำให้กำลังพลภายในหน่วยงานมีการแบ่งปันความรู้ และมีการจัดการความรู้ผ่านการกำกับดูแลตามลำดับชั้น จึงไม่ถือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก

ปัจจัยที่มีความคิดเห็นค่อนข้างแตกต่างกันอย่างชัดเจนระหว่างมุมมองของฝ่ายผู้บังคับบัญชาและฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้กรมกำลังพลทหารบกได้ผลการประเมินการจัดการความรู้ในระดับดี ได้แก่ ปัจจัยด้านการวัดและประเมินผล ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และปัจจัยด้านกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ สำหรับฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชานั้น การวัดและประเมินผลของกรมกำลังพลทหารบกจะมีการกำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์ในการประเมินผล มีการติดตามผลการดำเนินการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานอยู่เสมอ และมีการใช้การประเมินในรูปแบบที่หลากหลายและทุกคนมีส่วนร่วม รวมทั้งมีการนำผลการประเมินมาพัฒนางานให้ดีขึ้น ซึ่งแตกต่างจากมุมมองของฝ่ายผู้บังคับบัญชาที่มองว่าการวัดและประเมินผลของกรมกำลังพลทหารบกเป็นเพียงตัวกระตุ้นและเป็นเพียงส่วนประกอบหนึ่งที่ส่งผลต่อการดำเนินการจัดการความรู้แต่ไม่ใช่ปัจจัยหลักเนื่องจากการวัดและประเมินผลจะเปรียบเสมือนตัวชี้วัดหนึ่งที่จะวัดในเชิงปริมาณ โดยวัดจากปริมาณงานในแต่ละปีที่ส่งเข้าไปรวบรวมที่ส่วนกลางมากกว่าการวัดในเชิงคุณภาพ เช่น การวัดการนำความรู้ในด้านต่างๆ เข้ามาประยุกต์ใช้ในงานที่เกี่ยวข้องซึ่งยังพบน้อย การประเมินภายในหน่วยงานยังยึดติดกับรูปแบบเอกสารมากเกินไปและไม่ครอบคลุมการประเมินตามมิติต่างๆ ของกระบวนการจัดการความรู้

ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศซึ่งกรมกำลังพลทหารบกนำมาใช้เพื่อเป็นสื่อกลางในการรวบรวมความรู้ และช่วยให้กำลังพลทุกระดับเข้าถึงแหล่งจัดเก็บความรู้ สามารถเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกันได้โดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสื่อ จึงถือได้ว่าเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นปัจจัยสนับสนุนในการดำเนินการจัดการความรู้ภายในกรมกำลังพลทหารบกและเป็นเครื่องมือที่ช่วยอำนวยความสะดวกทำให้การจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบกเดินหน้าไปได้อย่างรวดเร็ว และเข้าไปอยู่ในทุกส่วนของการดำเนินงานตั้งแต่กระบวนการแรกจนถึงกระบวนการสุดท้าย ฝ่ายผู้บังคับบัญชาบางท่านยังเพิ่มเติมอีกว่า ปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนช่วยในการดำเนินการจัดการความรู้ได้จริงแต่ยังมีการนำมาใช้ค่อนข้างน้อย อย่างไรก็ตาม แม้ว่าเทคโนโลยีสารสนเทศจะไม่ได้มีส่วนช่วยทั้งระบบหรือมีประสิทธิภาพเต็มรูปแบบ แต่มีส่วนช่วยในกระบวนการจัดเก็บองค์ความรู้

และการเข้าถึงข้อมูลของกำลังพลและบุคคลภายนอก เพื่อให้สามารถนำไปใช้งานได้อย่างสะดวก และรวดเร็วมากขึ้น ซึ่งมุมมองของทั้งฝ่ายผู้ได้บังคับบัญชาและฝ่ายผู้บังคับบัญชาอาจจะแตกต่างกันไปตามบริบทและหน้าที่ความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน โดยฝ่ายผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้บริหารองค์การ จะเห็นภาพในมุมกว้างกว่าฝ่ายผู้ได้บังคับบัญชาซึ่งเป็นระดับปฏิบัติการ

