

การพัฒนาแบบการจัดการความรู้ของหน่วยงานในกองทัพเรือไทย

สำราญ คล้ายสุด และ นพดล พันธุ์พานิช

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น

THE DEVELOPMENT MODEL FOR KNOWLEDGE MANAGEMENT

IN ROYAL THAI NAVY

Samran Klaysud and Noppadol Punpanich

Faculty of Business Administration, Western University, Thailand

E-mail address: ponalizaevril@gmail.com

วันที่รับบทความ (Received) 10 ธันวาคม 2561

วันที่ได้รับบทความฉบับแก้ไข (Revised) 5 มิถุนายน 2563

วันที่ตอบรับบทความ (Accepted) 3 มกราคม 2562

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการจัดการความรู้ของหน่วยงานในกองทัพเรือ 2) ศึกษากระบวนการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานในกองทัพเรือ และ 3) พัฒนาแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานในกองทัพเรือ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจำนวน 51 คน จากหน่วยขึ้นตรงกองทัพเรือจำนวน 36 หน่วย โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง

ผลการศึกษาพบว่า

(1) ด้านสภาพการจัดการความรู้ในหน่วยงานสังกัดกองทัพเรือดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 และหลักเกณฑ์การบริหารจัดการภาครัฐสู่ความเป็นเลิศ (PMQA) ที่มุ่งเน้นกระบวนการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยการจัดการความรู้ให้ถือเป็นหัวใจสำคัญที่จะเป็นฐานให้เกิดการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และเพื่อสร้างผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการ กองทัพเรือจึงได้จัดตั้งคณะกรรมการโครงการศึกษาและจัดการความรู้ขึ้น (2) ด้านกระบวนการจัดการความรู้ในกองทัพเรือ พบว่าการจัดการความรู้ของกองทัพเรือมีกระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด (3) ด้านการพัฒนาแบบการจัดการความรู้ พบว่าการจัดการความรู้ของกองทัพเรือมีการใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ตามเกณฑ์ขององค์กรเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชียและแนวคิดที่เกี่ยวข้องอีก 10 ประเภท โดยแบ่งเป็นกลุ่มเครื่องมือที่ไม่ใช่ไอที 5 ประเภท กลุ่มใช้ไอที 5 ประเภท และเครื่องมืออื่นๆ อีก 3 ประเภท ซึ่งเครื่องมือการจัดการความรู้นำมาใช้ในกิจกรรม KM ในหน่วยขึ้นตรงกองทัพเรือ (นขต. ทร.) ยังมีจำนวนที่น้อยเกินไป เมื่อเทียบกับขนาดของกองทัพเรือที่มีหน่วยขึ้นตรงจำนวน 36 หน่วย มีบทบาทและภารกิจสำคัญเพื่อสนองนโยบายรัฐบาลและนโยบายขับเคลื่อนประเทศ “ไทยแลนด์ 4.0” จึงสมควรประยุกต์ใช้แพลตฟอร์มด้านการสื่อสารใหม่ๆ มาใช้ในการจัดการความรู้ ส่วนปัญหาอุปสรรคก็คือ

ปัญหาด้านทัศนคติและภาวะผู้นำ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์การแบบเดิมๆ และการขาดเครื่องมือในการจัดการความรู้ที่หลากหลาย

คำสำคัญ: การจัดการความรู้ การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ กองทัพเรือไทย

Abstract

The purpose of this research was to 1) study the state and organizational context of the knowledge management in the Royal Thai Navy. 2) study the knowledge management processes for the Royal Thai Navy and 3) study the development model for the knowledge management for the Royal Thai Navy. This research is a qualitative research. The sample were 51 persons from 36 Upright Departments to Royal Thai Navy The research collected data from semi structured in-depth interview protocol from key informants by using purposive sampling.

The result showed that:

(1) The Corporate context currently, the Royal Thai Navy organizes it government agencies under the Royal Decree 2009, section 11 and the Code of Government for Public Sector Excellence (PMQA) that the focus on the ongoing organization development process. Knowledge management is the key to developing a learning organization and delivering result that meet the organization's goals. The Royal Thai Navy has set up a commission for the study and knowledge management project. (2) The knowledge management process in the Royal Thai Navy. It was found that the knowledge of the Navy had a 7-steps knowledge management process which was in line with the office of Public Sector Development Commission. (3) The development model of knowledge management. It was found that knowledge management Toolkit. The Navy uses knowledge too based on the criteria of Asian Productivity Organizations and related concepts comprises of 10 KM tools, divided into five types non-IT, five types of IT tools and three Types of KM. tools used in KM activities in the Royal Thai Navy. The tools used in KM activities in Navy is too minimal to match the size of the large fleet of 36 units of Royal Thai Navy under it role and mission of serving the government policy and "Thailand 4.0" driving policy. It is therefore desirable to use new communication platforms used to manage knowledge. The major obstacle in the implementation is the problem of attitude and leadership, values, organization culture that attach to the old bureaucracy. The lack of tools for knowledge management.

Keywords: knowledge management, development model for knowledge management, Royal Thai Navy

บทนำ

ท่ามกลางความเจริญก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ แห่งยุคโลกาภิวัตน์ในปัจจุบัน หลายองค์กรต่างต้องมีการปรับเปลี่ยนตนเองให้สามารถก้าวทันสิ่งที่เกิดขึ้น องค์กรที่มีความเฉลียวฉลาด เรียนรู้และปรับตัวเข้ากับเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วเท่านั้นที่จะอยู่รอดได้ การนำแนวคิดเพื่อพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรสมัยใหม่ด้วยการนำเอาการจัดการความรู้ (KM) มาเป็นตัวขับเคลื่อน เพราะตัวความรู้เปรียบเสมือนทรัพย์สินที่มีคุณค่าขององค์กรทุกประเภททั้งภาคเอกชนและภาครัฐ นำเอาการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้แก้ไขปรับปรุงต่อยอดจนได้ความรู้ใหม่เกิดขึ้นมา ซึ่งในการจัดการความรู้นั้น ถ้าหากได้มีการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆ เข้ามาช่วยในกระบวนการต่างๆ ก็จะช่วยให้ความรู้ที่มีฐานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพสืบเนื่องจากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 กำหนดไว้ว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้” (พ.ร.ก. ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546)

