

แนวทางการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพให้กับกำลังพล  
ของมณฑลทหารบกที่ 37

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล



โดย

พันเอก รัชพล สังขบุญชู  
รองผู้บังคับการ กรมทหารราบที่ 17


วิทยาลัยการทัพบก

กันยายน 2565

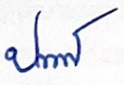
เอกสารวิจัยเรื่อง แนวทางการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพให้กับกำลังพลของ  
มณฑลทหารบกที่ 37  
โดย พันเอก รัชพล สังขบุญชู  
อาจารย์ที่ปรึกษา พันเอก ประภาส แก้วศรีงาม

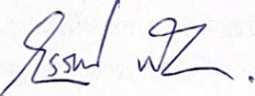
---

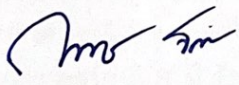
วิทยาลัยการทัพบก อนุมัติให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรหลักประจำ วิทยาลัยการทัพบก ปีการศึกษา 2565 และเห็นชอบให้เป็น  
เอกสารวิจัยส่วนบุคคลที่อยู่ในเกณฑ์ระดับ **ดีมาก**

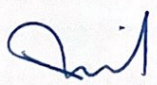
พลตรี  ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก  
(วิชาติ เอี่ยมไพจิตร)

คณะกรรมการควบคุมเอกสารวิจัยส่วนบุคคล

พันเอก  ประธานกรรมการ  
(ประภาส แก้วศรีงาม)

พันเอก  ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา  
(ยรรยง ทิพาปกรณ์)

พันเอกหญิง  กรรมการ  
(กนิษฐา รุจิวัฒนา)

พันเอกหญิง  กรรมการ  
(ธัญนุช สิงหพันธุ์)

## บทคัดย่อ

**ผู้วิจัย** พันเอก รัชพล สังข์บุญชู  
**เรื่อง** แนวทางการจัดการความรู้อย่างมีประสิทธิภาพให้กับกำลังพลของ  
มณฑลทหารบกที่ 37  
**วันที่** กันยายน 2565 **จำนวนคำ :** 9,173 **จำนวนหน้า :** 26  
**คำสำคัญ** การจัดการความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ  
**ชั้นความลับ** ไม่มีชั้นความลับ

เอกสารวิจัยฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของการจัดการความรู้ให้กับกำลังพลของมณฑลทหารบกที่ 37 ในปัจจุบัน เพื่อศึกษาปัญหา และอุปสรรคในการจัดการความรู้ให้กับกำลังพลของ มณฑลทหารบกที่ 37 เพื่อศึกษาแนวทางการจัดการความรู้อย่างมีประสิทธิภาพให้กับกำลังพลของ มณฑลทหารบกที่ 37

ผลการวิจัยสรุปว่า สภาพปัจจุบันของการจัดการความรู้ให้กับกำลังพลของมณฑลทหารบกที่ 37 ในการจัดการความรู้ยังขาดการดำเนินการ 6 ประการ คือ 1) การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นต่องาน 2) การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ 3) การปรับปรุง ดัดแปลง หรือสร้างความรู้ให้เหมาะสมต่อการทำงาน 4) การประยุกต์ใช้ความรู้ในการปฏิบัติงานของตน 5) การนำประสบการณ์จากการทำงานและการประยุกต์ใช้ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาบันทึกไว้ 6) การจดบันทึกสำหรับไว้ใช้งาน และปรับปรุงเป็นชุดความรู้ที่ครบถ้วน เชื่อมโยงมากขึ้น เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน การจัดการความรู้ให้กับกำลังพลของมณฑลทหารบกที่ 37 ถ้ากำลังพลในหน่วยงานมีทัศนคติที่ดี ก็ส่งผลให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งสิ่งที่จะสร้างให้เกิดทัศนคติที่ดี นั้นคือ แรงจูงใจ ซึ่งแรงจูงใจสามารถแบ่งได้ตามเป้าหมาย แนวทางการจัดการความรู้อย่างมีประสิทธิภาพให้กับกำลังพลของ มณฑลทหารบกที่ 37 คือ การนำแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้มาเป็นแนวทางที่สำคัญในการจัดการความรู้ความเข้าใจถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการแลกเปลี่ยนความรู้ตามกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาได้กระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้กับกำลังพลทุกระดับชั้นให้เห็นถึงความสำคัญ และเห็นถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้อย่างแท้จริง และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านที่ 3 ด้านพัฒนาและเสริมสร้างทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีเป้าหมายการ



พัฒนาที่สำคัญเพื่อพัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ โดยคนไทยมีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่ดีรอบด้านและมีสุขภาวะที่ดีในทุกช่วงวัย มีจิตสาธารณะรับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น มัธยัสถ์ อดออม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักษาศีลธรรม และเป็นพลเมืองดีของชาติ มีหลักคิดที่ถูกต้องมีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาที่สามและอนุรักษ์ภาษาท้องถิ่น มีนิสัยรักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต สู่การเป็นคนไทยที่มีทักษะสูง เป็นนวัตกรรม นักคิดผู้ประกอบการ เกษตรกรยุคใหม่และอื่น ๆ โดยมีสัมมาชีพตามความถนัดของตนเอง

## ABSTRACT

**AUTHOR** : Colonel Ratchapol Sunkboonchoo

**TITLE** : Approaches to effective knowledge management for the personnel of 37th Army Region.

**DATE** : September, 2022 **WORD COUNT** : 7,264 **PAGES** : 20

**KEY TERMS** : Effective knowledge management

**CLASSIFICATION** : Unclassified

This research paper The objective of this study was to study the current state of knowledge management for personnel of the 37th Army Region at present to study the problem. And obstacles in the management of knowledge to the personnel of 37th Army Region to study the methods of effective knowledge management for the personnel of the 37th Army Region.

The results of the research concluded that The current state of knowledge management for personnel of the 37th Army Region. In knowledge management, there are still six areas of lack of action: 1) determining the key knowledge needed for the job; 2) acquiring the required knowledge 3) Improving, modifying or creating knowledge to be appropriate for work. 4) Applying knowledge in one's work. 5) Bringing experiences from work and applying knowledge to exchange and learn to record. 6) Taking notes for use. And updated to a complete knowledge set more link suitable for work Knowledge management for personnel of the 37th Army Region if personnel in the agency have a good attitude. It results in the knowledge management process. The thing that will create a positive attitude is motivation. Motivation can be divided according to goals. Approaches to effective knowledge management for the personnel of 37th Military District is to apply the concept of knowledge management as an important guideline for knowledge management, understanding the benefits that will be gained from knowledge exchange in the knowledge management process. In order to encourage

supervisors and incentivizing personnel of all levels to see the importance and saw the real benefits of knowledge management and in line with the 20-year national strategy, the third aspect: development and enhancement of human resources. Which has important development goals to develop people in all dimensions and at all ages to be good people, competent, and of good quality. Thai people are ready physically, mentally, and intellectually. Have good development all around and have good health at all ages Have a public mind, be responsible to society and others, thrifty, save, be generous, have discipline, maintain morality and be a good citizen of the nation. Have the right thinking, have the skills necessary in the 21st century, have the skills to communicate in English and a third language, and conserve the local language. Have a habit of learning and continuous self-improvement throughout life. To become a highly skilled, innovative, entrepreneurial thinker Modern farmers and others with a career according to their own aptitude.