ปัจจัยด้านกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบเป็นปัจจัยที่ทั้งฝ่ายผู้ได้บังคับบัญชา และฝ่ายผู้บังคับบัญชาต่างมีมุมมองไปในทิศทางเดียวกัน ถึงแม้ว่ามุมมองของฝ่ายผู้ได้บังคับบัญชาเกี่ยวกับปัจจัยด้านกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบจะมีระดับการปรากฏในองค์การอยู่ในระดับมาก อย่างไรก็ตามพบว่าปัจจัยดังกล่าวมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับปัจจัยอื่นๆ โดยมุมมองของฝ่ายผู้บังคับบัญชามีความคิดเห็นว่า กระบวนการจัดการความรู้ของกรมกำลังพล-ทหารบกจะยึดตามกระบวนการ 7 ขั้นตอนเช่นเดียวกับองค์การภาครัฐอื่นๆ ทั้งนี้ กระบวนการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบกมีความเป็นระบบเนื่องจากภายในหน่วยงานมีการวางแผนที่ดี และมีคณะทำงานที่กำกับ ดูแล และติดตามการดำเนินงานภายในหน่วยงานอยู่เสมอ อีกทั้งภายในกรมกำลังพลทหารบกจะมีการจัดทำ KM ควบคู่ไปกับการปฏิบัติงาน แม้ว่าในแต่ละขั้นตอนจะไม่มี การแยกแต่ละกระบวนการให้เห็นชัดเจนแต่ก็มุ่งเน้นถึงผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการจัดการความรู้ เป็นสำคัญ จุดแข็งของกรมกำลังพลทหารบก คือ กำลังพลภายในหน่วยงานมีการจัดเก็บความรู้ ที่ดี สามารถนำผลลัพธ์ที่ได้นำไปปรับใช้ในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเกี่ยวกับเรื่องที่ตนเองรับผิดชอบได้ และเน้นการสร้างผลงานชิ้นใหม่มากกว่าการต่อยอดงานเดิมหรือปรับปรุงสิ่งเดิมให้ทันสมัย และพร้อมใช้งานอยู่เสมอ ซึ่งหากกำลังพลเห็นความสำคัญในประเด็นนี้ จะทำให้การจัดการความรู้ ของกรมกำลังพลทหารบกมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

6.2 การรับรู้และทัศนคติของฝ่ายผู้บังคับบัญชาและฝ่ายผู้ได้บังคับบัญชาของกรมกำลังพล-ทหารบกเกี่ยวกับการกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Marquardt (2002) ประกอบด้วยระบบย่อย 5 ระบบ ได้แก่ 1) ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ซึ่งเป็นระบบย่อยหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่แทรก ซึมไปยังระบบย่อยอื่นๆ ขององค์การ โดยการเรียนรู้สามารถเกิดขึ้นได้ในทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นระดับ บุคคล ระดับกลุ่ม หรือระดับองค์การ และแต่ละระดับจะมีวิธีการในการเรียนรู้แตกต่างกันไป 2) ระบบย่อยด้านองค์การ องค์การต้องมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ที่ชัดเจนและสนับสนุนให้มีการเรียนรู้อย่างเต็มที่ มีโครงสร้างแบบแบนราบและยืดหยุ่นเพื่อให้การติดต่อสื่อสารและ การแลกเปลี่ยนข้อมูลเป็นไปด้วยความสะดวกและรวดเร็ว มีวัฒนธรรมองค์การที่ปลูกฝังให้บุคลากร ภายในองค์การตระหนักว่าการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญที่จะสามารถนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จได้

3) ระบบย่อยด้านคน ซึ่งประกอบด้วย กลุ่มบุคคลซึ่งสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน
 4) ระบบย่อยด้านความรู้ ประกอบด้วย 6 กิจกรรมที่มีความสัมพันธ์กันในการบริหารจัดการความรู้ ภายในองค์กร ได้แก่ การแสวงหาข้อมูลและสารสนเทศ การสร้างองค์ความรู้ใหม่ การเก็บรักษาความรู้ การวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง เรียบเรียงใหม่ และจัดเก็บให้เป็นระบบ การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ และการประเมินความรู้เพื่อนำกลับมาใช้ใหม่ให้เกิดประโยชน์ 5) ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี การนำระบบและกระบวนการเทคโนโลยีมาสนับสนุนให้คนในองค์กรเข้าถึงความรู้และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน โดยระบบย่อยทั้ง 5 ระบบนี้จะต้องมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

การศึกษาข้อมูลเชิงปริมาณกับฝ่ายผู้ได้บังคับบัญชาของกรมกำลังพลทหารบกเกี่ยวกับการรับรู้และทัศนคติของฝ่ายผู้บังคับบัญชาและฝ่ายผู้ได้บังคับบัญชาของกรมกำลังพลทหารบกเกี่ยวกับการกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ฝ่ายผู้ได้บังคับบัญชามีความคิดเห็นต่อระบบย่อยในการกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทุกระบบอยู่ในระดับมาก ซึ่งเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของแต่ละระบบย่อย พบว่า ระบบย่อยที่มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นมากที่สุด คือ ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี รองลงมา คือ ระบบย่อยด้านคน ระบบย่อยด้านความรู้ ระบบย่อยด้านองค์กร และระบบย่อยด้านการเรียนรู้ตามลำดับ