องค์ความรู้ในสายวิทยาการต่าง ๆ ในกองทัพเรือเป็นฐานความรู้ขององค์กรที่มาจากวิชาการในสายวิชาชีพและเทคนิควิธีการที่ได้จากประสบการณ์ แนวทางปฏิบัติที่เป็นความรู้ในตำรา เอกสาร คู่มือหรือระเบียบข้อบังคับต่างๆ ที่เป็นความรู้ชัดแจ้งหรือความรู้เด่นชัด (Explicit Knowledge) อย่างเดียวไม่อาจทำให้งานสำเร็จได้ ความรู้ในตัวคนที่ผ่านประสบการณ์ที่ฝังลึกอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ผ่านสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตามยุคสมัย นับเป็นองค์กรที่มีคุณค่าเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญในการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานหน่วยงานในกองทัพเรือ ดังที่พลเรือเอกกำธร พุ่มหิรัญ อดีตผู้บัญชาการทหารเรือเคยได้กล่าวเอาไว้ว่า “เราจะเห็นได้ว่าทหารเรือเราเรียกผู้บังคับบัญชาเราว่าครู หรือนายทหารชั้นผู้ใหญ่คนนายพลว่า คุณครู เพราะฉะนั้นการถ่ายทอดความรู้ต่างๆ นี้เรามีลักษณะพิเศษคือเป็นแบบ ครูกับศิษย์ นักเรียนนายเรือก็ใช้วิธีสอนถ่ายทอดกันแบบรุ่นพี่สอนรุ่นน้อง ครูสอนศิษย์ และการบังคับบัญชาเราจะไม่รู้สึกว่าคุณผู้บังคับบัญชาเป็นนาย แต่เรารู้สึกว่าเราเป็นศิษย์ หากปราศจากเครื่องมือในการจัดการความรู้ของผู้มีประสบการณ์ สิ่งที่มีคุณค่าเหล่านี้จะถูกกลบเลือนไปหรือสูญหายไปกับการเกษียณอายุราชการไป หรือการบรรจุโยกย้ายตำแหน่งงาน ซึ่งเป็นวิธีการทำงานของระบบราชการปกติ ในมุมมองด้านการบริหารจัดการ ผู้บังคับบัญชาซึ่งประกอบด้วยผู้บังคับบัญชาโดยตรงหรือผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นที่รับผิดชอบในการอำนวยความสะดวกหรือสั่งการของหน่วยงานก็คงอยู่ในวิธีการ

ทำงานในระบบราชการเช่นกัน นอกจากนั้นยังจะต้องใช้ความรู้เหล่านั้นในการกำกับควบคุมการทำงานของหน่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานให้มีความสมบูรณ์ ประโยชน์อีกด้านหนึ่งก็คือเป็นการเสริมสร้างกำลังใจให้กับผู้ได้บังคับบัญชา ทดแทนการกดขี่ข่มเหง และยังคงช่วยเหลือแก้ปัญหาต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมและทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติระดับล่างหรือระดับเทคนิค หากหน่วยงานไม่มีเครื่องมือจัดการความรู้ที่ดี ย่อมทำให้ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการองค์กรความรู้ลดลง ไม่มีความน่าสนใจ ไม่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ไม่มีการนำไปพัฒนาต่อยอดให้เกิดประโยชน์จนถึงเป้าหมายสูงสุดของการจัดการความรู้คือเกิดนวัตกรรมใหม่และการไม่นำเทคโนโลยีมาใช้ย่อมขาดความคุ้มค่าอย่างสิ้นเชิง ยิ่งในปัจจุบันโซเซียลในโลโกไอทีต่างๆ เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตไปแล้ว การจัดการความรู้ขององค์กรที่เหมาะสมจึงจำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือที่เป็นทั้งสิ่งอุปกรณ์ในการจัดเก็บข้อมูล ประมวลผลข้อมูลให้ออกมาในรูปของสารสนเทศ (Information) ที่ทันสมัยนั้นก็คือเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) ในการจัดการความรู้นั่นเอง

กองทัพเรือได้ตระหนักถึงความสำคัญของการปฏิบัติราชการให้เป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ดังกล่าวจึงได้นำการจัดการความรู้ (Knowledge Management) มาเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กรกองทัพเรือ และได้กำหนดเป็นนโยบายของ ผบ.ทร. มาตั้งแต่ปีงบประมาณ 2551 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน โดยมอบหมายให้สำนักงานปลัดบัญชาทหารเรือ (สพช. ทร.) มีหน้าที่ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ในกองทัพเรือ โดยมีการจัดการฝึกอบรมและสัมมนาโดยตลอดและสร้างผู้นำทางการจัดการความรู้ (KM Facilitator) แต่ก็ไม่มีการถ่ายทอดลงสู่วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้ของหน่วยงานกลายเป็นเพียงชิ้นงานกิจกรรมในรอบปีเพื่อการเบิกจ่ายงบประมาณเท่านั้น องค์กรความรู้ถูกสร้างขึ้นมาจากเพียงกลุ่มคนไม่กี่คน หรือเป็นเพียงเครื่องมือในการสร้างชื่อเสียงหรือจุดสนใจให้กับหน่วยเท่านั้น สิ่งที่สร้างขึ้นถูกเก็บเป็นเอกสารในแฟ้มงาน ไม่มีใครหยิบมาใช้งาน ไม่มีการเผยแพร่ถ่ายทอด ถึงแม้จะมีการจัดการแสดงนิทรรศการจัดการความรู้ของกองทัพเรือ มีการจัดประกวดผลงานการจัดการความรู้ดีเด่นของกองทัพเรือในรอบ 5 ปีที่ผ่านมาจากหน่วยงาน 36 หน่วยงาน ได้รับรางวัลเพียง 3-4 หน่วยงานซ้ำๆ กันอยู่เท่านั้น (จากรายงานการประกาศรางวัลการจัดการความรู้กองทัพเรือประจำปี 2554-2558) หน่วยงานที่เหลือก็มุ่งเน้นเพียงให้ผ่านๆ ไปตามหน้าที่ในแต่ละปี และพบว่าสิ่งสำคัญที่ขาดหายไปในการจัดการความรู้ของหน่วยงานในกองทัพเรือคือคุณภาพของการจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์กร ด้านการจัดการความรู้และเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์และสังเคราะห์ความรู้ออกมาเป็นองค์ความรู้ตามยุคสมัยที่สามารถนำมาใช้งานได้อย่างสะดวกรวดเร็วทุกสถานที่ทุกเวลาที่เรียกใช้งาน เช่น โซเซียลมีเดียต่างๆ ที่มีอยู่ทั่วไป ซึ่งจะเป็นการประชาสัมพันธ์กองทัพเรือและหน่วยงานได้เป็นอย่างดี ถึงแม้ว่าการจัดการความรู้จะมีการเชื่อมโยงกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆ ที่มีการพัฒนาขึ้นมาเพื่อรองรับความต้องการขององค์กรตลอดเวลา แต่การจัดการความรู้ที่ได้นั้นไม่ได้เน้นเรื่องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆ เพียงอย่างเดียว ผู้บริหารจะต้องไม่เพียงหลงใหลในการจัดการความรู้ที่ทันสมัยผ่านสื่อคอมพิวเตอร์เท่านั้น จำเป็นจะต้องตระหนักถึงหลักการที่แท้จริงของการจัดการความรู้และตระหนักในคุณค่าขององค์ความรู้ที่ได้จาก

ประสบการณ์ตรง โดยเฉพาะผู้ที่กำลังใกล้จะเกษียณอายุราชการอย่าปล่อยให้ความรู้และเทคนิคต่างๆ ในบุคคลผู้นั้นสูญหายไปอย่างน่าเสียดาย