## กิตติกรรมประกาศ

เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจากประธานกรรมการที่  
ปรึกษาคอยให้คำแนะนำ คำปรึกษา ให้กำลังใจ ตรวจสอบแก้ไขให้งานวิจัยครั้งนี้สำเร็จลงได้  
ด้วยดี ขอกราบขอบพระคุณสำหรับความกรุณาของอาจารย์ที่สละเวลาอันมีค่า จงงานวิจัย  
เสร็จสมบูรณ์

นอกจากนี้ขอขอบคุณผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ตลอดจนความคิดเห็น ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็น  
อย่างยิ่งสำหรับงานวิจัยครั้งนี้ ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่เสียสละ และทุ่มเทเวลาใน  
การนัดหมายให้การสัมภาษณ์บรรลุผลได้ด้วยดี

ประโยชน์อันเกิดจากงานวิจัยเล่มนี้ ขอมอบแต่อาจารย์ที่ปรึกษา ครอบครัว และ  
เพื่อน ๆ ผู้ที่ให้การสนับสนุนทุกท่าน ทั้งด้านการทำงาน และกำลังใจจนสามารถสำเร็จ  
การศึกษา

# สารบัญ

	หน้า
<b>บทที่ 1 บทนำ</b> .....	1
ที่มา และความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามนำการวิจัย.....	2
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	3
วิธีการศึกษา.....	3
ประโยชน์ที่ได้รับ.....	4
<b>บทที่ 2 บทวิเคราะห์</b> .....	5
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้.....	5
สภาพปัจจุบันของการจัดการความรู้ให้กับกำลังพลของ มณฑลทหารบกที่ 37 ในปัจจุบัน.....	7
ปัญหา และอุปสรรคในการจัดการความรู้ให้กับกำลังพลของ มณฑลทหารบกที่ 37.....	10
แนวทางการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพให้กับกำลังพลของ มณฑลทหารบกที่ 37.....	11
<b>บทที่ 3 บทอภิปราย</b> .....	15
<b>บทที่ 4 บทสรุป</b> .....	18
ข้อเสนอแนะ.....	19
<b>เอกสารอ้างอิง</b> .....	21
<b>ประวัติย่อผู้วิจัย</b> .....	23



# บทที่ 1

## บทนำ

### ที่มา และความสำคัญของปัญหา

ตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ภาพฝันของแผนการพัฒนาประเทศที่กำหนดกรอบแนวทางการพัฒนา ให้นำหน่วยงานของรัฐทุกภาคส่วนทำตามเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” หรือตามคติพจน์ “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” โดยมีระยะเวลาบังคับ 20 ปี ตั้งแต่ปี 2561 – 2580

ตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี <sup>1</sup> ที่เผยแพร่ต่อประชาชน มีแบ่งเป็นยุทธศาสตร์ออกเป็น 6 ด้าน คือ ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

กองทัพบก โดยผู้บัญชาการกองทัพบกได้เน้นย้ำเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน <sup>2</sup> ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พุทธศักราช 2546 มาตรา 11 กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสม ต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้อง ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม

ร่วมในหมู่ข้าราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อนำมาพัฒนาการปฏิบัติราชการร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดการความรู้ หรือ Knowledge Management <sup>3</sup> เป็นเรื่องที่เราเริ่มดำเนินการมาระยะหนึ่งแล้ว ซึ่งเกิดขึ้นจากการที่กองทัพบก ต้องสูญเสียความรู้ไปพร้อม ๆ กับการที่บุคลากรลาออก หรือเกษียณ อายุราชการ อันส่งผลกระทบต่อการทำงานของกองทัพบกเป็นอย่างยิ่ง จากแนวความคิดที่มุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้แต่เพียงอย่างเดียว ดังนั้น การบริหารจัดการความรู้จึงสัมพันธ์กับเรื่อง กองทัพบกแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) <sup>4</sup> เป็นอย่างยิ่ง ดังนั้น หากกองทัพบกจะพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ก็จำเป็นจะต้องบริหารจัดการความรู้ภายในกองทัพบกให้เป็นระบบ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ได้จริงและต่อเนื่อง และหากไม่มีการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน ก็นับเป็นการลงทุน ที่สูญเปล่าได้เช่นกัน

การจัดการความรู้ให้กับกำลังพลของ มณฑลทหารบกที่ 37 คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในกองทัพบก <sup>5</sup> ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้กำลังพลของ มณฑลทหารบกที่ 37 สามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้กำลังพลของ มณฑลทหารบกที่ 37 มีความสามารถสูงสุด

ดังนั้น ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการจัดการความรู้ให้กับกำลังพลของมณฑลทหารบกที่ 37 เพื่อที่จะสามารถนำแนวทางการจัดการความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับงานเอกสาร หลักฐาน ระเบียบ คำสั่งต่าง ๆ ปัญหาที่พบในการปฏิบัติงานส่วนใหญ่ คือ การสืบค้นเอกสาร การสูญหาย การปฏิบัติไม่เป็นไปตามระเบียบสารบัญ และอีกมากมาย ถ้าเรามองในมุมของ การนำการจัดการความรู้มาใช้ในส่วนงานนี้ คือ ปัญหาคืออะไร ใช้วิธีไหนแก้ไข แล้ว ปัญหาเกิดขึ้นอีก หรือไม่ งานพัฒนาระบบงานโดยการนำเทคโนโลยีช่วยลดภาระงานถือว่า เป็นการจัดการความรู้ที่ดี และสามารถแก้ไขปัญหาให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ได้เป็นอย่างดี

### คำถามการวิจัย

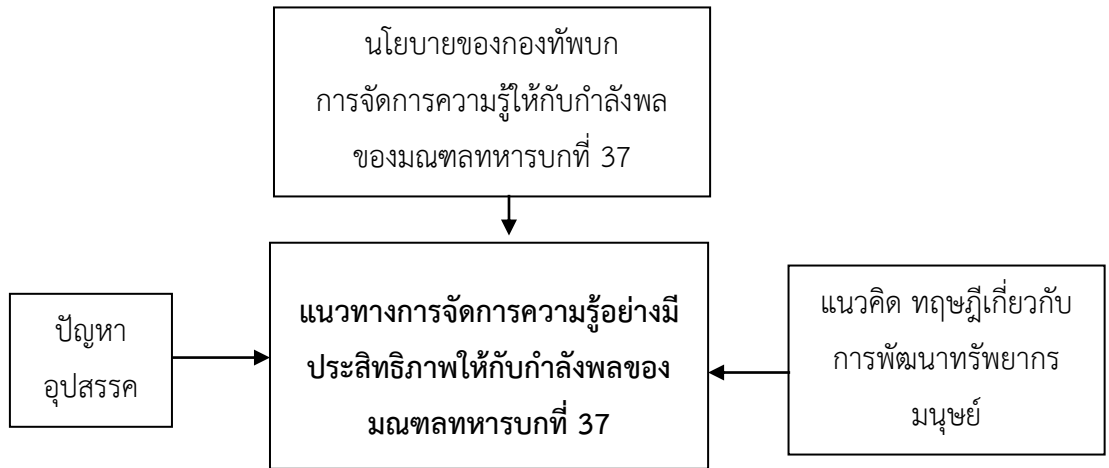
1. สภาพการจัดการความรู้ให้กับกำลังพลของมณฑลทหารบกที่ 37 ในปัจจุบัน เป็นอย่างไร
2. ปัญหา และอุปสรรคในการจัดการความรู้ให้กับกำลังพลของมณฑลทหารบกที่ 37 มีอะไรบ้าง
3. แนวทางการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพให้กับกำลังพลของ มณฑลทหารบกที่ 37 ควรเป็นอย่างไร

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของการจัดการความรู้ให้กับกำลังพลของมณฑลทหารบกที่ 37 ในปัจจุบัน
2. เพื่อศึกษาปัญหา และอุปสรรคในการจัดการความรู้ให้กับกำลังพลของมณฑลทหารบกที่ 37
3. เพื่อศึกษาแนวทางการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพให้กับกำลังพลของมณฑลทหารบกที่ 37

### กรอบแนวคิดการวิจัย





## วิธีการศึกษา

- รูปแบบการวิจัยใช้แบบการวิจัยเชิงยุทธศาสตร์ตามที่ วิทยาลัยการทัพบก กำหนด เป็นแนวทางในการศึกษา
- ขอบเขตการวิจัย ขอบเขตด้านเนื้อหา มุ่งศึกษาจากเอกสารทางวิชาการต่าง ๆ เกี่ยวกับ แนวทางการจัดการความรู้อย่างมีประสิทธิภาพให้กับกำลังพลของ มณฑลทหารบกที่ 37 ขอบเขตด้านพื้นที่ และประชากร ดำเนินการศึกษาจากกำลังพลของมณฑลทหารบกที่ 37 ขอบเขตด้านระยะเวลา ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในห้วง ธ.ค. 63 - มิ.ย. 64
- แหล่งข้อมูลเอกสาร สืบค้นข้อมูลจากเอกสาร รายงาน กฎ ระเบียบ คำสั่ง ของทางราชการ จากหน่วยงานราชการ และแหล่งความรู้จากตำราทั้งของไทยและต่างประเทศ รวมทั้ง แหล่งข้อมูลเสริมจากอินเทอร์เน็ตโดยพิจารณาเลือกใช้ข้อมูลจากเว็บไซต์ที่เชื่อถือได้
- การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้กรอบการคิดเชิงยุทธศาสตร์เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูลการ จัดการความรู้อย่างมีประสิทธิภาพให้กับกำลังพลของ มณฑลทหารบกที่ 37 และพัฒนา ข้อเสนอแนะ และนำแนวทางดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้ต่อไป
- ขั้นตอนการดำเนินงาน

## ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ได้ทราบถึงสภาพปัจจุบันของการจัดการความรู้ให้กับกำลังพลของ มณฑลทหารบกที่ 37 ในปัจจุบัน
2. ได้ทราบถึงปัญหา และอุปสรรคในการจัดการความรู้ให้กับกำลังพลของ มณฑลทหารบกที่ 37
3. ได้แนวทางการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพให้กับกำลังพลของ มณฑลทหารบกที่ 37 ตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

## บทที่ 2

### บทวิเคราะห์

การวิจัยเรื่อง แนวทางการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพให้กับกำลังพลของ มณฑลทหารบกที่ 37 วัตถุประสงค์การวิจัย 1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของการจัดการความรู้ให้กับกำลังพลของมณฑลทหารบกที่ 37 ในปัจจุบัน 2. เพื่อศึกษาปัญหา และอุปสรรคในการจัดการความรู้ให้กับกำลังพลของ มณฑลทหารบกที่ 37 3. เพื่อศึกษาแนวทางการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพให้กับกำลังพลของ มณฑลทหารบกที่ 37 การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยใช้กรอบการคิดเชิงยุทธศาสตร์เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย และนำข้อมูลที่วิเคราะห์มาสังเคราะห์เพื่ออภิปรายผลต่อไป ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรม จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตพลทหารกองประจำการ กองทัพบก เพื่อนำข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องใช้เป็นพื้นฐานแนวทางการศึกษาวิจัยตามลำดับ ดังนี้

#### แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

แนวคิดการจัดการความรู้ (Knowledge Management) <sup>6</sup> ได้เริ่มต้นและเป็นที่ยอมรับอย่างสูง ในช่วงปี ค.ศ. 1995 - 1996 หลังจากที่ Kujiro Nonaka และ Hirotaka Takeuchi ตีพิมพ์หนังสือที่ชื่อว่า “The Knowledge Creating company” ออกมาเผยแพร่ ซึ่งทั้งสองท่านได้เสนอแนวคิดที่เน้นเรื่องการสร้างและกระจายความรู้ในองค์กร ระหว่างความรู้ที่มีอยู่ในตัวคน/ความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) กับความรู้ที่อยู่ในรูปแบบสื่อ/เอกสาร/ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) โดยใช้โมเดล SECEI - Knowledge Conversion ในการอธิบาย ทำให้หนังสือดังกล่าวมีอิทธิพลอย่างสูงต่อวงการธุรกิจตั้งแต่ปี 1997 เป็นต้นมา ผู้นำทางธุรกิจมากมายต่างตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ อีกทั้งมีการตีพิมพ์หนังสือที่เกี่ยวกับแนวคิดนี้ออกเป็นจำนวนมากและได้รับความนิยมต่อมา ได้แก่ “Intellectual Capital” ของ Tom Stewart , “The New Organization Wealth” ของ Karl Erik Sveiby และ “The Ken Awakening” ของ Debra Amiotion

สำหรับประเทศไทย โดยเฉพาะหน่วยภาคราชการ ได้เริ่มนำ การจัดการความรู้ มาเป็นเครื่องมือทางการบังคับบัญชา เมื่อมีการประกาศใช้ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบังคับบัญชาจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งเนื้อหาของพระราชกฤษฎีกาฉบับนี้ ได้วางหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการบังคับบัญชาความรู้ของส่วนราชการใน มาตรา 11 โดยมีข้อความว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และข้อมูลข่าวสารและ สามารถประมวลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มี ประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วน ราชการให้สอดคล้องกับการบังคับบัญชาราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้” และคู่มือการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาดังกล่าวของสำนักงาน ก.พ.ร. ในหมวดที่ 3 : แนวทางการพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยกำหนดแผนปฏิบัติ ดังนี้

- สร้างระบบให้สามารถรับรู้ข่าวสารได้อย่างกว้างขวาง
- ประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
- ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของ ข้าราชการ เพื่อให้เป็นผู้มีความรู้ในวิชาการสมัยใหม่ และปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพ และมีคุณธรรม
- สร้างความมีส่วนร่วม ให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาในงานให้ เกิดประสิทธิภาพ

เป้าหมายหลักของการจัดการความรู้ คือ การใช้ประโยชน์จากความรู้มาเพิ่ม ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินงานของหน่วย เพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการ แข่งขันของหน่วย ดังนั้น การจัดการความรู้จึงมีความสำคัญอย่างมากไม่ว่าจะเป็นองค์การ เอกชนหรือภาครัฐก็ตาม โดย ศ.นพ. วิจารณ์ พานิช<sup>7</sup> ได้กล่าวถึงเป้าหมายของการจัดการ ความรู้ มีประเด็นสำคัญ 3 ประการ คือ 1. เพื่อพัฒนางานให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น



2. เพื่อการพัฒนาคน คือ พัฒนาผู้ปฏิบัติงานในองค์กร 3. เพื่อการพัฒนา “ฐานความรู้” ขององค์กร เป็นการเพิ่มพูนทุนความรู้ หรือทุนปัญญาขององค์กร จะช่วยให้องค์กรมีศักยภาพในการฝ่าความยากลำบาก หรือความไม่แน่นอนในอนาคตได้ดียิ่งขึ้น

ปัจจัยที่เอื้อให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ คือ ผู้นำหน่วยให้การสนับสนุน และกำหนดทิศทางกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจของหน่วยเพื่อช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน รวมทั้งการชมเชยให้รางวัลเพื่อโน้มน้าวให้บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หน่วยต้องมีวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ เพื่อส่งผ่านความรู้ให้มีประสิทธิภาพ เทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ได้ง่ายและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การฝึกอบรมและการเรียนรู้ เพื่อสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน จะช่วยให้องค์กรสามารถ พัฒนาและปรับปรุงกลยุทธ์เพื่อให้หน่วยบรรลุเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น โครงสร้างพื้นฐานที่เหมาะสม การแลกเปลี่ยนความรู้ของคนในหน่วยจะไม่ราบรื่นได้ หากขาดโครงสร้างพื้นฐานที่ดี โครงสร้างนี้อาจหมายถึงสิ่งที่จับต้องได้ เช่น สถานที่ อุปกรณ์ต่างๆ สำหรับสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น ระบบหรือกลไกที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น บุคลากรในหน่วย เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จที่สุดที่จะช่วยให้กระบวนการจัดการความรู้เป็นไปได้อย่างดีและต่อเนื่อง

## สภาพปัจจุบันของการจัดการความรู้ให้กับกำลังพลของมณฑลทหารบกที่ 37 ในปัจจุบัน

### ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านที่ 3 ด้านพัฒนาและเสริมสร้างทรัพยากรมนุษย์

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านที่ 3 ด้านพัฒนาและเสริมสร้างทรัพยากรมนุษย์<sup>8</sup> มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อพัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ โดยคนไทยมีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่ดีรอบด้านและมีสุขภาพที่ดีในทุกช่วงวัย มีจิตสาธารณะรับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น มัธยัสถ์ อดออม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักษาศีลธรรม และเป็นพลเมืองดีของชาติ มีหลักคิดที่ถูกต้องมีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาที่สามและอนุรักษ์ภาษาท้องถิ่น มีนิสัยรักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ผู้การเป็นคนไทยที่มีทักษะสูง

เป็นนวัตกรรม นักคิดผู้ประกอบการ เกษตรกรยุคใหม่และอื่น ๆ โดยมีสัมมาชีฟตามความถนัดของตนเอง

ทรัพยากรมนุษย์<sup>9</sup> เป็นปัจจัยขับเคลื่อนสำคัญในการยกระดับการพัฒนาประเทศในทุกมิติไปสู่เป้าหมายการเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วที่ขับเคลื่อนโดยภูมิปัญญาและนวัตกรรม ในอีก 20 ปีข้างหน้า ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการวางรากฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศอย่างเป็นระบบ โดยจำเป็นต้องมุ่งเน้นการพัฒนาและยกระดับคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่ดี เก่ง และมีคุณภาพพร้อมขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไปข้างหน้าได้อย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งคนไทยในอนาคตจะต้องมีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่รอบด้านและมีสุขภาพที่ดีในทุกช่วงวัย มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น มัธยัสถ์อดออม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักษาศีลธรรม และเป็นพลเมืองดีของชาติ มีหลักคิดที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาที่ 3 และอนุรักษ์ภาษาท้องถิ่น มีนิสัยรักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตสู่การเป็นคนไทย ที่มีทักษะสูง เป็นนวัตกรรม นักคิด ผู้ประกอบการเกษตรกรยุคใหม่ และอื่น ๆ โดยมีสัมมาชีฟตามความถนัดของตนเอง