การเปรียบเทียบระบบย่อยในการกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมกำลังพลทหารบกกับข้อมูลส่วนบุคคลของฝ่ายผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งประกอบด้วย ชั้นยศ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงานภายในกรมกำลังพลทหารบก พบว่า ฝ่ายผู้ได้บังคับบัญชาที่มีชั้นยศ ระดับการศึกษาและระยะเวลาในการปฏิบัติงานภายในกรมกำลังพลทหารบกต่างกันมีการรับรู้และทัศนคติเกี่ยวกับการกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาแต่ละระบบย่อยร่วมกับผลการศึกษาในเชิงคุณภาพซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากฝ่ายผู้บังคับบัญชาของกรมกำลังพลทหารบก พบว่าฝ่ายผู้ได้บังคับบัญชาและฝ่ายผู้บังคับบัญชาต่างมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า กรมกำลังพลทหารบกมีการส่งเสริมการเรียนรู้ของกำลังพลทุกระดับภายในหน่วยงาน และมีกลยุทธ์ที่ใช้ในการกระตุ้นกำลังพลให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและมีความรอบรู้ในงานที่กรมกำลังพลทหารบกรับผิดชอบอย่างรอบด้าน ซึ่งกำลังพลจะมีการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติงานเนื่องจากงานในขอบเขตของกรมกำลังพลทหารบกจะมีความสัมพันธ์กันในทุกส่วน นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาภายในกรมกำลังพลทหารบกว่ายังมีการเปิดกว้างทางความคิดและให้โอกาสแก่กำลังพลในการคิดริเริ่มแนวทางการปฏิบัติใหม่ๆ เพื่อประยุกต์ใช้ในการทำงาน ทั้งยังมีการทบทวนความสำเร็จหรือข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานและนำบทเรียนที่ได้รับมาปรับใช้เป็นแนวทาง

ในการวางแผนหรือใช้ในการทำงานในอนาคต ทั้งนี้การเรียนรู้ภายในหน่วยงานที่กรมกำลังพลทหารบกสนับสนุนไม่ได้จำกัดขอบเขตภายในงานที่รับผิดชอบเท่านั้น แต่ยังคงครอบคลุมถึงเรื่องทั่วไปที่กำลังพลสามารถนำมาพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพมากขึ้นได้

สำหรับระบบย่อยด้านองค์การ ฝ่ายผู้บังคับบัญชาของกรมกำลังพลทหารบกจะมีความคิดเห็นมุ่งเน้นไปที่เรื่องของวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์การเป็นหลัก โดยมีความคิดเห็นว่าการกำลังพลส่วนใหญ่ยึดเอาเป้าหมายของหน่วยงานเป็นเป้าหมายของตนเอง และตระหนักอยู่เสมอว่าเป้าหมายขององค์การเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของกำลังพลทุกคนภายในหน่วยงานที่จะร่วมมือกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์การได้ตั้งไว้ ซึ่งหน่วยงานจะมีการติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงานแต่ละขั้นตอน ในทางกลับกันได้มีผู้บังคับบัญชาบางท่านได้ให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับประเด็นวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์การว่าการกำลังพลบางส่วนยังไม่ได้มีการตระหนักเอาเป้าหมายขององค์การยึดมาเป็นเป้าหมายของตนเอง และวิสัยทัศน์ต่างๆของกรมกำลังพลทหารบกส่วนใหญ่จะเป็นการคิดและสร้างขึ้นจากระดับบนสู่ระดับล่าง ทำให้กำลังพลมักจะรอนโยบายจากผู้บังคับบัญชาเสมอ ซึ่งในปัจจุบันกรมกำลังพลทหารบกอาจจะยังขาดกระบวนการในการสื่อสารระดับล่างให้กำลังพลมีความใฝ่รู้และเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองโดยไม่ต้องรอนโยบายจากผู้บังคับบัญชา

สำหรับฝ่ายผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่มุ่งเน้นไปที่เรื่องของโครงสร้างองค์การเป็นหลัก โดยมีความคิดเห็นว่าการโครงสร้างของกรมกำลังพลทหารบกซึ่งเป็นโครงสร้างแบบลำดับขั้นไม่เป็นอุปสรรคและเป็นโครงสร้างที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของกำลังพลภายในหน่วยงาน ซึ่งส่งผลดีต่อการควบคุมกำกับดูแลที่ชัดเจน นอกจากนี้ โครงสร้างในลักษณะนี้ยังเป็นการส่งเสริมให้กำลังพลมีการเรียนรู้ตามลำดับขั้น หรือลำดับขั้นยศ ส่วนข้อเสียของโครงสร้างองค์การในลักษณะนี้คือสายการบังคับบัญชาที่ค่อนข้างยาว อาจจะทำให้ผลงานล่าช้ากว่าหน่วยงานที่มีโครงสร้างองค์การในลักษณะแนวราบได้ ซึ่งจะเห็นได้ว่าความคิดเห็นของฝ่ายผู้บังคับบัญชาในประเด็นระบบย่อยด้านองค์การนั้นมีความคล้ายคลึงกับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้กรมกำลังพลทหารบกได้ผลการประเมินอยู่ในระดับดี ในส่วนของปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ

ระบบย่อยด้านคนภายในกรมกำลังพลทหารบกจะถูกกล่าวถึงใน 2 ส่วน คือ ผู้บังคับบัญชาและกำลังพลภายในหน่วยงาน โดยผู้บังคับบัญชาจะเป็นส่วนที่ส่งเสริมและสนับสนุนโดยการเปิดโอกาสให้กับกำลังพล หรือเป็นส่วนที่ผลักดันให้กำลังพลเรียนรู้ มีการจูงใจให้กำลังพลได้เรียนรู้และเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ และในส่วนของกำลังพลภายในหน่วยงาน เนื่องจากกรมกำลังพลทหารบกมีนโยบายในการส่งเสริมให้กำลังพลมีการตระหนักรู้ในเรื่องของการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จึงทำให้กำลังพลมีนิสัยที่จะแสวงหาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ และนำองค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการเรียนรู้มาวิเคราะห์ ประยุกต์ และปรับปรุงให้เกิดองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ๆ