จากเหตุผลความจำเป็นดังกล่าว ผู้วิจัยสนใจศึกษาการพัฒนา รูปแบบการจัดการความรู้ของหน่วยงาน ในกองทัพเรือที่มีประสิทธิภาพตลอดจนลักษณะการจัดการความรู้ในแง่มุมมองนักวิชาการและหน่วยงานที่ได้รับรางวัลในการจัดการความรู้ของกองทัพเรือประจำปี กระบวนการจัดการความรู้ของหน่วยงานใน กองทัพเรือและเครื่องมือและเทคนิคการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานขึ้นตรงกองทัพเรือเป็นอย่างไร เพื่อ ประโยชน์ต่อการกำหนดแนวทางการจัดการองค์ความรู้ที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ ยุทธศาสตร์การพัฒนา หน่วยงานราชการด้านความมั่นคงของชาติให้มีคุณภาพบรรลุภารกิจตามที่ได้รับมอบหมายจากรัฐบาลทั้งในปัจจุบัน และอนาคตต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการจัดการความรู้ของหน่วยงานในกองทัพเรือ
2. เพื่อศึกษากระบวนการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานในกองทัพเรือ
3. เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานในกองทัพเรือ

คำถามการวิจัย

1. สภาพการจัดการความรู้ของหน่วยงานสังกัดกองทัพเรือเป็นอย่างไร
2. กระบวนการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานสังกัดกองทัพเรือเป็นอย่างไร
3. การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานสังกัดกองทัพเรือควรเป็นอย่างไร

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตพื้นที่ในการศึกษาและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

การศึกษาครั้งนี้จำกัดการศึกษาเฉพาะหน่วยขึ้นตรงต่อกองทัพเรือ จำนวน 36 หน่วย ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยแบ่งส่วนราชการและกำหนดหน้าที่ของส่วนราชการกองทัพเรือ กองบัญชาการทหารสูงสุด กระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2538 และเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2540 และ พ.ศ. 2552 โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth interview) ด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi structure interview protocol) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ที่คัดเลือกแบบเจาะจง (Purposeful Selection) ตามเกณฑ์ของสเตรสส์ และคอร์บิน (Strauss and Corbin, 1998) ซึ่งเน้นการพิจารณาคุณสมบัติในเรื่องความรู้และประสบการณ์ส่วนบุคคล รวมทั้งวิชาชีพที่ตรงกับเรื่องที่จะศึกษาเป็นสำคัญ เพื่อให้ได้เฉพาะผู้ที่สามารถให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับเรื่องที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาได้เป็นอย่างมาก (Information-rich Case) และสามารถให้ข้อมูลได้ชัดเจนลึกซึ้งตรงประเด็น (Topic) เข้าถึงปัญหาและสะท้อนความจริงที่ซ่อนเร้นออกมาได้ในทุกบริบทของปัญหา จนสามารถนำไปสู่การตอบโจทย์งานวิจัยและบรรลุวัตถุประสงค์ของงานวิจัยได้

(Marquardt, M., 2002) และเพื่อศึกษาและทำความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับลักษณะวิธีการจัดการความรู้ของหน่วยที่ปรากฏตามบริบทที่เป็นอยู่จริงของกองทัพเรือ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้จำแนกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ออกเป็น 4 กลุ่มตามเกณฑ์การคัดเลือก ดังนี้

(1) เป็นคณะกรรมการอำนวยการจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer : CKO) ของหน่วยขึ้นตรงกองทัพเรือ (นขต.ทร.) ไม่น้อยกว่า 5 ปี

(2) เป็นคณะทำงานการจัดการความรู้ (Knowledge Management Team : KM Team) หรือเป็นผู้นำทางการจัดการความรู้ของหน่วย (KM Facilitator) หรือเคยปฏิบัติงานในหน้าที่ดังกล่าวมาไม่น้อยกว่า 5 ปี

(3) เป็นนักวิชาการ/ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ภายนอกที่มีความรู้เป็นที่ยอมรับและเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้จากภายนอกหน่วยงานในกองทัพเรือไม่น้อยกว่า 5 ปี

(4) เป็นผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการจัดการความรู้ของกองทัพเรือ หรือในฐานะผู้ใช้งานระบบการจัดการความรู้ของหน่วยขึ้นตรงกองทัพเรือไม่น้อยกว่า 5 ปี

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) 4 กลุ่มดังนี้

(1) คณะกรรมการอำนวยการจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer : CKO) ของหน่วยขึ้นตรงกองทัพเรือ (นขต.ทร.) หรือผู้แทน จำนวน 4 คน จากหน่วยขึ้นตรง ทร. ดังนี้

- 1) ผู้บริหารฯ CKO ของกองทัพเรือ หรือผู้แทน
- 2) ผู้บริหารฯ CKO ของกองเรือยุทธการ (กร.) หรือผู้แทน
- 3) ผู้บริหารฯ CKO ฐานทัพเรือสัตหีบ (ฐท.สส.) หรือผู้แทน
- 4) ผู้บริหารฯ CKO หน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน (นย.) หรือผู้แทน

(2) คณะทำงานการจัดการความรู้ (Knowledge Management Team : KM Team) หรือเป็นผู้นำทางการจัดการความรู้ของหน่วย (KM Facilitator) หรือผู้แทน จำนวน 8 คน จากหน่วยขึ้นตรงกองทัพเรือ ดังนี้

- 1) ผู้จัดการ KM Team ของศูนย์ฝึกทหารใหม่ กรมยุทธศึกษาทหารเรือ (ยศ.ทร.) หรือผู้แทน
- 2) ผู้จัดการ KM Team ของโรงเรียนนายเรือ (ร.นร.) หรือผู้แทน
- 3) ผู้จัดการ KM Team ของโรงเรียนชุมพลทหารเรือ (ร.ร.ชุมพลฯ) หรือผู้แทน
- 4) ผู้จัดการ KM Team ของกรมแพทย์ทหารเรือ (พร.) หรือผู้แทน
- 5) ผู้จัดการ KM Team ของหน่วยบัญชาการต่อสู้อากาศยานและรักษาฝั่ง (สอ.รฝ.) หรือผู้แทน
- 6) ผู้จัดการ KM Team ของโรงพยาบาลอากาศเรียดวิงส์ หรือผู้แทน
- 7) ผู้จัดการ KM Team ของกรมปืนใหญ่ กองพลนาวิกโยธิน หรือผู้แทน
- 8) ผู้จัดการ KM Team ของกรมรักษาความปลอดภัย หน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน หรือผู้แทน

(3) นักวิชาการ/ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ภายนอกที่มีความรู้เป็นที่ยอมรับและเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ อาทิ คณบดีคณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารหรือคณะวิทยาการคอมพิวเตอร์ สถาบันอุดมศึกษา ผู้บริหารด้านการพัฒนาซอฟต์แวร์ประยุกต์และสื่อใหม่ (Application software/new media) จำนวน 3 ท่าน

(4) บุคลากรผู้ใช้งานระบบ KM จากหน่วยขึ้นตรงกองทัพเรือ เป็นบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในหน่วยขึ้นตรงกองทัพเรือที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ของกองทัพเรือ หรือในฐานะผู้ใช้งานระบบการจัดการความรู้ของหน่วยขึ้นตรงกองทัพเรือ จำนวน 36 คน