ดังนั้น เพื่อให้กำลังพลของมณฑลทหารบกที่ 37 ได้รับการพัฒนาและยกระดับได้เต็มศักยภาพและเหมาะสม ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์จึงได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่เน้นทั้งการแก้ไขปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน และการเสริมสร้างและยกระดับการพัฒนา ที่ให้ความสำคัญที่ครอบคลุมทั้งในส่วนของการพัฒนาทุนมนุษย์ และปัจจัยและสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างระบบนิเวศที่เอื้อต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างครอบคลุม ประกอบด้วยการพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต ควบคู่กับการปฏิรูปที่สำคัญทั้งในส่วนของ การปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรม เพื่อให้มีความดีอยู่ใน ‘วิถี’ การดำเนินชีวิตและมีจิตสำนึกร่วมในการสร้างสังคมที่น่าอยู่ และมีการปฏิรูปการเรียนรู้แบบพลิกโฉม

การพัฒนาระบบการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21<sup>10</sup> มีการออกแบบระบบการเรียนรู้ใหม่ การเปลี่ยนบทบาทครู การเพิ่มประสิทธิภาพระบบบังคับ

บัญชาจัดการศึกษา และการพัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้สามารถกำกับการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับตนเองได้อย่างต่อเนื่องแม้จะออกจากระบบการศึกษาแล้ว รวมถึงความตระหนักถึงปัญหาของมนุษย์ที่หลากหลาย ตลอดจนพัฒนาและรักษากลุ่มผู้มีความสามารถพิเศษของพหุปัญญาแต่ละประเภท และการปฏิรูประบบเสริมสร้างความรอบรู้และจิตสำนึกทางสุขภาพ เพื่อให้คนไทยมีศักยภาพในการจัดการสุขภาพที่ดีได้ด้วยตนเอง พร้อมกับการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ทั้งการเสริมสร้างครอบครัวที่เข้มแข็งอบอุ่น การส่งเสริมบทบาทในการมีส่วนร่วมพัฒนาคน การพัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเชื่อมโยงและบูรณาการ ข้อมูลด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระหว่างกระทรวง/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และการเสริมสร้างศักยภาพการกีฬาในการสร้างคุณค่าทางสังคมและพัฒนาประเทศในการใช้กิจกรรม นันทนาการและกีฬาเป็นเครื่องมือในการเสริมสร้างสุขภาพของกำลังพลอย่างครบวงจรและมีคุณภาพมาตรฐาน

### สภาพปัจจุบันของการจัดการความรู้ให้กับกำลังพลของมณฑลทหารบกที่ 37

การจัดการความรู้ หรือ KM : Knowledge Management <sup>11</sup> คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในกองทัพบก ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในกองทัพบกสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้กองทัพบกมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด โดยที่ความรู้มี 2 ประเภท คือ 1) ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) : ความรู้ที่ได้จาก ประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจ ในสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้ โดยง่าย 2) ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) : ความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่าง ๆ ประกอบด้วยเป้าหมาย 4 ประการ คือ 1) บรรลุเป้าหมายของงาน 2) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน 3) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาไปเป็นหน่วยแห่งการเรียนรู้ 4) บรรลุความเป็นชุมชนที่มีความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน

การจัดการความรู้จะต้องการดำเนินการ 6 ประการ คือ 1) การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นต่องาน 2) การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ 3) การปรับปรุง ดัดแปลง หรือสร้าง

ความรู้ให้เหมาะสมต่อการทำงาน 4) การประยุกต์ใช้ความรู้ในการปฏิบัติงานของตน 5) การนำประสบการณ์จากการทำงานและการประยุกต์ใช้ความรู้มา แลกเปลี่ยนเรียนรู้มาบันทึกไว้ 6) การจดบันทึกสำหรับไว้ใช้งาน และปรับปรุงเป็นชุดความรู้ที่ครบถ้วน เชื่อมโยงมากขึ้น เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน

### การจัดการความรู้ของมณฑลทหารบกที่ 37

มณฑลทหารบกที่ 37 ได้นำกระบวนการจัดการความรู้ที่ทางสำนักงาน ก.พ.ร. <sup>12</sup> กำหนดขึ้น เป็นแนวทางการจัดการความรู้ของหน่วยงาน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

- 1) การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) เป็นการค้นหาความรู้ คือจะต้อง “รู้เรา” ต้องรู้ว่าหน่วยมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ/เป้าหมายอะไรบ้าง และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องมีความรู้อะไร อาจจะใช้แผนที่ความรู้เพื่อหาขอบเขตความรู้ในหน่วย และทำให้เป็นภาพรวมของคลังความรู้ในหน่วย
- 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) เป็นการกำหนดเนื้อหาของความรู้ที่ต้องการและแสวงหาความรู้จากแหล่งต่างๆ สิ่งสำคัญ คือ ต้องสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่กระตุ้นให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อก่อให้เกิดการสร้างความรู้ใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา
- 3) จัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) คือ การจัดทำสารบัญญ และเก็บรวบรวมความรู้เพื่อให้ง่ายและสะดวกในการใช้งาน การแบ่งประเภทความรู้จะขึ้นอยู่กับการใช้ความรู้นั้นๆ
- 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) เป็นการสร้างความรู้ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่าย ซึ่งอาจทำได้หลายวิธี ได้แก่ จัดทำมาตรฐานให้เป็นรูปแบบเดียวกันทั่วทั้งหน่วยเพื่อลดเวลา เพิ่มความสะดวกรวดเร็วในการค้นหาข้อมูล ใช้ “ภาษา” เดียวกันทั่วทั้งหน่วย เช่น จัดทำความหมายของคำต่างๆ ที่แต่ละหน่วยงานใช้ในการปฏิบัติงาน เรียบเรียงและปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพอยู่เสมอ เช่น เนื้อหาครบถ้วนตรงตามความต้องการของผู้ใช้
- 5) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) หน่วยต้องมีวิธีการจัดเก็บและกระจายความรู้ ทั้งประเภท Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge การกระจายความรู้ในหน่วย

มี 2 แบบ คือ Push (การป้อนความรู้) และ Pull (ให้โอกาสเลือกใช้ความรู้) Push (การป้อนความรู้) คือการส่งความรู้ให้ผู้รับโดยไม่มีคำร้องขอ หรือการกระจายความรู้แบบ Supply-based เช่น จดหมายเวียน การฝึกอบรม เป็นต้น Pull (ให้โอกาสเลือกใช้ความรู้) ผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้แต่ข้อมูลที่ต้องการเพื่อลดปัญหาการรับข้อมูลมากเกินไปจนความจำเป็น การกระจายความรู้แบบ Demand-based เช่น บอร์ดประชาสัมพันธ์ Web Board เป็นต้น

- 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) การแลกเปลี่ยนความรู้ประเภท Explicit Knowledge ทำได้โดยการจัดทำเอกสาร ทำฐานข้อมูลความรู้ โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยให้เข้าถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น สำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ประเภท Tacit Knowledge ทำได้หลายวิธี อาทิ ทีมข้ามสายงานชุมชนแห่งการเรียนรู้ (COPs) ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงานและยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน รวมถึงเวทีสำหรับแลกเปลี่ยนความรู้
- 7) การเรียนรู้ หน่วยจะต้องกระตุ้นและสร้างบรรยากาศให้ทุกคนกล้าคิด กล้าทำโดยผู้บังคับบัญชาต้องยอมรับผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น แต่ทั้งนี้ ต้องสอดคล้องกับทิศทางและค่านิยมของหน่วย

ดังนั้น การจัดการความรู้ให้กับกำลังพลของมณฑลทหารบกที่ 37 จากที่กล่าวมาแล้วนั้น ถ้ากำลังพลในหน่วยงานมีทัศนคติที่ดี ก็ส่งผลให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ซึ่งสิ่งที่จะสร้างให้เกิดทัศนคติที่ดี นั่นคือ แรงจูงใจ ซึ่งแรงจูงใจสามารถแบ่งได้ตามเป้าหมายประกอบด้วย 1. แรงจูงใจในการทำงาน 2. แรงจูงใจสำหรับกำลังพล ได้แก่ การให้การยอมรับ การให้รางวัล 3. แรงจูงใจให้กับหน่วยงาน แรงจูงใจดังกล่าวเป็นเงื่อนไขสำคัญในระดับที่เป็นหัวใจสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้ในการดำเนินงาน