ซึ่งสามารถนำไปปรับใช้ในกระบวนการทำงานต่อไปได้ อย่างไรก็ตามยังคงมีกำลังพลบางส่วนที่ยังขาดความรู้และความกระตือรือร้นที่จะคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ และรอคำสั่งหรือนโยบายจากผู้บังคับบัญชาเพียงฝ่ายเดียว ซึ่งสิ่งนี้จะทำให้เป็นอุปสรรคในการกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมกำลังพลทหารบก

ประเด็นที่มีความคิดเห็นค่อนข้างแตกต่างกันระหว่างฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชาและฝ่ายผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย 2 ประเด็นหลัก ได้แก่ ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี และระบบย่อยด้านความรู้ โดยฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะผู้ปฏิบัติมีความคิดเห็นว่าการกำลังพลทหารบกมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนการเรียนรู้ของกำลังพล มีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดเก็บความรู้ และเป็นช่องทางที่ทำให้กำลังพลได้รับทราบข้อมูลข่าวสารต่างๆ อย่างรวดเร็ว เข้าถึงข้อมูลได้ง่ายขึ้น ทั้งยังสามารถใช้ตอบโจทย์ในการเรียนรู้ของกำลังพลภายในหน่วยงานได้ ในขณะที่ฝ่ายผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นฝ่ายบริหารนั้นกลับมีความคิดเห็นที่ต่างออกไป โดยมีความคิดเห็นว่าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือที่ช่วยส่งเสริมในทุกกระบวนการ และช่วยในการอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ของกำลังพล ทำให้กำลังพลสามารถเข้าไปศึกษาหาความรู้ได้ตลอดเวลา เกิดความคล่องตัวมากขึ้นในการเข้าถึงความรู้ อย่างไรก็ตามในปัจจุบันยังมีสัดส่วนที่กกำลังพลนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้อยู่ในระดับน้อย ซึ่งในความเป็นจริงแล้วระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของกรมกำลังพลทหารบกสามารถสนับสนุนการเรียนรู้ของกำลังพลได้ เพราะมีความพร้อมในส่วนของการเรียนรู้ มีอุปกรณ์เครื่องมือ และเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ เพียงแต่ขาดการนำความรู้มาใส่ระบบเพื่อที่จะนำไปใช้ และขาดคนที่ให้ความสำคัญกับเรื่องดังกล่าว อีกทั้งในส่วนของการเผยแพร่ความรู้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศจะต้องมีการพัฒนาให้กำลังพลภายในหน่วยงานมีความรู้เกี่ยวกับการจัดทำสื่อความรู้ในรูปแบบที่เข้าใจง่าย เพื่อดึงดูดความสนใจในการเรียนรู้ให้มากขึ้น

ระบบย่อยสุดท้ายที่เป็นองค์ประกอบหนึ่งในการกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมกำลังพลทหารบกคือ ระบบย่อยด้านความรู้ ซึ่งฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดเห็นว่าขั้นตอนในการสกัดความรู้รวมถึงการใช้ความรู้มาต่อยอดและปรับใช้ในการทำงานของกรมกำลังพลทหารบกมีประสิทธิภาพเพียงพอ ในขณะที่ฝ่ายผู้บังคับบัญชายังคงมีความคิดเห็นขัดแย้งในบางประเด็น กล่าวคือ กรมกำลังพลทหารบกมีการสร้างและแสวงหาความรู้เพิ่มเติม รวมถึงมีการปรับปรุงองค์ความรู้ให้ทันสมัยอยู่เสมอ ทั้งยังมีการจัดเก็บความรู้ที่ดี เนื่องจากเป็นหนึ่งในข้อบังคับหรือหลักเกณฑ์ภายในกรมกำลังพลทหารบก แต่จุดอ่อนในระบบย่อยด้านความรู้ของกรมกำลังพลทหารบกจะอยู่ในส่วนของความต่อเนื่องในการดำเนินงาน การเผยแพร่และการนำไปใช้เพื่อนำมาพัฒนาต่อยอด เพราะกำลังพลส่วนใหญ่ภายในหน่วยงานจะมุ่งเน้นในการสร้างองค์ความรู้เพื่อใช้

ในการทำงานมากกว่าแต่ในส่วนของการนำความรู้ไปต่อยอดนั้นยังอยู่ในระดับน้อย ส่วนหนึ่งอาจมีสาเหตุมาจากการหมุนเวียนคนตลอดเวลา แต่ทุกคนจะอยู่ในหน้าที่นั้นๆ ไม่นาน เมื่อเปลี่ยนหน้าที่บ่อยจึงทำให้ไม่มีเวลามากพอในการพัฒนาต่อยอดความรู้