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษานี้มุ่งศึกษาถึงสภาพและบริบทการจัดการความรู้ของหน่วยงานในสังกัดกองทัพเรือ ด้วยการวิเคราะห์เอกสารงานวิชาการด้านการดำเนินงานการจัดการความรู้ในกองทัพเรือจากอดีตถึงปัจจุบัน การศึกษานโยบายและแผนยุทธศาสตร์ระยะ 20 ปี ของกองทัพเรือ แผนแม่บทการจัดการความรู้ของ ทร.พ.ศ. 2557-2560 สำหรับการศึกษาถึงกระบวนการจัดการความรู้และลักษณะเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ของหน่วยงานในสังกัดกองทัพเรือ และองค์การชั้นนำที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ที่เป็นเลิศมาเป็นการวิเคราะห์ สังเคราะห์เนื้อหาจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ แล้วนำมาจัดกระทำกับข้อมูล การประมวลผล การวิเคราะห์และการสังเคราะห์เนื้อหาเพื่อสรุปผลอภิปรายผลและจัดทำข้อเสนอแนะตามลำดับ

3. ขอบเขตด้านเวลา

การศึกษานี้ดำเนินการเก็บข้อมูลระหว่างเดือนกรกฎาคม-ธันวาคม 2560

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยฉบับนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยศึกษาจากสภาพและบริบทการจัดการความรู้ของหน่วยงานในสังกัดกองทัพเรือ วิเคราะห์เอกสารงานวิชาการด้านการดำเนินงานการจัดการความรู้ในกองทัพเรือจากอดีตจนถึงปัจจุบัน ศึกษา นโยบายและแผนยุทธศาสตร์ระยะ 20 ปี ของกองทัพเรือ และศึกษาเครื่องมือที่ใช้จัดการความรู้ของหน่วยงานในสังกัดกองทัพเรือ ความสำเร็จของหน่วยงานในสังกัดกองทัพเรือ และข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้ให้ข้อมูลตามกลุ่มต่างๆ ที่ได้ทำการจัดแบ่งกลุ่ม โดยมีจำนวนตัวอย่างทั้งสิ้น 51 คน จาก 36 หน่วยงานที่เป็นหน่วยขึ้นตรงกับกองทัพเรือ แล้วนำมาทำการวิเคราะห์ข้อมูล

การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล

เมื่อได้ข้อมูลแล้วผู้วิจัยได้ตรวจสอบข้อมูลแบบ Triangulation หรือ เดนซิน (Denzin, 1978 : 390) เรียกว่าการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า เป็นการใช้กระบวนการวิธีที่หลากหลาย (The Multiple method Approach) ในการตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วยดังนี้

1. การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) โดยการพิสูจน์ว่าข้อมูลที่ได้มานั้นมีความถูกต้องด้วยการตรวจสอบคือได้มีการตรวจสอบแหล่งข้อมูล ได้แก่ แหล่งเวลา แหล่งสถานที่และแหล่งบุคคลตามจำนวน

2. การตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี (Theory Triangulation) โดยตรวจสอบว่าถ้าผู้วิจัยใช้แนวคิดทฤษฎีที่ต่างไปจากเดิมจะทำให้การตีความข้อมูลแตกต่างกันได้ แนวคิด ทฤษฎีที่ใช้ได้แก่ แนวคิดการจัดการความรู้และรูปแบบการจัดการความรู้ แนวคิดการพัฒนาคุณภาพระบบราชการ แนวคิดระบบสารสนเทศ และการสร้างรูปแบบ องค์การที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ และบริบทองค์กรและการจัดการความรู้ของหน่วยงานในกองทัพเรือ

3. การตรวจสอบสามเส้า ด้านวิธีการรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation) โดยการใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ กันเพื่อรวบรวมข้อมูลเรื่องเดียวกัน ได้แก่ การศึกษาข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง การสังเกตและการตีความจากพฤติกรรมและอวัจนภาษาระหว่างการให้สัมภาษณ์ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลด้วยวิธีการ 3 รูปแบบ คือการตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล การตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎีและการตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการเก็บข้อมูล

ผลการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตลอดจนการเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานปฏิบัติงานจริงในหน่วยขึ้นตรงกองทัพเรือที่ผู้เขียนได้สังกัดอยู่นั้นทำให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์จนสามารถนำมาสู่ทวิเคราะห์และสรุปผลตลอดจนการนำเสนอแนะแนวทางด้านการจัดการความรู้ของหน่วยขึ้นตรงกองทัพเรือ พบว่า

1. กองทัพเรือได้ริเริ่มโครงการจัดการความรู้ (KM) มาแล้ว 3 ช่วงเวลา ได้แก่ 1) ยุคเริ่มต้น นับตั้งแต่ปีงบประมาณ 2549-2552 เน้นการดำเนินงานเป็นไปตามกรอบแนวทางของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) ผลการดำเนินงานพบว่าได้จัดทำแผนการจัดการความรู้กองทัพเรือ (ทร.) ตามแนวทางของสำนักงาน กพร. 2) ยุคขยายผล ระหว่างปี 2553-2556 มีการดำเนินงานที่เน้นการนำการจัดการความรู้เข้าสู่ระบบบริหารจัดการของ ทร., ขยายผลการจัดการความรู้สู่ระดับหน่วยขึ้นตรงกองทัพเรือ (นขต.ทร.) ให้ความรู้เกี่ยวกับวิธีการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง ผลการดำเนินงานพบว่าการดำเนินการตามแนวทางของ กพร. อย่างต่อเนื่อง, มีการขยายผลการจัดการความรู้สู่ระดับหน่วยขึ้นตรงกองทัพเรือครบทุกหน่วย, มีองค์ความรู้ระดับ นขต.ทร. ปีละมากกว่า 100 เรื่อง 3) ยุคการบูรณาการ KM ทั่วทั้ง ทร. ปี 2557-2560 เน้นการดำเนินงานด้วยการจัดทำแผนบริหารจัดการภาครัฐตามแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐสู่ความเป็นเลิศ (PMQA) จนปรากฏผลการดำเนินงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐสู่ความเป็นเลิศ, กำลังพล ทร. มีสมรรถนะสูงตามลำดับ

2. กองทัพเรือมีการสร้างทีมงานและการวางแผนในทุกๆระดับของการทำกิจกรรมการจัดการความรู้ แต่ยังมีปัญหาว่าบุคลากรยังให้ความสำคัญในการทำกิจกรรมน้อยไป อุปสรรคเพราะบุคลากรไม่ยอมรับรู้การเปลี่ยนแปลงและจะทำงานตามที่ได้รับคำสั่งเท่านั้น ส่วนด้านการสื่อสารพบว่าการสื่อสารการทำกิจกรรมการ