### **ปัญหา และอุปสรรคในการจัดการความรู้ให้กับกำลังพลของ มณฑลทหารบกที่ 37**

ปัญหา และอุปสรรคในการจัดการความรู้ให้กับกำลังพลของมณฑลทหารบกที่ 37 ที่พบบ่อยที่สุด คือ 1) กำลังพลทำเพียงเพื่อให้ได้ชื่อว่าทำ ทำเพราะถูกบังคับตามข้อกำหนดการจัดการความรู้ให้กับกำลังพล ได้มุ่งเน้นถึงปัจจัยแวดล้อมภายในหน่วยที่จะมีผลกระทบต่อ

การจัดการความรู้ การจัดการความรู้ให้กับกำลังพลของ มณฑลทหารบกที่ 37 สิ่งที่สำคัญต้องเริ่มที่ตัวบุคคลก่อน 2) กำลังพลของ มณฑลทหารบกที่ 37 ยังขาดการให้ความสำคัญต่อการจัดการความรู้ความเข้าใจถึงประโยชน์ที่จะได้รับการแลกเปลี่ยนความรู้ตามกระบวนการจัดการความรู้ 3) ผู้บังคับบัญชายังขาดการกระตุ้น และการสร้างแรงจูงใจให้กับกำลังพลทุกระดับชั้นให้เห็นถึงความสำคัญและเห็นถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้อย่างแท้จริง 4) ขาดการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม เป็นระบบ 5) ยังไม่มีการตรวจสอบ และประเมินผลตามห้วงเวลา และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง การกำหนด และแบ่งกลุ่มเป้าหมาย 6) ยังไม่มีรูปแบบการพัฒนาต่อกลุ่มเป้าหมายนั้น ๆ ที่ชัดเจน โดยมีการเทียบเคียงกับหน่วยอื่น ๆ ในกองทัพบกที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก และการบังคับบัญชาจัดการ 7) การใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศยังไม่เหมาะสมในการเข้าถึงความรู้ได้อย่างสะดวก

### **แนวทางการจัดการความรู้อย่างมีประสิทธิภาพให้กับกำลังพลของ มณฑลทหารบกที่ 37**

การจัดการความรู้ของกองทัพบก ถือเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในการ ผลักดันให้กองทัพบกนั้น ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานให้บรรลุ วัตถุประสงค์ตามแผนแม่บทการจัดการความรู้ของ กองทัพบก เนื่องจากการจัดการ ความรู้จะช่วยให้กองทัพบกสามารถเก็บรวบรวมความรู้ซึ่งอยู่ที่ตัวบุคลากรมา เป็นความรู้ของกองทัพบกได้ แต่อย่างไรก็ตามการจัดการความรู้ของกองทัพบกนั้น ก็มีความยุ่งยากและความซับซ้อนในการจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในขั้นตอนการเผยแพร่ความรู้สำหรับกองทัพบกที่มีกำลังพลหลายระดับ โดยมีทั้งงานนโยบาย งานตามวงรอบ และงานที่ได้รับมอบหมาย ทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติเมื่อเกิดการหมุนเวียนปรับเปลี่ยนตำแหน่งตามแนวทางการรับราชการ ทำให้การปฏิบัติงานในส่วนงานนั้น ๆ อาจเกิดความไม่ต่อเนื่องได้ อีกทั้งการนำความรู้จากความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงานหลักมาใช้ ก็สามารถทำได้ยาก เนื่องจากขาดความเข้าใจ และความตระหนักถึงความสำคัญ และประโยชน์ที่จะได้รับการนำการจัดการความรู้มาใช้ ส่วนใหญ่กำลังพลจะได้รับการถ่ายทอด หรือให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ในรูปแบบของเนื้อหาทางวิชาการที่ยังไม่สามารถเข้าถึงกำลังพลทุกระดับได้ ส่งผลให้การจัดการความรู้ในขั้นตอนการนำความรู้ไปใช้ทำได้ไม่เต็มที่ เนื่องจากกำลังพลเหล่านั้นไม่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่สามารถเข้า ถึงข้อมูล

ความรู้ หรือนำความรู้ที่ถูกรวบรวมไว้มาเพื่อแก้ปัญหาในการทำงานได้ และส่งผลให้การจัดการความรู้ทำได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ

การวิเคราะห์ข้อมูลในการจัดการความรู้ให้กับกำลังพลของ มณฑลทหารบกที่ 37 โดยนำแนวคิด 7s ของ McKinsey<sup>13</sup> มีผลการวิเคราะห์ ดังนี้

**ด้านกลยุทธ์ (Strategy)** จุดสำคัญที่ทำให้มณฑลทหารบกที่ 37 เติบโตแบบก้าวกระโดดได้ในระยะเวลาไม่ถึง 10 ปี ด้วยการแข่งกับตนเอง ไม่มองที่คู่แข่ง เน้นมองที่ความต้องการของประชาชนและการใช้นวัตกรรมมาเป็นส่วนสำคัญในการดำเนินงาน อีกทั้งยังระบุวิสัยทัศน์และพันธกิจของหน่วยไว้อย่างชัดเจนว่า “Value Creation Through Innovation” คือ “การเพิ่มคุณภาพของงานด้วยนวัตกรรม” ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความแตกต่างของการปฏิบัติงาน ที่เหนือกว่าหน่วยอื่น ๆ โดยแท้จริง

**ด้านโครงสร้าง (Structure)** มณฑลทหารบกที่ 37 ได้มีการปรับโครงสร้างหน่วยจากเดิมที่มีสายการบังคับบัญชาแบบหลายระดับ รวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลางมีการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น (Authority Hierarchy) เป็นโครงสร้างหน่วยแบบแนวราบ กระจายอำนาจจากศูนย์กลาง (Decentralize Organization) มีระดับชั้นบังคับบัญชาน้อย แบ่งแยกย่อยแผนกตามหน้าที่งาน จากโครงสร้างแบบนี้เอื้ออำนาจกับการเปิดโอกาสให้กำลังพลได้แสดงความคิดเห็น โดยผู้บังคับบัญชาสามารถทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลได้อย่างใกล้ชิด และช่วยกระตุ้นให้กำลังพลเกิดความคิดสร้างสรรค์ได้โดยง่าย ทั้งนี้ เมื่อกำลังพลมีการเสนอความคิดใหม่ๆ ขึ้นมาก็จะมีการขออนุมัติเพียงระดับเดียว ทำให้นำความคิดใหม่ๆ มาใช้ได้อย่างรวดเร็ว อีกทั้งหน่วยยังมีการทบทวนเนื้องาน และปรับเปลี่ยนโครงสร้างให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันอยู่เสมอๆ

**ด้านระบบ (System)** มณฑลทหารบกที่ 37 มีการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ของกำลังพล เพื่อให้เกิดนวัตกรรมในหน่วย 2 รูปแบบ ได้แก่

1. รูปแบบไม่เป็นทางการ โดยปลูกฝังลงไปในชีวิตประจำวันของการทำงานด้วยการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เชิงบวก หรือการชมเชย เมื่อเห็นกำลังพลแสดงความคิด



สร้างสรรค์ และการให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงบวกให้พัฒนา ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้กำลังพลใช้ความคิด

2. รูปแบบเป็นทางการ โดยจัดให้มีระบบการประเมินความคิดที่กำลังพลเสนอมา โดยเน้นแนวคิดที่สามารถตอบสนองได้ 3 ส่วน คือ เพิ่มปริมาณงานที่สำเร็จ ลดงบประมาณ และเพิ่มประสิทธิภาพในเรื่องของระบบ

**ด้านรูปแบบ (Style)** ผู้บังคับบัญชาาระดับสูงของ มณฑลทหารบกที่ 37 มีส่วนสำคัญในการผลักดันให้กลายเป็นหน่วยแห่งนวัตกรรม สะท้อนจากทัศนคติและพฤติกรรมที่แสดงออกอย่างชัดเจนว่าให้ความสำคัญกับการสร้างนวัตกรรมในหน่วย อีกทั้งยังปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการติดตามความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ๆ และมักเลือกเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เหมาะสมเข้ามาใช้ในหน่วย เน้นใช้รูปแบบการบังคับบัญชาแบบมีส่วนร่วมที่เพื่อสร้างหน่วยแบบยั่งยืน กระตุ้นให้กำลังพลมีแนวคิดเรื่องนวัตกรรมโดยกระตุ้นให้ออกไปดูงานภายนอกหน่วย เพื่อให้กำลังพลได้รับประสบการณ์ใหม่ ๆ ด้วยตนเอง เปิดโอกาสให้กำลังพลเสนอความคิดใหม่ๆ และแสดงความสามารถ