6.3 แนวทางการประยุกต์ใช้ผลการประเมินการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก เพื่อนำไปสู่การกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในหลากหลายมิติ ตามที่ เจษฎา นกน้อย (2554) ได้กล่าวไว้ว่า การกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะส่งผลให้ระบบย่อยต่างๆ ภายในองค์กรปรับเปลี่ยนไป โดยส่งผลให้กระบวนการปฏิบัติงานมีการปรับปรุงคุณภาพงานและมีการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ทำให้องค์กรได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด และเป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีขีดความสามารถสูงขึ้น บุคลากรภายในองค์กรอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข สามารถปฏิบัติงานด้วยสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่ดี พร้อมสำหรับการพัฒนาสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่มาใช้บริการหรือมาใช้บริการขององค์กรได้

การกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Marquardt (2002) ซึ่งระบุว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วยระบบย่อย 5 ระบบ ได้แก่ การเรียนรู้ องค์กร คน ความรู้ และเทคโนโลยี โดยระบบย่อยทั้ง 5 ระบบนี้จะต้องมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน หากระบบย่อยใดมีปัญหาอาจส่งผลกระทบต่อระบบย่อยอื่นๆ ได้ และระบบย่อยการเรียนรู้จะเป็นระบบซึ่งแทรกซึมอยู่ในทุกระบบย่อย จากองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะสังเกตเห็นได้ว่าปัจจัยที่ทำให้กรมกำลังพลทหารบกได้ผลการประเมินการจัดการความรู้ในระดับดีมีจุดเชื่อมโยงซึ่งกันและกันกับระบบย่อยแต่ละส่วน โดยระบบย่อยด้านองค์การจะมีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ระบบย่อยด้านคนจะมีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านผู้บริหารองค์กร ระบบย่อยด้านความรู้จะมีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านการวัดและประเมินผลและปัจจัยด้านกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ ระบบย่อยด้านเทคโนโลยีจะมีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบย่อยด้านการเรียนรู้จะยังคงแทรกซึมอยู่ในทุกระบบเช่นเดิม

การประยุกต์ใช้ผลการประเมินการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบกเพื่อนำไปสู่การกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมาจากการถอดบทเรียนเกี่ยวกับผลการประเมินการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก ซึ่งจะเป็นการสรุปบทเรียนในระดับองค์กรและทบทวนกระบวนการดำเนินการที่ผ่านมาเพื่อศึกษามุมมองเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้กรมกำลังพลทหารบกได้ผลการประเมินการจัดการความรู้ในระดับดี ซึ่งจากการสรุปบทเรียนดังกล่าว พบว่า ทุกปัจจัยล้วนมี

ส่วนสำคัญในการทำให้การจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบกประสบความสำเร็จ และได้รับผลการประเมินการจัดการความรู้ในระดับดีมากอย่างต่อเนื่อง และถึงแม้ว่าบางปัจจัยจะเป็นเพียงปัจจัยสนับสนุนในการดำเนินการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานแต่ก็ถือเป็นส่วนสำคัญที่มีส่วนทำให้ผลการประเมินการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบกออกมาดีด้วยเช่นกัน ดังนั้น แนวทางการประยุกต์ใช้ผลการประเมินการจัดการความรู้ของกรมกำลังพล-ทหารบกเพื่อนำไปสู่การกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การพัฒนาจุดอ่อนของกรมกำลังพลทหารบกเพื่อยกระดับประสิทธิภาพการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานและนำไปสู่การกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ตามแนวคิดของ Marquardt ที่ได้เสนอแนวทางในการนำไปสู่การกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น กรมกำลังพลทหารบกมีการดำเนินการที่สอดคล้องกับแนวทางดังกล่าว สรุปได้ว่า ผู้บังคับบัญชาของกรมกำลังพลทหารบกมีการแสดงจุดยืน วิสัยทัศน์ และเป้าหมายที่ชัดเจนในการนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พร้อมสื่อสารแก่บุคลากรภายในองค์การให้รับทราบและให้มีเป้าหมายเดียวกัน รวมทั้งมีการกระตุ้นและส่งเสริมให้กำลังพลมีความตระหนักรู้ สร้างความเป็นหนึ่งเดียวกันภายในองค์การเพื่อร่วมกันรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และมีกลยุทธ์ในการเรียนรู้ โดยมีการเชื่อมต่อการเรียนรู้เข้ากับการปฏิบัติงานขององค์การ จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า กรมกำลังพลทหารบกมีจุดแข็งที่ผู้บริหารองค์การมีวิสัยทัศน์และสนับสนุนการดำเนินการในทุกขั้นตอน รวมถึงภายในหน่วยงานมีวัฒนธรรมและกลยุทธ์ในการเรียนรู้ภายในหน่วยงานที่ดี อีกทั้งโครงสร้างขององค์การที่ถึงแม้จะเป็นแบบลำดับขั้นแต่กลับไม่เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ และกลายเป็นจุดแข็งในเรื่องของการกำกับดูแลและการสั่งการบังคับบัญชาภายในหน่วยงาน อย่างไรก็ตามในกระบวนการจัดการความรู้นั้น กรมกำลังพลทหารบกยังมีจุดอ่อนในส่วนของ การนำความรู้หรือผลผลิตไปใช้และการพัฒนาต่อยอดความรู้ รวมถึงการวัดและประเมินผลภายในหน่วยงานที่ยังไม่ครอบคลุมในทุกมิติ และประเด็นเกี่ยวกับการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาปรับใช้ในองค์การยังไม่เต็มรูปแบบและไม่ครอบคลุมทั้งระบบ ซึ่งอาจจะเกิดจากปัญหาทางด้านความพร้อมของคนเป็นสำคัญ ทั้งนี้ กรมกำลังพลทหารบกจึงสามารถพัฒนาในประเด็นดังกล่าวเพื่อยกระดับองค์การไปสู่การกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างสมบูรณ์แบบในอนาคต