จัดการความรู้ไปตามโครงสร้างการบังคับบัญชาและหน้าที่ แต่ยังมีปัญหาติดขัดเรื่องคุณภาพและประสิทธิภาพในการสื่อสารของผู้นำทุกระดับที่ไม่ครบวงจร และขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน แม้ในส่วนของโครงสร้างการจัดการความรู้ แต่ละหน่วยใช้การจัดตั้งเป็นคณะกรรมการอำนวยการจัดการความรู้ CKO โดยเป็นบอร์ดในการบริหารจัดการมี หัวหน้าหน่วยรองเป็นกรรมการ เพื่อรับทราบและถ่ายทอดกลยุทธ์ลงไปสู่การปฏิบัติ และคณะกรรมการดำเนินงานการจัดการความรู้ KM Team แยกออกมาเป็นคำสั่งเฉพาะ

3. กองทัพเรือมีกระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอนคือ 1) การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) 3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) 5) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) และ 7) การเรียนรู้ (Knowledge Learning) แต่ยังมีปัญหาเรื่องขาดความเป็นระบบ ไม่มีการบันทึกกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง มีการอ้อมภูมิหรือหวงแหนความรู้ ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญของการแลกเปลี่ยนความรู้

4. บุคลากรของกองทัพเรือมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมการจัดการความรู้ แต่ยังมีปัญหาด้านความพร้อมของการทำกิจกรรมและวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ถูกกำหนดกรอบความคิดให้ปฏิบัติ ขาดความกระตือรือร้น จะเข้าร่วมกิจกรรมเมื่อมีการนัดประชุมตามที่สั่งการเท่านั้น และยังพบว่าบุคลากรของกองทัพเรือยังมีปัญหาในด้านความรู้ ทักษะ และค่านิยมส่วนบุคคลในการร่วมกิจกรรม เพราะผู้นำยังไม่ให้ความรู้ไปยังผู้ปฏิบัติระดับล่างอย่างทั่วถึง แม้มีการเปลี่ยนค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานซึ่งเป็นผลกระทบจากการทำกิจกรรมการจัดการความรู้เพิ่มมากขึ้น แต่ยังมีปัญหาด้านการยึดติดกับรูปแบบการทำงานเดิมๆ ในระบบราชการที่มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในแนวตั้ง ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญ

5. กองทัพเรือมีเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นฐานข้อมูลความรู้ของการทำกิจกรรมการจัดการความรู้ แต่ยังมีปัญหาด้านอุปกรณ์ไม่เพียงพอ ขาดประสิทธิภาพ และงบประมาณที่มีจำกัดเป็นอุปสรรคสำคัญ

6. กองทัพเรือมีการวัดและประเมินผลการทำกิจกรรมการจัดการความรู้ในรูปแบบที่ดี แต่ยังมีปัญหาเรื่องความต่อเนื่องจริงจัง และถึงแม้จะมีการยกย่องชมเชยและการให้รางวัลในการทำกิจกรรมการจัดการความรู้ แต่ยังมีปัญหาในเรื่องงบประมาณที่ยังไปไม่ถึงทั่วถึงในทุกหน่วยขึ้นตรง ที่สำคัญยังพบว่ามีหน่วยงานที่ได้รับรางวัลในวันแห่งการจัดการความรู้กองทัพเรือ เพียง 3-4 หน่วยงาน ซ้ำๆกันอยู่เท่านั้น ที่เหลือก็มุ่งเน้นเพียงให้ผ่านๆไปตามหน้าที่ในรอบปีหนึ่งๆ โดยไม่คำนึงถึงเจตนาที่แท้จริงของวิสัยทัศน์ชาติ ในการก้าวเข้าสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

7. กองทัพเรือ มีการใช้เครื่องมือจัดการความรู้ที่หลากหลาย อาทิเช่น ชุมชนนักปฏิบัติ, การทบทวนบทเรียน, การทบทวนหลังการปฏิบัติงาน, ระบบสอนงาน, ระบบพี่เลี้ยง, การประชุมสัมมนา, การศึกษาดูงาน, การถ่ายทอดเรื่องเล่า, การจัดทำฐานความรู้ทางอิเล็กทรอนิกส์, การจัดทำเว็บไซต์, และสื่อสังคมออนไลน์ เฉพาะกลุ่มงานและทั่วไป, การผลิตสื่อความรู้ในลักษณะเสียงและภาพเคลื่อนไหว เป็นต้น อย่างไรก็ตามการจะเลือกใช้เครื่องมือใด คงต้องอยู่ที่ความเหมาะสมของหน่วย, กิจกรรม, และเป้าหมายของการเรียนรู้เพื่ออะไร

เช่น กลุ่มงานธุรการอาจจะใช้ชุมชนนักปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกัน หรือข้ามสายงานกัน, ขั้นตอนในการทำงาน เทคนิคการทำงานอาจจะทำเป็นบันทึกภาพเคลื่อนไหว, หรือการปฏิบัติภารกิจใดๆ อาจจะมีการประชุม ทบทวนบทเรียน เพื่อหาข้อสรุปและหนทางแก้ไขให้ดีขึ้น, หรือต้องการเพียงการเผยแพร่ความรู้ต่างๆ

8. กองทัพเรือ มีเครื่องมือที่สำคัญที่สุดต่อกระบวนการจัดการความรู้กองทัพเรือที่เป็นเอกลักษณ์ และหน่วยอื่นไม่นั่นคือ วัฒนธรรมของการเรียกผู้อาวุโสว่า “ครู” ซึ่งสะท้อนถึงการสอนงานตลอดชีวิตการทำงาน การเป็นพี่เป็นน้อง ผู้มีอาวุโสที่มีประสบการณ์ฝากกลิ่นลมในทะเล ผ่านปัญหาอุปสรรค เพื่อนำประสบการณ์มาถ่ายทอดแก่รุ่นน้อง วัฒนธรรมนี้เป็นเครื่องมือที่มีค่ามากในการจัดการความรู้ แต่ปัจจุบันกลับพบว่า สภาพแบบนี้วัฒนธรรมแบบนี้ได้ลดน้อยถอยลง กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชาเองก็ไม่อยากทำตัวเป็นพี่ อยากเป็นผู้บังคับบัญชาสั่งการ ละเลยต่อการสอนน้อง สอนผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อทำงานผิดพลาดก็มีคำตำหนิ ไตร่สวนความผิด แทนการชี้แนะช่วยเหลือ จัดหาทรัพยากรมาสนับสนุนให้เขาทำงานได้สะดวก ความเชื่อมโยงสายสัมพันธ์ฉันท์ผู้ร่วมงานห่างหายไป เห็นได้จากเวลาผู้ใหญ่เข้ามาในหน่วยก็จะคอยหลบหน้าตาไม่อยากจะพบเจอ ผิดกับในอดีตที่จะคอยพบปะทักทายกัน