**ด้านการจัดกำลังพลเข้าทำงาน (Staff)** จากข้อมูลทั้งที่ได้มาทั้งหมด ใช้วิธีการจัดการทรัพยากรบุคคลครบทั้งระบบตั้งแต่การคัดเลือกกำลังพล การจัดกำลังพล การพัฒนา กำลังพล อธิบายได้ดังนี้ คือ 1) การคัดเลือกโดยเน้นที่ทัศนคติว่าต้องสามารถเปิดรับสิ่งใหม่ๆ และสามารถทำงานเป็นทีมได้ เมื่อเข้ามาแล้วหน่วยจะมีหน้าที่พัฒนาความสามารถด้วยวิธีการต่างๆ ให้เหมาะสมกับเนื้องานที่รับผิดชอบ ทั้งการแนะนำจากหัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชา การอบรม การไปศึกษาดูงานภายนอกหน่วย รวมทั้งการจัดซื้อเอกสารให้อ่าน เป็นต้น 2) จัดสรรคนให้ตรงกับงาน “Put the Right Man on the Right Job” มอบหมายงานและพัฒนา กำลังพลตามจุดแข็งของแต่ละบุคคล เมื่อกำลังพลแสดงความเชี่ยวชาญในเรื่องที่ตนถนัด ก็จะสนับสนุนให้ไปรับผิดชอบงานในส่วนนั้น 3) จัดสรรงานให้ตรงกับคน “Put the Right Job on the Right Man” เพื่อใช้ความสามารถที่ กำลังพลมีได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากโครงสร้างหน่วยเป็นแบบแนวระนาบ ทำให้ผู้บังคับบัญชาค่อนข้างใกล้ชิดกับกำลังพลเพียงพอที่สามารถเห็นความสามารถในตัวกำลังพลแต่ละคน กรณีพบกำลังพลคนใดกำลังทำงานอยู่ใน

เนื้องานที่ไม่ได้แสดงความสามารถที่มีอยู่ได้เต็มที่ ก็ย้ายกำลังพลผู้นั้นไปทำงานในส่วนที่เหมาะสมกับความสามารถที่เขามีหรือจุดแข็งของเขา

**ด้านทักษะ (Skill)** จากมุมมองของผู้บังคับบัญชาที่มองหน่วยของตนเองต่างกับหน่วยอื่น ๆ ทำให้มณฑลทหารบกที่ 37 มีความโดดเด่นแตกต่างในการดำเนินงาน ด้วยการนำระบบเทคโนโลยี และใช้ระบบสารสนเทศ (IT) มาเพิ่มประสิทธิภาพช่วยสร้างนวัตกรรมเพื่อมาตอบโจทย์ประชาชน ช่วยแก้ปัญหาประชาชนอย่างครบกระบวนการ อีกทั้งยังมีรูปแบบการทำงานแบบไม่ตีกรอบให้ตนเอง ไม่เปรียบเทียบกับคู่แข่ง แต่มองที่ประชาชนเป็นหลัก โดยเน้นพัฒนาหน่วยให้มีคุณภาพการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม เพื่อตอบสนองความต้องการประชาชนสูงสุด

**ด้านค่านิยมร่วม (Shared value)** กำลังพลในมณฑลทหารบกที่ 37 ทุกระดับมีความมุ่งมั่นร่วมกันที่จะช่วยกันให้หน่วยเกิดนวัตกรรมใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง ในทางปฏิบัติค่านิยมร่วมที่ยึดถือมานาน คือ ความร่วมมือ ร่วมใจ (Collaboration)

แนวทางการจัดการความรู้อย่างมีประสิทธิภาพให้กับกำลังพลของ มณฑลทหารบกที่ 37 จะต้องอาศัยกระบวนการ “การจัดการความรู้” ในยุคที่มีการแข่งขันและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่วนราชการต้องสร้างให้ข้าราชการในส่วนราชการมีความรู้เข้มแข็งและสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองอย่างเป็นระบบเพื่อช่วยผลักดันส่วนราชการให้บรรลุผลนั้น ต้องมีการปรับโครงสร้างองค์กรพื้นฐานเพื่อรองรับบุคลากรให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้สะดวก เช่น สถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์ต่าง การปรับขั้นตอนการทำงานให้รวดเร็ว และกระชับมากขึ้น เพื่อเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น รวมถึงการพัฒนาคนให้มีขีดความสามารถ มีระบบการยกย่องชมเชย การให้รางวัลที่เอื้อต่อการจัดการความรู้มีวัฒนธรรมการทำงานเชิงรุก วัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรในองค์กร ปรับกฎระเบียบ และกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยต้องมีการดำเนินการทั้ง 3 ระดับ ตั้งแต่ระดับองค์กร กลุ่มเพื่อนร่วมงาน จนถึงระดับบุคคล เพื่อให้เกิดกระบวนการในการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพให้กับกำลังพลของ มณฑลทหารบกที่ 37

ดังนั้น แนวทางในการแก้ปัญหาข้างต้น คือ การนำแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้มาเป็นแนวทางที่สำคัญในการจัดการความรู้ความเข้าใจถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการแลกเปลี่ยนความรู้ตามกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาได้กระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้กับกำลังพลทุกระดับชั้นให้เห็นถึงความสำคัญ และเห็นถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้อย่างแท้จริง สร้างการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม เป็นระบบ มีการตรวจสอบและประเมินผลตามห้วงเวลา และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง การกำหนด และแบ่งกลุ่มเป้าหมาย รวมทั้งควรมีรูปแบบการพัฒนาต่อกลุ่มเป้าหมายนั้น ๆ ที่ชัดเจน โดยมีการเทียบเคียงกับหน่วยอื่น ๆ ในกองทัพบกที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน ดำเนินการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก และการบังคับบัญชาจัดการ การใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศให้เหมาะสมในการเข้าถึงความรู้ได้อย่างสะดวก

## บทที่ 3

### บทอภิปราย

การวิจัยเรื่อง แนวทางการจัดการความรู้อย่างมีประสิทธิภาพให้กับกำลังพลของ มณฑลทหารบกที่ 37 เป็นการวิจัยเชิงยุทธศาสตร์ โดยมุ่งศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ ได้จากการค้นคว้าเอกสารโดยการทบทวน หนังสือ วารสาร ภาคนิพนธ์ งานวิจัย และเอกสารทางวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผลการวิจัยสามารถอธิบายได้ ดังนี้

การจัดการความรู้อย่างมีประสิทธิภาพให้กับกำลังพลของ มณฑลทหารบกที่ 37 จากการค้นคว้าจากเอกสารต่าง ๆ ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาแนวทางการจัดการความรู้ไว้ ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวทางการจัดการความรู้ที่ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ในบทที่ 2 ดังนี้

สุพัตรา จารุวัฒนพานิช <sup>14</sup> ได้ทำการศึกษาเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ด้วยตัวเองของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัย แรงจูงใจและอุปสรรคต่าง ๆ ที่จะมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ พบว่า การเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่ในวัยทำงาน ซึ่งผู้เรียนมีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเอง เป็นผู้ชี้นำตนเองมากกว่าผู้สอนเป็นผู้ชี้ นำ การเรียนรู้เป็นผลมาจากแรงจูงใจภายใน และยากจะเข้าใจถึงการเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้จะมีผลทำให้การเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นไปอย่างต่อเนื่อง และเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต และพบว่ายังมีอุปสรรคที่เป็นข้อจำกัดในการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยมีทั้งอุปสรรคภายใน ซึ่งได้แก่ พฤติกรรม ไม่สนใจของพนักงาน การใช้สิ่งที่ไม่ต้องการการเรียนรู้ โดยต้องใช้ใช้เวลา และการจัดโครงสร้างของฝ่ายพัฒนาบุคลากรไม่เหมาะสม และอุปสรรคภายนอกซึ่งได้แก่ ระบบการศึกษาของไทยที่ยังมุ่งที่ผู้สอน เน้นการท่องจำไม่สนใจความต้องการของผู้เรียน ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางของผู้วิจัย คือ ด้านการจัดกำลังพลเข้าทำงาน โดยจัดสรรคนให้ตรงกับงาน และมอบหมายงานตามจุดแข็งของแต่ละบุคคล

สุกิจ แดงมีแสง และยงยุทธ อิมอุไร<sup>15</sup> ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในแง่มุมมองของแนวคิด หลักการ รูปแบบ ที่จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติขององค์กรที่ได้ทำการศึกษา ผลจากการศึกษาพบว่า องค์กรจะเน้นการสร้างความรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในตัวบุคคลเสียก่อน โดยการให้ศึกษาจากตำรา คู่มือ รวมทั้งการส่งเข้าร่วมอบรมสัมมนาทั้งภายในและภายนอกองค์กร และนำความรู้ที่นำมาบูรณาการสร้างสรรค์ในตัวบุคคลก่อน ที่จะให้มีการถ่ายโอนความรู้เข้าสู่องค์กร ในส่วนของการจัดเก็บนั้นจะต้องมีวิธีการจัดเก็บรักษาความรู้ที่คงไว้ โดยแยกเก็บไว้ในรายงานการปฏิบัติการต่าง ๆ ตลอดทั้งการบันทึกไว้ในระบบอิเล็กทรอนิกส์โดยมีการจัดแยกไว้เป็นหมวดหมู่ ให้ง่ายต่อการค้นหาและที่สำคัญทุกคนในองค์กรต้องสามารถเข้าถึงได้ ทางองค์กรจะมีกระบวนการจัดการความรู้ที่ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ การกำหนด (Define) การสร้างความรู้ (Create) การแสวงหาและยึดกุมความรู้ (Capture) การกลั่นกรอง (Distill) การแลกเปลี่ยนความรู้ (Sharing) การใช้ความรู้ (Use) ในส่วนของการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ทางองค์กร คิดว่าวิธีที่น่าจะได้ผลที่สุดนั้น น่าจะเน้นให้มีกิจกรรมการประชุม หรืออบรมสัมมนาภายในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะช่วยให้มีการพูดคุยกระตุ้นการแลกเปลี่ยนความรู้โดยเปิดกว้างทางความคิด ทำให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ ๆ ซึ่งสามารถนำไป ใช้ได้ในการปฏิบัติงานจริง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดผู้วิจัยด้านค่านิยมร่วม คือ กำลังพลในมณฑลทหารบกที่ 37 ทุกระดับมีความมุ่งมั่นร่วมกันที่จะช่วยกันให้หน่วยเกิดนวัตกรรมใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง ในทางปฏิบัติค่านิยมร่วมที่ยึดถือมานาน คือ ความร่วมมือ ร่วมใจ

สุทธิมน ศรีโชติ และคณะ<sup>16</sup> ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบการจัดการความรู้ขององค์กรในประเทศไทย ระหว่างองค์กรราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน ในแง่ของรูปแบบการจัดการความรู้ กระบวนการและกลยุทธ์ของการจัดการความรู้ในทางปฏิบัติ ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ตลอดจนปัญหา และอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการนำการจัดการความรู้มาใช้ ผลจากการศึกษาวิจัยพบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่สำคัญเกิดจาก การสนับสนุนจากผู้นำวัฒนธรรมการเรียนรู้ เทคโนโลยีที่ง่ายต่อการแสวงหา สืบค้น และเผยแพร่ความรู้ ความตระหนักในความสำเร็จของการจัดการความรู้ รวมทั้งการจัดให้มีการวัดผลสำเร็จของ การจัดการความรู้อย่างเป็นรูปธรรม สำหรับประเด็นปัญหา และอุปสรรคของการจัดการความรู้ที่ คือ ความไม่เข้าใจการจัดการความรู้ของบุคลากร ไม่มีการแลกเปลี่ยน

ความรู้ระหว่างบุคลากรในองค์กร อีกทั้งสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศ อาจจะไม่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ ทางด้านตัวผู้บริหารเองอาจจะมีนโยบายที่ไม่ชัดเจนเพียงพอ เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดผู้วิจัยด้านทักษะ ซึ่งจากมุมมองของผู้บังคับบัญชาที่มองหน่วยของตนเองต่างกับหน่วยอื่น ๆ ทำให้มณฑลทหารบกที่ 37 มีความโดดเด่นแตกต่างในการดำเนินงาน ด้วยการนำระบบเทคโนโลยี และใช้ระบบสารสนเทศ (IT) มาเพิ่มประสิทธิภาพช่วยสร้างนวัตกรรมเพื่อมาตอบโจทย์ประชาชน ช่วยแก้ปัญหาประชาชนอย่างครบกระบวนการ อีกทั้งยังมีรูปแบบการทำงานแบบไม่ตีกรอบให้ตนเอง ไม่เปรียบเทียบกับคู่แข่ง แต่มองที่ประชาชนเป็นหลัก โดยเน้นพัฒนาหน่วยให้มีคุณภาพการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยมเพื่อตอบสนองความต้องการประชาชนสูงสุด

แนวทางการจัดการความรู้อย่างมีประสิทธิภาพให้กับกำลังพลของ มณฑลทหารบกที่ 37 สามารถนำแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และวรรณกรรมที่กล่าวมาข้างต้นมาวิเคราะห์ในบริบทการพัฒนา การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมณฑลทหารบกที่ 37 ซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐ ที่ต้องอาศัยผู้มีความรู้ ความสามารถและความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานในทุกด้าน การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่ใช้เป็นเครื่องมือหรือวิธีการเพิ่มมูลค่าหรือคุณค่าของกิจกรรมขององค์กร โดยอาศัยองค์ประกอบของ วงจร KM (Knowledge Management) ทั้ง 6 ประการ คือ 1) การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นต่องาน 2) การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ 3) การปรับปรุง ดัดแปลง หรือสร้างความรู้ให้เหมาะสมต่อการทำงาน 4) การประยุกต์ใช้ความรู้ในการปฏิบัติงานของตน 5) การนำประสบการณ์จากการทำงานและการประยุกต์ใช้ความรู้มา แลกเปลี่ยนเรียนรู้มาบันทึกไว้ 6) การจัดบันทึกสำหรับไว้ใช้งาน และปรับปรุงเป็นชุดความรู้ที่ครบถ้วน เชื่อมโยงมากขึ้น เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน

## บทที่ 4

### บทสรุป

การวิจัยเรื่อง แนวทางการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพให้กับกำลังพลของ มณฑลทหารบกที่ 37 วัตถุประสงค์การวิจัย 1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของการจัดการความรู้ให้กับกำลังพลของมณฑลทหารบกที่ 37 ในปัจจุบัน 2. เพื่อศึกษาปัญหา และอุปสรรคในการจัดการความรู้ให้กับกำลังพลของ มณฑลทหารบกที่ 37 3. เพื่อศึกษาแนวทางการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพให้กับกำลังพลของ มณฑลทหารบกที่ 37 โดยผู้วิจัยสามารถสรุปได้ ดังนี้

สภาพปัจจุบันของการจัดการความรู้ให้กับกำลังพลของมณฑลทหารบกที่ 37 ในการจัดการความรู้ยังขาดการดำเนินการ 6 ประการ คือ 1) การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นต่องาน 2) การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ 3) การปรับปรุง ดัดแปลง หรือสร้างความรู้ให้เหมาะสมต่อการทำงาน 4) การประยุกต์ใช้ความรู้ในการปฏิบัติงานของตน 5) การนำประสบการณ์จากการทำงานและการประยุกต์ใช้ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาบันทึกไว้ 6) การจัดบันทึกสำหรับไว้ใช้งาน และปรับปรุงเป็นชุดความรู้ที่ครบถ้วน เชื่อมโยงมากขึ้น เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน การจัดการความรู้ให้กับกำลังพลของมณฑลทหารบกที่ 37 ถ้ากำลังพลในหน่วยงานมีทัศนคติที่ดี ก็ส่งผลให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งสิ่งที่จะสร้างให้เกิดทัศนคติที่ดี นั่นคือ แรงจูงใจ ซึ่งแรงจูงใจสามารถแบ่งได้ตามเป้าหมาย ประกอบด้วย 1. แรงจูงใจในการทำงาน 2. แรงจูงใจสำหรับกำลังพล ได้แก่ การให้การยอมรับ การให้รางวัล 3. แรงจูงใจให้กับหน่วยงาน แรงจูงใจดังกล่าวเป็นเงื่อนไขสำคัญในระดับที่เป็นหัวใจสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้ในการดำเนินงาน

ปัญหา และอุปสรรคในการจัดการความรู้ให้กับกำลังพลของมณฑลทหารบกที่ 37 ที่พบบ่อยที่สุด คือ กำลังพลทำเพียงเพื่อให้ได้ชื่อว่าทำ ทำเพราะถูกบังคับตามข้อกำหนด การจัดการความรู้ให้กับกำลังพล ได้มุ่งเน้นถึงปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กรที่จะมีผลกระทบต่อ การจัดการความรู้ สิ่งที่สำคัญต้องเริ่มที่ตัวบุคคลก่อน กล่าวคือ กำลังพลของ มณฑลทหารบกที่ 37 จะต้องให้ความสำคัญต่อการจัดการความรู้ความเข้าใจถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการ



แลกเปลี่ยนความรู้ตามกระบวนการจัดการความรู้ ผู้บังคับบัญชาต้องสร้างกระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้กับกำลังพลทุกระดับชั้นให้เห็นถึงความสำคัญและเห็นถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้อย่างแท้จริง รวมทั้งการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม เป็นระบบ เพิ่มการตรวจสอบและประเมินผลตามห้วงเวลา และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง การกำหนด และแบ่งกลุ่มเป้าหมาย รวมทั้งสร้างรูปแบบการพัฒนาต่อกลุ่มเป้าหมายนั้น ๆ ที่ชัดเจน โดยมีการเทียบเคียงกับหน่วยอื่น ๆ ในกองทัพบกที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก และการบริหารจัดการ การใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศให้เหมาะสมในการเข้าถึงความรู้ได้อย่างสะดวก

แนวทางการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพให้กับกำลังพลของ มณฑลทหารบกที่ 37 คือ การนำแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้มาเป็นแนวทางที่สำคัญในการจัดการความรู้ความเข้าใจถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการแลกเปลี่ยนความรู้ตามกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาได้กระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้กับกำลังพลทุกระดับชั้นให้เห็นถึงความสำคัญ และเห็นถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้อย่างแท้จริง และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านที่ 3 ด้านพัฒนาและเสริมสร้างทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อพัฒนาคคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ โดยคนไทยมีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่ดีรอบด้านและมีสุขภาพที่ดีในทุกช่วงวัย มีจิตสาธารณะรับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น มัธยัสถ์ อดออม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักษาศีลธรรม และเป็นพลเมืองดีของชาติ มีหลักคิดที่ถูกต้องมีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาที่สามและอนุรักษ์ภาษาท้องถิ่น มีนิสัยรักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต สู่การเป็นคนไทยที่มีทักษะสูง เป็นนวัตกรรม นักคิดผู้ประกอบการ เกษตรกรยุคใหม่และอื่น ๆ โดยมีสัมมาชีพตามความถนัดของตนเอง

## ข้อเสนอแนะ

ควรนำยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุล และพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ มาเป็นอีกหนึ่งยุทธศาสตร์ในการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพให้กับกำลังพลของ

มณฑลทหารบกที่ 37 เพื่อมุ่งสร้างระบบสุขภาพพอเพียง โดยการน้อมนำหลักปรัชญาของ เศรษฐกิจพอเพียง มาเป็นแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพให้กับกำลังพลของ มณฑลทหารบกที่ 37

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการนำผลการจัดการความรู้ไปใช้ ประโยชน์ให้ชัดเจน และเป็นรูปธรรม เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการดำเนินการ และการพัฒนาต่อยอดความรู้ เพื่อเสริมสร้าง และพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ แก่กำลังพลทุกระดับ ตลอดจนสื่อสารทำความเข้าใจกับผู้บริหารเพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในหน่วยงาน เพื่อพัฒนาให้ทันสมัย และจัดการให้สามารถนำมาใช้ได้ อย่างทัน่วงทีแล้ว ก็จะเป็นพลังอำนาจในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ผลักดัน และขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย และตอบสนองต่อแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ได้อย่าง สมบูรณ์

## เอกสารอ้างอิง

- 1 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2561 - 2580.
- 2 ยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน พ.ศ. 2561.
- 3 การจัดการความรู้ หรือ Knowledge Management, วารสารทางวิชาการ, 2560.
- 4 กองทัพบกแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization), สำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก ที่ กท 0406/2269 ลง 22 กรกฎาคม 2554 เรื่อง อนุมัติเปลี่ยนตัว ผู้บริหารด้านการจัดการ ความรู้ของกองทัพบก.
- 5 พลิศร วุฒิปาณิชย์ และคณะ, การจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็น องค์การแห่งการเรียนรู้, วารสารนวัตกรรมการบริหารและการจัดการ มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์, ปีที่ 6 ฉบับที่ 3 กันยายน - ธันวาคม 2561.
- 6 ปณิตา พันภัย, 2544, การบริหารความรู้ (Knowledge Management) : แนวคิดและ กรณีศึกษา, เอกสารวิจัย ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- 7 วิจารย์ พานิช, 2548, การจัดการความรู้กับการบริหารราชการไทย, กรุงเทพฯ ฯ : สถาบัน ส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.
- 8 ราชกิจจานุเบกษา, ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2561 – 2580, พิมพ์ครั้งที่ 1 ตุลาคม 2561.
- 9 พรธิดา วิเชียรปัญญา. 2547, การจัดการความรู้ : พื้นฐานและการประยุกต์ใช้. กรุงเทพฯ ฯ , ธรรมมลการพิมพ์.
- 10 สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548, คู่มือจัดทำแผนการจัดการ ความรู้, กรุงเทพฯ ฯ.
- 11 การจัดการความรู้ หรือ Knowledge Management, วารสารทางวิชาการ, 2560.
- 12 สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้. กรุงเทพฯ ฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2548.
- 13 กรรณิการ์ สิทธิชัย. การจัดการองค์กรตามแนวคิด 7s ของ McKinsey ที่เอื้อต่อการเป็น องค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษาองค์กรที่ได้รางวัลองค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยม. ปีที่ 11 ฉบับที่

- 3 เดือนกันยายน - ธันวาคม 2561. สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ.  
มหาวิทยาลัยศิลปากร. 2561.
- 14 สุพัตรา จารุวัฒนพานิช, 2543, องค์กรแห่งการเรียนรู้ : แนวทางการส่งเสริมและ  
พัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร,  
ภาคนิพนธ์, โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, กรุงเทพฯ ฯ : สถาบัน  
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- 15 สุกิจ แตงมีแสง และ ยงยุทธ อิมอุไร, 2547, การจัดการความรู้ในองค์การ กรณีศึกษา  
บริษัท ยูเอชเอ็ม จำกัด, สารนิพนธ์มหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- 16 สุทธิมน ศรีโชติ และคณะ, 2548, การจัดการความรู้ขององค์การในประเทศไทย : ศึกษา  
เปรียบเทียบระหว่างองค์การราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน, กรุงเทพฯ ฯ : สถาบัน  
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

## ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ชื่อ	พันเอก รัชพล สังขบุญชู
วัน เดือน ปีเกิด	10 มิถุนายน 2518
ประวัติสำเร็จการศึกษา	
พ.ศ.2533	โรงเรียนเตรียมทหาร รุ่นที่ 33
พ.ศ. 2540	สาขาวิศวกรรมไฟฟ้า โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า รุ่นที่ 44
พ.ศ.2550	หลักสูตรหลักประจำ รุ่นที่ 85 โรงเรียนเสนาธิการทหารบก

## ประวัติการทำงาน

พ.ศ.2540	ผู้บังคับหมวดปืนเล็ก กองพันทหารราบที่ 2 กรมทหารราบที่ 17
พ.ศ.2544	ผู้บังคับกองร้อย กองพันทหารราบที่ 2 กรมทหารราบที่ 17
พ.ศ.2545	นายทหารยุทธการและการฝึก กองพันทหารราบที่ 2 กรมทหารราบที่ 17
พ.ศ.2550	ผู้ช่วยหัวหน้ากำลังพล กองพลทหารราบที่ 4
พ.ศ.2553	รองเสนาธิการ กรมทหารราบที่ 17
พ.ศ. 2559	หัวหน้ากองกำลังพล มณฑลทหารบกที่ 37

## ตำแหน่งปัจจุบัน

พ.ศ. 2565	รองผู้บังคับการ กรมทหารราบที่ 17
-----------	----------------------------------