6.4 ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย เรื่อง การรับรู้และทัศนคติในการกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ : การถอดบทเรียนจากผลการประเมินการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

6.4.1 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1) จากผลการศึกษาจะเห็นได้ว่าการรับรู้และทัศนคติของฝ่ายผู้บังคับบัญชาและฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชาของกรมกำลังพลทหารบกเกี่ยวกับการกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก โดยในแต่ละระบบย่อย ไม่ว่าจะเป็นระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านองค์การ ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ระบบย่อยด้านคน และระบบย่อยด้านความรู้ ล้วนส่งผลต่อการกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมกำลังพลทหารบกทั้งสิ้น ดังนั้น เพื่อให้การกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมกำลังพลทหารบกเป็นไปโดยสมบูรณ์ ผู้วิจัยจึงมีความคิดเห็นว่าควรสนับสนุนให้มีการศึกษาดูงานในองค์การภาครัฐหรือภาคเอกชนอื่นๆ ที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ ภายในองค์การ และสามารถเป็นต้นแบบที่ดีในการกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อสามารถนำมาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาผลงานของหน่วยงานไปสู่นวัตกรรมใหม่ๆ รวมถึงการพัฒนาแนวทางของกรมกำลังพลทหารบกในการนำไปสู่การกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไป

2) เทคโนโลยีเป็นปัจจัยสนับสนุนหลักในการดำเนินการจัดการความรู้ ถือเป็นเครื่องมือที่ช่วยส่งเสริมในทุกกระบวนการจัดการความรู้ และช่วยในการอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ของกำลังพล ทั้งนี้ จากผลการศึกษาพบว่า ปัจจุบันกรมกำลังพลทหารบกมีสัดส่วนในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการส่งเสริมการเรียนรู้ไม่มากเท่าที่ควรในมุมมองของฝ่ายผู้บังคับบัญชา ดังนั้น เพื่อให้การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาปรับใช้เพื่อพัฒนาการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และผลักดันองค์การให้ไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยจึงมีความคิดเห็นว่าควรส่งเสริมให้กำลังพลภายในหน่วยงานจัดทำความรู้ที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในรูปแบบสื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อเผยแพร่ผ่านระบบอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตสำหรับให้กำลังพลภายในหน่วยงานหรือบุคคลทั่วไปสามารถใช้ประโยชน์และเข้าถึงแหล่งข้อมูลความรู้ได้ง่ายขึ้น โดยเน้นการจัดทำสื่อความรู้ให้อยู่ในรูปแบบที่เข้าใจง่ายและน่าสนใจเพื่อเป็นการดึงดูดให้เกิดความสนใจและกระตุ้นการเรียนรู้ของกำลังพลมากขึ้น

3) จากผลการศึกษาจะเห็นได้ว่า ถึงแม้ภายในกรมกำลังพลทหารบกจะมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ต่างๆ ภายในหน่วยงานอันเนื่องมาจากการปฏิบัติงานที่มีความเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กันแล้ว อย่างไรก็ตามยังคงมีกำลังพลบางส่วนที่ยังขาดการตระหนักถึงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่วนหนึ่งเนื่องมาจากการขาดบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการสื่อสารภายในกรมกำลังพลทหารบกที่เป็นการสื่อสารจากระดับบนสู่ระดับล่าง ในการนี้ ผู้วิจัยจึงเห็นควรให้มีการส่งเสริมบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในหน่วยงานมากขึ้น เพื่อทำให้กำลังพลทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยอาจปรับให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบไม่เป็นทางการ เช่น การประชุมสภากาแฟภายในกองเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือ

ประเด็นปัญหาซึ่งกันและกัน นอกจากจะเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีภายในหน่วยงานแล้ว ยังเป็นการส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นธรรมชาติ และนำไปสู่การปฏิบัติที่ยั่งยืนต่อไป