สรุปและอภิปรายผล

จากผลการศึกษาและวิเคราะห์สภาพปัญหาการดำเนินงาน กระบวนการจัดการความรู้ เครื่องมือและเทคนิคการจัดการความรู้ของหน่วยงานในกองทัพเรือ ผู้เขียนได้พัฒนากระบวนการจัดการความรู้ในองค์กรตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.), (2555) และทฤษฎีการจัดการความรู้ของ มาร์ควอร์ด (Marquardt.2002), อวัต และแกสซิริ (Awad ; & Ghaziri. 2004) 7 องค์ประกอบคือ 1) การบ่งชี้ความรู้ 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ 3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ 5) การเข้าถึงความรู้ 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ 7) การเรียนรู้ และแนวคิดเกี่ยวกับเครื่องมือและเทคนิคการจัดการความรู้ของหน่วยงานในกองทัพเรือ ตามแนวคิดของ โรนัลด์ ยัง (Ronald Young : 2010) และ องค์การเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชีย (Asian Productivity Organization :APO) ซึ่งแบ่งเครื่องมือออกเป็น 2 กลุ่ม คือ เครื่องมือจัดการความรู้ที่ไม่ใช้ IT และเครื่องมือจัดการความรู้ที่ใช้ IT จำนวนรวม 26 ประเภท ดังนี้ 1) เครื่องมือจัดการความรู้ที่ไม่ใช้ IT จำนวน 15 ประเภท 1. การระดมสมอง 2. การเรียนรู้และการสร้างสรรค์ 3. เพื่อนช่วยเพื่อน 4. การทบทวนการเรียนรู้ 5. การทบทวนหลังปฏิบัติ 6. การถ่ายทอดความรู้โดยการเล่าเรื่อง 7. การจัดสถานภาพของสถานที่ทำงาน 8. เครื่องมือประเมินการจัดการความรู้ 9. ฐานความรู้ 10. ชุมชนนักปฏิบัติ 11. การจัดหมวดหมู่เนื้อหาความรู้ 12. แผนสมรรถนะด้านความรู้ของพนักงาน 13. การสร้างแผนที่ความรู้ 14. โมเดลการเติบโตของความรู้ 15. ระบบพี่เลี้ยง และ 2) เครื่องมือจัดการความรู้ที่ใช้ IT จำนวน 11 ประเภท 1. ระบบที่พัฒนาขึ้นมาเพื่อใช้ในการเก็บบันทึกประวัติเอกสาร 2. การจัดทำฐานความรู้ 3. การบันทึกเรื่องราวของตนเองลงในเว็บไซต์ 4. สื่อสังคมออนไลน์ 5. โทรศัพท์บนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต 6. เครื่องมือสืบค้นขั้นสูง 7. การสร้างเครือข่ายความรู้ 8. แหล่งผู้เชี่ยวชาญพิเศษ 9. การจัดสถานที่ทำงานเสมือนจริง 10. ระบบที่สามารถอำนวยความสะดวกในการค้นหาข้อมูลเฉพาะเรื่อง 11. การผลิตสื่อความรู้ทั้ง

ภาพและเสียง จากแนวคิดข้างต้นสามารถสรุปแบ่งได้เป็นองค์ประกอบของกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge management process) และด้านการใช้เครื่องมือและเทคนิคการจัดการความรู้ (Knowledge management tools and techniques) และอย่างไรก็ตามผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามที่สรุปทำให้ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ด้านกระบวนการจัดการความรู้องค์กรกองทัพเรือยังขาดการทำการวิเคราะห์ SWOT เพื่อหาจุดอ่อนจุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคในเรื่องนี้ เพื่อประเมินตนเองและนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์มาจัดทำแผนการจัดการความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.), (2555) และแนวคิดเดียวกันกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (MBNQA) และรางวัลแห่งชาติของประเทศไทย (TQA) ที่มุ่งเน้นให้องค์กรทุกระดับหันมาใส่ใจในการพัฒนาคุณภาพขององค์กรเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

2. ด้านการจัดโครงสร้างการจัดการความรู้ของหน่วยงานขึ้นตรงกับกองทัพเรือ นั้น แม้จะมีการจัดโครงสร้างที่ดีแต่โครงสร้างการทำ KM ยังไม่ถูกบรรจุในโครงสร้างหลักของหน่วยงานทำให้ประสิทธิภาพการดำเนินงาน KM ลดลง สอดคล้องกับแนวคิดของสราวุฒิ พันธุรงค์ (2556) ได้ให้ความเห็นในเรื่องการจัดการความรู้ภาคพิสดาร (CKM) ว่ากระบวนการทำ KM ที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องตอบสนองต่อการดำเนินธุรกิจอย่างเป็นระบบทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้าง และทำอย่างเป็นรูปธรรม เอื้อต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้และอยู่ที่ความปรารถนาของผู้บริหารระดับสูง และปฏิบัติในรูปของคณะกรรมการที่มีความรู้ความเข้าใจใน KM ซึ่งสามารถกำหนดเป็นกลยุทธ์และถ่ายทอดเรื่องราวขององค์ความรู้ในองค์กรได้เป็นอย่างดี

3. ด้านภาวะผู้นำและการสั่งการจากการวิเคราะห์พบว่า การดำเนินงานการจัดการความรู้ของกองทัพเรือยังมีปัญหาสำคัญเกี่ยวกับทัศนคติของผู้นำ กล่าวคือผู้บังคับบัญชาในระดับต่างๆ ในหน่วยงานทั้ง 36 หน่วยงานยังขาดมุมมองที่ดีต่อการจัดการความรู้ว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาหน่วยงาน ไม่ใช่ภาระงานเพิ่ม ไม่ฉกฉวยผลงานผู้ใต้บังคับบัญชาไปเป็นของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของบุญดี บุญญากิจและคณะ (2561) ผู้บริหารระดับสูงต้องมีความเชื่อในคุณค่าของคนและความรู้ที่มีในองค์กร เข้าใจปัญหา ส่งเสริมสนับสนุนความเป็นมืออาชีพ เป็นต้นแบบแห่งการเป็นผู้ริเริ่ม กำหนดทิศทางการพัฒนา วางกลยุทธ์ในจัดทำระบบการจัดการองค์ความรู้และมีวิธีการให้คนในองค์กรอยากนำเรื่องที่ตนรู้ออกมาแบ่งปัน โดยเฉพาะความชำนาญส่วนตัวเฉพาะด้านออกมาเผยแพร่ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะส่งผลสู่ประสิทธิภาพของการทำงานของหน่วยงานและควรเน้นในเรื่องของภาวะผู้นำแทนการสั่งการ

4. ด้านวัฒนธรรมองค์กร พบว่ามุมมองและทัศนคติของบุคลากรในหน่วยงานขึ้นตรงกองทัพเรือจะเป็นไปในลักษณะของการขาดความกระตือรือร้น ไม่มีการเพิ่มผลิตภาพ ทำงานแบบเดิมๆ ขาดการพัฒนา ขาดเจตคติที่ดีในการแบ่งปันความรู้ สอดคล้องกับแนวคิดของพรทิพย์ อัยยิมพันธ์ (2561) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้คือวัฒนธรรมที่สมาชิกทุกคนในองค์กรสามารถนำความรู้ที่มีอยู่มาเป็นฐานในการต่อยอดความรู้ของคนรุ่นใหม่ต่อไป มีความไว้วางใจกันและให้เกียรติกัน เคารพความคิดของผู้ร่วมงาน ในทุกระดับ การเรียนรู้เกิดขึ้นได้แม้แต่ข้อผิดพลาดในอดีต

5. ด้านเทคโนโลยีการจัดการความรู้ พบว่ากองทัพเรือมีการพัฒนาแต่ไม่เต็มศักยภาพ ขาดการสร้างเครือข่ายในการแบ่งปันความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางการสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ และขาดความสนใจที่จะสร้างเครือข่ายที่เกิดประโยชน์ต่อกองทัพและหน่วยงาน ทั้งที่ความพร้อมของอุปกรณ์ที่ทันสมัยของเทคโนโลยีสามารถทำให้คนในองค์กรเกิดความฉลาด ให้ข้อมูลได้ทันที การสร้างฐานข้อมูลและการจัดการระบบข้อมูลตลอดจนวิธีการให้บุคลากรยอมใช้คอมพิวเตอร์เป็นสื่อกลางในการเก็บรวบรวมและส่งต่อขององค์ความรู้และมีการสร้างระบบป้องกันบุคคลภายนอกก่อแ้วและสร้างความเสียหายแก่ระบบฐานข้อมูลภายในได้

6. ด้านความสนใจ พบว่าบุคลากรของหน่วยงานต่างๆ ส่วนใหญ่เข้าร่วมโครงการกิจกรรมตามคำสั่งผู้บังคับบัญชาเท่านั้น ทำให้ขาดแรงจูงใจและพลังสร้างสรรค์ สอดคล้องกับ Peter Senge, (1990) ได้กล่าวถึงวินัย 5 ประการที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของการสร้างให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ 1) การคิดอย่างเป็นระบบ 2) ความรอบรู้แห่งตนเอง 3) แบบแผนความคิดอ่าน 4) การเสริมสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และ 5) การเรียนรู้เป็นทีม

7. ด้านความสามารถของบุคลากร พบว่ากำลังพลแต่ละคนสามารถแสวงหาวิธีการวิเคราะห์ปัญหาและแก้ปัญหาเพื่อพัฒนา KM ได้อย่างเป็นระบบ มีการจัดกิจกรรมและเวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และถ่ายทอดประสบการณ์ร่วมกันอยู่เป็นประจำ มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองให้ทันสมัย มีศักยภาพทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก โดนเน้นการศึกษาด้วยตนเองมากกว่าการพัฒนาด้วยคนอื่น จึงไม่สามารถสร้างแรงจูงใจได้ ดังแนวคิดของ Peter Senge, (1990) ได้กล่าวไว้

8. ด้านพฤติกรรมการทำงาน หลังจากที่มีการทำ SWOT analysis แล้ว การปฏิบัติงานของบุคลากรของ นขต. ทร. มีการปรับเปลี่ยนวิธีคิด ทักษะและพฤติกรรม โดยใช้การจัดการความรู้ไปในทางที่ดีขึ้น ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้มากขึ้น มีการเรียนรู้ในหน้าที่ความรับผิดชอบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามสายงานยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นมีการปรับตัวตามการเรียนรู้ แต่ยังพบว่าการเรียนรู้ไม่ครอบคลุมไปถึงระดับล่าง สอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt, M. (2002 : 140-141) ได้กล่าวถึงลำดับขั้นความรู้ว่าเป็นการบ่งชี้ลักษณะของความรู้ในลักษณะของลำดับขั้น โดยลำดับขั้นที่อยู่บนสุดจะมีความกว้างขวางและลุ่มลึกมากกว่าลำดับขั้นอื่น โดยการพัฒนาไปตามลำดับ

9. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ หน่วยงาน นขต. ทร. มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลต่างๆ ให้มีความถูกต้องทันสมัยและสะดวกในการใช้งาน โดยมีระบบจัดการชั้นความลับเป็นอย่างดี มีระบบเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ที่สะดวก และประหยัด มีประสิทธิภาพและมีการพัฒนาบุคลากรผู้ใช้เทคโนโลยี มีเทคโนโลยีเพื่อพัฒนางาน KM พัฒนาคุณภาพงานและการพัฒนาคนและระบบการใช้ข้อมูล แต่พบปัญหาคืออุปกรณ์ไม่เพียงพอ สอดคล้องกับแนวคิดของ Turban, et al. (2001) ที่ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของระบบสารสนเทศในการทำงานที่เอื้อต่อภายในและภายนอกหน่วยงาน มีการใช้ข้อมูลร่วมกันได้และทำให้การประสานงานได้ดียิ่งขึ้น

10. ด้านการวัดและประเมินผล โดยการสร้างตัวชี้วัด การสร้างกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติหรือ CoP การทำกิจกรรมการจัดการความรู้กำหนดไว้ในนโยบายข้อ 4 คือ พัฒนาระบบกำลังพลให้เป็นไปตามหลักขีดความสามารถและมีความคุ้มค่าในการดำเนินการตามเป้าหมายข้อ (3) มีแนวทางในการนำการจัดการความรู้มาใช้

ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งเป็นส่วนหนึ่งในการจัดทำรายงานการรับ-ส่งหน้าที่ในวาระที่มีการโยกย้ายตำแหน่งงานของกำลังพลในทุกระดับ (ตามนโยบายของผู้บัญชาการทหารเรือประจำปีงบประมาณ 2561 หน้า 2)

ประเด็นปัญหาเรื่องของการโยกย้ายภายในกองทัพเรือในทุกๆ 3 ปี สำหรับนายทหารชั้นสัญญาบัตร อาจทำให้ความเชี่ยวชาญด้านต่างๆ ลดลงได้ แต่อาจลดลงในด้านเดิม แต่เมื่อไปสังกัดในหน่วยงานใหม่ก็จะต้องได้เรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ ในงานนั้นๆ จากความรู้ที่เป็นความสามารถของตนเอง แต่ความรู้เฉพาะตัวหรือความรู้ที่ฝังอยู่ในนายทหารที่ถูกโยกย้ายนั้น (Tacit knowledge) นั้นยังมีความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์ หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่างๆ ทางกองทัพจะมีวิธีการจัดการความรู้เพื่อให้มีการแบ่งปันความรู้ที่อยู่ในตัวผู้ปฏิบัติ ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน อันนำไปสู่การสร้างความรู้ใหม่ที่แต่ละคนสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ต่อไป

11. ด้านการยกย่องชมเชยและการให้รางวัล กองทัพเรือมีการยกย่องและให้รางวัลการทำกิจกรรมการจัดการความรู้ของทุกหน่วยที่ขึ้นตรงกับกองทัพเรือ เพื่อเป็นแรงจูงใจ โดยมีการให้รางวัลในงานวันแห่งการจัดการความรู้ในทุกๆ ปี ทั้ง 36 หน่วยงาน แต่มีหน่วยงานรางวัลเพียง 3-4 หน่วยงาน ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ได้รับซ้ำๆ ทำให้ขาดการสร้างบรรยากาศของความแปลกใหม่ในกระบวนการทำกิจกรรม KM ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของวิจารณ์ พานิช (2556) ในเรื่องของการจัดการความรู้ กิจกรรมการจัดการความรู้ในแนวราบ

ประเด็นการทำ KM ของหน่วยงาน 3-4 หน่วยงานที่ได้รับรางวัลประจำปีจะเป็นหน่วยงาน คือ สำนักงานเลขาธิการกองทัพเรือ, กรมสารวัตรทหาร, กรมแพทย์ทหารเรือและวิทยาลัยการทัพเรือ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) กองทัพเรือควรกำหนดให้การจัดการความรู้ (KM) เป็นหนึ่งในนโยบายสำคัญขององค์กร มีการทบทวนการจัดทำแผนการจัดการความรู้อย่างเข้มงวด โดยต้องกำหนดเป้าหมายและระยะเวลาที่ชัดเจน รวมถึงมีการติดตามประเมินผลอย่างเป็นรูปธรรมและจริงจัง และควรบรรจุงานด้านการจัดการความรู้ไว้ในโครงสร้างองค์กรหลัก

2) กองทัพเรือควรผลักดันให้บุคลากรทั้งหมดของ ทร. เข้าใจการทำกิจกรรมการจัดการความรู้จากงานประจำอย่างเป็นรูปธรรม โดยผนวกการจัดการความรู้เข้ากับยุทธศาสตร์ขององค์กร อีกทั้งมีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรจากต่างหน่วยขึ้นตรง ทร. เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้และส่งเสริมให้มีกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง จะทำให้ผู้ไม่เข้าใจการดำเนินการจัดการความรู้สามารถเรียนรู้/เข้าใจวิธีการได้อย่างทั่วถึง และส่งเสริมให้เกิดเป็นเครือข่าย

2. ข้อเสนอแนะในการพัฒนาการจัดการความรู้ในหน่วยงาน

1) จัดฝึกอบรมให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (KM) แก่หัวหน้างานเพื่อให้เห็นความสำคัญและนำไปปฏิบัติในหน่วยงานอย่างจริงจัง และควรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยขึ้นตรง

กองทัพเรือ (นขต.ทร.) ที่ดำเนินการจัดการความรู้ (KM) จนประสบความสำเร็จกับหน่วยที่ยังไม่ได้ดำเนินการหรือดำเนินการแล้วแต่ยังไม่ได้ผล เพื่อให้เกิดแรงจูงใจ

2) กองทัพเรือควรสร้างทีมที่เลี้ยงลงไปให้ความช่วยเหลือ หรือให้คำแนะนำในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ (KM) กับหน่วยงานที่มีการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ไม่เข้มข้น และสร้างความเข้าใจ สื่อสาร ประชาสัมพันธ์ เรื่องการจัดการความรู้อย่างจริงจังและต่อเนื่อง และการสร้างระบบสารสนเทศ IT ที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เปิดกว้างและบุคลากรทุกระดับสามารถเข้าถึงได้ สนับสนุนงบประมาณในการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของกองทัพเรืออย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

เอกสารอ้างอิง

- กองบัญชาการ กองทัพเรือ. (2557). **แผนแม่บทการจัดการความรู้ของกองทัพเรือ พ.ศ.2557-2560.**
- กัญญาณน อินทว้าง และคณะ. (2560). **รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยการจัดการความรู้ของผู้บริหาร ในมหาวิทยาลัยเอกชน.** รายงานการวิจัย คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น, มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์, คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์.
- ชมภูนุช สุทธนนท์. (2559). **การสื่อสารเพื่อการจัดการความรู้ขององค์การธุรกิจชั้นนำในประเทศไทย.** รายงานการวิจัย มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต.
- นริส ประทุมสุวรรณ, พลเรือเอก, ผู้บัญชาการทหารเรือ. (2561). **นโยบายผู้บัญชาการทหารเรือ ประจำปีงบประมาณ 2561,** กองบัญชาการ กองทัพเรือ กรุงเทพมหานคร.
- นพดล พันธุ์พานิช และคณะ. (2555). **ความสัมพันธ์เชิงปริมาณระหว่างการปฏิบัติตามกลยุทธ์โดยใช้ 7 เอสของแมคคินซีกับความยั่งยืนของความได้เปรียบในการแข่งขันของกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางขนาดย่อมในอุตสาหกรรมเทคโนโลยีชีวภาพของประเทศไทย.** วารสารวิชาการสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย (สสอท.) ปีที่ 18 ฉบับที่ 2 เดือนธันวาคม 2555.
- บุญดี บุญญาภิจ. (2561). **องค์กรแห่งการเรียนรู้ควรปฏิบัติอย่างไรท่ามกลางการเติบโตของเทคโนโลยีดิจิทัล.** TRIS Academy Club, Issue.4, สืบค้นเมื่อ มกราคม 2561. จาก http://www.trisacademy.com/files/3815/1563/4315/TAC_Issue4_Jan2018_Compress.pdf
- พรทิพย์ อัยยิมพันธ์. (2561). **“การสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับยุคดิจิทัล เพื่อขับเคลื่อนนโยบาย Thailand 4.0”** โครงการฝึกอบรม โดยบริษัท แพคริม ลีตเตอร์ชิป เซ็นเตอร์ จำกัด. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยแบ่งส่วนราชการและกำหนดหน้าที่ของส่วนราชการกองทัพเรือ กองบัญชาการทหารสูงสุด กระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2538 และเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2540 และ พ.ศ. 2552

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546. (2546,9 ตุลาคม).

ราชกิจจานุเบกษา. หน้า 1-16.

วิจารณ์ พานิช. (2556). **การจัดการความรู้ในยุคสังคมและเศรษฐกิจฐานความรู้.** กรุงเทพมหานคร :

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.

สราวุธ พันธุงค์. (2556). **เอกสารประกอบการอบรมการจัดการความรู้ MRTA.** กรุงเทพมหานคร : ฝ่าย

พัฒนาทรัพยากรมนุษย์.

สุทธิรัตน์ พิมพ์พงศ์ และคณะ. (2556). **การจัดการความรู้ในคณะพยาบาลศาสตร์ กาญจนบุรี**

มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น คณะพยาบาลศาสตร์, กาญจนบุรี : มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) (2555). **หนังสือชุดคู่มือการพัฒนาองค์การ**

(Organization Improvement Toolkits) ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ

ภาครัฐ, พศจิกายน.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) (2557). **การจัดการความรู้.** จาก

<http://www.oic.go.th/km/oickm.htm>.

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2548). **การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ.** กรุงเทพมหานคร :

สำนักพิมพ์ บ.ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด.

Awad, E.M. ; & Ghaziri, H.M. (2011). **Knowledge Management.** 2nd Edition. (Eastern

economy edition) PHI Learning Private Limited.

Denzin, N.K. (1978). **The research act : A theoretical introduction to sociological methods.**

New York : McGraw-Hill.

Marquardt, M. (2002). **Building the Learning Organization : A System Approach to Quantum**

improvement and Global Success. New York : McGraw-Hill.

Ronald Young. (2010). **Knowledge Management Tools and Techniques Manual., served as**

the volume editor. Tokyo : the Asian Productivity Organization.

Senge, P. M. (1990). **The fifth disciplines: the art and practice of learning organization.**

London: Century Business.

Strauss, A.L., & Corbin, J.M. (1998). **Basic of Qualitative Research : Techniques and**

Procedure for Developing Grounded Theory. 2nd ed. California : SAGE.

Turban, et al., (2001). **Introduction to Information Technology,** Toronto: John Wiley &

Sons.