4) จากข้อค้นพบที่มีนัยสำคัญทางสถิติของฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่างกัน กล่าวคือ ฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่าและฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาปริญญาโทขึ้นไปมีมุมมองที่แตกต่างกันในปัจจัยด้านการวัดและประเมินผล ทั้งนี้ กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาปริญญาโทขึ้นไปไม่มีความคิดเห็นที่หลากหลายในประเด็นต่างๆ เกี่ยวกับปัจจัยด้านการวัดและประเมินผล โดยพบว่าฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาปริญญาโทขึ้นไปส่วนใหญ่เห็นด้วยระดับปานกลางกับประเด็นที่เกี่ยวกับระบบการประเมิน วิธีการประเมิน และการนำแบบประเมินมาพัฒนาต่อยอดในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับมุมมองของฝ่ายผู้บังคับบัญชา ที่มองว่าการวัดและประเมินผลของกรมกำลังพลทหารบกยังคงมุ่งเน้นการวัดในเชิงปริมาณมากกว่าการวัดในเชิงคุณภาพ และการประเมินผลภายในหน่วยงานยังไม่ครอบคลุมในทุกมิติของกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งจากข้อค้นพบที่กล่าวมาข้างต้นนั้น ผู้วิจัยจึงมีความคิดเห็นว่าการกำลังพลทหารบกควรสร้างรูปแบบการวัดและประเมินผลภายในหน่วยงานให้ครอบคลุมในทุกมิติทั้งในเชิงปริมาณและในเชิงคุณภาพ โดยให้กำลังพลทุกระดับมีส่วนร่วมในการจัดทำแบบประเมินผลดังกล่าวขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้การวัดและประเมินผลภายในหน่วยงานมีประสิทธิภาพและสร้างความรู้ ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมจากกำลังพลทุกระดับ

6.4.2 ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบในขอบเขตที่กว้างขวางและครอบคลุมมากยิ่งขึ้น ทั้งในส่วนของหน่วยงานในสังกัดของกองทัพบก หน่วยงานในสังกัดกระทรวงกลาโหมอื่นๆ และหน่วยงานเอกชน ซึ่งจะทำได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์และมีความหลากหลายในการนำไปสู่การวางแผนพัฒนาการจัดการความรู้ของหน่วยงานและนำไปสู่การกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไป

บรรณานุกรม

- Ajzen, I. (1988). *Attitudes, Personality and Behavior*: Open University Press.
- Argyris, C. (1996). *Double Loop Learning in Organizations*.
- Démuth, A. (2013). *Perception Theories*.
- Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review on Knowledge Management*, 71(July - August 1993), 47-80.
- Henerson, M. E. M., L. L., & Fitz-Gibbon, C. T. (1987). *How to measure attitudes*. London: Sage.
- Henrie, M. a. H., O. (2003). Size Is Important In Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management Practice*. Retrieved from <http://www.tlinc.com/artic153.htm>
- Horwitch, M. A., R. (2002). HELPING KNOWLEDGE MANAGEMENT BE ALL IT CAN BE. *Journal of Business Strategy*, 23, 26-31. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/eb040247>
- Kucza, T., & tutkimuskeskus, V. t. (2001). *Knowledge Management Process Model*: Technical Research Centre of Finland.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2083321>
- Markland, R. E., & Sweigart, J. R. (1987). *Quantitative Methods: Applications to Managerial Decision Making*: Wiley.
- Marquardt, M. J. (2002). *Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning*: Davies-Black Pub.
- Oppenheim, A. N. (1966). *Questionnaire Design and Attitude Measurement*: Basic Books.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational behavior*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Scott, W. A. (1975). *Attitude Measurement*. In Gardner Lindzey and Elliot Aronson (eds.), *the handbook of social Psychology*. New Delhi: Amerind Publishing.
- Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*: Random House Business Books.
- Toyama, R. (2002). *Top Management Forum Knowledge Management for Corporate*

Innovation. Tokyo: Asian Productivity Organization.

Wiig, K. M. (1993). *Knowledge Management Foundations: Thinking about Thinking : how People and Organizations Create, Represent, and Use Knowledge*: Schema Press.

กรรณิการ์ สุวรรณโคตร. (2528). บทบาทพยาบาลด้านการปรับสภาพการรับรู้ต่อภาวะเครียด. กรุงเทพมหานคร: สายสัมพันธ์พาณิชย์.

จรรยา สิทธิपालวัฒน์. (2539). การพัฒนามาตรวัดทัศนคติต่อวิชาสุขศึกษา สำหรับนักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.

เจษฎา นกน้อย. (2554). แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เจษฎา นกน้อย และ คณะ. (2553). นานาทัศนะการจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ธีระ รุญเจริญ. (2550). ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: แอลทีเพรส จำกัด.

นงลักษณ์ จีวจุ, ท. ศ., อนุ รัชยะพงษ์, ชญานันท์ ศิริกิจเสถียร, ชูเกียรติ เนื้อไม้, ประพัทธ์ บัวเฟื่อน,. (2558). การถอดบทเรียนความสำเร็จการเป็นชุมชนต้นแบบด้านเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อนำมาพัฒนาชุมชน บ้านวังน้ำแดง หมู่ที่ 5 ตำบลท่ามะเขือ อำเภอคลองขลุง จังหวัด

กำแพงเพชร. Paper presented at the การประชุมวิชาการระดับชาติ สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ครั้งที่ 2 (210 - 227), กำแพงเพชร.

นวลศิริ เปาโรหิตย์. (2544). จิตวิทยาสังคมเบื้องต้น. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

บุญดี บุญญากิจ, น. ป., โชคชัย,ดิศพงษ์ พรชนกนถ, และ ปรียวรรณ กรรณล้วน,. (2548). การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: จีวีพัฒน์ เอ็กซ์เพรส.

ประพนธ์ ผาสุกีต. (2550). การจัดการความรู้ฉบับขับเคลื่อน LO. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไยใหม่.

ประพนธ์ ผาสุกีต. (2561). KM ในประเทศไทย: อดีต ปัจจุบัน และอนาคต. Retrieved from

<https://www.nstda.or.th/th/nstda-knowledge/knowledge-management/12011-km-thailand-past-present-future>

ประภาพรณ อุ่อบ. (2552). การถอดบทเรียน: เครื่องมือเพื่อการเรียนรู้ในการทำโครงการ. Paper presented at the หลักเกณฑ์และการดำเนินการบริหารจัดการโครงการตามข้อตกลง, นครปฐม.

ปวัน มีนรัชเรื่องเดช. (2549). การประยุกต์แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงไปปฏิบัติของประชาชนที่เข้าร่วมโครงการชีวิตพอเพียงตามแนวพระราชดำริ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.

พระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการและกำหนดหน้าที่ของส่วนราชการกองทัพบก กองทัพอากาศ กองทัพไทย กระทรวงกลาโหม พ.ศ.

2558, (2558).

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546, (2546).

พระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2551, (2551).

พิสิฐ โอ่งเจริญ. (2560). ถอดบทเรียน : การบริหารโครงการภาครัฐ (ฉบับทดลอง). กรุงเทพมหานคร: บจก. ทูเกตอร์ เอ็ดดูเทนเนอร์.

มณฑา เก่งการพานิช. (2556). การถอดบทเรียน. Retrieved from

www.ph.mahidol.ac.th/sos/group6/lesson_learned.pdf

มนัสพงศ์ พัฒนวิบูลย์. (2553). การรับรู้ข่าวสาร และทัศนคติของประชาชนเกี่ยวกับภาพลักษณ์ในการให้บริการของธนาคารสินเอเชีย จำกัด (มหาชน). (นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, กรุงเทพมหานคร.

ยุรพร ศุภรัตน์. (2552). องค์การเพื่อการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

รัตนา ดวงแก้ว. (2551). ระบบและกลไกการส่งเสริมบทบาทการมีส่วนร่วมของพ่อแม่ผู้ปกครองในการพัฒนา. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ลักษณ์.

วชิระ ชินหนองจอก. (2553). ทฤษฎีการรับรู้. Retrieved from

<https://www.gotoknow.org/blog/percaptioneer/>

วันชัย มีชาติ. (2556). พฤติกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิจารณ์ พานิช. (2548). การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.

สำนักงาน ก.พ.ร. และ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2548). คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้. Retrieved from

http://kmcenter.rid.go.th/kcperson/main/_kmspb/dataspb/km_action_plan_2548.pdf

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2547). คู่มือการปฏิบัติงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพมหานคร: การศาสนา.

สุภัทรา เสงวนณิชย์. (2541). การรับรู้ภาวะทางเศรษฐกิจในช่วง พ.ศ. 2540-2541 และพฤติกรรมประหยัดของบิดามารดา และบุตรวัยรุ่น. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพมหานคร.

สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์, ส. ม., ธวัชชัย หล่อวิจิตร, จันทรรณา สงวนรุ่งวงศ์, กุลชุตตา เขียววานิช และ ทิพย์สุภา กอบกู้. (2548). *Knowledge Management* การจัดการความรู้. กรุงเทพมหานคร: ก.พลพิมพ์.

อนันต์ชัย คงจันทร์. (2545). ค่านิยมและทัศนคติของคนรุ่นใหม่. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อำนาจ ไพนุชิต. (2539). การเปรียบเทียบคุณสมบัติของคะแนนที่ได้จากมาตรวัดทัศนคติแบบลิเคอร์ทด้วยวิธีการให้คะแนนแบบดั้งเดิมแบบอาร์เอเอเอ็มและแบบดีเอสเอ็ม. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.

อุดม พึ่งเกียรติไพบูลย์. (2552). การรับรู้การสนับสนุนทางสังคมของหัวหน้างาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการ

จัดการความรู้ กรณีศึกษาพนักงานระดับปฏิบัติการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค. (วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต
วิทยานิพนธ์). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพมหานคร.
อุรารัตน์ ทองสัมฤทธิ์ และคณะ. (2556). การรับรู้แนวคิดการจัดการความรู้ของบุคลากรสังกัดเทศบาลตำบลในเขต
จังหวัดสุราษฎร์ธานี. *WMS Journal of Management Walailak University*, 2, 71-84.





จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ชื่อ-สกุล	ร้อยเอกหญิง ณัฐธิดา ยืนยง
วัน เดือน ปี เกิด	1 กันยายน 2534
สถานที่เกิด	จังหวัด ลพบุรี
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2555 ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาภาษาอังกฤษ (เกียรตินิยมอันดับ 2) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2561 ประกาศนียบัตร หลักสูตรภาษาจีนชั้นต้น มหาวิทยาลัยหัวเฉียว สาธารณรัฐประชาชนจีน
ที่อยู่ปัจจุบัน	826/309 แขวงอรุณอมรินทร์ เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร

