

การศึกษาสมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน



นางสาวกอบสุข คงมนัส

สถาบันวิทยบริการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาโสตทัศนศึกษา ภาควิชาหลักสูตร การสอนและเทคโนโลยีการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2549

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A STUDY OF COMPETENCIES OF CHIEF KNOWLEDGE OFFICERS  
IN PRIVATE ORGANIZATIONS

Miss Kobsook Kongmanus



สถาบันวิทยบริการ

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Education Program in Audio-visual Communications

Department of Curriculum Instruction and Educational Technology

Faculty of Education

Chulalongkorn University


Academic Year 2006

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์  
โดย  
สาขาวิชา  
อาจารย์ที่ปรึกษา

การศึกษาสมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน  
นางสาวกอบสุข คงมันัส  
โสตทัศนศึกษา  
รองศาสตราจารย์ ดร.สุกรี รอดโพธิ์ทอง

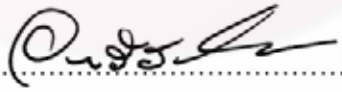
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโท

.......... คณบดีคณะครุศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร.พฤษดิ์ ศิริบรรณพิทักษ์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.......... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.กิตานันท์ มลิทอง)

.......... อาจารย์ที่ปรึกษา  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุกรี รอดโพธิ์ทอง)

.......... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง)

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กอบสุข คงมนัส : การศึกษาสมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน  
(A STUDY OF COMPETENCIES OF CHIEF KNOWLEDGE OFFICERS IN PRIVATE  
ORGANIZATIONS) อ.ที่ปรึกษา: รศ.ดร.สุกรี รอดโพธิ์ทอง, 222 หน้า

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับ  
สมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน (2) นำเสนอสมรรถภาพของ  
นักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ นักบริหาร  
จัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน จำนวน 14 ท่าน และผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้  
จำนวน 11 ท่าน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์อย่างไม่มีโครงสร้าง  
และแบบสอบถามเทคนิคเดลฟาย จำนวน 3 รอบ วิเคราะห์ข้อมูล โดยหาค่าร้อยละ ค่ามัธยฐาน  
ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ค่ามัชฌิมเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันที่จะนำข้อความมากำหนดเป็นสมรรถภาพ  
ของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน จำนวน 86 ข้อ จากข้อคำถาม 94 ข้อ แบ่งเป็น  
สมรรถภาพด้านความรู้ 17 ข้อ สมรรถภาพด้านทักษะ 48 ข้อ และสมรรถภาพด้านคุณลักษณะ  
ส่วนบุคคล 21 ข้อ

2. สมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน มี 7 ด้าน จำนวน 66 ข้อ  
คือ

ด้านที่ 1 การบริหารจัดการองค์กรเพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 11 ข้อ

ด้านที่ 2 การดำเนินงานตามกระบวนการจัดการความรู้ จำนวน 16 ข้อ

ด้านที่ 3 การวางแผนและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดการความรู้  
จำนวน 7 ข้อ

ด้านที่ 4 การวัดและประเมินผลการจัดการความรู้ขององค์กร จำนวน 5 ข้อ

ด้านที่ 5 การสื่อสารและการสร้างเครือข่าย จำนวน 7 ข้อ

ด้านที่ 6 ความเป็นผู้นำ จำนวน 11 ข้อ และ

ด้านที่ 7 การมีวินัยของการเรียนรู้ จำนวน 9 ข้อ

ภาควิชา หลักสูตร การสอนและเทคโนโลยีการศึกษา

สาขาวิชา โสตทัศนศึกษา

ปีการศึกษา 2549

ลายมือชื่อนิสิต.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....

# # 4783658427 : MAJOR AUDIO-VISUAL COMMUNICATIONS

KEYWORDS: COMPETENCIES OF CHIEF KNOWLEDGE OFFICERS / COMPETENCIES / CHIEF KNOWLEDGE OFFICERS

KOBSOOK KONGMANUS : A STUDY OF COMPETENCIES OF CHIEF KNOWLEDGE OFFICERS IN PRIVATE ORGANIZATIONS. THESIS ADVISOR : ASSOC.PROF. SUGREE RODPOTHONG, Ph.D. 222 pp.


The purposes of this research were (1) to investigate specialists' opinions on the competencies of Chief Knowledge Officers (CKOs) in private organizations. and (2) to present the competencies of CKOs in the private organizations based on this study. The data of this study were obtained from fourteen CKOs and eleven Knowledge Management (KM) specialists using unstructured interview and questionnaires. The statistical analyses including percentage, mean, median, inter-quartile range and standard deviation were used for analyzing the data.

The research findings were as follows:

1. From questionnaires regarding the competencies of CKOs in private organizations, all specialists agree on eighty six out of ninety four ideas. The eighty six common ideas included seventeen knowledge competencies, forty eight skills competencies, and twenty one attribute competencies.

2. To present the competencies of CKOs in private organizations, these competencies were categorized into seven main parts which consisted of sixty six competencies:

- 1) Organizational management leading to learning organization, including eleven competencies.
- 2) Performance in KM process, including sixteen competencies.
- 3) Plan and use of Information Technology for KM, including seven competencies.
- 4) Measurement and evaluation of knowledge management, including five competencies.
- 5) Communication and network, including seven competencies.
- 6) Leadership, including eleven competencies.
- 7) Learning disciplines, including nine competencies.

Department: Curriculum, Instruction and Educational Technology Student's signature 

Field of study Audio-Visual Communications Advisor's signature 

Academic year 2006

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาจาก รศ.ดร.สุกรี รอดโพธิ์ทอง อาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้คำปรึกษาและแนะนำแนวทาง รวมทั้งปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ในการวิจัย ด้วยความเอาใจใส่เสมอมา ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณ รศ.ดร.กิดานันท์ มลิทอง ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ที่กรุณาให้ คำแนะนำ แก้ไขข้อบกพร่องทำให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้สมบูรณ์ขึ้น และ รศ.ดร.อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง กรรมการ สอบวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ผู้จุดประกายการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ อีกทั้งเมตตา และกรุณาให้คำปรึกษา แนะนำแนวทางและปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ และขอกราบขอบพระคุณ ผศ.ดร.ประศักดิ์ หอมสนิท ผศ.ดร.วชิราพร อัจฉริยโกศล ผศ.ดร.สุวิมล วัชรภักย์ ผศ.ดร.ใจทิพย์ ณ สงขลา อ.ดร.บุญเรือง เนียมหอม อ.ดร.ปราวีณยา สุวรรณรัฐโชติ และ อ.วิวัฒน์ชัย สุขทรัพย์ ที่ให้คำแนะนำ ความรู้ ความห่วงใยและกำลังใจ ในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้เสร็จสมบูรณ์

ขอกราบขอบพระคุณ ดร.ประพนธ์ ผาสุขยี่ต คุณเพชรพริ้ง สวารสิน คุณวิเชียร เอมประเสริฐสุข คุณศุภวรรณ ธนพัฒน์เจริญ คุณสมสมัย วิทยเมธ ที่กรุณาให้เกียรติเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในงานวิจัยนี้ ขอกราบ ขอบพระคุณ คุณเจิมจันทร์ รัตน์กาญจน์ คุณธัญรัตน์ โพธานันท์ ดร.ปรอง กองทรัพย์โต คุณกนิษฐา ตริรัตน์ภรณ์ คุณกิตติคุณ วัชรมณเฑียร คุณกุศล พูลศิริ คุณฉวีวรรณ วิชชุกานันท์ คุณทวีสิน ฉัตรเฉลิมวิทย์ คุณประพันธ์ สันธูรัตเวช คุณรัตนา กลั่นแก้ว คุณเรืองศักดิ์ ศรีวัฒน์นะ คุณวีระ กิรติเกรียงไกร คุณสุนัยยา วรรณเกษม คุณสุมนา วงษ์กะพันธ์ ศ.นพ.อภิชาติ ศิวาธร รศ.ดร.ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ รศ.ดร.น้ำทิพย์ วิภาวิน ผศ.ดร.จิรประภา อัครบวร ผศ.ดร.ชลภััสส์ วงษ์ประเสริฐ ดร.บุญดี บุญญาภิจ ดร.ปรัชญนันท์ นิลสุข ดร.อัจฉริยา อักษรอินทร์ คุณนันทพร อังอติชาติ คุณวีรุธ มาฆะศิริรานนท์ และคุณพูนลาภ อุทัยเลิศอรุณ สำหรับความเมตตาที่กรุณาสละเวลาเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานวิจัยนี้ อีกทั้งได้ให้ความรู้ที่มีคุณค่า คำแนะนำ ที่เป็นประโยชน์ ในทุกๆ เรื่องทั้งต่องานวิจัยและต่อตัวผู้วิจัย ส่งผลให้การวิจัยนี้ประสบผลสำเร็จ

ขอขอบคุณมิตรภาพ กำลังใจ และความช่วยเหลือจากเพื่อนๆ พี่ๆ และน้องๆ สาขาวิชาสัตศาสตร์ ศึกษาศาสตร์ ขอขอบคุณ เพื่อนๆ AV 47 ทุกคนที่ร่วมแบ่งปันความสุข ความทุกข์ ความห่วงใย กำลังใจ และฝ่าฟันอุปสรรคมาด้วยกัน ขอขอบคุณ เพื่อนๆ ตั้งแต่ระดับประถม มัธยม และปริญญาตรี และพี่ๆ สำนัก สื่อ และเทคโนโลยีฯ มศว. ทุกท่านที่เป็นกำลังใจ และคอยห่วงใยเสมอมา ขอขอบคุณอย่างยิ่งสำหรับผู้ที่ให้ กำลังใจและให้ความช่วยเหลือผู้วิจัยในทุกๆ ด้านที่ไม่ได้กล่าวถึงในที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณ คุณพระศรีรัตนตรัย คุณบิดามารดา คุณครูบาอาจารย์ และสิ่งศักดิ์สิทธิ์ ในสากลโลกที่ดลบันดาลให้ผู้วิจัยมีสติ สมานธิ ปัญญา ความพยายาม และความอดทนในการเรียน และการทำวิจัยให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

สุดท้ายนี้ ขอกราบขอบพระคุณ คุณปู่ คุณย่า คุณพ่อ คุณแม่ คุณอา คุณลุง คุณป้า พี่ๆ และน้องๆ ในครอบครัววงมณีสร ครอบครัวฉัตรเกษม และครอบครัวปาลวัฒน์ อันเป็นที่รักของข้าพเจ้า ที่ให้ความรัก ความเข้าใจ อบรมสั่งสอน เอาใจใส่ สนับสนุนและเป็นกำลังใจที่ยิ่งใหญ่แก่ข้าพเจ้าจนสำเร็จการศึกษา

## สารบัญ

|   | หน้า |
|---|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย.....                    | ง    |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....                 | จ    |
| กิตติกรรมประกาศ.....                    | ฉ    |
| สารบัญ.....                             | ช    |
| สารบัญตาราง.....                        | ฌ    |
| สารบัญภาพ.....                          | ฎ    |
| <b>บทที่</b>                            |      |
| 1. บทนำ.....                            | 1    |
| 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา..... | 1    |
| 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....        | 8    |
| 1.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....           | 8    |
| 1.4 ขอบเขตของการวิจัย.....              | 10   |
| 1.5 คำจำกัดความในการวิจัย.....          | 11   |
| 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....      | 12   |
| 2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....  | 13   |
| 2.1 สมรรถภาพ.....                       | 14   |
| 2.2 การจัดการความรู้.....               | 44   |
| 2.3 นักบริหารจัดการความรู้.....         | 73   |
| 2.4 เทคนิควิจัยเดลฟาย.....              | 90   |
| 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....          | 98   |
| 3. วิธีดำเนินการวิจัย.....              | 102  |
| 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....        | 102  |
| 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....     | 103  |
| 3.3 การสร้างเครื่องมือในการวิจัย.....   | 105  |
| 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....            | 107  |
| 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล.....             | 109  |

| บทที่   | หน้า |
|---|------|
| 4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....  | 112  |
| 5. สรุปผลการวิจัย.....  | 125  |
| 5.1 สรุปผลการวิจัย.....   | 128  |
| 5.2 อภิปรายผลการวิจัย.....  | 137  |
| 5.3 ข้อเสนอแนะ.....   | 142  |
| รายการอ้างอิง   | 144  |
| ภาคผนวก   | 154  |
| ก    รายนามนักบริหารจัดการความรู้ (เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์).....                                      | 155  |
| รายนามผู้เชี่ยวชาญ (เก็บข้อมูลด้วยเทคนิคเดลฟาย).....  | 156  |
| รายนามผู้ทรงคุณวุฒิรับรองชิ้นงานวิจัย.....  | 159  |
| ข    ตัวอย่างจดหมายเชิญผู้เชี่ยวชาญ.....  | 161  |
| ตัวอย่างจดหมายเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ.....  | 162  |
| ค    ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....  | 163  |
| แบบสัมภาษณ์.....  | 164  |
| แบบสอบถามเดลฟายรอบที่ 1.....  | 166  |
| แบบสอบถามเดลฟายรอบที่ 2.....  | 180  |
| แบบสอบถามเดลฟายรอบที่ 3.....  | 188  |
| แบบรับรองรูปแบบชิ้นงานวิจัย.....  | 196  |
| ง    ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน<br>จากการรับรองรูปแบบของผู้ทรงคุณวุฒิ..... | 205  |
| จ    ตารางวิเคราะห์กระบวนการจัดการความรู้.....  | 215  |
| ตารางวิเคราะห์บทบาทและหน้าที่ของนักบริหารจัดการความรู้.....   | 219  |
| ตารางวิเคราะห์สมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้.....  | 220  |
| ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....   | 222  |



## สารบัญตาราง

| ตารางที่ |   | หน้า |
|----------|---|------|
| 1        | แสดงตัวอย่างการแบ่งระดับของสมรรถภาพแบบไม่มีระดับ.....   | 33   |
| 2        | แสดงตัวอย่างการแบ่งระดับสมรรถภาพตามลักษณะของสมรรถภาพแต่ละตัว.....   | 33   |
| 3        | แสดงการเปรียบเทียบข้อดีและข้อจำกัดรูปแบบระดับสมรรถภาพ.....  | 34   |
| 4        | แสดงตัวอย่างสมรรถภาพออกตามลักษณะของสมรรถภาพหลัก.....  | 38   |
| 5        | แสดงการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ในกลุ่มความรู้.....   | 39   |
| 6        | แสดงการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ในกลุ่มพฤติกรรมการปฏิบัติงาน.....   | 40   |
| 7        | แสดงการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ในกลุ่มผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน.....   | 41   |
| 8        | แสดงการลดลงของความคลาดเคลื่อนกับจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่มากขึ้น.....  | 96   |
| 9        | แสดงค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของคะแนนความคิดเห็น<br>ของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับสมรรถภาพด้านความรู้เกี่ยวกับการบริหารของนักบริหาร<br>จัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน.....                               | 112  |
| 10       | แสดงค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของคะแนนความคิดเห็น<br>ของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับสมรรถภาพด้านความรู้เกี่ยวกับกระบวนการจัดการ<br>ความรู้ของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน.....                  | 113  |
| 11       | แสดงค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของคะแนนความคิดเห็น<br>ของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับสมรรถภาพด้านความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ<br>สำหรับการจัดการความรู้ของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน..... | 114  |
| 12       | แสดงค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของคะแนนความคิดเห็น<br>ของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับสมรรถภาพด้านทักษะเกี่ยวกับการบริหารของนักบริหาร<br>จัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน.....                                 | 115  |
| 13       | แสดงค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของคะแนนความคิดเห็น<br>ของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับสมรรถภาพด้านทักษะเกี่ยวกับกระบวนการจัดการ<br>ความรู้ของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน.....                    | 117  |

| ตารางที่   | หน้า |
|--|------|
| 14 แสดงค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของคะแนนความคิดเห็น<br>ของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับสมรรถภาพด้านทักษะเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ<br>สำหรับการจัดการความรู้ของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน..... | 120  |
| 15 แสดงค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของคะแนนความคิดเห็น<br>ของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับสมรรถภาพด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลของนักบริหาร<br>จัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน.....                                    | 121  |



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## สารบัญภาพ

| ภาพประกอบที่ |  | หน้า |
|--------------|--|------|
| 1            | แผนภาพแสดงความหมายของ Competency ที่ก่อให้เกิดพฤติกรรม<br>ผลงาน และผลลัพธ์ตามแนวคิดของ Ganesh Shemon ผลการวิเคราะห์<br>ข้อมูล..... | 16   |
| 2            | แผนภาพแสดงความหมายของ Competency ตามแนวคิด<br>ของ Spencer & Spencer.....   | 18   |
| 3            | แผนภาพแสดงรูปแบบความสัมพันธ์อย่างมีเหตุผลของสมรรถภาพ.....  | 19   |
| 4            | แผนภาพแสดงตัวอย่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์.....   | 20   |
| 5            | แผนภาพแสดงองค์ประกอบสมรรถภาพ.....  | 21   |
| 6            | แผนภาพแสดงประเภทของสมรรถภาพ.....   | 22   |
| 7            | แผนภาพแสดงการแบ่งระดับสมรรถภาพตามบทบาทสายการบังคับ<br>บัญชา (Hierarchical).....  | 34   |
| 8            | แผนภาพแสดงดัชนีชี้วัดสมรรถภาพตามการแบ่งระดับของสมรรถภาพ...   | 35   |
| 9            | แผนภาพแสดงโครงสร้างการจัดกลุ่มสมรรถภาพตามลำดับชั้น.....  | 36   |
| 10           | แผนภาพแสดงการประยุกต์ Bloom's Taxonomy เพื่อการประเมินผล<br>สมรรถภาพ.....  | 41   |
| 11           | แผนภาพแสดงบทบาทของนักบริหารจัดการความรู้.....  | 76   |

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในศตวรรษที่ 21 ประเทศไทยรวมทั้งประเทศอื่นๆ ทั่วโลกได้เข้าสู่กระแสการเปลี่ยนแปลงที่เรียกว่า “สังคมความรู้” (Knowledge Society) และ “ระบบเศรษฐกิจฐานความรู้” (Knowledge-Based Economy) ที่ใช้ความรู้และนวัตกรรม (Innovation) เป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาและการผลิตมากกว่าการใช้เงินทุนและแรงงาน การพัฒนาความรู้และเทคโนโลยีใหม่จำเป็นต้องใช้การวิจัยและพัฒนาโดยเฉพาะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับฐานความรู้ของประเทศ ในช่วงสี่ทศวรรษใหม่จะเห็นได้ว่าหลายหน่วยงาน ทั้งภาครัฐบาลหรือภาคเอกชนต่างก็หันมาเตรียมองค์กรของตนให้มีความพร้อม เพื่อที่จะสามารถเข้าสู่การแข่งขันที่เกิดขึ้นในศักราชใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเตรียมความพร้อมของหน่วยงานเหล่านั้นต่างก็มุ่งเน้นให้มีการปรับเปลี่ยนองค์กร โดยหวังผลในการเพิ่มประสิทธิภาพที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในทุกๆ ด้าน ดังนั้น องค์กรต่างๆ จำเป็นต้องปรับตัวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การสร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ โดยใช้การจัดการความรู้ในองค์กร เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไป ในส่วนขององค์กรธุรกิจก็จะเน้นการผลิตเพื่อผู้บริโภค ซึ่งจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นและสามารถสร้างและพัฒนานวัตกรรม เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ไม่ใช้การผลิตจำนวนมากเช่นในอดีต ในระบบเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปนั้นจะให้ความสำคัญของบุคคลที่เป็นผู้สร้างและใช้ความรู้ (Knowledge worker) มากขึ้น รูปแบบของการแข่งขันทางธุรกิจและองค์กรต่างๆ ของสังคมจะมีความร่วมมือในระบบเครือข่ายมากยิ่งขึ้น (สำนักพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี อ้างถึงใน ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ, 2548)

แนวคิดที่สังคมโลกเป็นสังคมความรู้และระบบเศรษฐกิจที่อาศัยความรู้เป็นพื้นฐาน การจัดการความรู้และภูมิปัญญาขององค์กร จึงเป็นประเด็นที่มีความสำคัญและสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันอย่างยิ่ง ความรู้และประสบการณ์ขององค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ และมีความเป็นเอกลักษณ์ สามารถบ่งบอกถึงความสำเร็จและความล้มเหลว ซึ่งเป็นบทเรียนที่องค์กรได้เรียนรู้ขึ้น ไม่ใช่สิ่งที่ลอกเลียนกันได้ง่ายดาย และหากองค์กรใดมีความรู้ ภูมิปัญญา และประสบการณ์ที่องค์กรอื่นไม่มี ย่อมจะเป็นข้อได้เปรียบและเป็นทรัพย์สินที่มีคุณค่าที่จะช่วยให้องค์กรสร้างความเข้มแข็งและสร้างโอกาสในการแข่งขันยุคนี้

ในองค์กรหนึ่งๆ จะเกิดความรู้ขึ้นมากมาย เป็นความรู้ที่อยู่ในวิธีการทำงาน คู่มือปฏิบัติ งาน วัฒนธรรมองค์กร กฎระเบียบ กระบวนการผลิตในองค์กร ความสามารถหลักขององค์กร และการศึกษาคู่แข่งขององค์กร ความรู้จึงถือเป็นสินทรัพย์ที่มีมูลค่าอย่างมหาศาลขององค์กร และมีลักษณะเฉพาะโดดเด่นกว่าสินทรัพย์อื่น คือ เป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีขีดจำกัดยิ่งใช้ยิ่งเพิ่ม ยิ่งใช้มากเท่าไรก็ยิ่งมีคุณค่าเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น หรืออีกนัยหนึ่ง คือ ยิ่งองค์กรมีความรู้มากเท่าไร ก็ยิ่งสามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ได้มากขึ้นเท่านั้น เมื่อเรียนรู้ได้มากขึ้นก็สร้างความรู้ใหม่ได้มากขึ้น เมื่อนำความรู้เก่ามาบูรณาการกับความรู้ใหม่ก็จะก่อเป็นความรู้ใหม่ๆ ขึ้นอีก รวมทั้งยังสามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้มากขึ้น จึงกลายเป็นวงจรที่เพิ่มพูนตัวเองได้อย่างไม่มีที่สิ้นสุด เรียกว่า “วงจรการเรียนรู้” นั่นเอง (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547)

องค์กรจะสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันได้นั้นขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการทำให้วงจรการเรียนรู้ที่กล่าวข้างต้นหมุนได้อย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อองค์กรมีกระบวนการที่เป็นระบบในการค้นหา สร้าง รวบรวม จัดเก็บ เผยแพร่ ถ่ายทอด และแบ่งปันความรู้ กระบวนการนี้ก็คือ “การจัดการความรู้” (Knowledge Management : KM) (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547) เป็นการจัดการองค์กรเพื่อให้ก้าวไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่องที่จะเป็นรากฐานความรู้ ซึ่งหมายถึง ความคิดสร้างสรรค์ในการสนับสนุนโครงสร้างขององค์กร อำนวยความสะดวกแก่สมาชิกขององค์กร นำเอาเทคโนโลยีของสารสนเทศมาใช้เน้นการทำงานที่เป็นทีมและการแพร่กระจายความรู้ (Bertels, Thomas อ้างถึงใน ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ, 2548)

การจัดการความรู้สำหรับองค์กร จะประกอบด้วยกิจกรรมที่เน้นในการรวบรวมความรู้ จากประสบการณ์ของตนเองและประสบการณ์ของผู้อื่น เพื่อความเหมาะสมและประยุกต์ใช้ ความรู้ที่จะตอบสนองพันธกิจขององค์กร ซึ่งกิจกรรมต่างๆ จะสำเร็จได้ด้วยการบูรณาการระหว่าง เทคโนโลยีและโครงสร้างขององค์กร การกำหนดยุทธศาสตร์โดยใช้สติปัญญาและตั้งอยู่บนพื้นฐานของการใช้ความรู้ในการสร้างความรู้ใหม่ๆ ความพยายามที่จะทำให้ดีขึ้นโดยใช้ระบบปัญญา ในการแสวงหา จัดเก็บ และประยุกต์ใช้ความรู้สำหรับการเรียนรู้การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Gregory, R อ้างถึงใน ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ, 2548)

นอกจากนี้ สมาคมฝึกอบรมและพัฒนาของอเมริกา (American Society for Training and Development : ASTD) (อ้างถึงใน บดินทร์ วิจารณ์, 2547) ได้กล่าวถึง กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) ที่มีผลให้การจัดการความรู้ขององค์กรประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

(1) Define คือ การกำหนดชนิดของทุนทางปัญญา หรือความรู้ที่ต้องการ เพื่อตอบสนองกลยุทธ์ขององค์กร หรือการปฏิบัติงาน หรือการหาว่าความรู้หลักๆ ขององค์กรคืออะไร (Core Competency) และเป็นองค์ความรู้ที่สามารถสร้างความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งได้อย่างชัดเจน

(2) Create คือ การสร้างต้นทุนทางปัญญา หรือการค้นหาใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้ว ด้วยการส่งไปศึกษาเพิ่มเติม การสอนงานภายในองค์กร หรือหากเป็นความรู้ใหม่ อาจจำเป็นต้องหาจากภายนอกองค์กร จากที่ปรึกษา การเรียนรู้จากความสำเร็จของผู้อื่นและการเทียบเคียง (Benchmarking)

(3) Capture คือ การเสาะหา และจัดเก็บความรู้ในองค์กรให้เป็นระบบทั้งความรู้ที่อยู่ในรูปแบบสื่อต่างๆ (Explicit Knowledge) และในรูปแบบประสบการณ์ (Tacit Knowledge) ให้เป็นทุนความรู้ขององค์กร ซึ่งพร้อมต่อการยกระดับความรู้และขยายความรู้ให้ทั่วทั้งองค์กร

(4) Share คือ การแบ่งปัน แลกเปลี่ยน เผยแพร่ กระจาย ถ่ายโอนความรู้ มีหลายรูปแบบและหลายช่องทาง

(5) Use คือ การใช้ประโยชน์ การนำไปประยุกต์ใช้งาน ก่อให้เกิดประโยชน์และผลสัมฤทธิ์เกิดขึ้น และเกิดเป็นปัญญาปฏิบัติ ขยายผลให้ระดับความรู้และขีดความสามารถในการแข่งขันในองค์กรสูงขึ้น

การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์หนึ่งในการสร้างความสำเร็จให้องค์กร การที่องค์กรต่างๆ จัดการความรู้ขององค์กรตนเองนั้น ก็เพื่อให้ความรู้ที่มีอยู่อย่างกระจัดกระจายและมากมายในองค์กรถูกเก็บอย่างเป็นหมวดหมู่ และส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรเกิดการเรียนรู้ แบ่งปันความรู้ร่วมกัน โดยอาศัยเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดการไหลขององค์ความรู้ (Flow of Knowledge) ที่มีอยู่ในตัวบุคคลและในองค์กร ทั้งนี้เพื่อเสริมสร้างสังคมแห่งความรู้ (Knowledge Society) และเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Economy) ทำให้ความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญขององค์กร ซึ่งนับว่าเป็นการปฏิรูปองค์กรและฟื้นฟูเศรษฐกิจให้มีความแข็งแกร่งอย่างเต็มที่ เพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์กรทั้งภาคเอกชนและภาครัฐให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพ มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานและการดำรงชีวิต

นักบริหารจัดการความรู้ หรือ Chief Knowledge Officer เป็นบุคลากรที่มีความสำคัญต่อการจัดการความรู้ขององค์กร เป็นผู้ที่ตั้งเอาความรู้ของบุคลากรและองค์กรออกมาจัดการอย่างเป็นระบบ และคอยอำนวยความสะดวกเครือข่ายความรู้ รวมทั้งทำหน้าที่ติดตั้งเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับการจัดการความรู้ โดยมีบทบาทและหน้าที่สำคัญหลายประการ ดังนี้

(โทมัส เอช. ดาเวนพอร์ท และลอเรนซ์ พรูแซค, 1998)

- (1) ให้การส่งเสริมการสร้างสรรคความรู้และการเรียนรู้จากความรู้
- (2) ออกแบบเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับการจัดการความรู้ในองค์กร
- (3) บริหารความสัมพันธ์กับผู้จัดหาข้อมูลสารสนเทศและความรู้ภายนอกองค์กร
- (4) จัดหาสิ่งที่จำเป็นต่อกระบวนการสร้างและกระบวนการใช้ความรู้ทั่วทั้งองค์กร
- (5) ออกแบบสร้างกรรมวิธีประมวลความรู้ขององค์กร
- (6) ตรวจสอบและวัดคุณค่าของความรู้
- (7) บริหารผู้จัดการความรู้ในองค์กร ด้วยการกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกว่าเป็นหน่วยงานหนึ่งขององค์กร สร้างมาตรฐานแห่งอาชีพและคอยจัดการอาชีพของคนที่เป็นผู้จัดการ
- (8) เป็นผู้นำในการพัฒนากลยุทธ์ใหม่ๆ ที่เกี่ยวกับความรู้ โดยมุ่งพัฒนาแหล่งความรู้ขององค์กร

ประพนธ์ ผาสุขยี่ต (2548) ได้กล่าวถึง หน้าที่ของนักบริหารจัดการความรู้ 8 ประการ ดังนี้

- (1) ส่งเสริมการจัดการความรู้ การดำเนินการและการใช้
- (2) ให้การศึกษาหรือฝึกอบรมผู้ใช้
- (3) ให้การศึกษาหรือฝึกอบรมทีมบริหารขององค์กร
- (4) วัดผลกระทบจากการจัดการความรู้
- (5) ทำแผนที่ (Mapping) ความรู้ที่มีอยู่ในปัจจุบัน
- (6) จัดหมวดหมู่ความรู้ ลดสภาพแยกส่วน
- (7) สร้าง “ถนนความรู้”
- (8) เชื่อมโยงกิจกรรมทางธุรกิจขององค์กรเข้ากับระบบการจัดการความรู้

วิจารณ์ พานิช (2548) กล่าวถึง หน้าที่ของนักบริหารจัดการความรู้ 3 ประการ ดังนี้

- (1) กำหนดเป้าหมายขององค์กร หมายถึง เป้าหมายที่เป็นภาพใหญ่ของการจัดการความรู้ขององค์กร คือ กำหนดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ขององค์กรนั่นเอง
- (2) สร้างบรรยากาศและกฎเกณฑ์กติกาขององค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- (3) คอยจับ “ความรู้ที่ทรงคุณค่า” ที่พัฒนาขึ้นในกระบวนการเกลียวความรู้ (Knowledge Spiral) ขององค์กรในลักษณะของการ “ผุดบังเกิด” (Emergence) เป็น “ภาพใหม่” (New Paradigm) ของความรู้ และนำมาสื่อสารเพื่อกระตุ้นให้เกิดการตีความต่อเนื่องเกิดบรรยากาศที่น่าตื่นเต้น เรา่ใจ และภาคภูมิใจ

นอกจากนี้ พิเชฐ บัญญัติ (2548) กล่าวว่า นักบริหารจัดการความรู้มีหน้าที่สำคัญ 3 ประการ คือ

- (1) Systemic (Big Picture) สร้างภาพใหญ่ มองเชิงระบบทั้งองค์กร
- (2) Simplify ทำทุกอย่างให้ง่าย ทำให้ทุกคนในองค์กรเห็นภาพ และขับเคลื่อนทั้งองค์กร ด้วยกลยุทธ์ที่เหมาะสมมากกว่าการขับเคลื่อนด้วยโครงการเด่นซึ่งไม่ค่อยมีพลัง
- (3) Surrounding สร้างสิ่งแวดล้อมให้เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีบุคลากรที่มีอัตราการเรียนรู้สูงเชื่อมั่นในพลังแห่งความรู้ และพลังแห่งการแบ่งปันความรู้ โดยทำให้เกิดวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ซึ่งจะแสดงให้เห็นว่าอย่างน้อยมี 3 ประการ คือ
  - (3.1) Participation การทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในงานที่เขารับผิดชอบ
  - (3.2) Empowerment การเปิดโอกาสให้ทุกคนได้ทำงาน ได้มีโอกาสตัดสินใจในสิ่งที่เขารับผิดชอบ
  - (3.3) Open-mind เปิดใจให้กว้างให้โอกาสได้เสนอความคิดเห็น กระตุ้นให้ทุกคนเกิดความคิดสร้างสรรค์

จากที่กล่าวมาจะเห็นว่า นักบริหารจัดการความรู้ เป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการเอื้อให้เกิดระบบการเรียนรู้ขึ้นในองค์กร และจะต้องเป็นผู้นำในการจัดการเรียนรู้ขององค์กร โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และมีวิสัยทัศน์ เพื่อที่จะสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ประสบผลสำเร็จ และมีการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น นักบริหารจัดการความรู้ จึงจำเป็นต้องมีสมรรถภาพที่เหมาะสมกับบทบาทและหน้าที่ของตน

สมรรถภาพ หรือ Competency เกิดขึ้นจากแนวความคิดของ David McClelland (1973) อาจารย์แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดที่ได้กล่าวถึงบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ (Excellent Performance) กับระดับทักษะ ความรู้ และความสามารถ เพื่อให้ได้มาซึ่งคุณลักษณะที่ดี ต่อมาได้มีผู้นำแนวคิดดังกล่าวไปประยุกต์ใช้โดยการกำหนดปัจจัยพื้นฐานว่า ในตำแหน่งหนึ่งๆ จะต้องมีความรู้ ทักษะ ความรู้และความสามารถใดบ้าง อยู่ที่ระดับเท่าไร จึงทำให้บุคคลนั้นมีคุณลักษณะที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร (กนกวรรณ ชูพิทักษณาเวช, 2547) สอดคล้องกับความคิดเห็นของ Scott B. Parry (อ้างถึงใน สุภิญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548) ที่กล่าวว่า สมรรถภาพ เป็นกลุ่มของความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ ที่เกี่ยวข้องกันซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่งๆ ซึ่งกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าว สัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้นๆ และสามารถวัดผลเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา



อาจกล่าวได้ว่า “สมรรถภาพ” เป็นความสามารถของบุคคลในการปฏิบัติงานที่แสดงออกผ่านทางพฤติกรรมของบุคคลในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม และบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยเป็นองค์รวมของทักษะ ความรู้ ความสามารถ ทักษะคิดหรือพฤติกรรมต่างๆ ซึ่งจะแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล เป็นสิ่งที่สามารถวัด เปรียบเทียบและพัฒนาได้

ในปัจจุบันการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถภาพของทรัพยากรมนุษย์ โดยมองว่าการพัฒนาสมรรถภาพของบุคลากรจะเป็นการสร้างโอกาสในการปรับปรุง และพัฒนาพนักงานให้มีคุณภาพหรือศักยภาพทันต่อการเปลี่ยนแปลง (दनัย เทียนพุม, 2540) ดังที่ Kochanski (1996 อ้างถึงใน กนกวรรณ ชูพิทักษณาเวช, 2547) กล่าวว่า “การใช้สมรรถภาพถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้การทำงานขององค์กรประสบความสำเร็จ เนื่องจากสมรรถภาพช่วยกำหนดคุณลักษณะกลยุทธ์ทางธุรกิจและยังเป็นปัจจัยวัดศักยภาพและความสามารถของพนักงานและผู้บริหารในองค์กร อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการเพิ่มประสิทธิผลในเรื่องหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานและผู้บริหาร” หลายองค์กรได้มีการกำหนดขอบเขตของสมรรถภาพในประเด็นที่เกี่ยวกับทักษะ ความรู้และคุณภาพงานที่ต้องการในอนาคต โดยที่องค์กรต่างๆ ได้มีการสร้างสมรรถภาพหลัก (Core Competency) ขององค์กรเพื่อที่จะสนับสนุนให้การปรับตัวขององค์กรประสบความสำเร็จ และสร้างสมรรถภาพด้านเทคนิคหรือภาระหน้าที่ (Technical or Functional Competency) ในตำแหน่งงานต่างๆ ขององค์กร เพื่อเป็นการสื่อสารให้พนักงานทราบว่าองค์กรต้องการอะไรจากเขา และเขาควรทำอย่างไรจึงจะประสบความสำเร็จ

สมรรถภาพสำหรับนักบริหารจัดการความรู้ จะบ่งบอกถึงความสามารถที่นักบริหารจัดการความรู้จำเป็นต้องมีในตนเองหรือพัฒนาให้เกิดขึ้นในตนเอง Abell and Oxbrow (1999) กล่าวถึงสมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้ว่าสามารถแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ ทักษะด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์ และทักษะด้านการวางแผนการดำเนินงาน

**ทักษะด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์** อาทิ ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจ ความเข้าใจในนโยบาย ความสามารถในการวิเคราะห์ความเสี่ยง ทักษะในการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่น และภาวะผู้นำ เป็นต้น

**ทักษะด้านการวางแผนการดำเนินงาน** อาทิ การพัฒนาองค์กร กลยุทธ์ด้านสารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ การวางแผนด้านการเงิน และการติดต่อสื่อสาร เป็นต้น

นอกจากนี้ Robert E. Neilson (2002) ยังได้ศึกษาสมรรถภาพของนักบริหารจัดการ ความรู้ พบว่า นักบริหารจัดการความรู้มีสมรรถภาพ 6 ด้าน คือ

- (1) กลยุทธ์ในการคิดแบบองค์รวมและการคิดเชิงกลยุทธ์
- (2) ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร
- (3) ความเป็นผู้นำและความสามารถในการจัดการ
- (4) ความรู้ในเรื่องเครื่องมือและเทคโนโลยีในการจัดการความรู้
- (5) ความสามารถในการจัดการความรู้และสร้างความรู้ในตัวบุคคล
- (6) พฤติกรรมส่วนบุคคล

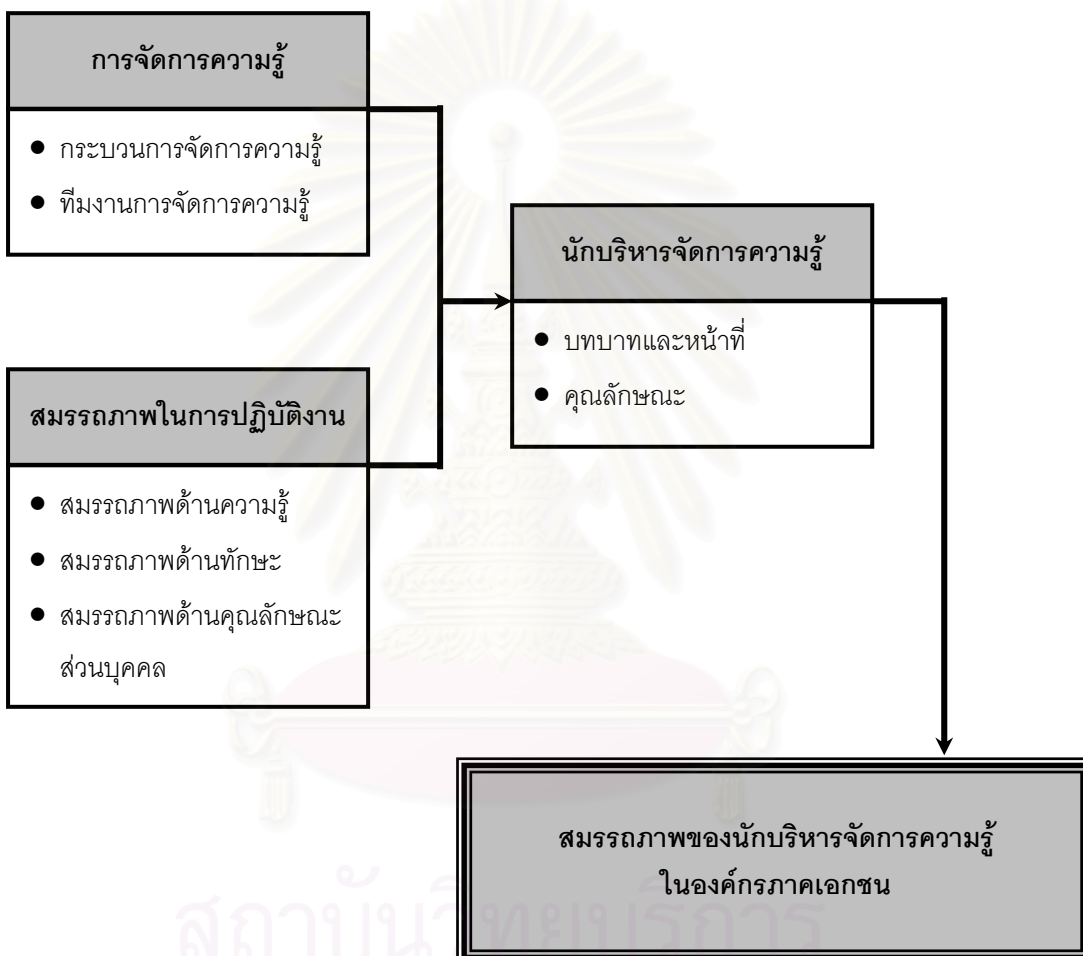
จากที่กล่าวมาข้างต้น สมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้ เป็นสิ่งที่ประกอบด้วย ความรู้ ความสามารถ ทักษะ พฤติกรรม และทัศนคติ ที่ผสมรวมกันก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่มี คุณภาพ และมีคุณค่าแก่องค์กร นักบริหารจัดการความรู้จึงต้องพัฒนาตนเองให้มีสมรรถภาพ และมีศักยภาพสูงสุด

จากการศึกษาดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าการจัดการความรู้ได้เข้ามามีบทบาทในด้าน การบริหารงานขององค์กร และนักบริหารจัดการความรู้ซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทและหน้าที่ในการนำพา องค์กรให้ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ จึงต้องมีสมรรถภาพที่เหมาะสม อันประกอบไปด้วย การผสมผสานความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ที่ก่อให้เกิดพฤติกรรม การปฏิบัติงาน ในตำแหน่งที่มีคุณภาพ และมีคุณค่าแก่องค์กร นักบริหารจัดการความรู้จำเป็นต้องพัฒนาตนเอง ให้มีสมรรถภาพ และมีศักยภาพสูงสุด ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาถึง สมรรถภาพของ นักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน เพื่อนำเสนอสมรรถภาพที่มีความเหมาะสมสำหรับ นักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชนของประเทศไทย ซึ่งการนำเสนอสมรรถภาพนี้ได้ระบุ สมรรถภาพในด้านต่างๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่ง ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้บริหารจัดการ ความรู้พัฒนาสมรรถภาพของตนเอง และเป็นแนวทางให้องค์กรภาคเอกชนในการคัดเลือกบุคคล ที่จะมาดำรงตำแหน่งนักบริหารจัดการความรู้ขององค์กรที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับสมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน
2. เพื่อนำเสนอสมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน

## กรอบแนวคิดในการวิจัย



กรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่อง การศึกษาสมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน

## คำอธิบายกรอบแนวคิด

1. **การจัดการความรู้** คือ กระบวนการในการบริหารจัดการความรู้ที่มีอยู่อย่างกระจัดกระจายและมากมายในองค์กร ทั้งความรู้ในตัวบุคคลและความรู้ในองค์กร มาเก็บอยู่อย่างเป็นหมวดหมู่ และส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรเกิดการเรียนรู้ สืบค้น แลกเปลี่ยนและถ่ายโอนความรู้ร่วมกัน โดยอาศัยเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือช่วยให้เกิดการไหลขององค์ความรู้ที่มีอยู่ทั้งในตัวบุคคลและในองค์กร โดยมีกระบวนการในการจัดการเรียนรู้ 8 ขั้นตอน คือ 1) การบ่งชี้ความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร 2) การจัดหาความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร 3) การสร้างความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร 4) การประมวลความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร 5) การแบ่งปันความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร 6) การจัดเก็บความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร 7) การนำความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กรไปใช้ 8) การวัดและประเมินความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร และมีทีมงานรู้ดำเนินงานการจัดการความรู้ขององค์กรที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการดำเนินงานการจัดการความรู้ขององค์กร ประกอบด้วย **นักบริหารจัดการความรู้**

2. **สมรรถภาพในการปฏิบัติงาน** คือ ความสามารถของบุคคลในการปฏิบัติงานที่แสดงออกผ่านทางพฤติกรรมของบุคคลในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยเป็นองค์รวมของทักษะ ความรู้ ความสามารถ ทักษะคิดหรือพฤติกรรมต่างๆ ซึ่งจะแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล นอกจากนี้ยังเป็นสิ่งที่สามารถวัด เปรียบเทียบและพัฒนาได้ และมีการแบ่งสมรรถภาพออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ สมรรถภาพด้านความรู้ สมรรถภาพด้านทักษะ และสมรรถภาพคุณลักษณะส่วนบุคคล

3. **นักบริหารจัดการความรู้** หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่ในการเอื้อให้เกิดระบบการจัดการเรียนรู้ภายในองค์กร โดยมีบทบาทและหน้าที่กำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ขององค์กร สร้างบรรยากาศและกฎเกณฑ์กติกาขององค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และคอยตรวจสอบความรู้ที่เกิดขึ้นใหม่ในองค์กรและนำมาสื่อสารกับบุคลากรในองค์กรตน และมีคุณลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ มีประสบการณ์ที่ลึกซึ้งเกี่ยวกับการจัดการความรู้ มีความคุ้นเคยกับหน่วยงานและเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้เป็นอย่างดี แสดงความเป็นผู้มีความสามารถด้านความรู้ระดับสูงออกมาโดยตรง และมีประสบการณ์ส่วนตัวที่คุ้นเคยกับกระบวนการทำงานทางธุรกิจเบื้องต้นเป็นอย่างดี

4. **สมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน** หมายถึง ความสามารถของนักบริหารจัดการความรู้ ที่แสดงออกผ่านทางพฤติกรรมในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมและบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ประกอบด้วยความรู้ ทักษะ คุณลักษณะส่วนบุคคล หรือพฤติกรรมต่างๆ ของนักบริหารจัดการความรู้ที่แตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล โดยที่สามารถวัด เปรียบเทียบและพัฒนาได้

## ขอบเขตของการวิจัย

### 1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ ได้แก่

1.1 นักบริหารจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officers) ในองค์กรภาคเอกชน เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน ด้วยการสัมภาษณ์และเทคนิคเดลฟาย

1.2 ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชนด้วยเทคนิคเดลฟาย

### 2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีจำนวน 25 คน แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มย่อย คือ

กลุ่มที่ 1 นักบริหารจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officers) ในองค์กรภาคเอกชน จำนวน 14 คน แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1.1 นักบริหารจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officers) ในองค์กรภาคเอกชน โดยให้การสัมภาษณ์และนำข้อมูลที่ได้ไปสร้างเป็นข้อคำถามในเทคนิคเดลฟาย จำนวน 3 คน

1.2 นักบริหารจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officers) ในองค์กรภาคเอกชน โดยให้เป็นผู้เชี่ยวชาญที่ใช้การเก็บข้อมูลด้วยเทคนิคเดลฟาย จำนวน 11 คน

กลุ่มที่ 2 ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ โดยให้เป็นผู้เชี่ยวชาญที่ใช้การเก็บข้อมูลด้วยเทคนิคเดลฟาย จำนวน 11 คน

3. การศึกษาสมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน ศึกษาสมรรถภาพ 3 ด้าน คือ

1. สมรรถภาพด้านความรู้ (Knowledge Competencies)
2. สมรรถภาพด้านทักษะ (Skills Competencies)
3. สมรรถภาพด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes Competencies)

4. องค์กรภาคเอกชน หมายถึง องค์กรธุรกิจเอกชนที่จัดตามหมวดที่กระทรวงแรงงานได้กำหนดไว้ 9 หมวดธุรกิจ และเป็นบริษัทที่จดทะเบียนกับกระทรวงพาณิชย์ หรือตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เพื่อประกอบการทางธุรกิจโดยมีเอกชนเป็นผู้ถือหุ้นทั้งหมด และมีการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กร ตั้งแต่ 2 ปีขึ้นไป

5. การกำหนดสมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน ผู้วิจัยใช้การเก็บข้อมูลด้วยเทคนิคเดลฟาย จำนวน 3 รอบ โดยการสอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ

## คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

**การจัดการความรู้** หมายถึง กระบวนการในการบริหารจัดการความรู้ที่มีอยู่อย่างกระจัดกระจาย และมากมายในองค์กร ทั้งความรู้ในตัวบุคคล และความรู้ในองค์กร มาเก็บอยู่อย่างเป็นหมวดหมู่ และส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรเกิดการเรียนรู้ สืบค้น แบ่งปัน และถ่ายโอนความรู้ร่วมกัน โดยอาศัยเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือช่วยให้เกิดการเคลื่อนไหวขององค์ความรู้ที่มีอยู่ทั้งในตัวบุคคลและในองค์กร ทั้งนี้เพื่อเสริมสร้างสังคมแห่งความรู้และเศรษฐกิจฐานความรู้ ทำให้ความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญขององค์กร เพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีศักยภาพ มีความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานและการดำรงชีวิต

**นักบริหารจัดการความรู้** หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่เอื้ออำนวยความสะดวกและสนับสนุนระบบการจัดการเรียนรู้ภายในองค์กร โดยกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการจัดการความรู้ขององค์กร สร้างบรรยากาศและโน้มน้าวบุคลากรภายในองค์กรให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตรวจสอบความรู้ที่เกิดขึ้นใหม่และนำมาสื่อสารกับบุคลากรในองค์กร

**สมรรถภาพ** หมายถึง ความสามารถที่แสดงออกผ่านทางพฤติกรรมของบุคคล ในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยเป็นองค์รวมของทักษะ ความรู้ ความสามารถ ทักษะคิด หรือพฤติกรรมต่างๆ ซึ่งจะแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล นอกจากนี้ยังเป็นสิ่งที่สามารถวัด เปรียบเทียบ และพัฒนาได้

**สมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้** หมายถึง ความสามารถของนักบริหารจัดการความรู้ ที่แสดงออกผ่านทางพฤติกรรมในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมและบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยเป็นองค์รวมของความรู้ ทักษะ คุณลักษณะส่วนบุคคล หรือพฤติกรรมต่างๆ ของนักบริหารจัดการความรู้ที่แตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล โดยที่สามารถวัด เปรียบเทียบ และพัฒนาได้

**สมรรถภาพด้านความรู้** หมายถึง ความรู้ความเข้าใจของนักบริหารจัดการความรู้ที่เกิดจากการสั่งสมจากประสบการณ์ของตน หรือเกิดจากการเรียนรู้ และพัฒนาตนเอง ประกอบไปด้วย ข้อมูล ความรู้ หรือประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้

**สมรรถภาพด้านทักษะ** หมายถึง ความสามารถของนักบริหารจัดการความรู้ที่เกิดจากการพัฒนาฝึกฝนให้เกิดขึ้นจนมีความชำนาญที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้

**สมรรถภาพด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล** หมายถึง ความคิด ความรู้สึก เจตคติ ทักษะคิด แรงจูงใจ ความต้องการส่วนบุคคล ของนักบริหารจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้

**ชื่อสมรรถภาพ** หมายถึง ชื่อความที่ใช้เรียกสมรรถภาพที่กำหนดขึ้น

**คำจำกัดความของสมรรถภาพ** หมายถึง ข้อความที่บ่งบอกถึงความหมายโดยรวมของสมรรถภาพที่กำหนดขึ้น โดยจะเน้นถึงพฤติกรรมโดยรวม หรือพฤติกรรมหลักของสมรรถภาพ แต่ละตัวที่กำหนดขึ้นมา

**คำอธิบายเชิงพฤติกรรม** หมายถึง รายละเอียดพฤติกรรมที่คาดหวังหรือต้องการให้เกิดขึ้นในสมรรถภาพที่กำหนด

**องค์กรภาคเอกชน** หมายถึง องค์กรธุรกิจเอกชนที่จัดตามหมวดที่กระทรวงแรงงานได้กำหนดไว้ 9 หมวดธุรกิจ และเป็นบริษัทที่จดทะเบียนกับกระทรวงพาณิชย์ หรือตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เพื่อประกอบการทางธุรกิจโดยมีเอกชนเป็นผู้ถือหุ้นทั้งหมด และมีการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กร

**เทคนิคเดลฟาย** หมายถึง กระบวนการหรือเครื่องมือที่ใช้ในการตัดสินใจ หรือลงข้อสรุปในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างเป็นระบบ โดยรวบรวม และสอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญด้วยแบบสอบถาม เพื่อให้ได้มาซึ่งความสอดคล้องกัน

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงสมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน
2. เพื่อเป็นแนวทางให้กับองค์กรภาคเอกชนสามารถนำสมรรถภาพนี้ไปประยุกต์ใช้เป็นสมรรถภาพสำหรับนักบริหารจัดการความรู้ขององค์กร
3. เพื่อเป็นแนวทางให้กับองค์กรภาคเอกชนสามารถนำผลการวิจัยนี้ไปเป็นเกณฑ์ในการคัดสรรผู้ปฏิบัติหน้าที่เป็นนักบริหารจัดการความรู้ขององค์กร
4. เพื่อเป็นแนวทางให้กับองค์กรภาคเอกชนสามารถนำสมรรถภาพนี้ไปพัฒนาเป็นตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติงานของนักบริหารจัดการความรู้
5. เพื่อเป็นแนวทางให้กับนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชนนำสมรรถภาพนี้ไปเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่มศักยภาพและการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ
6. เพื่อเป็นแนวทางให้กับหน่วยงานภาคอื่นหรือนักบริหารจัดการความรู้ในหน่วยงานภาคอื่นสามารถนำสมรรถภาพนี้ไปประยุกต์ใช้เป็นสมรรถภาพสำหรับนักบริหารจัดการความรู้ตามบริบทขององค์กร
7. เพื่อเป็นแนวทางในการทำวิจัยเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสมรรถภาพในบริบทอื่นๆ ต่อไป

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ แบ่งออกเป็น 5 หัวข้อ คือ

#### 1. สมรรถภาพ

- 1.1 ความหมายของสมรรถภาพ
- 1.2 ลักษณะและองค์ประกอบของสมรรถภาพ
- 1.3 ประเภทของสมรรถภาพ
- 1.4 การออกแบบสมรรถภาพ
- 1.5 ส่วนประกอบของสมรรถภาพ
- 1.6 การประเมินผลสมรรถภาพ
- 1.7 ประโยชน์ของสมรรถภาพ

#### 2. การจัดการความรู้

- 2.1 ความหมายการจัดการความรู้
- 2.2 กระบวนการจัดการความรู้
- 2.3 กลยุทธ์การจัดการความรู้
- 2.4 การวัดการจัดการความรู้
- 2.5 เครื่องมือและเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดการความรู้
- 2.6 ตัวอย่างการจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชนของประเทศไทย
- 2.7 ประโยชน์ของการจัดการความรู้

#### 3. นักบริหารจัดการความรู้

- 3.1 ความหมายของนักบริหารจัดการความรู้
- 3.2 บทบาทและหน้าที่ของนักบริหารจัดการความรู้
- 3.3 คุณลักษณะของนักบริหารจัดการความรู้
- 3.4 สมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้

#### 4. เทคนิควิจัยเดลฟาย

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้



## 1. สมรรถภาพ

### 1.1 ความหมายของสมรรถภาพ

คำว่า “Competency” มีการเรียกที่แตกต่างกัน ได้แก่ สมรรถภาพ สมรรถนะ ศักยภาพ สมรรถนะวิสัย ความสามารถ ความสามารถเชิงสมรรถนะ ซีดความสามารถ ซีดจำกัดความสามารถ ในงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยขอใช้คำว่า “**สมรรถภาพ**”

สมรรถภาพ มีหลายความหมายอาจอธิบายเกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่ ตัวงาน ผลลัพธ์ และผลที่ได้จากการทำงาน หรืออาจอธิบายถึงลักษณะของบุคคล ได้แก่ ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายและคำอธิบายสมรรถภาพไว้ดังนี้

Good (1971 อ้างถึงใน ลาวัลย์ ปานดิษฐ์, 2536) ได้ให้ความหมาย สมรรถภาพ หมายถึง ทักษะ (Skill) มโนทัศน์ (Concept) และทัศนคติ (Attitude) ที่จะต้องมีในการทำงานทุกประเภท และสามารถนำเอาหลักการ เทคนิควิธีการไปประยุกต์ใช้กับสถานการณ์ที่ปฏิบัติจริง

Klemp, G.O. (1980 อ้างถึงใน ณรงวิทย์ แสนทอง, 2547) ได้ให้ความหมายของคำว่า สมรรถภาพ คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคลซึ่งมีผลต่อความมีประสิทธิภาพ หรือผลของการทำงานที่เป็นเลิศ

Wiemann และ Backlund (1980 อ้างถึงใน เพ็ญพิมล ลีโนทัย, 2542) ได้ให้ความหมาย สมรรถภาพ หมายถึง ความสามารถในการเลือกปฏิบัติพฤติกรรมที่เหมาะสม เพื่อให้เป้าหมายที่วางไว้ประสบความสำเร็จได้ภายใต้ข้อจำกัดของสถานการณ์นั้นๆ

Butler (1990 อ้างถึงใน เพ็ญพิมล ลีโนทัย, 2542) ได้เสนอว่า สมรรถภาพเกี่ยวข้องกับ คุณลักษณะ คือ ความรู้เฉพาะทาง ความสามารถทางสติปัญญา ทักษะด้านเทคนิค ทักษะระหว่างบุคคล บุคลิกลักษณะเดิมและทัศนคติของบุคคลนั้น โดยกล่าวว่า สิ่งสำคัญต้องทดสอบว่า คุณลักษณะที่เชื่อว่าอยู่ภายใต้สมรรถภาพนั้นมีอยู่จริงและคุณลักษณะนั้นอยู่ในระดับที่เหมาะสม ในตัวบุคคล การทดสอบสมรรถภาพสามารถวัดได้จากการปฏิบัติ หมายถึง การปฏิบัติงาน และการปฏิบัติตามบทบาทโดยที่สาขาวิชาชีพที่แตกต่างกันย่อมมีงานทางวิชาชีพที่แตกต่างกัน

Rylatt and Lohan (1995 อ้างถึงใน ชาญพล นิลประภาพร, 2547) กล่าวว่า สมรรถภาพ คือ ลักษณะของความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในสถานการณ์หรืองานนั้นๆ

Scott B. Parry (1996 อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548) ได้ให้นิยามของคำว่า สมรรถภาพ คือ กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่งๆ กลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าวสัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้นๆ และสามารถวัดผลเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับและเป็นสิ่งที่สามารถสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา

David C. McClelland (1997 อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548) กล่าวว่า สมรรถภาพ คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

Athey and Orth (1999 อ้างถึงใน ชาญพล นิลประภาพร, 2547) กล่าวว่า สมรรถภาพ หมายถึง กลุ่มของพฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้ โดยครอบคลุมถึงมิติด้านความรู้ ทักษะ ทักษะทัศนคติ และพฤติกรรมของบุคคล ทำให้เห็นความแตกต่างของการปฏิบัติงานที่ดีจากการปฏิบัติงานที่ไม่ดี มีการทำงานแบบเป็นทีมงาน มีกระบวนการปฏิบัติงานและความสามารถขององค์กรที่ทำให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น เพื่อที่จะทำให้องค์กรมีข้อได้เปรียบอย่างยั่งยืนในการแข่งขัน

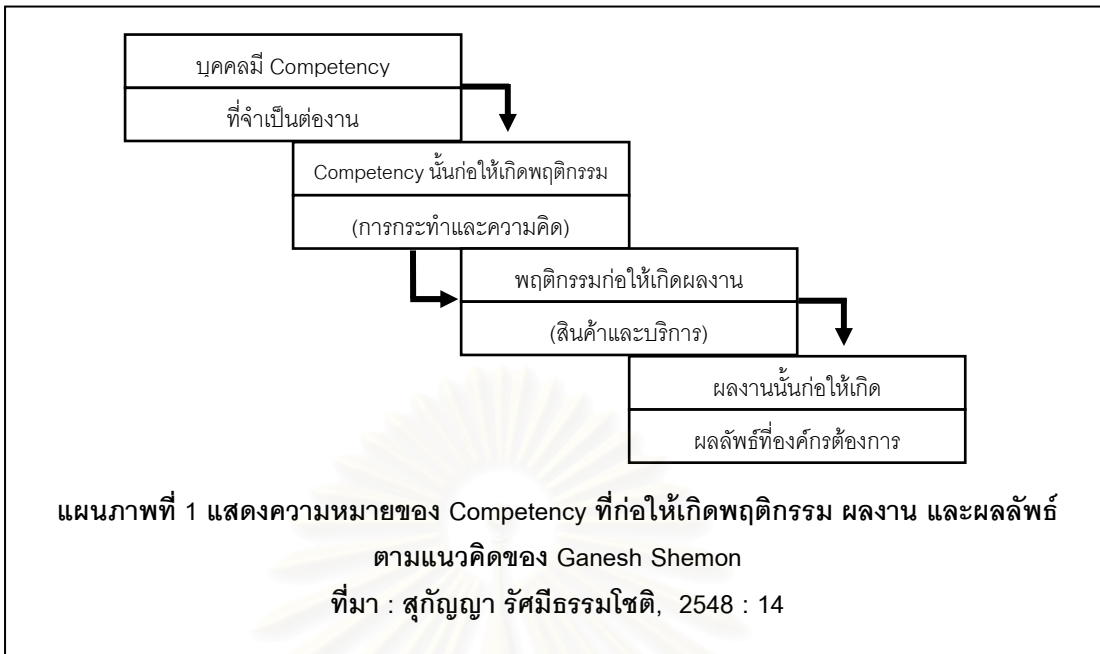
Ganesh Shemon, a Partner of KPMG (2004 อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548) ได้กล่าวถึงความหมายของ สมรรถภาพ ในหนังสือของเขาชื่อ "Competency Based HRM" ไว้ว่า สมรรถภาพ สามารถแบ่งออกเป็น 2 ความหมาย คือ

ความหมายที่ 1 สมรรถภาพ หมายถึง ความสามารถของแต่ละบุคคลที่จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในขอบเขตงานที่ตนรับผิดชอบ

ความหมายที่ 2 สมรรถภาพ หมายถึง คุณสมบัติที่บุคคลจำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายทั้ง 2 ประการข้างต้น Shemon ยึดถือ สมรรถภาพ ในความหมายที่ 2 ในการศึกษาของเขา ทั้งนี้เพราะ สมรรถภาพในความหมายที่ 2 จะทำให้บุคคลแสดงออกถึงพฤติกรรมอันนำมาสู่ผลงาน และผลสุดท้ายจะนำมาซึ่งผลลัพธ์ทางธุรกิจที่องค์กรต้องการเขาได้ แสดงแนวคิดออกมา ดังภาพที่ 1

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ลาวัลย์ ปานดิษฐ์ (2536) ได้ให้ความหมาย สมรรถภาพ หมายถึง คุณสมบัติด้านความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทศนคติ ของบุคคลที่เป็นผลทำให้เกิดความสามารถในการปฏิบัติงาน หรือกระทำสิ่งต่างๆ ได้ สมรรถภาพของบุคคลเป็นสิ่งที่เราสังเกตเห็นได้ เนื่องจากบุคคลที่มี สมรรถภาพจะต้องแสดงออกมาถึงความสามารถทางพฤติกรรมนั่นเอง

दनัย เทียนพุมิ (2540) ได้กล่าวถึงคำจำกัดความของ สมรรถภาพ หมายถึง ลักษณะ ของบุคคลที่ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ความสามารถที่ทำงานได้มาตรฐานตามที่องค์กรกำหนด โดยแบ่งสมรรถภาพออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. สมรรถภาพในมิติของพฤติกรรม หมายถึง ในธุรกิจจะมีเรื่องบทบาท หน้าที่ ตามด้วยวิชาชีพของคนหรือผู้บริหารในตำแหน่งต่างๆ ที่ทำงาน เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ทางธุรกิจ ในแง่ของความสามารถเชิงพฤติกรรม คือ การเข้าไปวิเคราะห์สิ่งที่เป็นพฤติกรรมหลักของหน้าที่ ที่รับผิดชอบ ก็จะได้สิ่งที่เรียกว่า คุณลักษณะของความสามารถของหน้าที่หรือบทบาท ก็จะได้ เป็นผลของพฤติกรรม

2. สมรรถภาพในมิติของงาน หมายถึง สมรรถภาพของบุคคลในด้านการทำงาน ซึ่งเป็นไปตามมาตรฐานอาชีพ สิ่งที่ได้รับหรือผลจากการทำงานตามอาชีพหรือมาตรฐาน คือ ผลงานที่สามารถปฏิบัติได้

เดชา เตชะวัฒน์ไพศาล (2543 อ้างถึงใน กนกวรรณ ชูพิทักษณาเวช, 2547) กล่าวว่า สมรรถภาพ คือ ทักษะ ความรู้ และความสามารถหรือพฤติกรรมของบุคลากรที่จำเป็นใน การปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง โดยมีความสัมพันธ์กับแผนกลยุทธ์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร อย่างชัดเจน

เกริกเกียรติ ศรีเสริมโชค (2546) ได้ให้ความหมายของคำว่า สมรรถภาพ หมายถึง ความรู้ ทักษะและความสามารถของมนุษย์ที่แสดงผ่านพฤติกรรมของแต่ละบุคคล

ณรงควิทย์ แสนทอง (2547) กล่าวถึงความหมายของสมรรถภาพ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. สมรรถภาพ หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนแต่ละคนที่สะท้อนเห็นถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ทศนคติ (Attitude) ความเชื่อ (Belief) และอุปนิสัย (Trait)
2. สมรรถภาพ หมายถึง กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะของบุคคล (Attributes) หรือที่เรียกว่า KSAs ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงออกมาของบุคคลที่สามารถวัดและสังเกตเห็นได้

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548) กล่าวว่า สมรรถภาพ คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic or Attributes) ที่ทำให้บุคคลนั้นทำงานในความรับผิดชอบของตนเองได้ดีกว่าผู้อื่น

โดยสรุปแล้ว สมรรถภาพ หมายถึง ความสามารถที่แสดงออกผ่านทางพฤติกรรมของบุคคลในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยเป็นองค์รวมของความรู้ ทักษะ ความสามารถ ทศนคติ พฤติกรรมและคุณลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งจะแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคลเป็นสิ่งที่สามารถวัด เปรียบเทียบและพัฒนาได้

## 1.2 ลักษณะและองค์ประกอบของสมรรถภาพ

Spencer & Spencer (1993) ได้ศึกษาพบว่า สมรรถภาพ เป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล (Understanding Characteristic) ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal relationship) จากความมีประสิทธิผลของเกณฑ์ที่ใช้อ้างอิง (Criterion-reference) หรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลสูงสุด สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

คุณลักษณะที่จะเป็นตัวสร้างแรงขับให้คนทำงานให้ได้ดีกว่าผลงานเฉลี่ยในปัจจุบัน คือ “แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์” (Achievement Motivation) ซึ่งจะนิยามเป็นคุณลักษณะของสมรรถภาพ 5 ประเภท คือ

1. แรงจูงใจ (Motives) เป็นสิ่งที่บุคคลต้องการหรือคิดแล้วส่งผลตรงต่อการกระทำ ซึ่งจะเป็นแรงขับในการกำหนดทิศทางหรือเป็นการเลือกของบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป้าหมายของตนเอง
2. ลักษณะส่วนบุคคล (Traits) เป็นบุคลิกลักษณะประจำของแต่ละบุคคล จะอธิบายถึงบุคคลผู้นั้น

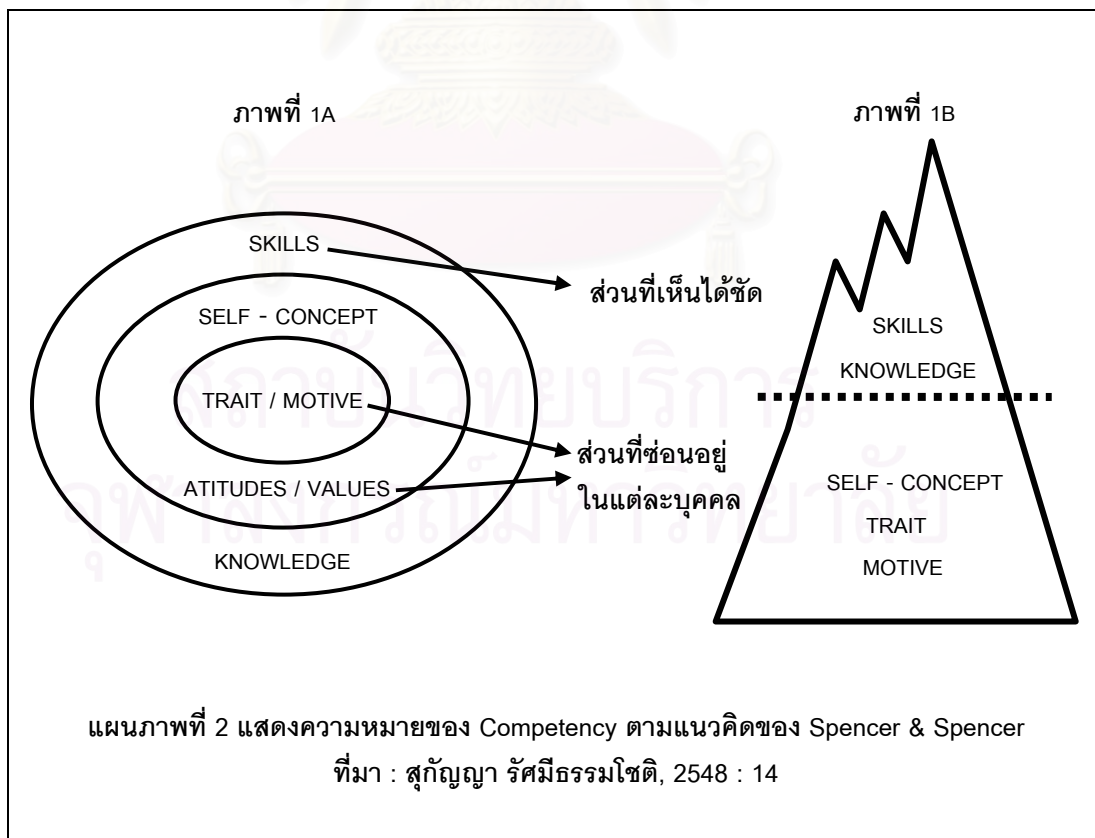
- 3. แนวคิดของบุคคล (Self-concept) เป็นทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นของบุคคล ซึ่งสิ่งเหล่านี้สร้างปฏิกริยากับแรงจูงใจ ใช้ทำนายพฤติกรรมในสถานการณ์ต่างๆ ได้
- 4. ความรู้ (Knowledge) เป็นขอบเขตของข้อมูล เนื้อหาเฉพาะด้านที่บุคคลมี
- 5. ทักษะ (Skill) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ ทั้งที่เกี่ยวข้องกับกายภาพ การใช้ความคิดและจิตใจของบุคคล

คุณลักษณะของสมรรถภาพทั้ง 5 ประการนี้ สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มหลัก คือ

1. สมรรถภาพที่สังเกตเห็นได้ (Visible) ได้แก่ สมรรถภาพด้านความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ซึ่งเป็นสมรรถภาพที่มีโอกาสพัฒนาได้ง่าย

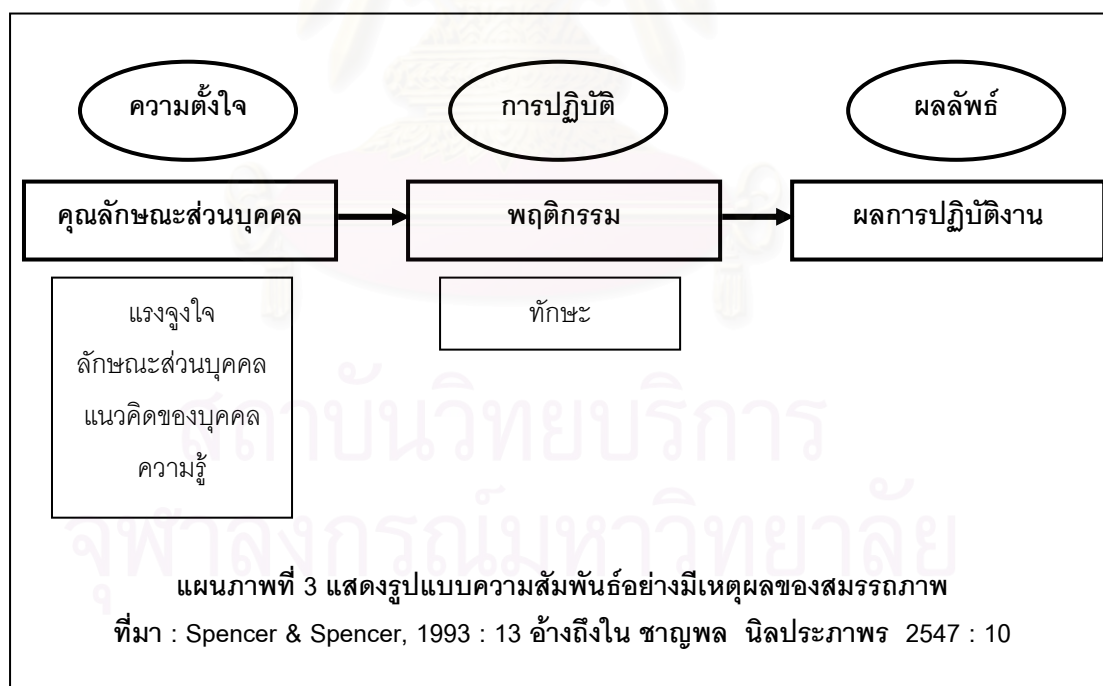
2. สมรรถภาพที่อยู่ลึกลงไปหรือซ่อนอยู่ (Hidden) ได้แก่ สมรรถภาพด้านแรงจูงใจ (Motive) และลักษณะนิสัย (Trait) ซึ่งเป็นสมรรถภาพที่ยากต่อการวัดและพัฒนา

นอกจากนี้ระหว่างสมรรถภาพทั้ง 2 กลุ่มหลักที่กล่าวมาแล้ว ยังมีสมรรถภาพที่เรียกว่า แนวคิดส่วนบุคคล (Self-concept) ได้แก่ ทัศนคติ (Attitude) และค่านิยม (values) เป็นความสามารถที่ปรับเปลี่ยนได้แต่ต้องใช้เวลาใช้ระยะเวลานาน สามารถทำได้ด้วยการฝึกอบรม และการใช้หลักจิตวิทยาหรือการสังสมประสบการณ์ในการพัฒนา

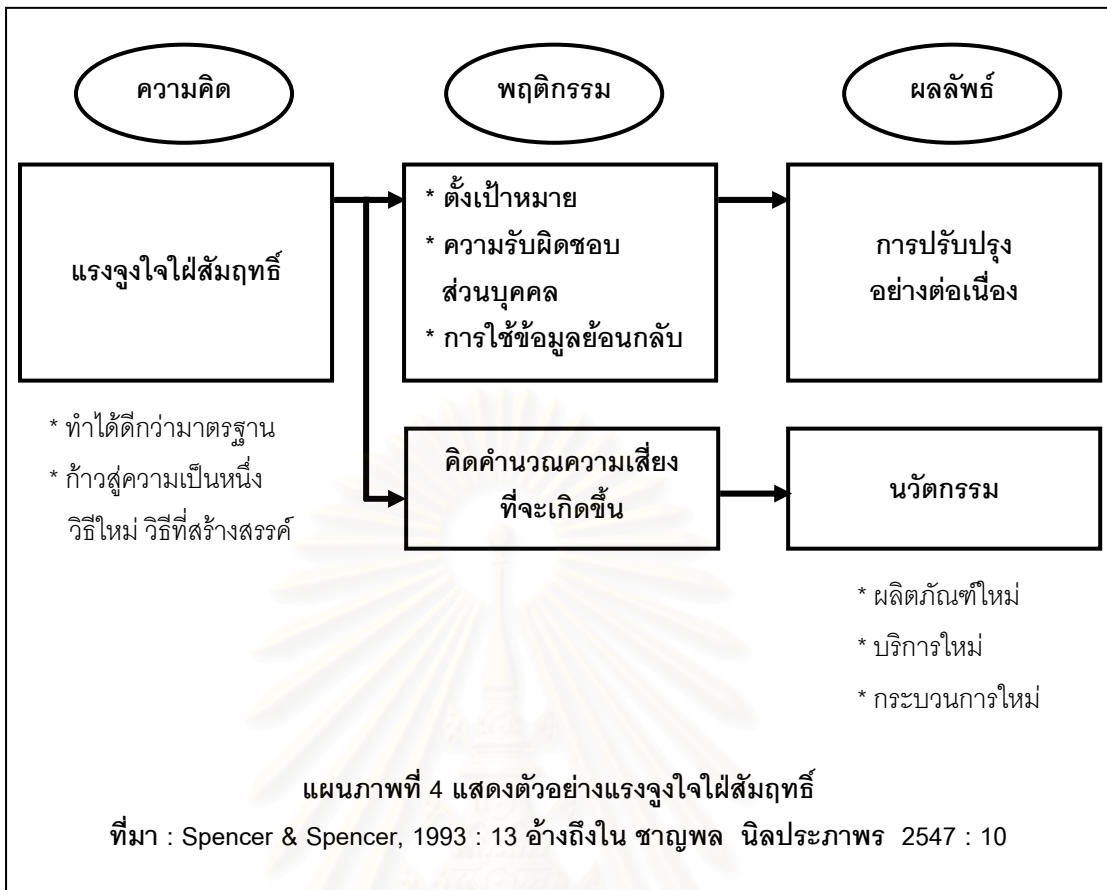


จากภาพที่ 2 Spencer & Spencer อธิบายความหมายของสมรรถภาพออกเป็น 2 ภาพ ในเชิงเปรียบเทียบว่า ภาพที่ 1A คือ องค์ประกอบที่สำคัญทั้ง 5 ประการของสมรรถภาพ ในขณะที่ ภาพที่ 1B เป็นการแบ่งองค์ประกอบของสมรรถภาพ ตามความยาก-ง่ายของการพัฒนา กล่าวคือ ส่วนที่เป็น Knowledge (ความรู้) และ Skill (ทักษะ) ถือว่าเป็นส่วนที่คนแต่ละคนสามารถ พัฒนาขึ้นได้ไม่ยากด้วยการศึกษาค้นคว้า (ทำให้เกิดความรู้ – Knowledge) และการฝึกฝนปฏิบัติ (ทำให้เกิดทักษะ – Skill) ส่วนนี้นักวิชาการบางท่านเรียกว่า “Hard Skills” ในขณะที่องค์ประกอบ ส่วนที่เหลือ คือ Self-concept (แนวคิดของบุคคล) รวมทั้ง Trait (ลักษณะส่วนบุคคล) และ Motive (แรงจูงใจ) เป็นสิ่งที่พัฒนาได้ยากเพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในของแต่ละบุคคล ในส่วนนี้ นักวิชาการบางท่านเรียกว่า “Soft Skills”

ลักษณะทั้ง 5 ประการของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์นี้ เป็นองค์ประกอบสำคัญที่สร้างให้คนเกิด สมรรถภาพขึ้นมา รวมกันเป็นความมุ่งมั่นในแต่ละบุคคล สามารถใช้ทำนาย ทักษะ พฤติกรรม และการกระทำ ตลอดจนเป็นผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานต่อไป สามารถสรุปได้โดยภาพที่ 3 (Spencer and Spencer, 1993)



จากการศึกษาวิจัย พบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะเป็นสิ่งที่ทำให้คนมุ่งทำให้ดีกว่ามาตรฐาน ก้าวสู่ความเป็นที่หนึ่ง หรือค้นหาวิธีใหม่ที่จะทำให้สำเร็จ แนวคิดนี้สามารถสรุปได้โดยภาพที่ 4



แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่แสดงนี้จะทำนายถึง

1. ทำให้คนรับผิดชอบต่อตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมาย
2. ให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงผลงานอย่างต่อเนื่อง
3. คำนวณความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น เพราะต้องการที่จะทำให้เกิดสิ่งใหม่หรือดีกว่า ก่อนที่จะมีความเสี่ยงเกิดขึ้น
4. การตั้งเป้าหมายท้าทายตนเองเหนือกว่าผลการปฏิบัติงานที่ทำอยู่ หรือผลการดำเนินงานขององค์กรที่กำหนดไว้

คนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในงานของตนเองสูง จะทำให้สามารถปรับปรุงการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง มีคุณภาพ ผลิตภาพ สร้างรายได้ และนวัตกรรมใหม่แก่ธุรกิจ

นอกจากนี้ เกริกเกียรติ ศรีสมโชค (2546) กล่าวว่า สมรรถภาพ จะมีองค์ประกอบอยู่ 3 ส่วน คือ

1. ลักษณะของบุคคล (Personal Characteristics) หมายถึง ลักษณะนิสัย ทัศนคติ และแรงจูงใจ ซึ่งลักษณะดังกล่าวจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการแสดงออกของบุคคลนั้น

2. พฤติกรรม (Behavior) หมายถึง การแสดงออกของบุคคลที่เป็นทั้งแง่บวกและแง่ลบ โดยเฉพาะในส่วนขององค์กรต้องการให้บุคคลแสดงออกในแง่บวกและสร้างสรรค์

3. ผลสัมฤทธิ์ (Performance) หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการกระทำ ถ้าพิจารณาในแง่ของการจัดการบุคลากร จะพบว่าผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น ยอดขายเพิ่มขึ้น และการบริการที่ยอดเยี่ยม



### 1.3 ประเภทของสมรรถภาพ

Spencer and Spencer (1993) กล่าวว่า สมรรถภาพ สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทได้แก่

1. สมรรถภาพแบบผิวเผินทั่วไป (Threshold) เป็นลักษณะทั่วไปด้านความรู้พื้นฐานหรือทักษะพื้นฐาน เช่น สมรรถภาพการอ่าน โดยเป็นประสิทธิภาพขั้นต่ำสุดซึ่งไม่สามารถแยกผู้ที่มีความสามารถขั้นสูงกว่าจากผู้ที่มีเกณฑ์เฉลี่ยปานกลางได้
2. สมรรถภาพที่บ่งบอกได้ถึงความแตกต่าง (Differentiating) สมรรถภาพประเภทนี้สามารถแยกผู้ที่มีความสามารถขั้นสูงเหนือจากผู้ปฏิบัติที่มีเกณฑ์เฉลี่ยปานกลางหรือต่ำได้ อาทิเช่น การกำหนดเป้าหมายส่วนบุคคลให้สูงกว่าความต้องการขององค์กร ซึ่งเป็นสมรรถภาพที่บ่งบอกให้เห็นถึงความแตกต่างของผู้ที่มีความสามารถขั้นสูงเหนือกว่าผู้ปฏิบัติที่มีเกณฑ์เฉลี่ยปานกลางหรือต่ำได้



เกริกเกียรติ ศรีสมโชค (2546) แบ่งสมรรถภาพออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ คือ

1. สมรรถภาพด้านการจัดการ (Managerial Competencies) หมายถึง สมรรถภาพของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การจัดการ ความคิดในเชิงวิเคราะห์ การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ เป็นต้น

2. สมรรถภาพด้านทั่วไป (Generic Competencies) หมายถึง สมรรถภาพของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับเรื่องทั่วไป เช่น การสื่อสาร การเจรจาต่อรอง และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

3. สมรรถภาพด้านเทคนิค (Technical Competencies) หมายถึง สมรรถภาพของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหา (Job Content) ที่ตนรับผิดชอบ เช่น เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม รับผิดชอบเกี่ยวกับการหาความต้องการในการฝึกอบรม การประเมินผลการฝึกอบรม ดังนั้น สมรรถภาพด้านเทคนิคก็คือ การวิเคราะห์หลักสูตร และการประเมินหลักสูตร เป็นต้น



#### 1.4 การออกแบบสมรรถภาพ

Spencer and Spencer (1993 อ้างถึงใน ปิยสุดา ขัติยะวรา, 2544) ได้อธิบายขั้นตอนในการออกแบบสมรรถภาพที่แตกต่างกันไว้ถึง 3 วิธี ดังนี้

##### วิธีที่ 1 การศึกษาจากเกณฑ์ตัวอย่าง

(The Classic Study Design Using Criterion samples) มี 6 ขั้นตอนดังนี้

**ขั้นที่ 1** กำหนดเกณฑ์สำหรับผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล (Define Performance Effectiveness Criteria) เป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญที่ต้องกำหนดเกณฑ์หรือตัวบ่งชี้

เพื่อกำหนดลักษณะผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม ผู้ที่กำหนดเกณฑ์การวัดผลงานดังกล่าว ได้แก่ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญในงานดังกล่าว หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา และลูกค้า เป็นต้น หากมีการกำหนดเกณฑ์ผิดหรือไม่มีประสิทธิภาพก็จะส่งผลให้สมรรถภาพที่กำหนดขึ้นมา นั้นไม่ถูกต้อง

**ขั้นที่ 2** การแสดงเกณฑ์ตัวอย่าง (Identify a Criterion Sample) นำเกณฑ์ที่กำหนดจากขั้นที่ 1 มากำหนดกลุ่มตัวอย่างที่มีผลการปฏิบัติงานระดับสูง (Superstar) และมาเทียบเคียงกับกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานระดับพื้นฐาน (Average Performers) รวมทั้งใช้ในการระบุกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ (Poor Performance) ในกรณีที่ต้องการกำหนดระดับสมรรถภาพที่ใช้ทำนายความสำเร็จที่ไม่พึงปรารถนาของการทำงานนั้น วิธีการที่ดีที่สุดในการระบุผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูงอย่างแท้จริง คือกำหนดและใช้เกณฑ์หลายๆ เกณฑ์ และคัดเลือกพนักงานด้วยการประเมินจากค่าสูงสุดของเกณฑ์ที่กำหนด

**ขั้นที่ 3** การรวบรวมข้อมูล (Collect Data) วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้พัฒนารูปแบบของสมรรถภาพ (Competency Model) มีอยู่ด้วยกัน 6 วิธีต่อไปนี้

3.1 การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Behavior Event Interview : BEI) เป็นวิธีการที่ใช้ในการสัมภาษณ์เพื่อแยกแยะผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูงกับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับพื้นฐานในเชิงลึก โดยให้ผู้ที่ถูกสัมภาษณ์เล่าเรื่องที่เขาเห็นว่ามีความสำคัญที่สุดที่เคยประสบมาในการปฏิบัติงาน และให้อธิบายถึงสถานการณ์หรืองานที่เกี่ยวข้องว่าทำอะไร และมีผลเกิดขึ้นอย่างไร เป็นต้น วิธี BEI จะรวมถึงวิธีการทดสอบ Thematic Apperception Test (TAT) ซึ่งเป็นการวัดบุคลิกภาพและลักษณะความรู้ ความเข้าใจของผู้ถูกสัมภาษณ์

3.2 การใช้ผู้เชี่ยวชาญ (Expert Panels) เป็นการระดมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในงานด้านนั้นๆ เพื่อกำหนดคุณลักษณะของพนักงานที่จะสามารถปฏิบัติงานได้ดี และแบ่งคุณลักษณะของพนักงานออกเป็นระดับต่างๆ

3.3 วิธีการสำรวจ (Surveys) โดยใช้คณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญ และบุคคลที่เกี่ยวข้องภายในองค์กรมาทำการประเมินสมรรถภาพ ในด้านความสำคัญและความถี่ของการใช้สมรรถภาพนั้นในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ โดยปกติการสำรวจจะมุ่งเน้นหาสมรรถภาพที่มีความเฉพาะเจาะจงสำหรับการปฏิบัติงาน โดยจะถามเกี่ยวกับ

3.3.1 สมรรถภาพนั้นสามารถบอกความแตกต่างระหว่างผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูงกับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับพื้นฐานได้มากน้อยแค่ไหน

3.3.2 ความล้มเหลวของการทำงานจะเกิดขึ้นถ้าผู้ปฏิบัติงานไม่มีสมรรถภาพนั้นหรือไม่

3.3.3 สมรรถภาพนั้นเป็นสมรรถภาพที่พนักงานใหม่ควรมีหรือไม่ จากนั้นจึงนำสมรรถภาพที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติเพื่อให้ได้สมรรถภาพที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานและเรียงลำดับความสำคัญของสมรรถภาพ

3.4 การใช้ระบบคอมพิวเตอร์ประมวลผลจากผู้เชี่ยวชาญ (Computer Based “Expert” System) โดยระบบคอมพิวเตอร์จะช่วยในการกำหนดคำถามให้ผู้วิจัย ผู้บริหาร หรือผู้เชี่ยวชาญพิจารณา โดยระบบจะทำการวิเคราะห์และอธิบายถึงรายละเอียดของสมรรถภาพที่ต้องการใช้ในการปฏิบัติงานของผู้ที่มีการผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูงและระดับพื้นฐาน

3.5 การวิเคราะห์งานหรือหน้าที่ (Job Task / Function analysis) พนักงานหรือผู้สังเกตการณ์ระบุรายละเอียดของงาน หน้าที่งาน และพฤติกรรมของการปฏิบัติงานในแต่ละช่วงระยะเวลาและรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาสร้างแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ และสังเกตการณ์

3.6 การสังเกตโดยตรง (Direct Observation) เป็นวิธีการสังเกตการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมการทำงานของพนักงานที่บ่งบอกถึงสมรรถภาพ

**ขั้นที่ 4** การวิเคราะห์ข้อมูลและการพัฒนารูปแบบสมรรถภาพ (Analyze Data and Develop a Competency Model) เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากวิธีการเก็บรวบรวมมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดสมรรถภาพด้านบุคลิกภาพ และทักษะที่เป็นสมรรถภาพของผลการปฏิบัติงานที่แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูงกับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับพื้นฐาน โดยจะวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูงกับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับพื้นฐานที่จะขอ เพื่อให้เห็นความแตกต่างของพฤติกรรมที่เป็นสมรรถภาพในด้านต่างๆ และจัดทำคู่มือสมรรถภาพที่อธิบายถึงพฤติกรรมของสมรรถภาพต่างๆ และมีการระบุเกณฑ์ในการให้คะแนนสมรรถภาพแต่ละตัว พร้อมยกตัวอย่างประกอบ

**ขั้นที่ 5** การตรวจสอบความถูกต้องรูปแบบสมรรถภาพ (Validate Competency Model) ที่สามารถทำได้ 3 วิธีดังนี้

5.1 Concurrent Cross Validation เป็นการรวบรวมข้อมูลจากวิธี BEI กับกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม คือ ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูงกับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับพื้นฐานเป็นครั้งที่ 2 แล้วนำข้อมูลที่ได้มาเปรียบเทียบกับข้อมูลในครั้งแรกเพื่อทดสอบดูว่าสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของคนทั้ง 2 กลุ่ม ในช่วงเวลาปัจจุบันหรือไม่

5.2 Concurrent Construct Validation เป็นการประเมินสมรรถภาพ โดยใช้รูปแบบสมรรถภาพ (Competency Model) และทดสอบการปฏิบัติงานของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูงกับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับพื้นฐานหรือใช้วิธีให้ผู้บริหารหรือผู้รอบรู้ทำการสังเกต ทำการประเมินผลจัดลำดับของทั้งสองกลุ่ม ตามเกณฑ์ตัวอย่างที่กำหนดมีความถูกต้องผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูงก็จะได้คะแนนจากการทดสอบสูงกว่า

5.3 Predictive Validity เป็นวิธีการตรวจสอบความถูกต้องที่นิยมใช้กันมากที่สุด เป็นการใช้แบบทดสอบ เพื่อที่จะดูว่าบุคคลเหล่านั้นจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นในอนาคต โดยดูจากประวัติการศึกษา ผลการเรียน การสอบ หนังสือรับรอง เป็นการทำนายถึงผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงรวมถึงความสำเร็จในชีวิตด้วย

**ขั้นที่ 6** เตรียมการประยุกต์ใช้รูปแบบสมรรถภาพ (Prepare Applications of the Competency Model) รูปแบบสมรรถภาพที่มีความถูกต้อง สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้หลายประการด้วยกัน เช่น ใช้การออกแบบการสัมภาษณ์ การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน เป็นต้น

## วิธีที่ 2 การศึกษาระยะสั้นจากผู้เชี่ยวชาญ

### (A Short Competency Model Process Based on Expert Panels)

เป็นกระบวนการประเมินสมรรถภาพอย่างรวดเร็ว (Job Competency Assessment : JCA) ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นที่ 1** การประชุมผู้เชี่ยวชาญ (Convene Expert Panels) เมื่อเลือกงานที่เป็นเป้าหมายสำหรับการจัดทำสมรรถภาพได้แล้ว โดยผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหาร และผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูงร่วมกันกำหนดในประเด็นต่อไปนี้

- 1.1 ความรับผิดชอบที่สำคัญของงาน (Key Accountabilities) และผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติงานนั้น
- 1.2 การวัดผล (Result Measures) กำหนดเกณฑ์การปฏิบัติงานระดับสูง เพื่อใช้วัดความรับผิดชอบในงาน ซึ่งเกณฑ์ที่ใช้หาได้จากการประเมินของหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน หรือลูกค้า
- 1.3 สายอาชีพ (Career Path) กำหนดความก้าวหน้าในอาชีพของงาน
- 1.4 สมรรถภาพ (Competencies) ที่พนักงานจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานระดับพื้นฐานและระดับสูง

1.5 สร้างแบบสอบถามข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสมรรถภาพที่จำเป็น (Competency Requirements Questionnaire : CRO) เป็นการสำรวจเพื่อนำมากำหนดสมรรถภาพที่จำเป็นในการปฏิบัติงานระดับพื้นฐานและระดับสูง

1.6 สร้างระบบคอมพิวเตอร์ประมวลผลจากผู้เชี่ยวชาญ (Computer Based “Expert” System) เพื่อให้สามารถโต้ตอบคำถามได้เหมือนกับผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตอบเอง

**ขั้นที่ 2** การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Conduct Behavioral Event Interviews : BEI) โดยผู้เชี่ยวชาญจะสัมภาษณ์ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูง จำนวน 2-3 ท่าน เพื่อเป็นการยืนยันและยกตัวอย่างคำอธิบายสมรรถภาพที่กำหนดขึ้นโดยผู้เชี่ยวชาญให้มีความเข้าใจตรงกันภายในองค์กร

**ขั้นที่ 3** การวิเคราะห์ข้อมูลและการพัฒนารูปแบบสมรรถภาพ (Analyze Data and Develop a Competency Model) นำข้อมูลที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญ แบบสอบถาม การสำรวจระบบคอมพิวเตอร์ และการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม มาวิเคราะห์และกำหนดพฤติกรรมและคุณลักษณะที่สามารถจำแนกผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูงกับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับพื้นฐาน และเป็นคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้ดำรงตำแหน่งงานใช้ในการปฏิบัติงาน

**ขั้นที่ 4** ตรวจสอบความถูกต้องของรูปแบบสมรรถภาพ (Validate the Competency Model) โดยการประเมินหรือจัดอันดับสมรรถภาพตามเกณฑ์ของพนักงานกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูงกับกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับพื้นฐาน หากกลุ่มพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูงได้ถูกจัดลำดับสูงกว่ากลุ่มพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับพื้นฐานแสดงว่าสมรรถภาพที่กำหนดขึ้นมานั้นมีความถูกต้องและเหมาะสมกับงาน

### **วิธีที่ 3 การศึกษาสำหรับงานในอนาคต หรืองานที่มีผู้ดำรงตำแหน่งคนเดียว (Studying Future Jobs or Single - Incumbent Jobs)**

3.1 การศึกษาในงานในอนาคต (Future Job) พิจารณาได้ 3 วิธี คือ

3.1.1 คณะผู้เชี่ยวชาญ (Expert Job) โดยให้คณะผู้เชี่ยวชาญกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ เกณฑ์การประเมินผลงาน และสมรรถภาพในงานปัจจุบันขององค์กรที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับงานในอนาคต แล้วนำมาระบุความรับผิดชอบและกำหนดสมรรถภาพที่จำเป็นสำหรับงานในอนาคต ส่วนเกณฑ์การประเมินงานในอนาคตจะกำหนดจากสถานการณ์จำลองที่ผู้ปฏิบัติงานในอนาคตต้องเผชิญว่าต้องใช้สมรรถภาพในระดับใดจึงจะทำงานนั้นสำเร็จ

3.1.2 การคาดการณ์จากองค์ประกอบของงาน (Extrapolation from Know Job Element) งานในอนาคตบางงานอาจมีองค์ประกอบหรือหน้าที่ความรับผิดชอบบางอย่าง เหมือนกับงานในปัจจุบัน จึงทำให้สามารถใช้สมรรถภาพของงานต่างๆ ที่มีอยู่จากการศึกษา ในปัจจุบันมาประกอบกันเป็นสมรรถภาพของงานในอนาคตได้

3.1.3 การวิเคราะห์เปรียบเทียบกับงานในปัจจุบัน (Analysis of Analogous Present Jobs) ซึ่งถือเป็นวิธีที่เหมาะสมที่สุดในการกำหนดสมรรถภาพของงานในอนาคตด้วย

3.1.3.1 การศึกษาจากผู้ที่มีการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูง ในงานที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน

3.1.3.2 การศึกษาวิเคราะห์จากสภาพเศรษฐกิจทางด้านแรงงาน ที่เกี่ยวกับงานในลักษณะเดียวกันว่าต้องการสมรรถภาพอย่างไร เพื่อกำหนดสมรรถภาพในอนาคต

3.1.3.3 การศึกษางานด้านใดด้านหนึ่ง (Competency Studies of Single Incumbent Jobs) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากบุคคลที่มีความสำคัญที่สามารถปฏิบัติงาน นั้นๆ ซึ่งสมรรถภาพสำหรับงานนั้นจะกำหนดจากการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และลูกค้า

3.2 การออกแบบสมรรถภาพสำหรับงานที่มีผู้ดำรงตำแหน่งเพียงคนเดียว (Competency Studies of Single - Incumbent Jobs) ในกรณีที่องค์กรมีผู้ดำรงตำแหน่งงานนั้น เพียงคนเดียวแล้วบุคคลผู้นั้นได้ลาออกไป วิธีการหาสมรรถภาพสำหรับตำแหน่งงานดังกล่าว อาจสามารถกระทำได้โดยรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของบุคคลผู้นั้นด้วยวิธี BEI จากการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และลูกค้า

นอกจากนี้ Rylatt, A. and London, K. (1995) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับวิธีการที่ใช้ ในการกำหนดสมรรถภาพไว้หลายวิธี ดังต่อไปนี้

#### วิธีที่ 1 DACUM (Develop a Curriculum)

เป็นเทคนิคการพัฒนาหลักสูตรที่ต้องอาศัยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในงานมาร่วมกัน พิจารณาขอบข่ายของอาชีพและกำหนดสมรรถภาพของงานนั้น โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อกลั่นกรอง สมรรถภาพในการปฏิบัติงาน และจัดความซ้ำซ้อนโดยรวมสมรรถภาพที่ใกล้เคียงกันเข้าไว้ ด้วยกัน เมื่อได้ขอบเขตของสมรรถภาพแล้วจึงจัดทำรายละเอียดเพื่อระบุทักษะ ความรู้ และทัศนคติที่จำเป็นในแต่ละสมรรถภาพนั้น เมื่อระบุสมรรถภาพและแจ้งรายละเอียดแล้ว จึงกำหนดสมมติฐานว่าต้องทำอะไรเมื่อเกิดข้อผิดพลาด และพนักงานต้องการอะไรเป็นอันดับแรก

## วิธีที่ 2 Delphi

เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผู้เชี่ยวชาญทางวิชาการ ซึ่งเป็นผู้ชี้แนะได้ดีที่สุดเกี่ยวกับความต้องการของงาน โดยจะมีประชุมกันเป็นรอบๆ แต่ละรอบผู้ดำเนินการจะให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับภาระหน้าที่ก่อให้เกิดความยุ่งยากในงานนั้น ซึ่งข้อมูลทั้งหมดจะถูกรวบรวมและส่งกลับมายังสมาชิก เพื่อวิเคราะห์สาเหตุและปัญหานั้นๆ ต่อไป และจะทำซ้ำเช่นนี้จนกว่าจะได้ข้อสรุปร่วมกัน

## วิธีที่ 3 Functional Analysis

เป็นกระบวนการกลุ่มใช้กลุ่มของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อเลือกหน้าที่หลักหรือวัตถุประสงค์หลักของงานตามลำดับขั้นแล้วสรุปออกมาเป็นสมรรถภาพหลักของบทบาทตามการปฏิบัติงาน สมรรถภาพหลักแต่ละตัวจะถูกแยกย่อยจนถึงหน่วยหรือส่วนประกอบของสมรรถภาพนั้นๆ และเมื่อสมรรถภาพหลักหนึ่งได้รับการแยกย่อยแล้วก็จะปรับเปลี่ยนไปวิเคราะห์สมรรถภาพหลักอื่นๆ

## วิธีที่ 4 Critical Incident Technique

เป็นเทคนิคเกี่ยวกับกลุ่มของพนักงาน หรือแต่ละบุคคลในการระบุถึงปัญหาในงานและการตอบสนองต่อปัญหาเหล่านั้น การกำหนดสมรรถภาพที่ต้องการ เพื่อบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะนำความสำเร็จและความไม่สำเร็จในงานมาเปรียบเทียบกัน ซึ่งชี้ให้เห็นถึงสมรรถภาพสำหรับการทำงานตามความชำนาญในแต่ละสาขา

นอกจากวิธีการที่กล่าวมาแล้ว Rylatt, A. and London, K. (1995) ยังได้เสนอวิธีที่จะบ่งชี้ถึงพฤติกรรมของบุคคล เพื่อจะนำมากำหนดเป็นสมรรถภาพ ได้แก่

1. การสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ แบบทดสอบ เป็นต้น
2. การสังเกตโดยตรง
3. การประเมินผลด้วยตนเองหรือผู้อื่น
4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. การตรวจบันทึก
6. การสร้างสถานการณ์จำลอง
7. สามารถสังเกตได้

Cooper, C. (2000) ได้กล่าวเพิ่มเติมสำหรับแนวทางการรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์สมรรถภาพเพื่อจัดหมวดหมู่ของสมรรถภาพให้มีความเหมาะสมทั้งในระดับตำแหน่ง ลักษณะการทำงานของบุคลากรในองค์กร โดยใช้กระบวนการที่เรียกว่า “5 คะแนน” (Five-Point)

ซึ่งเป็นการจัดทำตารางแสดงลักษณะตำแหน่งที่แตกต่างกัน และสมรรถภาพที่มีในองค์กรนั้นๆ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรร่วมกันตัดสินใจว่าสมรรถภาพใดที่ตำแหน่ง และลักษณะการทำงานนั้นๆ ควรจะมี โดยแบ่งการให้คะแนน เป็น 5 ระดับ

- 1 คะแนน หมายถึง สมรรถภาพในหัวข้อดังกล่าวมีความ “สำคัญเล็กน้อย”
- 2 คะแนน หมายถึง สมรรถภาพในหัวข้อดังกล่าวมีความ “สำคัญ”
- 3 คะแนน หมายถึง สมรรถภาพในหัวข้อดังกล่าวมีความ “สำคัญปานกลาง”
- 4 คะแนน หมายถึง สมรรถภาพในหัวข้อดังกล่าวมีความ “สำคัญมาก”
- 5 คะแนน หมายถึง สมรรถภาพในหัวข้อดังกล่าวมีความ “สำคัญมากที่สุด”

เมื่อกำหนดระดับความสำคัญดังกล่าวแล้ว จึงนำมาออกแบบสมรรถภาพโดยเริ่มจาก

#### ขั้นที่ 1 การกำหนดสมรรถภาพ (Identifying Competencies : What to look for)

เพื่อพิจารณาการตอบคำถามหลักของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูงกับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับพื้นฐาน ต้องคำนึงถึงสิ่งต่างๆ ดังนี้

1.1 สถานการณ์ (Situation) จะบอกความแตกต่างในการจำแนกสมรรถภาพของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูงกับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับพื้นฐานจากการสัมภาษณ์ โดยมุ่งที่ความแตกต่างในส่วนที่เกี่ยวกับงาน

1.2 บุคคลที่เกี่ยวข้อง (Who is Involved) กับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูงและผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับพื้นฐาน ซึ่งรวมถึงเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ

1.3 การคิด (Thoughts) เป็นความแตกต่างของความคิด การใช้แนวความคิด หรือความรู้ การรับรู้ต่อข้อมูลที่ซับซ้อน การจดจำในรายละเอียด การจัดการอย่างมีขั้นตอน และเหตุผลระหว่างผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูงกับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับพื้นฐาน

1.4 แรงจูงใจ (Motivation) เป็นการบอกความต้องการที่แตกต่างของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูงกับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับพื้นฐาน

1.5 ความรู้สึก (Feelings) เป็นความแตกต่างของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูงกับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับพื้นฐาน

1.6 การกระทำ (Actions) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงทักษะความชำนาญในสถานการณ์ที่เหมือนกันของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูงกับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับพื้นฐาน

1.7 ผลลัพธ์ (Outcomes) เป็นผลงานที่ออกมาจากผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูงกับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับพื้นฐานทำได้



1.8 คุณลักษณะอื่นๆ (Other Characteristics) เป็นลักษณะนิสัยหรือสมรรถภาพที่ไม่ได้แสดงออกในการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม แต่อาจแสดงออกโดยตัวผู้สัมภาษณ์ ได้แก่

1.8.1 ลักษณะทางกายภาพที่ปรากฏ แสดงถึงความแตกต่างระหว่างผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูงกับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับพื้นฐาน หรือความสามารถพิเศษ

1.8.2 ลักษณะการแต่งตัวที่ดูดี หรือวัสดุอุปกรณ์ หรือเครื่องใช้ เช่น ผู้จัดการด้านการผลิต หรือตำแหน่งทางการทหาร เป็นต้น

1.8.3 คำพูดที่ออกเสียงชัดเจน มีรูปแบบการสนทนาที่ดี และไพเราะน่าฟัง

## ขั้นที่ 2 การกำหนดสมรรถภาพ (Identifying Competencies : How to look)

มีขั้นตอนการวิเคราะห์ และการตรวจสอบความถูกต้องอยู่ด้วยกัน 4 ขั้นตอน ดังนี้

2.1 ดำเนินการสัมภาษณ์ โดยทีมวิเคราะห์ควรมีอย่างน้อย 4 คน เนื่องจากผู้สัมภาษณ์อาจเอียงไปตามสถานการณ์

2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ส่วนบุคคล ทีมวิเคราะห์ควรทำงานเป็นคู่เพื่อทบทวนสิ่งที่สัมภาษณ์มาในขั้นตอนก่อน และจับประเด็นสำคัญออกมา

2.3 การวิเคราะห์เป็นทีมเพื่อกำหนดสมรรถภาพ โดยผู้วิเคราะห์แต่ละคนจะอธิบายหัวข้อหลักสำคัญที่แสดงถึงความแตกต่างในความสามารถระดับสูงกับระดับพื้นฐาน เพื่อให้ทีมมองเห็น จากนั้นนำสมรรถภาพต่างๆ มาจัดกลุ่ม และตั้งชื่อกลุ่มของสมรรถภาพ โดยมีคำถามที่ควรพิจารณา คือ

2.3.1 ข้อมูลนั้นสามารถเชื่อถือได้หรือไม่

2.3.2 มีรูปแบบในการรวบรวมสมรรถภาพหรือไม่

2.3.3 สมรรถภาพใดสำคัญที่สุด

2.3.4 มีรูปแบบอย่างไรเกี่ยวกับสมรรถภาพที่หามาได้

2.3.5 จะใส่ข้อมูลหรือระดับสมรรถภาพมากที่สุดเท่าไร

2.4 ขั้นตอนการตรวจสอบความถูกต้องสมรรถภาพที่แสดงถึงงานที่กำลังศึกษา ได้แก่

2.4.1 การทดสอบระบบการรวบรวมสมรรถภาพในเบื้องต้น หลังจากที่บ้านที่กผลการสัมภาษณ์แล้ว ผู้วิเคราะห์ควรมีคู่มือเพื่อบอกถึงรหัส หรือคำศัพท์ที่ใช้ในแต่ละงานให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน

2.4.2 ควรมีการประชุมเลือกใช้คำของสมรรถภาพที่กำหนดขึ้น เพื่อให้เกิดความเหมาะสม

2.4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากค่าต่างๆ ทางสถิติในเบื้องต้น เพื่อให้เกิดการยอมรับในการแบ่งกลุ่มผู้ปฏิบัติงานระดับสูงกับระดับธรรมดา

#### 2.4.5 จัดทำคู่มือสมรรถภาพในแต่ละงาน

พงษ์ศักดิ์ พรณัฐวุฒิกุล (2543) กล่าวถึง วิธีการออกแบบสมรรถภาพว่าสามารถกำหนดสมรรถภาพมักจะจะมีการกำหนดกัน 2 วิธีหลักๆ ก็คือ

1. ใช้บริการบริษัทที่ปรึกษา
2. กำหนดเองภายในบริษัท

ไม่ว่าจะด้วยวิธีใดก็ตาม ถ้าสามารถจัดทำแล้วนำไปปฏิบัติได้และสัมฤทธิ์ผล ก็ถือว่าใช้ได้ทั้งนั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริษัทที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านนี้ก็จะมีการทำวิจัยและวิเคราะห์สมรรถภาพต่างๆ ไว้ค่อนข้างมากจนบางแห่งต้องจัดทำเป็น Competencies Dictionary เพื่อง่ายต่อการนำไปพิจารณาเลือกใช้ให้เหมาะสมกับในแต่ละองค์กรที่ได้ไปให้บริการสำหรับการวิเคราะห์ การจัดทำสมรรถภาพพร้อมกันเองภายในองค์กร ซึ่งเข้าใจว่าในแต่ละองค์กรที่ปฏิบัติก็อาจจะมีแตกต่างกันไปตามความเหมาะสมของแต่ละองค์กร

การจัดสมรรถภาพสำหรับองค์กรจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงทุกหน่วยงานต้องให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ และถือเป็นภารกิจหลักในการพัฒนาธุรกิจ โดยมีแนวทางดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) และกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ (Strategic Business)
2. วิเคราะห์และประเมินจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค (SWOT) ขององค์กร
3. วิเคราะห์และประเมินจุดอ่อน จุดแข็งของพนักงานในองค์กร ในแต่ละระดับตามทิศทางกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของบริษัท
4. วิเคราะห์และจัดทำความสามารถหลักของบริษัท (Core Competencies)
5. กำหนดแนวทางการประเมินทักษะความสามารถหลัก
6. นำผลการประเมินไปจัดทำแผนการพัฒนาเพื่อให้สอดคล้องกับสิ่งที่กำหนดไว้

เดชา เตชะวัฒนไพศาล (2543 อ้างถึงใน กนกวรรณ ชูพิทักษณาเวช, 2547) กล่าวว่า การวิเคราะห์และกำหนดสมรรถภาพในตำแหน่งงานใดงานหนึ่งขององค์กร จะเริ่มการศึกษาเนื้อหาแผนกลยุทธ์ (Strategic Intent) ตลอดจนวิสัยทัศน์ (Vision) ความสามารถหลักขององค์กร (Organization Core Capabilities) เพื่อให้ทราบทิศทางการดำเนินธุรกิจและจุดเด่นขององค์กร ดังนี้

1. แผนกลยุทธ์และแผนงานสำคัญขององค์กร (Corporate Strategy and Master Plan)
2. วัฒนธรรมองค์กรหรือค่านิยมที่บุคคลในองค์กรมีร่วมกัน (Corporate Culture / Corporate Values) ซึ่งเมื่อพิจารณาถึงภาพลักษณ์และปรัชญาในการบริหารองค์กร
3. ความคิดเห็น มุมมอง หรือประเด็นสำคัญจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ต่อสมรรถภาพหลักขององค์กร ตลอดจนทักษะ ความรู้ ความสามารถ คุณสมบัติ ศักยภาพ หรือพฤติกรรมที่ดีของบุคลากร
4. การศึกษาคุณสมบัติหรือพฤติกรรมการทำงานของบุคคลที่มีศักยภาพสูงหรือมีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยม
5. การศึกษาและวิเคราะห์ลักษณะความรับผิดชอบความสำคัญของงานต่างๆ จากนั้น นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และประเมินเพื่อจัดทำขอบเขตของสมรรถภาพ (Competency Framework) ให้สามารถจัดกลุ่มของทักษะ ความรู้ ความสามารถ หรือพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรสำหรับองค์กรให้เป็นหมวดหมู่ต่อไป

### 1.5 ส่วนประกอบของสมรรถภาพ

การเขียนสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน มีส่วนประกอบด้วย ดังนี้

#### 1. ชื่อสมรรถภาพ (Competency Name)

หมายถึง ชื่อความที่ใช้เรียกสมรรถภาพที่กำหนดขึ้น

#### 2. คำจำกัดความของสมรรถภาพ (Competency Definitions)

หมายถึง ชื่อความที่บ่งบอกหรืออธิบายความหมายโดยรวมของสมรรถภาพที่กำหนด โดยจะเน้นถึงพฤติกรรมโดยรวม หรือพฤติกรรมหลักๆ ของสมรรถภาพแต่ละตัวที่กำหนดขึ้นมา หลักในการเขียนคำจำกัดความของสมรรถภาพ คือ

2.1 คำอธิบายสมรรถภาพต้องขึ้นต้นด้วยการกระทำที่บ่งบอกถึงพฤติกรรมของบุคคล

2.2 คำอธิบายสมรรถภาพต้องมีผลลัพธ์ของการกระทำประกอบด้วย

#### 3. ระดับสมรรถภาพ (Proficiency Level)

หมายถึง การจำแนกระดับสมรรถภาพตามตำแหน่ง บทบาท และความรับผิดชอบ กำหนดสมรรถภาพระดับต่ำสุดจนถึงระดับสูงสุด และกำหนดรายละเอียดพฤติกรรมที่คาดหวังในแต่ละระดับให้ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรแต่ละคนรับรู้และเข้าใจมาตรฐานของสมรรถภาพตามหน่วยงานและองค์กรต้องการ การแบ่งระดับสมรรถภาพ มี 6 รูปแบบ ได้แก่

3.1 กำหนดแบบไม่มีระดับ (Unscale) คือ ไม่มีการกำหนดระดับสมรรถภาพใช้ได้ดีกับสมรรถภาพที่เป็นค่านิยมขององค์กร

### ตารางที่ 1 แสดงตัวอย่างการแบ่งระดับของสมรรถภาพแบบไม่มีระดับ

| ชื่อสมรรถภาพ           | การทำงานเป็นทีม  |
|------------------------|--|
| คำจำกัดความของสมรรถภาพ | การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ ให้เกียรติผู้นำและสมาชิกในทีมงานเพื่อนำทีมไปสู่การบรรลุเป้าหมาย  |
| คำอธิบายเชิงพฤติกรรม   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● ให้ความสำคัญต่อเป้าหมายของทีมงานมากกว่าเป้าหมายส่วนตัว</li> <li>● มีส่วนร่วมในการผลักดันทีมไปสู่เป้าหมาย</li> <li>● สนับสนุนการทำงานของเพื่อนร่วมทีม</li> <li>● ยอมรับความคิดเห็นและให้เกียรติเพื่อนร่วมทีม</li> <li>● จัดการกับปัญหาต่างๆ ระหว่างการดำเนินงาน</li> </ul> |

3.2 กำหนดแบบระดับพื้นฐาน (Threshold) เป็นรูปแบบที่ใช้ได้ดีกับสมรรถภาพของงานที่มีความซับซ้อนน้อย โดยแบ่งสมรรถภาพออกเป็น 3 ระดับคือ

3.2.1 ระดับพื้นฐาน

3.2.2 ระดับปานกลาง

3.2.3 ระดับสูง

3.3 แบ่งตามลักษณะของสมรรถภาพแต่ละตัว ซึ่งสมรรถภาพแต่ละตัวแบ่งระดับแตกต่างกันไป อาจแบ่งได้ 4 – 6 ระดับ ตามลักษณะของสมรรถภาพนั้นๆ

### ตารางที่ 2 แสดงตัวอย่างการแบ่งระดับสมรรถภาพตามลักษณะของสมรรถภาพแต่ละตัว

| ชื่อสมรรถภาพ | มุมมองเชิงกลยุทธ์ (Strategic perspective)            |
|--------------|--|
| ระดับที่     | พฤติกรรมที่แสดงออก                                   |
| 6            | สามารถกำหนดกลยุทธ์ในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ       |
| 5            | สามารถเข้าใจผลกระทบของปัจจัยภายนอกที่มีต่อกลยุทธ์ได้ |
| 4            | สามารถเชื่อมโยงงานประจำวันสู่กลยุทธ์ได้              |
| 3            | สามารถคิดเชิงกลยุทธ์ได้                              |
| 2            | สามารถปรับแผนงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ได้             |
| 1            | เข้าใจกลยุทธ์  |

3.4 กำหนดตามบทบาทสายการบังคับบัญชา (Hierarchical) เป็นรูปแบบการแบ่งสมรรถภาพตามลักษณะโครงสร้างขององค์กรและระดับตำแหน่งงานขององค์กร บทบาทและความรับผิดชอบของกลุ่มตำแหน่งงานต่างๆ โดยแบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ คือ (เกริกเกียรติ ศรีสมโชค, 2546)

PATTERN – 6 หมายถึง การกำหนดระดับความสามารถไว้ 6 ระดับ

PATTERN – 5 หมายถึง การกำหนดระดับความสามารถไว้ 5 ระดับ

PATTERN – 4 หมายถึง การกำหนดระดับความสามารถไว้ 4 ระดับ

|                        |                        |                        |
|------------------------|------------------------|------------------------|
| <b>PATTERN – 6</b>     |                        |                        |
| กลยุทธ์ (Strategize)   | <b>PATTERN – 5</b>     |                        |
| เชี่ยวชาญ (Expert)     | กลยุทธ์ (Strategize)   | <b>PATTERN – 4</b>     |
| การนำ (Lead)           | ชำนาญ (Master)         | การนำ (Lead)           |
| กำกับดูแล (Supervise)  | กำกับดูแล (Supervise)  | ชำนาญ (Master)         |
| ประยุกต์ใช้ (Apply)    | ประยุกต์ใช้ (Apply)    | ประยุกต์ใช้ (Apply)    |
| ผู้เริ่มต้น (Beginner) | ผู้เริ่มต้น (Beginner) | ผู้เริ่มต้น (Beginner) |

แผนภาพที่ 7 แสดงการแบ่งระดับสมรรถภาพตามบทบาทสายการบังคับบัญชา (Hierarchical)  
ที่มา : เกริกเกียรติ ศรีสมโชค 2546 : 74

ตารางที่ 3 แสดงการเปรียบเทียบข้อดีและข้อจำกัดรูปแบบระดับสมรรถภาพ

| PATTERN                    | ข้อดี  | ข้อจำกัด   |
|----------------------------|--|--|
| PATTERN - 6<br>PATTERN - 5 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● สามารถจำแนกระดับสมรรถภาพได้</li> <li>● สามารถประเมินได้อย่างละเอียดถี่ถ้วน</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● ต้องหาคำอธิบายแต่ละระดับให้แตกต่างและชัดเจน</li> <li>● จะต้องพัฒนาดัชนีวัดและเครื่องมือประเมินจำนวนมากเพื่อให้ครอบคลุมทุกระดับสมรรถภาพ</li> </ul> |
| PATTERN - 4                | <ul style="list-style-type: none"> <li>● หาคำอธิบายแต่ละระดับสมรรถภาพให้แตกต่างและชัดเจนได้ง่าย</li> <li>● สามารถพัฒนาดัชนีวัดและเครื่องมือประเมินในจำนวนไม่มากจนเกินไป</li> <li>● ง่ายต่อการนำไปใช้งาน</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● อาจจะไม่สามารถจำแนกระดับสมรรถภาพได้อย่างละเอียด เพราะมีระดับน้อย โดยเฉพาะองค์กรที่มีระดับชั้นมาก</li> </ul>                                       |

## การจำแนกระดับสมรรถภาพมีดังนี้ซึ่งวัดดังนี้



3.5 กำหนดตามลักษณะการทำงาน (Contribution) เป็นรูปแบบที่สามารถแบ่งสมรรถภาพออกเป็นหลายระดับขึ้นอยู่กับความคาดหวังที่องค์กรมีต่อพนักงานในกลุ่มต่างๆ เช่น

- 3.5.1 ทำงานได้ผลโดยต้องอาศัยความช่วยเหลือจากผู้อื่น
- 3.5.2 ทำงานได้ผลโดยไม่ต้องอาศัยความช่วยเหลือจากผู้อื่น
- 3.5.3 ทำงานได้ผลเป็นที่น่าพอใจในระดับฝ่ายงาน
- 3.5.4 ทำงานได้ผลเป็นที่น่าพอใจในระดับองค์กร

3.6 นำเกณฑ์คุณภาพหรือมาตรฐานสากลมาเป็นตัวกำหนดระดับ หรือ Global Proficiency Scales โดยการแบ่งระดับสมรรถภาพจะเริ่มต้นจากระดับต่ำสุดไปถึงสูงสุด ดังนี้ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549)

- 3.6.1 ยังไม่ได้ตามมาตรฐาน (Not Meet Standard)
- 3.6.2 ทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนดบางส่วน (Partially Meet Standard)
- 3.6.3 ทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนด (Meet Standard)
- 3.6.4 ทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด (Exceeds Standard)
- 3.6.5 ทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดมาก (Substantially Exceeds Standard)

#### 4. การแบ่งกลุ่มสมรรถภาพ

การแบ่งกลุ่มสมรรถภาพ หมายถึง การจัดแบ่งกลุ่มของสมรรถภาพที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันหรือมีลักษณะพฤติกรรมในด้านเดียวกัน เพื่อให้ง่ายต่อความเข้าใจและสะดวกในการนำไปใช้

เกริกเกียรติ ศรีสมโชค (2546 : 25) กล่าวว่า การจัดกลุ่มสมรรถภาพเป็นกระบวนการที่สำคัญที่จะทำให้ทราบว่ากลุ่มสมรรถภาพในองค์กรประกอบไปด้วยกลุ่มไหน อย่างไร เพื่อสะดวกต่อการบริหารและจัดการ การจัดกลุ่มสมรรถภาพ ยังไม่มีเกณฑ์ตายตัว โดยปกติจะมี 2 วิธีใหญ่ๆ คือ

**วิธีที่ 1 จัดกลุ่มตามลำดับชั้น** ซึ่งมีองค์ประกอบหลักๆ อยู่ 3 ส่วน คือ

##### 1.1 กลุ่มสมรรถภาพหลัก (Core Competency)

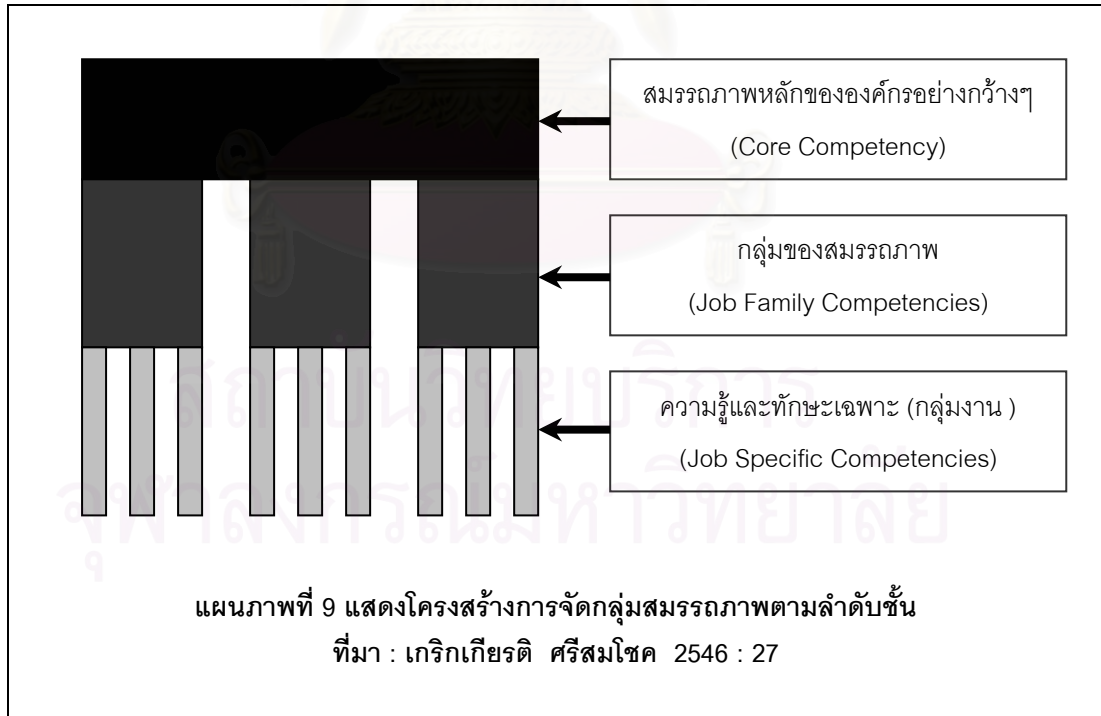
หมายถึง กลุ่มสมรรถภาพที่ทุกตำแหน่งในองค์กรต้องมี

##### 1.2 กลุ่มสมรรถภาพตามหน้าที่หรือกลุ่มงาน (Job Family Competencies)

หมายถึง กลุ่มสมรรถภาพที่กลุ่มงานเดียวกันต้องมีร่วมกัน

##### 1.3 กลุ่มสมรรถภาพตามกลุ่มงานเฉพาะ (Job Specific Competencies)

หมายถึง กลุ่มสมรรถภาพที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง



## วิธีที่ 2 จัดกลุ่มตามประเภท ซึ่งจะมียอดประกอบหลักอยู่ 2 ส่วน คือ

### 2.1 กลุ่มสมรรถภาพหลัก (Core Competency)

หมายถึง กลุ่มความสามารถที่ทุกตำแหน่งในองค์กรต้องมี ซึ่งส่วนใหญ่จะมีอยู่ 2 ส่วน คือ

2.1.1 ด้านการจัดการ (Managerial Perspective) เช่น การวางแผน เป็นต้น

2.1.2 ด้านทั่วไป (Generic Perspective) เช่น การสื่อสาร เป็นต้น

### 2.2 กลุ่มสมรรถภาพด้านเทคนิค (Technical/Functional Competencies)

หมายถึง กลุ่มสมรรถภาพที่อิงตามเนื้อหางาน (Job Content) เป็นหลัก เช่น ด้านทรัพยากรบุคคล ด้านบัญชีการเงิน เป็นต้น

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) ได้ศึกษาและรวบรวมการแบ่งกลุ่มของสมรรถภาพจากนักวิชาการหลายท่าน มีทั้งหมด 4 รูปแบบ คือ

#### แบบที่ 1

1.1 กลุ่มสมรรถภาพด้านการจัดการ (Managerial Competency)

1.2 กลุ่มสมรรถภาพด้านการมีปฏิสัมพันธ์และสังคม (Interpersonal and Social Competencies)

1.3 กลุ่มสมรรถภาพด้านการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง (Change Enable Competency)

1.4 กลุ่มสมรรถภาพประสิทธิผลส่วนบุคคล (Personal Effectiveness Competency)

1.5 กลุ่มสมรรถภาพกลุ่มสมรรถภาพด้านความรู้ในงาน (Declarative and Procedure Competencies)

#### แบบที่ 2

2.1 กลุ่มสมรรถภาพด้านอาชีพ (Professional Competency)

2.2 กลุ่มสมรรถภาพด้านสังคม (Social Competency)

2.3 กลุ่มสมรรถภาพส่วนบุคคล (Personal Competency)

#### แบบที่ 3

3.1 กลุ่มสมรรถภาพในตำแหน่งงาน (Technical Competency)

3.2 กลุ่มสมรรถภาพด้านการจัดการ (Managerial Competency)

3.3 กลุ่มสมรรถภาพส่วนบุคคล (Personal Competency)



**แบบที่ 4** การแบ่งกลุ่มของสมรรถภาพออกตามลักษณะของสมรรถภาพหลัก เช่น

- 4.1 กลุ่มสมรรถภาพด้านภาวะผู้นำ (Leadership)
- 4.2 กลุ่มสมรรถภาพด้านการแก้ปัญหา (Problem Solving)
- 4.3 กลุ่มสมรรถภาพด้านประสิทธิผลส่วนบุคคล (Personal Effectiveness)

**ตารางที่ 4 แสดงตัวอย่างสมรรถภาพออกตามลักษณะของสมรรถภาพหลัก**

| ภาวะผู้นำ           | การแก้ปัญหา           | ประสิทธิผลส่วนบุคคล      |
|---------------------|-----------------------|--------------------------|
| ● ภาวะผู้นำทีม      | ● การสำรวจสภาพแวดล้อม | ● ความซื่อสัตย์ซื่อตรง   |
| ● การพัฒนาศักยภาพคน | ● การคิดเชิงวิเคราะห์ | ● ความมุ่งมั่นต่อผลสำรวจ |
| ● การจัดองค์กร      | ● การคิดเชิงแนวคิด    | ● ความยืดหยุ่น           |
| ● มุมมองด้านกลยุทธ์ |                       | ● ความมั่นใจในตัวเอง     |

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2548) ได้แบ่งกลุ่มสมรรถภาพออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

#### กลุ่มที่ 1 ความรู้ (Knowledge)

หมายถึง ข้อมูลหรือสิ่งที่ถูกส่งสมมาจากการศึกษาทั้งในสถาบันการศึกษา สถาบันการฝึกอบรม/สัมมนา หรือการศึกษาด้วยตนเอง รวมถึงข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนา แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กับผู้รู้ในสายวิชาชีพเดียวกันและต่างสายวิชาชีพ

#### กลุ่มที่ 2 ทักษะ (Skills)

หมายถึง สิ่งที่จะต้องพัฒนาและฝึกฝนให้เกิดขึ้น โดยจะต้องใช้ระยะเวลา เพื่อฝึกฝนปฏิบัติให้เกิดทักษะนั้นขึ้นมา ทั้งนี้ทักษะจะถูกแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่

##### 2.1 ทักษะด้านการบริหาร/จัดการงาน (Management skills)

หมายถึง ทักษะในการบริหารควบคุมงาน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับระบบความคิด และการจัดการในการบริหารงาน ให้มีประสิทธิภาพ

##### 2.2 ทักษะด้านเทคนิคเฉพาะงาน (Technical Skills)

หมายถึง ทักษะที่จำเป็นในการทำงานตามสายงานหรือกลุ่มงานที่แตกต่าง กันไป

#### กลุ่มที่ 3 คุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes)

หมายถึง ความคิด ความรู้สึก เจตคติ ทัศนคติ แรงจูงใจ ความต้องการ ส่วนบุคคล พบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลนั้นจะเป็นสิ่งที่ติดตัวมาและไม่ค่อยจะเปลี่ยนแปลง ไปตามกาลเวลาที่เปลี่ยนไป


## 1.6 การประเมินผลสมรรถภาพ

การประเมินผลสมรรถภาพ เป็นการประเมินความสามารถของบุคลากร จะทำให้องค์กรทราบว่า บุคลากร หน่วยงาน และองค์กรในภาพรวม ว่ามีสมรรถภาพในความเป็นจริงในระดับใด เมื่อเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้

เกริกเกียรติ ศรีสมโชค (2546) กล่าวว่า ปัจจัยที่สำคัญต่อการประเมินผลสมรรถภาพ คือ การพัฒนาและประยุกต์ใช้เครื่องมือในการประเมินสมรรถภาพที่มีความเหมาะสม โดยแนวคิดพื้นฐานที่ใช้ในกระบวนการประเมินผลสมรรถภาพ คือ แนวคิดการเรียนรู้ของ Benjamin Bloom ที่เรียกว่า Bloom's Taxonomy เขาได้อธิบายกระบวนการเรียนรู้และความสามารถของมนุษย์ ออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

**กลุ่มที่ 1** กลุ่มความรู้ (Cognitive Domain) จะแสดงออกในรูปแบบความสามารถทางสติปัญญา เป็นสิ่งที่สังเกตได้และไม่สามารถสังเกตได้

ตารางที่ 5 แสดงการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ในกลุ่มความรู้ (Cognitive Domain)

|   |                              |  |
|---|------------------------------|--|
|  | การประเมิน (Evaluation)      | สามารถที่จะตัดสินหรือเปรียบเทียบความเหมาะสมได้       |
|   | การสังเคราะห์ (Synthesis)    | สามารถที่จะพัฒนารูปแบบใหม่ๆ ได้                      |
|   | การวิเคราะห์ (Analysis)      | สามารถที่จะจำแนก จัดกลุ่ม หมวดหมู่ของข้อมูลต่างๆ ได้ |
|   | การประยุกต์ใช้ (Application) | สามารถประยุกต์ใช้ความรู้กับสถานการณ์ใหม่ๆ ได้        |
|   | ความเข้าใจ (Comprehensive)   | สามารถเข้าใจข้อมูลได้                                |
|   | ความรู้ (Knowledge)          | สามารถจดจำข้อมูลได้                                  |

กลุ่มที่ 2 กลุ่มพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน (Affective Domain) จะแสดงออกในรูปแบบทัศนคติ ความสนใจ ความตั้งใจ แล้วแสดงออกในรูปแบบพฤติกรรมที่เด่นชัด

ตารางที่ 6 แสดงการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ในกลุ่มพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน (Affective Domain)

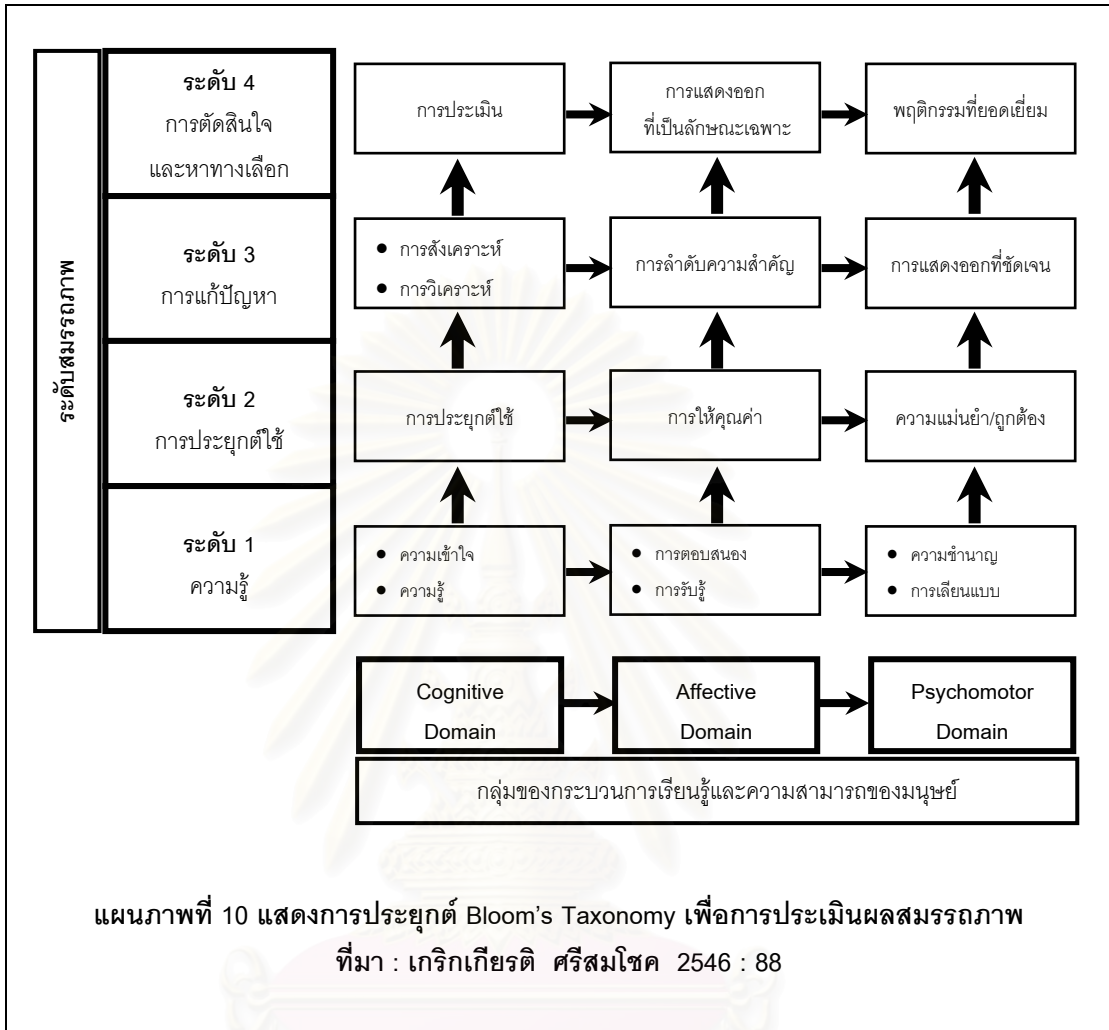
|  |  |  |
|--|--|--|
|  | ค่านิยม<br>(Internalizing Values)                    | พฤติกรรมที่ถูกควบคุมโดยระบบค่านิยม                 |
|  | การจัดระเบียบ<br>(Organization)                      | สามารถจัดลำดับความสำคัญต่างๆ<br>ของค่านิยมได้      |
|  | การให้คุณค่า<br>(Valuing)                            | สามารถให้คุณค่าได้                                 |
|  | การตอบสนองต่อปรากฏการณ์<br>(Responding to Phenomena) | สามารถที่จะมีส่วนร่วมต่อการเรียนรู้                |
|  | การรับรู้ปรากฏการณ์<br>(Realizing to Phenomena)      | สามารถที่จะตระหนักถึงสิ่งต่างๆ<br>หรือมีความตั้งใจ |

กลุ่มที่ 3 กลุ่มผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน (Psychomotor Domain) จะแสดงออกในรูปแบบของทักษะ ผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน

ตารางที่ 7 แสดงการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ในกลุ่มผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน (Psychomotor Domain)

|   |  |  |
|---|--|--|
|  | การแสดงออกอย่างยอดเยี่ยม<br>(Naturalization) | สามารถปฏิบัติงานได้อย่างดีเยี่ยม       |
|   | การแสดงออกชัดเจน<br>(Articulation)           | สามารถแสดงออกซึ่งผลสัมฤทธิ์อย่างชัดเจน |
|   | ความแม่นยำ/ถูกต้อง<br>(Precision)            | สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง        |
|   | มีความชำนาญ<br>(Manipulation)                | มีความชำนาญในการปฏิบัติงาน             |
|   | การเลียนแบบ<br>(Imitation)                   | สามารถปฏิบัติงานตามที่กำหนดได้         |

จากแนวคิดของกระบวนการเรียนรู้และการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ใน 3 กลุ่ม สามารถนำมาประยุกต์กับการประเมินผลสมรรถภาพของบุคลากรในองค์กรได้ ดังนี้



การประเมินระดับสมรรถภาพของบุคลากรจะแตกต่างกันตามระดับสมรรถภาพที่ ถูกกำหนด (Proficiency Level Requirements)

**ระดับสมรรถภาพที่ 1 : ผู้เริ่มต้น** จะประเมินความสามารถในลักษณะความรู้ ความเข้าใจ การตอบสนองต่องาน และการเลียนแบบก็อาจจะเพียงพอ

**ระดับสมรรถภาพที่ 2 : การประยุกต์ใช้** จะประเมินความสามารถในลักษณะการประยุกต์ใช้ความรู้กับการปฏิบัติงาน การให้คุณค่าของงาน ความถูกต้องและความแม่นยำของงาน

**ระดับสมรรถภาพที่ 3 : การแก้ปัญหา** จะประเมินความสามารถในลักษณะการวิเคราะห์ การสังเคราะห์ การจัดลำดับความสำคัญของงาน การแสดงออกในรูปผลสัมฤทธิ์ของงานได้ชัดเจน

**ระดับสมรรถภาพที่ 4 : การตัดสินใจและหาทางเลือก** จะประเมินความสามารถ  
ในลักษณะความสามารถในการประเมินสถานการณ์ การแสดงออกในเชิงข้อคิดเห็น เสนอแนะ  
ต่องานในภาพรวม และผลสัมฤทธิ์ที่ยอดเยี่ยม

การประเมินผลสมรรถภาพจะพิจารณาการประเมิน 3 กลุ่ม ตามแนวคิดของ Bloom คือ

#### 1. การประเมินตามกลุ่มความรู้ (Cognitive Domain)

เป็นการประเมินว่าบุคคลมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน  
เครื่องมือที่ใช้ประเมิน คือ การทดสอบ (Test) มีอยู่ 2 ลักษณะใหญ่ๆ คือ การทดสอบที่มีลักษณะ  
ข้อสอบ (Paper Test) ทั้งอัตนัยและปรนัย และการทดสอบที่เป็นลักษณะปากเปล่า (Oral Test)  
และการตรวจสอบ (Checklist)

#### 2. การประเมินตามกลุ่มพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน (Affective Domain)

เป็นการประเมินว่าบุคคลมีความสามารถในการปฏิบัติงานแสดงพฤติกรรม  
ในการปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ การประเมินกลุ่มนี้ส่วนมากจะเป็น  
การประเมินจากผู้รับบริการ เครื่องมือที่ใช้ประเมิน คือ มาตรวัดระดับ (Rating Scale)

#### 3. การประเมินตามกลุ่มผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน (Psychomotor Domain)

เป็นการประเมินว่าบุคคลปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด เครื่องมือที่ใช้  
ประเมิน คือ Result – Oriented Scale

### 1.7 ประโยชน์ของสมรรถภาพ

#### 1. ประโยชน์ต่อองค์กร

##### 1.1 สามารถสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร

สมรรถภาพหลักช่วยในการสร้างกรอบแนวคิด พฤติกรรม ความเชื่อ และทัศนคติ  
ของบุคลากรในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้รวดเร็วขึ้น

##### 1.2 สามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กร

1.2.1 ช่วยสร้างกรอบการแสดงออกทางพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรให้เป็นไป  
ในทิศทางเดียวกัน

1.2.2 ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมี  
ประสิทธิภาพ

1.2.3 ช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมขององค์กรได้

1.2.4 ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดวัฒนธรรมที่ไม่พึงประสงค์ขององค์กร

1.3 สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์

1.3.1 ใช้ในการคัดเลือกบุคลากร

1.3.2 ใช้ในการพัฒนาฝึกอบรม

1.3.3 ใช้ในการเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง

1.3.4 ใช้ในการโยกย้ายตำแหน่งหน้าทำงาน

1.3.5 ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.3.6 ใช้ในการบริหารผลตอบแทน

## 2. ประโยชน์ต่อผู้บริหาร

2.1 สามารถมีมาตรฐานในการบริหารทรัพยากรบุคคล

2.2 สามารถพัฒนาบุคลากรได้ตรงตามความต้องการของหน่วยงานและองค์กร

2.3 สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารไปยังบุคลากรทุกคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เพราะเป็นมาตรฐานเดียวกัน

2.4 สามารถลดอคติในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้

## 3. ประโยชน์ต่อพนักงาน

3.1 สามารถประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง เมื่อเทียบกับมาตรฐานขององค์กร

3.2 สามารถกำหนดแนวทางในการพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3.3 สามารถสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เพราะมีมาตรฐานกลางร่วมกัน

3.4 สามารถเชื่อมโยงลำดับขั้นของการเรียนรู้ การถ่ายโอนทักษะปฏิบัติงาน

และการปรับตัวต่อการทำงาน เพื่อเพิ่มคุณค่าและศักยภาพในการทำงาน

## 4. ประโยชน์ต่ออุตสาหกรรม

4.1 สามารถกำหนดและระบุถึงทักษะที่จำเป็น และตรงกับความต้องการของงานด้านอุตสาหกรรมได้ดียิ่งขึ้น

4.2 สามารถทำให้การจัดฝึกอบรมภาครัฐและภาคอุตสาหกรรมมีความเชื่อมโยงกันมากขึ้น

4.3 สามารถสร้างความมั่นใจว่าความต้องการของอุตสาหกรรมต้องเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงอุตสาหกรรมในระดับสากล

4.4 สามารถส่งเสริมให้มีการพัฒนาทักษะความชำนาญในเชิงกว้างที่เป็นประโยชน์และเชื่อมโยงกับการพัฒนาในอนาคต

## 5. ประโยชน์ต่อเศรษฐกิจระดับประเทศ

- 5.1 สามารถทำให้มีการพัฒนา รูปแบบของสมรรถภาพที่จะแข่งขันได้ในระดับโลก
- 5.2 สามารถส่งเสริมให้มีการลงทุนภาคอุตสาหกรรมในระดับสากล โดยให้พิจารณาจากแรงงานที่มีสมรรถภาพเป็นสำคัญ
- 5.3 สามารถทำให้เกิดความคุ้มค่าในการจัดการศึกษาและการฝึกอบรมให้กับพนักงานได้ถูกต้องและตรงกับความต้องการ
- 5.4 สามารถนำไปใช้ในการประเมินระดับประเทศ เมื่อเปรียบเทียบกับความเกี่ยวข้องสัมพันธ์มาตรฐานสากลในปัจจุบัน
- 5.5 สามารถส่งเสริมให้บุคคลได้รับรู้ถึงสมรรถภาพที่อุตสาหกรรมต้องการอย่างเท่าเทียมกันโดยมีการจัดลำดับของการเรียนรู้กับมาตรฐานที่กำหนดไว้

## 2. การจัดการความรู้

### 2.1 ความหมายการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ หรือ Knowledge Management (KM) ได้มีผู้อธิบายความหมาย และแสดงทรรศนะต่อการจัดการความรู้เป็นจำนวนมาก โดยมีมุ่งอธิบาย กระบวนการ วิธีการ และองค์ประกอบ หรือลักษณะของกิจกรรมที่ประกอบกันขึ้นเป็นภาพรวมของการจัดการความรู้ในองค์กร ซึ่งความหมายของการจัดการความรู้รวบรวมมาพอสังเขป ดังนี้

Garvin (1994 อ้างถึงใน กานต์สุตา มาชะศิริานนท์, 2546) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นการดัดแปลง ปรับพฤติกรรมในองค์กรโดยการสร้าง (Creation) การได้มา (Acquisition) การถ่ายโอน (Transfer) ความรู้เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจ และเกิดความคิดใหม่ๆ

Birkett (1995 อ้างถึงใน กานต์สุตา มาชะศิริานนท์, 2546) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นการนำความรู้โดยปริยาย (Tacit Knowledge) ที่มีอยู่ในแต่ละบุคคลนั้นมารวบรวมกัน ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง และให้ผู้อื่นเข้าถึงได้ง่าย และนำไปให้เกิดการสร้างสรรค์ต่อ

Bassi (1997 อ้างถึงใน สวรรส บัวมีรูป, 2546) ได้อธิบายความหมายของการจัดการความรู้ไว้ว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการสร้างสรรค์ การจับประเด็น และการใช้ความรู้เพื่อนำไปส่งเสริมผลการปฏิบัติงานในองค์กร และการจัดการความรู้จะเกี่ยวข้องอย่างยิ่งกับการจัดทำเอกสาร การประมวลหรือจัดเป็นหมวดหมู่ความรู้ของบุคคล แล้วจึงแจกจ่ายหรือกระจายความรู้นั้นผ่านไปตามฐานข้อมูลรวมของบริษัท นอกจากนี้การจัดการความรู้ยังรวมถึงกิจกรรมต่างๆ ที่จะช่วยเอื้อให้คนแลกเปลี่ยนความรู้กันผ่านวิธีการแบบดั้งเดิม เช่น การสนทนาหรือเอกสารที่เขียนขึ้นมาก็ได้

Davenport, Thomas H. and Laurence Prusak (1998) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการต่างๆ ที่ได้มาซึ่งความรู้ (Capture) นำมาแบ่งปันและเผยแพร่ (Share/ Dissemination) รวมถึงการใช้ความรู้นั้น (Utilization) ให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล (Efficiency & Effectiveness)

Carl Binder (1999 อ้างถึงใน กานต์สุดา มาษะศิริานนท์, 2546) ได้ให้ความหมาย การจัดการความรู้ คือ กระบวนการต่างๆ และระบบหลายๆ ระบบ ที่มีการรวบรวม แลกเปลี่ยน เครื่องมือต่างๆ ที่สามารถนำมาปฏิบัติจริงได้ เพื่อเพิ่มผลในการปฏิบัติงานในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กรให้มากยิ่งขึ้น

Newman Brain (1999 อ้างถึงใน ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ, 2548) ได้เสนอว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการสร้างองค์ความรู้ เผยแพร่องค์ความรู้ และการนำเอาความรู้ไปใช้ประโยชน์ ซึ่งการจัดการความรู้ต้องใช้เวลา และมีผู้เกี่ยวข้องมากมายในการจัดการความรู้

Rosselt & Marshall (1999 อ้างถึงใน สวรรศ บัวมีรูป, 2546) ได้กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ สิ่งที่ต้องกรปฏิบัติ เพื่อนำเอาทรัพยากรด้านภูมิปัญญาขององค์กรทั้งที่ชัดเจน และไม่ปรากฏชัดเจนออกมา ตลอดจนทำให้ความรู้ทันสมัย มีความหมาย และสามารถเข้าถึงได้

Rudy Ruggles (1999 อ้างถึงใน ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ, 2548) กล่าวว่า การจัดการความรู้เพิ่มเกิดขึ้นเป็นสหสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบธุรกิจประกอบด้วย การสร้างความรู้ การประมวล การแลกเปลี่ยนและการสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ และการสร้างนวัตกรรม ในทางปฏิบัติการจัดการความรู้เป็นการกระทำร่วมกันของงานประจำและเทคโนโลยีควบคู่กันไป

Trapp (1999 อ้างถึงใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยงานต่างๆ จำนวนมากซึ่งมีการบริหารจัดการในลักษณะบูรณาการ เพื่อก่อให้เกิดคุณประโยชน์ที่คาดหวังไว้ การจัดการความรู้จึงเป็นแนวคิดองค์รวมที่จะบริหารจัดการทรัพยากรที่เป็นความรู้ในองค์กร

Barron (2000 อ้างถึงใน กานต์สุดา มาษะศิริานนท์, 2546) ได้ให้ความหมาย การจัดการความรู้ คือ การบูรณาการและการจัดอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะระบุบริหาร และแบ่งปันข้อมูล ข่าวสาร ฐานข้อมูล เอกสาร นโยบาย และกระบวนการต่างๆ อันเป็นทรัพย์สินที่มีค่าขององค์กร เพื่อพัฒนาบุคลากรให้เป็นบุคลากรที่มีความรู้ซึ่งเป็นสิ่งสูงสุดที่ทุกองค์กรปรารถนา

Arthur Anderson Business Consulting (2001 อ้างถึงใน บุญดี บุญญาภิจ และคณะ, 2547) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นการสนับสนุนให้พนักงานในองค์กรรวบรวม ค้นหา แลกเปลี่ยนความรู้ และนำมาให้เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจขององค์กร โดยเขียนเป็นสมการได้ดังนี้

ความรู้ = (คน + ระบบสารสนเทศในการรวบรวมและเผยแพร่ข้อมูล) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้



Kucza (2001 อ้างถึงใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดกระบวนการของการสร้างความรู้ การจัดเก็บ และการแบ่งปันความรู้ กล่าวโดยทั่วไปจะรวมถึง การระบุสภาพปัจจุบัน การกำหนดความต้องการและการแก้ไข ปรับปรุงการกระบวนการที่จะส่งผลกระทบต่อการจัดการความรู้ให้ดีขึ้นเพื่อบรรลุถึงความต้องการ

Nonaka (2002) ผู้มีชื่อเสียงในผลงานเขียนหนังสือชื่อ “The Knowledge Creating Company” ร่วมกับ Hirotaka Takeuchi ในปี 1995 ซึ่งหนังสือเล่มนี้ มีอิทธิพลอย่างมากต่อ ความสนใจของคนในเรื่องการจัดการความรู้ และทำให้แนวคิดการจัดการความรู้แผ่ขยายออกไป อย่างรวดเร็วในเวลาต่อมา Nonaka กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ การออกแบบ กระบวนการ ในการจัดการทรัพยากร สภาวะแวดล้อมในการทำงาน วิสัยทัศน์ และภาวะผู้นำ เพื่อเพิ่มคุณค่า ให้กับกระบวนการในการสร้าง แบ่งปันแลกเปลี่ยน และการใช้ความรู้

IBM ประเทศไทย (2002) ได้ให้ความหมายของ การจัดการความรู้ คือ กระบวนการ ทั้งหมดในการค้นหาและการสร้าง กระจาย และใช้ประโยชน์จากความรู้และประสบการณ์ ซึ่งเป็น สิ่งที่เกิดขึ้นมานาน ตั้งแต่ในอดีตถึงปัจจุบัน โดยที่ในบางครั้งเราอาจจะรับรู้หรือไม่ก็ตาม การจัดการภูมิปัญญาที่ยังคงมีผลกระทบอย่างลึกๆ ต่อการตัดสินใจและการกระทำ การจัดการ ภูมิปัญญานั้นเป็นเรื่องที่ต้องนำวัฒนธรรม กระบวนการ และเทคโนโลยี มาพิจารณาร่วมกัน

Larry Prusak (2002 อ้างถึงใน กานต์สุดา มาชะศิริรานนท์, 2546) ได้กล่าวถึง การจัดการ ความรู้ ว่าเป็นกุญแจสำคัญแห่งความสำเร็จและเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการรวมพลังกันระหว่าง บุคลากร กระบวนการ เทคโนโลยี ที่เกี่ยวข้องและในเศรษฐกิจยุคฐานความรู้ ซึ่ง “องค์ความรู้” นี้เองที่จะเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดขององค์กร

Ryoko Toyama (2003 อ้างถึงใน บุญดี บุญญาภิจ และคณะ, 2547) กล่าวว่า การจัดการ ความรู้ หมายถึง การจัดการเพื่อเอื้อให้เกิดความรู้ใหม่ โดยใช้ความรู้ที่มีอยู่และประสบการณ์ ของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนานวัตกรรมที่จะทำให้มีความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง

Lori Wizdo (อ้างถึงใน เจนเนตร มณีนาถ และคณะ, 2546) ได้กล่าวถึง การจัดการความรู้ ว่าเป็นระบบที่มีโครงสร้าง มีกระบวนการและเทคโนโลยี ซึ่งจะมากกระตุ้นให้คนมีการแบ่งปันความรู้ ระหว่างกันและมีการเรียนรู้

The American Productivity & Quality Center (APQC) (อ้างถึงใน เจนเนตร มณีนาถ และคณะ, 2546) ได้ให้นิยาม การจัดการความรู้ หมายถึง กลยุทธ์ หรือกระบวนการในการจำแนก เพิ่มคุณค่า และจัดประเด็น องค์ความรู้ เพื่อให้เป็นประโยชน์แก่องค์กรนั้นๆ

บดินทร์ วิจารณ์ (2545) ได้ให้นิยามการจัดการความรู้ การจัดการความรู้ หมายถึง การที่ทำให้ความรู้ต่างๆ ที่มีอยู่ในองค์กรนั้นเกิดประโยชน์ และสามารถนำประโยชน์จากทุน ทางปัญญา (Intellectual Capital) นั้นได้อีกด้วย

วีรุธ มาษะศิริรานนท์ (2545) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นการบริหารคน เพื่อพัฒนาปรับเปลี่ยน และวัดผลความสามารถ ทักษะ เจตคติ และพฤติกรรมของทรัพยากรมนุษย์ได้ นอกจากนี้ยังเป็นการบริหารข้อมูล เพื่อพัฒนา ISM (Information System Management) ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคนด้วย (ข้อมูล+ความรู้+ประสบการณ์) ระบบ (AI+Expert System)

ประเวศ วะสี (2545) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการให้มีการรับรู้จริง สร้างความรู้จริง สังเคราะห์ความรู้ให้เหมาะสมกับการใช้งาน นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติ (Action Knowledge) มีการเรียนรู้ในการปฏิบัติ มีการสร้างความรู้ในการปฏิบัติ มีการประเมินผลปฏิบัติ มีการเอาผลการประเมินมาสู่การเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อยกระดับปัญญาของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เอาปัญญาและการปฏิบัติก็จะดีขึ้นเรื่อยๆ ในกระบวนการนี้มีการสร้างนักสร้างความรู้ (นักวิจัย) สร้างนักจัดการความรู้ การฝึกอบรม และการสร้างเครือข่ายเพิ่มขึ้นตลอดเวลา (Expand network)

วิจารณ์ พานิช (2546) กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ การยกระดับความรู้ขององค์กร เพื่อสร้างผลประโยชน์จากต้นทุนทางปัญญา โดยเป็นเป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและกว้างขวาง ไม่สามารถที่จะนิยามด้วยถ้อยคำสั้นๆ ได้ ดังนั้น จึงต้องนิยามหลายข้อจึงจะครอบคลุม ความหมาย ได้แก่

1. การจัดการความรู้ คือ การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูล เพื่อสร้างเป็นความรู้ เทคโนโลยีด้านข้อมูลและด้านคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มพลัง ในการจัดการความรู้ แต่เทคโนโลยีด้านข้อมูลและด้านคอมพิวเตอร์โดยตัวมันเองไม่ใช่การจัดการ ความรู้

2. การจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนความรู้ ถ้าไม่มีการแลกเปลี่ยนความรู้ แล้ว ความพยายามในการจัดการความรู้ก็จะไม่ประสบผลสำเร็จ พฤติกรรมในองค์กรเกี่ยวกับ วัฒนธรรม พลวัต และวิธีปฏิบัติมีผลต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรม และสังคมมีความสำคัญต่อการจัดการความรู้อย่างยิ่ง

3. การจัดการความรู้ต้องอาศัยผู้รู้ในการตีความและประยุกต์ใช้ความรู้ ในการสร้างนวัตกรรมและเป็นผู้นำทางในองค์กร รวมทั้งต้องการผู้เชี่ยวชาญในสาขาใดสาขาหนึ่งแนะนำ วิธีการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ ดังนั้น กิจกรรมเกี่ยวกับคน ได้แก่ การดึงดูดคนดีและคนเก่ง การพัฒนาคน การติดตามความก้าวหน้าของคน และการดึงคนมีความรู้ไว้ในองค์กรถือเป็นส่วน หนึ่งของการจัดการความรู้

4. การเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร การจัดการความรู้เกิดขึ้นเพราะมีความเชื่อว่าจะช่วย สร้างความมีชีวิตชีวาและความสำเร็จให้องค์กร ประเมินต้นทุนทางปัญญา และผลสำเร็จ ในการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้เป็นดัชนีบอกว่างค์กรมีการจัดการความรู้อย่างได้ผลหรือไม่

บุญดี บุญญาภิจ และคณะ (2547) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่างๆ

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการสารสนเทศ และการบริหารคน ในทุกองค์กรมีการใช้สารสนเทศที่จัดเก็บไว้ในรูปดิจิทัลและจัดเก็บความรู้ใหม่ที่บุคคลในองค์กรมี เพื่อเผยแพร่และแบ่งปันการใช้สารสนเทศในองค์กร

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547) ได้อธิบายความหมายของ การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคล เพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรม และจัดเก็บข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่างๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันความรู้และถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุล เป็นไปเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์กร

โดยสรุปแล้ว การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการในการบริหารจัดการความรู้ที่มีอยู่อย่างกระจัดกระจายและมากมายในองค์กรทั้งความรู้ในตัวบุคคลและความรู้ในองค์กร เพื่อให้สอดคล้องและตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร ทำให้เกิดระบบการเรียนรู้ของบุคลากรสามารถเรียนรู้ สืบค้น แบ่งปัน และถ่ายโอนความรู้ร่วมกัน โดยอาศัยเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือช่วยให้เกิดการสิ้นไหลขององค์ความรู้ ทำให้ความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญขององค์กรสามารถเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันทางธุรกิจ และสามารถพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานและการดำรงชีวิต

## 2.2 กระบวนการจัดการความรู้

จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) ของผู้เชี่ยวชาญหลายท่านที่ได้กำหนดไว้ สามารถสรุปเป็นกระบวนการที่สำคัญได้ 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. การบ่งชี้ความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร (Knowledge Identification)
2. การจัดหาความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร (Knowledge Acquisition)
3. การสร้างความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร (Knowledge Creation)
4. การประมวลความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร (Knowledge Codification)
5. การแบ่งปันความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร (Knowledge Sharing)
6. การจัดเก็บความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร (Knowledge Preservation)

7. การนำความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กรไปใช้ (Knowledge Usage)
  8. การวัดและประเมินความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร (Knowledge Evaluation)
- โดยแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียด ดังนี้

### 1. การบ่งชี้ความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร (Knowledge Identification)

Gustavo (2003 อ้างถึงใน กานต์สุตา มาชะศิริานนท์, 2546) การบ่งชี้ความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร หมายถึง กระบวนการในการที่จะกำหนดความรู้ของบุคลากร และทักษะต่างๆ ตามบทบาท หน้าที่ และความรู้รับผิดชอบที่ได้กำหนดในองค์กร เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อให้บรรลุไปตามวิสัยทัศน์ นโยบาย ภารกิจ ค่านิยม และเป้าหมายต่างๆ ขององค์กร

Brian R. Gain (2002 อ้างถึงใน กานต์สุตา มาชะศิริานนท์, 2546) การบ่งชี้ความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร หมายถึง การระบุความรู้ ที่เราจะต้องทราบในการนำไปปฏิบัติในการะงานหลักในองค์กร เพื่อนำไปสู่การแสวงหาความรู้ และสร้างเป็นความรู้ใหม่ขององค์กร

บุญดี บุญญาภิจ และคณะ (2547) การบ่งชี้ความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร หมายถึง การค้นหาว่าองค์กรมีความรู้อะไร ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้ที่องค์กรจำเป็นต้องมี ทำให้องค์กรทราบว่าขาดความรู้อะไรไป โดยทั่วไปองค์กรจะใช้เครื่องมือที่เรียกว่า Knowledge Mapping หรือการทำแผนที่ความรู้ เพื่อหาว่าความรู้ใดมีความสำคัญสำหรับองค์กร จัดลำดับความสำคัญของความรู้เหล่านั้น เพื่อให้้องค์กรวางขอบเขตของการจัดการความรู้ และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

โดยสรุป การบ่งชี้ความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร คือ การกำหนดความรู้หลักขององค์กร เพื่อที่จะนำไปให้สมาชิกในองค์กรเกิดการเรียนรู้ และนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ นโยบาย ภารกิจ ค่านิยม และเป้าหมายต่างๆ ขององค์กร

### 2. การจัดหาความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร (Knowledge Acquisition)

Marquardt (1996 อ้างถึงใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547) กล่าวว่า การจัดหาความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร คือ กระบวนการ วิธีการ เพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้สู่องค์กร โดยแหล่งในการจัดหาความรู้ องค์กรสามารถแสวงหาความรู้จากแหล่งต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กรได้ โดยสิ่งที่สำคัญ 2 ประการในการจัดหาความรู้ คือ

1. ข้อมูลที่ได้รับจากทั้งภายในและภายนอกต้องได้รับการกลั่นกรองก่อนที่จะนำมาใช้เป็นวัฒนธรรม ประเพณี หรือการสร้างคุณค่าในองค์กร

2. การได้มาซึ่งความรู้ อาจได้มาโดยไม่ตั้งใจ แต่องค์กรเอื้อการเรียนรู้ต้องจัดหาความรู้ ด้วยความตั้งใจมากขึ้นกว่าเดิม

องค์กรควรจัดหาความรู้ที่มีประโยชน์ และมีผลต่อการดำเนินงานจากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ดังนี้

### 1. การจัดหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายในองค์กร

(Internal Collection of Knowledge)

การได้มาซึ่งความรู้ต่างๆ จากภายในองค์กรสามารถทำได้ ดังนี้

- 1.1 การให้ความรู้กับพนักงาน เช่น การสอน การฝึกอบรม ระบบพี่เลี้ยง เป็นต้น
- 1.2 การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและการลงมือปฏิบัติ
- 1.3 การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ

### 2. การจัดหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายนอกองค์กร

(External Collection of Knowledge)

การได้มาซึ่งความรู้ต่างๆ จากภายนอกองค์กรสามารถทำได้ ดังนี้

- 2.1 การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) กับองค์กรอื่นๆ
- 2.2 การจ้างที่ปรึกษา
- 2.3 การเปิดรับข่าวสารจากหลากหลายสื่อ เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ และโทรทัศน์ เป็นต้น
- 2.4 การตรวจสอบแนวโน้มทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี
- 2.5 การรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า คู่แข่งขันและแหล่งอื่นๆ
- 2.6 การจ้างพนักงานใหม่
- 2.7 การร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ เพื่อสร้างพันธมิตรและการร่วมลงทุน

Barrett, J.R. and D.D.Jones (2002 อ้างถึงใน กานต์สุตา มาชะศิริานนท์, 2546)

การจัดการความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร คือ กระบวนการ เพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ขององค์กร โดยอาจได้มาจากแหล่งความรู้ภายในองค์กรและแหล่งความรู้ภายนอกองค์กร

ปุนซิเมนต์นครหลวง (2546 อ้างถึงใน กานต์สุตา มาชะศิริานนท์, 2546) การจัดการความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร คือ กระบวนการ วิธีการเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ขององค์กร โดยแหล่งการแสวงหาความรู้ นั้นอาจเป็นแหล่งความรู้ภายในองค์กรหรือแหล่งความรู้ภายนอกองค์กร หรืออาจอยู่ในรูปเทคโนโลยีสารสนเทศ ความรู้ที่ได้จากการแสวงหาอาจอยู่ในรูปแบบของข้อมูล หรือข่าวสารจึงจำเป็นต้องมีกระบวนการกลั่นกรอง เพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ที่ถูกต้องตามความจำเป็นในการเรียนรู้ อย่างถูกต้องและเหมาะสม เพื่อนำองค์ความรู้จากการแสวงหาเหล่านั้น มาเป็นส่วนหนึ่งเพื่อให้เกิดแรงขับเคลื่อนให้องค์กรพัฒนาต่อไป

โดยสรุป การจัดหาความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการที่ให้ ได้มาซึ่งความรู้ขององค์กรและคัดสรรทรัพยากรความรู้ทั้งความรู้จากภายในและภายนอกองค์กร เป็นความรู้ที่มีประโยชน์ต่อองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

### 3. การสร้างความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร (Knowledge Creation)

Marquardt (1996 อ้างถึงใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547) กล่าวว่า การสร้างความรู้ เป็นสิ่งที่สร้างสรรค์ขึ้นใหม่ (generative) การสร้างความรู้ใหม่เกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน การหยั่งรู้ และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล การสร้างองค์ความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้ หน่วยงานหรือคนในองค์กร ซึ่งหมายถึง ทุกๆ คนสามารถเป็นผู้สร้างองค์ความรู้ได้ รูปแบบ ในการสร้างองค์ความรู้ ได้แก่

1. สร้างความรู้โดยถ่ายทอดความรู้ที่ตนมีอยู่กับผู้อื่น
2. สร้างความรู้โดยนำความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรมารวบรวมและสังเคราะห์
3. สร้างความรู้โดยนำความรู้ที่องค์กรมีอยู่ผนวกกับความรู้แต่ละบุคคล

ให้เกิดเป็นความรู้ใหม่และแบ่งปันไปทั่วทั้งองค์กร

4. สร้างความรู้ที่เกิดขึ้นภายในบุคคล โดยที่สมาชิกองค์กรค้นพบแนวทางได้เอง จากการดำเนินกิจกรรมขององค์กรเพื่อสร้างความรู้
5. สร้างความรู้จากการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ
6. สร้างความรู้จากการแก้ปัญหาย่างระบบ (Systematic Problem-Solving)
7. สร้างความรู้จากการทดลอง เป็นการสร้างแรงจูงใจและโอกาสสำหรับการเรียนรู้
8. สร้างความรู้จากการเรียนรู้ประสบการณ์ในอดีต

Leibowitz (1999) กล่าวว่า การสร้างความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร คือ การนำความรู้ โดยนัยของบุคคลมาเปลี่ยนเป็นความรู้ที่ชัดเจนเพื่อให้บุคคลอื่นสามารถสืบค้น และศึกษาได้

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2545 อ้างถึงใน กานต์สุดา มาชะศิริานนท์, 2546) กล่าวว่า การสร้างความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร เป็นองค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ในองค์กร อีกทั้งยังเป็นการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันให้องค์กรอีกด้วย และเหตุผลสำคัญอีกประการ หนึ่ง คือ หากองค์กรอยู่กับความรู้เดิมที่มีแนวโน้มจะล้าสมัยลงไปในทุกขณะท่ามกลางโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง องค์กรไม่สามารถปรับตัวให้มีสมรรถนะในการดำเนินการ ที่เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงได้ ผู้บริหารจึงควรให้ความสนใจในการสร้างความรู้ให้กับ องค์กรด้วย

การสร้างความรู้นั้นอาจเกิดขึ้นผ่านการทำงานตามปกติ เช่น การเปลี่ยนความผิดพลาด ที่เกิดเป็นบทเรียนแล้วสะสมเป็นความรู้ขององค์กร การทบทวนผลการทำงานที่ผ่านมาแล้วสรุป

เป็นบทเรียนความสำเร็จ หรือความล้มเหลวเป็นลายลักษณ์อักษรบันทึกในคู่มือการทำงาน การฝึกให้พนักงานสามารถทำวิจัยเชิงปฏิบัติการได้อย่างง่าย (Action Research) หรืออาจเป็นการสร้างความรู้ผ่านกระบวนการวิจัยและพัฒนา ตลอดจนการสร้างความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับภาคผลิต เพื่อผลิตนวัตกรรมใหม่ที่ตรงกับความต้องการขององค์กร หรือการให้เงินสนับสนุนการวิจัยของมหาวิทยาลัยรวมถึงสถาบันต่างๆ เพื่อแลกเปลี่ยนการได้สิทธิเป็นผู้ใช้ผลวิจัยนั้น เป็นต้น

### วิธีการสร้างความรู้

Davenport, Thomas H. and Laurence Prusak (1998 อ้างถึงใน ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ, 2548) กล่าวว่า ความรู้สามารถสร้างด้วยวิธีการต่างๆ ต่อไปนี้

1. **การซื้อความรู้** หมายถึง กิจกรรมที่บุคคลหรือองค์กรใช้เงินในการซื้อความรู้ที่เพิ่มพูนความรู้ให้กับตนเองและองค์กร เช่น ศูนย์ความรู้ได้จัดการซื้อหนังสือ หรือฐานข้อมูลที่จะช่วยพัฒนาความรู้ให้กับบุคลากรในการเพิ่มวิสัยทัศน์ ทักษะ ความสามารถเพื่อเพิ่มผลิตภาพขององค์กร
2. **การขอเช่าความรู้** หมายถึง วิธีการเช่าโดยการที่บริษัทให้เงินสนับสนุนการวิจัยแก่มหาวิทยาลัยหรือสถาบันต่างๆ เพื่อแลกเปลี่ยนการได้สิทธิเป็นผู้ใช้ผลการวิจัย การให้เช่าแหล่งกำเนิดความรู้ เช่น การจ้างบุคลากรมาเป็นทีปรึกษา โครงการเพื่อให้นักคนนั้นแบ่งปันความรู้ร่วมกับบริษัท หรือเพื่อให้บริษัทนำความรู้ของบุคคลนั้นไปใช้แก้ปัญหาบางอย่างได้ ซึ่งเป็นการให้เช่าความรู้จะเกี่ยวข้องกับการถ่ายทอดความรู้ในระดับใดระดับหนึ่ง แม้ว่าแหล่งความรู้จะอยู่เพียงชั่วคราวแต่ความรู้บางอย่างสามารถคงอยู่กับองค์กรได้เป็นเวลานาน
3. **จัดตั้งแผนกการจัดการความรู้** หมายถึง การจัดตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่จัดการความรู้โดยตรงที่นิยมทั่วไปคือ การตั้งแผนกวิจัยและพัฒนา เป้าหมายหลักเพื่อสร้างความรู้ใหม่ๆ และการจัดตั้งห้องสมุดในหน่วยงานก็ถือว่าเป็นแผนกวิจัยและพัฒนา เพราะคาดว่าห้องสมุดจะให้ความรู้ใหม่ๆ แก่บริษัท การสร้างความรู้และการเคลื่อนย้ายความรู้เป็นเรื่องที่ยุ่งยาก ทำให้เกิดช่องว่างระหว่างผู้สร้างกับผู้ใช้ความรู้
4. **การจัดตั้งทีมสร้างความรู้** หมายถึง การนำคนที่มีมุมมองที่หลากหลายมาอยู่ร่วมกันเพื่อแก้ปัญหาใดปัญหาหนึ่ง เพื่อให้ทุกคนรวมกันในการหาคำตอบ ทำให้เกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่เนื่องจากแต่ละคนในกลุ่มไม่คุ้นเคยในการแก้ปัญหาาร่วมกัน ดังนั้น ทุกคนต้องพัฒนาแนวคิดใหม่ร่วมกันหรือไม่ต้องผสมผสานเข้าด้วยกัน

โดยสรุป การสร้างความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร คือ การสร้างความรู้ให้เกิดขึ้นในแต่ละบุคคลหรือในองค์กร โดยผ่านการผลักดัน การหยั่งรู้ และความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างลึกซึ้ง

#### 4. การประมวลความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร (Knowledge Codification)

Davenport, Thomas H. and Laurence Prusak (1998 อ้างถึงใน นิทัศน์ วิเทศ, 2542) กล่าวว่า การประมวลความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร คือ การเปลี่ยนแปลงความรู้ให้อยู่ในรูปแบบที่สามารถเข้าถึงและนำมาประยุกต์ใช้ได้โดยตรง ผู้จัดการความรู้หรือผู้ใช้ความรู้สามารถแยกประเภทความรู้ออกเป็นหมวดหมู่ได้ สามารถอธิบายได้ และสามารถสร้างในรูปของเกณฑ์ กฎระเบียบหรือสูตรสำเร็จต่างๆ ได้

บุญดี บุญญาภิจ และคณะ (2547) กล่าวว่า การประมวลความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร คือ การประมวลความรู้ที่จัดเก็บในองค์กรให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่ายและใช้ได้ง่าย ซึ่งอาจทำได้ในหลายลักษณะ คือ

1. การจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร จะช่วยให้การป้อนข้อมูลจากหน่วยงานต่างๆ การจัดเก็บ การค้นหา และการใช้ความรู้ทำได้สะดวกและรวดเร็ว

2. การใช้ภาษาเดียวกันทั้งองค์กร คือ องค์กรควรจัดทำอภิธานศัพท์ของคำจำกัดความ ความหมายของคำต่างๆ ที่แต่ละหน่วยงานใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน ซึ่งจะช่วยให้การป้อนข้อมูล/ความรู้ การแบ่งประเภทและการจัดเก็บได้มาตรฐานเดียวกัน ที่สำคัญต้องมีการปรับปรุงอภิธานศัพท์ให้ทันสมัยตลอดเวลา รวมทั้งต้องให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและเปิดใช้ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว

3. การเรียบเรียง ตัดต่อ และปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพดีในแง่ต่างๆ ครอบคลุม เทียบตรง ทันสมัย สอดคล้อง และตรงตามความต้องการของผู้ใช้

โดยสรุป การประมวลความรู้ หมายถึง การแยกประเภทของความรู้ในรูปแบบต่างๆ ให้ออกมาเป็นหมวดหมู่และสร้างความรู้ให้อยู่ในรูปของกฎเกณฑ์ กฎระเบียบ หรือสูตรสำเร็จต่างๆ โดยใช้ภาษาเดียวกันทั่วทั้งองค์กร เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันของสมาชิกและสะดวกต่อการใช้งาน

#### 5. การแบ่งปันความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร (Knowledge Sharing)

American Society for Training and Development: ASTD (อ้างถึงใน บดินทร์ วิจารณ์, 2547) กล่าวว่า การแบ่งปันความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร คือ การแบ่งปัน แลกเปลี่ยน เผยแพร่ กระจาย ถ่ายโอนความรู้ ซึ่งมีหลายรูปแบบและหลายช่องทาง

Marquardt (1996 อ้างถึงใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547) กล่าวว่า การแบ่งปันความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร คือ การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่มีความจำเป็นสำหรับองค์กร เนื่องจากองค์กรจะเรียนรู้ได้ดีขึ้นเมื่อความรู้มีการแพร่กระจายและถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร การถ่ายทอดความรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกลไก



ด้านอิเล็กทรอนิกส์ นอกจากนี้การเคลื่อนที่ของสารสนเทศและความรู้ระหว่างบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งนั้นเป็นไปได้โดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ ซึ่งการถ่ายทอดความรู้โดยตั้งใจมีวิธีการต่างๆ ดังนี้

1. การสื่อสารด้วยการเขียน (การบันทึก การรายงาน จดหมาย ข่าวประกาศ)
2. การฝึกอบรม
3. การประชุมภายใน
4. การสรุปข่าวสาร
5. การสื่อสารภายในองค์กร (วีดิทัศน์ สิ่งพิมพ์ เครื่องเสียง)
6. การเยี่ยมชมงานต่างๆ ที่จัดเป็นกลุ่มตามความจำเป็น
7. การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน
8. ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring)

ส่วนการถ่ายทอดความรู้โดยไม่ตั้งใจนั้น เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยอาจจะไม่รู้ตัว หรือเป็นการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นในหน้าที่ที่ทำงานเป็นประจำอย่างไม่มีแบบแผน เช่น

1. การหมุนเวียนงาน
2. ประสบการณ์ หรือเรื่องราวต่างๆ ที่เล่าต่อกันมา
3. คณะทำงาน
4. เครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ

Tannenbaum & Alliger (2000 อ้างถึงใน สวรรส บัวมีรูป, 2546) กล่าวว่า การแบ่งปันความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร เป็นเสมือนหัวใจของการจัดการความรู้ คือ ความรู้ที่บุคคลหรือกลุ่มมี เป็นขั้นตอนที่ปฏิบัติเกี่ยวกับคนที่มีความรู้ ต้องเข้าใจถึงแรงจูงใจในการแบ่งปันความรู้ ความสามารถในการแบ่งปันความรู้ และการปฏิบัติที่จะนำเอาความรู้ของคนเหล่านั้นออกมา กล่าวคือ การจับประเด็นความรู้จากคนที่มีความรู้ ซึ่งเป็นการแบ่งปันความรู้ที่มีประสิทธิผลนั้น ขึ้นอยู่กับการจัด การพัฒนา การรักษา และการจำแนก หรือบ่งชี้ตัวบุคคลที่มีความรู้

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547) กล่าวว่า การแบ่งปันความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร คือ ขั้นตอนที่น่าเอาความรู้ที่ได้สร้างไว้หรือบันทึกไว้ ออกมาเผยแพร่ให้เป็นที่รับรู้และแพร่หลายในองค์กร โดยใช้เครื่องมือในการติดต่อสื่อสารที่เรียกว่า Collaborative Tools ได้แก่ e-mail, Newsgroup ในขั้นตอนนี้เป็นกระบวนการแปลงความรู้ของแต่ละบุคคลออกมาเป็นรูปแบบ แนวทาง เป็นการสร้างความรู้ใหม่ที่มีการบันทึกข้อมูลได้ (Externalisation) และเป็นการใช้ความรู้ที่มีอยู่ในเอกสาร ฐานข้อมูล คู่มือไปใช้ในแก้ปัญหาได้จริง ทำให้เกิดเป็นทักษะใหม่ เป็นความชำนาญ ในการแก้ปัญหาของงานนั้นๆ (Internalisation)

โดยสรุป การแบ่งปันความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร หมายถึง การนำเอาความรู้ที่อยู่ในรูปแบบต่างๆ ทั้งความรู้โดยนัย (ความรู้ที่อยู่ภายในตัวบุคคล) และความรู้ที่ปรากฏชัด (ความรู้ที่อยู่ในรูปแบบเอกสาร ฐานข้อมูล) นำมาเผยแพร่และถ่ายทอดออกไปโดยอาศัยวิธีการ กิจกรรม และเทคโนโลยีต่างๆ

## 6. การจัดเก็บความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร (Knowledge Preservation)

Marquardt (1996 อ้างถึงใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547) กล่าวว่า ในการจัดการความรู้ องค์กรต้องกำหนดสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นองค์ความรู้ และจะต้องพิจารณาถึงวิธีการในการเก็บรักษา และการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ องค์กรต้องเก็บรักษาสิ่งที่องค์กรถือว่าเป็นความรู้ไว้ให้ดีที่สุด ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลสารสนเทศ ตลอดจนผลสะท้อนกลับ การวิจัยและการทดลอง การจัดเก็บเกี่ยวข้องกับด้านเทคนิค หรือการบันทึกที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน รวมทั้งที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางมนุษย์ด้วย ทั้งนี้การเก็บสะสมความรู้ องค์กรควรคำนึงถึงสิ่งต่างๆ เหล่านี้

1. โครงสร้างและการจัดเก็บความรู้ ควรเป็นระบบที่สามารถค้นหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว
2. จัดให้มีการจำแนกรายการต่างๆ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบายหรือขั้นตอนปฏิบัติงานที่อยู่บนพื้นฐานความจำเป็นในการเรียนรู้
3. อาศัยการจัดการที่สามารถส่งมอบให้กับผู้ใช้ได้อย่างชัดเจน ถูกต้อง ทันเวลา และเหมาะสมกับความต้องการ

ในการจัดโครงสร้างขององค์ความรู้ องค์กรต้องพิจารณาความแตกต่างของกลุ่มคนที่มีความแตกต่างกันในการค้นคืนความรู้ ระบบการเก็บความรู้ที่มีประสิทธิภาพ คือ ต้องมีการจัดหมวดหมู่ตามองค์ประกอบต่างๆ เช่น ตามความจำเป็นของการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ของงาน ความชำนาญของผู้ใช้ หน้าที่/การใช้สารสนเทศ และสถานที่ตั้งที่สารสนเทศถูกเก็บไว้ เป็นต้น

ในส่วนของ การค้นคืนความรู้ เป็นลักษณะของการเข้าถึงสิ่งที่ผู้ใช้ต้องการเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานต่อไป องค์กรควรทำให้พนักงานทราบถึงช่องทางหรือวิธีการสำหรับการค้นคืนความรู้ต่างๆ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การทำสมุดจัดเก็บรายชื่อ และทักษะของผู้เชี่ยวชาญ การทำสมุดหน้าเหลือง (Yellow pages) ขององค์กร หรือในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น เครือข่ายการทำงานตามระดับชั้น การประชุม การฝึกอบรม เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่การถ่ายทอดความรู้ในองค์กร

ปุนนิเมนต์นครหลวง (2546 อ้างถึงใน กานต์สุตา มาชะศิริานนท์, 2546) กล่าวว่า การจัดเก็บความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร หมายถึง การเก็บรักษาความรู้ทุกประเภท ที่เกิดจาก

การสะสมประสบการณ์เป็น Tacit เฉพาะ ความรู้ที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนการทำงาน เช่น เกิดจากการปรับปรุงงาน การแก้ไขปัญหาในงาน ความคิดสร้างสรรค์ในงานต่างๆ ที่เกิดจากภูมิปัญญาของบุคลากรในองค์กร เป็นต้น ให้อยู่ในรูปแบบที่สามารถนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ได้ทันที และอยู่คู่กับองค์กรได้อย่างยั่งยืน โดยความรู้ที่นำมาจัดเก็บรักษาต้องผ่านกระบวนการกลั่นกรอง เพื่อให้มั่นใจว่าเป็นความรู้ที่ถูกต้อง และวิธีการเก็บรักษานั้นต้องเอื้อต่อการเข้าถึงความรู้ได้อย่างรวดเร็ว มีระบบการพัฒนาความรู้ให้ทันสมัยตลอดเวลา และมีวิธีการรักษาความรู้ที่มั่นใจได้ว่าความรู้จะไม่เกิดการสูญหายไปจากองค์กร

Tang Shanhong (2003 อ้างถึงใน กานต์สุดา มาษะศิริานนท์, 2546) กล่าวว่า การจัดเก็บความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร หมายถึง การจัดเก็บความรู้ขององค์กรอย่างเป็นระบบ ซึ่งอาจจัดเก็บอยู่ในรูปแบบฐานข้อมูล อินทราเน็ต อินเทอร์เน็ต แอ็พพลิเคชัน เพื่อให้ง่ายต่อการสืบค้น โดยบุคลากรสามารถเข้ามาสืบค้น และนำไปประยุกต์ใช้ในงานได้อย่างทันทีทันใด

โดยสรุป การจัดเก็บความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร หมายถึง การเก็บรวบรวมข้อมูลความรู้ที่จำเป็นและมีประโยชน์ต่อองค์กรอย่างเป็นระบบ มีการบันทึกเป็นฐานข้อมูลหรือบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน เพื่อให้ง่ายต่อการสืบค้น และองค์กรควรมีการปรับปรุงความรู้ที่เข้ามาจัดเก็บในระบบอย่างต่อเนื่อง

## 7. การนำความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กรไปใช้ (Knowledge Usage)

Turban (อ้างถึงใน ภราดร จินดาวงศ์, 2549) กล่าวว่า การนำความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กรไปใช้ หมายถึง การนำเอาความรู้ที่มีอยู่ไปใช้ในการปฏิบัติงาน หรือแก้ไขปัญหาต่างๆ หรือการช่วยในการตัดสินใจต่างๆ

บุญนิเมนต์นครหลวง (2546 อ้างถึงใน กานต์สุดา มาษะศิริานนท์, 2546) กล่าวว่า การนำความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กรไปใช้ หมายถึง การนำความรู้ที่พัฒนาแล้ว ซึ่งมีอยู่ในตัวบุคลากร หรือที่จัดเก็บในศูนย์กลางการเรียนรู้ ไปใช้ในการวิเคราะห์ ปรับปรุง พัฒนาการทำงาน ทางด้านเทคนิค ทางด้านเครื่องจักร กระบวนการผลิต และพัฒนาผลิตภัณฑ์ รวมถึงการนำไปจดทะเบียนสิทธิบัตรเพื่อให้เกิดมูลค่า และเป็นทรัพย์สินทางปัญญาที่นำมาสร้างผลกำไรทางการเงิน

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547) กล่าวว่า การนำความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กรไปใช้ หมายถึง การใช้ความรู้จากฐานข้อมูล วรรณกรรม เอกสาร การสนทนา เป็นการผสมผสานความรู้จากแหล่งต่างๆ (Combination)

ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ (2548) กล่าวว่า การนำความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กรไปใช้ หมายถึง การนำเอาความรู้ไปใช้ในกระบวนการผลิตในความเป็นจริงแล้ว สิ่งนี้เป็นหัวใจ

หรือเป้าหมายประสงค์หลักในการจัดการความรู้ องค์การควรมีการส่งเสริมการใช้ความรู้เพื่อให้เกิด  
การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

โดยสรุป การนำความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กรไปใช้ หมายถึง การนำเอาความรู้  
ที่ได้มีการพัฒนาแล้ว ทั้งที่อยู่ในตัวบุคคล และแหล่งความรู้ต่างๆ ขององค์กรมาใช้ในการพัฒนา  
การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

### 8. การวัดและประเมินความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร (Knowledge Evaluation)

Turban (อ้างถึงใน ภราดร จินดาวงศ์, 2549) กล่าวว่า การวัดและประเมินความรู้  
ที่จำเป็นสำหรับองค์กร หมายถึง การติดตามผลการใช้ความรู้ พิจารณาว่าประเด็นความรู้  
มีความถูกต้อง มีการใช้ความรู้กับงานอย่างเหมาะสม รวมทั้งพิจารณาการสร้างความรู้ใหม่ๆ  
ให้เกิดขึ้น

ซัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ (2548) กล่าวว่า การวัดและประเมินความรู้ที่จำเป็นสำหรับ  
องค์กร หมายถึง การวัดและประเมินฐานความรู้ขององค์กรหรือเป็นการวัดทุนทางปัญญา  
หรือทรัพย์สินทางความรู้ของตน โดยวิธีการวัดประเมินผลนี้จะเกี่ยวข้องโดยตรงกับมาตรฐาน  
โดยปกติขององค์กร กลยุทธ์ขององค์กรและเกี่ยวข้องกับความหมายหลายมิติในการทำงาน

โดยสรุป การวัดและประเมินความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร หมายถึง การติดตามผล  
การใช้ความรู้ในการปฏิบัติงานว่ามีความเหมาะสมและความถูกต้อง และเป็นการพิจารณาความรู้  
ที่สร้างเกิดขึ้นมาใหม่มีประโยชน์ต่อองค์กรหรือไม่

### 2.3 กลยุทธ์ในการจัดการความรู้

Marquardt (1996) เสนอกลยุทธ์สำหรับการจัดการความรู้ไว้ 10 ประการ ดังนี้

1. การสร้างความคาดหวังว่าทุกคนจะรับผิดชอบต่อการเก็บสะสมและการถ่ายโอน  
ความรู้ พนักงานควรตระหนักถึงความรู้ที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร โดยต้องสามารถเชื่อมโยง  
ความรู้เหล่านั้นเข้าด้วยกัน ซึ่งอาจจะบรรจุอยู่ในช่องทางที่เป็นทางการ เช่น การประชุม  
หนังสือพิมพ์ นิตยสาร และอินเทอร์เน็ต เป็นต้น หรือในช่องทางที่ไม่เป็นทางการ เช่น การรวมกลุ่ม  
กันทางสังคม พิพิธภัณฑสถาน และภาพยนตร์ เป็นต้น ในบางองค์กรมีการส่งเสริมและให้รางวัล  
แก่งานวิจัยของพนักงานที่ตระหนักว่าการวิเคราะห์เชิงลึกสามารถส่งอิทธิพลต่อการเรียนรู้ได้
2. การเปลี่ยนแปลงองค์ความรู้จากภายนอกที่เกี่ยวข้องกับองค์กรอย่างเป็นระบบ กลยุทธ์  
นี้เป็นการมองหาทรัพยากรที่จะเป็นข้อมูลข่าวสารให้กับองค์กรได้ ซึ่งอาจรวมถึงการศึกษากิจการ  
หรือเปรียบเทียบกิจการต่างๆ กับองค์กรอื่น การเปรียบเทียบมาตรฐานของการปฏิบัติที่ดีที่สุด

และการเข้าร่วมประชุมสัมมนา เป็นต้น

### 3. การจัดการเรียนรู้เพื่อนำมาสู่การแบ่งปันภายในองค์กร

องค์กรแห่งการเรียนรู้ควรพัฒนาวิธีการต่างๆ เพื่อส่งเสริมการแบ่งปันการเรียนรู้ภายใน และภายนอก ซึ่งอาจอาศัยกลยุทธ์ดังต่อไปนี้

3.1 การทบทวนกลยุทธ์ต่างๆ ด้วยการตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ในการแข่งขัน และเก็บข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของบริษัท เทคโนโลยี และตำแหน่งทางการตลาด

3.2 การตรวจสอบระบบต่างๆ ด้วยการทบทวนความเป็นไปขององค์กรกระบวนการ ข้ามสายงาน และระบบการส่งมอบ เป็นต้น

3.3 การรายงานการเปรียบเทียบมาตรฐานภายในซึ่งจำแนกและเปรียบเทียบระดับชั้น ของกิจกรรมที่ดีที่สุดภายในองค์กร

4. การจัดสัมมนาหรือจัดให้มีเวทีซึ่งนำลูกค้า คู่ค้า ผู้เชี่ยวชาญภายนอก หรือกลุ่มต่างๆ ภายในองค์กรมาแลกเปลี่ยน แบ่งปันความคิดและการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน การพัฒนาแนวทาง ต่างๆ ของความคิด และการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์จินตนาการของบุคคลมีความสำคัญมากกว่า สารสนเทศ ดังนั้นการทำให้เกิดความรู้และความคิดใหม่อยู่ในทุกส่วนของการปรับปรุงสิ่งต่างๆ จึงมีความจำเป็นองค์กรควรจัดให้มีกิจกรรมต่างๆ เช่น การไตร่ตรองในการทดลองขนาดเล็ก และให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อเพิ่มกระบวนการเรียนรู้และความสำเร็จในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การให้รางวัลกับความพยายามที่มีจินตนาการและความกล้าเสี่ยงซึ่งนำไปสู่การประชุม เชิงปฏิบัติการในการสร้างสรรค์และส่งเสริมความคิดที่หลากหลายให้รวมเป็นหนึ่งเดียวกัน

5. การส่งเสริมและให้รางวัลกับนวัตกรรมและการประดิษฐ์คิดค้นเพื่อความอยู่รอดองค์กร ต้องสร้างสรรค์วิธีการใหม่ๆ ในการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการอย่างต่อเนื่อง โดยเปิดโอกาส และสร้างแรงจูงใจให้พนักงานได้ทดลองและเรียนรู้จากผลที่เกิดขึ้น ทั้งในรูปแบบของความสำเร็จ และความล้มเหลว

6. การฝึกพนักงานในด้านการเก็บสะสมและการสืบค้นความรู้สมาชิกขององค์กรต้อง ได้รับข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นตลอดจนทรัพยากรต่างๆ สำหรับการเก็บรักษาความรู้ องค์กรต้องทำ ให้พนักงานเรียนรู้เกี่ยวกับวิธีการติดต่อกับศูนย์กลางของความรู้ รวมทั้งการเข้าถึงข้อมูลที่เป็น จากทั่วโลกด้วย

7. การส่งเสริมทีมงานแบบผสมผสานและการหมุนเวียนงานไปสู่การถ่ายโอนความรู้ ข้ามพรมแดนได้อย่างสูงสุดอีกแนวทางหนึ่งที่มีประสิทธิผลสำหรับการถ่ายโอนความรู้ในองค์กร คือ การถ่ายโอนความรู้ไปสู่บุคคลหรือทีมงาน ไม่ว่าจะจะเป็นความรู้ด้านเทคนิค ด้านความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลหรือการจัดการความรู้ ประโยชน์ของทีมงานแบบผสมผสาน และการหมุนเวียนงาน

คือ ความสดใหม่ของวิธีการและการรับรู้ของสมาชิกเพื่อเป็นมุมมองใหม่เกี่ยวกับการจัดการปัญหาในการปฏิบัติงาน

8. การพัฒนาพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับคุณค่า และความจำเป็นในการเรียนรู้องค์กร สิ่งที่องค์กรต้องคำนึงถึง คือ ปริมาณข้อมูลที่มีมากเกินไป องค์กรต้องกำหนดว่าข้อมูลใดใช้ได้ รวมทั้ง ต้องตัดสินใจเกี่ยวกับคุณค่าและการลงรหัสข้อมูลซึ่งควรอยู่บนพื้นฐานของความจำเป็นในการเรียนรู้ เช่นเดียวกับในส่วนของคลังเก็บความรู้ที่ควรง่ายต่อการเข้าไปใช้โดยการข้ามสายงาน นอกจากนี้องค์กรควรจัดโครงสร้างและจัดระบบของคลังเก็บความรู้ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาข้อมูล ข่าวสารที่สั้นกระชับ ในเวลาที่รวดเร็วและควรปรับปรุงให้มีความทันสมัย ถูกต้อง และเที่ยงตรงอยู่เสมอ

9. การสร้างกลไกต่างๆ เพื่อการรวบรวมและเก็บสะสมการเรียนรู้คุณค่าของการเรียนรู้ สามารถได้มาจากทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว ซึ่งเกี่ยวข้องกับทั้งบุคคลและกลุ่ม องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องจับการเรียนรู้เหล่านี้ให้ได้ตลอดจนสร้างวิธีการที่หลากหลายทั้งเชิงบวกและลบ เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้

10. การถ่ายโอนความรู้ไปสู่การปฏิบัติงานขององค์กรสามารถทำได้โดยรวมขั้นตอนที่เฉพาะเจาะจงจากผู้บริหาร ผู้มีส่วนร่วม และผู้ฝึกอบรม ซึ่งอาจแทรกลงในหลักสูตรทั้ง ก่อน ระหว่าง และหลังฝึกอบรม เพื่อเป็นแนวทางสำหรับสิ่งที่คาดหวังจะให้เกิดขึ้น

Haggie & Kingston (2003 อ้างถึงใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547) ได้สำรวจกลยุทธ์ของการจัดการความรู้ที่แตกต่างกัน และได้นำเสนอกลยุทธ์ของการจัดการความรู้ออกเป็น 3 ลักษณะใหญ่ๆ ดังนี้

1. กลยุทธ์ที่เน้นความรู้ (Classification by Knowledge) มี 2 ลักษณะดังนี้

1.1 Nonaka & Takeuchi's Matrix of knowledge Type

เป็นกลยุทธ์ที่เน้นถึงความสามารถในการเข้าถึงความรู้ และการเปลี่ยนรูปแบบของความรู้ผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) กับความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) ซึ่งมี 4 ลักษณะ คือ

1.1.1 การเปลี่ยนแปลงความรู้โดยนัยไปกับความรู้โดยนัย (Socialization)

1.1.2 การเปลี่ยนแปลงความรู้โดยนัยไปเป็นความรู้ที่ปรากฏชัดเจน

(Externalization)

1.1.3 การเปลี่ยนแปลงความรู้ที่ปรากฏชัดเจนกับความรู้ที่ปรากฏชัดเจน

(Combination)

### 1.1.4 การเปลี่ยนแปลงความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้งไปเป็นความรู้โดยนัย

(Internalization)

#### 1.2 Boisot's I – Space Model

Boisot's ได้นำเสนอรูปแบบการพัฒนาทรัพย์สินความรู้ ซึ่งอยู่ใน 3 มิติ ดังนี้

1.2.1 จาก “Uncodified to Codified”

1.2.2 จาก “Concrete to Abstract”

1.2.3 จาก “Undiffused to Diffused”

นอกจากนี้ยังได้เสนอ “Social Learning Cycle – SLC ที่ใช้ I – Space กับรูปแบบการเคลื่อนย้ายความรู้ผ่าน 6 ระยะ ดังนี้ คือ

1. การตรวจตรา (Scanning)

2. การแก้ปัญหา (Problem – Solving)

3. การทำให้เป็นนามธรรม (Abstraction)

4. การเผยแพร่ (Diffusion)

5. การรับ (Absorption)

6. การเกิดผลกระทบ (Impaction)

2. กลยุทธ์เน้นกระบวนการธุรกิจ (Classification by Business Process) มี 2 ลักษณะ ดังนี้

#### 2.1 APQC International Benchmarking Clearinghouse

Wiig, Karl (1997) และ APQC (American Productivity and Quality Center) ได้ระบุถึงการเกิดขึ้นของกลยุทธ์การจัดการความรู้ตามกระบวนการธุรกิจที่สำคัญ 6 ประการ ดังนี้

2.1.1 กลยุทธ์ความรู้ในฐานะที่เป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจ

2.1.2 กลยุทธ์การจัดการทรัพย์สินทางปัญญา

2.1.3 กลยุทธ์ที่รับผิดชอบต่อทรัพย์สินความรู้ส่วนบุคคล

2.1.4 กลยุทธ์การสร้างความรู้

2.1.5 กลยุทธ์การเคลื่อนย้ายความรู้

2.1.6 กลยุทธ์ความรู้เกี่ยวกับลูกค้า

#### 2.2 Mckinsey & Company

Day and Wendler แห่ง Mckinsey & Company ได้ระบุถึงกลยุทธ์การจัดการความรู้ในองค์กรขนาดใหญ่ 5 ประการ ดังนี้

2.2.1 การพัฒนาและการเคลื่อนย้ายวิธีปฏิบัติงานที่เลิศ (Best Practices)

2.2.2 สร้างธุรกิจใหม่จากความรู้ที่ฝังอยู่ในองค์กร

2.2.3 การทำให้กลยุทธ์องค์กรเต็มไปด้วยความรู้

2.2.4 การสนับสนุนและทำให้นวัตกรรมเป็นการค้า

2.2.5 การสร้างมาตรฐานโดยการลดปล่อยความรู้ที่ครอบครองอยู่

3. กลยุทธ์ที่เน้นผลลัพธ์สุดท้าย (Classification by End Result) มี 2 ลักษณะดังนี้

### 3.1 Treacy & Wiersema's Value Disciplines

Treacy & Wiersema ได้เสนอสิ่งที่มีคุณค่า 3 ประการที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ คือ กลยุทธ์การจัดการความรู้ที่เน้นลูกค้า (Customer Intimacy) เน้นที่ความเป็นผู้นำผลิตภัณฑ์ (Product Leader) และเป็นองค์กรที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศ (Operational Excellence)

### 3.2 Zack's Knowledge Strategy

Zack ได้เสนอกรอบแนวคิดเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถเชื่อมโยงระหว่างสถานการณ์ของการแข่งขันกับกลยุทธ์ของการจัดการความรู้โดยได้แบ่งความรู้ออกเป็น 3 ระบบ ดังนี้

3.2.1 Core Knowledge เป็นความรู้ในระดับพื้นฐานที่ทุกคนในองค์กรต้องการ ความรู้นี้ไม่ได้ให้ประโยชน์ต่อการแข่งขัน

3.2.2 Advanced Knowledge เป็นความรู้ที่ทำให้องค์กรไปสู่จุดของการแข่งขันได้ เป็นความรู้ที่มีความเฉพาะเจาะจงซึ่งแตกต่างจากคู่แข่ง

3.2.3 Innovative Knowledge เป็นความรู้ที่จะทำให้องค์กรเป็นผู้นำทางการตลาด

นฤมล พุกษศิลป์ และพัชรา หาญเจริญกิจ (2543) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์ของการจัดการความรู้ว่า มีวิธีการดำเนินการ 5 ขั้นตอน ดังนี้

#### 1. กำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน

การนำการจัดการความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง ย่อมมีผลกระทบต่อสมาชิกทุกคนในองค์กรนั้น เปรียบได้กับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ดังนั้น การเริ่มต้นอย่างเป็นระบบและชัดเจนควรเริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ที่จะให้มีการใช้การจัดการความรู้ แล้วจึงสานวิสัยทัศน์ของสมาชิกทุกคนให้เกิดการร่วมรับรู้ถึงความจำเป็นในการพัฒนาความรู้ ตลอดจนการสร้างความเข้าใจในคุณประโยชน์ที่องค์กรและทุกๆ คนจะได้รับ เพื่อนำมาซึ่งความร่วมมือร่วมใจในลำดับต่อไป

#### 2. กำหนดกลยุทธ์ที่จะดำเนินการ

หัวใจสำคัญที่มีต่อความสำเร็จของการนำระบบการจัดการความรู้มาใช้ปฏิบัติ อยู่ที่กลยุทธ์ในการดำเนินการ ความตั้งใจมุ่งมั่นที่จะดำเนินการ ตลอดจนการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนให้สมาชิกทุกคนในองค์กรได้ร่วมมือกัน ดังนั้น จึงควรกำหนดกลุ่มผู้ดูแล



และรับผิดชอบที่ชัดเจนขึ้นมา เพื่อประสานกิจกรรมทั้งหมดให้สอดคล้องกัน หลักการที่สำคัญ มีดังนี้

- 2.1 ชี้นำ โดยคณะผู้บริหารระดับสูงซึ่งจะต้องให้ความสนใจ ให้การสนับสนุน และผลักดันทุกวิถีทาง รวมทั้งจะต้องมีการติดตามและนำเสนอความก้าวหน้าในการประชุม
  - 2.2 ปลุกฝัง ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องเข้ามาดูแลรับผิดชอบกิจกรรมสำคัญ ที่จะเป็นโครงสร้างพื้นฐาน และโครงสร้างขององค์ความรู้ต่างๆ ที่จำเป็นต่อการเสริมสร้างศักยภาพ ให้แก่ทุกๆ ทีมงานในอันที่จะร่วมกันบริหารและจัดการความรู้
  - 2.3 ปฏิรูป โดยการจัดตั้งคณะทำงานร่วมกันรับผิดชอบดำเนินการในกิจกรรม ที่ต้องมีการประสานกิจกรรมซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดกิจกรรมที่ทรงคุณค่าแก่ลูกค้าทั้งภายใน และภายนอกองค์กร
  - 2.4 ปรับตัว เป็นกลยุทธ์ระดับทีมงาน ซึ่งประกอบด้วยหัวหน้าทีมและผู้ร่วมทีมจะต้อง ร่วมมือกัน เพื่อเรียนรู้และทำงานอย่างเป็นระบบ โดยใช้ความรู้เดิมร่วมกับการแสวงหาความรู้ใหม่ ผนวกเข้ากับการปฏิบัติงาน
3. พัฒนาการเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรม ประกอบด้วย
    - 3.1 การมีวิสัยทัศน์องค์กรที่ชัดเจนและปฏิบัติได้
    - 3.2 การจัดการโครงสร้างพื้นฐาน ประกอบด้วยเครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ รวมทั้ง สถานที่ที่เอื้ออำนวยให้กระบวนการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคนในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลสูงสุด
    - 3.3 การมีระบบการบริหารจัดการและระบบการทำงานที่ดีและได้มาตรฐานสากล
  4. เข้าสู่กระบวนการเรียนรู้
 

เป็นขั้นตอนของการพัฒนาสมาชิกแต่ละบุคคลในองค์กรให้มีศักยภาพที่สูงขึ้นทั้งในเรื่องทัศนคติและค่านิยม ทักษะและความสามารถ รวมทั้งความภูมิใจและความรู้สึกมีส่วนร่วม
  5. การวัดผลการเรียนรู้
 

การวัดผลพัฒนาการของการเรียนรู้ สามารถวัดได้ตามระดับต่างๆ ดังนี้ เป็นรายบุคคล วัดผลกิจกรรมและวัดผลจากตัวระบบ เป็นต้น

## 2.4 การวัดการจัดการความรู้

การวัดการจัดการความรู้ถือเป็นการวัดทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Capital - IC) องค์กรหลายแห่งมีการพัฒนาการวัด และนำไปใช้เพื่อวัดทรัพย์สินทางปัญญา Lord Kelvin

กล่าวว่า “เมื่อคุณสามารถวัดสิ่งที่คุณกำลังพูดถึงและแสดงออกมาเป็นตัวเลขได้ นั่นแสดงว่าคุณรู้และเข้าใจในสิ่งนั้น แต่เมื่อคุณไม่สามารถวัดได้ ไม่สามารถแสดงออกมาเป็นตัวเลขได้ ความรู้ของคุณเป็นความรู้ที่ไม่เพียงพอและไม่เป็นที่น่าพอใจ ถึงแม้ว่าอาจจะเริ่มต้นของความรู้ แต่ความคิดก็ยังไม่เพียงพอที่จะพัฒนาไปถึงขั้นตอนของวิทยาศาสตร์ได้” (พริดา วิเชียรปัญญา, 2547)

แนวคิดที่เกี่ยวกับการวัดคุณค่า ความก้าวหน้าของความรู้ และการจัดการความรู้ ในองค์กรที่แพร่หลาย มีรายละเอียดที่สำคัญ 2 ประการ ดังนี้ ([http:// www.nelh.nhs.uk/knowledge management/km2/measurement.asp](http://www.nelh.nhs.uk/knowledge%20management/km2/measurement.asp))

#### 1. การวัดผลกระทบของการจัดการความรู้ต่อการทำงานขององค์กร (Measuring the Impact of Knowledge Management on Organization's Performance)

จุดประสงค์ทั้งหมดของการจัดการความรู้ คือ เพื่อเพิ่มการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้น และช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร แนวคิดที่มีความเป็นเหตุเป็นผลที่ดีที่สุด คือ การวัดการจัดการความรู้ไปพร้อมๆ กับระบบการวัดการปฏิบัติงานทั้งหมดขององค์กร ซึ่งแนวคิดดังกล่าวสามารถทำได้ทั้งในระดับองค์กร หรือที่เป็นโครงการส่วนบุคคลและกระบวนการต่างๆ อย่างไรก็ตาม มีข้อจำกัดประการหนึ่งของแนวคิดนี้ คือ ถ้าการปฏิบัติการจัดการความรู้เป็นส่วนองงานทั้งหมด ซึ่งไม่สามารถมั่นใจได้ถึงการสนับสนุนที่สัมพันธ์กันของการปฏิบัติการจัดการความรู้เหล่านั้น เพื่อความสำเร็จของโครงการหรือกระบวนการปัจจัยอื่นๆ ในทัศนะนี้ O'Dell and Grayson ได้เสนอแนวคิดเพื่อวัดผลลัพธ์ (Outcome) และกิจกรรม (Activities) มีรายละเอียด ดังนี้

##### 1.1 การวัดผลลัพธ์และกิจกรรม (Measuring Outcome and Activities)

การวัดผลลัพธ์เน้นที่โครงการหรือกระบวนการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ความสำเร็จของโครงการหรือกระบวนการ ถือเป็นตัวแทนการวัดความสำเร็จของการปฏิบัติการจัดการความรู้ที่ฝังอยู่ในโครงการหรือกระบวนการ ตัวอย่างการวัดผลลัพธ์ เช่น ค่าใช้จ่ายที่ลดลงของกระบวนการ การเพิ่มประสิทธิภาพ การลดเวลาในการทำงาน หรือการเพิ่มคุณภาพในการส่งมอบสินค้าหรือบริการ เป็นต้น ส่วนการวัดกิจกรรม จะเน้นที่การปฏิบัติการจัดการความรู้ที่เฉพาะเจาะจง ซึ่งถูกประยุกต์ใช้ในโครงการหรือกระบวนการ ตัวอย่างการวัดกิจกรรม เช่น ความบ่อยของผู้ใช้ในการเข้าถึง การสนับสนุน หรือการใช้ทรัพยากร ความรู้ บางครั้งเป็นการวัดในเชิงปริมาณ เช่น จำนวนความถี่ของการใช้ หรือการ Submission อินทราเน็ตต่อพนักงาน ซึ่งนั่นเป็นเพียงบางส่วนเท่านั้น ไม่สามารถบอกได้ว่า พนักงานทำอะไรและทำไมจึงทำ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะวัดเชิงคุณภาพโดยการสอบถามพนักงานเกี่ยวกับทัศนคติ หรือพฤติกรรมที่อยู่เบื้องหลังกิจกรรมต่างๆ เหล่านั้น

## 1.2 The Balanced Scorecard

แนวคิดที่ได้รับยอมรับทั่วไปที่เพิ่มขึ้นของการวัดการปฏิบัติงานขององค์กร และดัดแปลงมาใช้สำหรับการจัดการความรู้ คือ “Balanced Scorecard” ข้อดีของแนวคิดนี้ในมิติของการจัดการความรู้ คือ การเชื่อมโยงโดยตรงระหว่างการเรียนรู้กับกระบวนการปฏิบัติ ซึ่งจะเชื่อมโยงการปฏิบัติงานขององค์กรทั้งหมด “Balanced Scorecard” ถูกพัฒนาขึ้นโดย Kaplan และ Norton ซึ่งเน้นที่การเชื่อมโยงกลยุทธ์และจุดประสงค์ขององค์กร เพื่อวัดมุมมองหลักที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้

1.2.1 มุมมองด้านการเงิน

1.2.2 มุมมองด้านลูกค้า

1.2.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน

1.2.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต

## 1.3 Return on Investment (ROI)

การริเริ่มส่วนมากที่ต้องการเกี่ยวข้องกับทรัพยากร คือ การคาดหวังให้แสดงถึงการตอบกลับมาของการลงทุนผลประโยชน์อะไรที่ได้จากการลงทุน ซึ่งการจัดการความรู้ก็ไม่ได้ยกเว้น ปัญหาที่เกี่ยวกับการลงทุนและประโยชน์ของการจัดการความรู้เป็นสิ่งที่ยาก ซึ่งยอมรับกันโดยทั่วไป ในขณะที่การลงทุนเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งสามารถกำหนดล่วงหน้าได้ แต่การลงทุนอื่นๆ ทำได้น้อยมาก เช่น โครงการที่รวมทรัพยากรต่างๆ จากหลายๆ หน่วยงาน หรือที่มีมาก่อนแล้วในวัฒนธรรมองค์กร ประโยชน์อีกมุมหนึ่งคือ องค์กรจะมีวิธีการวัดการแบ่งปันความรู้ที่เพิ่มขึ้นได้อย่างไร การเรียนรู้ที่เร็วขึ้นหรือแม้กระทั่งการตัดสินใจที่ดีขึ้นได้อย่างไร

## 1.4 The Knowledge Management Life Cycle

องค์กรวัดความก้าวหน้าของกิจกรรมการจัดการความรู้ในมุมมองของความเจริญเติบโต (Maturity) หมายถึง มีความไกลเท่าไรจากเส้นระดับล่าง (How far ‘down the line’) ที่องค์กรได้นำการจัดการความรู้ไปใช้และวิธีการทำงาน The American Productivity and Quality Center ได้พัฒนารอบงานที่รู้จักกันในนามของ Road Map to Knowledge Management Results : Stages of Implementation ทั้งนี้โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อเตรียมแผนที่องค์กรสำหรับใช้เป็นแนวทางที่จะเริ่มต้นอย่างถูกต้อง เพื่อความเป็นระบบของการจัดการความรู้ที่ฝังอยู่ในองค์กร และทำให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของงานภายในองค์กร

แผนที่ดังกล่าวประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1.4.1 เริ่มต้น

1.4.2 พัฒนากลยุทธ์

1.4.3 ออกแบบและเริ่มต้นใช้การจัดการความรู้

1.4.4 การขยายขอบเขตและการสนับสนุน

1.4.5 การทำให้การจัดการความรู้เป็นระบบ

## 1.5 Employee Surveys

การสำรวจสามารถใช้วัดวัฒนธรรมองค์กร และส่วนที่เกี่ยวข้องกับความคิดเห็นทัศนคติ และพฤติกรรมของคน การสำรวจมักจะวัดการรับรู้ส่วนบุคคล (Subjective Perceptions) ซึ่งอาจจะไม่ได้สะท้อนความจริง แต่หลายครั้งก็มีประโยชน์มากเนื่องจากการรับรู้ของคนจะกำหนดพฤติกรรมการยอมรับการจัดการความรู้ได้

## 2. การวัดคุณค่าของทรัพย์สินความรู้ (Measuring the Value of Knowledge Assets)

เช่นเดียวกับการวัดความก้าวหน้า และคุณค่าของการจัดการความรู้ระยะเริ่มต้นองค์กรจะพัฒนาวิธีที่จะวัดทรัพย์สินที่เป็นความรู้ รูปแบบการวัดคุณค่าทรัพย์สินทางปัญญาที่เป็นที่รู้จักมีดังนี้

### 2.1 The Skandia Navigator

เป็นรูปแบบที่พัฒนาโดย Swedish Financial Services Company Skandia ซึ่งเกี่ยวข้องกับ รูปแบบการสร้างคุณค่า รูปแบบนี้จะวัด 5 กลุ่ม คือ การเงิน ลูกค้า กระบวนการ การสร้างใหม่ การพัฒนาและมนุษย์

### 2.2 Sveiby's Intangible Assets Monitor

เป็นรูปแบบที่พัฒนาขึ้นโดย Karl Erik Sveiby ซึ่งจะวัดทรัพย์สินที่แตะต้องไม่ได้เกี่ยวกับทักษะความรู้ความสามารถของมนุษย์ โครงสร้างภายใน และโครงสร้างภายนอกด้วยตัวที่ย่อย คือ ประสิทธิภาพและการใช้ประโยชน์ ความมีเสถียรภาพ การเจริญเติบโตและการสร้างขึ้นมาใหม่

### 2.3 Intellectual Capital Services' IC-Index

เป็นรูปแบบที่พัฒนาขึ้นโดย Johan and Goran Roos ซึ่งวัดทรัพย์สินทางปัญญา 4 ด้าน ดังนี้คือ ความสัมพันธ์มนุษย์ โครงสร้างพื้นฐาน และนวัตกรรม

### 2.4 Phillip M'Pherson's Inclusive Value Methodology (IVM)

เป็นรูปแบบที่ผู้สร้างลำดับขั้นของการแตะต้องไม่ได้ ซึ่งสามารถให้คุณค่าโดยการกำหนดค่าคะแนนตามการจัดลำดับความสำคัญ แล้วคอมพิวเตอร์จะกำหนดคุณค่าทั้งหมดพร้อมทั้งทดสอบความเสี่ยงด้วย

## 2.5 เครื่องมือและเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้

### 2.5.1 เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ (ศรันย์ ชูเกียรติ, 2541) ประกอบด้วย

#### 1. ระบบสารสนเทศ

### 1.1 ระบบสำนักงานอัตโนมัติ (Office Automation System : OAS)

มุ่งอำนวยความสะดวกหรือเพิ่มผลผลิตในการทำงานของบุคลากรที่ทำงานด้านสารสนเทศในสำนักงานซึ่งกิจกรรมที่ทำได้แก่

1.1.1 การจัดการงานเอกสาร คือ การจัดเตรียมเอกสารที่จำเป็นในการปฏิบัติงานปกติ

1.1.2 การจัดทำตารางการทำงาน คือ การจัดทำตารางเวลา การนัดหมาย

1.1.3 การติดต่อสื่อสาร คือ การติดต่อสื่อสารภายในและภายนอกองค์กร

1.1.4 การจัดการข้อมูล คือ การนำเอาข้อมูลต่างๆมาทำการวิเคราะห์

### 2. ระบบสนับสนุนการสร้างองค์ความรู้ (Knowledge Work System : KWS)

เป็นระบบสารสนเทศที่ใช้สนับสนุนการทำงานของบุคคลที่ทำงานด้านการสร้างองค์ความรู้ให้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งการคิดค้น ค้นคว้า และวิจัย

### 3. ระบบสนับสนุนการทำงานกลุ่ม (Group Collaboration System : GCS)

กับหน้าที่ในการใช้องค์ความรู้ร่วมกันในองค์กร ปัจจุบันการทำงานในองค์กรส่วนใหญ่เป็นการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม บางครั้งเรียกว่า Groupware จึงเป็นระบบที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ซึ่งเป็นการรวมเอาเทคโนโลยีด้านเครือข่าย ฐานข้อมูล และอีเมลล์รวมเข้าด้วยกัน

### 4. เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence : AI) ทำหน้าที่จัดเก็บองค์

ความรู้ในองค์กรและนำมาใช้ในภายหลัง เป็นระบบที่พัฒนาให้คอมพิวเตอร์สามารถทำงานแบบที่ ต้องใช้ปัญญาเหมือนกับมนุษย์ได้ เช่น หุ่นยนต์ การทำความเข้าใจภาษาธรรมชาติ ระบบผู้เชี่ยวชาญ และ ระบบฐานข้อมูล การศึกษาค้นคว้า เป็นต้น

#### 2.5.2 เทคโนโลยี

ชาติ วรกุลพิพัฒน์ และ ญาณวรรณ สิ้นธุภิณฺโญ (2544) กล่าวว่า การจัดการความรู้ที่ดี จำเป็นต้องอาศัยเทคโนโลยีที่สำคัญ 5 อย่างเข้าช่วย ได้แก่

1. **Business Intelligence** ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล ทางธุรกิจเพื่อเป็นประโยชน์กับองค์กร เช่นเดียวกับการทำ e-Business เช่นนำข้อมูลที่รวบรวมมาทั้งหมดจากรูปแบบต่างๆ มาทำการ Mining เพื่อวิเคราะห์ข้อมูล เทคโนโลยีตรงนี้ได้แก่ OLAP หรือ Data Mining เป็นต้น

2. **Collaboration** เป็นการผสมผสานการใช้เครื่องมือหลายๆ ตัวเข้าด้วยกันในการจัดเก็บข้อมูล เช่น Excel, Word และ Text File เนื่องจากข้อมูลจำนวนมากถูกจัดเก็บในรูปแบบที่ต่างกันตามความเหมาะสม เช่น ข้อมูลนิ่งหรือข้อมูลที่ต้องเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ย่อมใช้เครื่องมือในการจัดการที่ต่างกัน

3. Knowledge Transfer เป็นวิธีการถ่ายทอดวิชาความรู้ในรูปแบบ e-Learning ว่าทำอย่างไรถึงจะทำให้ผู้ใช้ระบบมีความเข้าใจในข้อมูลเหล่านี้ หรือทำอย่างไรให้พนักงานใหม่สามารถเรียนรู้งานของพนักงานที่ลาออกไปแล้วได้ด้วยตนเองอย่างรวดเร็ว เช่น เรียนรู้ระเบียบหน้าที่ต่างๆ หรือเรียนรู้งาน และวิธีการแก้ปัญหาในงานนั้นที่พนักงานคนเก่าได้บันทึกเก็บไว้

4. Knowledge Discovery เป็นการหาวิธีที่จะเข้าถึงส่วนต่างๆ ที่ไม่เคยเข้าได้มาก่อน ซึ่งข้อมูลสำคัญบางอย่างอยู่ใน Platform ที่เข้าถึงยากสำหรับทุกคนหรือถูกกันด้วย Password เช่น SAP ดังนั้นจึงต้องหาวิธีสกัดข้อมูลเหล่านี้ออกมาในรูปแบบที่เข้าถึงได้ทุกคน

5. Expertise Location ช่วยในการหาว่าใครในองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องใด เนื่องจากการเก็บข้อมูลบุคคลในองค์กร และผลงานของคน ๆ นั้น ย่อมสามารถวิเคราะห์ออกมาได้ว่าใครถนัดเรื่องอะไร

### 2.5.3 เทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการจัดการความรู้

เทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีบทบาทในการบริหารจัดการความรู้ประกอบด้วย (สมชาย นำประเสริฐชัย, 2546)

1. เทคโนโลยีการสื่อสาร (Communication Technology) ช่วยให้บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่ายขึ้น รวมถึงสามารถติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นได้
2. เทคโนโลยีการทำงานร่วมกัน (Collaboration Technology) ช่วยให้ประสานการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดอุปสรรคในเรื่องระยะทาง
3. เทคโนโลยีการจัดเก็บ (Storage Technology) ช่วยในการจัดเก็บและจัดการความรู้

### 2.6 ตัวอย่างการจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชนของประเทศไทย

#### 1. บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

การจัดการความรู้ของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) เป็นการทำให้เกิดการเคลื่อนไหวของความรู้ผ่านสื่อไปยังตัวบุคคลที่เกี่ยวข้อง ทำให้เกิดการเรียนรู้และเข้าใจในผู้ที่เกี่ยวข้อง อีกทั้งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ 3 ประการ คือ การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ พฤติกรรม และขีดความสามารถ นอกจากนี้ยังเป็นเป้าหมายของการเรียนรู้ เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในประเด็นหลักๆ 4 ประการ ดังนี้ 1) บุคลิกภาพ 2) ภาวะผู้นำ 3) จิตบริการ และ 4) นวัตกรรม

การจัดการความรู้ของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) เริ่มจากเป้าหมายของงานหรือธุรกิจซึ่งนำมาใช้กำหนดตัวความรู้ที่ต้องการใช้ และกำหนดขีดความสามารถของพนักงาน แล้วจึงรวบรวมความรู้ที่ต้องการจากแหล่งต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

การรวบรวมความรู้จากภายในองค์กร จะรวบรวมจากแหล่งที่มาที่หลากหลาย เช่น จากโครงการที่เสนอขออนุมัติดำเนินการ แผนการดำเนินงาน บันทึกการดำเนินงาน ตามโครงการที่ผ่านการอนุมัติ บันทึกการประชุม และอื่นๆ การทำโครงการพัฒนาความปลอดภัย เพื่อสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

การเผยแพร่ความรู้ ใช้วิธีการผสมผสานร่วมกัน ได้แก่ การจัดอบรมในห้องเรียน การฝึกปฏิบัติและเรียนรู้จากหน้างาน การศึกษาเองจากเอกสารที่รวบรวม การใช้ระบบที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยง หรือการเรียนรู้จากระบบ e-learning ขององค์กร เป็นต้น

เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ มีดังนี้

1. Knowledge Sharing Board เป็นเว็บบอร์ดที่ใช้ภายในองค์กร เพื่ออำนวยความสะดวกและส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้
2. Working Knowledge เป็นการจดบันทึก และยกระดับความรู้ที่ใช้ในการทำงานแต่ละคน เพื่อนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถ ช่วยการทำงานให้มีคุณภาพ และประสิทธิภาพมากขึ้น และคำตอบแทนก็สูงขึ้นด้วย
3. Case Study เป็นการนำกรณีความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของกิจการในเครือบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) หรือของบริษัทอื่นมาศึกษา เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่เป็นความรู้นัยหรือความรู้ที่เกิดจากการบูรณาการ
4. Learning Working เป็นเป้าหมายเพื่อสร้างพฤติกรรม โดยอิงหลัก วินัย 5 ประการของ Peter Senge ทั้งนี้บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) จะเน้นสร้างพฤติกรรมใฝ่รู้ใฝ่เรียน และการเรียนรู้เป็นทีม
5. Soft Learning เป็นการสรุปความรู้ประเด็นกว้างๆ ในเรื่องที่มีความสำคัญต่อบริษัท ให้พนักงานเข้ใจมาศึกษาได้ในเว็บไซต์
6. Knowledge Game มีเป้าหมายเพื่อสร้างทัศนคติและพัฒนาบุคลากร

## 2. บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน)

การจัดการความรู้ของบริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) เป็นการใช่วิธีการประยุกต์หลักการของชาติตะวันตก แต่ใช้วิธีการถ่ายทอดแบบตะวันออก บนความคิดที่ว่า การถ่ายทอดความรู้จะทำให้เกิดความคิดใหม่ที่เข้มแข็งขึ้น โดยมีเป้าหมายเพื่อความเป็นเลิศ

ด้านความสามารถและทักษะการทำงาน ซึ่งจากการดำเนินงานมากกว่า 30 ปี บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) ได้พัฒนาองค์ความรู้โดยมา จนเป็นทั้งผู้ผลิตและสร้างโรงปูนซีเมนต์รวมทั้ง know how แก่วิธีการจัดการความรู้ในองค์กรมีชื่อเรียกเฉพาะว่า “Technical Learning Organizatio” (TLO) โดยจะเป็นระบบที่เชื่อมโยง 3 ส่วนเข้าด้วยกัน

1. Knowledge Efficiency เป็นความรู้จากการทำงาน ความรู้จากตัวบุคคลและความรู้จากการแสวงหา ซึ่งเป็นความรู้ที่ต้องเข้าไปใช้งาน

2. Knowledge Connectivity เป็นส่วนที่ทุกคนเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ ซึ่งจะมีการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ข้ามแผนก มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน แนะนำการปฏิบัติงานที่เป็นตัวอย่างที่ดี

3. Knowledge Innovation เป็นส่วนของการสร้างขวัญกำลังใจ และความคิดสร้างสรรค์

บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) จะบริหารความรู้ และกระตุ้นให้เรียนรู้เชิงรุก ทำงานให้เป็นระบบโดยการสอนงานอย่างใกล้ชิดแบบตัวต่อตัว โดยวิศวกรอาวุโสจะเป็ฯผู้ให้แนวทางในการทำงาน เป็นครูฝึกของวิศวกรรุ่นใหม่ เพื่อเรียนรู้เรื่องเครื่องจักรที่มีอยู่เดิม แล้วนำความรู้หรือทักษะที่ได้เขียนเป็นคู่มือการปฏิบัติงานเก็บไว้ในศูนย์ข้อมูล ซึ่งทุกคนสามารถเข้ามาใช้ข้อมูลนั้นๆ ได้ผ่านระบบ LAN นอกจากนี้ที่ห้องทำงานหรือห้องพัก สิ่งที่สำคัญในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้แบบ TLO คือ จะต้องมีความร่วมมือกันทุกระดับตั้งแต่ผู้จัดการโรงงาน ซึ่งเป็นผู้กระตุ้นและทำให้พันธกิจที่วางไว้เกิดผลสัมฤทธิ์ ทีมงาน TLC และผู้จัดการสายการผลิต จะเป็นผู้นำพฤติกรรมและวิธีการมาใช้ให้เกิดความต่อเนื่อง ในขณะที่expert panel และ line manager จะนำความรู้มาสร้างให้เป็นพฤติกรรมการเรียนรู้และส่งเสริมให้พนักงานระดับปฏิบัติการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนให้เป็นการทำงานเชิงรุกมากขึ้น

### 3. บริษัท ปตท. สารวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

การจัดการความรู้กับการเป็นองค์กรการเรียนรู้ เป็นเรื่องที่สัมพันธ์กัน และ ปตท.สผ. ดำเนินการในเรื่องดังกล่าว เพื่อเป็ฯเครื่องมือพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นบริษัทชั้นนำในระดับภูมิภาค การดำเนินการต่างๆ ภายในองค์กรเป็นไปภายใต้วิสัยทัศน์ของการแข่งขันในเวทีโลก

การดำเนินการเริ่มจากการพัฒนาความคิดและทักษะในการเป็นองค์กรการเรียนรู้ ซึ่งมีผลต่อวิถีคิดของคนในองค์กร ทำให้พนักงานทุกระดับตระหนักว่าตนเองแม้จะเป็นพนักงานระดับล่าง แต่ก็มีมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

การจัดการความรู้ภายใน ปตท.สผ. ส่วนหนึ่งเป็นการดำเนินการผ่านระบบอินเทอร์เน็ตเป็นกลไกเชื่อมโยงพนักงานของบริษัทซึ่งทำงานอยู่ในพื้นที่ที่ห่างไกลกัน ทุกคนสามารถเข้าถึง



ข้อมูลผ่านระบบอินเทอร์เน็ตของบริษัท ซึ่งมีฐานความรู้เกี่ยวกับข่าวรายวัน ปฏิทินกิจกรรมของบริษัทที่เป็นข้อมูลล่วงหน้าเป็นปี มีข้อมูลเกี่ยวกับการประกวดความคิดเห็นของกลุ่มงาน และมีเว็บไซต์ย่อยของแต่ละหน่วยงานเพื่อให้เพื่อนร่วมงานในบริษัทแต่อยู่ต่างหน่วยงานได้รับรู้ และเรียนรู้ร่วมกัน รวมทั้งมีฐานข้อมูลของการปฏิบัติงานที่ดีให้พนักงานได้เข้าไปศึกษาได้นอกจากนี้ยังเปิดโอกาสให้พนักงานร่วมกันกำหนดแบบฟอร์มมาตรฐานของเอกสารประเภทต่างๆ ขึ้น ให้พนักงานสามารถนำไปใช้ได้โดยไม่ต้องเสียเวลาคิดใหม่

#### 4. บริษัท ประกันคุ้มภัย จำกัด (มหาชน)

บริษัท ประกันคุ้มภัย จำกัด (มหาชน) มุ่งเน้นที่จะพัฒนาองค์ความรู้ภายในองค์กร เพื่อให้พนักงานภายในองค์กรมีความรู้ความชำนาญในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสายงานของตนเอง ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานในบริษัทมีความเชี่ยวชาญ และเพิ่มทักษะความชำนาญในการให้บริการลูกค้า โดยสามารถตอบสนองของความต้องการอันหลากหลายของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุดให้กับองค์กรโดยรวม

สำหรับการจัดการความรู้ภายในองค์กร จะเริ่มต้นจาก บริษัทมีนโยบายให้พนักงานทุกคนในองค์กรได้มีการพัฒนาทักษะ และความเชี่ยวชาญในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสายงานของตน เพื่อให้การทำงานของพนักงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นรูปแบบเดียวกันทั้งแผนก ทำให้การทำงานสอดคล้อง เป็นระบบระเบียบทั้งองค์กร โดยแนวทางในการปฏิบัติในเรื่องดังกล่าว บริษัทจะจัดให้มีการฝึกอบรมพนักงาน จัดการสัมมนา ซึ่งมีทั้ง การจัดจ้างบุคคลภายนอกที่มีความชำนาญ เสนอแนะแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพให้กับพนักงานในองค์กร เช่น การฝึกอบรมด้านการจัดการความเสี่ยงในการรับประกันภัย (Risk Management) ซึ่งจัดขึ้นโดย Thai Re-Insurance เพื่อให้พนักงานเกิดความเข้าใจในเรื่องการรับประกันภัยต่อและการจัดการความเสี่ยงในการรับประกันภัย, การจัดสัมมนาเกี่ยวกับการพัฒนาการขายและบริการลูกค้า (Sale and Service Development) รวมถึงให้พนักงานภายในบริษัทที่มีประสบการณ์ และความชำนาญในสายงานต่างๆ เป็นผู้ฝึกอบรมให้กับพนักงานด้วยกันในองค์กร เช่น การจัดอบรมโดยให้พนักงานในแผนกต่างๆ เป็นวิทยากรในการอธิบายรายละเอียดการทำงานในสายงานของตนให้กับ พนักงานในแผนกอื่นๆ ที่มีสายงานเกี่ยวข้องกัน โดยมีวัตถุประสงค์ให้พนักงานในแผนกนั้น เข้าใจการทำงานของพวกเขาและกัน ซึ่งส่งผลดีในการปฏิบัติงาน เนื่องจากต่างฝ่ายต่างเข้าใจถึงกระบวนการ ลดความขัดแย้งระหว่างแผนกงาน ทั้งนี้ การจัดฝึกอบรม และงานสัมมนาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งจากวิทยากรภายนอก หรือบุคคลภายในทางบริษัท จะจัดให้มีกิจกรรมดังกล่าวขึ้นอย่างสม่ำเสมอ หมุนเวียนในทุกแผนกขององค์กร

เพื่อเป็นการรักษาความรู้ที่พนักงานได้รับภายหลังจากการฝึกอบรม สัมมนาต่างๆ ที่ทางบริษัทได้จัดขึ้น บริษัทจึงได้จัดให้มีระบบการจัดเก็บองค์ความรู้เหล่านั้นอย่างเป็นศูนย์กลาง เพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ต่อไปได้ โดยรูปแบบการจัดเก็บองค์ความรู้ของบริษัท จะมีหลายรูปแบบ ประกอบด้วย การใช้ระบบการจัดเก็บความรู้ในรูปแบบเอกสาร โดยให้พนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมทำบันทึกการฝึกอบรม และนำส่งฝ่ายบุคคล ซึ่งในที่นี่บริษัท กำหนดให้ฝ่ายบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ภายในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นด้านการจัดฝึกอบรม การจัดกิจกรรมเสริมสร้างทักษะความชำนาญต่างๆ ของพนักงาน หรือการจัดสัมมนา ให้กับพนักงานภายในองค์กร ซึ่งหลังจากพนักงานนำบันทึกข้อมูลส่งให้กับฝ่ายบุคคลแล้ว ฝ่ายบุคคลจะนำบันทึกดังกล่าว รวมเข้ากับเอกสารสัมมนาที่เกี่ยวข้อง ที่พนักงานคนดังกล่าวเข้าฝึกอบรม นำไปจัด ลงในแฟ้มเอกสารและจัดทำดัชนี เพื่อให้ง่ายต่อการสืบค้นสำหรับผู้สนใจนำไปใช้ต่อในครั้งต่อไป โดยบริษัทจะมีห้องสำหรับจัดเก็บรายการเอกสารดังกล่าวโดยเฉพาะ นอกจากการเก็บองค์ความรู้ในรูปแบบของเอกสารแล้ว บริษัทยังจัดให้มีการจัดเก็บความรู้ของพนักงานในรูปแบบสารสนเทศ คือ การจัดเก็บความรู้โดยการบันทึกความรู้ในระบบ Lotus Note โดยให้พนักงานทำการบันทึกความรู้ผ่านระบบดังกล่าว ซึ่งการจัดการความรู้ในรูปแบบนี้ จะเกี่ยวข้องกับส่วนงานสารสนเทศขององค์กร (IT) โดยเมื่อพนักงานบันทึกรายละเอียดความรู้ต่างๆ เรียบร้อยแล้วจะส่งข้อมูลไปที่ฝ่ายสารสนเทศขององค์กร เพื่อทำการจัดบันทึกในระบบ Lotus Note ซึ่งการจัดเก็บความรู้ในรูปแบบนี้ ให้ความสะดวกในการค้นหามากกว่าในรูปแบบเอกสาร และพนักงานสามารถเข้าไปสืบค้นได้อย่างสะดวก ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับอำนาจดำเนินการของพนักงานแต่ละคนที่สามารถสืบค้นข้อมูลในแต่ละส่วนได้ นอกจากนี้ บริษัท ยังสนับสนุนให้มีการจัดเก็บองค์ความรู้ในรูปแบบ Power Point โดยบันทึกที่รายละเอียดผ่านโปรแกรม Lotus Screen Cam และ วีดีทัศน์ ซึ่งทางบริษัท จะให้พนักงานที่มีความรู้ความชำนาญในฝ่ายต่างๆ จัดทำขึ้น เช่น การจัดทำ Lotus Screen Cam เรื่องการบันทึกที่รายละเอียดกรรมวิธีประกันภัยของลูกค้า, การบันทึกข้อมูลการเกิดเหตุ เป็นต้น โดยข้อมูลเหล่านั้นจะถูกเก็บไว้ที่ส่วนกลาง โดยมี Server กลางเป็นตัวเก็บข้อมูล ซึ่งพนักงานสามารถเข้าไปเรียกดูข้อมูลได้ตลอดเวลา เป็นการสร้างองค์ความรู้ร่วมกันภายในบริษัท โดยพนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างองค์ความรู้ภายในองค์กร ซึ่งจะมาจากการที่พนักงานทุกท่านได้ผ่านการอบรม นำเอาความรู้ที่ได้มาถ่ายทอดเป็นเอกสาร เพื่อเก็บไว้เป็นองค์ความรู้ภายในองค์กรร่วมกัน นอกจากนี้ทางบริษัทได้มีการสร้างระบบ E-Learning เพื่อให้พนักงานรุ่นใหม่ ๆ สามารถเข้ารับการอบรมที่เป็นรูปแบบมาตรฐาน โดยที่ระบบนี้จะเป็นการอบรมในส่วนของคุณภาพพื้นฐานก่อนการถ่ายทอดความรู้ของบริษัทจะมี

การถ่ายทอดทั้งแบบภายในและภายนอก ทั้งนี้ หลักสำคัญของการจัดเก็บความรู้ภายในองค์กรของบริษัท คือ การทำทุกอย่างให้อยู่ในระบบ เพื่อให้เป็นศูนย์กลาง เป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรสามารถรวบรวมความรู้ของทุกจุด เพื่อเป็นมาตรฐานในการบริการลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2.7 ประโยชน์ของการจัดการความรู้

### 1. ประโยชน์ของการจัดการความรู้โดยทั่วไป

- 1.1 เพิ่มศักยภาพขององค์กร ช่วยในการจัดการความเปลี่ยนแปลง ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องรักษาตำแหน่งของการเป็นผู้นำในยุคสังคมเศรษฐกิจความรู้
- 1.2 ปรับปรุงความรับผิดชอบและการลดต้นทุน
- 1.3 เพิ่มการเรียนรู้และนวัตกรรมผ่านกระบวนการจัดการความรู้และมีการขับเคลื่อนอย่างต่อเนื่อง
- 1.4 การเรียนรู้ที่มีความสะดวก จะเป็นการสร้างให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน
- 1.5 ช่วยในการจัดการความรู้ที่เป็นพื้นฐานขององค์กร โดยการสร้างระบบติดต่อสื่อสารที่ช่วยให้พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้ได้อย่างรวดเร็ว
- 1.6 การลดต้นทุนและการเพิ่มผลผลิต โดยการจัดการกับการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ที่มีประสิทธิภาพ
- 1.7 การลดต้นทุนและการเพิ่มผลผลิตให้มีประสิทธิภาพทำให้องค์กรมีความคล่องตัว
- 1.8 จัดการกับตราสินค้า (Brand) ภาพลักษณ์ และสถานภาพขององค์กรในตลาดให้อยู่ในแถวหน้า
- 1.9 ช่วยในการคัดกรองความรู้และประหยัดต้นทุน

### 2. ประโยชน์ของการจัดการความรู้กับองค์กร

- 2.1 ช่วยในการเพิ่มผลผลิตและกำไร
- 2.2 ช่วยในการพัฒนาและรักษาแรงงานความรู้และหุ้นส่วน
- 2.3 ช่วยในการจัดการห่วงโซ่แห่งคุณค่าอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน การขาย การตลาด การสนับสนุนทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพและมีคุณค่าสูงขึ้น
- 2.4 ช่วยในการค้นหาความคาดหวังของลูกค้า และเพิ่มความสามารถในการตัดสินใจ
- 2.5 กระจายวัฒนธรรมการเรียนรู้และนวัตกรรมในทุกหน่วยธุรกิจ (Business Function) ในการจัดการกับสายการผลิตที่สูงสุด

### 3. ประโยชน์ของการจัดการความรู้กับสถาบันการศึกษา

- 3.1 เป็นการเปลี่ยนการเรียนรู้ในสถาบันการศึกษาโดยการเข้าถึงศูนย์ความรู้ และขยายเขตแดนของมหาวิทยาลัยสู่โลกกว้าง
- 3.2 ช่วยในการจัดการเรียนรู้ทางไกล และ e – Learning ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- 3.3 ให้การทำงานระหว่างนักเรียนและครูระหว่างสถาบันทำงานร่วมกันเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นกัน
- 3.4 ช่วยจำลองประสบการณ์การเรียนรู้ ทำให้เข้าใจในเนื้อหาต่างๆ มากขึ้น
- 3.5 ปรับปรุงประสิทธิภาพของตนเองและศักยภาพในการเรียนรู้ โดยการปรับปรุงโปรแกรมพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้

### 4. ประโยชน์ของการจัดการความรู้กับรัฐบาล

- 4.1 ช่วยพัฒนาคนในชาติให้มีระดับสติปัญญาสูงขึ้น
- 4.2 ปรับปรุงคุณภาพชีวิตให้มีทุนทางปัญญา
- 4.3 ลดปัญหาในการแสวงหาสารสนเทศ
- 4.4 ช่วยจัดการความรู้ของชุมชน การเริ่มต้นโดย e – Governance ในการเปลี่ยนผ่านสู่สังคมความรู้

## 3. นักบริหารจัดการความรู้

### 3.1 ความหมายของนักบริหารจัดการความรู้

นักบริหารจัดการความรู้ หรือ Chief Knowledge Officer (CKO) มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้ Davenport, Thomas H. and Laurence Prusak (1998) กล่าวว่า นักบริหารจัดการความรู้ เป็นบุคลากรที่มีความสำคัญต่อการจัดการความรู้ขององค์กร เป็นผู้ที่ตั้งเอาความรู้ของบุคลากรและองค์กรเหล่านั้นออกมาจัดการอย่างเป็นระบบ และคอยอำนวยความสะดวกช่วยเหลือความรู้ รวมทั้งทำหน้าที่ติดตั้งเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับการจัดการความรู้

การประชุมการจัดการความรู้ที่สถาบันวิจัยทางวิทยาศาสตร์สุขภาพมหาวิทยาลัยนเรศวร (2547) สรุปว่า นักบริหารจัดการความรู้ คือบุคคลผู้มีความรู้ ความสามารถ ที่จะให้การสนับสนุนมอบหมายงานและการกระจายอำนาจงาน รวมทั้งสร้างทีมงาน เพื่อให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ในองค์กร เป็นผู้ที่ทำหน้าที่ฝ่ายอำนวยการ และกรให้คำปรึกษาด้านการจัดการความรู้ แก่ผู้นำหน่วยงานและองค์กร

ภราดร จินดาวงศ์ (2549) กล่าวว่า นักบริหารจัดการความรู้ เป็นระดับผู้บริหาร จะทำหน้าที่ในการสนับสนุน ดูแลโครงการการจัดการความรู้ในภาพรวมๆ ให้ระบบการจัดการความรู้เกิดขึ้นในองค์กรเป็นรูปธรรม

โดยสรุป นักบริหารจัดการความรู้ คือ ผู้ที่ทำหน้าที่เอื้ออำนวยความสะดวกและสนับสนุนระบบการจัดการเรียนรู้ภายในองค์กร กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การจัดการความรู้ขององค์กร สร้างบรรยากาศและโน้มน้าวบุคลากรภายในองค์กรให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตรวจสอบความรู้ที่เกิดขึ้นใหม่และนำมาสื่อสารกับบุคลากรในองค์กร

### 3.2 บทบาทและหน้าที่ของนักบริหารจัดการความรู้

David J. Skyrme (1997) และ Hung Mckellar (2005) กล่าวถึงบทบาทของนักบริหารจัดการความรู้ ดังนี้

1. สร้างกรอบแนวคิดในการจัดการความรู้ขององค์กร
2. สนับสนุนและประชาสัมพันธ์การจัดการความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
3. ดูแลการสร้างเครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ขององค์กร
4. ประสานงาน และสื่อสารกับบุคลากรทุกฝ่ายในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้

Davenport, Thomas H. and Laurence Prusak (1998) กล่าวถึงบทบาทและหน้าที่ของนักบริหารจัดการความรู้ ดังนี้

1. ให้การส่งเสริม การสร้างสรรคความรู้ และการเรียนรู้จากความรู้ สร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อระบบการจัดการความรู้ขององค์กร
2. ออกแบบและสร้างเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับการจัดการความรู้ในองค์กร จากนั้นต้องนำไปใช้จริงและคอยหมั่นตรวจสอบดูแลอยู่เสมอ
3. บริหารความสัมพันธ์กับผู้จัดหาข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ภายนอกองค์กร
4. หาสิ่งที่จำเป็นต่อกระบวนการสร้างและการใช้ความรู้ทั่วทั้งองค์กร
5. ออกแบบสร้างกรรมวิธีการประมวลความรู้ของบริษัท ประกอบด้วย การกำหนดประเภทของสารสนเทศและความรู้ที่ต้องการไว้อย่างชัดเจน การทำแผนที่ความรู้ที่มีอยู่ในปัจจุบัน และการทำแบบจำลองความรู้ที่เกิดขึ้นในอนาคต
6. ตรวจสอบและวัดคุณค่าของความรู้

7. บริหารหน่วยงานการจัดการความรู้ขององค์กร ด้วยการกระตุ้นให้บุคลากรความรู้สูงว่าเป็นหน่วยงานหนึ่งขององค์กร

8. เป็นผู้นำในการพัฒนากลยุทธ์ใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความรู้ โดยมุ่งพัฒนาแหล่งความรู้ของบริษัทที่จำเป็นต้องมีการจัดการความรู้มากที่สุด และมุ่งพัฒนากระบวนการทางความรู้ที่ยังมีช่องว่างอยู่ระหว่างความต้องการกับความสามารถที่บริษัทมีอยู่ในขณะนั้น

Michel J. Earl and Lan A. Scott (1999) กล่าวว่า บทบาทและหน้าที่ของนักบริหารจัดการความรู้ มี 2 บทบาท คือ

1. นักเทคโนโลยี (Technologist)

- 1.1 สนับสนุนและลงทุน ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและสภาพแวดล้อมทางสังคม
- 1.2 บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศชนิดต่างๆ และโครงการจัดการความรู้ขององค์กร
- 1.3 เป็นผู้ที่เข้าใจและนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการจับความรู้ การเก็บความรู้ และการเผยแพร่ความรู้ขององค์กร

2. นักจัดการสิ่งแวดล้อม (Environmentalist)

- 2.1 เป็นผู้ทำหน้าที่สร้างสภาพแวดล้อมทางสังคมที่กระตุ้นและเอื้ออำนวยต่อการสื่อสารของบุคลากรภายในองค์กร รวมทั้งกิจกรรมการจัดการความรู้อื่น เพื่อก่อให้เกิดการสร้างความรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้
- 2.2 สร้างบรรยากาศในองค์กรให้เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยออกแบบสถานที่ทำงาน และสร้างพื้นที่ให้เป็นศูนย์การเรียนรู้หรือสถานที่แลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรในองค์กร

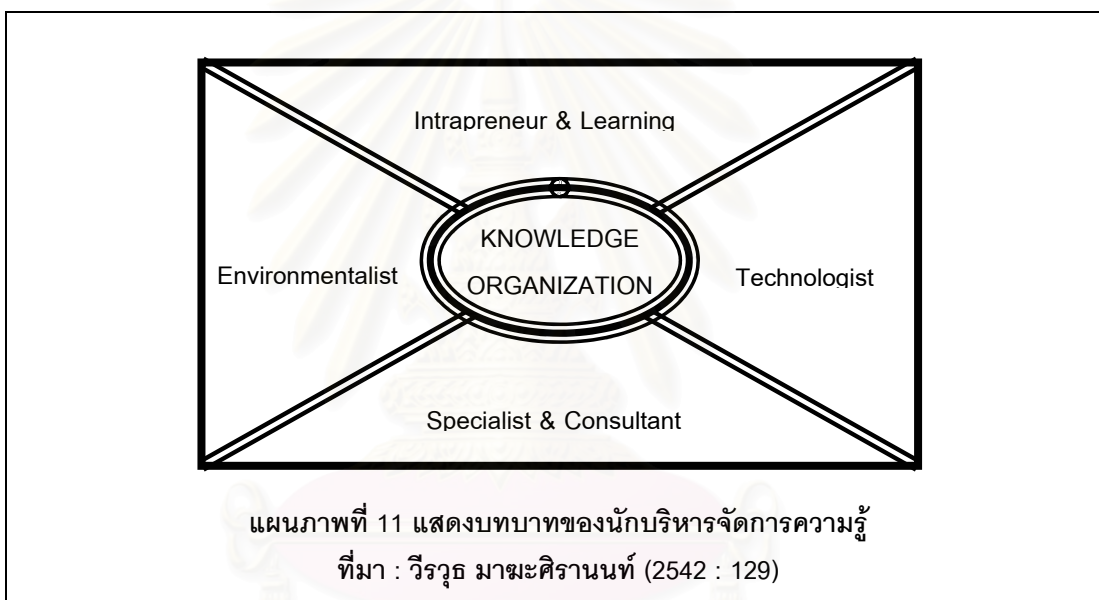
John M. Jeitch and Philip W. Rosen (2001) ได้เสนอบทบาทและหน้าที่ของนักบริหารจัดการความรู้ ดังนี้

1. สร้างวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ขององค์กร
2. นำการจัดการความรู้เข้าเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร
3. นำเสนอความสำคัญและความจำเป็นในการจัดการความรู้สู่ผู้บริหารระดับสูงและกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน
4. เป็นผู้ริเริ่มและสนับสนุนให้เกิดการสื่อสารแบ่งปันความรู้ในองค์กร
5. เป็นผู้นำในการจัดการความรู้ขององค์กร
6. บริหารโครงการต่างๆ และเป็นทีปรึกษา
7. วัดผลการจัดการความรู้ขององค์กรว่ามีประโยชน์ต่อองค์กรอย่างไร และประสบผลสำเร็จหรือไม่

Sudipta Dev (<http://sudiptaexpresscomputeronline.com>) กล่าวว่า นักบริหารจัดการความรู้ มีบทบาทและหน้าที่ ดังนี้

1. เป็นสถาปนิกจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้
2. รวบรวมความรู้ทั้งหมดที่มีอยู่ในองค์กร
3. เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กรให้เกิดวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้
4. สนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรปรับปรุงความรู้ที่มีอยู่หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ขึ้นมา
5. ป้องกันความรู้ขององค์กรไม่ให้สูญหาย

วีรุธ มาชะศิริรานนท์ (2542) ได้เสนอบทบาทและหน้าที่นักบริหารจัดการความรู้ ดังนี้



### 1. เป็นผู้ใฝ่งานธุรกิจขององค์กร (Intrapreneur) และเป็นผู้ออกแบบระบบการเรียนรู้ (Learning Designer)

โดยจะมีความเข้าใจในองค์ประกอบที่สำคัญทางธุรกิจ ที่จะมีผลต่อการดำรงอยู่และความเจริญก้าวหน้าแก่องค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเป็นผู้นำในการกำหนดรูปแบบของระบบงาน และกระบวนการการบริหารต่างๆ รวมทั้งกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ

1.1 ส่วนของการเรียนรู้พื้นฐานและบุคลิกภาพของปัจเจกบุคคล ทั้งด้านทักษะการสื่อสาร และการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship and Communication Skills) ซึ่งจะนำไปสู่สมรรถภาพที่จะถ่ายโอนไปสู่งานในการให้บริการลูกค้า และการร่วมกันทำงานเป็นทีม

1.2 ส่วนของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ในแต่ละเรื่อง (Event) แต่ละกิจกรรม (Activity) หรือแต่ละกระบวนการงาน (Business Process) โดยเป็นการปฏิบัติงานจริง ซึ่งอาจจะเริ่มตั้งแต่ การวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดปัญหาที่แท้จริง การกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย การวิเคราะห์สาเหตุ และวิธีการแก้ไข เพื่อมุ่งสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า

ทั้งนี้ นักบริหารจัดการความรู้ จะต้องมีส่วนร่วมและมีความรอบรู้ในงานของวิชาชีพ ตามตำแหน่งงานต่างๆ รวมถึงมีความคุ้นเคยกับวัฒนธรรม องค์ประกอบสำคัญๆ และสิ่งแวดล้อมขององค์กรนั้นๆ เป็นอย่างดี จึงจะช่วยให้ออกแบบระบบการเรียนรู้นั้นเป็นไปได้อย่างดี

## 2. เป็นผู้เชี่ยวชาญ (Specialist) และเป็นที่ปรึกษา (Consultant)

2.1 กำหนดมาตรฐานของระบบการบริหารยุคใหม่ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ และความรุนแรงของการแข่งขันให้ชัดเจน

2.2 กำหนดมาตรฐานของกระบวนการงานธุรกิจยุคใหม่ที่มุ่งเน้นการพัฒนาสายโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain)

2.3 กำหนดมาตรฐานของการเรียนรู้และการวัดผล

2.4 กำหนดมาตรฐานของการบริหารความเปลี่ยนแปลง รวมถึงการดำเนินงานโครงการ และกิจกรรมต่างๆ อย่างเป็นระบบ (Systemic Approach)

2.5 พัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านคอมพิวเตอร์ (Computer – Assisted Learning)

2.6 พัฒนาระบบการเรียนรู้ผ่านเครือข่ายสื่อสารดาวเทียมทั้งภายในประเทศ (DLTV) และจากต่างประเทศ (NTU)

2.7 พัฒนาระบบการประชุมทางไกล (Video Conferencing)

2.8 พัฒนาระบบการจัดการห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ (Electronics Library)

2.9 พัฒนาระบบการบันทึกปุมในการจัดการจัดการความรู้ ให้เป็น “ระบบฐานความรู้” ที่ประกอบด้วย

2.9.1 Knowledge Aquiring โดยเชื่อมต่อแหล่งของความรู้เข้ามาสู่ภายใน ตลอดจนพัฒนาความรู้และทักษะภายในให้เพิ่มพูนขึ้น

2.9.2 Knowledge Directories ตามประเภทของการเรียนรู้ ตามกลุ่มผู้เรียน หรือตามหมวดของกิจกรรมหรือโครงการ

2.9.3 Knowledge Sharing สนับสนุนวิธีการร่วมเรียนรู้กันเป็นกลุ่ม เป็นทีม

2.9.4 Knowledge Protection ความรู้หลายประเภทนั้นทรงคุณค่า ในฐานะที่เป็นสินทรัพย์ทางปัญญา ระดับการคุ้มครองและควบคุม จึงต้องเป็นไปอย่างเหมาะสม



### 3. เป็นผู้ดูแลด้านเทคโนโลยี (Technologist)

โดยเน้นภาระหน้าที่ในการสำรวจ วิเคราะห์ความต้องการและพัฒนาระบบเทคโนโลยีที่จะใช้สนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น เช่น

3.1 ระบบการติดต่อสื่อสารข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ Internet / Intranet / e – mail

3.2 วิเคราะห์ พิจารณาความเหมาะสมของการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีให้เหมาะสมกับองค์กร เช่น Video Conference เป็นต้น

ทุกองค์กรจึงควรมีการส่งเสริมสนับสนุนให้สมาชิกทุกคนในองค์กรได้เข้าใจในวิธีการใช้เครื่องอุปกรณ์ และระบบเทคโนโลยีต่างๆ อย่างชำนาญ เพื่อเป็นเครื่องช่วยขจัดอุปสรรคต่อการเรียนรู้และกระตุ้นเตือนให้แต่ละบุคคลก้าวไปสู่เครือข่ายแห่งความรู้ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง

### 4. เป็นผู้จัดการกับสภาวะแวดล้อม (Environmentalist)

โดยทำหน้าที่สำรวจและออกแบบสภาวะแวดล้อมด้านสถานที่และเครื่องมืออุปกรณ์ทั่วไป ให้สามารถสนับสนุนกิจกรรมการเรียนรู้ประเภทต่างๆ ได้เป็นอย่างดี อาทิเช่น ห้องประชุม ห้องพักผ่อน รวมถึงห้องทำงานและบริเวณโดยรอบๆ ของพื้นที่ทั้งหมดภายในองค์กร

นอกจากนี้เขาได้กล่าวว่า โดยสรุปแล้ว นักบริหารจัดการความรู้ จะเป็นผู้ที่มีบทบาทอย่างสำคัญต่อการทำให้ผลิตภัณฑ์และบริการ วิธีการปฏิบัติ ประสบการณ์ ข้อมูล ข่าวสาร และองค์ความรู้ นั้น มาประสานกันให้เกิดเป็น “ความรู้” พร้อมทั้งเกิด “วินัยแห่งการเรียนรู้” ซึ่งเป็นสิ่งที่ดีที่ทุกคนในองค์กรควรยึดถือเป็นกิจวัตร เฉกเช่นเดียวกับ “วินัยในการทำงาน”

การประชุมการจัดการความรู้ที่สถาบันวิจัยทางวิทยาศาสตร์สุขภาพมหาวิทยาลัยนครสวรรค์ (2547) ได้ข้อสรุปว่า นักบริหารจัดการความรู้ควรมีบทบาทและหน้าที่ ดังนี้

1. นำเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้กับทีมงานจัดการความรู้ในองค์กร
2. สร้างการยอมรับการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรในองค์กร
3. วางแผนและกำหนดนโยบายการจัดการความรู้
4. ประสานงานและจัดการความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
5. สนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการนำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติ
6. ติดตามประเมินผลด้านการจัดการความรู้ในองค์กร

พิเชษฐ บัญญัติ (2548) เสนอว่า นักบริหารจัดการความรู้ซึ่งต้องทำหน้าที่สำคัญ 3 ประการเรียกสั้นๆว่า 3 S คือ

1. Systemic (Big picture) : สร้างภาพใหญ่ มองเชิงระบบทั้งองค์กร สร้างภาพใหญ่ให้เจ้าหน้าที่ในองค์กรเห็น
2. Simplify : ทำทุกอย่างให้ง่าย ทำให้ทุกคนในองค์กรเห็นภาพและขับเคลื่อนทั้งองค์กรด้วยกลยุทธ์ที่เหมาะสม มากกว่าการขับเคลื่อนด้วยโครงการเด่นซึ่งไม่ค่อยมีพลัง ถ้าทำทีละเรื่องคนจะรู้สึกภาระมาก ไม่ถือเป็นกิจกรรมที่แยกจากงานประจำ ต้องดำเนินการโดยไม่ทำให้สมาชิกขององค์กรรู้สึกมีภาระเพิ่ม
3. Surrounding : สร้างสิ่งแวดล้อมให้เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีบุคลากรที่มีอัตราการเรียนรู้สูงเชื่อมั่นในพลังแห่งความรู้และพลังแห่งการแบ่งปันความรู้ โดยทำให้เกิดวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ซึ่งจะแสดงให้เห็นว่ามีอย่างน้อย 3 ประการ คือ
  - 3.1 Participation : การให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในงานที่เขารับผิดชอบ
  - 3.2 Empowerment : การเปิดโอกาสให้ทุกคนได้ทำงาน ได้มีโอกาสตัดสินใจในสิ่งที่เขารับผิดชอบ
  - 3.3 Open – Mind : เปิดใจให้กว้าง ให้โอกาสได้เสนอความคิดเห็นโดยไม่ถูกขัดขวางหรือโจมตีแม้ว่าจะดูไร้สาระก็ตามเพื่อกระตุ้นให้ทุกคนรู้จักคิด กล้าเสนอความคิดเห็นเกิดความคิดสร้างสรรค์ได้

วิจารณ์ พานิช (2548) กล่าวถึงบทบาทและหน้าที่ของนักบริหารจัดการความรู้ที่มีภารกิจดังต่อไปนี้

1. ร่วมกับ Knowledge Facilitator จัดให้มีการกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ในหลายระดับให้ Knowledge Practitioner เป็นเจ้าของ อาจจัดกิจกรรมให้ Knowledge Practitioner แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเป้าหมายของการจัดการความรู้ เพื่อการบรรลุเป้าหมายให้พนักงานทุกระดับเข้ามาร่วมกันเป็นเจ้าของเป้าหมายของการจัดการความรู้
2. เชื่อมโยงเป้าหมายของการจัดการความรู้เข้ากับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ขององค์กร
3. จัดบรรยากาศแนวราบ และการบริหารงานแบบเอื้ออำนาจ (Empowerment) ภายในองค์กร
4. จัดให้มีแผนการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กร และมีการปรับปรุงแผนเป็นระยะๆ

ให้เป็นแผนที่บูรณาการกับ (1) การพัฒนาบุคลากร (2) การพัฒนาองค์กร และ (3) การจัดการความรู้เข้าด้วยกัน มีการร่วมมือกันทำเป็นงานเดียวกัน

5. จัดสรรทรัพยากรสำหรับใช้ในกิจกรรมจัดการความรู้ ทรัพยากรนี้รวมทั้งเงิน เวลา และบุคลากรสำหรับร่วมทำกิจกรรม รวมทั้งระบบสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) ด้วย

6. เชื่อมโยงการจัดการความรู้เข้ากับกิจกรรมด้านการสร้างสรรค์อื่นๆ ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร

7. คอยติดตามและรับรู้ความเคลื่อนไหวของการดำเนินการจัดการความรู้ แสดงท่าทีชื่นชม ในความสำเร็จเล็กๆ น้อยๆ ในเบื้องต้น ให้คำแนะนำบางเรื่องเพื่อแสดงความสนใจและจัดให้มีการยกย่องในผลสำเร็จ รวมทั้งจัดให้มีรางวัล โดยที่รางวัลอาจไม่เน้นสิ่งของ แต่เน้นการสร้าง ความภาคภูมิใจในความสำเร็จ

8. ร่วมแบ่งปัน (Share) ทักษะในการเรียนรู้ และทักษะในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการจัดการความรู้โดยตรง และเพื่อแสดงให้เห็นคุณค่าของทักษะดังกล่าว

9. คอยเชื่อมโยงให้ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรรับรู้ความเคลื่อนไหวของการจัดการความรู้ และให้ได้แสดงความชื่นชมต่อผลสำเร็จที่เกิดขึ้น

10. จัดให้มีรายงานผลและกิจกรรมการดำเนินการจัดการความรู้ในรายงานประจำปี ขององค์กร และเอกสารเสนอกิจกรรมสร้างสรรค์อื่นๆ ขององค์กร

11. จัดให้มีการประเมินผลของการดำเนินการจัดการความรู้ในลักษณะของ “การประเมิน เพื่อส่งเสริมความสำเร็จ” (Empowerment Evaluation) เพื่อให้ประโยชน์ต่อการปรับตัว ในการดำเนินการ และการจัดให้มีการประเมินผลกระทบของการดำเนินการจัดการความรู้ เมื่อดำเนินการไประยะหนึ่ง

ประพนธ์ ภาสุขยัต (2548) กล่าวถึงหน้าที่ของนักบริหารจัดการความรู้ ดังนี้

1. ส่งเสริมการจัดการความรู้ การดำเนินการ และการใช้
2. ให้การศึกษาหรือฝึกอบรมผู้ใช้
3. ให้การศึกษาหรือฝึกอบรมทีมบริหารขององค์กร
4. วัดผลกระทบจากการจัดการความรู้
5. ทำแผนที่ความรู้ที่มีอยู่ในปัจจุบัน
6. จัดหมวดหมู่ความรู้ ลดสภาพแยกส่วน
7. สร้าง “ถนนความรู้”
8. เชื่อมโยงกิจกรรมทางธุรกิจขององค์กรเข้ากับระบบการจัดการความรู้

เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ (http://www.guru-ict.com) กล่าวว่า บทบาทของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กร มีดังต่อไปนี้

1. Provide “Leadership & Strategy” ต้องมีความเป็นผู้นำและมีกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความรู้ โดยมีแนวทาง คือ
  - 1.1 ต้องสามารถสร้างและนำเสนอวิสัยทัศน์ของการจัดการความรู้ (KM Vision)
  - 1.2 ต้องช่วย CEO ในการขับเคลื่อนองค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมาย
  - 1.3 ต้องสามารถสื่อสารสัญญา (Commitment) และกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้แก่ผู้ที่มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) และผู้ที่มีส่วนร่วมได้
  - 1.4 เป็นผู้นำโดยแสดงตัวอย่าง (Lead by Example)
  - 1.5 ต้อง Light Fires and Implement ในส่วน Pilots Using Tools และเทคโนโลยี
  - 1.6 ต้องเป็นผู้ประสานงานกับองค์กรอื่นๆ และพันธมิตรในอุตสาหกรรม โดยต้องนำความสะดวกให้แก่องค์กรเหล่านั้นเพื่อแบ่งปันความรู้
  - 1.7 ต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงในฝ่ายต่างๆ ขององค์กรจากยุคอุตสาหกรรม (Industry Age) เพียงอย่างเดียวไปสู่ยุคแห่งข้อมูลข่าวสาร (Information Age)
  - 1.8 เป็นผู้พัฒนากลยุทธ์จากความรู้โดยนัย (Tacit knowledge) สู่อะกฤษที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge)
  - 1.9 ร่วมงานกับ CFO แบบ “Hand-to-Hand” Combat
  - 1.10 สามารถที่จะแปลความหมายได้ถึงแก่นความรู้ที่แท้จริง
2. Measure “Outcomes” ต้องมีการประเมินผลลัพธ์ในส่วนต่างๆ ประเมินส่วนประกอบทั้งหมดของ Mission Goals/Bottom Line
  - 2.1 ประเมินผลของโครงการจัดการความรู้ (KM Projects) รวมถึงงานที่ได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายอื่นๆ ด้วย
  - 2.2 เปรียบเทียบมาตรฐานกับองค์กรอื่นๆ (Benchmark)
  - 2.3 สามารถเปลี่ยนแปลงกำลังสำคัญทางสติปัญญาที่มีผลต่อโครงสร้างองค์กรได้เมื่อจำเป็น
  - 2.4 ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการและพัฒนาช่วงเวลาของผลิตภัณฑ์และบริการ
3. Promote “Best Practices & Processes”
  - 3.1 จัดเตรียม Infrastructure และ Incentives สำหรับ Knowledge Re-Use และนวัตกรรม(Innovation)
  - 3.2 ให้ความสำคัญแก่บุคคลหรือทีมที่มีผลงานอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน (Benchmark)

#### 4. Create “Knowledge Sharing Culture”

4.1 ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรให้มีการแบ่งปันความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) และความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) รวมถึงการเรียนรู้ในองค์กร (Organizational Learning)

4.2 อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม

#### 5. Champion “Communication of Practice”

5.1 เป็นผู้นำในการแลกเปลี่ยนแผนการสื่อสารในองค์กร

5.2 สามารถสร้างความสัมพันธ์ของผู้นำในฝ่ายต่างๆ ได้

#### 6. Use “Incentives and Rewards”

6.1 รู้จักการพัฒนา Incentives ให้เหมาะสมในแต่ละฝ่าย “One Size does not Fit All”

6.2 ต้องให้ความสำคัญและส่งเสริมผู้ที่ร่วมมือในการร่วมแบ่งปันความรู้สู่คนในองค์กร

#### 7. Provide “Tools & Technology”

7.1 ต้องคอยตรวจสอบและปรับปรุงข้อมูลและเทคนิคอุปกรณ์ที่ใช้ให้เป็นปัจจุบัน อยู่เสมอ

7.2 ต้องมีการแบ่งปันข้อมูลของเครื่องมือในการจัดการความรู้และมีการค้นหาโอกาสที่จะมีเครื่องมือในการจัดการความรู้เป็นลิขสิทธิ์ขององค์กรเอง

7.3 ให้ความมั่นใจแก่พนักงานในแต่ละโครงการการจัดการความรู้

#### 8. Champion “Education”

8.1 เรียนรู้การเป็นผู้นำและลูกจ้างรวมถึงผลประโยชน์ที่แต่ละฝ่ายจะได้รับ

8.2 ระบุบทบาท ทักษะ และโอกาสในหน้าที่การงานของผู้ที่ทำงานในสวนความรู้

8.3 พัฒนากลยุทธ์เพื่อให้ง่ายต่อการอบรมและเรียนรู้แก่ผู้ร่วมงานในสวนความรู้

#### 9. Create & Use “Taxonomy” (Common Language)

9.1 พัฒนาคำจำกัดความของ “ความรู้” ให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ

9.2 เป็นผู้นำในการพัฒนาการจัดแบ่งและเก็บข้อมูลที่ชัดเจน (Explicit Information) ในการจัดเก็บในคอมพิวเตอร์ที่ต่อง่ายในการเข้าและสะดวกต่อการใช้งาน

9.3 เป็นผู้นำในการพัฒนา KM Budget และสนับสนุนในการรักษาทรัพยากรที่มีประโยชน์

9.4 จัดเตรียมทรัพยากรสำหรับผู้ที่มีความกระตือรือร้นอยากจะทำทดสอบกับในแต่ละส่วนของการจัดการความรู้

### 3.3 คุณลักษณะของนักบริหารจัดการความรู้

David J. Skyrme (1997) และ Hung Mckellar (2005) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของนักบริหารจัดการความรู้ ดังนี้

1. Conceptual Thinking : มีกรอบแนวคิดการจัดการความรู้ เข้าใจภาพรวมการจัดการความรู้และนำมาเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร
2. Advocacy : สามารถพูดประชาสัมพันธ์ถึงเป้าหมายของการจัดการความรู้แก่ผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ขององค์กรได้อย่างชัดเจนและสามารถกระตุ้นบุคลากรในองค์กรให้เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้และการแบ่งปันความรู้ร่วมกัน
3. Project and People Management : มีความสามารถในการดูแล บริหาร จัดการ กับกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ และสามารถกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรตระหนักในภาระหน้าที่ของการจัดการความรู้ในองค์กรตนเอง
4. Communication : มีความสามารถในการสื่อสารที่ดี ถ่ายทอดความคิดและสื่อสารเป้าหมายการจัดการความรู้ขององค์กรได้อย่างชัดเจน และมีทักษะการฟังที่ดี

นอกจากคุณลักษณะที่กล่าวมาข้างต้น พวกเขายังได้เสนอว่านักบริหารจัดการความรู้ควรมีคุณลักษณะการบริหารทั่วไป คือ ภาวะผู้นำ, การทำงานเป็นทีม, การโน้มน้าวใจผู้อื่น และทักษะส่วนบุคคล

Davenport, Thomas H. and Laurence Prusak (1998) กล่าวถึงคุณลักษณะของนักบริหารจัดการความรู้ ดังนี้

1. มีประสบการณ์ที่ลึกซึ้งซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้
2. มีความคุ้นเคยกับหน่วยงานและเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้เป็นอย่างดี
3. แสดงความเป็นผู้มีความสามารถด้านความรู้ระดับสูงออกมาโดยตรง
4. มีประสบการณ์ส่วนตัวที่คุ้นเคยกับกระบวนการทำงานทางธุรกิจเบื้องต้นเป็นอย่างดี

Michel J. Earl and Lan A. Scott (1999) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของนักบริหารจัดการความรู้ ดังนี้

1. เป็นผู้ฟังที่ดี รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
2. มีความคุ้นเคยกับบุคลากรในองค์กรเป็นอย่างดี
3. เป็นผู้ที่สามารถโน้มน้าวให้บุคลากรในองค์กรมีความกระตือรือร้นต่อภารกิจของตน

### 3.4 สมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้

Mary Corcoran & Rebecca Jones (1997) ได้เสนอสมรรถภาพสำหรับนักบริหารจัดการความรู้ ดังนี้

1. รู้และเข้าใจกระบวนการทางธุรกิจขององค์กร
2. ทักษะด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น ความสามารถในการสื่อสาร เทคนิคการขาย
3. รู้และเข้าใจเทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ขององค์กร
4. วางแผนและจัดการระบบเทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ขององค์กร
5. มีภาวะผู้นำ
6. เข้าใจกระบวนการเรียนรู้ของบุคคล
7. เข้าใจกระบวนการสร้างความรู้ และเผยแพร่ความรู้
8. รู้และเข้าใจหลักการของการจัดการความรู้
9. มีทักษะการจัดการทางการเงิน

Davenport, Thomas H. and Laurence Prusak (1998)

1. รู้และเข้าใจเทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ขององค์กร
2. รู้และเข้าใจหลักการและกระบวนการของการจัดการความรู้
3. มีทักษะการจัดการทางการเงิน
4. มีทักษะการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับวัฒนธรรม

และพฤติกรรมขององค์กร

5. มีความเชื่อมั่นในคุณค่าของความรู้

Luara R. Anderson (อ้างถึงใน Michel J. Earl and Lan A. Scott, 1999) ได้เสนอว่านักบริหารจัดการความรู้ควรมีสมรรถภาพ 4 ประการ ดังนี้

1. มีทักษะในการสื่อสารระหว่างบุคคล
  - 1.1 สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ความรู้ไปสู่สมาชิกในองค์กร
  - 1.2 สามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับสมาชิกในองค์กรได้
2. มีความเข้าใจด้านเทคโนโลยี
  - 2.1 สามารถวางแผนการใช้เทคโนโลยีในการจัดการความรู้ขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต
  - 2.2 เข้าใจและนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการความรู้ขององค์กรได้เป็นอย่างดี

3. ความรู้และความเข้าใจธุรกิจ ทั้งด้านการเงินและยุทธศาสตร์การแข่งขันทางธุรกิจ
4. ความเป็นผู้นำ

Flash (2001 อ้างถึงใน Elias M. Awad and Hasson M. Ghaziri, 2004)

ได้เสนอสมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้ออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

#### 1. กลุ่มสมรรถภาพด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

##### 1.1 การสอนและการขาย

- 1.1.1 ให้การศึกษาผู้ใช้เทคโนโลยี
- 1.1.2 นำเสนอและส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์กร
- 1.1.3 จัดการสัมมนา
- 1.1.4 จัดฝึกอบรมพฤติกรรมเฉพาะด้าน

##### 1.2 การติดต่อสื่อสาร

- 1.2.1 สื่อสารกับบุคลากรในองค์กรทุกระดับได้
- 1.2.2 ไกล่เกลี่ยปัญหาที่เกิดขึ้นได้
- 1.2.3 บริหารจัดการทั้งในแนวราบและแนวตั้งได้

##### 1.3 ความเข้าใจ

- 1.3.1 เข้าใจในปัญหาและเป็นผู้หาแนวทางแก้ไข
- 1.3.2 เข้าใจความคาดหวังของบุคลากรในองค์กร
- 1.3.3 เข้าใจผลกระทบที่เกิดขึ้นกับบุคคลที่อยู่ในระบบการจัดการความรู้

#### 2. กลุ่มสมรรถภาพด้านเทคนิค

2.1 มีความรู้เกี่ยวกับธุรกิจขององค์กรและสามารถถ่ายทอดเทคนิควิธีการต่างๆ ไปสู่บุคลากรในองค์กร

2.2 กระตุ้นให้เกิดการสื่อสารและสร้างให้เกิดการในการออกแบบการจัดการความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งนักบริหารจัดการความรู้ควรเป็นผู้ประสานงานกับทีมการจัดการความรู้

2.3 มีความรู้ในเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และซอฟต์แวร์และเทคโนโลยีทั่วไป คือ รู้วิธีการใช้งานสารสนเทศและรู้วิธีการถ่ายโอนความรู้

นอกจากนี้ บทความเรื่อง Knowledge Management Competencies ได้นำเสนอสมรรถภาพที่จำเป็นสำหรับนักบริหารจัดการความรู้ ดังนี้

1. รู้และเข้าใจความหมายของความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กรและหลักการของการจัดการความรู้



2. สามารถแสดงออกถึงพฤติกรรมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านความรู้ ได้แก่
  - 2.1 แบ่งปันความรู้
  - 2.2 ค้นหาความรู้
  - 2.3 วางโครงสร้าง
  - 2.4 นิยามความหมายของความรู้
  - 2.4 มีการเรียนรู้
  - 2.6 ค้นหาและสร้างเครือข่ายความรู้
  - 2.7 สอนและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
3. เข้าใจการเคลื่อนที่ของความรู้ ได้แก่
  - 3.1 สร้างความรู้ซึ่งมีส่วนร่วมและข้อผูกพันในการจัดการความรู้
  - 3.2 สนับสนุนให้มีการใช้การจัดการความรู้ในองค์กร
  - 3.3 ฝึกปฏิบัติการสนทนาเชิงลึก
  - 3.4 แลกเปลี่ยนงานหรือเลื่อนตำแหน่งงานของบุคลากรในองค์กร
  - 3.5 ช่วยสร้างความกระจ่าง/ชัดเจนของการจัดการความรู้แก่ผู้อื่น
  - 3.6 สร้างต้นแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับองค์กร
  - 3.7 สร้างความชัดเจนในความรู้และสิ่งที่มีความแตกต่างให้เป็นไปแนวทางเดียวกัน
4. สามารถใช้เครื่องมือและระบบสำหรับการจัดการความรู้ เพื่อสามารถ
  - 4.1 รวบรวมและเรียบเรียงสมุดหน้าเหลืองขององค์กร
  - 4.2 รวบรวมความรู้ที่ได้จากลูกค้า
  - 4.3 สะสมและแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีคุณค่า
  - 4.4 แบ่งปันความรู้
5. สร้างความรู้ซึ่งชื่นชมในการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรในองค์กร
  - 5.1 ให้ความไว้วางใจ
  - 5.2 มีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น
  - 5.3 ยอมรับผลงานและให้ความชื่นชมผู้ร่วมงาน
  - 5.4 กระตุ้นให้เกิดการสร้างความรู้และแบ่งปันความรู้
  - 5.5 เป็นผู้นำโดยการทำเป็นตัวอย่าง
  - 5.6 สร้างความรู้ซึ่งคิดว่าทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ขององค์กร
  - 5.7 แบ่งปันความรู้แก่ผู้อื่น
  - 5.8 ให้และช่วยเหลือผู้อื่น
6. สะท้อนให้บุคลากรขององค์กรเห็นแนวทางในการปฏิบัติงานด้วยความรู้

- 6.1 แสดงเป็นตัวอย่าง
- 6.2 สรุปหรือร่วมลงความคิดเห็น
- 6.3 จัดกิจกรรมที่สร้างเครือข่ายความรู้แก่องค์กร
- 6.4 เข้าถึงข้อมูล สารสนเทศ ความรู้จากแหล่งความรู้ต่างๆ
- 6.5 สร้างพื้นที่เสมือนในการติดต่อสื่อสาร
- 6.6 ยอมรับการจัดการจัดการความรู้

การประชุมการจัดการความรู้ที่สถาบันวิจัยทางวิทยาศาสตร์สุขภาพมหาวิทยาลัยนเรศวร (2547) ได้ข้อสรุปว่านักบริหารจัดการความรู้ควรมีสมรรถภาพ ดังนี้

1. มีความรู้ ความเข้าใจที่ดีในกระบวนการจัดการความรู้และลักษณะที่สำคัญตามแนวคิดของ Peter M. Senge อันได้แก่ Personal Mastery, Mental Model, Shared Vision, Team Learning, System Thinking
2. Attitude : มีทัศนคติที่ดีต่อบุคลากร ที่งานและองค์กร
3. Coordinator : เป็นผู้ประสานงานและผู้จัดการความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
4. Conceptual & Conclusive Thinking : มีกรอบความคิดด้านการจัดการความรู้ที่ถูกต้องและมีความสามารถในการสรุปที่ดี
5. Communicator : มีความสามารถในการสื่อสารที่ดี สามารถถ่ายทอดแนวความคิดและการสื่อสารได้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
6. Knowledge Empowerment : สามารถให้กำลังใจ ผลักดันให้มีการจัดการความรู้ให้เกิดในองค์กรได้ ส่งเสริมการจัดการความรู้ในองค์กร
7. Opportunities of Learning : สามารถสร้างให้เกิดโอกาสการเรียนรู้ภายในองค์กร มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีระบบสารสนเทศที่เหมาะสม และการติ๊กลับความรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กรทุกวัน
8. Knowledge Changer : สามารถชักนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างถูกต้องทั้งในแนวตรงและแนวโค้ง
9. Creative Modeling & Innovation : มีความคิดสร้างสรรค์ที่ดี สามารถชักนำให้เกิดรูปแบบใหม่หรือนวัตกรรมใหม่จากการจัดการความรู้หรือคลังความรู้ที่มีอยู่

วิจารณ์ พานิช (2548) กล่าวว่า นักบริหารจัดการความรู้ ควรมีคุณสมบัติและความสามารถ 7 ประการ ได้แก่

1. ความสามารถในการเรียงร้อยถ้อยคำและสื่อสารวิสัยทัศน์ความรู้ให้เกิดเป็นความมุ่งมั่นทั่วทั้งองค์กร ในลักษณะที่เรียกว่าเกิด Sense Direction
2. ความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์ความรู้และวัฒนธรรมขององค์กรไปสู่สมาชิกของโครงการ
3. ความสามารถในการประเมินคุณภาพของความรู้ที่สร้างขึ้นในกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร ทั้งนี้ โดยประเมินตามเกณฑ์ที่กำหนดภายในองค์กร
4. ความสามารถในการเลือกคนสำหรับทำหน้าที่ผู้นำของโครงการ
5. มีทักษะในการสร้างความปั่นป่วนอย่างสร้างสรรค์ (Creative Chaos) ให้แก่สมาชิกในโครงการ เช่น การกำหนดเป้าหมายที่ยากและท้าทาย
6. ทักษะในการเข้าไปร่วมกระบวนการจัดการความรู้กับพนักงานระดับกลางและล่าง เพื่อสร้างความมุ่งมั่นเอาจริงเอาจัง (Commitment) ของการจัดการความรู้
7. ความสามารถในการจัดการภาพรวมของการจัดการความรู้ขององค์กร

เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ (2548) ได้เสนอสมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้ ดังนี้

1. Communications ต้องปรารถนาที่จะถ่ายทอดสิ่งต่างๆ โดยต้องมีความสามารถ
  - 1.1 Persuade ความสามารถชักจูงหรือเกลี้ยกล่อม
  - 1.2 Form Coalitions ความสามารถในการประสานงานแต่ละฝ่ายในองค์กร
  - 1.3 Present ความสามารถนำเสนอความคิดใหม่ๆ และหาข้อมูลมาสนับสนุนได้
  - 1.4 Communicate Ideas ความสามารถในการถ่ายทอดความคิดและสร้างให้เป็นที่ประจักษ์แก่ผู้คนได้
  - 1.5 Write ความสามารถที่จะเขียนถ่ายทอดความคิดอย่างชัดเจนสู่สาธารณะ
2. Strategic Thinking แนวคิดที่สัมพันธ์กับกลยุทธ์ที่สำคัญ คือ
  - 2.1 Clear Vision ต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและต้องมุ่งมั่นที่จะดำเนินกลยุทธ์นั้น
  - 2.2 System Thinking ต้องมีการคิดอย่างเป็นระบบ
  - 2.3 Imperatives ต้องรู้กฎเกณฑ์ทางธุรกิจและสามารถปรับเปลี่ยนการจัดการความรู้ให้เข้ากับกฎเกณฑ์นั้นๆ
  - 2.4 Unique Skill ต้องมีความเข้าใจความต้องการลักษณะเฉพาะของทักษะที่มีผลต่ออำนาจเพิ่มผลทางการเงินของความรู้
  - 2.5 Customers ต้องทำความเข้าใจและมุ่งความสนใจไปที่ลูกค้า

## 2.6 Tools and Technologies

2.6.1 Technology Tools ต้องมีความรู้เกี่ยวกับTechnology Tools เช่น Portals, Intelligent Agents, Collaborative Technologies, Search Engines, Expert System เป็นต้น

2.6.2 Access and Assess Information การเข้าไปสู่และกำหนดข้อมูลได้อย่างเหมาะสมและมีผลต่อ KM Tools

## 2.7 Personal Behaviors

2.7.1 Trust สนับสนุนความซื่อสัตย์

2.7.2 Innovator and Risk-Taker

2.7.3 “Walk the KM Talk” แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของการเรียนรู้และการแบ่งปันข้อมูล

2.7.4 Team Player

## 3. Personal Knowledge and Cognitive Capability

3.1 เข้าใจวัฒนธรรมองค์กรและสิ่งที่จะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้

3.2 ความรู้และแนวทางการปฏิบัติการขององค์กร

3.3 เข้าใจกระบวนการทางธุรกิจ การปรับปรุงระบบ และการประเมินผล

3.4 เข้าใจความรู้ของแนวคิดและกลยุทธ์การจัดการความรู้

3.5 ต้องเข้าใจความรู้โครงสร้างองค์กรใหม่และแนวทางในการทำให้เป็นระบบ

## 4. Leadership and Management

4.1 สามารถมีอิทธิพลต่อผู้นำระดับสูงได้

4.2 มีศิลปะในการเจรจาเพื่อการเปลี่ยนแปลง

4.3 ตระหนักและเคารพองค์กร

4.4 สามารถที่จะชักจูงคนจำนวนมากในองค์กรที่จะมีการแบ่งปันความรู้ได้

4.5 ความสามารถในการบริหารโครงการต่างๆ

ภราดร จินดาวงศ์ (2549) ได้เสนอนักบริหารจัดการความรู้ควรมีสมรรถภาพ ดังนี้

1. Leadership : มีการแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่างๆ ที่มีผลต่องาน ที่งานหน่วยงาน และองค์กร สามารถที่จะจัดการงานให้สำเร็จ จูงใจหรือโน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

2. Motivation Other : มีการแสดงออกถึงการจูงใจผู้อื่น คิดค้นหาวิธีการให้ทุกคนเกิดความกระตือรือร้น จูงใจผู้ที่ต่อต้านหรือไม่ให้เปลี่ยนแปลงโดยมีเทคนิคหรือวิธีการที่เหมาะสมในการกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จ

3. Project Management : มีการแสดงออกถึงการบริหารโครงการต่างๆ จัดทำแผนปฏิบัติการและการใช้ทรัพยากรที่เหมาะสม กำหนดระยะเวลาในการเริ่มต้นจนกระทั่งสิ้นสุดและมีการนำเอาแผนงานไปปฏิบัติรวมทั้งประเมินผลงาน

4. Compromising Skill : มีทักษะในการประนีประนอม กำหนดเงื่อนไขหรือมองเห็นถึงประโยชน์ สามารถเจรจาต่อรองยุติปัญหาที่อาจเกิดขึ้น ไม่ให้ลุกลามผ่านแนวทางเลือกที่เกิดประโยชน์

5. Computer Knowledge : มีความรู้ในด้านคอมพิวเตอร์เกี่ยวกับฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์ เข้าใจและเห็นถึงประโยชน์ในการนำมาใช้กับงาน มุ่งมั่นและสนใจในการค้นหาหรือนำเอาคอมพิวเตอร์มาพัฒนาองค์กรอย่างเต็มรูปแบบ

6. Collaboration : มีความสามารถร่วมทำงานกับผู้อื่น โดยการช่วยเหลือ ให้ข้อมูล ความเห็นที่เป็นประโยชน์ แม้จะต้องร่วมทำงานกับคนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงเกินไปจนเข้าใจบางสิ่งบางอย่างยาก

7. Continuous Learning : การแสดงออกให้เห็นถึงการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีความมุ่งมั่นในการใฝ่รู้และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เสมอ เพื่อให้ตนเองและองค์กรมีความรู้เท่าทันสถานการณ์ หรือปัญหาที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

8. Technical Knowledge : มีความรู้ในสายอาชีพที่ตนเองปฏิบัติอยู่อย่างลึกซึ้งเข้าใจระบบการทำงานและขั้นตอนการทำงาน รวมถึงการประยุกต์ใช้ความรู้อย่างถูกต้อง

9. Problem Solving : มีความสามารถในการแก้ปัญหา โดยระบุและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา รวมทั้งการค้นหาแนวแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม

10. Initiative : มีความริเริ่มสร้างสรรค์ ชอบเสนอแนวคิดวิธีการและ/หรือขั้นตอนการทำงานใหม่ๆ ไม่ยึดติดกับรูปแบบการทำงานเดิมๆ พร้อมและยอมรับในการเปลี่ยนแปลง

## 4. เทคนิควิจัยเดลฟาย

### 4.1 ความเป็นมาของเทคนิคเดลฟาย

คำว่า “เดลฟาย” (Delphi) เป็นชื่อวิหารศักดิ์สิทธิ์สมัยกรีกโบราณ ซึ่งประชาชนนิยมไปขอคำทำนายอนาคตหรือเหตุการณ์สำคัญๆ การวิจัยแบบเทคนิคเดลฟายจึงเป็นเทคนิคการทำนายเหตุการณ์หรือความเป็นไปในอนาคตโดยอาศัยฉันทามติ (Consensus) ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อสรุปอันน่าเชื่อถือในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ไม่ว่าจะ เป็นข้อสรุปที่เป็นแนวคิดหรือการทำนายเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นหรือความเป็นไปได้ในอนาคต ข้อสรุปจากฉันทามติ

ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญนี้จะสามารถนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจในด้านต่างๆ ได้ เทคนิคเดลฟายเริ่มอย่างมีระบบในปี พ.ศ. 2495 แต่ได้ถูกปิดเป็นความลับมาถึง 10 ปี เนื่องจากทางกองทัพอากาศศออเมริกาได้ใช้เทคนิคนี้ในการศึกษาและวิจัยสิ่งต่างๆ และได้รับการเปิดเผยครั้งแรกในปี พ.ศ. 2505 และได้รับการพัฒนาโดยโอลาฟ เอลเมอร์ (Olaf Helmer) และนอร์แมน ดาลกีย์ (Norman C. Dakey) นักวิจัยของบริษัทแรนด์ (Rand Corporation) สหรัฐอเมริกา ได้เขียนบทความเรื่อง “An Experimental Application of the Delphi Method of the Use of Expert” ลงในวารสาร Management Science ปีที่ 9 ฉบับที่ 3 เดือนเมษายน พ.ศ. 2506 เป็นการกระจายเรื่องราวเกี่ยวกับเทคนิคเดลฟายออกไปอย่างกว้างขวาง และได้รับความนิยมอย่างรวดเร็วในเวลาต่อมา (วรภรณ์ สีนถาวร, 2545)

#### 4.2 ความหมายของเทคนิคเดลฟาย

Alex J. Ducanis (1970 อ้างถึงใน วรภรณ์ สีนถาวร, 2545) ได้ให้ความหมายเทคนิคเดลฟายว่า เป็นการทำนายเกี่ยวกับเรื่องราวต่างๆ ที่จะเป็นไปได้ในอนาคตเทคนิคนี้มุ่งที่จะลดผลกระทบหรืออิทธิพลจากบุคคลอื่นๆ ในกรณีที่ต้องมีการเผชิญหน้ากัน ขณะเดียวกันก็เป็นการลดผลกระทบทางด้านความคิดระหว่างผู้เชี่ยวชาญด้วยกันหรืออาจกล่าวได้อีกอย่างหนึ่งว่าเทคนิคเดลฟาย เป็นวิธีการรวบรวมคำตอบที่เป็นอันเดียวกันกับเรื่องที่เราศึกษาในขณะที่ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่ไม่ได้เกี่ยวข้องก็จะถูกจำกัดลงด้วย

Pill (1971 อ้างถึงใน เยาวภา นพศรี, 2542) กล่าวว่า เทคนิคเดลฟายได้รับการพัฒนาขึ้นมาโดยมีจุดหมายเพื่อใช้ในการทำนายหรือวางแผนสำหรับอนาคต เป็นการพิจารณาสรุปหรือตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งของกลุ่มบุคคลที่มีความรู้ และ/หรือมีประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องนั้นเป็นอย่างดี

Alfred Rasp Jr (1973 อ้างถึงใน กานต์สุดา มาชะศิริานนท์, 2546) ได้ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟายว่า เป็นเทคนิคของการรวบรวม การพิจารณา การตัดสินใจเพื่อเอาชนะจุดอ่อนของการตัดสินใจ แต่เดิมที่จำเป็นต้องขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนใดคนหนึ่งโดยเฉพาะหรือความคิดเห็นของกลุ่มหรือมติของที่ประชุม

Carvis B. Anderson (1975 อ้างถึงใน เยาวภา นพศรี, 2542) ได้ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟายว่า เป็นวิธีการระดมความคิดที่สอดคล้องกันของกลุ่ม เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงแก้ไขและหาความเชื่อมั่นในการทำนายเกี่ยวกับอนาคต

Thornton and Other (1975 อ้างถึงใน กานต์สุดา มาษะศิริรานนท์, 2546) ได้ให้นิยามของเทคนิคเดลฟายว่า เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการแก้ปัญหาและตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ เป็นวิธีการที่จะเป็นการขัดเกลาและได้รับความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

Olaf Helmer and Nicholus Rescher (อ้างถึงใน กานต์สุดา มาษะศิริรานนท์, 2546) ได้ให้คำนิยามของเทคนิคเดลฟายว่า เป็นโครงการจัดทำอย่างละเอียดรอบคอบในการสอบถามบุคคลด้วยแบบสอบถามในเรื่องต่างๆ เพื่อให้ให้ข้อมูลและความคิดเห็นกลับมา โดยมุ่งรวบรวมการพิจารณาการตัดสินใจและสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในเรื่องที่เกี่ยวกับความเป็นไปได้ในอนาคต

ประยูร ศรีประสาธน์ (2523 อ้างถึงใน เยาวภา นพศรี, 2542) กล่าวถึง เทคนิคเดลฟาย คือ เป็นกระบวนการที่จะเสาะหาความคิดเห็นที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มคนเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในอนาคตเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเวลา ปริมาณ และ/หรือสภาพการณ์ที่ต้องการจะให้เป็น ทั้งนี้โดยใช้วิธีการเสาะหาความคิดเห็นด้วยการใช้แบบสอบถาม แทนการเรียกประชุมและถามซ้ำๆ ประมาณ 3-4 รอบ

สุวรรณา เชื้อรัตนพงษ์ (2528 อ้างถึงใน วราภรณ์ ลินถาวร, 2545) กล่าวถึง เทคนิคเดลฟาย คือ กระบวนการที่รวบรวมความคิดเห็นหรือการตัดสินใจจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สอดคล้องและถูกต้องมากที่สุด โดยไม่ต้องนัดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้มาประชุมกัน แต่ใช้การตอบแบบสอบถามแทน เป็นการประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย นอกจากนี้ยังช่วยให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระและไม่ตกอยู่ใต้อิทธิพลความคิดเห็นของผู้อื่น หรือของเสียงส่วนใหญ่ในที่ประชุม

เทียนฉาย กิระนันท์ (2529 อ้างถึงใน เยาวภา นพศรี, 2542) กล่าวถึง เทคนิคเดลฟาย เป็นการวิเคราะห์ที่ได้รับการประดิษฐ์ และพัฒนาขึ้นมาเพื่อใช้ในการวิจัยอนาคตโดยเฉพาะ อาจเรียกได้ว่า เทคนิคเดลฟายเป็นวิธีการที่สำหรับกำหนดโครงสร้างของกระบวนการสื่อสารระหว่างสมาชิกในกลุ่ม เพื่อให้บรรลุในการร่วมกันพิจารณาที่ซับซ้อนมากๆ โดยเฉพาะปัญหาที่เกี่ยวกับอนาคตที่ยู่ยากซับซ้อนมากกว่าที่คนใดคนหนึ่งจะสามารถวิเคราะห์ได้ถี่ถ้วน และรอบคอบพอ

ดิลก บุญเรืองรอด (2530 อ้างถึงใน กานต์สุดา มาษะศิริรานนท์, 2546) ได้ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟายว่า เป็นกระบวนการของการเก็บข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ที่กระจัดกระจายกันให้สอดคล้องกันอย่างมีระบบซึ่งจะนำไปตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

เชษฐา เทียมพร (2533 อ้างถึงใน กานต์สุดา มาชะศิริานนท์, 2546) ได้ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟายว่า เป็นกระบวนการรวบรวมข้อมูลที่เป็นความคิดเห็นเชิงทำนาย/คาดการณ์ของผู้เชี่ยวชาญต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งมีแนวโน้มจะเกิดขึ้นในอนาคต โดยข้อมูลที่ได้นี้เป็นการคิดร่วมกันหรือสอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญ

สำนักวิชาการมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2536 อ้างถึงใน กานต์สุดา มาชะศิริานนท์, 2546) ได้ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟายว่า เป็นวิธีการเสาะแสวงหาข้อมูลข้อคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับการพิจารณาคัดเลือกให้เข้าร่วมในการวิจัยนั้นๆ โดยการตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นคำถามที่ได้กำหนดขึ้นในแต่ละขั้นตอน โดยจะให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นในแบบสอบถามอย่างอิสระ โดยไม่ต้องคำนึงถึงความคิดเห็นของผู้อื่นมาเป็นตัวพิจารณาในการตัดสินใจ ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนจะไม่ทราบว่าใครบ้างที่เป็นผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับการคัดเลือกให้ตอบแบบสอบถาม และจะไม่ทราบว่าผู้เชี่ยวชาญคนอื่นแสดงความคิดเห็นอย่างไรจะรู้เฉพาะคำตอบของตนเองเท่านั้น

สรุปได้ว่า เทคนิคเดลฟาย เป็นกระบวนการหรือเครื่องมือที่ใช้ในการตัดสินใจหรือลงข้อสรุปในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างเป็นระบบ โดยรวบรวมและสอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญด้วยแบบสอบถาม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือและสอดคล้องกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ โดยผู้เชี่ยวชาญไม่ต้องเผชิญหน้ากัน

#### 4.3 วัตถุประสงค์ของการใช้เทคนิคเดลฟาย

การใช้เทคนิคเดลฟายในงานวิจัย ก็เพื่อการรวบรวมความคิดเห็นในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยปราศจากการนำบุคลากรทั้งหลายมาประชุม และอภิปรายแบบเผชิญหน้า เนื่องจาก การอภิปรายแบบเผชิญหน้าอาจมีจุดอ่อน เช่น

1. ความคิดเห็นของกลุ่ม มักถูกชักจูงโดยบางคน ที่ใช้อิทธิพลครอบงำการอภิปรายตามลำพัง
2. การอภิปรายบางครั้งอาจมีสถานการณ์เฉพาะหน้าบังเกิดขึ้น เช่น การก่อกวน ความลำเอียง อันเนื่องมาจากประเด็นปัญหาหรือการคำนึงถึงจุดสนใจใหม่ เฉพาะเรื่องหรือเฉพาะกลุ่มบุคคลมากกว่าการแก้ปัญหาทั้งหมด
3. ความคิดเห็นของบุคคลอาจผันแปรไปตามความกดดันภายในกลุ่ม



ดังนั้น การใช้เทคนิคเดลฟายจะทำให้ผู้มีส่วนร่วมได้ใคร่ครวญปัญหาทั้งหมดด้วยตัวเอง โดยปราศจากการผลักดันของบุคคลอื่น นอกจากนี้แล้วยังประหยัดเวลา และเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไปมากกว่าการประชุม แบบอภิปรายธรรมดา รวมทั้งการให้ผลในด้านพยากรณ์อนาคต การประเมินสิ่งแวดล้อมและการค้นหาวิธีแก้ปัญหาที่ยังคงมีอยู่

#### 4.4 วิธีการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย

เนื่องจากเทคนิคเดลฟายนั้นเป็นกระบวนการวิจัยที่ใช้ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เป็นหลักจุดสำคัญจึงอยู่ที่ชุดแบบสอบถาม (Questionnaire Series) โดยใช้ชุดของแบบสอบถามดังกล่าวให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนตอบแบบสอบถามท่านละ 3 – 4 รอบ ดังนี้ (สำนักวิชาการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช, 2536)

##### รอบที่ 1

เป็นการส่งแบบสอบถามปลายเปิด (Open - Ended Form) ให้ผู้เชี่ยวชาญตอบในประเด็นกว้างๆ เพื่อรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด หรือไปสอบถามผู้เชี่ยวชาญด้วยตนเอง โดยการสัมภาษณ์ที่ได้มีการกำหนดขั้นตอนไว้แล้วเป็นอย่างดี หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญด้วยแบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์แล้ว นำข้อมูลเหล่านั้นมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อรวบรวมความคิดเห็นที่เหมือนหรือใกล้เคียงกัน และแยกความคิดเห็นที่แตกต่างกันเพื่อจัดสร้างเป็นแบบสอบถามรอบที่ 2

##### รอบที่ 2

เป็นการประมวลข้อความและข้อคิดเห็นต่างๆ ที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1 มาสร้างเป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) แล้วส่งให้ผู้เชี่ยวชาญเพื่อลงน้ำหนักของความสำคัญในแต่ละข้อความ หลังจากเก็บแบบสอบถามกลับคืนจากผู้เชี่ยวชาญ นำข้อมูลที่ได้มาหาค่าสถิติ โดยใช้ค่ามัธยฐาน (Median) หรือค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ของแต่ละคำตอบของผู้เชี่ยวชาญ พร้อมทั้งระบุตำแหน่งคำตอบของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนที่ตอบ เพื่อจัดสร้างเป็นแบบสอบถามรอบที่ 3

##### รอบที่ 3

เป็นแบบสอบถามที่พัฒนามาจากคำตอบของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 โดยแบบสอบถามในรอบที่ 3 จะแสดงค่าคำตอบเดิมของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนในรอบที่ 2 ว่ามีความแตกต่างไปจากค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของคำตอบทั้งหมดในแต่ละข้ออย่างไร เพื่อเป็นข้อมูล

ประกอบการตัดสินใจยืนยันคำตอบเดิม หรือเปลี่ยนแปลงคำตอบ หากผู้เชี่ยวชาญต้องการยืนยันคำตอบเดิมที่ไม่ได้อยู่ในขอบเขตพิสัยระหว่างควอไทล์ ผู้เชี่ยวชาญต้องแสดงความคิดเห็น และเหตุผลประกอบด้วย หลังจากเก็บแบบสอบถามกลับคืนจากผู้เชี่ยวชาญ นำข้อมูลที่ได้มาหาค่าสถิติ โดยใช้ค่ามัธยฐาน หรือค่าฐานนิยม และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ของแต่ละคำตอบของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อหาความสอดคล้อง และความเป็นไปได้ของโครงการที่จะทำในครั้งนี้อย่างไร เพื่อตัดสินใจกำหนดแนวทางดำเนินงาน หากต้องการให้ผู้เชี่ยวชาญทบทวนคำตอบอีกครั้งหนึ่ง หลังจากหาค่าสถิติในรอบที่ 3 แล้ว ส่งแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญอีกครั้งเป็นรอบที่ 4

#### รอบที่ 4

เป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะและวิธีการตอบเช่นเดียวกับรอบที่ 3 แต่ค่าทางสถิติของแต่ละข้อคำถามที่แสดงในแบบสอบถามรอบที่ 4 นี้ คัดจากผลการตอบแบบสอบถามของรอบที่ 3

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยเทคนิคเดลฟาย จำนวน 3 รอบ และเมื่อได้รับแบบสอบถามในรอบที่ 3 กลับคืนแล้ว ผู้วิจัยนำมาหาค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของข้อคำถามทั้งหมดของผู้เชี่ยวชาญแล้วอ่านผลโดยรวมที่ได้

#### 4.5 ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของเทคนิคเดลฟาย

1. เวลา ผู้วิจัยควรมีเวลามากเพียงพอ (ประมาณ 2 เดือน) จึงจะเสร็จสิ้นกระบวนการหรืออาจจะใช้เวลาเร็วหรือนานกว่านั้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้เชี่ยวชาญจะส่งแบบสอบถามกลับมาเร็วเพียงใด

2. ผู้เชี่ยวชาญ ในการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญควรคำนึงถึง

2.1 ความสามารถของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ควรเลือกผู้ที่มีความเป็นเลิศในสาขานั้นๆ อย่างแท้จริงไม่ควรเลือกเพราะรู้จักหรือติดต่อกันง่าย

2.2 ความร่วมมือของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ควรเลือกผู้ที่มีความเต็มใจช่วยเหลือ และมั่นใจว่าจะให้ความร่วมมือกับเราตลอดการวิจัย

2.3 จำนวนผู้เชี่ยวชาญ สิ่งที่สำคัญที่สุดในการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ ทั้งนี้เพราะผลการวิจัยจะออกมาดี ถูกต้อง เชื่อถือได้เพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับจำนวนผู้เชี่ยวชาญในการวิจัยด้วย โทมัส ที แมคมิลแลน (Thomas T. Macmillan) ได้เสนอผลงานวิจัยเกี่ยวกับจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่จะใช้ในการวิจัยแบบเทคนิคเดลฟายว่าควรใช้จำนวน

เท่าใด จึงจะเหมาะสม ในการประชุมประจำปี California Junior Colleges Association เมื่อปี พ.ศ. 2515 ไว้ว่าหากจำนวนผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป อัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อน จะมีน้อยมาก แสดงเป็นแผนภูมิและตารางดังนี้ (อ้างถึงใน วราภรณ์ สีนถาวร, 2545)

**ตารางที่ 8 แสดงการลดลงของความคลาดเคลื่อนกับจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่มากขึ้น**

| จำนวนผู้เชี่ยวชาญ | ช่วงของความคลาดเคลื่อน | ความคลาดเคลื่อนลดลง |
|-------------------|------------------------|---------------------|
| 1 - 5             | 1.20 - 0.70            | 0.50                |
| 5 - 9             | 0.70 - 0.58            | 0.12                |
| 9 - 13            | 0.58 - 0.54            | 0.04                |
| 13 - 17           | 0.54 - 0.50            | 0.04                |
| 17 - 21           | 0.50 - 0.48            | 0.02                |
| 21 - 25           | 0.48 - 0.46            | 0.02                |
| 25 - 29           | 0.46 - 0.44            | 0.02                |

สรุปได้ว่า จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายไม่ควรต่ำกว่า 17 คน และไม่ควรมีจำนวนมากเกินไป เพราะนอกจากทำให้เกิดความล่าช้าในการติดตามผลแล้ว อาจได้ผู้เชี่ยวชาญที่มีได้มีความรู้ในปัญหาที่ทำการวิจัยอย่างลึกซึ้งจริงๆ

3. แบบสอบถาม ควรเขียนให้ชัดเจน สละสลวยง่ายแก่การอ่านและเข้าใจ นอกจากนี้ การละเว้นการส่งแบบสอบถามในแต่ละรอบไม่ควรห่างหรือนานจนเกินไป เพราะอาจมีผลให้ผู้ตอบลืมหेतุผลที่เลือกในรอบที่ผ่านมาได้

#### 4.6 ประเภทของการวิจัยที่ใช้เทคนิคเดลฟาย

Robert C. Judd (1971 อ้างถึงใน วราภรณ์ สีนถาวร, 2545) ได้กล่าวถึง การวิจัยประเภทที่ใช้เทคนิคเดลฟายว่า เมื่อใดก็ตามที่ต้องการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตหรือที่ใดก็ตามที่เห็นว่าความสอดคล้องต่อเนื่องกันระหว่างเป้าหมาย (Goal) และวัตถุประสงค์ (Objective) เป็นสิ่งที่มีความสำคัญแล้วเมื่อนั้นควรใช้เทคนิคเดลฟายและในการศึกษานั้น เทคนิคเดลฟายยังอาจใช้ประโยชน์ในการหาค่านิยมที่สอดคล้องกันและการประเมินผลสิ่งใดๆ

Weathetman and Karen (1974 อ้างถึงใน เขวภา นพศรี, 2542) ได้แบ่งการวิจัยที่ใช้เทคนิคเดลฟายเป็นประเภทต่างๆ ดังนี้คือ

1. การวิจัยเพื่อคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
2. การตรวจสอบกลวิธีในการปฏิบัติ ในการวิจัยมุ่งหวังผลเช่นนี้ แบบสอบถามจะต้อง

เป็นแบบที่มีข้อเสนอให้เลือกหลายๆ ทาง ตลอดจนแนวทางที่จะให้โครงการนั้นประสบผลสำเร็จได้ โดยพิจารณาจากประสิทธิภาพของโครงการ ค่าใช้จ่ายและความเป็นไปได้ เป็นต้น แบบสอบถามประเภทนี้จะต้องเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงเหตุผลในการตอบ

3. การตรวจสอบความนิยม ในกรณีนี้ ผู้วิจัยจะต้องพยายามตั้งคำถามเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญตอบในสิ่งที่เห็นว่าควรจะเป็นมากกว่าสิ่งที่เป็นจริงๆ

4. การรับรู้สภาพที่เป็นอยู่ การศึกษาประเภทนี้ ได้แก่ การศึกษาบทบาทที่แตกต่างกัน ของศึกษานิเทศก์ในทัศนะของกลุ่มอาชีพต่างๆ ซึ่งความคิดเห็นดังกล่าวนี้ จะสามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการจัดการฝึกอบรมศึกษานิเทศก์ได้

สุวรรณผา เข็้อรัตน์พงษ์ (2528 อ้างถึงใน วราภรณ์ สินถาวร, 2545) ได้กล่าวว่า ผู้วิจัยจะตัดสินใจใช้เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายก็ต่อเมื่อมีเหตุการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งต่อไปนี้

1. ปัญหาที่จะทำการวิจัยไม่มีคำตอบที่ถูกต้องแน่นอน แต่สามารถวิจัยปัญหาได้จากการรวบรวมการตัดสินใจแบบอัตวิสัย (Subjective Judgments) จากผู้เชี่ยวชาญสาขาต่างๆ

2. ปัญหาที่จะทำการวิจัยต้องการความคิดเห็นหลายๆ ด้าน จากประสบการณ์หรือความรู้ความสามารถของผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้นๆ

3. ผู้ทำการวิจัยไม่ต้องการให้ความคิดเห็นของแต่ละคนมีผลกระทบ หรือมีอิทธิพลต่อการพิจารณาตัดสินใจปัญหานั้นๆ

4. การพบปะเพื่อนัดประชุมของกลุ่มเป็นการไม่สะดวก เนื่องจากสภาพภูมิศาสตร์ หรือเสียค่าใช้จ่ายและเวลามากเกินไป

5. เมื่อไม่ต้องการเปิดเผยรายชื่อในกลุ่ม เพราะความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในกลุ่มเกี่ยวกับปัญหาที่วิจัยอาจมีความขัดแย้งกันอย่างมาก

#### 4.7 ข้อดีและข้อเสียของเทคนิคเดลฟาย

##### ข้อดีของเทคนิคเดลฟาย

1. สามารถหาความสอดคล้องของความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญได้ โดยไม่ต้องจัดให้มีการประชุมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งทำได้ยากสำหรับประเทศไทย ในกรณีที่ผู้ทำวิจัยไม่มีอำนาจที่ทำได้

2. ข้อมูลที่ได้เป็นคำตอบที่น่าเชื่อถือ เพราะว่าเป็นความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญสาขาวิชานั้นอย่างแท้จริง และได้มาจากการซักถามหลายรอบ จึงเป็นคำตอบที่ได้มาจากการกลั่นกรองหลายรอบ นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนแสดงความคิดเห็นของคนอย่างเต็มที่ และเป็นอิสระไม่ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลทางความคิด หรืออำนาจเสียงส่วนใหญ่ เพราะผู้เชี่ยวชาญ

เหล่านั้นจะไม่ทราบว่ามีใครอยู่ในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญบ้าง และไม่ทราบว่าแต่ละคนมีความคิดเห็นอย่างไร

3. เทคนิคเดลฟายสามารถรับข้อมูลจำนวนมาก โดยไม่มีข้อจำกัดทางสภาพภูมิศาสตร์
4. เป็นวิธีการระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพสูง
5. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่ำ
6. ผู้วิจัยสามารถลำดับความสำคัญของข้อมูล และเหตุผลในการตอบรวมทั้ง

ความสอดคล้องในเรื่องความคิดเห็นได้เป็นอย่างดี

### ข้อเสียของเทคนิคเดลฟาย

1. การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญเป็นส่วนสำคัญของเทคนิคเดลฟาย ความเชื่อถือของงานวิจัยขึ้นอยู่กับผู้เชี่ยวชาญที่ร่วมในการตอบแบบสอบถามในการวิจัย ถ้าผู้วิจัยไม่กำหนดเกณฑ์ที่ชัดเจน ก็อาจจะไม่ได้ผู้เชี่ยวชาญในด้านที่ต้องการอย่างแท้จริง ส่งผลให้ได้รับข้อมูลที่ผิดพลาด
2. การถามย้ำหลายๆ รอบตามกระบวนการวิจัยนั้น อาจทำให้ผู้เชี่ยวชาญเกิดความเบื่อหน่าย ไม่เต็มใจที่จะให้ความร่วมมือ ส่งผลต่อความเชื่อมั่นของข้อมูล
3. แบบสอบถามที่ส่งไปอาจสูญหายระหว่างทางหรือได้รับกลับมาไม่ครบในแต่ละรอบ

### 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้ ได้แก่

1. Abell and Oxbrow (1999) ได้ศึกษาบริษัทชั้นนำ 100 แห่ง เกี่ยวกับบทบาทและทักษะที่จำเป็นสำหรับนักบริหารจัดการความรู้ ผลจากการศึกษา พบว่า สมรรถภาพที่จำเป็นสำหรับนักบริหารจัดการความรู้ แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์ และด้านการวางแผนการดำเนินงาน

#### 1. ด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์ ประกอบไปด้วย

- 1.1 ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจ
- 1.2 ความเข้าใจนโยบาย
- 1.5 ความสามารถในการวิเคราะห์ความเสี่ยง
- 1.6 ทักษะในการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่น
- 1.7 ภาวะผู้นำ
- 1.8 ความคิดสร้างสรรค์
- 1.9 ทักษะในการนำเสนองาน

## 2. ด้านการวางแผนการดำเนินงาน ประกอบไปด้วย

- 2.1 การพัฒนาองค์กร
- 2.2 กลยุทธ์ด้านสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 2.3 การวางแผนด้านการเงิน
- 2.4 การติดต่อสื่อสาร
- 2.5 นวัตกรรม
- 2.6 การจัดการความเสี่ยง
- 2.7 ความยืดหยุ่นและปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ
- 2.8 การจัดการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบ
- 2.9 การให้ความช่วยเหลือในการจัดการตนเอง

2. Michael Earl & Scott (1999) ได้ศึกษาความคิดเห็นของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรแถบอเมริกาเหนือและยุโรป จำนวน 20 คน พบว่า นักบริหารจัดการความรู้มีความคิดเห็นว่ามีสมรรถภาพที่จะทำให้พวกเขาประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ได้แก่

1. ความรู้ ความเข้าใจด้านเทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้
2. บริหารจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
3. บริหารจัดการแผนงานต่างๆ ขององค์กร
4. สร้างสภาพแวดล้อมทางสังคมที่เอื้อต่อการสร้างความรู้และแลกเปลี่ยนความรู้
5. สร้างบรรยากาศในองค์กรให้เอื้อต่อการเรียนรู้
6. วัดและประเมินผลการจัดการความรู้

3. Anne Morris (2001) ได้ทำการศึกษาความสามารถที่จำเป็น และกลุ่มงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ทักษะและคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นที่ต้องการขององค์กรในสหราชอาณาจักร วิธีการวิจัย คือ การวิเคราะห์และสังเคราะห์จากคุณสมบัติกำหนดในประกาศรับสมัครงานตำแหน่งนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรต่างๆ และการสำรวจข้อมูลในองค์กรที่ติดประกาศนั้นๆ ผลการศึกษา พบว่า นักบริหารจัดการความรู้ควรมีสมรรถภาพ ดังนี้

1. สามารถพัฒนาความรู้
2. สามารถถ่ายโอนและจับความรู้
3. สามารถเข้าถึงแหล่งทรัพยากรความรู้ภายนอกองค์กร
4. สามารถบริหารจัดการเนื้อหา

5. สามารถเรียบเรียงและจัดความรู้เป็นหมวดหมู่
6. สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดการความรู้ในองค์กรได้

4. Robert E. Neilson (2002) ได้ศึกษาความคิดเห็นของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชนและภาครัฐบาล ด้วยวิธีการระดมสมอง (Brainstorming) เกี่ยวกับสมรรถภาพและทักษะที่จะทำให้ผู้บริหารจัดการความรู้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานพบว่า นักบริหารจัดการความรู้มีสมรรถภาพ 6 ด้าน คือ

1. **กลยุทธ์ในการคิดแบบองค์รวมและการคิดเชิงกลยุทธ์** ประกอบไปด้วย
  - 1.1 มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและต้องมุ่งมั่นที่จะดำเนินกลยุทธ์นั้น
  - 1.2 มีการคิดอย่างเป็นระบบ
  - 1.3 รู้กฎเกณฑ์ทางธุรกิจและสามารถปรับเปลี่ยนการจัดการความรู้ให้เข้ากับกฎเกณฑ์นั้นๆ
  - 1.4 มีความเข้าใจความต้องการลักษณะเฉพาะของทักษะที่มีผลต่ออำนาจเพิ่มผลทางการเงินของความรู้
  - 1.5 มีความเข้าใจและมุ่งความสนใจไปที่ลูกค้า
2. **ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร** ประกอบไปด้วย
  - 2.1 สามารถชักจูงหรือเกลี้ยกล่อม
  - 2.2 สามารถในการประสานงานแต่ละฝ่ายในองค์กร
  - 2.3 สามารถนำเสนอความคิดใหม่ๆ และหาข้อมูลมาสนับสนุนได้
  - 2.4 สามารถการถ่ายทอดความคิดและสร้างให้เป็นที่ยอมรับแก่ผู้อื่นได้
3. **ความเป็นผู้นำและความสามารถในการจัดการ** ประกอบไปด้วย
  - 3.1 สามารถมีอิทธิพลต่อผู้นำระดับสูงได้
  - 3.2 มีศิลปะในการเจรจาเพื่อการเปลี่ยนแปลง
  - 3.3 ตระหนักและเคารพองค์กร
  - 3.4 สามารถที่จะชักจูงคนจำนวนมากในองค์กรที่จะมีการแบ่งปันความรู้ได้
  - 3.5 สามารถบริหารโครงการต่างๆ
4. **ความรู้ในเรื่องเครื่องมือและเทคโนโลยีในการจัดการความรู้** ประกอบไปด้วย
  - 4.1 ความรู้เรื่องเทคโนโลยีและเครื่องมือทางเทคโนโลยีที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ เช่น Portals, Intelligent Agents, Collaborative Technologies, Search Engines, Expert System เป็นต้น

4.2 การเข้าไปสู่ข้อมูลและกำหนดข้อมูลได้อย่างเหมาะสมและมีผลต่อเครื่องมือการจัดการความรู้

### 5. ความสามารถในการจัดการความรู้และสร้างความรู้ในตัวบุคคล

ประกอบไปด้วย

- 5.1 เข้าใจวัฒนธรรมองค์กรและสิ่งที่จะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้
- 5.2 ความรู้และแนวทางการปฏิบัติการขององค์กร
- 5.3 เข้าใจกระบวนการทางธุรกิจ การปรับปรุงระบบ และการประเมินผล
- 5.4 เข้าใจความรู้ของแนวคิดและกลยุทธ์การจัดการความรู้
- 5.5 เข้าใจความรู้โครงสร้างองค์กรใหม่และแนวทางในการทำให้เป็นระบบ

### 6. พฤติกรรมส่วนบุคคล ประกอบไปด้วย

- 6.1 Trust สนับสนุนความซื่อสัตย์
- 6.2 Innovator and Risk-Taker เป็นนวัตกรรมและผู้บริหารความเสี่ยง
- 6.3 “Walk the KM Talk” แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของการเรียนรู้และการแบ่งปัน
- 6.4 Team Player มีบทบาทในที่ทำงาน

ข้อมูล



### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับสมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน และ (2) นำเสนอสมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน มีรายละเอียดการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

**กลุ่มที่ 1** นักบริหารจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officers) ในองค์กรภาคเอกชน การกำหนดพิจารณาจากคุณสมบัติขององค์กร ดังนี้

1. เป็นองค์กรภาคเอกชนที่มีการจัดการความรู้ภายในองค์กร และมีการแต่งตั้งตำแหน่งนักบริหารจัดการความรู้ ตั้งแต่ 2 ปี ขึ้นไป และ
2. เป็นองค์กรภาคเอกชนที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับในด้านการจัดการความรู้ การกำหนดพิจารณาจากคุณสมบัติของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน ดังนี้
1. เป็นผู้ดำรงตำแหน่งนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน ตั้งแต่ 2 ปี ขึ้นไป และ
2. เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ ตั้งแต่ 2 ปี ขึ้นไป และ
3. เป็นผู้ที่มีความเต็มใจและให้ความร่วมมือในการวิจัย

**กลุ่มที่ 2** ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ เป็นผู้ที่มีคุณสมบัติ ดังนี้

1. เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ด้านการจัดการความรู้ ตั้งแต่ 3 ปี ขึ้นไป หรือ
2. เป็นผู้ที่มีผลงานทางวิชาการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และ
3. เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับจากบุคคลในด้านการจัดการความรู้ และ
4. เป็นผู้ที่มีความเต็มใจและให้ความร่วมมือในการวิจัย

## กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ มีจำนวน 25 คน แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

**กลุ่มที่ 1** นักบริหารจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officers) ในองค์กรภาคเอกชน เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน จำนวน 14 คน แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1.1 นักบริหารจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officers) ในองค์กรภาคเอกชน โดยให้การสัมภาษณ์และนำข้อมูลที่ได้ไปสร้างเป็นข้อคำถามในเทคนิคเดลฟาย จำนวน 3 คน

1.2 นักบริหารจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officers) ในองค์กรภาคเอกชน โดยให้เป็นผู้เชี่ยวชาญที่ใช้การเก็บข้อมูลด้วยเทคนิคเดลฟาย จำนวน 11 คน

**กลุ่มที่ 2** ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชนด้วยเทคนิคเดลฟาย โดยให้เป็นผู้เชี่ยวชาญที่ใช้การเก็บข้อมูลด้วยเทคนิคเดลฟาย จำนวน 11 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้มาโดยผู้วิจัยคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้วิจัยร่วมกันกำหนดผู้เชี่ยวชาญกลุ่มละ 5 คน ตามคุณสมบัติที่กำหนด แล้วจึงใช้วิธีการแนะนำอ้างอิงแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญที่คัดเลือกแนะนำผู้เชี่ยวชาญท่านอื่นๆ จนครบจำนวน โดยทั้งสองกลุ่มนี้ใช้แบบสอบถามด้วยเทคนิคเดลฟายชุดเดียวกัน

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 3 ชุด คือ

### 1. แบบสัมภาษณ์นักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน

เพื่อใช้ในการศึกษาความคิดเห็นของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชนเกี่ยวกับสมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง และนำข้อมูลที่ได้ไปสร้างเป็นข้อคำถามในเทคนิคเดลฟายรอบที่ 1 ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 8 ข้อ

### 2. แบบสอบถามความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ

เพื่อใช้ในการศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับสมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชนตามเทคนิควิธีการแบบเดลฟาย มีการใช้แบบสอบถามจำนวน 3 ชุด คือ

### ชุดที่ 1 แบบสอบถามสำหรับเทคนิคเดลฟายรอบที่ 1

เป็นแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน แบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 เป็นการสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นการสอบถามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน จำนวน 36 ข้อ โดยแบ่งสมรรถภาพออกเป็น 3 ด้าน คือ

- 1) สมรรถภาพด้านความรู้
- 2) สมรรถภาพด้านทักษะ
- 3) สมรรถภาพด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล

### ชุดที่ 2 แบบสอบถามสำหรับเทคนิคเดลฟายรอบที่ 2

เป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) โดยข้อความทั้งหมดนำมาจากคำตอบของผู้เชี่ยวชาญทุกท่านในรอบที่ 1 มาวิเคราะห์และสังเคราะห์สร้างขึ้นเป็นข้อความสำหรับสมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน จำนวน 94 ข้อ โดยแต่ละข้อความให้นำหน้าห้คะแนนเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายความว่า ท่านเห็นด้วยว่าข้อความนั้นสมควรใช้เป็นสมรรถภาพมากที่สุด
- 4 หมายความว่า ท่านเห็นด้วยว่าข้อความนั้นสมควรใช้เป็นสมรรถภาพมาก
- 3 หมายความว่า ท่านเห็นด้วยว่าข้อความนั้นสมควรใช้เป็นสมรรถภาพปานกลาง
- 2 หมายความว่า ท่านเห็นด้วยว่าข้อความนั้นสมควรใช้เป็นสมรรถภาพน้อย
- 1 หมายความว่า ท่านเห็นด้วยว่าข้อความนั้นสมควรใช้เป็นสมรรถภาพน้อยที่สุด

### ชุดที่ 3 แบบสอบถามสำหรับเทคนิคเดลฟายรอบที่ 3

เป็นแบบสอบถามมาตราประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) จำนวน 94 ข้อ โดยข้อความทั้งหมดมีลักษณะเหมือนแบบสอบถามในรอบที่ 2 ทุกประการ โดยผู้วิจัยได้แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูล ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และตำแหน่งคำตอบเดิมของทุกข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญตอบไว้ในรอบที่ 2 ในแต่ละข้อ เพื่อส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญยืนยันคำตอบของตนเองหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบตามผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่

### 3. แบบรับรองต้นแบบชิ้นงานวิจัย

เป็นแบบรับรองความเหมาะสมของสมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นการประเมินความเหมาะสมของสมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน โดยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)

โดยแบ่งสมรรถภาพออกเป็น 3 ด้าน คือ

- 1) สมรรถภาพด้านความรู้
- 2) สมรรถภาพด้านทักษะ
- 3) สมรรถภาพด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 เป็นแบบแสดงข้อวิพากษ์และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับต้นแบบชิ้นงานวิจัยตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน

ผู้ทรงคุณวุฒิที่รับรองต้นแบบชิ้นงานวิจัยได้มาจากการคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติ ดังนี้

1. เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ด้านการจัดการความรู้ ตั้งแต่ 5 ปี ขึ้นไป และได้รับการยอมรับจากบุคคลด้านการจัดการความรู้ และ
2. มีประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารองค์กร ตั้งแต่ 7 ปี ขึ้นไป และ
3. มีประสบการณ์ในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กรของตน ตั้งแต่ 3 ปี ขึ้นไป

### การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน โดยมีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการวิจัยดังนี้

**ตอนที่ 1** การศึกษาความคิดเห็นของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน เกี่ยวกับสมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน ด้วยการสัมภาษณ์ และนำข้อมูลที่ได้ไปสร้างเป็นข้อคำถามในเทคนิคเดลฟายรอบที่ 1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง มีขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือดังนี้

1.1 ศึกษารวบรวมข้อมูลจากเอกสาร บทความ แนวคิด หลักการ ตำรา อินเทอร์เน็ต และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

- 1.1.1 ศึกษารวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถภาพ
- 1.1.2 ศึกษารวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้
- 1.1.3 ศึกษารวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับนักบริหารจัดการความรู้
- 1.1.4 ศึกษางานวิจัยในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสมรรถภาพของนักบริหารจัดการ

ความรู้

1.2 วิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหาที่ได้จากข้อที่ 1.1.1 – 1.1.4 มาสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์นักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 8 ข้อ

1.3 นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นเสร็จแล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาตรวจสอบเนื้อหาและสำนวนภาษาที่ใช้แล้วดำเนินการแก้ไข

1.4 นำแบบสัมภาษณ์ที่ดำเนินการแก้ไขแล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาตรวจสอบก่อนนำไปสัมภาษณ์นักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน

**ตอนที่ 2** การศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับสมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน ด้วยเทคนิควิธีการแบบเดลฟาย จำนวน 3 รอบ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถาม จำนวน 3 ฉบับ มีขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือดังนี้

### 2.1 แบบสอบถามสำหรับเทคนิคเดลฟายรอบที่ 1

เป็นแบบสอบถามปลายเปิด มีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

2.1.1 ศึกษารวบรวมข้อมูลจากเอกสาร บทความ แนวคิด หลักการ ตำรา อินเทอร์เน็ต และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยครั้งนี้

2.1.2 วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากข้อที่ 2.1.1 และข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในขั้นตอนที่ 1 นำมาสร้างเป็นข้อคำถามปลายเปิด จำนวน 36 ข้อ เพื่อใช้เป็นแบบสอบถามสำหรับเทคนิคเดลฟายรอบที่ 1 โดยเรียบเรียงข้อคำถามเกี่ยวกับสมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน ครอบคลุมสมรรถภาพ 3 ด้าน ดังนี้

2.1.2.1 สมรรถภาพด้านความรู้ (Knowledge Competencies)

2.1.2.2 สมรรถภาพด้านทักษะ (Skills Competencies)

2.1.2.3 สมรรถภาพด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes Competencies)

2.1.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและภาษาที่ใช้ แล้วดำเนินการแก้ไข

2.1.4 นำแบบสอบถามที่ดำเนินการแก้ไขแล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาตรวจสอบก่อนนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลในรอบที่ 1

### 2.2 แบบสอบถามสำหรับเทคนิคเดลฟายรอบที่ 2

เป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) มีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

2.2.1 นำข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามรอบที่ 1 มาวิเคราะห์เนื้อหา เพื่อสร้างเป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ โดยมีข้อคำถาม จำนวน 94 ข้อ

2.2.2 นำแบบสอบถามรอบที่ 2 ที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อขอคำแนะนำและพิจารณาตรวจสอบแก้ไข

2.2.3 นำแบบสอบถามที่ดำเนินการแก้ไขแล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาตรวจสอบก่อนนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลในรอบที่ 2

### 2.3 แบบสอบถามสำหรับเทคนิคเดลฟายรอบที่ 3

เป็นแบบสอบถามที่มีข้อความทั้งหมดเหมือนแบบสอบถามในรอบที่ 2 ทุกประการ โดยผู้วิจัยได้แสดงตำแหน่งค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และตำแหน่งค่าตอบเดิมของทุกข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญตอบไว้ในรอบที่ 2 โดยมีวิธีการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

2.3.1 นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามรอบที่ 2 มาคำนวณหาค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของข้อความแต่ละข้อ

2.3.2 นำข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 มาสร้างเป็นแบบสอบถามรอบที่ 3 โดยใช้ข้อความเดิมและแสดงตำแหน่งของค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และค่าตอบที่ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงในรอบที่ 2 เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาคำตอบตนเองอีกครั้งหนึ่ง

**ตอนที่ 3** การรับรองต้นแบบชิ้นงานวิจัย โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) มีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

3.1 นำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 2 มาคำนวณหาค่าทางสถิติ ได้แก่ ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ เพื่อหาระดับความเป็นไปได้และความสอดคล้องของคำตอบจากผู้เชี่ยวชาญ

3.2 นำข้อความที่ผ่านเกณฑ์ที่ผู้วิจัยกำหนดมาสร้างเป็นแบบรับรองต้นแบบชิ้นงานวิจัย มีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)

3.3 นำแบบรับรองต้นแบบชิ้นงานวิจัยที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอคำแนะนำและพิจารณาตรวจสอบแก้ไข แล้วนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

##### ตอนที่ 1 เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสัมภาษณ์

1.1 ผู้วิจัยส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์จากบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยไปยังกลุ่มตัวอย่างและติดต่อด่วน วัน เวลา ในการสัมภาษณ์

1.2 สัมภาษณ์นักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน จำนวน 3 คน ตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 2549 ถึง 30 กันยายน 2549 ใช้ระยะเวลาการดำเนินการทั้งสิ้น 3 เดือน มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. นักบริหารจัดการความรู้ของบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)
  - 1.1 ส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลจากบัณฑิตวิทยาลัย  
วันที่ 1 กรกฎาคม 2549
  - 1.2 ได้รับหนังสือตอบกลับ วันที่ 4 กรกฎาคม 2549
  - 1.3 นัดสัมภาษณ์ วันที่ 18 กรกฎาคม 2549
2. นักบริหารจัดการความรู้ของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)
  - 2.1 ส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลจากบัณฑิตวิทยาลัย  
วันที่ 7 กรกฎาคม 2549
  - 2.2 ได้รับหนังสือตอบกลับ วันที่ 20 กรกฎาคม 2549
  - 2.3 นัดสัมภาษณ์ วันที่ 4 สิงหาคม 2549
3. นักบริหารจัดการความรู้ของบริษัท สเปนซ์ (ไทยแลนด์) จำกัด
  - 3.1 ส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลจากบัณฑิตวิทยาลัย  
วันที่ 14 กรกฎาคม 2549
  - 3.2 ได้รับหนังสือตอบกลับ วันที่ 21 สิงหาคม 2549
  - 3.3 นัดสัมภาษณ์ วันที่ 19 กันยายน 2549

**ตอนที่ 2** เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ ด้วยเทคนิค เดลฟาย จำนวน 3 รอบ

- 2.1 ผู้วิจัยทำหนังสือขอความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญ โดยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อขอความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญที่ได้เลือกไว้ 22 ท่าน และติดต่อขอนัดพบผู้เชี่ยวชาญดังกล่าวเพื่อชี้แจงและเก็บข้อมูลโดยตรง
- 2.2 ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามเดลฟายรอบที่ 1 ให้ผู้เชี่ยวชาญและติดต่อขอรับกลับคืนด้วยตนเอง และบางส่วนใช้การส่งและรับทางไปรษณีย์ โดยใช้ระยะเวลาดำเนินการ 80 วัน ตั้งแต่วันที่ 1 พฤศจิกายน 2549 ถึง 19 มกราคม 2550
- 2.3 ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามเดลฟายรอบที่ 2 ให้ผู้เชี่ยวชาญด้วยตนเองและทางไปรษณีย์ โดยใช้ระยะเวลาดำเนินการ 20 วัน ตั้งแต่วันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2550 ถึง 20 กุมภาพันธ์ 2550
- 2.4 ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามเดลฟายรอบที่ 3 ให้ผู้เชี่ยวชาญด้วยตนเองและทางไปรษณีย์ โดยใช้ระยะเวลาดำเนินการ 20 วัน ตั้งแต่วันที่ 1 มีนาคม 2550 ถึง 20 มีนาคม 2550

**ตอนที่ 3** การรับรองต้นแบบชิ้นงานวิจัย

นำแบบรับรองต้นแบบชิ้นงานวิจัยไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิด้วยตนเอง โดยใช้ระยะเวลาดำเนินการ 10 วัน ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2550 ถึง 10 เมษายน 2550

## การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** การศึกษาความคิดเห็นของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน เกี่ยวกับสมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน โดยการสัมภาษณ์ ด้วยแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยสรุปเนื้อหาและนำข้อมูลที่ได้ไปสร้างเป็นข้อคำถามในเทคนิคเดลฟายรอบที่ 1

**ตอนที่ 2** การศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับสมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชนด้วยแบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 รอบ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ

1. **ค่าร้อยละ** นำมาเป็นเกณฑ์ในการเทียบสัดส่วนจากจำนวนผู้ตอบในข้อนั้นทั้งหมดในรอบที่ 1

2. **ค่ามัธยฐาน** นำมาเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาความเหมาะสมที่นำมาใช้ในแบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 และ 3

3. **ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์** นำมาเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาความสอดคล้องของคำตอบผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 และ 3

**รอบที่ 1** เป็นการวิเคราะห์เนื้อหาจากคำตอบของคำถามปลายเปิดและนำมาจัดเป็นข้อย่อย ถ้าข้อใดมีผู้เชี่ยวชาญที่มีความคิดเห็นเหมือนกันร้อยละ 60 ขึ้นไป นำมาสร้างเป็นแบบสอบถามรอบที่ 2

**รอบที่ 2** เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ เพื่อนำมาเป็นเกณฑ์ในการสรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญแล้วนำค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่ได้ ไปแสดงไว้ในแบบสอบถามรอบที่ 3 เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาอีกครั้ง

**รอบที่ 3** เป็นแบบสอบถามที่แสดงค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญยืนยันคำตอบของตนเองว่าเห็นด้วยกับความคิดเห็นจากค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์หรือไม่ ถ้าไม่เห็นด้วยให้ผู้เชี่ยวชาญอธิบายเหตุผล แต่ถ้าไม่มีการอธิบายจะถือว่าเห็นด้วย หลังจากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาหาค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์อีกครั้ง แล้วจึงสรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ



### เกณฑ์การพิจารณาคำมัธยฐาน

|                                    |  |
|------------------------------------|--|
| คำมัธยฐาน มีค่าเท่ากับ 4.50 – 5.00 | หมายความว่า ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อความนั้นเหมาะสมที่จะเป็นสมรรถภาพมากที่สุด  |
| คำมัธยฐาน มีค่าเท่ากับ 3.50 – 4.49 | หมายความว่า ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อความนั้นเหมาะสมที่จะเป็นสมรรถภาพมาก        |
| คำมัธยฐาน มีค่าเท่ากับ 2.50 – 3.49 | หมายความว่า ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อความนั้นเหมาะสมที่จะเป็นสมรรถภาพปานกลาง    |
| คำมัธยฐาน มีค่าเท่ากับ 1.50 – 2.49 | หมายความว่า ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อความนั้นเหมาะสมที่จะเป็นสมรรถภาพน้อย       |
| คำมัธยฐาน มีค่าเท่ากับ 1.00 – 1.49 | หมายความว่า ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อความนั้นเหมาะสมที่จะเป็นสมรรถภาพน้อยที่สุด |

### เกณฑ์การพิจารณาค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

|  |  |
|--|--|
| ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ตั้งแต่ 0.01 – 0.99 | หมายความว่า คำตอบมีความสอดคล้องกันสูงมาก |
| ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ตั้งแต่ 1.00 - 1.99 | หมายความว่า คำตอบมีความสอดคล้องกันสูง    |
| ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ตั้งแต่ 2.00 - 2.99 | หมายความว่า คำตอบมีความสอดคล้องกันต่ำ    |
| ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ตั้งแต่ 3.00 ขึ้นไป | หมายความว่า คำตอบไม่มีมีความสอดคล้องกัน  |

### เกณฑ์ในการแปลความหมายคำมัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

คำตอบในรอบสุดท้ายที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมมากที่สุด (คำมัธยฐาน 3.5 ขึ้นไป) และมีความสอดคล้องกันของคำตอบ (ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.5) นำมาสังเคราะห์กับข้อมูลเบื้องต้นซึ่งได้จากการศึกษาขั้นตอนแรก และนำมาปรับปรุงเพื่อให้ได้สมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน

ส่วนคำตอบของผู้เชี่ยวชาญที่มีความเหมาะสม ตั้งแต่ระดับปานกลางถึงไม่มี ความเหมาะสม (คำมัธยฐานน้อยกว่าหรือเท่ากับ 3.5) และมีค่าความสอดคล้องกันของคำตอบต่ำถึงไม่มีมีความสอดคล้องกัน (ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์มากกว่า 1.5 ขึ้นไป) ไม่นำข้อมูลมากำหนดการนำเสนอสมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน

**ตอนที่ 3** การรับรองต้นแบบชิ้นงานวิจัย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ

1. **ค่ามัชฌิมเลขคณิต** เป็นการคำนวณค่ากลางของข้อมูลเชิงปริมาณว่าอยู่ที่ใด โดยในการวิจัยครั้งนี้นำมาใช้คำนวณแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ
2. **ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน** เป็นตัวบ่งชี้การกระจายของข้อมูล ถ้ามีค่ามากแสดงว่าข้อมูลมีการกระจายมาก แต่ถ้ามีค่าน้อยแสดงว่าข้อมูลมีการกระจายน้อย

#### เกณฑ์การพิจารณาค่ามัชฌิมเลขคณิต

|                               |             |   |
|-------------------------------|-------------|---|
| ค่าเฉลี่ย ตั้งแต่ 4.50 – 5.00 | หมายความว่า | ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยว่าสมควรกำหนด เป็นสมรรถภาพมากที่สุด  |
| ค่าเฉลี่ย ตั้งแต่ 3.50 – 4.49 | หมายความว่า | ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยว่าสมควรกำหนด เป็นสมรรถภาพมาก        |
| ค่าเฉลี่ย ตั้งแต่ 2.50 – 3.49 | หมายความว่า | ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยว่าสมควรกำหนด เป็นสมรรถภาพปานกลาง    |
| ค่าเฉลี่ย ตั้งแต่ 1.50 – 2.49 | หมายความว่า | ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยว่าสมควรกำหนด เป็นสมรรถภาพน้อย       |
| ค่าเฉลี่ย ต่ำกว่า 1.50        | หมายความว่า | ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยว่าสมควรกำหนด เป็นสมรรถภาพน้อยที่สุด |

#### เกณฑ์ในการแปลความหมายค่ามัชฌิมเลขคณิต

หากประเด็นใดผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยและมีค่ามัชฌิมเลขคณิตตั้งแต่ 3.5 ขึ้นไป จึงนำมาใช้กำหนดเป็นสมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเพื่อนำเสนอสมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้ ในองค์กรภาคเอกชน โดยแบ่งการวิจัยออกเป็น 2 ขั้นตอน ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในแบบสอบถามรอบที่ 3
- ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการรับรองรูปแบบ

#### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในแบบสอบถามรอบที่ 3

##### 1.1 ผลการวิเคราะห์สมรรถภาพด้านความรู้สำหรับนักบริหารจัดการความรู้ ในองค์กรภาคเอกชน

ตารางที่ 9 แสดงค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับสมรรถภาพด้านความรู้เกี่ยวกับการบริหารของนักบริหารจัดการความรู้ ในองค์กรภาคเอกชน

| ข้อที่ | Median | Interquartile<br>Q3 – Q1 | ระดับของ<br>ความเห็นด้วย | ความสอดคล้อง<br>ของผู้เชี่ยวชาญ |
|--------|--------|--------------------------|--------------------------|---------------------------------|
| 1      | 5.00   | 0.00                     | มากที่สุด                | สอดคล้อง                        |
| 2      | 5.00   | 1.00                     | มากที่สุด                | สอดคล้อง                        |
| 3      | 5.00   | 0.00                     | มากที่สุด                | สอดคล้อง                        |
| 4      | 5.00   | 0.00                     | มากที่สุด                | สอดคล้อง                        |
| 5      | 4.00   | 1.00                     | มาก                      | สอดคล้อง                        |
| 6      | 5.00   | 1.00                     | มากที่สุด                | สอดคล้อง                        |
| 7      | 5.00   | 1.00                     | มากที่สุด                | สอดคล้อง                        |

จากตารางที่ 9 ผลการวิจัยพบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันกับสมรรถภาพด้านความรู้เกี่ยวกับการบริหารของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน 7 ข้อ จาก 7 ข้อ โดยมีระดับความคิดเห็น เห็นด้วยมากที่สุด 6 ข้อ และเห็นด้วยมาก 1 ข้อ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**ข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นในระดับมากที่สุดและสอดคล้องกัน คือ**

ข้อที่ 1 รู้และเข้าใจเป้าหมายหลักของการดำเนินธุรกิจขององค์กร

ข้อที่ 2 รู้และเข้าใจโครงสร้างขององค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้

ข้อที่ 3 รู้และเข้าใจความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร

ข้อที่ 4 รู้และเข้าใจวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขององค์กร

ข้อที่ 6 รู้และเข้าใจการบริหารความเปลี่ยนแปลงขององค์กร

ข้อที่ 7 รู้และเข้าใจการวัดและประเมินองค์กรแห่งการเรียนรู้

**ข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นในระดับมากและสอดคล้องกัน คือ**

ข้อที่ 5 รู้และเข้าใจการบริหารทรัพยากรสำหรับการจัดการความรู้

**ตารางที่ 10** แสดงค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของคะแนนความคิดเห็นของ

ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับ**สมรรถภาพด้านความรู้เกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้**ของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน

| ข้อที่ | Median | Interquartile<br>Q3 – Q1 | ระดับของ<br>ความเห็นด้วย | ความสอดคล้อง<br>ของผู้เชี่ยวชาญ |
|--------|--------|--------------------------|--------------------------|---------------------------------|
| 8      | 5.00   | 1.00                     | มากที่สุด                | สอดคล้อง                        |
| 9      | 5.00   | 1.00                     | มากที่สุด                | สอดคล้อง                        |
| 10     | 5.00   | 1.00                     | มากที่สุด                | สอดคล้อง                        |
| 11     | 5.00   | 1.00                     | มากที่สุด                | สอดคล้อง                        |
| 12     | 5.00   | 0.00                     | มากที่สุด                | สอดคล้อง                        |
| 13     | 5.00   | 1.00                     | มากที่สุด                | สอดคล้อง                        |
| 14     | 5.00   | 0.00                     | มากที่สุด                | สอดคล้อง                        |
| 15     | 5.00   | 1.00                     | มากที่สุด                | สอดคล้อง                        |

จากตารางที่ 10 ผลการวิจัยพบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันกับสมรรถภาพด้านความรู้เกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน 8 ข้อ จาก 8 ข้อ โดยมีระดับความคิดเห็น เห็นด้วยมากที่สุด 8 ข้อ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**ข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นในระดับมากที่สุดและสอดคล้องกัน คือ**

ข้อที่ 8 รู้และเข้าใจการบ่งชี้ความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร

ข้อที่ 9 รู้และเข้าใจการจัดหาความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร

- ข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นในระดับมากที่สุดและสอดคล้องกัน (ต่อ) คือ**
- ข้อที่ 10 รู้และเข้าใจการสร้างความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร
- ข้อที่ 11 รู้และเข้าใจการประมวลความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร
- ข้อที่ 12 รู้และเข้าใจการแบ่งปันความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร
- ข้อที่ 13 รู้และเข้าใจการจัดเก็บความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร
- ข้อที่ 14 รู้และเข้าใจการนำความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กรไปใช้
- ข้อที่ 15 รู้และเข้าใจการวัดและประเมินความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร

**ตารางที่ 11** แสดงค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับสมรรถภาพด้านความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดการความรู้ของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน

| ข้อที่ | Median | Interquartile<br>Q3 – Q1 | ระดับของ<br>ความเห็นด้วย | ความสอดคล้อง<br>ของผู้เชี่ยวชาญ |
|--------|--------|--------------------------|--------------------------|---------------------------------|
| 16     | 4.00   | 1.00                     | มาก                      | สอดคล้อง                        |
| 17     | 4.00   | 1.25                     | มาก                      | สอดคล้อง                        |
| 18     | 4.00   | 2.00                     | มาก                      | ไม่สอดคล้อง                     |

จากตารางที่ 11 ผลการวิจัยพบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันกับสมรรถภาพด้านความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดการความรู้ของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน 2 ข้อ จาก 3 ข้อ โดยมีระดับความคิดเห็น เห็นด้วยมาก 3 ข้อ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- ข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นในระดับมากและสอดคล้องกัน คือ**
- ข้อที่ 16 รู้และเข้าใจส่วนประกอบและกรอบแนวคิดทางเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดการความรู้
- ข้อที่ 17 รู้และเข้าใจเทคโนโลยีสารสนเทศที่ปฏิสัมพันธ์สองทางสำหรับการจัดการความรู้
- ข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นในระดับมาก แต่ไม่สอดคล้องกัน คือ**
- ข้อที่ 18 รู้และเข้าใจแนวโน้มของเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดการความรู้

## 1.2 ผลการวิเคราะห์สมรรถภาพด้านทักษะสำหรับนักบริหารจัดการความรู้ ในองค์กรภาคเอกชน

ตารางที่ 12 แสดงค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับสมรรถภาพด้านทักษะเกี่ยวกับการบริหารของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน

| ข้อที่ | Median | Interquartile<br>Q3 – Q1 | ระดับของ<br>ความเห็นด้วย | ความสอดคล้อง<br>ของผู้เชี่ยวชาญ |
|--------|--------|--------------------------|--------------------------|---------------------------------|
| 1      | 5.00   | 0.00                     | มากที่สุด                | สอดคล้อง                        |
| 2      | 5.00   | 0.00                     | มากที่สุด                | สอดคล้อง                        |
| 3      | 5.00   | 1.00                     | มากที่สุด                | สอดคล้อง                        |
| 4      | 5.00   | 1.00                     | มากที่สุด                | สอดคล้อง                        |
| 5      | 4.00   | 2.00                     | มาก                      | ไม่สอดคล้อง                     |
| 6      | 4.00   | 1.00                     | มาก                      | สอดคล้อง                        |
| 7      | 5.00   | 1.00                     | มากที่สุด                | สอดคล้อง                        |
| 8      | 5.00   | 0.00                     | มากที่สุด                | สอดคล้อง                        |
| 9      | 5.00   | 0.00                     | มากที่สุด                | สอดคล้อง                        |
| 10     | 5.00   | 1.00                     | มากที่สุด                | สอดคล้อง                        |
| 11     | 4.00   | 2.00                     | มาก                      | ไม่สอดคล้อง                     |
| 12     | 5.00   | 1.00                     | มากที่สุด                | สอดคล้อง                        |
| 13     | 5.00   | 1.00                     | มากที่สุด                | สอดคล้อง                        |
| 14     | 5.00   | 1.00                     | มากที่สุด                | สอดคล้อง                        |
| 15     | 5.00   | 1.00                     | มากที่สุด                | สอดคล้อง                        |
| 16     | 5.00   | 1.00                     | มากที่สุด                | สอดคล้อง                        |
| 17     | 5.00   | 1.00                     | มากที่สุด                | สอดคล้อง                        |
| 18     | 5.00   | 1.00                     | มากที่สุด                | สอดคล้อง                        |

จากตารางที่ 12 ผลการวิจัยพบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันกับสมรรถภาพด้านทักษะเกี่ยวกับการบริหารของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน 16 ข้อ จาก 18 ข้อ โดยมีระดับความคิดเห็น เห็นด้วยมากที่สุด 15 ข้อ และเห็นด้วยมาก 3 ข้อ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**ข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นในระดับมากที่สุดและสอดคล้องกัน คือ**

- ข้อที่ 1 สามารถกำหนดวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ขององค์กร
- ข้อที่ 2 สามารถวางแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร
- ข้อที่ 3 สามารถนำเสนอความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการความรู้แก่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร
- ข้อที่ 4 สามารถสื่อสารและประชาสัมพันธ์การจัดการความรู้ไปสู่สมาชิกในองค์กร
- ข้อที่ 7 สามารถวิเคราะห์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กรที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรในอนาคต
- ข้อที่ 8 สามารถสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมในการเฝ้าหาความรู้ให้กับสมาชิกในองค์กร
- ข้อที่ 9 สามารถส่งเสริมวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ให้กับสมาชิกในองค์กร
- ข้อที่ 10 สามารถวางแผนการใช้งบประมาณสำหรับการจัดการความรู้ขององค์กร
- ข้อที่ 12 สามารถคัดเลือกบุคลากรมาเป็นที่มางานจัดการความรู้ขององค์กร
- ข้อที่ 13 สามารถวิเคราะห์ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรที่มีผลต่อการจัดการความรู้ขององค์กร
- ข้อที่ 14 สามารถกำหนดแนวทางการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กร
- ข้อที่ 15 สามารถวัดและประเมินผลการจัดการความรู้ขององค์กรจากนวัตกรรมที่เกิดขึ้นภายในองค์กร
- ข้อที่ 16 สามารถวัดและประเมินผลการจัดการความรู้ขององค์กรจากชุมชนนักปฏิบัติที่เกิดขึ้นภายในองค์กร
- ข้อที่ 17 สามารถวัดและประเมินผลการจัดการความรู้ขององค์กรจากความสามารถในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กร
- ข้อที่ 18 สามารถวัดและประเมินผลการจัดการความรู้ขององค์กรจากลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

**ข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นในระดับมากและสอดคล้องกัน คือ**

- ข้อที่ 6 สามารถกำหนดกิจกรรมการจัดการความรู้ในแต่ละหน่วยธุรกิจให้เชื่อมโยงกับระบบการจัดการความรู้ขององค์กร

**ข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นในระดับมาก แต่ไม่สอดคล้องกัน คือ**

- ข้อที่ 5 สามารถปรับระบบโครงสร้างขององค์กรให้เอื้อต่อการจัดการความรู้
- ข้อที่ 11 สามารถวางแผนการลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดการความรู้ขององค์กร

ตารางที่ 13 แสดงค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับสมรรถภาพด้านทักษะเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน

| ข้อที่ | Median | Interquartile<br>Q3 – Q1 | ระดับของ<br>ความเห็นด้วย | ความสอดคล้อง<br>ของผู้เชี่ยวชาญ |
|--------|--------|--------------------------|--------------------------|---------------------------------|
| 19     | 5.00   | 1.25                     | มากที่สุด                | สอดคล้อง                        |
| 20     | 5.00   | 1.00                     | มากที่สุด                | สอดคล้อง                        |
| 21     | 4.50   | 2.00                     | มากที่สุด                | ไม่สอดคล้อง                     |
| 22     | 4.00   | 1.00                     | มาก                      | สอดคล้อง                        |
| 23     | 4.50   | 1.00                     | มากที่สุด                | สอดคล้อง                        |
| 24     | 5.00   | 1.00                     | มากที่สุด                | สอดคล้อง                        |
| 25     | 4.00   | 1.25                     | มาก                      | สอดคล้อง                        |
| 26     | 4.50   | 1.00                     | มากที่สุด                | สอดคล้อง                        |
| 27     | 4.50   | 1.25                     | มากที่สุด                | สอดคล้อง                        |
| 28     | 4.00   | 1.25                     | มาก                      | สอดคล้อง                        |
| 29     | 5.00   | 1.00                     | มากที่สุด                | สอดคล้อง                        |
| 30     | 5.00   | 1.00                     | มากที่สุด                | สอดคล้อง                        |
| 31     | 5.00   | 1.00                     | มากที่สุด                | สอดคล้อง                        |
| 32     | 4.50   | 1.00                     | มากที่สุด                | สอดคล้อง                        |
| 33     | 4.00   | 2.00                     | มาก                      | ไม่สอดคล้อง                     |
| 34     | 4.00   | 1.00                     | มาก                      | สอดคล้อง                        |
| 35     | 5.00   | 1.00                     | มากที่สุด                | สอดคล้อง                        |
| 36     | 5.00   | 1.00                     | มากที่สุด                | สอดคล้อง                        |
| 37     | 5.00   | 2.00                     | มากที่สุด                | ไม่สอดคล้อง                     |
| 38     | 5.00   | 1.00                     | มากที่สุด                | สอดคล้อง                        |
| 39     | 4.00   | 1.00                     | มาก                      | สอดคล้อง                        |
| 40     | 4.50   | 1.00                     | มากที่สุด                | สอดคล้อง                        |



**ตารางที่ 13 (ต่อ)** แสดงค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับ**สมรรถภาพด้านทักษะเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้**ของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน

| ข้อที่ | Median | Interquartile<br>Q3 – Q1 | ระดับของ<br>ความเห็นด้วย | ความสอดคล้อง<br>ของผู้เชี่ยวชาญ |
|--------|--------|--------------------------|--------------------------|---------------------------------|
| 41     | 4.00   | 1.00                     | มาก                      | สอดคล้อง                        |
| 42     | 5.00   | 1.00                     | มากที่สุด                | สอดคล้อง                        |
| 43     | 5.00   | 1.00                     | มากที่สุด                | สอดคล้อง                        |
| 44     | 5.00   | 1.00                     | มากที่สุด                | สอดคล้อง                        |
| 45     | 4.00   | 2.00                     | มาก                      | ไม่สอดคล้อง                     |
| 46     | 4.00   | 1.25                     | มาก                      | สอดคล้อง                        |
| 47     | 4.00   | 2.00                     | มาก                      | ไม่สอดคล้อง                     |
| 48     | 5.00   | 1.00                     | มากที่สุด                | สอดคล้อง                        |
| 49     | 5.00   | 1.00                     | มากที่สุด                | สอดคล้อง                        |
| 50     | 4.00   | 1.00                     | มาก                      | สอดคล้อง                        |

จากตารางที่ 13 ผลการวิจัยพบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันกับสมรรถภาพด้านทักษะเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน 27 ข้อ จาก 32 ข้อ โดยมีระดับความคิดเห็น เห็นด้วยมากที่สุด 21 ข้อ และเห็นด้วยมาก 11 ข้อ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**ข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นในระดับมากที่สุดและสอดคล้องกัน คือ**

ข้อที่ 19 สามารถระบุความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กรที่สมาชิกต้องแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

และองค์กรต้องจัดเก็บในฐานข้อมูล

ข้อที่ 20 สามารถจัดลำดับความสำคัญของความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร

ข้อที่ 23 สามารถสังเคราะห์ความรู้ที่เกิดจากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร

ข้อที่ 24 สามารถคัดสรรความรู้ที่มีประโยชน์ต่อองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ข้อที่ 26 สามารถแสวงหาความร่วมมือในการขยายฐานความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร

กับองค์กรอื่นๆ

ข้อที่ 27 สามารถเลือกวิธีการในการสร้างความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร

**ข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นในระดับมากที่สุดและสอดคล้องกัน (ต่อ) คือ**

ข้อที่ 29 สามารถสนับสนุนการปรับปรุงและดัดแปลงความรู้เดิมที่มีอยู่ในองค์กรให้เกิดเป็นความรู้ใหม่แก่องค์กร

ข้อที่ 30 สามารถสร้างเครือข่ายความรู้จากภายในและภายนอกองค์กร

ข้อที่ 31 สามารถนำเสนอความคิดใหม่ๆ และหาข้อมูลมาสนับสนุน

ข้อที่ 32 สามารถถ่ายทอดความคิดและสร้างให้เป็นที่ประจักษ์แก่ผู้อื่น

ข้อที่ 35 สามารถกำหนดเป้าหมายของการประมวลความรู้ที่สัมพันธ์กับเป้าหมายธุรกิจ

ข้อที่ 36 สามารถแยกประเภทของความรู้ออกเป็นหมวดหมู่ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของการประมวลความรู้

ข้อที่ 38 สามารถสร้างแรงจูงใจและโอกาสการเรียนรู้แก่สมาชิกในองค์กร

ข้อที่ 40 สามารถสร้างบรรยากาศความร่วมมือในการทำงานเป็นกลุ่มของสมาชิกในองค์กร

ข้อที่ 42 สามารถสนับสนุนการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs) ของสมาชิกในองค์กร

ข้อที่ 43 สามารถโน้มน้าวให้สมาชิกขององค์กรมีการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กร

ข้อที่ 44 สามารถให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางแก่ผู้อื่นถึงวิธีการเรียนรู้และการแบ่งปันข้อมูล

ข้อที่ 48 สามารถจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการใช้ความรู้ของสมาชิกในองค์กร

ข้อที่ 49 สามารถสนับสนุนสมาชิกให้ใช้ความรู้ในการปฏิบัติงานประจำของตน

**ข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นในระดับมากและสอดคล้องกัน คือ**

ข้อที่ 22 สามารถจัดทำแผนที่ความรู้ (Knowledge Mapping) ที่มีในองค์กร

ข้อที่ 25 สามารถสืบค้นและเข้าถึงแหล่งความรู้จากภายในและภายนอกองค์กร

ข้อที่ 28 สามารถจัดตั้งทีมงานวิจัยและสร้างความรู้ใหม่ที่จำเป็นสำหรับองค์กร

ข้อที่ 34 สามารถกำหนดนิยามความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กรที่เกิดขึ้นมาใหม่

ข้อที่ 39 สามารถสร้างสรรค์สื่อและกิจกรรมที่ทำให้เกิดกระบวนการกลุ่มอย่างเป็นรูปธรรม

ข้อที่ 41 สามารถสร้างช่องทางการถ่ายทอดความรู้โดยนัยและความรู้ที่ปรากฏให้เป็นลายลักษณ์อักษร

ข้อที่ 46 สามารถกำหนดเกณฑ์คัดเลือกความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กรเพื่อจัดเก็บในฐานข้อมูลขององค์กร

ข้อที่ 50 สามารถประเมินความรู้ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการจัดการความรู้

**ข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด แต่ไม่สอดคล้องกัน คือ**

ข้อที่ 21 สามารถประเมินความต้องการการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร

ข้อที่ 37 สามารถสร้างช่องทางการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกในองค์กร

**ข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นในระดับมาก แต่ไม่สอดคล้องกัน คือ**

- ข้อที่ 33 สามารถถ่ายทอดเรื่องราวเป็นลายลักษณ์อักษรด้วยภาษาที่ถูกต้องและชัดเจน
- ข้อที่ 45 สามารถให้รางวัลหรือการสนับสนุนแก่ผู้ที่มีส่วนแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร
- ข้อที่ 47 สามารถตรวจสอบความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กรที่นำเข้าสู่ระบบฐานข้อมูลขององค์กร

**ตารางที่ 14** แสดงค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับสมรรถภาพด้านทักษะเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดการความรู้ ของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน

| ข้อที่ | Median | Interquartile<br>Q3 – Q1 | ระดับของ<br>ความเห็นด้วย | ความสอดคล้อง<br>ของผู้เชี่ยวชาญ |
|--------|--------|--------------------------|--------------------------|---------------------------------|
| 51     | 4.00   | 1.00                     | มาก                      | สอดคล้อง                        |
| 52     | 4.00   | 1.00                     | มาก                      | สอดคล้อง                        |
| 53     | 4.00   | 1.25                     | มาก                      | สอดคล้อง                        |
| 54     | 4.00   | 1.25                     | มาก                      | สอดคล้อง                        |
| 55     | 4.00   | 1.00                     | มาก                      | สอดคล้อง                        |

จากตารางที่ 14 ผลการวิจัยพบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันกับสมรรถภาพด้านทักษะเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดการความรู้ ของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน 5 ข้อ จาก 5 ข้อ โดยมีระดับความคิดเห็น เห็นด้วยมาก 5 ข้อ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**ข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นในระดับมากและสอดคล้องกัน คือ**

- ข้อที่ 51 สามารถวางแผนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับระบบการจัดการความรู้ขององค์กร
- ข้อที่ 52 สามารถเลือกใช้เครื่องมือด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับกระบวนการจัดการความรู้  
อย่างเป็นระบบ
- ข้อที่ 53 สามารถเลือกใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการสื่อสารและการแลกเปลี่ยนความรู้  
ระหว่างบุคคล
- ข้อที่ 54 สามารถติดตามความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดการความรู้  
ขององค์กร
- ข้อที่ 55 สามารถปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัยและตอบสนองต่อความต้องการ  
ของผู้จัดการความรู้และชุมชนนักปฏิบัติ

### 1.3 ผลการวิเคราะห์สมรรถภาพด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลสำหรับนักบริหาร จัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน

ตารางที่ 15 แสดงค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของคะแนนความคิดเห็นของ  
ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับสมรรถภาพด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลของนักบริหารจัดการความรู้  
ในองค์กรภาคเอกชน

| ข้อที่ | Median | Interquartile<br>Q3 – Q1 | ระดับของ<br>ความเห็นด้วย | ความสอดคล้อง<br>ของผู้เชี่ยวชาญ |
|--------|--------|--------------------------|--------------------------|---------------------------------|
| 1      | 5.00   | 0.00                     | มากที่สุด                | สอดคล้อง                        |
| 2      | 5.00   | 0.00                     | มากที่สุด                | สอดคล้อง                        |
| 3      | 5.00   | 0.00                     | มากที่สุด                | สอดคล้อง                        |
| 4      | 5.00   | 0.00                     | มากที่สุด                | สอดคล้อง                        |
| 5      | 5.00   | 0.00                     | มากที่สุด                | สอดคล้อง                        |
| 6      | 5.00   | 1.00                     | มากที่สุด                | สอดคล้อง                        |
| 7      | 5.00   | 1.00                     | มากที่สุด                | สอดคล้อง                        |
| 8      | 4.00   | 1.00                     | มาก                      | สอดคล้อง                        |
| 9      | 5.00   | 1.00                     | มากที่สุด                | สอดคล้อง                        |
| 10     | 5.00   | 1.00                     | มากที่สุด                | สอดคล้อง                        |
| 11     | 4.00   | 1.00                     | มาก                      | สอดคล้อง                        |
| 12     | 5.00   | 0.00                     | มากที่สุด                | สอดคล้อง                        |
| 13     | 5.00   | 0.25                     | มากที่สุด                | สอดคล้อง                        |
| 14     | 4.00   | 1.00                     | มาก                      | สอดคล้อง                        |
| 15     | 5.00   | 1.00                     | มากที่สุด                | สอดคล้อง                        |
| 16     | 5.00   | 0.00                     | มากที่สุด                | สอดคล้อง                        |
| 17     | 5.00   | 0.25                     | มากที่สุด                | สอดคล้อง                        |
| 18     | 5.00   | 0.00                     | มากที่สุด                | สอดคล้อง                        |
| 19     | 5.00   | 1.00                     | มากที่สุด                | สอดคล้อง                        |
| 20     | 5.00   | 0.00                     | มากที่สุด                | สอดคล้อง                        |
| 21     | 5.00   | 1.00                     | มากที่สุด                | สอดคล้อง                        |

จากตารางที่ 15 ผลการวิจัยพบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันกับสมรรถภาพด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน 21 ข้อ จาก 21 ข้อ โดยมีระดับความคิดเห็น เห็นด้วยมากที่สุด 18 ข้อ และเห็นด้วยมาก 3 ข้อ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**ข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นในระดับมากที่สุดและสอดคล้องกัน คือ**

- ข้อที่ 1 แบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่นอยู่เสมอ
- ข้อที่ 2 มีความกระตือรือร้นและความพยายามที่จะแสวงหาความรู้อยู่เสมอ
- ข้อที่ 3 มีความเชื่อว่าความรู้เป็นทรัพย์สินที่มีคุณค่าและมีมูลค่า
- ข้อที่ 4 มีจิตสำนึกในการเป็นผู้ให้ความรู้แก่ผู้อื่น
- ข้อที่ 5 มีวิสัยทัศน์ในการมองเห็นการเปลี่ยนแปลงในอนาคตขององค์กร
- ข้อที่ 6 ยอมรับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในอนาคตกับองค์กรและตนเอง
- ข้อที่ 7 ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลายได้
- ข้อที่ 9 กระตุ้นให้ผู้อื่นมีวิสัยทัศน์โดยการสร้างบรรยากาศและกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์
- ข้อที่ 10 พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร
- ข้อที่ 12 แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมกับสมาชิกในองค์กร
- ข้อที่ 13 มุ่งมั่นทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามแผนงานที่กำหนด
- ข้อที่ 15 กระตุ้นให้ผู้อื่นมีความผูกพันและมุ่งมั่นต่อเป้าหมายร่วมกัน
- ข้อที่ 16 มีทัศนคติที่ดีต่อบุคลากร ทีมงาน และองค์กร
- ข้อที่ 17 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- ข้อที่ 18 คิดอย่างเป็นระบบครบวงจร (Systems Thinking)
- ข้อที่ 19 คิดเชิงอนาคต (Future Thinking)
- ข้อที่ 20 คิดเชิงสร้างสรรค์ (Creativity Thinking)
- ข้อที่ 21 คิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)

**ข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นในระดับมากและสอดคล้องกัน คือ**

- ข้อที่ 8 รับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง
- ข้อที่ 11 สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความผูกพัน
- ข้อที่ 14 ปรับเปลี่ยนความคิดหรือการกระทำของผู้อื่นให้เห็นคล้อยและปฏิบัติตาม

จากตารางที่ 9 – 15 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับข้อความที่นำมากำหนดเป็นสมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน จำนวน 86 ข้อ จาก 94 ข้อ ดังนี้

1. สมรรถภาพด้านความรู้ จำนวน 18 ข้อ

ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยมากที่สุด จำนวน 14 ข้อ และสอดคล้องกัน จำนวน 14 ข้อ

ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยมาก จำนวน 4 ข้อ และสอดคล้องกัน จำนวน 3 ข้อ

และไม่สอดคล้องกัน จำนวน 1 ข้อ

2. สมรรถภาพด้านทักษะ จำนวน 55 ข้อ

ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยมากที่สุด จำนวน 36 ข้อ และสอดคล้องกัน จำนวน 34 ข้อ

และไม่สอดคล้องกัน จำนวน 2 ข้อ

ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยมาก จำนวน 19 ข้อ และสอดคล้องกัน จำนวน 14 ข้อ

และไม่สอดคล้องกัน จำนวน 5 ข้อ

3. สมรรถภาพด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล จำนวน 21 ข้อ

ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยมากที่สุด จำนวน 18 ข้อ และสอดคล้องกัน จำนวน 18 ข้อ

ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยมาก จำนวน 3 ข้อ และสอดคล้องกัน จำนวน 3 ข้อ

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการรับรองรูปแบบ

### 2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับรายละเอียดต้นแบบชิ้นงานวิจัยสมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน

ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่าทุกข้อความ มีความเหมาะสมที่จะนำมากำหนดเป็นสมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน จำนวน 86 ข้อ ดังนี้

1. สมรรถภาพด้านความรู้ จำนวน 17 ข้อ

ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่ามีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด จำนวน 10 ข้อ

ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่ามีความเหมาะสมในระดับมาก จำนวน 7 ข้อ

2. สมรรถภาพด้านทักษะ จำนวน 48 ข้อ

ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่ามีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด จำนวน 21 ข้อ

ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่ามีความเหมาะสมในระดับมาก จำนวน 27 ข้อ

3. สมรรถภาพด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล จำนวน 21 ข้อ

ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่ามีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด จำนวน 18 ข้อ

ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่ามีความเหมาะสมในระดับมาก จำนวน 3 ข้อ

## 2.2 ผลการวิเคราะห์ข้อวิพากษ์และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรายละเอียดต้นแบบ ชิ้นงานวิจัยสมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน

ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นในภาพรวมเกี่ยวกับความเหมาะสมของสมรรถภาพ  
ของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาค จำนวน 5 ท่าน

ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่ามีเหมาะสมระดับดีมาก จำนวน 2 ท่าน

ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่ามีเหมาะสมระดับดี จำนวน 2 ท่าน และ

ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าความเหมาะสมระดับพอใช้ จำนวน 1 ท่าน

โดยผู้ทรงคุณวุฒิมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม คือ

ข้อที่ 1 ควรเพิ่มเติมคำนิยามที่เป็นภาษาอังกฤษกำกับไว้ในสมรรถภาพบางข้อ  
เพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน

ข้อที่ 2 การนำผลงานวิจัยนี้ไปใช้ต้องขึ้นอยู่กับขนาดและโครงสร้างขององค์กร  
รวมทั้งหน้าที่ความรับผิดชอบของนักบริหารจัดการความรู้แต่ละท่าน

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การศึกษาสมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์การวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย และผลการวิจัย ดังนี้

#### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับสมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน
2. เพื่อนำเสนอสมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน

#### วิธีดำเนินการวิจัย

##### 1. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

**กลุ่มที่ 1** นักบริหารจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officers) ในองค์กรภาคเอกชน จำนวน 14 คน แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1.1 นักบริหารจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officers) ในองค์กรภาคเอกชน โดยให้การสัมภาษณ์และนำข้อมูลที่ได้ไปสร้างเป็นข้อคำถามในเทคนิคเดลฟาย จำนวน 3 คน

1.2 นักบริหารจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officers) ในองค์กรภาคเอกชน โดยให้เป็นผู้เชี่ยวชาญที่ใช้การเก็บข้อมูลด้วยเทคนิคเดลฟาย จำนวน 11 คน

**กลุ่มที่ 2** ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ โดยให้เป็นผู้เชี่ยวชาญที่ใช้การเก็บข้อมูลด้วยเทคนิคเดลฟาย จำนวน 11 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้มาโดยผู้วิจัยคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ตามคุณสมบัติที่กำหนด แล้วจึงใช้วิธีการแนะนำอ้างอิงแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญที่คัดเลือกแนะนำผู้เชี่ยวชาญท่านอื่นๆ จนครบจำนวน

##### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 3 ชุด คือ

2.1 แบบสัมภาษณ์นักบริหารจัดการความรู้เกี่ยวกับสมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน แบบไม่มีโครงสร้างประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 8 ข้อ

2.2 แบบสอบถามความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญสำหรับเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย มีจำนวนทั้งหมด 3 ชุด



**ชุดที่ 1** แบบสอบถามสำหรับเทคนิคเดลฟายรอบที่ 1 แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ เป็นแบบเติมข้อมูลส่วนบุคคล และ เป็นแบบสอบถามปลายเปิด จำนวน 36 ข้อ โดยครอบคลุมสมรรถภาพ 3 ด้าน คือ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล

**ชุดที่ 2** แบบสอบถามสำหรับเทคนิคเดลฟายรอบที่ 2 เป็นแบบสอบถามมาตราประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) จำนวน 94 ข้อ โดยนำคำตอบของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1 มาวิเคราะห์และสังเคราะห์ สร้างขึ้นเป็นคำถามสำหรับสมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน โดยครอบคลุมสมรรถภาพ 3 ด้าน คือ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล

**ชุดที่ 3** แบบสอบถามสำหรับเทคนิคเดลฟายรอบที่ 3 เป็นแบบสอบถามมาตราประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) จำนวน 94 ข้อ มีลักษณะเหมือนแบบสอบถามในรอบที่ 2 ทุกประการ พร้อมทั้งมีการแสดงค่าสถิติ ได้แก่ ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และตำแหน่งคำตอบที่ผู้เชี่ยวชาญแสดงไว้ในรอบที่ 2 ในแต่ละข้อ

2.3 แบบรับรองต้นแบบชิ้นงานวิจัย เป็นแบบรับรองความเหมาะสมของสมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ แบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) จำนวน 86 ข้อ โดยครอบคลุมสมรรถภาพ 3 ด้าน คือ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล และแบบเติมข้อความแสดงข้อวิพากษ์และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์นักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง จำนวน 3 คน เก็บข้อมูลระหว่างวันที่ 1 กรกฎาคม 2549 ถึง 30 กันยายน 2549

**ขั้นตอนที่ 2** ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยเทคนิคเดลฟาย จำนวน 3 รอบ โดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 22 คน ดังนี้

**รอบที่ 1** ระหว่างวันที่ 1 พฤศจิกายน 2549 ถึง 19 มกราคม 2550 โดยผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง และบางส่วนใช้การส่งและรับทางไปรษณีย์

**รอบที่ 2** ระหว่างวันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2550 ถึง 20 กุมภาพันธ์ 2550 โดยผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง และบางส่วนใช้การส่งและรับทางไปรษณีย์

**รอบที่ 3** ระหว่างวันที่ 1 มีนาคม 2550 ถึง 20 มีนาคม 2550 โดยผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง และบางส่วนใช้การส่งและรับทางไปรษณีย์

**ขั้นตอนที่ 3** ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลการรับรองต้นแบบชิ้นงานวิจัย โดยใช้แบบรับรองความเหมาะสมจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน คัดเลือกตามคุณสมบัติที่กำหนด รับรองความเป็นไปได้ในการนำสมรรถภาพไปใช้ โดยผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยตนเอง ระหว่างวันที่ 1 เมษายน 2550 ถึง 10 เมษายน 2550

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** ข้อมูลการสัมภาษณ์นักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชนเกี่ยวกับสมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชนจากแบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยรวบรวมคำตอบทั้งหมดเข้าด้วยกัน นำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยสรุปเนื้อหาและนำข้อมูลที่ได้ไปสร้างเป็นข้อคำถามในเทคนิคเดลฟายรอบที่ 1

**ตอนที่ 2** ข้อมูลการศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับสมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชนจากแบบสอบถาม แบ่งการวิเคราะห์ ดังนี้

**รอบที่ 1** เป็นการวิเคราะห์เนื้อหาจากคำตอบของคำถามปลายเปิดและนำมาจัดเป็นข้อย่อย ถ้าข้อใดมีผู้เชี่ยวชาญที่มีความคิดเห็นเหมือนกันร้อยละ 60 ขึ้นไป นำมาสร้างเป็นแบบสอบถามรอบที่ 2

**รอบที่ 2** เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ เป็นเกณฑ์ในการสรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญแล้วนำค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่ได้ ไปแสดงไว้ในแบบสอบถามรอบที่ 3 เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาอีกครั้ง

**รอบที่ 3** เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ แล้วจึงสรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยกำหนดเกณฑ์ในการตัดสินประเด็นที่มีความเหมาะสมต้องมีค่ามัธยฐาน 3.5 ขึ้นไป และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.5 นำเสนอข้อมูลในรูปตารางประกอบความเรียง

**ตอนที่ 3** ข้อมูลการรับรองสมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชนจากผู้ทรงคุณวุฒิ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยกำหนดเกณฑ์ในการตัดสินว่าประเด็นที่มีความเหมาะสมที่ใช้กำหนดเป็นสมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชนต้องมีค่ามัชฌิมเลขคณิตตั้งแต่ 3.5 ขึ้นไป

## สรุปผลการวิจัย

1. ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับข้อความที่นำมากำหนดเป็นสมรรถภาพของนักบริหารจัดการ ความรู้ในองค์ประกอบเอกชน จำนวน 86 ข้อ จาก 94 ข้อ ดังนี้

1. สมรรถภาพด้านความรู้ จำนวน 18 ข้อ

ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยมากที่สุด จำนวน 14 ข้อ และสอดคล้องกัน จำนวน 14 ข้อ

ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยมาก จำนวน 4 ข้อ และสอดคล้องกัน จำนวน 3 ข้อ

และไม่สอดคล้องกัน จำนวน 1 ข้อ

สมรรถภาพด้านความรู้ที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าควรกำหนดเป็นสมรรถภาพของนักบริหารจัดการ ความรู้ในองค์ประกอบเอกชน จำนวน 17 ข้อ ได้แก่

### ความรู้เกี่ยวกับการบริหาร

1. รู้และเข้าใจเป้าหมายหลักของการดำเนินธุรกิจองค์กร

2. รู้และเข้าใจโครงสร้างขององค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้

3. รู้และเข้าใจความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร

4. รู้และเข้าใจวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขององค์กร

5. รู้และเข้าใจการบริหารทรัพยากรสำหรับการจัดการความรู้

6. รู้และเข้าใจการบริหารความเปลี่ยนแปลงขององค์กร

7. รู้และเข้าใจการวัดและประเมินองค์กรแห่งการเรียนรู้

### ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้

8. รู้และเข้าใจการบ่งชี้ความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร

9. รู้และเข้าใจการจัดหาความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร

10. รู้และเข้าใจการสร้างความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร

11. รู้และเข้าใจการประมวลความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร

12. รู้และเข้าใจการแบ่งปันความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร

13. รู้และเข้าใจการจัดเก็บความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร

14. รู้และเข้าใจการนำความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กรไปใช้

15. รู้และเข้าใจการวัดและประเมินความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร

### ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดการความรู้

16. รู้และเข้าใจส่วนประกอบและกรอบแนวคิดทางเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดการความรู้

17. รู้และเข้าใจเทคโนโลยีสารสนเทศที่ปฏิสัมพันธ์สองทางสำหรับการจัดการความรู้

## 2. สมรรถภาพด้านทักษะ จำนวน 55 ข้อ

ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยมากที่สุด จำนวน 36 ข้อ และสอดคล้องกัน จำนวน 34 ข้อ  
และไม่สอดคล้องกัน จำนวน 2 ข้อ

ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยมาก จำนวน 19 ข้อ และสอดคล้องกัน จำนวน 14 ข้อ  
และไม่สอดคล้องกัน จำนวน 5 ข้อ

สมรรถภาพด้านทักษะที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าควรกำหนดเป็นสมรรถภาพของนักบริหาร  
จัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน จำนวน 48 ข้อ ได้แก่

ทักษะเกี่ยวกับการบริหาร

1. สามารถกำหนดวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ขององค์กร
2. สามารถวางแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร
3. สามารถนำเสนอความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการความรู้แก่ผู้บริหาร  
ระดับสูงขององค์กร
4. สามารถสื่อสารและประชาสัมพันธ์การจัดการความรู้ไปสู่สมาชิกในองค์กร
5. สามารถกำหนดกิจกรรมการจัดการความรู้ในแต่ละหน่วยธุรกิจให้เชื่อมโยงกับระบบ  
การจัดการความรู้ขององค์กร
6. สามารถวิเคราะห์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กรที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร  
ในอนาคต
7. สามารถสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมในการเฝ้าหาความรู้ให้กับสมาชิกในองค์กร
8. สามารถส่งเสริมวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ให้กับสมาชิกในองค์กร
9. สามารถวางแผนการใช้งบประมาณสำหรับการจัดการความรู้ขององค์กร
10. สามารถคัดเลือกบุคลากรมาเป็นทีมงานจัดการความรู้ขององค์กร
11. สามารถวิเคราะห์ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรที่มีผลต่อ  
การจัดการความรู้ขององค์กร
12. สามารถกำหนดแนวทางการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง  
ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร
13. สามารถวัดและประเมินผลการจัดการความรู้ขององค์กรจากนวัตกรรมที่เกิดขึ้น  
ภายในองค์กร
14. สามารถวัดและประเมินผลการจัดการความรู้ขององค์กรจากชุมชนนักปฏิบัติ  
ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร
15. สามารถวัดและประเมินผลการจัดการความรู้ขององค์กรจากความสามารถ  
ในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กร

16. สามารถวัดและประเมินผลการจัดการความรู้ขององค์กรจากลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ทักษะเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้

17. สามารถระบุความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กรที่สมาชิกต้องแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน และองค์กรต้องจัดเก็บในฐานข้อมูล

18. สามารถจัดลำดับความสำคัญของความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร

19. สามารถจัดทำแผนที่ความรู้ (Knowledge Mapping) ที่มีในองค์กร

20. สามารถสังเคราะห์ความรู้ที่เกิดจากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร

21. สามารถคัดสรรความรู้ที่มีประโยชน์ต่อองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

22. สามารถสืบค้นและเข้าถึงแหล่งความรู้จากภายในและภายนอกองค์กร

23. สามารถแสวงหาความร่วมมือในการขยายฐานความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กรกับองค์กรอื่นๆ

24. สามารถเลือกวิธีการในการสร้างความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร

25. สามารถจัดตั้งทีมงานวิจัยและสร้างความรู้ใหม่ที่จำเป็นสำหรับองค์กร

26. สามารถสนับสนุนการปรับปรุงและดัดแปลงความรู้เดิมที่มีอยู่ในองค์กร ให้เกิดเป็นความรู้ใหม่แก่องค์กร

27. สามารถสร้างเครือข่ายความรู้จากภายในและภายนอกองค์กร

28. สามารถนำเสนอความคิดใหม่ๆ และหาข้อมูลมาสนับสนุน

29. สามารถถ่ายทอดความคิดและสร้างให้เป็นที่ประจักษ์แก่ผู้อื่น

30. สามารถกำหนดนิยามความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กรที่เกิดขึ้นมาใหม่

31. สามารถกำหนดเป้าหมายของการประมวลความรู้ที่สัมพันธ์กับเป้าหมายธุรกิจ

32. สามารถแยกประเภทของความรู้ออกเป็นหมวดหมู่ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของการประมวลความรู้

33. สามารถสร้างแรงจูงใจและโอกาสการเรียนรู้แก่สมาชิกในองค์กร

34. สามารถสร้างสรรคส์สื่อและกิจกรรมที่ทำให้เกิดกระบวนการกลุ่มอย่างเป็นรูปธรรม

35. สามารถสร้างบรรยากาศความร่วมมือในการทำงานเป็นกลุ่มของสมาชิกในองค์กร

36. สามารถสร้างช่องทางการถ่ายทอดความรู้โดยนัยและความรู้ที่ปรากฏให้เป็นลายลักษณ์อักษร

37. สามารถสนับสนุนการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs) ของสมาชิกในองค์กร

38. สามารถโน้มน้าวให้สมาชิกขององค์กรมีการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กร

39. สามารถให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางแก่ผู้อื่นถึงวิธีการเรียนรู้และการแบ่งปันข้อมูล

40. สามารถกำหนดเกณฑ์คัดเลือกความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กรเพื่อจัดเก็บ  
 ในฐานข้อมูลขององค์กร

41. สามารถจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการใช้ความรู้ของสมาชิกในองค์กร

42. สามารถสนับสนุนสมาชิกให้ใช้ความรู้ในการปฏิบัติงานประจำของตน

43. สามารถประเมินความรู้ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการจัดการความรู้

ทักษะเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดการความรู้

44. สามารถวางแผนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับระบบการจัดการความรู้

ขององค์กร

45. สามารถเลือกใช้เครื่องมือด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับกระบวนการจัดการ  
 ความรู้อย่างเป็นระบบ

46. สามารถเลือกใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการสื่อสารและการแลกเปลี่ยน  
 ความรู้ระหว่างบุคคล

47. สามารถติดตามความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดการความรู้  
 ขององค์กร

48. สามารถปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัยและตอบสนอง  
 ต่อความต้องการของผู้ใช้ความรู้และชุมชนนักปฏิบัติ

3. สมรรถภาพด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล จำนวน 21 ข้อ

ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยมากที่สุด จำนวน 18 ข้อ และสอดคล้องกัน จำนวน 18 ข้อ

ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยมาก จำนวน 3 ข้อ และสอดคล้องกัน จำนวน 3 ข้อ

สมรรถภาพด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าควรกำหนดเป็นสมรรถภาพ  
 ของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน จำนวน 21 ข้อ ได้แก่

1. แบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่นอยู่เสมอ

2. มีความกระตือรือร้นและความพยายามที่จะแสวงหาความรู้อยู่เสมอ

3. มีความเชื่อว่าความรู้เป็นทรัพย์สินที่มีคุณค่าและมีมูลค่า

4. มีจิตสำนึกในการเป็นผู้ให้ความรู้แก่ผู้อื่น

5. มีวิสัยทัศน์ในการมองเห็นการเปลี่ยนแปลงในอนาคตขององค์กร

6. ยอมรับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในอนาคตกับองค์กรและตนเอง

7. ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลายได้

8. รับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง

9. กระตุ้นให้ผู้อื่นมีวิสัยทัศน์โดยการสร้างบรรยากาศและกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์

10. พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร

11. สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความผูกพัน
12. แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมกับสมาชิกในองค์กร
13. มุ่งมั่นทำงานให้ประสบความสำเร็จตามแผนงานที่กำหนด
14. ปรับเปลี่ยนความคิดหรือการกระทำของผู้อื่นให้เห็นคล้อยและปฏิบัติตาม
15. กระตุ้นให้ผู้อื่นมีความผูกพันและมุ่งมั่นต่อเป้าหมายร่วมกัน
16. มีทัศนคติที่ดีต่อบุคลากร ทีมงาน และองค์กร
17. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร
18. คิดอย่างเป็นระบบครบวงจร (Systems Thinking)
19. คิดเชิงอนาคต (Future Thinking)
20. คิดเชิงสร้างสรรค์ (Creativity Thinking)
21. คิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)

2. การนำเสนอสมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน ผู้วิจัย นำเสนอความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ผ่านเกณฑ์จาก 86 ข้อ นำมาจัดกลุ่มสมรรถภาพ ได้ 7 ด้าน และรวมข้อย่อยที่ใกล้เคียงกันได้เป็นสมรรถภาพ 7 ด้าน จำนวน 66 ข้อ ดังนี้

### สมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน

1. **ชื่อสมรรถภาพ** : การบริหารจัดการองค์กรเพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

**คำจำกัดความของสมรรถภาพ** : ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และแผนการดำเนินงานการจัดการความรู้ขององค์กร ให้ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์และเป้าหมายของธุรกิจองค์กร คิดและปรับแผนงานตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง รวมถึงพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

**คำอธิบายเชิงพฤติกรรม** :

1. รู้และเข้าใจองค์กร ประกอบด้วย เป้าหมายหลักของการดำเนินธุรกิจ โครงสร้างองค์กร ที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ ความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร และวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขององค์กร
2. รู้และเข้าใจการบริหารทรัพยากรสำหรับการจัดการความรู้ ประกอบด้วย งบประมาณ บุคลากร และเทคโนโลยี
3. รู้และเข้าใจการบริหารความเปลี่ยนแปลงขององค์กร
4. กำหนดวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ขององค์กร

5. วางแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร
6. กำหนดกิจกรรมการจัดการความรู้ในแต่ละหน่วยธุรกิจให้เชื่อมโยงกับระบบการจัดการความรู้ขององค์กร
7. สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรม การใฝ่หาความรู้และการแบ่งปันความรู้ให้กับสมาชิกในองค์กร
8. วางแผนการใช้งบประมาณสำหรับการจัดการความรู้ขององค์กร
9. คัดเลือกบุคลากรมาเป็นทีมงานจัดการความรู้ขององค์กร
10. วิเคราะห์ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรที่มีผลต่อการจัดการความรู้ขององค์กร
11. กำหนดแนวทางการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กร

## 2. ชื่อสมรรถภาพ : การดำเนินงานตามกระบวนการจัดการความรู้

**คำจำกัดความของสมรรถภาพ :** ความสามารถในการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย บ่งชี้ความรู้ จัดหาความรู้ สร้างความรู้ ประมวลผลความรู้ แบ่งปันความรู้ จัดเก็บความรู้ นำความรู้ที่ไปใช้ และ วัดและประเมินความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร

### คำอธิบายเชิงพฤติกรรม :

1. รู้และเข้าใจกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย บ่งชี้ จัดหา สร้าง ประมวล จัดเก็บ นำไปใช้ และ วัดและประเมินความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร
2. ระบุและจัดลำดับความสำคัญความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กรที่สมาชิกต้องแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและองค์กรต้องจัดเก็บในฐานะข้อมูล
3. จัดทำแผนที่ความรู้ (Knowledge Mapping) ที่มีในองค์กร
4. สังเคราะห์ความรู้ที่เกิดจากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร
5. คัดสรรความรู้ที่มีประโยชน์ต่อองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต
6. สืบค้นและเข้าถึงแหล่งความรู้จากภายในและภายนอกองค์กร
7. เลือกวิธีการในการสร้างความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร
8. สนับสนุนการปรับปรุงและดัดแปลงความรู้เดิมที่มีอยู่ในองค์กรให้เกิดเป็นความรู้ใหม่แก่องค์กร
9. กำหนดนิยามความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กรที่เกิดขึ้นมาใหม่
10. กำหนดเป้าหมายของการประมวลผลความรู้ที่สัมพันธ์กับเป้าหมายธุรกิจ



11. แยกประเภทของความรู้ออกเป็นหมวดหมู่ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของการประมวลความรู้
12. สร้างสรรค์สื่อและกิจกรรมที่ทำให้เกิดกระบวนการกลุ่มอย่างเป็นรูปธรรม
13. สนับสนุนการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs) ของสมาชิกในองค์กร
14. กำหนดเกณฑ์คัดเลือกความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กรเพื่อจัดเก็บในฐานข้อมูลขององค์กร
15. จัดกิจกรรมส่งเสริมการใช้ความรู้ในการปฏิบัติงานประจำของสมาชิกในองค์กร
16. ประเมินความรู้ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการจัดการความรู้

### 3. ชื่อสมรรถภาพ : การวางแผนและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดการความรู้

**คำจำกัดความของสมรรถภาพ :** ความสามารถในการเลือกใช้ การวางแผนการใช้งาน และการติดตามความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศให้เหมาะสมกับระบบการจัดการความรู้ขององค์กร รวมถึงสามารถประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้

#### คำอธิบายเชิงพฤติกรรม :

1. รู้และเข้าใจส่วนประกอบและกรอบแนวคิดทางเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดการความรู้
2. รู้และเข้าใจเทคโนโลยีสารสนเทศที่ปฏิสัมพันธ์สองทางสำหรับการจัดการความรู้
3. วางแผนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับระบบการจัดการความรู้ขององค์กร
4. เลือกใช้เครื่องมือด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับกระบวนการจัดการความรู้  
อย่างเป็นระบบ
5. เลือกใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการสื่อสารและการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคคล
6. ติดตามความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดการความรู้ขององค์กร
7. ปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัยและตอบสนองต่อความต้องการ  
ของผู้ใช้ความรู้และชุมชนนักปฏิบัติ

### 4. ชื่อสมรรถภาพ : การวัดผลและประเมินผลการจัดการความรู้ขององค์กร

**คำจำกัดความของสมรรถภาพ :** ความสามารถในการคัดเลือกหรือสร้าง วิธีการวัดผล เครื่องมือที่ใช้ในการวัดผล และประเมินผลการจัดการความรู้ขององค์กร สามารถระบุจุดแข็งหรือจุดอ่อนของการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ขององค์กรในภาพรวมได้

### คำอธิบายเชิงพฤติกรรม :

1. รู้และเข้าใจการวัดและประเมินองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. วัดและประเมินผลการจัดการความรู้ขององค์กรจากนวัตกรรมที่เกิดขึ้นภายในองค์กร
3. วัดและประเมินผลการจัดการความรู้ขององค์กรจากชุมชนนักปฏิบัติที่เกิดขึ้นภายในองค์กร
4. วัดและประเมินผลการจัดการความรู้ขององค์กรจากความสามารถในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กร
5. วัดและประเมินผลการจัดการความรู้ขององค์กรจากลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

### 5. ชื่อสมรรถภาพ : การสื่อสารและการสร้างเครือข่าย

**คำจำกัดความของสมรรถภาพ :** ความสามารถในการสื่อสาร ประสานงาน สร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกในเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน และสามารถใช้ภาษาเพื่อการสื่อสารและเลือกช่องทางสื่อสารได้อย่างเหมาะสม

### คำอธิบายเชิงพฤติกรรม :

1. นำเสนอความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการความรู้แก่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรสื่อสารและประชาสัมพันธ์การจัดการความรู้ไปสู่สมาชิกในองค์กร
2. นำเสนอความคิดใหม่ๆ และหาข้อมูลมาสนับสนุนความคิด
3. ถ่ายทอดความคิดและสร้างให้เป็นที่ประจักษ์แก่ผู้อื่น
4. สร้างช่องทางการถ่ายทอดความรู้โดยนัยและความรู้ที่ปรากฏให้เป็นลายลักษณ์อักษร
5. แสวงหาความร่วมมือในการขยายฐานความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กรกับองค์กรอื่นๆ
6. สร้างเครือข่ายความรู้จากภายในและภายนอกองค์กร
7. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร

### 6. ชื่อสมรรถภาพ : ความเป็นผู้นำ

**คำจำกัดความของสมรรถภาพ :** การนำศักยภาพของตนเองออกมาเพื่อผลักดันให้เกิดกิจกรรม ผลงานด้านการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นที่ยอมรับและได้รับความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้อง สามารถโน้มน้าวหรือจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งสามารถมอบหมายอำนาจและความรับผิดชอบให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้

### คำอธิบายเชิงพฤติกรรม :

1. สร้างแรงจูงใจและโอกาสการเรียนรู้แก่สมาชิกในองค์กร
2. สร้างบรรยากาศความร่วมมือในการทำงานเป็นกลุ่มของสมาชิกในองค์กร
3. โน้มน้าวให้สมาชิกขององค์กรปรับเปลี่ยนความคิดหรือการกระทำ ให้มีการแบ่งปันความรู้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร
4. กระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรมีความผูกพันและมุ่งมั่นต่อเป้าหมายการจัดการความรู้ร่วมกัน
5. ให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางแก่ผู้อื่นถึงวิธีการเรียนรู้และการแบ่งปันข้อมูล
6. มีวิสัยทัศน์ในการเล็งเห็นการเปลี่ยนแปลงในอนาคตขององค์กร
7. ยอมรับและปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคตกับองค์กรและตนเอง
8. มุ่งมั่นทำงานให้ประสบความสำเร็จตามแผนงานที่กำหนด
9. มีความคิดเชิงอนาคต (Future Thinking)
10. มีความคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creativity Thinking)
11. มีความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)

### 7. ชื่อสมรรถภาพ : การมีวินัยของการเรียนรู้

**คำจำกัดความของสมรรถภาพ :** การตระหนักถึงความสำคัญของความรู้และการเรียนรู้ พัฒนาความรู้ของตนเองและแบ่งปันความรู้กับผู้อื่นอยู่เสมอ สามารถสร้างวิสัยทัศน์ความรู้ส่วนบุคคลและแพร่ขยายไปสู่ผู้อื่น รวมถึงมีความคิดอย่างเป็นระบบ

### คำอธิบายเชิงพฤติกรรม :

1. มีความเชื่อว่าความรู้เป็นทรัพย์สินที่มีคุณค่าและมีมูลค่า
2. มีจิตสำนึกในการเป็นผู้ให้ความรู้แก่ผู้อื่น
3. แบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่นอยู่เสมอ
4. กระตือรือร้นและพยายามแสวงหาความรู้อยู่เสมอ
5. รับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง
6. กระตุ้นให้ผู้อื่นมีวิสัยทัศน์โดยการสร้างบรรยากาศและกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์
7. พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร
8. สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความผูกพัน
9. มีความคิดอย่างเป็นระบบครบวงจร (Systems Thinking)

## อภิปรายผล

จากการศึกษาสมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน ผู้วิจัยขอเสนอการอภิปรายผลในประเด็นที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1. สมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชนที่ได้นี้เป็นสมรรถภาพหลักเท่านั้น ไม่มีการจำแนกตามกลุ่มงาน เพราะ ตำแหน่งนักบริหารจัดการความรู้เป็นตำแหน่งเฉพาะกิจที่องค์กรแต่งตั้งขึ้นมาและมีผู้ดำรงตำแหน่งเพียงคนเดียวเท่านั้น โดยจะแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูงขององค์กรมาเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดระบบการจัดการความรู้ขององค์กร ดังนั้นสมรรถภาพที่ได้นี้จึงเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน

2. สมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชนที่ได้นี้ ยังไม่ได้มีการกำหนดระดับของสมรรถภาพ แต่ใช้วิธีแสดงคำอธิบายพฤติกรรมที่แสดงออก โดยสมรรถภาพแต่ละด้านจะประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งสามารถนำไปใช้ประเมินนักบริหารจัดการความรู้ได้ เนื่องจากตำแหน่งนักบริหารจัดการความรู้เป็นตำแหน่งเฉพาะกิจความสำเร็จของการจัดการความรู้ไม่ได้ขึ้นอยู่กับสมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้ทั้งหมด แต่ความสำเร็จของการจัดการความรู้ยังขึ้นอยู่กับทีมการจัดการความรู้ และผู้ใช้ความรู้ขององค์กร

3. นักบริหารจัดการความรู้เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เนื่องจากกระแสโลกาภิวัตน์และเทคโนโลยีต่างๆ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมหาศาลทางด้านเศรษฐกิจเป็นผลให้องค์กรและบริษัทต่างๆ ต้องปฏิรูปตนเองเพื่อความอยู่รอดขององค์กร กล่าวคือเพื่อความอยู่รอดแล้ว องค์กรจึงจำเป็นต้องเรียนรู้และปรับตัวเข้ากับเปลี่ยนแปลงต่างๆ ให้เร็วยิ่งขึ้นเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยเหตุนี้จึงจำเป็นต้องมีผู้นำในการชักนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านการเรียนรู้ขึ้นในองค์กร นักบริหารจัดการความรู้เป็นผู้นำในการจัดการความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์กร ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีสมรรถภาพของผู้นำการเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับความคิดเห็นของ ฌ็อง-ฌัก เซจอร์นันท์ ได้เสนอว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ดังนี้ 1) ทักษะในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องสามารถสื่อสารสร้างความเข้าใจ และกระตุ้นการสื่อสารสองทางให้เกิดขึ้นในองค์กร 2) ความสามารถในการประมวล วิเคราะห์ และแก้ไขปัญหา ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีความรู้ด้านทฤษฎีและทักษะในการเปลี่ยนแปลงองค์กร 3) ความสามารถในการเรียนรู้สิ่งต่างๆ จากประสบการณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้องมีความยืดหยุ่น เปิดใจพร้อมรับ

ต่อความท้าทายและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เสมอ สามารถสร้างสภาพแวดล้อมในการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนเลือกสร้างแบบจำลองการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและการพัฒนาองค์กรที่เหมาะสม และ 4) ความสามารถในการรับรู้สถานการณ์และความรู้สึกของผู้อื่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องรับรู้และเข้าใจถึงความต้องการและความรู้สึกของบุคคลอื่น

#### 4. สมรรถภาพด้านการบริหารจัดการองค์กรเพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษา พบว่า นักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชนควรมีสมรรถภาพด้านการบริหารจัดการองค์กรเพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อที่นักบริหารจะสามารถกำหนด วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และแผนการดำเนินงานการจัดการความรู้ขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรในการเข้าสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสมรรถภาพที่กำหนดเป็นองค์รวมของความรู้ ทักษะและคุณลักษณะส่วนบุคคล สอดคล้องกับ วีรวุธ มาฆะศิริวานนท์ (2542) กล่าวว่า บทบาทและหน้าที่นักบริหารจัดการความรู้ประการหนึ่ง คือ เป็นผู้ใฝ่งานธุรกิจขององค์กร และเป็นผู้ออกแบบระบบการเรียนรู้โดยจะมีความเข้าใจในองค์ประกอบที่สำคัญทางธุรกิจ ที่จะมีผลต่อการดำรงอยู่และความเจริญก้าวหน้าแก่องค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเป็นผู้นำในการกำหนดรูปแบบของระบบงาน และกระบวนการการบริหารต่างๆ รวมทั้งกระบวนการเรียนรู้นอกจากนี้ Mary Corcoran & Rebecca Jones (1997), Davenport, Thomas H. and Laurence Prusak (1998), Abell and Oxbrow (1999), Michael Earl & Scott (1999), Anne Morris (2001), Robert E. Neilson (2002) และเศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ (2548) ได้กำหนดสมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้ด้านการบริหารจัดการองค์กรเพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) เข้าใจวัฒนธรรมองค์กรและสิ่งที่จะส่งผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงองค์กรได้ 2) รู้ในแนวทางการปฏิบัติการขององค์กร 3) เข้าใจกระบวนการทางธุรกิจ การปรับปรุงระบบ และการประเมินผล 4) เข้าใจความรู้ของแนวคิดและกลยุทธ์การจัดการความรู้ 5) เข้าใจความรู้โครงสร้างองค์กรใหม่และแนวทางในการทำให้เป็นระบบ 6) ความสามารถในการบริหารโครงการ และ 7) ความสามารถในการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น

#### 5. สมรรถภาพด้านการดำเนินงานตามกระบวนการจัดการความรู้

จากการศึกษา พบว่า นักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชนควรมีสมรรถภาพด้านการดำเนินงานตามกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อสามารถปฏิบัติงานตามกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย บ่งชี้ความรู้ จัดหาความรู้ สร้างความรู้ ประมวลความรู้ แบ่งปันความรู้ จัดเก็บความรู้ นำความรู้ที่ไปใช้ และ วัดและประเมินความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร โดยสมรรถภาพที่กำหนดเป็นองค์รวมของความรู้ ทักษะและคุณลักษณะส่วนบุคคล สอดคล้องกับ Mary Corcoran & Rebecca Jones (1997), Davenport, Thomas H.

and Laurence Prusak (1998), Abell and Oxbrow (1999), Michael Earl & Scott (1999), Anne Morris (2001) Robert E. Neilson (2002) และเศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ (2548) พบว่า ควรกำหนดสมรรถภาพด้านการดำเนินงานตามกระบวนการจัดการความรู้สำหรับนักบริหารจัดการความรู้ ประกอบด้วย 1) ความรู้และความเข้าใจกระบวนการจัดการความรู้ 2) สามารถจัดทำแผนที่ความรู้ในองค์กร 3) สืบค้นและเข้าถึงแหล่งความรู้จากภายในและภายนอกองค์กร 4) สามารถประมวลความรู้ขององค์กร และ 5) จัดกิจกรรมส่งเสริมการใช้ความรู้ในการปฏิบัติงานประจำของสมาชิกในองค์กร เป็นต้น

6. สมรรถภาพด้านการวางแผนและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดการความรู้ จากการศึกษา พบว่า นักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชนควรมีสมรรถภาพด้านการวางแผนและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดการความรู้ เนื่องจากเทคโนโลยีมีความสำคัญต่อการจัดการความรู้ในการสนับสนุนด้านการสื่อสาร การทำงานร่วมกัน และการจัดเก็บความรู้ โดยนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน จะต้องมีความรู้และความเข้าใจเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดการความรู้ และสามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ และเหมาะสมกับองค์กรของตนเอง โดยสมรรถภาพที่กำหนดเป็นองค์รวมของความรู้ ทักษะและคุณลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับ Mary Corcoran & Rebecca Jones (1997) ได้กำหนดสมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้ ไว้ว่า นักบริหารจัดการความรู้ควรมีความรู้และความเข้าใจเทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ขององค์กร และสามารถวางแผนและจัดการระบบเทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ขององค์กร เช่นเดียวกับ Davenport, Thomas H. and Laurence Prusak (1998) ที่ได้กำหนดว่านักบริหารจัดการความรู้ควรมีสมรรถภาพด้านความรู้และความเข้าใจเทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ขององค์กร และมีทักษะการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมและพฤติกรรมขององค์กร นอกจากนี้ Robert E. Neilson (2002) ยังได้กล่าวถึงสมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้ว่า นักบริหารจัดการความรู้ควรมีความรู้เรื่องเทคโนโลยีและเครื่องมือทางเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ และสามารถนำเทคโนโลยีเข้าไปสู่ข้อมูลและกำหนดข้อมูลได้อย่างเหมาะสมและมีผลต่อเครื่องมือการจัดการความรู้

#### 7. สมรรถภาพด้านการวัดผลและประเมินผลการจัดการความรู้ขององค์กร

เนื่องจากความรู้เป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ จึงสามารถวัดผลได้จากกระบวนการ (Process oriented) และผลลัพธ์ (Result oriented) ที่เกิดขึ้นจากความรู้ อันได้แก่ นวัตกรรมที่เกิดขึ้นในองค์กร ชุมชนนักปฏิบัติที่เกิดขึ้นในองค์กร ความสามารถในการปฏิบัติงานของสมาชิก และลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น จากการศึกษา พบว่านักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชนควรมีสมรรถภาพด้านการวัดผลและประเมินผลการจัดการความรู้ขององค์กร

เพื่อที่จะสามารถวัดผลและประเมินผลการจัดการความรู้ จากกระบวนการ (Process oriented) และผลลัพธ์ (Result oriented) ที่เกิดขึ้นจากความรู้ขององค์กร และสามารถระบุจุดแข็งหรือจุดอ่อนของการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ขององค์กรในภาพรวมได้ โดยสมรรถภาพที่กำหนดเป็นองค์รวมของความรู้ ทักษะและคุณลักษณะส่วนบุคคล สอดคล้องกับ วิจารย์ พานิช (2548) กล่าวว่า นักบริหารจัดการความรู้ต้องมีความสามารถในการประเมินคุณภาพของความรู้ที่สร้างขึ้นในกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร ทั้งนี้ โดยประเมินตามเกณฑ์ที่กำหนดภายในองค์กร เช่นเดียวกับ Michael Earl & Scott (1999) ได้กำหนดว่า นักบริหารจัดการความรู้ต้องมีสมรรถภาพด้านการวัดและประเมินผลการจัดการความรู้ นอกจากนี้ Robert E. Neilson (2002) และเศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ (2548) ได้กำหนดว่านักบริหารจัดการความรู้ ควรมีสมรรถภาพด้านความรู้และความเข้าใจในการประเมินผลการจัดการความรู้ขององค์กรต้องสามารถประเมินผลของโครงการจัดการความรู้ร่วมถึงงานที่ได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายอื่นๆ ด้วย และสามารถเปรียบเทียบมาตรฐานกับองค์กรอื่นๆ (Benchmark)

#### 8. สมรรถภาพด้านการสื่อสารและการสร้างเครือข่าย

จากการศึกษา พบว่า นักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชนควรมีสมรรถภาพด้านการสื่อสารและการสร้างเครือข่าย เนื่องจากการสื่อสารมีความสำคัญในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความคิดระหว่างบุคคล ส่งผลให้เกิดการสร้างเครือข่ายระหว่างสมาชิกภายในและภายนอกองค์กร นักบริหารจัดการความรู้เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการสื่อสารกับสมาชิกในองค์กรทุกระดับชั้นเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ เพื่อให้ชักนำให้สมาชิกเกิดความร่วมมือและมุ่งสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน โดยสมรรถภาพที่กำหนดเป็นองค์รวมของความรู้ ทักษะและคุณลักษณะส่วนบุคคล เช่นเดียวกับ David J. Skyrme (1997) และ Hung Mckellar (2005) ได้กล่าวถึง บทบาทของนักบริหารจัดการความรู้ คือประสานงาน และสื่อสารกับบุคลากรทุกฝ่ายในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ มีความสามารถในการสื่อสารที่ดี ถ่ายทอดความคิดและสื่อสารเป้าหมายการจัดการความรู้ขององค์กรได้อย่างชัดเจน และมีทักษะการฟังที่ดี ดังนั้น นักบริหารจัดการความรู้จึงควรมีสมรรถภาพด้านการสื่อสารและการสร้างเครือข่าย โดยสามารถสื่อสาร ประสานงาน สร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกในเครือข่าย ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน และสามารถใช้ภาษาเพื่อการสื่อสาร และเลือกช่องทางสื่อสารได้อย่างเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับ Luara R. Anderson (อ้างถึงใน Michel J. Earl and Lan A. Scott, 1999) ได้เสนอว่า นักบริหารจัดการความรู้ควรมีสมรรถภาพด้านทักษะในการสื่อสารระหว่างบุคคล ประกอบด้วย 1) สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ความรู้ไปสู่สมาชิกในองค์กร และ 2) สามารถสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับสมาชิกในองค์กรได้ เช่นเดียวกับ Flash (2001 อ้างถึงใน Elias M. Awad and Hasson M. Ghaziri, 2004) ได้กำหนดว่านักบริหารจัดการ

ความรู้ควรมีสมรรถภาพด้านการติดต่อสื่อสาร ประกอบด้วย 1) สื่อสารกับบุคลากรในองค์กรทุกระดับได้ 2) ไกล่เกลี่ยปัญหาที่เกิดขึ้นได้ 3) บริหารจัดการทั้งในแนวราบและแนวตั้งได้ นอกจากนี้ นอกจากนี้ Robert E. Neilson (2002) และเศรษฐพงษ์ มะลิสูวรรณ (2548) ได้เสนอว่า นักบริหารจัดการความรู้ควรมีสมรรถภาพด้านการสื่อสารและการสร้างเครือข่าย ดังนี้ 1) สามารถชักจูงหรือเกลี้ยกล่อม 2) สามารถประสานงานแต่ละฝ่ายในองค์กร 3) สามารถนำเสนอความคิดใหม่ๆ และหาข้อมูลมาสนับสนุนได้ 4) สามารถในการถ่ายทอดความคิดและสร้างให้เป็นที่ประจักษ์แก่ผู้คนได้ และ 5) สามารถที่จะเขียนถ่ายทอดความคิดอย่างชัดเจนสู่สาธารณะ

#### 9. สมรรถภาพด้านความเป็นผู้นำ

จากการศึกษา พบว่า นักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชนควรมีสมรรถภาพด้านความเป็นผู้นำ เพื่อผลักดันให้เกิดกิจกรรม ผลงานด้านการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นที่ยอมรับและได้รับความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้อง สามารถโน้มน้าวหรือจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งสามารถมอบหมายอำนาจและความรับผิดชอบให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ของนักบริหารจัดการความรู้ โดยสมรรถภาพที่กำหนดเป็นองค์รวมของความรู้ ทักษะและคุณลักษณะส่วนบุคคล สอดคล้องกับDavenport, Thomas H. and Laurence Prusak (1998) ได้กล่าวถึง บทบาทนักบริหารจัดการความรู้ ว่าเป็นผู้นำในการพัฒนากลยุทธ์ใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความรู้ โดยมุ่งพัฒนาแหล่งความรู้ของบริษัทที่จำเป็นต้องมีการจัดการความรู้มากที่สุด และมุ่งพัฒนาระบบงานทางความรู้ที่ยังมีช่องว่างอยู่ระหว่างความต้องการกับความสามารถที่บริษัทมีอยู่ในขณะนั้น เช่นเดียวกับMary Corcoran & Rebecca Jones (1997), Abell and Oxbrow (1999), Luara R. Anderson (อ้างถึงใน Michel J. Earl and Lan A. Scott, 1999), Robert E. Neilson (2002) เศรษฐพงษ์ มะลิสูวรรณ (2548) และภราดร จินดาวงศ์ (2549) ได้กำหนดว่านักบริหารจัดการความรู้ต้องมีสมรรถภาพด้านความเป็นผู้นำ และอธิบายว่า นักบริหารจัดการความรู้ต้องสามารถมีอิทธิพลต่อผู้นำระดับสูงได้ มีศิลปะในการเจรจาเพื่อการเปลี่ยนแปลง ตระหนักและเคารพองค์กร สามารถที่จะชักจูงคนจำนวนมากในองค์กรที่จะมีการแบ่งปันความรู้ได้ และมีความคิดเชิงกลยุทธ์

#### 10. สมรรถภาพด้านการมีวินัยของการเรียนรู้

จากการศึกษา พบว่า นักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชนควรมีสมรรถภาพด้านการมีวินัยของการเรียนรู้ เพื่อจะสามารถตระหนักถึงความสำคัญของความรู้และการเรียนรู้ พัฒนาความรู้ของตนเองและแบ่งปันความรู้กับผู้อื่นอยู่เสมอ สามารถสร้างวิสัยทัศน์ความรู้ส่วนบุคคลและแพร่ขยายไปสู่ผู้อื่น รวมถึงมีความคิดอย่างเป็นระบบ โดยสมรรถภาพที่กำหนดเป็นองค์รวมของความรู้ ทักษะและคุณลักษณะส่วนบุคคล สิ่งสำคัญที่จะทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จและเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ความรู้ การเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้



ของบุคลากรในองค์กร สอดคล้องกับ Senge (1990 อ้างถึงใน วีระวัฒน์ บันนิตามัย, 2544) ที่เชื่อว่า หัวใจของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้คือการเสริมสร้างวินัย 5 ประการ คือ 1) ความรอบรู้แห่งตน 2) แบบแผนความคิด 3) วิสัยทัศน์ร่วม 4) การเรียนรู้ของทีม และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ ภาวทร จินดาวงศ์ (2549) ได้กำหนดว่า นักบริหารจัดการความรู้ควรมีสมรรถภาพด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยแสดงออกให้เห็นถึงการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีความมุ่งมั่นในการใฝ่รู้และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เสมอ เพื่อให้ตนเองและองค์กรมีความรู้เท่าทันสถานการณ์หรือปัญหาที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เช่นเดียวกับ Robert E. Neilson (2002) และเศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ (2548) ได้เสนอว่า นักบริหารจัดการความรู้ควรแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของการเรียนรู้และการแบ่งปันข้อมูลแก่ผู้อื่นได้

### ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยนี้ไปใช้

1. องค์กรภาคเอกชนสามารถนำสมรรถภาพนี้ไปประยุกต์ใช้เป็นสมรรถภาพสำหรับนักบริหารจัดการความรู้ขององค์กร
2. องค์กรภาคเอกชนสามารถนำผลการวิจัยนี้ไปเป็นเกณฑ์ในการคัดสรรผู้ปฏิบัติหน้าที่เป็นนักบริหารจัดการความรู้ขององค์กร
3. องค์กรภาคเอกชนสามารถนำสมรรถภาพนี้ไปพัฒนาเป็นตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติงานของนักบริหารจัดการความรู้
4. นักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชนนำสมรรถภาพนี้ไปเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่มศักยภาพและการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ
5. หน่วยงานภาคอื่นหรือนักบริหารจัดการความรู้ในหน่วยงานภาคอื่นสามารถนำสมรรถภาพนี้ไปประยุกต์ใช้เป็นสมรรถภาพสำหรับนักบริหารจัดการความรู้ตามบริบทขององค์กร

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อสังเกตพฤติกรรมของนักบริหารจัดการความรู้ว่ามีพฤติกรรมเช่นไร หากทราบพฤติกรรมจะช่วยให้เป็นแนวทางในการปรับปรุงวิธีการพัฒนาสมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับลักษณะงานที่รับผิดชอบ
2. ควรมีการศึกษาสมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคอื่น เพื่อเป็นแนวทางให้นักบริหารจัดการความรู้ได้พัฒนาตนเองตามบริบทขององค์กร
3. ควรมีการศึกษาสมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชนที่มีขนาดและโครงสร้างองค์กรเหมือนกัน เพื่อเป็นแนวทางให้นักบริหารจัดการความรู้ได้พัฒนาตนเองตามบริบทขององค์กร
4. ควรมีการพัฒนาแบบทดสอบหรือแบบวัด ที่สามารถบ่งชี้ได้ว่า นักบริหารจัดการความรู้พัฒนาตนเองตรงตามสมรรถภาพหรือไม่ เพื่อประเมินการพัฒนาสมรรถภาพของนักบริหารจัดการว่าอยู่ในระดับใดและควรพัฒนาตนเองอย่างไรต่อไป
5. ควรมีการศึกษาสมรรถภาพสำหรับผู้ทำหน้าที่อื่นๆ ในกระบวนการจัดการความรู้

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กนกวรรณ ชูพิทักษ์นาเวช. การศึกษาศีตความสามารถของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา บริษัทโทรคมนาคมในประเทศไทย. สารนิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต โครงการ บัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2547.
- กัญจนวลัย นนทแก้ว. การบริหารและพัฒนาขีดความสามารถของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา โรงงานอุตสาหกรรมในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก. วิทยานิพนธ์ ปริญญาามหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2546.
- กานต์สุดา มาชะศิริานนท์. การนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต ภาควิชาโสตทัศนศึกษา สาขาวิชาโสตทัศนศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.
- เกริกเกียรติ ศรีเสริมโชค. การพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency-Based Approach). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์นาโกต้า, 2546.
- โกศล ดีศีลธรรม. การจัดการความรู้แห่งโลกธุรกิจใหม่. ปทุมธานี: ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์ และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ สำนักพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 2546.
- เครือวัลย์ ลิ้มอภิชาติ. หลักและเทคนิคการจัดฝึกอบรมและพัฒนา. กรุงเทพมหานคร: สยามศิลป์ การพิมพ์, 2531.
- เจนเนตร มณีนาค และคณะ. สร้างองค์กรอัจฉริยะในยุคโลกาภิวัตน์. กรุงเทพมหานคร: ส. เสริมมิตร การพิมพ์, 2546.
- ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ. การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร: เอ็กเปอร์เน็ท, 2548.
- ชาญพล นิลประภาพร. ความสามารถที่จำเป็นต่อนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลในธุรกิจของไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาเทคโนโลยีการบริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2547.
- ชिरาพร หนูเพชร. การศึกษาระบบการฝึกอบรมของรัฐวิสาหกิจ. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต สาขาวิชาโสตทัศนศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2532.
- ชาปีณา โสมาภา. สภาพ ปัญหา และความต้องการ เกี่ยวกับการพัฒนา และการใช้ โปรแกรม การอบรมบนเว็บของธนาคารพาณิชย์ของไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาวิชาโสตทัศนศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.

- ฐาปนีย์ ธรรมเมธา. การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงานเทคโนโลยีการศึกษาในสถาบัน  
อุดมศึกษาในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสัตตศาสตร์ศึกษา  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.
- ฐิติพร อาจชนะ. การจัดการความรู้เพื่อการเรียนรู้ขององค์กร กรณีศึกษา บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น  
จำกัด (มหาชน). สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนา  
ทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2547.
- ณรงควิทย์ แสนทอง. มารู้จัก COMPETENCY กันเถอะ. กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์,  
2547.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร. กรุงเทพมหานคร:  
เอ็กเปอร์เน็ท, 2547.
- ณัญญา เพชรตึง. สมรรถภาพที่พึงประสงค์ของอาจารย์สาขาสังคมศึกษาในการใช้เทคโนโลยี  
สารสนเทศและการสื่อสารในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ. วิทยานิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาสัตตศาสตร์ศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.
- ดนัย เทียนพุฒ. กลยุทธ์การพัฒนาคน : สิ่งท้าทายความสำเร็จของธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร:  
โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.
- ดนัย เทียนพุฒ. กลยุทธ์การพัฒนาคนสำหรับนักฝึกอบรมมืออาชีพ. พิมพ์ครั้งที่ 2.  
กรุงเทพมหานคร: บุ๊คแบงค์, 2540.
- ดนัย เทียนพุฒ. การจัดการความรู้และคลังความรู้. กรุงเทพมหานคร: นาโกต้า, 2545.
- ดุจดาว ดวงเด่น. การพัฒนาอาชีพโดยเน้นขีดความสามารถ กรณีศึกษา พนักงานสายเงินฝาก –  
บัญชี ธนาคารไทยธนุ จำกัด (มหาชน). สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต โครงการ  
บัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2539.
- โทมัส เอช.ดาเวนพอร์ท และลอเรนซ์ พรูแซค. การจัดการความรู้ : เทคนิคแปรความรู้สู่  
ความได้เปรียบในการแข่งขัน. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี, 2542.
- นิลวรรณ แซ่จิว. อนาคตภาพของการจัดการศึกษาโดยครอบครัวในกรุงเทพมหานคร.  
วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาวิจัยการศึกษา สาขาวิชาวิจัยการศึกษา  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.
- น้ำทิพย์ วิภาวิน. การจัดการความรู้และคลังความรู้. กรุงเทพมหานคร: เอสอาร์ พรินติ้ง  
แมสโปรดักส์, 2547.
- นฤมล พุกษศิลป์ และพัชรา หาญเจริญกิจ. การจัดการความรู้ (Knowledge Management).  
วารสารวิจัยสังคมศาสตร์ 1(มกราคม – มิถุนายน 2543): 34 – 49.
- บดินทร์ วิจารณ์. การจัดการความรู้สู่ปัญญาปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: เอ็กเปอร์เน็ท, 2547.

บุญดี บุญญาภิจ และคณะ. การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548.

ประพนธ์ ผาสุขยืด. การจัดการความรู้...จากหลักการสู่การปฏิบัติ[Online]. แหล่งที่มา: [http://www.kmi.or.th\[20/11/2548\]](http://www.kmi.or.th[20/11/2548])

ประพนธ์ ผาสุขยืด. การจัดการความรู้...สู่อนาคตที่ใฝ่ฝัน[Online]. แหล่งที่มา: [http://www.kmi.or.th\[20/11/2548\]](http://www.kmi.or.th[20/11/2548])

ประพนธ์ ผาสุขยืด. ความรู้ ปัญญา และการเรียนรู้[Online]. แหล่งที่มา: [http://www.kmi.or.th\[20/11/2548\]](http://www.kmi.or.th[20/11/2548])

ประพนธ์ ผาสุขยืด. นวัตกรรมการเรียนรู้สู่การศึกษาที่แท้[Online]. แหล่งที่มา: [http://www.kmi.or.th\[20/11/2548\]](http://www.kmi.or.th[20/11/2548])

ประพนธ์ ผาสุขยืด. หน้าต่างความรู้ ประตูปัญญา[Online]. แหล่งที่มา: [http://www.kmi.or.th\[20/11/2548\]](http://www.kmi.or.th[20/11/2548])

ประพนธ์ ผาสุขยืด. TUNA MODEL[Online]. แหล่งที่มา: [http://www.kmi.or.th\[20/11/2548\]](http://www.kmi.or.th[20/11/2548])

ประพนธ์ ผาสุขยืด. Knowledge Management in Action[Online]. แหล่งที่มา: [http://www.cs.spu.ac.th\[20/11/2548\]](http://www.cs.spu.ac.th[20/11/2548])

ปิยสุดา ชิตยะวรา. การกำหนดขีดความสามารถของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในงานด้านผลประโยชน์และสวัสดิการ : กรณีศึกษาธนาคารพาณิชย์ไทย. สารนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2544.

พรธิดา วิเชียรปัญญา. การจัดการความรู้สู่ปัญญาปฏิบัติ : พื้นฐานและการประยุกต์ใช้. กรุงเทพมหานคร: เอ็กเปอร์เน็ท, 2547.

พิเชษฐ บัญญัติ. การจัดการความรู้สู่องค์กรคุณภาพ[Online]. แหล่งที่มา: [http://www.bantakhospital.com\[20/11/2548\]](http://www.bantakhospital.com[20/11/2548])

พิทยา นันทวิจิตร. การพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานสินเชื่อระดับหัวหน้าหน่วยอำเภอในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ธนาครเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร. สารนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2540.

พ้ามุ่ย เรืองเลิศบุญ. การศึกษาแนวโน้มการบริหารในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยในศตวรรษที่ 21. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษาคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.

ภราดร จินดาวงศ์. การจัดการความรู้ Knowledge Management The Experience.

กรุงเทพมหานคร: ซีดับบลิวซี พรินติ้ง, 2549.

มอร์เทิน ที. ฮานเซ็น และคณะ. องค์กรชั้นนำยอด การจัดการคน + ความรู้. กรุงเทพมหานคร:

เอ็กเปอร์เน็ท, 2548.

มาร์ควอตต์, ไมเคิล เจ. การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร: เอ็กเปอร์เน็ท, 2549.

ยูดา รักไทย. การบริหารความเปลี่ยนแปลง (Change Management). พิมพ์ครั้งที่ 3.

กรุงเทพมหานคร: เอ็กเปอร์เน็ท, 2545.

ยุทธนา แซ่เตี่ยว. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ : สร้างองค์กรอัจฉริยะ.

พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: อินโนกราฟิกส์, 2548.

เยาวพา นพศรี. การนำเสนอจรรยาบรรณของนักอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. วิทยานิพนธ์

ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาวิชาโสตทัศนศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,  
2542.

รัตน์ติยา ม่วงทรัพย์. การเปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์และลักษณะที่เป็นจริงของ

เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาและศูนย์ฝึกอบรมประจำ

เขตการศึกษาตามการรับรู้ของตนเอง ผู้บริหาร และผู้เข้ารับการฝึกอบรม. วิทยานิพนธ์

ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาการศึกษานอกระบบโรงเรียน คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย, 2539.

ลาวัลย์ ปานดิษฐ์. สมรรถภาพของนักเทคโนโลยีการศึกษาที่ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากร

มนุษย์ในหน่วยงานภาคเอกชนตามการรับรู้ของตนเองและหัวหน้าหน่วย. วิทยานิพนธ์

ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาวิชาโสตทัศนศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,  
2536.

วรภัทร์ ภูเจริญ, บดินทร์ วิจารณ์, ธวัชชัย ตั้งสง่า, สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิต

แห่งชาติ. การจัดการความรู้[Online]. แหล่งที่มา: <http://www.kmi.or.th>[21/11/2548]

วรภรณ์ สีนถาวร. การศึกษาจรรยาบรรณของนักเทคโนโลยีการศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญา

มหาบัณฑิต สาขาวิชาโสตทัศนศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.

วิจารย์ พานิช. การจัดการความรู้ในยุคสังคมและเศรษฐกิจบนฐานความรู้. กรุงเทพมหานคร:

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, 2546.

วิจารย์ พานิช. การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: สุขภาพใจ, 2548.

วิจารย์ พานิช. การจัดการความรู้[Online]. แหล่งที่มา: <http://www.kmi.or.th>[20/11/2548]

- วิจารณ์ พานิช. การจัดการความรู้ ฉบับ"ทำจริง" ง่ายง่าย[Online]. แหล่งที่มา:  
[http://www.kmi.or.th\[20/11/2548\]](http://www.kmi.or.th[20/11/2548])
- วิจารณ์ พานิช. การจัดการความรู้กับการพัฒนานโยบายสาธารณะที่ดี[Online]. แหล่งที่มา:  
[http://www.kmi.or.th\[20/11/2548\]](http://www.kmi.or.th[20/11/2548])
- วิจารณ์ พานิช. คนละเรื่องเดียวกัน: HA KM LO QI[Online]. แหล่งที่มา:  
[http://www.kmi.or.th\[20/11/2548\]](http://www.kmi.or.th[20/11/2548])
- วิจารณ์ พานิช. ทศานุภาพของการจัดการความรู้[Online]. แหล่งที่มา:  
[http://www.kmi.or.th\[20/11/2548\]](http://www.kmi.or.th[20/11/2548])
- วิจารณ์ พานิช. KM วันละคำ. กรุงเทพมหานคร: สุขภาพใจ, 2549.
- วิจิตร อวาทกุล. การฝึกอบรม. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.
- วีรุธ มาชะศิริานนท์. การบริหารภูมิปัญญา : Knowledge Management. พิมพ์ครั้งที่ 2.  
 กรุงเทพมหานคร: เอ็กเปอร์เน็ท, 2546.
- วีระวัฒน์ บัณฑิตามัย. การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร: เอ็กเปอร์เน็ท, 2544.
- วิภาดา เวทย์ประสิทธิ์. การจัดการความรู้[Online]. แหล่งที่มา: <http://www.cs.psu.ac.th>  
 [20/01/2549]
- ศรันย์ ชูเกียรติ. เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการ "องค์ความรู้." ในองค์กรกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จ  
ภายใต้สถานการณ์ปัจจุบัน. วารสารจุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์. 20, 75 (มี.ค. 2541) :  
 หน้า 13-22.
- ศิริพร จันทร์ปาน. การศึกษาตัวแปรคัดสรรที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่  
ฝึกอบรมในภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต  
 สาขาวิชาโสตทัศนศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.
- ศิริเดช สุชีวะ. เอกสารคำสอนประกอบวิชา 2702420 ระเบียบวิธีวิจัยทางศึกษาศาสตร์.  
 กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาวิจัยการศึกษา, มปป.
- ศิริรัตน์ พนมศักดิ์. สมรรถวิสัยและรูปแบบการพัฒนาสมรรถวิสัยทางการฝึกอบรมของ  
นักวิชาการส่งเสริมการเกษตร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยี  
 การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2546.
- ศิริรัตน์ สุขสรานนท์ , สุภารัตน์ สุขสมบุญ และสุพรรณษา ศิลปะสนอง. การจัดการความรู้  
(Knowledge Management) : กรณีศึกษา บริษัท ประกันคุ้มภัย จำกัด (มหาชน).  
 รายงานการสัมมนาการจัดการเทคโนโลยีและนวัตกรรม. สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า  
 ธนบุรี, 2548.

- ศุภกฤตา สายทองคำ. การนำเสนอแนวทางการเลือกวิธีการฝึกอบรมบนเว็บ. วิทยานิพนธ์  
ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาวิชาสารสนเทศศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,  
2546.
- เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ. Road Map ของการจัดการความรู้[Online]. แหล่งที่มา:  
[www.guru-ict.com](http://www.guru-ict.com)[05/01/2549]
- เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ. Role of Chief Knowledge Officer (CKO) [Online]. แหล่งที่มา:  
[www.guru-ict.com](http://www.guru-ict.com)[05/01/2549]
- เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ และนักศึกษาวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล. การจัดการ  
ความรู้ 1[Online]. แหล่งที่มา: [www.guru-ict.com](http://www.guru-ict.com)[08/12/2549]
- เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ และนักศึกษาวิทยาลัยนวัตกรรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. การจัดการ  
ความรู้ 2[Online]. แหล่งที่มา: [www.guru-ict.com](http://www.guru-ict.com)[08/12/2549]
- สมคิด บางโม. การฝึกอบรมและการประชุม. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: วิทย์พัฒนา, 2541.
- สมชัย พรจินดารักษ์. สมรรถนะของเจ้าหน้าที่อบรมในหน่วยงานฝึกอบรม. วิทยานิพนธ์  
ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2545.
- สมชาย นำประเสริฐชัย. เทคโนโลยีกับการจัดการความรู้. ไมโครคอมพิวเตอร์. (มิ.ย. 2546) :  
หน้า 103-107.
- สมโภชน์ นพคุณ. ตัวอย่างรูปแบบและส่วนประกอบสำคัญของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา  
ทรัพยากรบุคคล[Online]. แหล่งที่มา: <http://www.nesdb.go.th>[18/08/2548]
- สวรศ บัวมีรูป. การจัดการความรู้ในองค์กร : กรณีศึกษาการประสานครหลวง. สารนิพนธ์  
ปริญญาามหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบัน  
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2547.
- สิริมา รอดโพธิ์ทอง. อนาคตภาพของคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีพุทธศักราช  
2545. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต ภาควิชาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2531.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency – Based  
Learning. กรุงเทพมหานคร: ศิริวัฒนา อินเทอร์เน็ต, 2548.
- สุกิจ แต่งมีแสง และยงยุทธ อิมอุไร. การจัดการความรู้ในองค์กร : กรณีศึกษา บริษัท ยูเอชเอ็ม  
จำกัด. สารนิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษากการพัฒนาทรัพยากร  
มนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2547.



สุทธิมน ศรีโชติ และคณะ. การจัดการความรู้ขององค์กรในประเทศไทย : ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์กรราชการ รััฐวิสาหกิจ และเอกชน. สารนิพนธ์การจัดการภาครัฐและเอกชน มหาวิทยาลัย คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2548.  
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. รายงานการศึกษาคุณา ด้านการบริหารองค์ความรู้[Online]. แหล่งที่มา: [http://www.nesdb.go.th\[04/01/2549\]](http://www.nesdb.go.th[04/01/2549])

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. การบริหารองค์ความรู้[Online]. หมายเหตุ ก.พ. 10 (กุมภาพันธ์ – มีนาคม 2548) : 1-6. แหล่งที่มา: [http://www.opdc.go.th\[21/11/2548\]](http://www.opdc.go.th[21/11/2548])

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. การบริหารจัดการความรู้[Online]. แหล่งที่มา: [http://www.nesac.or.th/office/onesac\\_papers.php\[20/01/2549\]](http://www.nesac.or.th/office/onesac_papers.php[20/01/2549])

อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. เอกสารคำสอนประกอบวิชา 2708652 เทคโนโลยีการศึกษาในการฝึกอบรม. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาโสตทัศนศึกษา, 2540. (อิดสำเนา)

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. COMPETENCY DICTIONARY. กรุงเทพมหานคร: เชน อาร์ เซ็นเตอร์, 2548.

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. ความสามารถ (Competency) ของผู้ที่มีบทบาท Manager ควรเป็นอย่างไร [Online]. แหล่งที่มา: [http://www.hrcenter.co.th/hrknowview.asp\[20/01/2549\]](http://www.hrcenter.co.th/hrknowview.asp[20/01/2549])

อนุสรณ์ อรุณประเสริฐ และอิศราพร อรุณประเสริฐ. การศึกษาขีดความสามารถของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น. ภาคนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษากาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2546.

## ภาษาอังกฤษ

Abell, A. & N. Oxbrow. Competing with knowledge. [Online]. (1999). Available from: [http://www.ndu.edu\[21/11/2005\]](http://www.ndu.edu[21/11/2005])

American Society for Training and Development. ASTD Competency Model[Online]. (2004). Available from: [http://www.astd.org\[13/08/2005\]](http://www.astd.org[13/08/2005])

Anne Morris. Knowledge management: opportunities for LIS graduates. [Online]. (2001). Available from: [http://www.ifla.org\[13/08/2005\]](http://www.ifla.org[13/08/2005])

Ambrecht, F. M. Ross, Jr., et al. Knowledge Management in Research and Development. Research Technology Management. (2001, July/Aug): 28-48.

- Britton Manasco. SHOULD YOUR COMPANY APPOINT A CHIEF KNOWLEDGE OFFICER?. (2005). Available from: <http://cko.html>[20/11/2005]
- Bonner, D. Enter the Chief Knowledge Officer. Training and Development 54 (2000, February): 36-40.
- Bontis, N. The Rising Star of the Chief Knowledge Officer. Ivey Business Journal 66 (2002, April): 20-25.
- Competency Management[Online]. (n.d.). Available from: <http://siamhrm.com>[22/11/2005]
- Corcoran, M., & Jones, R. Chief knowledge officers? Perceptions, pitfalls & potential. Journal of Information Outlook 1(June 2000): 30–36.
- Choo, C.W. The knowing organization : How organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions. New York: Oxford University Press, 1998.
- Choo, Chum Wei. Working knowledge : hoe organizations manage what they know. Stepping intothe new millennium : challenges for libraries & information professionals. Paper presentedat the 11th Congress of Southeast Asian Librarian, Singapore. 2000 (April 2000): 26-28.
- Davenport, Thomas H. and Laurence Prusak. Working Knowledge Management. USA: Havard Business School Press, 1998.
- Donald Clark. Building the Leadership Appraisal Model[Online]. (1999). Available from: <http://www.nwlink.com> [13/08/2005]
- Donald Clark. Building the Leadership Competency Model[Online]. (1999). Available from: <http://www.nwlink.com> [13/08/2005]
- Donald Clark. Introduction to Competencies[Online]. (1999). Available from: <http://www.nwlink.com> [13/08/2005]
- Elias M. Awad and Hasson M. Ghaziri. Knowledge Management. New Jersey: Peason Education, 2004.
- Farris, George F., et al. Web Enabled Innovation in New Product Development. Research Technology Management. (2003, November/December): 24 35.

- Ganesh Shermon . Competency based HRM : a strategic resource for competency mapping, assessment and development centres. New Delhi: Tata McGraw-Hill, 2004.
- Gordon, J.R. Organizational behavior : A diagnostic approach. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- Joaquin Garcia and Tapial Arregui. The Strategic Management of Organisational Knowledge : A Case Study of Pricewaterhousecoopers[Online]. (January 2003). Available from: <http://eoi.redepyme.com> [04/01/2006]
- King, William R. Marks, Pater V. and McCoy, Scott. The Most Important Issues in Knowledge Management. Communications of the ACM. (2002, September): 93-97.
- Laura R Anderson. Knowledge Management and Chief Knowledge Officers - An Evaluation of Skills and Job Responsibilities. (n.d.). Available from: [www.quantum.dialog.com](http://www.quantum.dialog.com) [21/11/2005]
- Liebowitz, Jay and Suen, Ching Y. Developing knowledge management metrics for measuring intellectual capital. Journal of Intellectual Capital. 1 (January, 2000).
- Marquardt, M. Building the Learning Organization. New York: McGrawHill, 1996.
- Michael J. Earl and Lan A. Scott. What Is a Chief Knowledge Officer[Online]. (n.d.). Available from: <http://itmnet.cba.hawaii.edu>[20/11/2005]
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. The knowledge creating company. New York: Oxford University Press, 1995.
- Nathaniel W. Foote, Eric Matson, and Nicholas Rudd. Managing the knowledge Manager[Online]. (2001). Available from: [http://www.mckinseyquarterly.com/article\\_page](http://www.mckinseyquarterly.com/article_page). [21/11/2005]
- Peter Murray and Andrew Myers. The Facts About Knowledge[Online]. (2005). Available from: <http://openacademy.mindef.gov.sg> [21/11/2005]
- Robert E. Neilson. Knowledge Management and the Role of the CKO[Online]. (n.d.). Available from: <http://www.ndu.edu>[21/11/2005]

Robert S. Fry and Seena Salyani. Chief Knowledge Officer: Leading the Knowledge

Revolution[Online]. (n.d.). Available from:

<http://www.aameda.org.pdf>[21/11/2005]

Sudipta Dev. CKO and CLO : The New Age change managers. (2003). Available from:

<http://www.cover/express/computer/india.htm> [20/11/2005]

TFPL Ltd,. CKO Summit 2004[Online]. (n.d.). Available from: <http://tfpl.com>

[21/11/2005]

TFPL Ltd,. CKO Summit 2005[Online]. (n.d.). Available from: <http://tfpl.com>

[21/11/2005]

The Knowledge Management Institute, THAILAND. ANNUAL REPORT 2004[Online].

(n.d.). Available from: <http://www.kmi.or.th>[20/01/2006]

The Siam Cement Group. Knowledge Management[Online]. (n.d.).

Available from: <http://www.cementthai.co.th>[04/01/2006]

Thomas Tirpak. Five steps to effective knowledge management. (2005).

Available from: <http://web.lexis-nexis.com.eservice.uum.edu.my>[21/11/2005]

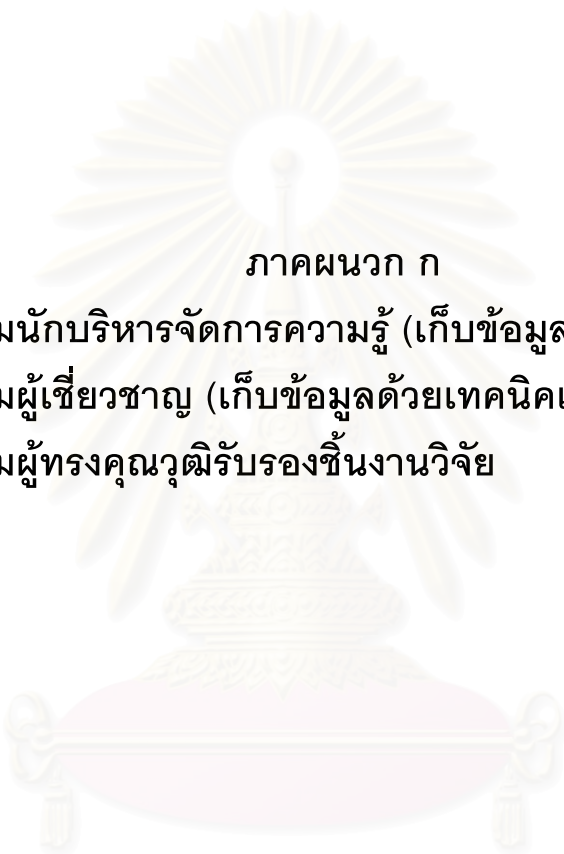
Tiwana, Amrit. The Knowledge management toolkit : practicecal techniques for building a knowledge management system. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall, 2000.

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก

รายนามนักบริหารจัดการความรู้ (เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์)

รายนามผู้เชี่ยวชาญ (เก็บข้อมูลด้วยเทคนิคเดลฟาย)

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิรับรองชิ้นงานวิจัย

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิรับรองชิ้นงานวิจัย

1. ดร.ประพนธ์ ผาสุขยี่ด  
รองผู้อำนวยการสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม  
สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)
2. คุณเพชรพริ้ง สารสิน  
ผู้จัดการกองพัฒนาการเรียนรู้ภายในองค์กร  
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
3. คุณวิเชียร เอมประเสริฐสุข  
ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่อาวุโส  
บริษัท โตโยต้ามอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด (มหาชน)
4. คุณศุภวรรณ ธนพัฒน์เจริญ  
ผู้จัดการด้านการเรียนรู้และพัฒนา  
อุตสาหกรรมพลังงาน (ผลิต และสำรวจ)
5. คุณสมสมัย วิทย์เมธ  
Senior Vice President ผู้จัดการสายพัฒนาทรัพยากรบุคคล  
บริษัท ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

## รายนามนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน (เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์)

1. คุณเจิมจันทร์ รัตน์กาญจน์  
ผู้อำนวยการศูนย์การเรียนรู้  
ศูนย์การเรียนรู้ บริษัท ทู คอรัเปอร์เรชั่น จำกัด (มหาชน)
2. คุณฉัตรรัตน์ โพธานนท์  
ผู้จัดการสำนักจัดการความรู้  
ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)
3. ดร.ปรอง กองทรัพย์โต  
ผู้จัดการอาวุโส ส่วนวิเคราะห์อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์  
แผนกคุณภาพ บริษัท สเปนชั่น (ไทยแลนด์) จำกัด

## รายนามผู้เชี่ยวชาญ (เก็บข้อมูลด้วยเทคนิคเดลฟาย)

### นักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน (Chief Knowledge Officers)

1. คุณกนิษฐา ตริรัตน์ภรณ์  
นักบริหารจัดการความรู้ และ ผู้จัดการฝ่าย Outsourcing Management  
บริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด
2. คุณกิตติคุณ วัชรมณเฑียร  
นักบริหารจัดการความรู้  
ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล บริษัท เอไอเอส จำกัด (มหาชน)
3. คุณกุศล พูลศิริ  
นักบริหารจัดการความรู้ และ ผู้จัดการงานบริหารทั่วไป  
กองพัฒนาทรัพยากรบุคคล บริษัท วิฑูการบินแห่งประเทศไทย จำกัด
4. คุณฉวีวัฒน์ วิชชุภานันท์  
นักบริหารจัดการความรู้ และ ผู้จัดการข้อมูลและฝึกอบรมทางเทคโนโลยี  
บริษัท เยื่อกระดาษไทย จำกัด (มหาชน)
5. คุณทวีสิน ฉัตรเฉลิมวิทย์  
นักบริหารจัดการความรู้ และ ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาองค์กร  
หน่วยงานพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) (แก่งคอย)
6. คุณประพันธ์ สิ้นธุรัตเวช  
นักบริหารจัดการความรู้ และ วิศวกรอาวุโส  
สำนักรองประธานอาวุโส-ผลิต บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน)
7. คุณรัตนา กลั่นแก้ว  
นักบริหารจัดการความรู้ และ รองผู้จัดการทั่วไป ด้านบริหารงานคุณภาพ  
สำนักบริหารนโยบายธุรกิจ บริษัท ซี.พี. เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด
8. คุณเรืองศักดิ์ ศรีวัฒน์นะ  
นักบริหารจัดการความรู้ และ Business Solution Key Manager  
ฝ่ายบริหารลูกค้า บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)
9. คุณวีระ กิริติเกรียงไกร  
นักบริหารจัดการความรู้ บริษัท อิงคะ จำกัด



## 10. คุณสุกัญญา วรรณเกษม

นักบริหารจัดการความรู้ และ ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาองค์กร  
 หน่วยงานพัฒนาความสามารถเชิงกลยุทธ์  
 บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

## 11. คุณสุนณา วงษ์กะพันธ์

นักบริหารจัดการความรู้ และ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการอาวุโส  
 บริษัท ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

### ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้

## 1. ศาสตราจารย์ นพ.อภิชาติ ศิวาธร

ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ และ ผู้อำนวยการฝ่ายแพทย์และนักบริหารจัดการความรู้  
 ฝ่ายผู้อำนวยการแพทย์ โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์

## 2. รองศาสตราจารย์ ดร.ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์

ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ และ รองคณบดีฝ่ายบริหารคณะรัฐประศาสนศาสตร์  
 คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

## 3. รองศาสตราจารย์ ดร.น้ำทิพย์ วิภาวิน

ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ และ ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด  
 สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยศรีปทุม

## 4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิรประภา อัครบวร

ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ และ คณบดีคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
 คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

## 5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชลภัสส์ วงษ์ประเสริฐ

ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ และ อาจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการสารสนเทศ  
 คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยรังสิต

## 6. ดร.บุญดี บุญญาภิจ

ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ และ ที่ปรึกษาผู้อำนวยการสถาบัน  
 สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

## 7. ดร.ปรัชญนันท์ นิลสุข

ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ และ อาจารย์ประจำสาขาวิชาครุศาสตร์เทคโนโลยี  
 คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

## 8. ดร.ฉัจฉริยา อักษรอินทร์

ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ และ ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารและสนับสนุนโปรแกรม  
วิจัยและพัฒนา งานบริหารความรู้และทุนทางปัญญา  
ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ (NECTEC)

## 9. คุณนันทพร อังอติชาติ

ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ และ ผู้จัดการส่วนวิจัยและพัฒนา  
ฝ่ายวิจัย สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

## 10. คุณพูนลาภ อุกทัยเลิศอรุณ

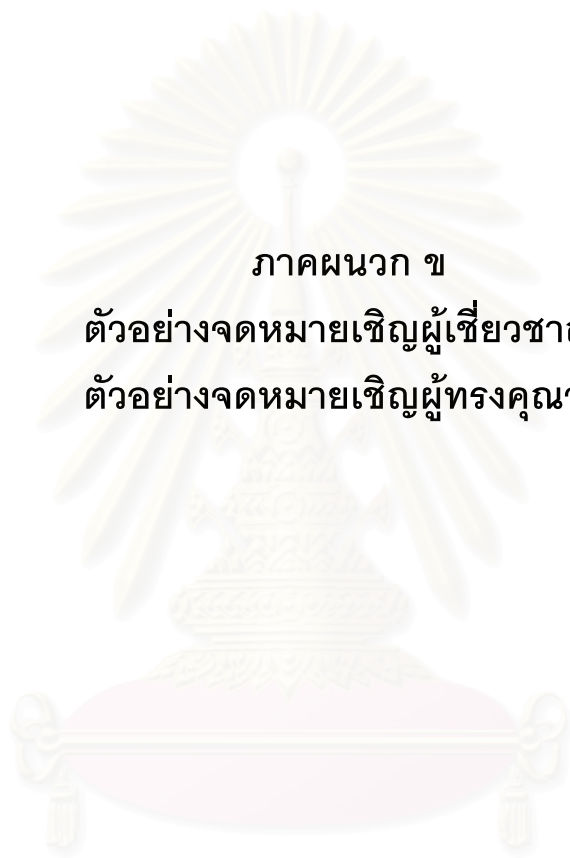
ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ และ กรรมการผู้จัดการ  
บริษัท วีเลิร์น จำกัด

## 11. คุณวีรวิฑู มาชะศิริานนท์

ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ และ รองประธานสถาบันพัฒนาศักยภาพนักบริหาร  
สถาบันพัฒนาศักยภาพนักบริหาร



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ข  
ตัวอย่างจดหมายเชิญผู้เชี่ยวชาญ  
ตัวอย่างจดหมายเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ที่ ศธ 0512.6(2771)/674

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

13 ตุลาคม 2549

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตอบแบบสอบถาม

เรียน ศาสตราจารย์ นายแพทย์อภิชาติ ศิวาธร

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวกอบสุข คงมนัส นิสิตชั้นปริญญาโท สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ ภาควิชาหลักสูตร การสอนและ เทคโนโลยีการศึกษา สาขาวิชาโสตทัศนศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง การศึกษาสมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุกรี รอดโพธิ์ทอง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตอบ แบบสอบถาม ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้เชี่ยวชาญดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ฉรุฑ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



ที่ ศธ 0512.6(2771)/0835

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

26 มีนาคม 2550

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อรับรองต้นแบบชิ้นงานวิจัย

เรียน คุณวิเชียร เอมประเสริฐสุข

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวกอบสุข คงมนัส นิสิตชั้นปริญญาโท สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ ภาควิชาหลักสูตร การสอนและ เทคโนโลยีการศึกษา สาขาวิชาโสตทัศนศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิทยานิพนธ์เรื่อง “การศึกษา สมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุกรี รอดโพธิ์ทอง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อรับรองต้นแบบชิ้นงานวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทาง วิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710

ภาคผนวก ค

ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

- แบบการสัมภาษณ์
- แบบสอบถามเดลฟายรอบที่ 1
- แบบสอบถามเดลฟายรอบที่ 2
- แบบสอบถามเดลฟายรอบที่ 3
- แบบรับรองรูปแบบชิ้นงานวิจัย



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**แบบสัมภาษณ์**  
(แบบไม่มีโครงสร้าง)

**เรื่อง การศึกษาสมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน**  
(A STUDY OF COMPETENCIES OF CHIEF KNOWLEDGE OFFICERS IN PRIVATE ORGANIZATIONS)

โดย นางสาวกอบสุข คงมนัส

สาขาวิชา โสวัตศนศึกษา

ภาควิชา หลักสูตร การสอนและเทคโนโลยีการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.สุกรี รอดโพธิ์ทอง

ปีการศึกษา 2548

วัตถุประสงค์ในการวิจัย เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับสมรรถภาพ  
ของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน

**คำจำกัดความ**

**นักบริหารจัดการความรู้**

หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่เอื้ออำนวยความสะดวกและสนับสนุนระบบการจัดการเรียนรู้ภายในองค์กร โดยกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการจัดการความรู้ขององค์กร สร้างบรรยากาศและโน้มน้าวบุคลากรภายในองค์กรให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตรวจสอบความรู้ที่เกิดขึ้นใหม่และนำมาสื่อสารกับบุคลากรในองค์กร

**สมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้**

หมายถึง ความสามารถของนักบริหารจัดการความรู้ ที่แสดงออกผ่านทางพฤติกรรมในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมและบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยเป็นองค์รวมของความรู้ ทักษะ คุณลักษณะส่วนบุคคล หรือพฤติกรรมต่างๆ ของนักบริหารจัดการความรู้ที่แตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล โดยที่สามารถวัด เปรียบเทียบและพัฒนาได้

**สมรรถภาพด้านความรู้**

หมายถึง ความรู้ความเข้าใจของนักบริหารจัดการความรู้ที่เกิดจากการสังสมจากประสบการณ์ของตน หรือเกิดจากการเรียนรู้ และพัฒนาตนเอง ประกอบไปด้วยข้อมูล ความรู้ หรือประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้

**สมรรถภาพด้านทักษะ**

หมายถึง ความสามารถของนักบริหารจัดการความรู้ที่เกิดจากการพัฒนาฝึกฝนให้เกิดขึ้นจนมีความชำนาญที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้

**สมรรถภาพด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล**

หมายถึง ความคิด ความรู้สึก เจตคติ ทัศนคติ แรงจูงใจ และความต้องการส่วนบุคคลของนักบริหารจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้

### ข้อคำถามเพื่อการสัมภาษณ์

1. องค์กรของท่านได้นำการจัดการความรู้มาใช้เมื่อใด และนำมาใช้เพราะเหตุใด
2. องค์กรของท่านมีการดำเนินการในการจัดการความรู้อย่างไร
3. การจัดการความรู้ในองค์กรของท่านได้ผลเป็นเช่นใด
4. ในทัศนะของท่าน การจัดการความรู้ครอบคลุมในเรื่องใดบ้าง
5. ท่านใช้กลยุทธ์ด้านใดบ้างในการบริหารงานด้านการจัดการความรู้
6. ท่านพบปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของท่านบ้างหรือไม่ อย่างไรบ้าง
7. ในทัศนะของท่าน นักบริหารจัดการความรู้ (CKO) ควรมีสมรรถภาพ (Competency) ด้านใดบ้าง เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการความรู้ได้ประสบความสำเร็จ
  - 7.1 สมรรถภาพด้านความรู้
  - 7.2 สมรรถภาพด้านทักษะ
  - 7.3 สมรรถภาพด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล
8. ในทัศนะของท่าน การจัดการความรู้ในองค์กรควรมีหน่วยงานหรือองค์กรภายนอกมากำกับดูแลหรือองค์กรควรกำกับดูแลเองทั้งหมด
9. ความคิดเห็นอื่นๆ

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านกรุณาสละเวลาในการสัมภาษณ์ครั้งนี้  
นางสาวกอบสุข คงมนัส (ผู้วิจัย)  
นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาโสตทัศนศึกษา  
ภาควิชาหลักสูตร การสอนและเทคโนโลยีการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
(เทคนิคเดลฟาย รอบที่ 1)

**เรื่อง การศึกษาสมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน**  
(A STUDY OF COMPETENCIES OF CHIEF KNOWLEDGE OFFICERS IN PRIVATE ORGANIZATIONS)

โดย นางสาวกอบสุข คงมันัส

สาขาวิชา โสวัตศนศคษา

ภาควศชา หลกศูตร การสอนและเทคนคเลยการศคษา คณะครุศาสตร จุฬาลงกรณมหาวศทยาลย

อาจารย์ที่ปรศษา รองศาสตราจารย์ ดร.ศูกเรี รอดโพธทอง

ปศการศคษา 2548

วตุลประสงคศนการวศย เพศศคษาความคศดศนของผูศศยวชาญเกศยวกับสมรรถภาพ  
ของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน

**คำศศแฉง**

สมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชนนั้นจำเป็นต้องมีรายละเอียดของสมรรถภาพในด้านต่างๆ เพศเป็นแนวทางการสำหรับนักบริหารจัดการความรู้ในการปฏิบัติและพัฒนาศนในการวศยครังนี้ผู้วศยศศเทคนคเลยในการเก็บรวมรวมข้อมูล โดยรวมรวมข้อมูลทศงหมด 3 รอบ

**รอบที่ 1** เป็นแบบสอบถามปลายเปศศ เพศให้ผู้ศศยวชาญแสดงความคิดศนอยางอิสระ

**รอบที่ 2** เป็นแบบมาตรประมาณค่า 5 ระศศ

**รอบที่ 3** เป็นแบบมาตรประมาณค่า 5 ระศศ โดยแสดงความคิดศนของท่านและของกรลุ่มผู้ศศยวชาญในรอบที่ 2 เพศให้ผู้ศศยวชาญศศละท่านยศนศศคศตอบอศครัง

แบบสอบถามศศนี้ เป็น **แบบสอบถามรอบที่ 1** จุดมุ่งหมายของแบบสอบถามศศนี้เพศให้ได้มาศศข้อมูลเกศยวกับสมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน และรายละเอียดของสมรรถภาพศศละด้าน แงศออกเป็น 2 ศศน คศ

**ศศนที่ 1** เป็นการสอบถามข้อมูลทศวไปของผูศศบแบบสอบถาม

**ศศนที่ 2** เป็นการสอบถามความคิดศนของผูศศบแบบสอบถามเกศยวกับสมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน โดยแบงสมรรถภาพออกเป็น 3 ด้าน คศ

- 1) สมรรถภาพด้านความรู้
- 2) สมรรถภาพด้านทักษะ
- 3) สมรรถภาพด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล

\*\*\* ขอความกรรณาท่านสงแบบสอบถามกลับศศนผู้วศยภายในวศนที่ 20 ธันวาคม 2549 \*\*\*

จศขบพระศศนอยางยศง

## คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

### **การจัดการความรู้ (Knowledge Management)**

หมายถึง กระบวนการในการบริหารจัดการความรู้ที่มีอยู่อย่างกระจัดกระจายและมากมาย ในองค์กร ทั้งความรู้ในตัวบุคคล และความรู้ในองค์กร มาเก็บอยู่อย่างเป็นหมวดหมู่ และส่งเสริมให้พนักงาน ในองค์กรเกิดการเรียนรู้ สืบค้น แบ่งปัน และถ่ายโอนความรู้ร่วมกัน โดยอาศัยเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือช่วยให้ เกิดการลื่นไหลขององค์ความรู้ที่มีอยู่ทั้งในตัวบุคคล และในองค์กร ทั้งนี้เพื่อเสริมสร้างสังคมแห่งความรู้ และเศรษฐกิจฐานความรู้ทำให้ความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญขององค์กร เพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มี ศักยภาพ มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และการดำรงชีวิต

### **นักบริหารจัดการความรู้**

หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่เฝ้าอำนวยความสะดวกและสนับสนุนระบบการจัดการเรียนรู้ภายในองค์กร กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การจัดการความรู้ขององค์กร สร้างบรรยากาศและโน้มน้าวบุคลากรภายในองค์กร ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตรวจสอบความรู้ที่เกิดขึ้นใหม่และนำมาสื่อสารกับบุคลากรในองค์กร

### **สมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้**

หมายถึง ความสามารถของนักบริหารจัดการความรู้ ที่แสดงออกผ่านทางพฤติกรรม ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมและบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยเป็นองค์รวมของความรู้ ทักษะ คุณลักษณะส่วนบุคคล หรือพฤติกรรมต่างๆ ของนักบริหารจัดการความรู้ที่แตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล โดยที่สามารถวัด เปรียบเทียบและพัฒนาได้

### **สมรรถภาพด้านความรู้**

หมายถึง ความรู้ความเข้าใจของนักบริหารจัดการความรู้ที่เกิดจากการสั่งสมจากประสบการณ์ ของตนเอง หรือเกิดจากการเรียนรู้ และพัฒนาตนเอง ประกอบไปด้วยข้อมูล ความรู้ หรือประสบการณ์ที่เกี่ยวข้อง กับการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้

### **สมรรถภาพด้านทักษะ**

หมายถึง ความสามารถของนักบริหารจัดการความรู้ที่เกิดจากการพัฒนาฝึกฝนให้เกิดขึ้นจนมี ความชำนาญที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้

### **สมรรถภาพด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล**

หมายถึง ความคิด ความรู้สึก เจตคติ ทศนคติ แรงจูงใจ และความต้องการส่วนบุคคล ของนักบริหารจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้

### **ชื่อสมรรถภาพ (Competency Name)**

หมายถึง ข้อความที่ใช้เรียกสมรรถภาพที่กำหนดขึ้น

### **คำจำกัดความของสมรรถภาพ (Competency Definitions)**

หมายถึง ข้อความที่บ่งบอกถึงความหมายโดยรวมของสมรรถภาพที่กำหนดขึ้น โดยจะเน้นถึง พฤติกรรมโดยรวม หรือพฤติกรรมหลักๆ ของสมรรถภาพแต่ละตัวที่กำหนดขึ้นมา

### **เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique)**

หมายถึง กระบวนการ หรือเครื่องมือที่ใช้ในการตัดสินใจ หรือลงข้อสรุปในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง อย่างเป็นระบบโดยรวบรวม และสอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญด้วยแบบสอบถาม เพื่อให้ได้มา ซึ่งความสอดคล้องกันเปรียบเทียบ และพัฒนาได้

**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

**คำชี้แจง** โปรดให้รายละเอียดเกี่ยวกับตัวท่าน โดยเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) หรือเติมข้อความลงในช่องว่าง

1. ชื่อ.....
2. อายุ            ( ) ต่ำกว่า 25 ปี                      ( ) 25 – 29 ปี                      ( ) 30 – 34 ปี  
                         ( ) 35 – 39 ปี                      ( ) 40 – 44 ปี                      ( ) 45 – 49 ปี  
                         ( ) 50 ปี ขึ้นไป
3. วุฒิการศึกษา (โปรดตอบเรียงตามลำดับ)  
                         ( )ปริญญาตรี    สาขา.....  
                         ( )ปริญญาโท    สาขา.....  
                         ( )ปริญญาเอก    สาขา.....  
                         ( ) อื่นๆ (แก้ไข).....
4. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่ง.....  
                          หน่วยงาน.....
5. ท่านมีประสบการณ์การทำงานด้านการจัดการความรู้..... ปี
6. ผลงานด้านการจัดการความรู้ (ถ้ามี)  
                         ( ) หนังสือ  
                         ( ) บทความ  
                         ( ) วิทยากร  
                         ( ) อื่นๆ .....

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ตอนที่ 2** ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้  
สำหรับองค์กรภาคเอกชน

**คำชี้แจง** โปรดแสดงความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับสมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน โดยเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) ชื่อสมรรถภาพที่ท่านเห็นด้วยหรือ ไม่เห็นด้วย ถ้าท่านเห็นด้วยกับชื่อสมรรถภาพนั้นๆ โปรดพิจารณา**คำจำกัดความชื่อสมรรถภาพ**ที่กำหนด หากท่านต้องการแก้ไขหรือเพิ่มเติม**คำจำกัดความชื่อสมรรถภาพ** สามารถแก้ไขได้ในช่อง (แก้ไข) **คำจำกัดความของชื่อสมรรถภาพ** และหากท่านต้องการเพิ่มเติมสมรรถภาพด้านต่างๆ กรุณาเขียนลงในช่องว่างที่กำหนดไว้

**สมรรถภาพด้านความรู้**

**สมรรถภาพด้านความรู้**

หมายถึง ความรู้ความเข้าใจของนักบริหารจัดการความรู้ที่เกิดจากการสังสมจากประสบการณ์ของตนเองหรือเกิดจากการเรียนรู้ และพัฒนาตนเอง ประกอบไปด้วยข้อมูล ความรู้ หรือประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้

ท่านคิดว่าควรกำหนด **สมรรถภาพด้านความรู้** ของนักบริหารจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชนในเรื่องใดบ้าง

**ตัวอย่าง**

**ชื่อสมรรถภาพ:** กระบวนการทางธุรกิจ ( ) ไม่เห็นด้วย (✓) เห็นด้วย

**คำจำกัดความของชื่อสมรรถภาพ:** ความรู้และความเข้าใจในประเภทและขั้นตอนการดำเนินธุรกิจ สามารถระบุได้ถึงกลุ่มเป้าหมาย คู่แข่ง และช่องทาง หรือโอกาสในการขยายธุรกิจ และคาดการณ์ถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินธุรกิจ

(แก้ไข) **คำจำกัดความของชื่อสมรรถภาพ:** .....

.....

.....

**ความรู้เกี่ยวกับการบริหาร**

1. **ชื่อสมรรถภาพ:** กระบวนการทางธุรกิจ ( ) ไม่เห็นด้วย ( ) เห็นด้วย

**คำจำกัดความของชื่อสมรรถภาพ:** ความรู้และความเข้าใจในประเภทและขั้นตอนการดำเนินธุรกิจ สามารถระบุได้ถึงกลุ่มเป้าหมาย คู่แข่ง และช่องทาง หรือโอกาสในการขยายธุรกิจ และคาดการณ์ถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินธุรกิจ

(แก้ไข) **คำจำกัดความของชื่อสมรรถภาพ:** .....

.....

.....

2. **ข้อสมรรถภาพ:** วิสัยทัศน์ด้านความรู้ ( ) ไม่เห็นด้วย ( ) เห็นด้วย  
**คำจำกัดความของข้อสมรรถภาพ:** การกำหนดวิสัยทัศน์ และนโยบายหลักด้านความรู้ขององค์กร  
 วางเป้าหมายในการสร้างฐานข้อมูลและความรู้ และกำหนดทิศทางของกระบวนการสร้างความรู้ให้ตอบสนอง  
 ต่อวิสัยทัศน์และเป้าหมายของธุรกิจองค์กร  
**(แก้ไข) คำจำกัดความของข้อสมรรถภาพ:** .....  
 .....  
 .....
3. **ข้อสมรรถภาพ:** องค์ความรู้ขององค์กร ( ) ไม่เห็นด้วย ( ) เห็นด้วย  
**คำจำกัดความของข้อสมรรถภาพ:** ความรู้และความเข้าใจในองค์ความรู้ขององค์กร ทั้งที่เป็นข้อมูล ความรู้  
 และความชำนาญขององค์กร สามารถวิเคราะห์ห่องค์กรว่ายังขาดความรู้ใดที่สอดคล้องกับทิศทางที่กำหนด  
 ในวิสัยทัศน์  
**(แก้ไข) คำจำกัดความของข้อสมรรถภาพ:** .....  
 .....  
 .....
4. **ข้อสมรรถภาพ:** วัฒนธรรมขององค์กร ( ) ไม่เห็นด้วย ( ) เห็นด้วย  
**คำจำกัดความของข้อสมรรถภาพ:** ความรู้และความเข้าใจในวัฒนธรรมขององค์กร และลักษณะ  
 ของพฤติกรรม แนวคิด ที่ปฏิบัติสืบต่อกันมาจนเป็นธรรมเนียมของตนเองและองค์กร รวมทั้งการบริหารจัดการ  
 วัฒนธรรมในองค์กรให้สนับสนุนต่อการจัดการความรู้  
**(แก้ไข) คำจำกัดความของข้อสมรรถภาพ:** .....  
 .....  
 .....
5. **ข้อสมรรถภาพ:** กลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ ( ) ไม่เห็นด้วย ( ) เห็นด้วย  
**คำจำกัดความของข้อสมรรถภาพ:** ความสามารถในการกำหนดแผนกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ให้  
 เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ และปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง  
 ได้ รวมทั้งพัฒนาระบบการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง  
**(แก้ไข) คำจำกัดความของข้อสมรรถภาพ:** .....  
 .....  
 .....
6. **ข้อสมรรถภาพ:** การวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ ( ) ไม่เห็นด้วย ( ) เห็นด้วย  
**คำจำกัดความของข้อสมรรถภาพ:** ความรู้และความเข้าใจในแนวคิด หลักการ ตัวชี้วัดการจัดการความรู้  
 และกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งกระบวนการทำงานและผลลัพธ์ของการจัดการความรู้  
**(แก้ไข) คำจำกัดความของข้อสมรรถภาพ:** .....  
 .....  
 .....

**ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้**

7. ชื่อสมรรถภาพ: กระบวนการจัดการความรู้ ( ) ไม่เห็นด้วย ( ) เห็นด้วย

คำจำกัดความของชื่อสมรรถภาพ: ความรู้และความเข้าใจในวิธีการ และกระบวนการในการจัดการความรู้ ได้แก่ การบ่งชี้ การจัดหา การสร้าง การประมวล การแบ่งปัน การจัดเก็บ การนำไปใช้และการวัดผลความรู้ ขององค์กร มีความเข้าใจองค์ประกอบของระบบ และทรัพยากรสำหรับการจัดการความรู้

(แก้ไข) คำจำกัดความของชื่อสมรรถภาพ: .....

.....

**ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดการความรู้**

8. ชื่อสมรรถภาพ: เทคโนโลยีสารสนเทศ ( ) ไม่เห็นด้วย ( ) เห็นด้วย

คำจำกัดความของชื่อสมรรถภาพ: ความรู้ถึงหลักการ แนวคิด วิธีการที่จะนำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการจัดการความรู้ สามารถวิเคราะห์แนวโน้มและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ในอนาคตได้

(แก้ไข) คำจำกัดความของชื่อสมรรถภาพ: .....

.....

(สมรรถภาพด้านความรู้เพิ่มเติม)

9. ชื่อสมรรถภาพ: .....

(โปรดระบุ) คำจำกัดความของชื่อสมรรถภาพ: .....

.....

10. ชื่อสมรรถภาพ: .....

(โปรดระบุ) คำจำกัดความของชื่อสมรรถภาพ: .....

.....

11. ชื่อสมรรถภาพ: .....

(โปรดระบุ) คำจำกัดความของชื่อสมรรถภาพ: .....

.....

12. ชื่อสมรรถภาพ: .....

(โปรดระบุ) คำจำกัดความของชื่อสมรรถภาพ: .....

.....

### สมรรถภาพด้านทักษะ

#### สมรรถภาพด้านทักษะ

หมายถึง ความสามารถของนักบริหารจัดการความรู้ที่เกิดจากการพัฒนาฝึกฝนให้เกิดขึ้นจนมีความชำนาญที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้

ท่านคิดว่าควรกำหนด **สมรรถภาพด้านทักษะ** ของนักบริหารจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชนในเรื่องใดบ้าง

#### ตัวอย่าง

**ชื่อสมรรถภาพ:** การบริหารความเปลี่ยนแปลง ( ) ไม่เห็นด้วย (✓) เห็นด้วย

**คำจำกัดความของชื่อสมรรถภาพ:** ความเข้าใจและยอมรับในการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร วิเคราะห์และกำหนดขั้นตอนที่จำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลง สร้างจิตสำนึกของพนักงานในองค์กรให้เห็นพร้อมกันและให้ความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

(แก้ไข) คำจำกัดความของชื่อสมรรถภาพ: .....

.....  
.....

#### ทักษะเกี่ยวกับการบริหาร

1. **ชื่อสมรรถภาพ:** การบริหารความเปลี่ยนแปลง ( ) ไม่เห็นด้วย ( ) เห็นด้วย

**คำจำกัดความของชื่อสมรรถภาพ:** ความเข้าใจและยอมรับในการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร วิเคราะห์และกำหนดขั้นตอนที่จำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลง สร้างจิตสำนึกของพนักงานในองค์กรให้เห็นพร้อมกันและให้ความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

(แก้ไข) คำจำกัดความของชื่อสมรรถภาพ: .....

.....  
.....

2. **ชื่อสมรรถภาพ:** การสร้างทีมงาน ( ) ไม่เห็นด้วย ( ) เห็นด้วย

**คำจำกัดความของชื่อสมรรถภาพ:** การคัดเลือกบุคคลเข้ามาเป็นสมาชิก และกำหนดเป้าหมายและบทบาทหน้าที่ของสมาชิกในทีม รวมทั้งกระตุ้นให้สมาชิกเกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ มีความยืดหยุ่นและความผูกพันในเป้าหมายร่วมกัน

(แก้ไข) คำจำกัดความของชื่อสมรรถภาพ: .....

.....  
.....

3. **ข้อสมรรถภาพ:** การวัดและประเมินการจัดการความรู้ ( ) ไม่เห็นด้วย ( ) เห็นด้วย

**คำจำกัดความของข้อสมรรถภาพ:** การคัดเลือกหรือการสร้างวิธีการวัดผล เครื่องมือที่ใช้ในการวัดผล และประเมินผลการจัดการความรู้ขององค์กร สามารถระบุจุดแข็ง หรือจุดอ่อนของการปฏิบัติงานในภาพรวมได้  
(แก้ไข) คำจำกัดความของข้อสมรรถภาพ: .....

.....

**ทักษะเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้**

4. **ข้อสมรรถภาพ:** ทักษะสารสนเทศ ( ) ไม่เห็นด้วย ( ) เห็นด้วย

**คำจำกัดความของข้อสมรรถภาพ:** การเข้าถึงและเข้าใจสารสนเทศที่มีอยู่ในแหล่งต่างๆ สืบค้น ประเมินคุณค่าและมูลค่าสารสนเทศ รวมทั้งประยุกต์สารสนเทศและบูรณาการให้เกิดประโยชน์  
(แก้ไข) คำจำกัดความของข้อสมรรถภาพ: .....

.....

5. **ข้อสมรรถภาพ:** การสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษร ( ) ไม่เห็นด้วย ( ) เห็นด้วย

**คำจำกัดความของข้อสมรรถภาพ:** การใช้ภาษาในการเขียนที่มีความชัดเจน กระชับ เข้าใจง่าย และสื่อสารได้ตรงประเด็น พัฒนารูปแบบและแนวทางในการเขียนให้เหมาะสมกับผู้รับสารแต่ละกลุ่ม  
(แก้ไข) คำจำกัดความของข้อสมรรถภาพ: .....

.....

6. **ข้อสมรรถภาพ:** การจัดหาความรู้ ( ) ไม่เห็นด้วย ( ) เห็นด้วย

**คำจำกัดความของข้อสมรรถภาพ:** การเลือกกระบวนการหรือวิธีการที่ได้มาซึ่งความรู้ และคัดสรรทรัพยากรความรู้ที่มีประโยชน์ต่อองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต เช่น การซื้อความรู้ การขอเช่าความรู้ หรือการสร้างทีมความรู้ เป็นต้น  
(แก้ไข) คำจำกัดความของข้อสมรรถภาพ: .....

.....

7. **ข้อสมรรถภาพ:** การประมวลความรู้ ( ) ไม่เห็นด้วย ( ) เห็นด้วย

**คำจำกัดความของข้อสมรรถภาพ:** การกำหนดเป้าหมายของการประมวลความรู้ แยกประเภทของความรู้ในรูปแบบต่างๆ ออกมาเป็นหมวดหมู่ได้ สามารถอธิบายและสร้างความรู้ให้อยู่ในรูปของกฎเกณฑ์ กฎระเบียบ หรือสูตรสำเร็จต่างๆ ได้  
(แก้ไข) คำจำกัดความของข้อสมรรถภาพ: .....

.....

.....



8. **ข้อเสนอสมรรถภาพ:** การทำงานเป็นทีม ( ) ไม่เห็นด้วย ( ) เห็นด้วย

**คำจำกัดความของข้อเสนอสมรรถภาพ:** กำหนดกลยุทธ์และทิศทางของทีมงานโดยเชื่อมโยงกับเป้าหมายของการจัดการความรู้และเป้าหมายของธุรกิจ สร้างบรรยากาศในการทำงานกลุ่มที่จะเอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนและกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารกันอย่างเต็มที่ ติดตามและประเมินผล การทำงานของสมาชิกอย่างต่อเนื่อง

(แก้ไข) คำจำกัดความของข้อเสนอสมรรถภาพ: .....

.....

9. **ข้อเสนอสมรรถภาพ:** การสร้างเครือข่าย ( ) ไม่เห็นด้วย ( ) เห็นด้วย

**คำจำกัดความของข้อเสนอสมรรถภาพ:** การคิดหากิจกรรมหรือโครงการเพื่อสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกเครือข่ายเพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน ปรับเปลี่ยนเทคนิคหรือวิธีการที่จะติดต่อกับบุคคลในทุกระดับตำแหน่งทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งความสามารถในการขอความคิดเห็น ความช่วยเหลือ และความร่วมมือต่างจากสมาชิกในเครือข่ายได้

(แก้ไข) คำจำกัดความของข้อเสนอสมรรถภาพ: .....

.....

10. **ข้อเสนอสมรรถภาพ:** การสร้างช่องทางการสื่อสาร ( ) ไม่เห็นด้วย ( ) เห็นด้วย

**คำจำกัดความของข้อเสนอสมรรถภาพ:** การเลือกใช้สื่อ และสร้างสรรคสื่อประเภทต่างๆ หรือสร้างกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น สร้างเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ หรือสร้างชุมชนเพื่อการเรียนรู้ เป็นต้น

(แก้ไข) คำจำกัดความของข้อเสนอสมรรถภาพ: .....

.....

11. **ข้อเสนอสมรรถภาพ:** การเผยแพร่ความรู้ ( ) ไม่เห็นด้วย ( ) เห็นด้วย

**คำจำกัดความของข้อเสนอสมรรถภาพ:** การเลือกใช้สื่อและกิจกรรมที่จะนำข้อมูลและความรู้เข้าไปถึงพนักงานทุกคนได้ง่ายและทั่วถึง เช่น ข่าวประกาศ การฝึกอบรม หรือ การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน เป็นต้น

(แก้ไข) คำจำกัดความของข้อเสนอสมรรถภาพ: .....

.....

12. **ข้อเสนอสมรรถภาพ:** การจัดเก็บความรู้ ( ) ไม่เห็นด้วย ( ) เห็นด้วย

**คำจำกัดความของข้อเสนอสมรรถภาพ:** การกำหนดสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นองค์ความรู้ เลือกระบบหรือวิธีการในการเก็บข้อมูลและความรู้ และปรับปรุงความรู้ที่เข้ามาในระบบอย่างต่อเนื่อง เช่น การบันทึกเป็นฐานข้อมูล หรือการจัดทำสมุดหน้าเหลืองขององค์กร เป็นต้น

(แก้ไข) คำจำกัดความของข้อเสนอสมรรถภาพ: .....

.....

.....

13. ชื่อสมรรถภาพ: การส่งเสริมการใช้ความรู้ ( ) ไม่เห็นด้วย ( ) เห็นด้วย

คำจำกัดความของชื่อสมรรถภาพ: การค้นหาวิธีการหรือช่องทางให้พนักงานได้ใช้ความรู้ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน รวมทั้งส่งเสริมให้พนักงานใช้ระบบการจัดการความรู้ และแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เช่น การแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็นผ่านทางอินเทอร์เน็ต เป็นต้น  
(แก้ไข) คำจำกัดความของชื่อสมรรถภาพ: .....

#### ทักษะเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดการความรู้

14. ชื่อสมรรถภาพ: การจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ ( ) ไม่เห็นด้วย ( ) เห็นด้วย

คำจำกัดความของชื่อสมรรถภาพ: การค้นหา การเลือกใช้ และการวางแผนการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้เหมาะสมกับระบบการจัดการความรู้ขององค์กร รวมทั้งประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้งานในระบบได้  
(แก้ไข) คำจำกัดความของชื่อสมรรถภาพ: .....

(สมรรถภาพด้านความรู้เพิ่มเติม)

15. ชื่อสมรรถภาพ: .....

(โปรดระบุ) คำจำกัดความของชื่อสมรรถภาพ: .....

16. ชื่อสมรรถภาพ: .....

(โปรดระบุ) คำจำกัดความของชื่อสมรรถภาพ: .....

17. ชื่อสมรรถภาพ: .....

(โปรดระบุ) คำจำกัดความของชื่อสมรรถภาพ: .....

18. ชื่อสมรรถภาพ: .....

(โปรดระบุ) คำจำกัดความของชื่อสมรรถภาพ: .....

### สมรรถภาพด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล

#### สมรรถภาพด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล

หมายถึง ความคิด ความรู้สึก เจตคติ ทศนคติ แรงจูงใจ ความต้องการส่วนบุคคลของนักบริหารจัดการ ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้

ท่านคิดว่าควรกำหนด สมรรถภาพด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ของนักบริหารจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชนในเรื่องใดบ้าง

#### ตัวอย่าง

ชื่อสมรรถภาพ: ภาวะผู้นำ ( ) ไม่เห็นด้วย (✓) เห็นด้วย

คำจำกัดความของชื่อสมรรถภาพ: การนำศักยภาพของตนเองออกมาเพื่อผลักดันให้เกิดกิจกรรม ผลงาน ผลิตภัณฑ์ บริการ ด้านการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นที่ยอมรับและได้รับความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้อง และความสามารถในการโน้มน้าวหรือการจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งสามารถมอบหมายอำนาจและความรับผิดชอบให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้

(แก้ไข) คำจำกัดความของชื่อสมรรถภาพ: .....

.....

.....

1. ชื่อสมรรถภาพ: ภาวะผู้นำ ( ) ไม่เห็นด้วย ( ) เห็นด้วย

คำจำกัดความของชื่อสมรรถภาพ: การนำศักยภาพของตนเองออกมาเพื่อผลักดันให้เกิดกิจกรรม ผลงาน ผลิตภัณฑ์ บริการ ด้านการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นที่ยอมรับและได้รับความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้อง และความสามารถในการโน้มน้าวหรือการจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งสามารถมอบหมายอำนาจและความรับผิดชอบให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้

(แก้ไข) คำจำกัดความของชื่อสมรรถภาพ: .....

.....

.....

2. ชื่อสมรรถภาพ: การโน้มน้าวใจผู้อื่น ( ) ไม่เห็นด้วย ( ) เห็นด้วย

คำจำกัดความของชื่อสมรรถภาพ: การวิเคราะห์ความต้องการ ความคาดหวัง และลักษณะนิสัยที่แตกต่างของแต่ละคน สามารถคิดหาวิธีการจูงใจและเลือกใช้เทคนิคในการจูงใจให้เหมาะสมกับแต่ละคน และชักชวนให้ผู้อื่นเห็นคล้อยและปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ

(แก้ไข) คำจำกัดความของชื่อสมรรถภาพ: .....

.....

.....

3. **ข้อสมรรถภาพ:** การเรียนรู้โดยการนำตนเอง ( ) ไม่เห็นด้วย ( ) เห็นด้วย

**คำจำกัดความของข้อสมรรถภาพ:** ความสามารถในการรับรู้ข้อมูลรายละเอียดต่างๆ ที่เกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบได้อย่างรวดเร็ว มีความกระตือรือร้นและความพยายามที่จะแสวงหาโอกาส ในการเรียนรู้งานที่ตนรับผิดชอบ และนำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนาและปรับปรุงระบบงาน รวมทั้งสามารถถ่ายทอดประสบการณ์จากการเรียนรู้แก่ผู้อื่นและให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่นถึงเทคนิคและแนวทางที่จะเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง

(แก้ไข) คำจำกัดความของข้อสมรรถภาพ: .....

.....

4. **ข้อสมรรถภาพ:** มนุษยสัมพันธ์ ( ) ไม่เห็นด้วย ( ) เห็นด้วย

**คำจำกัดความของข้อสมรรถภาพ:** ความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับบุคคลต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเป้าหมายในการทำงานร่วมกันและเพื่อผลประโยชน์ ที่เกิดขึ้นทั้งในระดับบุคคล หน่วยงานและองค์กร

(แก้ไข) คำจำกัดความของข้อสมรรถภาพ: .....

.....

5. **ข้อสมรรถภาพ:** การมุ่งเน้นความสำเร็จ ( ) ไม่เห็นด้วย ( ) เห็นด้วย

**คำจำกัดความของข้อสมรรถภาพ:** ความมุ่งมั่นในการทำงานให้ประสบความสำเร็จได้ตามแผนงานที่กำหนด แสวงหาวิธีการต่างๆ เพื่อความสำเร็จของงาน ผลักดันให้บุคลากรในองค์กรเกิดแรงจูงใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ และมีส่วนร่วมต่อเป้าหมายและภารกิจขององค์กร

(แก้ไข) คำจำกัดความของข้อสมรรถภาพ: .....

.....

6. **ข้อสมรรถภาพ:** จิตสำนึกในการเป็นผู้ให้ความรู้ ( ) ไม่เห็นด้วย ( ) เห็นด้วย

**คำจำกัดความของข้อสมรรถภาพ:** ความรู้สึกของการเป็นผู้แบ่งปัน แจกจ่าย ให้กับผู้อื่นมีความเต็มใจ ในการให้คำปรึกษาและการถ่ายทอดเทคนิค วิธีการ และประสบการณ์ของตนเองแก่ผู้อื่น

(แก้ไข) คำจำกัดความของข้อสมรรถภาพ: .....

.....

7. **ข้อสมรรถภาพ:** ความเชื่อมั่นในคุณค่าของความรู้ ( ) ไม่เห็นด้วย ( ) เห็นด้วย

**คำจำกัดความของข้อสมรรถภาพ:** ความเชื่อว่าความรู้เป็นทรัพย์สินที่มีคุณค่าและมีมูลค่า สามารถพัฒนาความสามารถ พัฒนาผลผลิต และพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(แก้ไข) คำจำกัดความของข้อสมรรถภาพ: .....

.....

8. **ข้อสมรรถภาพ:** การสร้างความสำเร็จ ( ) ไม่เห็นด้วย ( ) เห็นด้วย  
**คำจำกัดความของข้อสมรรถภาพ :** การมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น สามารถปรับเปลี่ยนความคิดหรือ การกระทำ  
 ของผู้อื่นให้เห็นคล้อยและปฏิบัติตาม กระตุ้นให้ผู้อื่นมีความผูกพันและมุ่งมั่นต่อเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน  
**(แก้ไข) คำจำกัดความของข้อสมรรถภาพ:** .....

9. **ข้อสมรรถภาพ:** ความสามารถในการปรับตัว ( ) ไม่เห็นด้วย ( ) เห็นด้วย  
**คำจำกัดความของข้อสมรรถภาพ :** ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่หลากหลายกับกลุ่ม  
 คนต่างๆ มีความเข้าใจในสถานการณ์หรือความคิดที่แตกต่างกัน และปรับความคิดที่แตกต่างเพื่อค้นหา  
 ทางเลือกที่ดีที่สุด  
**(แก้ไข) คำจำกัดความของข้อสมรรถภาพ:** .....

10. **ข้อสมรรถภาพ:** ความคิดเชิงบวก ( ) ไม่เห็นด้วย ( ) เห็นด้วย  
**คำจำกัดความของข้อสมรรถภาพ :** การมีทัศนคติที่ดีต่อทีมงานและองค์กร มองทุกอย่างในด้านดีมองคนอื่น  
 ในแง่ดี ยอมรับตนเอง ยอมรับคนอื่น และยอมรับเพื่อนร่วมงาน  
**(แก้ไข) คำจำกัดความของข้อสมรรถภาพ:** .....

11. **ข้อสมรรถภาพ:** ความคิดเชิงกลยุทธ์ ( ) ไม่เห็นด้วย ( ) เห็นด้วย  
**คำจำกัดความของข้อสมรรถภาพ:** การกำหนดแนวทางที่ดีที่สุด ภายใต้เงื่อนไขและข้อกำหนดต่างๆ  
 เพื่อก่อให้เกิดการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้อย่างเป็นรูปธรรมและเฉพาะเจาะจง  
**(แก้ไข) คำจำกัดความของข้อสมรรถภาพ:** .....

12. **ข้อสมรรถภาพ:** ความคิดเชิงสร้างสรรค์ ( ) ไม่เห็นด้วย ( ) เห็นด้วย  
**คำจำกัดความของข้อสมรรถภาพ:** การคิดหาแนวทางหรือวิธีการใหม่ๆ ประยุกต์ใช้แนวคิดใหม่  
 ในการบริหารงาน และกระตุ้นให้ผู้อื่นนำเสนอและประยุกต์ใช้แนวคิดใหม่ๆ ในการการทำงาน ที่ชักนำให้เกิด  
 นวัตกรรมใหม่แก่องค์กร  
**(แก้ไข) คำจำกัดความของข้อสมรรถภาพ:** .....

13. ชื่อสมรรถภาพ: ความคิดเชิงระบบ ( ) ไม่เห็นด้วย ( ) เห็นด้วย

คำจำกัดความของชื่อสมรรถภาพ: การแยกแยะประเด็นหรือเหตุการณ์ออกเป็นส่วนหรือกลุ่มย่อยๆ ที่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน นำเสนอมุมมองที่หลากหลายได้อย่างเป็นระบบ ให้คำแนะนำแก่ผู้อื่นถึงเทคนิคและวิธีการคิดอย่างเป็นระบบ รวมทั้งสามารถคาดการณ์ถึงผลที่อาจจะเกิดขึ้นจากงานต่างๆ และกำหนดแนวทางเลือกในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างเป็นระบบ

(แก้ไข) คำจำกัดความของชื่อสมรรถภาพ: .....

.....

14. ชื่อสมรรถภาพ: ความคิดเชิงอนาคต ( ) ไม่เห็นด้วย ( ) เห็นด้วย

คำจำกัดความของชื่อสมรรถภาพ: การคาดการณ์และประมาณการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต โดยการใช้เหตุผลทางตรรกวิทยา สมมุติฐาน ข้อมูล และความสัมพันธ์ต่างๆ ของเหตุการณ์ในอดีตและปัจจุบัน เพื่อการคาดการณ์ทิศทาง หรือขอบเขตทางเลือกที่สอดคล้องเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต

(แก้ไข) คำจำกัดความของชื่อสมรรถภาพ: .....

.....

(สมรรถภาพด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลเพิ่มเติม)

15. ชื่อสมรรถภาพ: .....

(โปรดระบุ) คำจำกัดความของชื่อสมรรถภาพ: .....

.....

16. ชื่อสมรรถภาพ: .....

(โปรดระบุ) คำจำกัดความของชื่อสมรรถภาพ: .....

.....

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่สละเวลาในการทำแบบสอบถามเพื่อการวิจัยชุดนี้

นางสาวกอบสุข คงมนัส (ผู้วิจัย)

นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาโสตทัศนศึกษา

ภาควิชาหลักสูตร การสอนและเทคโนโลยีการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
(เทคนิคเดลฟาย รอบที่ 2)

**เรื่อง การศึกษาสมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน**  
(A STUDY OF COMPETENCIES OF CHIEF KNOWLEDGE OFFICERS IN PRIVATE ORGANIZATIONS)

โดย นางสาวกอบสุข คงมันัส

สาขาวิชา โสวัตศนศึกษา

ภาควิชา หลักสูตร การสอนและเทคโนโลยีการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.สุกรี รอดโพธิ์ทอง

ปีการศึกษา 2548

วัตถุประสงค์ในการวิจัย เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับสมรรถภาพ  
ของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน

**คำชี้แจง**

(1) รายละเอียดที่นำเสนอเพื่อพิจารณาต่อไปนี้เป็น สมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน ซึ่งได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์คำตอบของผู้เชี่ยวชาญจากแบบสอบถามรอบที่ 1

(2) ขอความกรุณาท่านได้แสดงความคิดเห็นว่าเห็นด้วยเพียงใดกับข้อความดังกล่าว โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน เกณฑ์ในการพิจารณา

- 5 หมายถึง ท่านเห็นด้วยว่าข้อความนั้นสมควรใช้เป็นสมรรถภาพ **มากที่สุด**  
4 หมายถึง ท่านเห็นด้วยว่าข้อความนั้นสมควรใช้เป็นสมรรถภาพ **มาก**  
3 หมายถึง ท่านเห็นด้วยว่าข้อความนั้นสมควรใช้เป็นสมรรถภาพ **ปานกลาง**  
2 หมายถึง ท่านเห็นด้วยว่าข้อความนั้นสมควรใช้เป็นสมรรถภาพ **น้อย**  
1 หมายถึง ท่านเห็นด้วยว่าข้อความนั้นสมควรใช้เป็นสมรรถภาพ **น้อยที่สุด**

หากท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับสมรรถภาพในรายชื่อต่างๆ กรุณาเขียนลงในช่องข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

**ตัวอย่าง**

**สมรรถภาพด้านความรู้**

| ข้อ           | ข้อความ  | ความเหมาะสม |   |   |   |   | ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม |
|---------------|--|-------------|---|---|---|---|---------------------|
|               |  | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |                     |
| <b>องค์กร</b> |  |             |   |   |   |   |                     |
|               | รู้และเข้าใจเป้าหมายหลักของการดำเนินธุรกิจองค์กร | ✓           |   |   |   |   |                     |

จากตัวอย่างดังกล่าว หมายความว่า ผู้ตอบเห็นว่า “รู้และเข้าใจเป้าหมายหลักของการดำเนินธุรกิจองค์กร” เหมาะสมมากที่สุด ที่จะกำหนดเป็นสมรรถภาพด้านความรู้

\*\*\* ขอความกรุณาท่านส่งแบบสอบถามกลับคืนผู้วิจัยภายในวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2550 \*\*\*

จักขอบพระคุณอย่างยิ่ง

ชื่อผู้ตอบแบบสอบถาม : .....

### คำจำกัดความ

#### **นักบริหารจัดการความรู้**

หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่เฝ้าอำนวยความสะดวกและสนับสนุนระบบการจัดการเรียนรู้ภายในองค์กร โดยกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการจัดการความรู้ขององค์กร สร้างบรรยากาศและโน้มน้าวบุคลากรภายในองค์กรให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตรวจสอบความรู้ที่เกิดขึ้นใหม่และนำมาสื่อสารกับบุคลากรในองค์กร

#### **สมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้**

หมายถึง ความสามารถของนักบริหารจัดการความรู้ ที่แสดงออกผ่านทางพฤติกรรมในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมและบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยเป็นองค์รวมของความรู้ ทักษะ คุณลักษณะส่วนบุคคล หรือพฤติกรรมต่างๆ ของนักบริหารจัดการความรู้ที่แตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล โดยที่สามารถวัด เปรียบเทียบและพัฒนาได้

#### **สมรรถภาพด้านความรู้**

หมายถึง ความรู้ความเข้าใจของนักบริหารจัดการความรู้ที่เกิดจากการสังสมจากประสบการณ์ของตน หรือเกิดจากการเรียนรู้ และพัฒนาตนเอง ประกอบไปด้วยข้อมูล ความรู้ หรือประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้

#### **สมรรถภาพด้านทักษะ**

หมายถึง ความสามารถของนักบริหารจัดการความรู้ที่เกิดจากการพัฒนาฝึกฝนให้เกิดขึ้นจนมีความชำนาญที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้

#### **สมรรถภาพด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล**

หมายถึง ความคิด ความรู้สึก เจตคติ ทัศนคติ แรงจูงใจ และความต้องการส่วนบุคคลของนักบริหารจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้

สถาบันวิจัยและบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



### สมรรถภาพด้านความรู้ (Knowledge Competencies)

โปรดพิจารณาว่า ข้อความที่ระบุ **ความรู้และความเข้าใจ** ของนักบริหารจัดการความรู้ในเรื่องต่อไปนี้ มีความเหมาะสมที่จะกำหนดเป็น **สมรรถภาพด้านความรู้** มากน้อยเพียงใด

| ข้อ  | ข้อความ   | ความเหมาะสม |   |   |   |   | ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม |
|--|---|-------------|---|---|---|---|---------------------|
|  |   | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |                     |
| <b>การบริหาร (Management)</b>  |   |             |   |   |   |   |                     |
| 1.   | รู้และเข้าใจเป้าหมายหลักของการดำเนินธุรกิจองค์กร                              |             |   |   |   |   |                     |
| 2.   | รู้และเข้าใจโครงสร้างขององค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้                     |             |   |   |   |   |                     |
| 3.   | รู้และเข้าใจความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร                                      |             |   |   |   |   |                     |
| 4.   | รู้และเข้าใจวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขององค์กร                            |             |   |   |   |   |                     |
| 5.   | รู้และเข้าใจการบริหารทรัพยากรสำหรับการจัดการความรู้                           |             |   |   |   |   |                     |
| 6.   | รู้และเข้าใจการบริหารความเปลี่ยนแปลงขององค์กร                                 |             |   |   |   |   |                     |
| 7.   | รู้และเข้าใจการวัดและประเมินองค์กรแห่งการเรียนรู้                             |             |   |   |   |   |                     |
| 8.   | อื่นๆ (โปรดระบุ).....   |             |   |   |   |   |                     |
| <b>กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)</b>                                     |   |             |   |   |   |   |                     |
| 9.   | รู้และเข้าใจการบ่งชี้ความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร                             |             |   |   |   |   |                     |
| 10.  | รู้และเข้าใจการจัดหาความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร                              |             |   |   |   |   |                     |
| 11.  | รู้และเข้าใจการสร้างความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร                              |             |   |   |   |   |                     |
| 12.  | รู้และเข้าใจการประมวลความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร                             |             |   |   |   |   |                     |
| 13.  | รู้และเข้าใจการแบ่งปันความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร                            |             |   |   |   |   |                     |
| 14.  | รู้และเข้าใจการจัดเก็บความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร                            |             |   |   |   |   |                     |
| 15.  | รู้และเข้าใจการนำความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กรไปใช้                            |             |   |   |   |   |                     |
| 16.  | รู้และเข้าใจการวัดและประเมินความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร                      |             |   |   |   |   |                     |
| 17.  | อื่นๆ (โปรดระบุ).....   |             |   |   |   |   |                     |
| <b>เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดการความรู้ (Information Technology for Knowledge Management)</b> |   |             |   |   |   |   |                     |
| 18.  | รู้และเข้าใจส่วนประกอบและกรอบแนวคิดทางเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดการความรู้ |             |   |   |   |   |                     |
| 19.  | รู้และเข้าใจเทคโนโลยีสารสนเทศที่ปฏิสัมพันธ์สองทางสำหรับการจัดการความรู้       |             |   |   |   |   |                     |
| 20.  | รู้และเข้าใจแนวโน้มของเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดการความรู้                 |             |   |   |   |   |                     |
| 21.  | อื่นๆ (โปรดระบุ).....   |             |   |   |   |   |                     |

### สมรรถภาพด้านทักษะ (Skills Competencies)

โปรดพิจารณาว่า ข้อความที่ระบุ ทักษะความสามารถ ของนักบริหารจัดการความรู้ในเรื่องต่อไปนี้ มีความเหมาะสมที่จะกำหนดเป็น สมรรถภาพด้านทักษะ มากน้อยเพียงใด

| ข้อ                           | ข้อความ  | ความเหมาะสม |   |   |   |   | ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม |
|-------------------------------|--|-------------|---|---|---|---|---------------------|
|                               |  | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |                     |
| <b>การบริหาร (Management)</b> |  |             |   |   |   |   |                     |
| 1.                            | สามารถกำหนดวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ขององค์กร   |             |   |   |   |   |                     |
| 2.                            | สามารถวางแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร                         |             |   |   |   |   |                     |
| 3.                            | สามารถนำเสนอความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการความรู้แก่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร                 |             |   |   |   |   |                     |
| 4.                            | สามารถสื่อสารและประชาสัมพันธ์การจัดการความรู้ไปสู่สมาชิกในองค์กร                                 |             |   |   |   |   |                     |
| 5.                            | สามารถปรับระบบโครงสร้างขององค์กรให้เอื้อต่อการจัดการความรู้                                      |             |   |   |   |   |                     |
| 6.                            | สามารถกำหนดกิจกรรมการจัดการความรู้ในแต่ละหน่วยธุรกิจให้เชื่อมโยงกับระบบการจัดการความรู้ขององค์กร |             |   |   |   |   |                     |
| 7.                            | สามารถวิเคราะห์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กรที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรในอนาคต             |             |   |   |   |   |                     |
| 8.                            | สามารถสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมในการเฝ้าหาความรู้ให้กับสมาชิกในองค์กร                             |             |   |   |   |   |                     |
| 9.                            | สามารถส่งเสริมวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ให้กับสมาชิกในองค์กร                                      |             |   |   |   |   |                     |
| 10.                           | สามารถวางแผนการใช้งบประมาณสำหรับการจัดการความรู้ขององค์กร  |             |   |   |   |   |                     |
| 11.                           | สามารถวางแผนการลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดการความรู้ขององค์กร                         |             |   |   |   |   |                     |
| 12.                           | สามารถคัดเลือกบุคลากรมาเป็นที่งานจัดการความรู้ขององค์กร  |             |   |   |   |   |                     |
| 13.                           | สามารถวิเคราะห์ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรที่มีผลต่อการจัดการความรู้ขององค์กร            |             |   |   |   |   |                     |
| 14.                           | สามารถกำหนดแนวทางการจัดการความรู้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กร                 |             |   |   |   |   |                     |

**สมรรถภาพด้านทักษะ (Skills Competencies) (ต่อ)**

| ข้อ  | ข้อความ   | ความเหมาะสม |   |   |   |   | ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม |
|--|---|-------------|---|---|---|---|---------------------|
|  |   | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |                     |
| <b>การบริหาร (Management) (ต่อ)</b>                          |   |             |   |   |   |   |                     |
| 15.  | สามารถวัดและประเมินผลการจัดการความรู้ขององค์กรจากนวัตกรรมที่เกิดขึ้นภายในองค์กร                             |             |   |   |   |   |                     |
| 16.  | วัดและประเมินผลการจัดการความรู้ขององค์กรจากชุมชนนักปฏิบัติที่เกิดขึ้นภายในองค์กร                            |             |   |   |   |   |                     |
| 17.  | สามารถวัดและประเมินผลการจัดการความรู้ขององค์กรจากความสามารถในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กร                 |             |   |   |   |   |                     |
| 18.  | สามารถวัดและประเมินผลการจัดการความรู้ขององค์กรจากลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้                        |             |   |   |   |   |                     |
| 19.  | อื่นๆ (โปรดระบุ).....   |             |   |   |   |   |                     |
| <b>กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)</b> |   |             |   |   |   |   |                     |
| 20.  | สามารถระบุความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กรที่สมาชิกต้องแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและองค์กรต้องจัดเก็บในฐานข้อมูล |             |   |   |   |   |                     |
| 21.  | สามารถจัดลำดับความสำคัญของความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร  |             |   |   |   |   |                     |
| 22.  | สามารถประเมินความต้องการการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร  |             |   |   |   |   |                     |
| 23.  | สามารถจัดทำแผนที่ความรู้ (Knowledge Mapping) ที่มีในองค์กร  |             |   |   |   |   |                     |
| 24.  | สามารถสังเคราะห์ความรู้ที่เกิดจากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร  |             |   |   |   |   |                     |
| 25.  | สามารถคัดสรรความรู้ที่มีประโยชน์ต่อองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต   |             |   |   |   |   |                     |
| 26.  | สามารถสืบค้นและเข้าถึงแหล่งความรู้จากภายในและภายนอกองค์กร   |             |   |   |   |   |                     |
| 27.  | สามารถแสวงหาความร่วมมือในการขยายฐานความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กรกับองค์กรอื่นๆ                               |             |   |   |   |   |                     |
| 28.  | สามารถเลือกวิธีการในการสร้างความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร  |             |   |   |   |   |                     |
| 29.  | สามารถจัดตั้งทีมงานวิจัยและสร้างความรู้ใหม่ที่จำเป็นสำหรับองค์กร  |             |   |   |   |   |                     |
| 30.  | สามารถสนับสนุนการปรับปรุงและดัดแปลงความรู้เดิมที่มีอยู่ในองค์กรให้เกิดเป็นความรู้ใหม่แก่องค์กร              |             |   |   |   |   |                     |
| 31.  | สามารถสร้างเครือข่ายความรู้จากภายในและภายนอกองค์กร  |             |   |   |   |   |                     |
| 32.  | สามารถนำเสนอความคิดใหม่ๆ และหาข้อมูลมาสนับสนุน  |             |   |   |   |   |                     |

**สมรรถภาพด้านทักษะ (Skills Competencies) (ต่อ)**

| ข้อ  | ข้อความ  | ความเหมาะสม |   |   |   |   | ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม |
|--|--|-------------|---|---|---|---|---------------------|
|  |  | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |                     |
| <b>กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) (ต่อ)</b> |  |             |   |   |   |   |                     |
| 33.  | สามารถถ่ายทอดความคิดและสร้างให้เป็นที่ประจักษ์แก่ผู้อื่น                             |             |   |   |   |   |                     |
| 34.  | สามารถถ่ายทอดเรื่องราวเป็นลายลักษณ์อักษรด้วยภาษาที่ถูกต้องและชัดเจน                  |             |   |   |   |   |                     |
| 35.  | สามารถกำหนดนิยามความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กรที่เกิดขึ้นใหม่                          |             |   |   |   |   |                     |
| 36.  | สามารถกำหนดเป้าหมายของการประมวลความรู้ที่สัมพันธ์กับเป้าหมายธุรกิจ                   |             |   |   |   |   |                     |
| 37.  | สามารถแยกประเภทของความรู้ออกเป็นหมวดหมู่ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของการประมวลความรู้    |             |   |   |   |   |                     |
| 38.  | สามารถสร้างช่องทางการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกในองค์กร                              |             |   |   |   |   |                     |
| 39.  | สามารถสร้างแรงจูงใจและโอกาสการเรียนรู้แก่สมาชิกในองค์กร                              |             |   |   |   |   |                     |
| 40.  | สามารถสร้างสรรค์สื่อและกิจกรรมที่ทำให้เกิดกระบวนการกลุ่มอย่างเป็นรูปธรรม             |             |   |   |   |   |                     |
| 41.  | สามารถสร้างบรรยากาศความร่วมมือในการทำงานเป็นกลุ่มของสมาชิกในองค์กร                   |             |   |   |   |   |                     |
| 42.  | สามารถสร้างช่องทางการถ่ายทอดความรู้โดยนัยและความรู้ที่ปรากฏให้เป็นลายลักษณ์อักษร     |             |   |   |   |   |                     |
| 43.  | สามารถสนับสนุนการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs) ของสมาชิกในองค์กร                       |             |   |   |   |   |                     |
| 44.  | สามารถโน้มน้าวให้สมาชิกขององค์กรมีการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กร                    |             |   |   |   |   |                     |
| 45.  | สามารถให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางแก่ผู้อื่นถึงวิธีการเรียนรู้และการแบ่งปันข้อมูล          |             |   |   |   |   |                     |
| 46.  | สามารถให้รางวัลหรือการสนับสนุนแก่ผู้ที่ร่วมแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร                 |             |   |   |   |   |                     |
| 47.  | สามารถกำหนดเกณฑ์คัดเลือกความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กรเพื่อจัดเก็บในฐานข้อมูลขององค์กร |             |   |   |   |   |                     |
| 48.  | สามารถตรวจสอบความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กรที่นำเข้าสู่ระบบฐานข้อมูลขององค์กร          |             |   |   |   |   |                     |

## สมรรถภาพด้านทักษะ (Skills Competencies) (ต่อ)

| ข้อ  | ข้อความ  | ความเหมาะสม |   |   |   |   | ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม |
|--|--|-------------|---|---|---|---|---------------------|
|  |  | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |                     |
| <b>กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) (ต่อ)</b>                               |  |             |   |   |   |   |                     |
| 49.  | สามารถจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการใช้ความรู้ของสมาชิกในองค์กร  |             |   |   |   |   |                     |
| 50.  | สามารถสนับสนุนสมาชิกให้ใช้ความรู้ในการปฏิบัติงานประจำของตน   |             |   |   |   |   |                     |
| 51.  | สามารถประเมินความรู้ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการจัดการความรู้   |             |   |   |   |   |                     |
| 52.  | อื่นๆ (โปรดระบุ).....  |             |   |   |   |   |                     |
| <b>เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดการความรู้ (Information Technology for Knowledge Management)</b> |  |             |   |   |   |   |                     |
| 53.  | สามารถวางแผนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับระบบการจัดการความรู้ขององค์กร                                     |             |   |   |   |   |                     |
| 54.  | สามารถเลือกใช้เครื่องมือด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับกระบวนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ                     |             |   |   |   |   |                     |
| 55.  | สามารถเลือกใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการสื่อสารและการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคคล                    |             |   |   |   |   |                     |
| 56.  | สามารถติดตามความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดการความรู้ขององค์กร                                |             |   |   |   |   |                     |
| 57.  | สามารถปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัยและตอบสนองต่อความต้องการของผู้จัดการความรู้และชุมชนนักปฏิบัติ |             |   |   |   |   |                     |
| 58.  | อื่นๆ (โปรดระบุ).....  |             |   |   |   |   |                     |

**สมรรถภาพด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes Competencies)**

โปรดพิจารณาว่า ข้อความที่ระบุ **คุณลักษณะส่วนบุคคล** ของนักบริหารจัดการความรู้ในเรื่องต่อไปนี้ มีความเหมาะสมที่จะกำหนดเป็น **สมรรถภาพด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล** มากน้อยเพียงใด

| ข้อ | ข้อความ  | ความเหมาะสม |   |   |   |   | ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม |
|-----|--|-------------|---|---|---|---|---------------------|
|     |  | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |                     |
| 1.  | แบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่นอยู่เสมอ                                  |             |   |   |   |   |                     |
| 2.  | มีความกระตือรือร้นและความพยายามที่จะแสวงหาความรู้อยู่เสมอ                      |             |   |   |   |   |                     |
| 3.  | มีความเชื่อว่าความรู้เป็นทรัพย์สินที่มีคุณค่าและมีมูลค่า                       |             |   |   |   |   |                     |
| 4.  | มีจิตสำนึกในการเป็นผู้ให้ความรู้แก่ผู้อื่น                                     |             |   |   |   |   |                     |
| 5.  | มีวิสัยทัศน์ในการเล็งเห็นการเปลี่ยนแปลงในอนาคตขององค์กร                        |             |   |   |   |   |                     |
| 6.  | ยอมรับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในอนาคตกับองค์กรและตนเอง                 |             |   |   |   |   |                     |
| 7.  | ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลายได้                                |             |   |   |   |   |                     |
| 8.  | รับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง   |             |   |   |   |   |                     |
| 9.  | กระตุ้นให้ผู้อื่นมีวิสัยทัศน์โดยการสร้างบรรยากาศและกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์ |             |   |   |   |   |                     |
| 10. | พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร                      |             |   |   |   |   |                     |
| 11. | สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความผูกพัน                                     |             |   |   |   |   |                     |
| 12. | แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมกับสมาชิกในองค์กร                              |             |   |   |   |   |                     |
| 13. | มุ่งมั่นทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามแผนงานที่กำหนด                                 |             |   |   |   |   |                     |
| 14. | ปรับเปลี่ยนความคิดหรือการกระทำของผู้อื่นให้เห็นคล้อยและปฏิบัติตาม              |             |   |   |   |   |                     |
| 15. | กระตุ้นให้ผู้อื่นมีความผูกพันและมุ่งมั่นต่อเป้าหมายร่วมกัน                     |             |   |   |   |   |                     |
| 16. | มีทัศนคติที่ดีต่อบุคลากร ที่มงาน และองค์กร                                     |             |   |   |   |   |                     |
| 17. | มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร                       |             |   |   |   |   |                     |
| 18. | คิดอย่างเป็นระบบครบวงจร (Systems Thinking)                                     |             |   |   |   |   |                     |
| 19. | คิดเชิงอนาคต (Future Thinking)   |             |   |   |   |   |                     |
| 20. | คิดเชิงสร้างสรรค์ (Creativity Thinking)  |             |   |   |   |   |                     |
| 21. | คิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)  |             |   |   |   |   |                     |
| 22. | อื่นๆ (โปรดระบุ).....  |             |   |   |   |   |                     |

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
(เทคนิคเดลฟาย รอบที่ 3)

**เรื่อง การศึกษาสมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน**  
(A STUDY OF COMPETENCIES OF CHIEF KNOWLEDGE OFFICERS IN PRIVATE ORGANIZATIONS)

โดย นางสาวกอบสุข คงมนัส

สาขาวิชา โสวัตศนศึกษา

ภาควิชา หลักสูตร การสอนและเทคโนโลยีการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.สุกรี รอดโพธิ์ทอง

ปีการศึกษา 2548

วัตถุประสงค์ในการวิจัย เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับสมรรถภาพ  
ของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน

**คำชี้แจง**

(1) แบบสอบถามรอบที่ 3 เป็นแบบสอบถามรอบสุดท้ายในการศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับสมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน จุดมุ่งหมายของแบบสอบถามนี้เพื่อให้ท่านได้ทราบคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำนวนทั้งหมด 22 ท่าน และทบทวนคำตอบของตนเองในรอบที่ 2 ท่านสามารถยืนยันคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนคำตอบใหม่ได้

(2) ผู้วิจัยได้แสดงความสอดคล้องของแต่ละข้อความจากการตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 ของผู้เชี่ยวชาญ โดยระบุค่ามัธยฐาน (mean) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (interquartile range) ที่วิเคราะห์ได้ และระบุอันดับคะแนนการตอบของท่านในรอบที่ 2 โดยใช้สัญลักษณ์ดังนี้

สัญลักษณ์ ★ หมายถึง ค่ามัธยฐานของน้ำหนักคะแนนจากคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

สัญลักษณ์ □ หมายถึง ขอบเขตของพิสัยระหว่างควอไทล์จากคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

สัญลักษณ์ ▲ หมายถึง คำตอบของท่านในแบบสอบถามรอบที่ 2

(2.1) หากท่านมีการเปลี่ยนแปลงคำตอบสมรรถภาพในรายชื่อใดที่อยู่กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องอันดับคะแนนที่เลือกใหม่

(2.2) หากท่านต้องการยืนยันคำตอบเดิม หรือเปลี่ยนคำตอบใหม่ในสมรรถภาพรายชื่อใดที่อยู่นอกขอบเขตพิสัยระหว่างควอไทล์ โปรดระบุเหตุผลในช่องเหตุผล (โปรดระบุ)

(3) เกณฑ์อันดับคะแนน คือ

- 5 หมายถึง ท่านเห็นด้วยว่าข้อความนั้นสมควรใช้เป็นสมรรถภาพ มากที่สุด
- 4 หมายถึง ท่านเห็นด้วยว่าข้อความนั้นสมควรใช้เป็นสมรรถภาพ มาก
- 3 หมายถึง ท่านเห็นด้วยว่าข้อความนั้นสมควรใช้เป็นสมรรถภาพ ปานกลาง
- 2 หมายถึง ท่านเห็นด้วยว่าข้อความนั้นสมควรใช้เป็นสมรรถภาพ น้อย
- 1 หมายถึง ท่านเห็นด้วยว่าข้อความนั้นสมควรใช้เป็นสมรรถภาพ น้อยที่สุด

\*\*\* ขอความกรุณาท่านส่งแบบสอบถามกลับคืนผู้วิจัยภายในวันที่ 20 มีนาคม 2550 \*\*\*

จักขอบพระคุณอย่างยิ่ง

ชื่อผู้ตอบแบบสอบถาม : .....

## ตัวอย่าง

## สมรรถภาพด้านความรู้ (Knowledge Competencies)

| ข้อ                          | ข้อความ                                    | ความเหมาะสม |   |   |   |   | เหตุผล<br>(โปรดระบุ) |
|------------------------------|--|-------------|---|---|---|---|----------------------|
|                              |  | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |                      |
| <b>องค์กร (Organization)</b> |  |             |   |   |   |   |                      |
|                              | รู้และเข้าใจเป้าหมายหลักของการดำเนินธุรกิจ |             |   |   |   |   |                      |
|                              | องค์กร                                     | ✓           | ★ | ▲ |   |   |                      |

จากตัวอย่างดังกล่าวแสดงว่า คำตอบของท่านในแบบสอบถามรอบที่ 2 ท่านเห็นว่า

“รู้และเข้าใจเป้าหมายหลักของการดำเนินธุรกิจองค์กร” เหมาะสมปานกลางที่จะกำหนดเป็นสมรรถภาพด้านความรู้ แต่การตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 ท่านเปลี่ยนความคิดเห็นเป็นเห็นด้วยมากที่สุด ซึ่งอยู่ในขอบเขตพิสัยระหว่างควอไทล์ ในขณะที่ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 5.00 ถึง 4.00 และค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00

**คำจำกัดความ****นักบริหารจัดการความรู้**

หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่เฝ้าอำนวยความสะดวกและสนับสนุนระบบการจัดการเรียนรู้ภายในองค์กร กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การจัดการความรู้ขององค์กร สร้างบรรยากาศและโน้มน้าวบุคลากรภายในองค์กรให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตรวจสอบความรู้ที่เกิดขึ้นใหม่และนำมาสื่อสารกับบุคลากรในองค์กร

**สมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้**

หมายถึง ความสามารถของนักบริหารจัดการความรู้ ที่แสดงออกผ่านทางพฤติกรรมในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมและบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยเป็นองค์รวมของความรู้ ทักษะ คุณลักษณะส่วนบุคคล หรือพฤติกรรมต่างๆ ของนักบริหารจัดการความรู้ที่แตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล โดยที่สามารถวัด เปรียบเทียบและพัฒนาได้

**สมรรถภาพด้านความรู้**

หมายถึง ความรู้ความเข้าใจของนักบริหารจัดการความรู้ที่เกิดจากการสังสมจากประสบการณ์ของตน หรือเกิดจากการเรียนรู้ และพัฒนาตนเอง ประกอบไปด้วยข้อมูล ความรู้ หรือประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้

**สมรรถภาพด้านทักษะ**

หมายถึง ความสามารถของนักบริหารจัดการความรู้ที่เกิดจากการพัฒนาฝึกฝนให้เกิดขึ้นจนมีความชำนาญที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้

**สมรรถภาพด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล**

หมายถึง ความคิด ความรู้สึก เจตคติ ทัศนคติ แรงจูงใจ และความต้องการส่วนบุคคลของนักบริหารจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้



### สมรรถภาพด้านความรู้ (Knowledge Competencies)

โปรดพิจารณาว่า ข้อความที่ระบุ **ความรู้และความเข้าใจ** ของนักบริหารจัดการความรู้ในเรื่องต่อไปนี้ มีความเหมาะสมที่จะกำหนดเป็น **สมรรถภาพด้านความรู้** มากน้อยเพียงใด

| ข้อ  | ข้อความ  | ความเหมาะสม |   |   |   |   | เหตุผล<br>(โปรดระบุ) |
|--|--|-------------|---|---|---|---|----------------------|
|  |  | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |                      |
| <b>การบริหาร (Management)</b>  |  |             |   |   |   |   |                      |
| 1.   | รู้และเข้าใจเป้าหมายหลักของการดำเนินธุรกิจองค์กร   | ★           |   |   |   |   |                      |
| 2.   | รู้และเข้าใจโครงสร้างขององค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้                                    | ★           |   |   |   |   |                      |
| 3.   | รู้และเข้าใจความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร   | ★           |   |   |   |   |                      |
| 4.   | รู้และเข้าใจวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขององค์กร   | ★           |   |   |   |   |                      |
| 5.   | รู้และเข้าใจการบริหารทรัพยากรสำหรับการจัดการความรู้ (เช่น บุคลากร งบประมาณ และเทคโนโลยี ฯลฯ) |             | ★ |   |   |   |                      |
| 6.   | รู้และเข้าใจการบริหารความเปลี่ยนแปลงขององค์กร  | ★           |   |   |   |   |                      |
| 7.   | รู้และเข้าใจการวัดและประเมินองค์กรแห่งการเรียนรู้  | ★           |   |   |   |   |                      |
| <b>กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)</b>                                     |  |             |   |   |   |   |                      |
| 8.   | รู้และเข้าใจการบ่งชี้ความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร  | ★           |   |   |   |   |                      |
| 9.   | รู้และเข้าใจการหาความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร  | ★           |   |   |   |   |                      |
| 10.  | รู้และเข้าใจการสร้างความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร   | ★           |   |   |   |   |                      |
| 11.  | รู้และเข้าใจการประมวลความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร  | ★           |   |   |   |   |                      |
| 12.  | รู้และเข้าใจการแบ่งปันความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร   | ★           |   |   |   |   |                      |
| 13.  | รู้และเข้าใจการจัดเก็บความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร   | ★           |   |   |   |   |                      |
| 14.  | รู้และเข้าใจการนำความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กรไปใช้   | ★           |   |   |   |   |                      |
| 15.  | รู้และเข้าใจการวัดและประเมินความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร                                     | ★           |   |   |   |   |                      |
| <b>เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดการความรู้ (Information Technology for Knowledge Management)</b> |  |             |   |   |   |   |                      |
| 16.  | รู้และเข้าใจส่วนประกอบและกรอบแนวคิดทางเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดการความรู้                |             | ★ |   |   |   |                      |
| 17.  | รู้และเข้าใจเทคโนโลยีสารสนเทศที่ปฏิสัมพันธ์สองทางสำหรับการจัดการความรู้                      |             | ★ |   |   |   |                      |
| 18.  | รู้และเข้าใจแนวโน้มของเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดการความรู้                                |             | ★ |   |   |   |                      |

### สมรรถภาพด้านทักษะ (Skills Competencies)

โปรดพิจารณาว่า ข้อความที่ระบุ ทักษะความสามารถ ของนักบริหารจัดการความรู้ในเรื่องต่อไปนี้ มีความเหมาะสมที่จะกำหนดเป็น สมรรถภาพด้านทักษะ มากน้อยเพียงใด

| ข้อ                           | ข้อความ  | ความเหมาะสม |   |   |   |   | เหตุผล<br>(โปรดระบุ) |
|-------------------------------|--|-------------|---|---|---|---|----------------------|
|                               |  | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |                      |
| <b>การบริหาร (Management)</b> |  |             |   |   |   |   |                      |
| 1.                            | สามารถกำหนดวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ขององค์กร   | ★           |   |   |   |   |                      |
| 2.                            | สามารถวางแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร                         | ★           |   |   |   |   |                      |
| 3.                            | สามารถนำเสนอ ความสำคัญ และ ประโยชน์ของการจัดการความรู้แก่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร              | ★           |   |   |   |   |                      |
| 4.                            | สามารถสื่อสารและประชาสัมพันธ์การจัดการความรู้ไปสู่สมาชิกในองค์กร                                 | ★           |   |   |   |   |                      |
| 5.                            | สามารถปรับระบบโครงสร้างขององค์กรให้เอื้อต่อการจัดการความรู้                                      |             | ★ |   |   |   |                      |
| 6.                            | สามารถกำหนดกิจกรรมการจัดการความรู้ในแต่ละหน่วยธุรกิจให้เชื่อมโยงกับระบบการจัดการความรู้ขององค์กร |             | ★ |   |   |   |                      |
| 7.                            | สามารถวิเคราะห์ความจำเป็นสำหรับองค์กรที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรในอนาคต                   | ★           |   |   |   |   |                      |
| 8.                            | สามารถสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมในการเฝ้าหาความรู้ให้กับสมาชิกในองค์กร                             | ★           |   |   |   |   |                      |
| 9.                            | สามารถส่งเสริมวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ให้กับสมาชิกในองค์กร                                      | ★           |   |   |   |   |                      |
| 10.                           | สามารถวางแผนการใช้งบประมาณสำหรับการจัดการความรู้ขององค์กร  | ★           |   |   |   |   |                      |
| 11.                           | สามารถวางแผนการลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดการความรู้ขององค์กร                         |             | ★ |   |   |   |                      |
| 12.                           | สามารถคัดเลือกบุคลากรมาเป็นที่มงานจัดการความรู้ขององค์กร   | ★           |   |   |   |   |                      |
| 13.                           | สามารถวิเคราะห์ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรที่มีผลต่อการจัดการความรู้ขององค์กร            | ★           |   |   |   |   |                      |
| 14.                           | สามารถกำหนดแนวทางการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กร              | ★           |   |   |   |   |                      |

## สมรรถภาพด้านทักษะ (Skills Competencies) (ต่อ)

| ข้อ  | ข้อความ  | ความเหมาะสม |   |   |   |   | เหตุผล<br>(โปรดระบุ) |
|--|--|-------------|---|---|---|---|----------------------|
|  |  | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |                      |
| <b>การบริหาร (Management) (ต่อ)</b>                          |  |             |   |   |   |   |                      |
| 15.  | สามารถวัดและประเมินผลการจัดการความรู้ขององค์กรจากนวัตกรรมที่เกิดขึ้นภายในองค์กร                              | ★           |   |   |   |   |                      |
| 16.  | สามารถวัดและประเมินผลการจัดการความรู้ขององค์กรจากชุมชนนักปฏิบัติที่เกิดขึ้นภายในองค์กร                       | ★           |   |   |   |   |                      |
| 17.  | สามารถวัดและประเมินผลการจัดการความรู้ขององค์กรจากความสามารถในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กร                  | ★           |   |   |   |   |                      |
| 18.  | สามารถวัดและประเมินผลการจัดการความรู้ขององค์กรจากลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้                         | ★           |   |   |   |   |                      |
| <b>กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)</b> |  |             |   |   |   |   |                      |
| 19.  | สามารถระบุนวัตกรรมที่จำเป็นสำหรับองค์กรที่สมาชิกต้องแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและองค์กรต้องจัดเก็บในฐานข้อมูล | ★           |   |   |   |   |                      |
| 20.  | สามารถจัดลำดับความสำคัญของความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร   | ★           |   |   |   |   |                      |
| 21.  | สามารถประเมินความต้องการการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร   | ★           |   |   |   |   |                      |
| 22.  | สามารถจัดทำแผนที่ความรู้ (Knowledge Mapping) ที่มีในองค์กร   |             | ★ |   |   |   |                      |
| 23.  | สามารถสังเคราะห์ความรู้ที่เกิดจากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร   |             | ★ |   |   |   |                      |
| 24.  | สามารถคัดสรรความรู้ที่มีประโยชน์ต่อองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต  | ★           |   |   |   |   |                      |
| 25.  | สามารถสืบค้นและเข้าถึงแหล่งความรู้จากภายในและภายนอกองค์กร  |             | ★ |   |   |   |                      |
| 26.  | สามารถแสวงหาความร่วมมือในการขยายฐานความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กรกับองค์กรอื่นๆ                                |             | ★ |   |   |   |                      |
| 27.  | สามารถเลือกวิธีการในการสร้างความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร   |             | ★ |   |   |   |                      |

## สมรรถภาพด้านทักษะ (Skills Competencies) (ต่อ)

| ข้อ  | ข้อความ  | ความเหมาะสม |   |   |   |   | เหตุผล<br>(โปรดระบุ) |
|--|--|-------------|---|---|---|---|----------------------|
|  |  | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |                      |
| <b>กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) (ต่อ)</b> |  |             |   |   |   |   |                      |
| 28.  | สามารถจัดตั้งทีมงานวิจัยและสร้างความรู้ใหม่ที่จำเป็นสำหรับองค์กร                               |             | ★ |   |   |   |                      |
| 29.  | สามารถสนับสนุนการปรับปรุงและดัดแปลงความรู้เดิมที่มีอยู่ในองค์กรให้เกิดเป็นความรู้ใหม่แก่องค์กร | ★           |   |   |   |   |                      |
| 30.  | สามารถสร้างเครือข่ายความรู้จากภายในและภายนอกองค์กร   | ★           |   |   |   |   |                      |
| 31.  | สามารถนำเสนอความคิดใหม่ๆ และหาข้อมูลมาสนับสนุน   | ★           |   |   |   |   |                      |
| 32.  | สามารถถ่ายทอดความคิดและสร้างให้เป็นที่ประจักษ์แก่ผู้อื่น                                       |             | ★ |   |   |   |                      |
| 33.  | สามารถถ่ายทอดเรื่องราวเป็นลายลักษณ์อักษรด้วยภาษาที่ถูกต้องและชัดเจน                            |             |   | ★ |   |   |                      |
| 34.  | สามารถกำหนดนิยามความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กรที่เกิดขึ้นมาใหม่                                  |             |   |   | ★ |   |                      |
| 35.  | สามารถกำหนดเป้าหมายของการประมวลความรู้ที่สัมพันธ์กับเป้าหมายธุรกิจ                             | ★           |   |   |   |   |                      |
| 36.  | สามารถแยกประเภทของความรู้ออกเป็นหมวดหมู่ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของการประมวลความรู้              | ★           |   |   |   |   |                      |
| 37.  | สามารถสร้างช่องทางการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกในองค์กร  | ★           |   |   |   |   |                      |
| 38.  | สามารถสร้างแรงจูงใจและโอกาสการเรียนรู้แก่สมาชิกในองค์กร  | ★           |   |   |   |   |                      |
| 39.  | สามารถสร้างสรรคส์สื่อและกิจกรรมที่ทำให้เกิดกระบวนการกลุ่มอย่างเป็นรูปธรรม                      |             |   | ★ |   |   |                      |
| 40.  | สามารถสร้างบรรยากาศความร่วมมือในการทำงานเป็นกลุ่มของสมาชิกในองค์กร                             |             | ★ |   |   |   |                      |
| 41.  | สามารถสร้างช่องทางการถ่ายทอดความรู้โดยนัยและความรู้ที่ปรากฏให้เป็นลายลักษณ์อักษร               |             |   |   | ★ |   |                      |
| 42.  | สามารถสนับสนุนการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs) ของสมาชิกในองค์กร                                 | ★           |   |   |   |   |                      |

## สมรรถภาพด้านทักษะ (Skills Competencies) (ต่อ)

| ข้อ  | ข้อความ  | ความเหมาะสม |   |   |   |   | เหตุผล<br>(โปรดระบุ) |
|--|--|-------------|---|---|---|---|----------------------|
|  |  | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |                      |
| <b>กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) (ต่อ)</b>                               |  |             |   |   |   |   |                      |
| 43.  | สามารถโน้มน้าวให้สมาชิกขององค์กรมีการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กร  | ★           |   |   |   |   |                      |
| 44.  | สามารถให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางแก่ผู้อื่นถึงวิธีการเรียนรู้และการแบ่งปันข้อมูล                                | ★           |   |   |   |   |                      |
| 45.  | สามารถให้รางวัลหรือการสนับสนุนแก่ผู้ที่ร่วมแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร                                       |             | ★ |   |   |   |                      |
| 46.  | สามารถกำหนดเกณฑ์คัดเลือกความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กรเพื่อจัดเก็บในฐานข้อมูลขององค์กร                       |             | ★ |   |   |   |                      |
| 47.  | สามารถตรวจสอบความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กรที่นำเข้าสู่ระบบฐานข้อมูลขององค์กร                                |             | ★ |   |   |   |                      |
| 48.  | สามารถจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการใช้ความรู้ของสมาชิกในองค์กร  | ★           |   |   |   |   |                      |
| 49.  | สามารถสนับสนุนสมาชิกให้ใช้ความรู้ในการปฏิบัติงานประจำของตน   | ★           |   |   |   |   |                      |
| 50.  | สามารถประเมินความรู้ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการจัดการความรู้   |             | ★ |   |   |   |                      |
| <b>เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดการความรู้ (Information Technology for Knowledge Management)</b> |  |             |   |   |   |   |                      |
| 51.  | สามารถวางแผนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับระบบการจัดการความรู้ขององค์กร                                     |             | ★ |   |   |   |                      |
| 52.  | สามารถเลือกใช้เครื่องมือด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับกระบวนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ                     |             | ★ |   |   |   |                      |
| 53.  | สามารถเลือกใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการสื่อสารและการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคคล                    |             | ★ |   |   |   |                      |
| 54.  | สามารถติดตามความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดการความรู้ขององค์กร                                |             | ★ |   |   |   |                      |
| 55.  | สามารถปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัยและตอบสนองต่อความต้องการของผู้จัดการความรู้และชุมชนนักปฏิบัติ |             | ★ |   |   |   |                      |

**สมรรถภาพด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes Competencies)**

โปรดพิจารณาว่า ข้อความที่ระบุ **คุณลักษณะส่วนบุคคล** ของนักบริหารจัดการความรู้ในเรื่องต่อไปนี้ มีความเหมาะสมที่จะกำหนดเป็น **สมรรถภาพด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล** มากน้อยเพียงใด

| ข้อ | ข้อความ  | ความเหมาะสม |   |   |   |   | เหตุผล<br>(โปรดระบุ) |
|-----|--|-------------|---|---|---|---|----------------------|
|     |  | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |                      |
| 1.  | แบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่นอยู่เสมอ                                  | ★           |   |   |   |   |                      |
| 2.  | มีความกระตือรือร้นและความพยายามที่จะแสวงหาความรู้อยู่เสมอ                      | ★           |   |   |   |   |                      |
| 3.  | มีความเชื่อว่าความรู้เป็นทรัพย์สินที่มีคุณค่าและมีมูลค่า                       | ★           |   |   |   |   |                      |
| 4.  | มีจิตสำนึกในการเป็นผู้ให้ความรู้แก่ผู้อื่น                                     | ★           |   |   |   |   |                      |
| 5.  | มีวิสัยทัศน์ในการเล็งเห็นการเปลี่ยนแปลงในอนาคตขององค์กร                        | ★           |   |   |   |   |                      |
| 6.  | ยอมรับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในอนาคตกับองค์กรและตนเอง                 | ★           |   |   |   |   |                      |
| 7.  | ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลายได้                                | ★           |   |   |   |   |                      |
| 8.  | รับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง   | ★           |   |   |   |   |                      |
| 9.  | กระตุ้นให้ผู้อื่นมีวิสัยทัศน์โดยการสร้างบรรยากาศและกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์ | ★           |   |   |   |   |                      |
| 10. | พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร                      | ★           |   |   |   |   |                      |
| 11. | สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความผูกพัน                                     | ★           |   |   |   |   |                      |
| 12. | แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมกับสมาชิกในองค์กร                              | ★           |   |   |   |   |                      |
| 13. | มุ่งมั่นทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามแผนงานที่กำหนด                                 | ★           |   |   |   |   |                      |
| 14. | ปรับเปลี่ยนความคิดหรือการกระทำของผู้อื่นให้เห็นคล้อยและปฏิบัติตาม              | ★           |   |   |   |   |                      |
| 15. | กระตุ้นให้ผู้อื่นมีความผูกพันและมุ่งมั่นต่อเป้าหมายร่วมกัน                     | ★           |   |   |   |   |                      |
| 16. | มีทัศนคติที่ดีต่อบุคลากร ทีมงาน และองค์กร                                      | ★           |   |   |   |   |                      |
| 17. | มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร                       | ★           |   |   |   |   |                      |
| 18. | คิดอย่างเป็นระบบครบวงจร (Systems Thinking)                                     | ★           |   |   |   |   |                      |
| 19. | คิดเชิงอนาคต (Future Thinking)   | ★           |   |   |   |   |                      |
| 20. | คิดเชิงสร้างสรรค์ (Creativity Thinking)  | ★           |   |   |   |   |                      |
| 21. | คิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)  | ★           |   |   |   |   |                      |

## แบบรับรองสมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| <b>เรื่อง</b>               | การศึกษาสมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน<br>(A STUDY OF COMPETENCIES OF CHIEF KNOWLEDGE OFFICERS<br>IN PRIVATE ORGANIZATIONS)   |
| <b>ผู้วิจัย</b>             | นางสาวกอบสุข คงมนัส<br>สาขาวิชาสารสนเทศศึกษา ภาควิชาหลักสูตร การสอน และเทคโนโลยีการศึกษา<br>คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย   |
| <b>อาจารย์ที่ปรึกษา</b>     | รองศาสตราจารย์ ดร.สุกรี รอดโพธิ์ทอง  |
| <b>วัตถุประสงค์การวิจัย</b> | 1. เพื่อศึกษาสมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน<br>2. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับสมรรถภาพของนักบริหาร<br>จัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน<br>3. เพื่อนำเสนอสมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน |
| <b>วิธีดำเนินงานวิจัย</b>   | แบบรับรองสมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชนฉบับนี้ ได้มาจากขั้นตอนต่างๆ<br>ดังนี้   |
|                             | 1. สัมภาษณ์นักบริหารจัดการความรู้เกี่ยวกับสภาพ ปัญหา และความต้องการสมรรถภาพ<br>ของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน จำนวน 3 ท่าน  |
|                             | 2. ทำรายการสมรรถภาพ โดยแบ่งสมรรถภาพออกเป็น 3 ด้าน คือ  |
|                             | 2.1 สมรรถภาพด้านความรู้ (Knowledge Competencies)   |
|                             | 2.2 สมรรถภาพด้านทักษะ (Skills Competencies)  |
|                             | 2.3 สมรรถภาพด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes Competencies)   |
|                             | โดยสอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญด้วยเทคนิควิธีการเดลฟาย 3 รอบ จำนวน 22 ท่าน   |
|                             | 3. วิเคราะห์ผลและประมวลข้อมูลเป็นแบบรับรองสมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กร<br>ภาคเอกชน เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิรับรองรายการสมรรถภาพทั้ง 3 ด้าน เพื่อนำเสนอเป็นสมรรถภาพของนักบริหาร<br>จัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน              |

### ข้อมูลส่วนตัวของผู้ทรงคุณวุฒิ

ชื่อ - นามสกุล.....

ตำแหน่ง.....

### คำชี้แจง

- แบบรับรองสมรรถภาพชุดนี้เป็นแบบสอบถามเพื่อรวบรวมความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเป็นการรับรองต้นแบบชิ้นงานวิจัย เรื่อง **สมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้ ในองค์กรภาคเอกชน**
- จุดมุ่งหมายของแบบรับรองสมรรถภาพนี้ เพื่อขอความกรุณาท่านประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ในการนำต้นแบบเรื่อง **สมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้ ในองค์กรภาคเอกชน** ไปใช้
- แบบรับรองสมรรถภาพชุดนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ
  - ตอนที่ 1** ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับรายละเอียดต้นแบบชิ้นงานวิจัย
  - ตอนที่ 2** ข้อวิพากษ์และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
- ระดับคะแนนที่กำหนดในแบบรับรองสมรรถภาพชุดนี้ มีความหมายดังนี้
  - 5 หมายถึง ท่านเห็นด้วยว่า ข้อความนั้นมีความเหมาะสมในระดับ **มากที่สุด**
  - 4 หมายถึง ท่านเห็นด้วยว่า ข้อความนั้นมีความเหมาะสมในระดับ **มาก**
  - 3 หมายถึง ท่านเห็นด้วยว่า ข้อความนั้นมีความเหมาะสมในระดับ **ปานกลาง**
  - 2 หมายถึง ท่านเห็นด้วยว่า ข้อความนั้นมีความเหมาะสมในระดับ **น้อย**
  - 1 หมายถึง ท่านเห็นด้วยว่า ข้อความนั้นมีความเหมาะสมในระดับ **น้อยที่สุด**

### คำจำกัดความ

#### **นักบริหารจัดการความรู้**

หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่เื้ออำนวยการความสะดวและสนับสนุนระบบการจัดการเรียนรู้ภายในองค์กร กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การจัดการความรู้ขององค์กร สร้างบรรยากาศและใ้มน้ำวนบุคลากรภายในองค์กร ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตรวจสอบความรู้ที่เกิดขึ้นใหม่และนำมาสื่อสารกับบุคลากรในองค์กร

#### **สมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้**

หมายถึง ความสามารถของนักบริหารจัดการความรู้ ที่แสดงออกผ่านทางพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ได้อย่างเหมาะสมและบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยเป็นองค์รวมของความรู้ ทักษะ คุณลักษณะส่วนบุคคล หรือพฤติกรรมต่างๆ ของนักบริหารจัดการความรู้ที่แตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล โดยที่สามารถวัด เปรียบเทียบ และพัฒนาได้

#### **สมรรถภาพด้านความรู้**

หมายถึง ความรู้ความเข้าใจของนักบริหารจัดการความรู้ที่เกิดจากการสังสมจากประสบการณ์ของตน หรือเกิดจากการเรียนรู้ และพัฒนาตนเอง ประกอบไปด้วยข้อมูล ความรู้ หรือประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้

#### **สมรรถภาพด้านทักษะ**

หมายถึง ความสามารถของนักบริหารจัดการความรู้ที่เกิดจากการพัฒนาฝึกฝนให้เกิดขึ้นจนมีความชำนาญที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้

#### **สมรรถภาพด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล**

หมายถึง ความคิด ความรู้สึก เจตคติ ทศนคติ แรงจูงใจ และความต้องการส่วนบุคคล ของนักบริหารจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้



**ตอนที่ 1 ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับรายละเอียดต้นแบบชิ้นงานวิจัย**

**คำชี้แจง**

โปรดพิจารณารายละเอียดเกี่ยวกับ “**สมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน**” เมื่อท่านพิจารณาแล้ว กรุณาเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับคะแนนความเหมาะสมที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

**สมรรถภาพด้านความรู้ (Knowledge Competencies)**

| ข้อ  | ข้อความ   | ความเหมาะสม |   |   |   |   |
|--|---|-------------|---|---|---|---|
|  |   | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <b>การบริหาร (Management)</b>  |   |             |   |   |   |   |
| 1.   | รู้และเข้าใจเป้าหมายหลักของการดำเนินธุรกิจองค์กร                              |             |   |   |   |   |
| 2.   | รู้และเข้าใจโครงสร้างขององค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้                     |             |   |   |   |   |
| 3.   | รู้และเข้าใจความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร                                      |             |   |   |   |   |
| 4.   | รู้และเข้าใจวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขององค์กร                            |             |   |   |   |   |
| 5.   | รู้และเข้าใจการบริหารทรัพยากรสำหรับการจัดการความรู้                           |             |   |   |   |   |
| 6.   | รู้และเข้าใจการบริหารความเปลี่ยนแปลงขององค์กร                                 |             |   |   |   |   |
| 7.   | รู้และเข้าใจการวัดและประเมินองค์กรแห่งการเรียนรู้                             |             |   |   |   |   |
| <b>กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)</b>                                     |   |             |   |   |   |   |
| 8.   | รู้และเข้าใจการบ่งชี้ความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร                             |             |   |   |   |   |
| 9.   | รู้และเข้าใจการจัดหาความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร                              |             |   |   |   |   |
| 10.  | รู้และเข้าใจการสร้างความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร                              |             |   |   |   |   |
| 11.  | รู้และเข้าใจการประมวลความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร                             |             |   |   |   |   |
| 12.  | รู้และเข้าใจการแบ่งปันความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร                            |             |   |   |   |   |
| 13.  | รู้และเข้าใจการจัดเก็บความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร                            |             |   |   |   |   |
| 14.  | รู้และเข้าใจการนำความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กรไปใช้                            |             |   |   |   |   |
| 15.  | รู้และเข้าใจการวัดและประเมินความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร                      |             |   |   |   |   |
| <b>เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดการความรู้ (Information Technology for Knowledge Management)</b> |   |             |   |   |   |   |
| 16.  | รู้และเข้าใจส่วนประกอบและกรอบแนวคิดทางเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดการความรู้ |             |   |   |   |   |
| 17.  | รู้และเข้าใจเทคโนโลยีสารสนเทศที่ปฏิสัมพันธ์สองทางสำหรับการจัดการความรู้       |             |   |   |   |   |

**สมรรถภาพด้านทักษะ (Skills Competencies)**

| ข้อ                           | ข้อความ  | ความเหมาะสม |   |   |   |   |
|-------------------------------|--|-------------|---|---|---|---|
|                               |  | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <b>การบริหาร (Management)</b> |  |             |   |   |   |   |
| 1.                            | สามารถกำหนดวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ขององค์กร   |             |   |   |   |   |
| 2.                            | สามารถวางแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร                         |             |   |   |   |   |
| 3.                            | สามารถนำเสนอความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการความรู้แก่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร                 |             |   |   |   |   |
| 4.                            | สามารถสื่อสารและประชาสัมพันธ์การจัดการความรู้ไปสู่สมาชิกในองค์กร                                 |             |   |   |   |   |
| 5.                            | สามารถกำหนดกิจกรรมการจัดการความรู้ในแต่ละหน่วยธุรกิจให้เชื่อมโยงกับระบบการจัดการความรู้ขององค์กร |             |   |   |   |   |
| 6.                            | สามารถวิเคราะห์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กรที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรในอนาคต             |             |   |   |   |   |
| 7.                            | สามารถสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมในการใฝ่หาความรู้ให้กับสมาชิกในองค์กร                              |             |   |   |   |   |
| 8.                            | สามารถส่งเสริมวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ให้กับสมาชิกในองค์กร                                      |             |   |   |   |   |
| 9.                            | สามารถวางแผนการใช้งบประมาณสำหรับการจัดการความรู้ขององค์กร  |             |   |   |   |   |
| 10.                           | สามารถคัดเลือกบุคลากรมาเป็นทีมงานจัดการความรู้ขององค์กร  |             |   |   |   |   |
| 11.                           | สามารถวิเคราะห์ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรที่มีผลต่อการจัดการความรู้ขององค์กร            |             |   |   |   |   |
| 12.                           | สามารถกำหนดแนวทางการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กร              |             |   |   |   |   |
| 13.                           | สามารถวัดและประเมินผลการจัดการความรู้ขององค์กรจากนวัตกรรมที่เกิดขึ้นภายในองค์กร                  |             |   |   |   |   |
| 14.                           | สามารถวัดและประเมินผลการจัดการความรู้ขององค์กรจากชุมชนนักปฏิบัติที่เกิดขึ้นภายในองค์กร           |             |   |   |   |   |
| 15.                           | สามารถวัดและประเมินผลการจัดการความรู้ขององค์กรจากความสามารถในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กร      |             |   |   |   |   |
| 16.                           | สามารถวัดและประเมินผลการจัดการความรู้ขององค์กรจากลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้             |             |   |   |   |   |

**สมรรถภาพด้านทักษะ (Skills Competencies) (ต่อ)**

| ข้อ  | ข้อความ   | ความเหมาะสม |   |   |   |   |
|--|---|-------------|---|---|---|---|
|  |   | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <b>กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) (ต่อ)</b> |   |             |   |   |   |   |
| 17.  | สามารถระบุความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กรที่สมาชิกต้องแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและองค์กรต้องจัดเก็บในฐานข้อมูล |             |   |   |   |   |
| 18.  | สามารถจัดลำดับความสำคัญของความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร  |             |   |   |   |   |
| 19.  | สามารถจัดทำแผนที่ความรู้ (Knowledge Mapping) ที่มีในองค์กร  |             |   |   |   |   |
| 20.  | สามารถสังเคราะห์ความรู้ที่เกิดจากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร  |             |   |   |   |   |
| 21.  | สามารถคัดสรรความรู้ที่มีประโยชน์ต่อองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต   |             |   |   |   |   |
| 22.  | สามารถสืบค้นและเข้าถึงแหล่งความรู้จากภายใน และภายนอกองค์กร  |             |   |   |   |   |
| 23.  | สามารถแสวงหาความร่วมมือในการขยายฐานความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กรกับองค์กรอื่นๆ                               |             |   |   |   |   |
| 24.  | สามารถเลือกวิธีการในการสร้างความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร  |             |   |   |   |   |
| 25.  | สามารถจัดตั้งทีมงานวิจัยและสร้างความรู้ใหม่ที่จำเป็นสำหรับองค์กร  |             |   |   |   |   |
| 26.  | สามารถสนับสนุนการปรับปรุงและดัดแปลงความรู้เดิมที่มีอยู่ในองค์กรให้เกิดเป็นความรู้ใหม่แก่องค์กร              |             |   |   |   |   |
| 27.  | สามารถสร้างเครือข่ายความรู้จากภายในและภายนอกองค์กร  |             |   |   |   |   |
| 28.  | สามารถนำเสนอความคิดใหม่ๆ และหาข้อมูลมาสนับสนุน  |             |   |   |   |   |
| 29.  | สามารถถ่ายทอดความคิดและสร้างให้เป็นที่ประจักษ์แก่ผู้อื่น  |             |   |   |   |   |
| 30.  | สามารถกำหนดนิยามความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กรที่เกิดขึ้นมาใหม่   |             |   |   |   |   |
| 31.  | สามารถกำหนดเป้าหมายของการประมวลความรู้ที่สัมพันธ์กับเป้าหมายธุรกิจ  |             |   |   |   |   |
| 32.  | สามารถแยกประเภทของความรู้ออกเป็นหมวดหมู่ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของการประมวลความรู้                           |             |   |   |   |   |
| 33.  | สามารถสร้างแรงจูงใจและโอกาสการเรียนรู้แก่สมาชิกในองค์กร   |             |   |   |   |   |
| 34.  | สามารถสร้างสรรค์สื่อและกิจกรรมที่ทำให้เกิดกระบวนการกลุ่มอย่างเป็นรูปธรรม                                    |             |   |   |   |   |
| 35.  | สามารถสร้างบรรยากาศความร่วมมือในการทำงานเป็นกลุ่มของสมาชิกในองค์กร  |             |   |   |   |   |
| 36.  | สามารถสร้างช่องทางการถ่ายทอดความรู้โดยนัยและความรู้ที่ปรากฏให้เป็นลายลักษณ์อักษร                            |             |   |   |   |   |

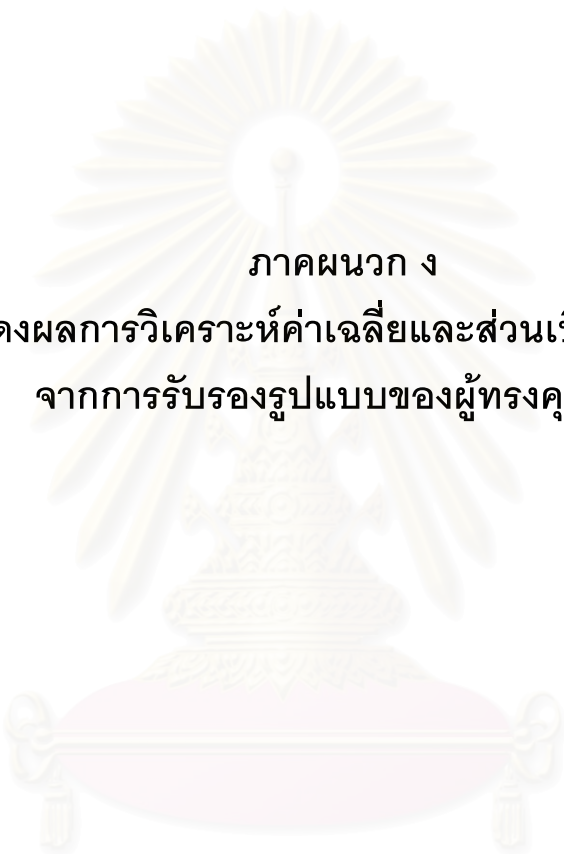
**สมรรถภาพด้านทักษะ (Skills Competencies) (ต่อ)**

| ข้อ  | ข้อความ  | ความเหมาะสม |   |   |   |   |
|--|--|-------------|---|---|---|---|
|  |  | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <b>กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) (ต่อ)</b>                               |  |             |   |   |   |   |
| 37.  | สามารถสนับสนุนการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs) ของสมาชิกในองค์กร   |             |   |   |   |   |
| 38.  | สามารถโน้มน้าวให้สมาชิกขององค์กรมีการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กร  |             |   |   |   |   |
| 39.  | สามารถให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางแก่ผู้อื่นถึงวิธีการเรียนรู้และการแบ่งปันข้อมูล                                |             |   |   |   |   |
| 40.  | สามารถกำหนดเกณฑ์คัดเลือกความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กรเพื่อจัดเก็บในฐานข้อมูลขององค์กร                       |             |   |   |   |   |
| 41.  | สามารถจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการใช้ความรู้ของสมาชิกในองค์กร  |             |   |   |   |   |
| 42.  | สามารถสนับสนุนสมาชิกให้ใช้ความรู้ในการปฏิบัติงานประจำของตน   |             |   |   |   |   |
| 43.  | สามารถประเมินความรู้ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการจัดการความรู้   |             |   |   |   |   |
| <b>เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดการความรู้ (Information Technology for Knowledge Management)</b> |  |             |   |   |   |   |
| 44.  | สามารถวางแผนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับระบบการจัดการความรู้ขององค์กร                                     |             |   |   |   |   |
| 45.  | สามารถเลือกใช้เครื่องมือด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับกระบวนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ                     |             |   |   |   |   |
| 46.  | สามารถเลือกใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการสื่อสารและการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคคล                    |             |   |   |   |   |
| 47.  | สามารถติดตามความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดการความรู้ขององค์กร                                |             |   |   |   |   |
| 48.  | สามารถปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัยและตอบสนองต่อความต้องการของผู้จัดการความรู้และชุมชนนักปฏิบัติ |             |   |   |   |   |

**สมรรถภาพด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes Competencies)**

| ข้อ | ข้อความ  | ความเหมาะสม |   |   |   |   |
|-----|--|-------------|---|---|---|---|
|     |  | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1.  | แบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่นอยู่เสมอ                                  |             |   |   |   |   |
| 2.  | มีความกระตือรือร้นและความพยายามที่จะแสวงหาความรู้อยู่เสมอ                      |             |   |   |   |   |
| 3.  | มีความเชื่อว่าความรู้เป็นทรัพย์สินที่มีคุณค่าและมีมูลค่า                       |             |   |   |   |   |
| 4.  | มีจิตสำนึกในการเป็นผู้ให้ความรู้แก่ผู้อื่น                                     |             |   |   |   |   |
| 5.  | มีวิสัยทัศน์ในการเล็งเห็นการเปลี่ยนแปลงในอนาคตขององค์กร                        |             |   |   |   |   |
| 6.  | ยอมรับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในอนาคตกับองค์กรและตนเอง                 |             |   |   |   |   |
| 7.  | ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลายได้                                |             |   |   |   |   |
| 8.  | รับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง   |             |   |   |   |   |
| 9.  | กระตุ้นให้ผู้อื่นมีวิสัยทัศน์โดยการสร้างบรรยากาศและกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์ |             |   |   |   |   |
| 10. | พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร                      |             |   |   |   |   |
| 11. | สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความผูกพัน                                     |             |   |   |   |   |
| 12. | แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมกับสมาชิกในองค์กร                              |             |   |   |   |   |
| 13. | มุ่งมั่นทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามแผนงานที่กำหนด                                 |             |   |   |   |   |
| 14. | ปรับเปลี่ยนความคิดหรือการกระทำของผู้อื่นให้เห็นคล้อยและปฏิบัติตาม              |             |   |   |   |   |
| 15. | กระตุ้นให้ผู้อื่นมีความผูกพันและมุ่งมั่นต่อเป้าหมายร่วมกัน                     |             |   |   |   |   |
| 16. | มีทัศนคติที่ดีต่อบุคลากร ทีมงาน และองค์กร                                      |             |   |   |   |   |
| 17. | มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร                       |             |   |   |   |   |
| 18. | คิดอย่างเป็นระบบครบวงจร (Systems Thinking)                                     |             |   |   |   |   |
| 19. | คิดเชิงอนาคต (Future Thinking)   |             |   |   |   |   |
| 20. | คิดเชิงสร้างสรรค์ (Creativity Thinking)  |             |   |   |   |   |
| 21. | คิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)  |             |   |   |   |   |





ภาคผนวก ง  
ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน  
จากการรับรองรูปแบบของผู้ทรงคุณวุฒิ

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จากการรับรองรูปแบบของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตารางที่ 1 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับสมรรถภาพด้านความรู้เกี่ยวกับการบริหารของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน

| ข้อที่ | $\bar{X}$ | SD   | ระดับความคิดเห็น |
|--------|-----------|------|------------------|
| 1      | 4.80      | 0.45 | มากที่สุด        |
| 2      | 5.00      | 0.00 | มากที่สุด        |
| 3      | 5.00      | 0.00 | มากที่สุด        |
| 4      | 5.00      | 0.00 | มากที่สุด        |
| 5      | 4.80      | 0.45 | มากที่สุด        |
| 6      | 4.60      | 0.55 | มากที่สุด        |
| 7      | 4.00      | 1.41 | มาก              |
|        |           |      |                  |

จากตารางที่ 1 ผลการวิจัยแสดงว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพด้านความรู้เกี่ยวกับการบริหารของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด 6 ข้อ คือ รู้และเข้าใจเป้าหมายหลักของการดำเนินธุรกิจองค์กร ( $\bar{X} = 4.80$ ) รู้และเข้าใจโครงสร้างขององค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ ( $\bar{X} = 5.00$ ) รู้และเข้าใจความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร ( $\bar{X} = 5.00$ ) รู้และเข้าใจวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขององค์กร ( $\bar{X} = 5.00$ ) รู้และเข้าใจการบริหารทรัพยากรสำหรับการจัดการความรู้ ( $\bar{X} = 4.80$ ) รู้และเข้าใจการบริหารความเปลี่ยนแปลงขององค์กร ( $\bar{X} = 4.60$ ) และ มีความเหมาะสมในระดับมาก 6 ข้อ คือ รู้และเข้าใจการวัดและประเมินองค์กรแห่งการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.00$ )

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



**ตารางที่ 2** แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับสมรรถภาพด้านความรู้เกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน

| ข้อที่ | $\bar{X}$ | SD   | ระดับความคิดเห็น |
|--------|-----------|------|------------------|
| 8      | 4.00      | 1.00 | มาก              |
| 9      | 4.60      | 0.55 | มากที่สุด        |
| 10     | 4.40      | 0.55 | มาก              |
| 11     | 4.00      | 1.22 | มาก              |
| 12     | 4.40      | 0.89 | มาก              |
| 13     | 4.40      | 0.45 | มาก              |
| 14     | 4.00      | 0.84 | มาก              |
| 15     | 4.80      | 0.45 | มากที่สุด        |
|        |           |      |                  |

จากตารางที่ 2 ผลการวิจัยแสดงว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพด้านความรู้เกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด 2 ข้อ คือ รู้และเข้าใจการจัดหาความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร ( $\bar{X} = 4.60$ ) และ รู้และเข้าใจการวัดและประเมินความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร ( $\bar{X} = 4.80$ ) และ มีความเหมาะสมในระดับมาก 6 ข้อ คือ รู้และเข้าใจการบ่งชี้ความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร ( $\bar{X} = 4.00$ ) การสร้างความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร ( $\bar{X} = 4.40$ ) รู้และเข้าใจการแบ่งปันความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร ( $\bar{X} = 4.40$ ) รู้และเข้าใจการจัดเก็บความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร ( $\bar{X} = 4.40$ ) รู้และเข้าใจการประมวลความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร ( $\bar{X} = 4.00$ ) และ รู้และเข้าใจการนำความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กรไปใช้ ( $\bar{X} = 4.00$ )

**ตารางที่ 3** แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับสมรรถภาพด้านความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดการความรู้ของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน

| ข้อที่ | $\bar{X}$ | SD   | ระดับความคิดเห็น |
|--------|-----------|------|------------------|
| 16     | 4.80      | 0.45 | มากที่สุด        |
| 17     | 4.60      | 0.55 | มากที่สุด        |
|        |           |      |                  |

จากตารางที่ 3 ผลการวิจัยแสดงว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพด้านความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดการความรู้ของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด 2 ข้อ คือ รู้และเข้าใจส่วนประกอบและกรอบแนวคิดทางเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดการความรู้ ( $\bar{X} = 4.80$ ) และ รู้และเข้าใจเทคโนโลยีสารสนเทศที่ปฏิสัมพันธ์สองทางสำหรับการจัดการความรู้ ( $\bar{X} = 4.60$ )

**ตารางที่ 4** แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับสมรรถภาพด้านทักษะเกี่ยวกับการบริหารของนักบริหารจัดการความรู้ ในองค์กรภาคเอกชน

| ข้อที่ | $\bar{X}$ | SD   | ระดับความคิดเห็น |
|--------|-----------|------|------------------|
| 1      | 5.00      | 0.00 | มากที่สุด        |
| 2      | 5.00      | 0.00 | มากที่สุด        |
| 3      | 4.60      | 0.55 | มากที่สุด        |
| 4      | 4.40      | 0.89 | มาก              |
| 5      | 4.80      | 0.45 | มากที่สุด        |
| 6      | 4.40      | 1.34 | มาก              |
| 7      | 4.80      | 0.45 | มากที่สุด        |
| 8      | 4.60      | 0.55 | มากที่สุด        |
| 9      | 5.00      | 0.00 | มากที่สุด        |
| 10     | 5.00      | 0.00 | มากที่สุด        |
| 11     | 4.00      | 1.73 | มาก              |
| 12     | 5.00      | 0.00 | มากที่สุด        |
| 13     | 4.80      | 0.45 | มากที่สุด        |
| 14     | 4.20      | 1.10 | มาก              |
| 15     | 4.60      | 0.55 | มากที่สุด        |
| 16     | 4.80      | 0.45 | มากที่สุด        |
|        |           |      |                  |

จากตารางที่ 4 ผลการวิจัยแสดงว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพด้านทักษะเกี่ยวกับการบริหารของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด 12 ข้อ คือ สามารถกำหนดวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ขององค์กร ( $\bar{X} = 5.00$ ) สามารถวางแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร ( $\bar{X} = 5.00$ )

สามารถนำเสนอความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการความรู้แก่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ( $\bar{X} = 4.60$ ) สามารถกำหนดกิจกรรมการจัดการความรู้ในแต่ละหน่วยธุรกิจให้เชื่อมโยงกับระบบการจัดการความรู้ขององค์กร ( $\bar{X} = 4.80$ ) สามารถสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมในการใฝ่หาความรู้ให้กับสมาชิกในองค์กร ( $\bar{X} = 4.80$ ) สามารถส่งเสริมวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ให้กับสมาชิกในองค์กร ( $\bar{X} = 4.60$ ) สามารถวางแผนการใช้งบประมาณสำหรับการจัดการความรู้ขององค์กร ( $\bar{X} = 5.00$ ) สามารถคัดเลือกบุคลากรมาเป็นที่ทีมงานจัดการความรู้ขององค์กร ( $\bar{X} = 5.00$ ) สามารถกำหนดแนวทางการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ( $\bar{X} = 5.00$ ) สามารถวัดและประเมินผลการจัดการความรู้ขององค์กรจากนวัตกรรมที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ( $\bar{X} = 4.8$ ) สามารถวัดและประเมินผลการจัดการความรู้ขององค์กรจากความสามารถในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กร ( $\bar{X} = 4.60$ ) และสามารถวัดและประเมินผลการจัดการความรู้ขององค์กรจากลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.80$ ) และ มีความเหมาะสมในระดับมาก 4 ข้อ คือ สามารถสื่อสารและประชาสัมพันธ์การจัดการความรู้ไปสู่สมาชิกในองค์กร ( $\bar{X} = 4.40$ ) สามารถวิเคราะห์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กรที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรในอนาคต ( $\bar{X} = 4.40$ ) สามารถวิเคราะห์ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรที่มีผลต่อการจัดการความรู้ขององค์กร ( $\bar{X} = 4.00$ ) และสามารถวัดและประเมินผลการจัดการความรู้ขององค์กรจากชุมชนนักปฏิบัติที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ( $\bar{X} = 4.20$ )

**ตารางที่ 5** แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับสมรรถภาพด้านทักษะเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน

| ข้อที่ | $\bar{X}$ | SD   | ระดับความคิดเห็น |
|--------|-----------|------|------------------|
| 17     | 4.20      | 0.84 | มาก              |
| 18     | 4.20      | 0.84 | มาก              |
| 19     | 3.80      | 1.10 | มาก              |
| 20     | 4.40      | 0.89 | มาก              |
| 21     | 4.60      | 0.89 | มากที่สุด        |
| 22     | 4.60      | 0.55 | มากที่สุด        |
| 23     | 4.80      | 0.45 | มากที่สุด        |
|        |           |      |                  |

ตารางที่ 5 (ต่อ) แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับสมรรถภาพด้านทักษะเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน

| ข้อที่ | $\bar{X}$ | SD   | ระดับความคิดเห็น |
|--------|-----------|------|------------------|
| 24     | 4.20      | 0.84 | มาก              |
| 25     | 4.40      | 0.89 | มาก              |
| 26     | 4.80      | 0.20 | มากที่สุด        |
| 27     | 4.60      | 0.80 | มากที่สุด        |
| 28     | 4.40      | 1.34 | มาก              |
| 29     | 4.00      | 1.22 | มาก              |
| 30     | 4.20      | 0.84 | มาก              |
| 31     | 3.60      | 1.55 | มาก              |
| 32     | 4.40      | 0.89 | มาก              |
| 33     | 4.20      | 1.30 | มาก              |
| 34     | 4.40      | 1.34 | มาก              |
| 35     | 4.00      | 1.41 | มาก              |
| 36     | 4.40      | 0.55 | มาก              |
| 37     | 4.80      | 0.45 | มากที่สุด        |
| 38     | 4.40      | 0.89 | มาก              |
| 39     | 3.80      | 1.10 | มาก              |
| 40     | 4.40      | 1.34 | มาก              |
| 41     | 4.20      | 1.30 | มาก              |
| 42     | 4.00      | 1.41 | มาก              |
| 43     | 4.80      | 0.45 | มากที่สุด        |
|        |           |      |                  |

จากตารางที่ 5 ผลการวิจัยแสดงว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพด้านความทักษะเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด 7 ข้อ คือ สามารถคัดสรรความรู้ที่มีประโยชน์ต่อองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต ( $\bar{X} = 4.60$ ) สามารถสืบค้นและเข้าถึงแหล่งความรู้จากภายในและภายนอกองค์กร ( $\bar{X} = 4.60$ ) สามารถแสวงหาความร่วมมือในการขยายฐานความรู้ที่จำเป็น

สำหรับองค์กรกับองค์กรอื่นๆ ( $\bar{X} = 4.80$ ) สามารถสนับสนุนการปรับปรุงและดัดแปลงความรู้เดิมที่มีอยู่ในองค์กรให้เกิดเป็นความรู้ใหม่แก่องค์กร ( $\bar{X} = 4.80$ ) สามารถสร้างเครือข่ายความรู้จากภายในและภายนอกองค์กร ( $\bar{X} = 4.60$ ) สามารถสนับสนุนการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs) ของสมาชิกในองค์กร ( $\bar{X} = 4.80$ ) และสามารถประเมินความรู้ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการจัดการความรู้ ( $\bar{X} = 4.80$ ) และ มีความเหมาะสมในระดับมาก 20 ข้อ คือ สามารถระบุความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กรที่สมาชิกต้องแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและองค์กรต้องจัดเก็บในฐานข้อมูล ( $\bar{X} = 4.20$ ) สามารถจัดลำดับความสำคัญของความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร ( $\bar{X} = 4.20$ ) สามารถจัดทำแผนที่ความรู้ (Knowledge Mapping) ที่มีในองค์กร ( $\bar{X} = 3.80$ ) สามารถสังเคราะห์ความรู้ที่เกิดจากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร ( $\bar{X} = 4.40$ ) สามารถเลือกวิธีการในการสร้างความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร ( $\bar{X} = 4.20$ ) สามารถจัดตั้งทีมงานวิจัยและสร้างความรู้ใหม่ที่จำเป็นสำหรับองค์กร ( $\bar{X} = 4.40$ ) สามารถนำเสนอความคิดใหม่ๆ และหาข้อมูลมาสนับสนุน ( $\bar{X} = 4.40$ ) สามารถถ่ายทอดความคิดและสร้างให้เป็นที่ประจักษ์แก่ผู้อื่น ( $\bar{X} = 4.00$ ) สามารถกำหนดนิยามความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กรที่เกิดขึ้นมาใหม่ ( $\bar{X} = 4.20$ ) สามารถกำหนดเป้าหมายของการประมวลความรู้ที่สัมพันธ์กับเป้าหมายธุรกิจ ( $\bar{X} = 3.60$ ) สามารถแยกประเภทของความรู้ออกเป็นหมวดหมู่ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของการประมวลความรู้ ( $\bar{X} = 4.40$ ) สามารถสร้างแรงจูงใจและโอกาสการเรียนรู้แก่สมาชิกในองค์กร ( $\bar{X} = 4.20$ ) สามารถสร้างสรรค์สื่อและกิจกรรมที่ทำให้เกิดกระบวนการกลุ่มอย่างเป็นรูปธรรม ( $\bar{X} = 4.40$ ) สามารถสร้างบรรยากาศความร่วมมือในการทำงานเป็นกลุ่มของสมาชิกในองค์กร ( $\bar{X} = 4.00$ ) สามารถสร้างช่องทางการถ่ายทอดความรู้โดยนัยและความรู้ที่ปรากฏให้เป็นลายลักษณ์อักษร ( $\bar{X} = 4.40$ ) สามารถโน้มน้าวให้สมาชิกขององค์กรมีการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กร ( $\bar{X} = 4.40$ ) สามารถให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางแก่ผู้อื่นถึงวิธีการเรียนรู้และการแบ่งปันข้อมูล ( $\bar{X} = 3.80$ ) สามารถกำหนดเกณฑ์คัดเลือกความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กรเพื่อจัดเก็บในฐานข้อมูลขององค์กร ( $\bar{X} = 4.40$ ) สามารถจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการใช้ความรู้ของสมาชิกในองค์กร ( $\bar{X} = 4.20$ ) และสามารถสนับสนุนสมาชิกให้ใช้ความรู้ในการปฏิบัติงานประจำของตน ( $\bar{X} = 4.00$ )

ตารางที่ 6 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับสมรรถภาพด้านทักษะเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดการความรู้ของนักบริหารจัดการความรู้ ในองค์กรภาคเอกชน

| ข้อที่ | $\bar{X}$ | SD   | ระดับความคิดเห็น |
|--------|-----------|------|------------------|
| 44     | 4.80      | 0.45 | มากที่สุด        |
| 45     | 4.20      | 1.10 | มาก              |
| 46     | 4.40      | 0.89 | มาก              |
| 47     | 3.60      | 1.14 | มาก              |
| 48     | 5.00      | 0.00 | มากที่สุด        |
|        |           |      |                  |

จากตารางที่ 6 ผลการวิจัยแสดงว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพด้านทักษะเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดการความรู้ของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด 2 ข้อ คือ สามารถวางแผนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับระบบการจัดการความรู้ขององค์กร ( $\bar{X} = 4.80$ ) และสามารถปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัยและตอบสนองต่อความต้องการของผู้จัดการความรู้และชุมชนนักปฏิบัติ ( $\bar{X} = 5.00$ ) และ มีความเหมาะสมในระดับมาก 3 ข้อ คือ สามารถเลือกใช้เครื่องมือด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับกระบวนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 4.20$ ) สามารถเลือกใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการสื่อสารและการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคคล ( $\bar{X} = 4.40$ ) และสามารถติดตามความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดการความรู้ขององค์กร ( $\bar{X} = 3.60$ )

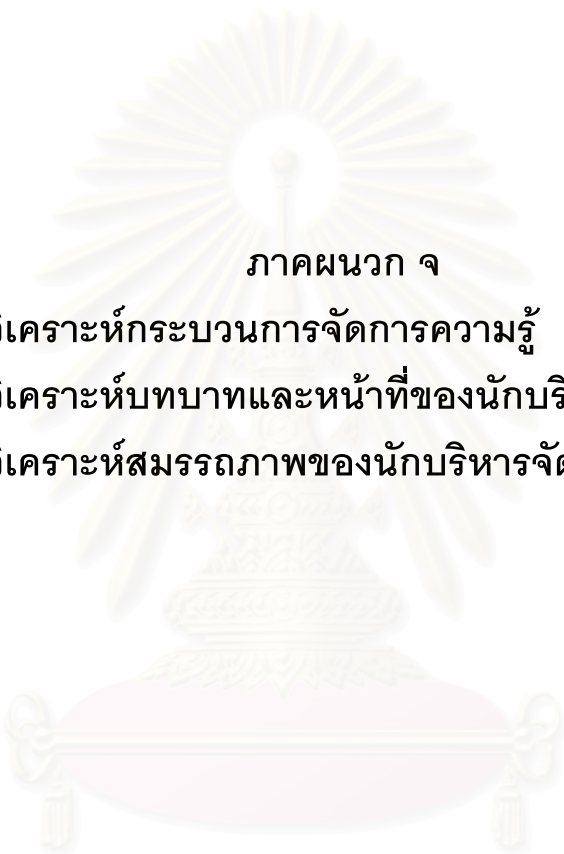
ตารางที่ 7 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนความคิดเห็น  
ของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับสมรรถภาพด้านทักษะเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคล  
ของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน

| ข้อที่ | $\bar{X}$ | SD   | ระดับความคิดเห็น |
|--------|-----------|------|------------------|
| 1      | 4.80      | 0.45 | มากที่สุด        |
| 2      | 4.80      | 0.45 | มากที่สุด        |
| 3      | 5.00      | 0.00 | มากที่สุด        |
| 4      | 5.00      | 0.00 | มากที่สุด        |
| 5      | 4.80      | 0.45 | มากที่สุด        |
| 6      | 4.40      | 1.34 | มาก              |
| 7      | 4.80      | 0.45 | มากที่สุด        |
| 8      | 4.60      | 0.55 | มากที่สุด        |
| 9      | 5.00      | 0.00 | มากที่สุด        |
| 10     | 5.00      | 0.00 | มากที่สุด        |
| 11     | 4.40      | 1.73 | มาก              |
| 12     | 4.80      | 0.45 | มากที่สุด        |
| 13     | 4.80      | 0.45 | มากที่สุด        |
| 14     | 4.20      | 1.10 | มาก              |
| 15     | 4.60      | 0.55 | มากที่สุด        |
| 16     | 5.00      | 0.00 | มากที่สุด        |
| 17     | 5.00      | 0.00 | มากที่สุด        |
| 18     | 5.00      | 0.00 | มากที่สุด        |
| 19     | 5.00      | 0.00 | มากที่สุด        |
| 20     | 5.00      | 0.00 | มากที่สุด        |
| 21     | 5.00      | 0.00 | มากที่สุด        |
|        |           |      |                  |

จากตารางที่ 7 ผลการวิจัยแสดงว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพ  
ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลของนักบริหารจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน มีความเหมาะสม  
ในระดับมากที่สุด 18 ข้อ คือ แบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่นอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 4.80$ )

มีความกระตือรือร้นและความพยายามที่จะแสวงหาความรู้อยู่เสมอ ( $\bar{X} = 4.80$ ) มีความเชื่อว่า  
 ความรู้เป็นทรัพย์สินที่มีคุณค่าและมีมูลค่า ( $\bar{X} = 5.00$ ) มีจิตสำนึกในการเป็นผู้ให้ความรู้แก่ผู้อื่น  
 ( $\bar{X} = 5.00$ ) มีวิสัยทัศน์ในการเล็งเห็นการเปลี่ยนแปลงในอนาคตขององค์กร ( $\bar{X} = 4.80$ )  
 ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลายได้ ( $\bar{X} = 4.80$ ) รับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัว  
 อย่างถูกต้อง ( $\bar{X} = 4.60$ ) กระตุ้นให้ผู้อื่นมีวิสัยทัศน์โดยการสร้างบรรยากาศและกระตุ้นให้เกิด  
 การสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 5.00$ ) พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร  
 ( $\bar{X} = 5.00$ ) แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมกับสมาชิกในองค์กร ( $\bar{X} = 4.80$ ) มุ่งมั่นทำงาน  
 ให้ประสบผลสำเร็จตามแผนงานที่กำหนด ( $\bar{X} = 4.80$ ) กระตุ้นให้ผู้อื่นมีความผูกพันและมุ่งมั่น  
 ต่อเป้าหมายร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.60$ ) มีทัศนคติที่ดีต่อบุคลากร ทีมงาน และองค์กร ( $\bar{X} = 5.00$ )  
 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร ( $\bar{X} = 5.00$ ) คิดอย่างเป็นระบบ  
 ครบวงจร (Systems Thinking) ( $\bar{X} = 5.00$ ) คิดเชิงอนาคต (Future Thinking) ( $\bar{X} = 5.00$ )  
 คิดเชิงสร้างสรรค์ (Creativity Thinking) ( $\bar{X} = 5.00$ ) และ คิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)  
 ( $\bar{X} = 5.00$ ) มีความเหมาะสมในระดับมาก 3 ข้อ คือยอมรับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น  
 ในอนาคตกับองค์กรและตนเอง ( $\bar{X} = 4.40$ ) สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความผูกพัน  
 ( $\bar{X} = 4.40$ ) และ ปรับเปลี่ยนความคิดหรือการกระทำของผู้อื่นให้เห็นคัล้อยและปฏิบัติตาม  
 ( $\bar{X} = 4.20$ )





ภาคผนวก จ

ตารางวิเคราะห์กระบวนการจัดการความรู้

ตารางวิเคราะห์บทบาทและหน้าที่ของนักบริหารจัดการความรู้

ตารางวิเคราะห์สมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย





ตารางวิเคราะห์กระบวนการจัดการความรู้ (ต่อ)

| กระบวนการจัดการความรู้       | IBM ประเทศไทย (2545) | กรมวิชาการเกษตร (2545) | บัณฑิตวิทยาลัย (2545) | ประเศ วะสี (2545) | สคต. (2545) | สถาบันคีนันแห่งเอเซีย (2545) | วิจารณ์ พานิช (2545) | โกศล ดีศีลธรรม (2546) | บุญดี บุญญากิจ (2547) | ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ (2548) |
|------------------------------|----------------------|------------------------|-----------------------|-------------------|-------------|------------------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|
| การระบุถึงความต้องการความรู้ |                      |                        |                       |                   |             |                              |                      |                       |                       |                            |
| การกำหนดเป้าหมายความรู้      |                      |                        |                       |                   |             |                              |                      |                       |                       | ✓                          |
| การระบุความรู้               |                      |                        | ✓                     |                   |             |                              |                      |                       | ✓                     | ✓                          |
| การจัดหาความรู้              | ✓                    | ✓                      | ✓                     |                   | ✓           |                              | ✓                    | ✓                     | ✓                     | ✓                          |
| การพัฒนาความรู้              | ✓                    | ✓                      |                       |                   |             |                              |                      |                       |                       | ✓                          |
| การแบ่งปันความรู้            |                      |                        | ✓                     |                   |             |                              | ✓                    |                       |                       | ✓                          |
| การใช้ความรู้                | ✓                    | ✓                      | ✓                     | ✓                 | ✓           |                              |                      | ✓                     |                       | ✓                          |
| การจัดเก็บความรู้            |                      |                        |                       |                   |             | ✓                            | ✓                    | ✓                     |                       | ✓                          |
| การวัด/ประเมินความรู้        |                      |                        |                       | ✓                 |             |                              |                      |                       |                       | ✓                          |
| การควบคุมความรู้             |                      |                        |                       |                   |             |                              |                      |                       |                       |                            |
| การสร้างความรู้              | ✓                    |                        | ✓                     | ✓                 | ✓           |                              |                      | ✓                     | ✓                     |                            |
| การเลือกความรู้              |                      |                        |                       |                   |             |                              |                      |                       |                       |                            |
| การเก็บและค้นคืนความรู้      |                      |                        |                       |                   |             |                              | ✓                    |                       |                       |                            |
| การปรับปรุงความรู้           |                      |                        |                       |                   |             |                              |                      |                       |                       |                            |
| การติดตาม/ตรวจสอบความรู้     |                      |                        |                       |                   |             |                              |                      |                       |                       |                            |
| การกระจาย/เผยแพร่ความรู้     | ✓                    | ✓                      |                       |                   |             |                              |                      | ✓                     |                       |                            |
| การบริหารความรู้             |                      |                        |                       |                   |             |                              |                      | ✓                     | ✓                     |                            |
| การเพิ่มคุณค่าของความรู้     |                      |                        |                       |                   |             | ✓                            | ✓                    |                       |                       |                            |
| การสร้างนวัตกรรมใหม่         |                      |                        |                       |                   | ✓           |                              |                      |                       |                       |                            |
| การวิเคราะห์ความรู้          |                      |                        |                       | ✓                 |             |                              |                      |                       |                       |                            |
| การนำผลประดิษฐ์ออกขาย        |                      |                        |                       |                   |             |                              |                      |                       |                       |                            |
| การประมวลและกลั่นกรองความรู้ |                      |                        |                       |                   |             |                              |                      |                       | ✓                     |                            |
| การเข้าถึงความรู้            |                      |                        |                       |                   |             |                              | ✓                    |                       | ✓                     |                            |
| การรับรู้                    |                      |                        |                       | ✓                 |             |                              |                      |                       |                       |                            |
| การเรียนรู้                  |                      |                        |                       | ✓                 |             |                              |                      |                       | ✓                     |                            |

จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) ของผู้เชี่ยวชาญหลายท่านที่ได้กำหนดไว้ สามารถสรุปเป็นกระบวนการที่สำคัญได้ 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. การบ่งชี้ความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร (Knowledge Identification)
2. การจัดหาความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร (Knowledge Acquisition)
3. การสร้างความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร (Knowledge Creation)
4. การประมวลความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร (Knowledge Codification)
5. การแบ่งปันความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร (Knowledge Sharing)
6. การจัดเก็บความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร (Knowledge Preservation)
7. การนำความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กรไปใช้ (Knowledge Usage)
8. การวัดและประเมินความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร (Knowledge Evaluation)



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางวิเคราะห์บทบาทและหน้าที่ของนักบริหารจัดการความรู้

| บทบาทและหน้าที่ของ CKO   | Hung Mckellar | Sudipta | Davenport & Prusak | Earl & Scott | วิจารณ์ พานิช | ประพนธ์ ฝาสุชัย | วิภาวดี มาสะศิริานนท์ | พิเชษฐ บุญฤดี | สถาบันวิจัยทางวิทยา |
|--|---------------|---------|--------------------|--------------|---------------|-----------------|-----------------------|---------------|---------------------|
| 1. สร้างกรอบแนวคิดในการจัดการความรู้   | ✓             |         |                    |              | ✓             |                 |                       | ✓             |                     |
| 2. ส่งเสริม สนับสนุน และประชาสัมพันธ์ให้เกิดการจัดการความรู้   | ✓             |         | ✓                  | ✓            | ✓             | ✓               |                       | ✓             |                     |
| 3. ดูแลด้านเทคโนโลยี และสิ่งอำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้   | ✓             |         | ✓                  | ✓            |               |                 | ✓                     |               |                     |
| 4. ประสานงาน สื่อสาร และบริหารความสัมพันธ์กับบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร                                       | ✓             |         | ✓                  |              |               |                 |                       |               |                     |
| 5. เป็นผู้สร้างสภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการจัดการความรู้ในองค์กร                          |               | ✓       |                    | ✓            | ✓             |                 | ✓                     | ✓             |                     |
| 6. สร้างวัฒนธรรมและถ่ายโอนวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ภายในองค์กร  |               | ✓       | ✓                  |              | ✓             |                 |                       |               |                     |
| 7. สร้างนวัตกรรมใหม่ขึ้นมา   |               | ✓       |                    |              |               |                 |                       |               |                     |
| 8. ป้องกันความรู้สูญหาย  |               | ✓       |                    |              |               |                 |                       |               |                     |
| 9. เป็นผู้ใฝ่งานของธุรกิจองค์กรและเป็นผู้ออกแบบระบบการเรียนรู้   |               |         |                    |              |               |                 | ✓                     |               |                     |
| 10. เป็นผู้เชี่ยวชาญและเป็นพี่ปรึกษา   |               |         |                    |              | ✓             |                 | ✓                     |               |                     |
| 11. ออกแบบกรรมวิธีการประมวลความรู้ขององค์กร  |               |         | ✓                  |              | ✓             | ✓               |                       |               |                     |
| 12. ตรวจสอบและวัดคุณค่าความรู้   |               |         | ✓                  |              | ✓             |                 |                       |               |                     |
| 13. บริหารผู้จัดการความรู้ในองค์กรด้วยการกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท สร้างมาตรฐานแห่งอาชีพ |               |         | ✓                  |              | ✓             |                 |                       |               |                     |
| 14. เป็นผู้ผู้นำในการพัฒนากลยุทธ์ใหม่ๆ ที่เกี่ยวกับความรู้   |               |         | ✓                  |              |               |                 |                       |               |                     |
| 15. วัดผลและประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้   |               |         |                    | ✓            | ✓             | ✓               |                       |               |                     |
| 16. ให้การศึกษาและการฝึกอบรมกับผู้ใช้  |               |         |                    |              |               | ✓               |                       |               |                     |
| 17. ให้การศึกษาและการฝึกอบรมกับทีมบริหารขององค์กร  |               |         |                    |              |               | ✓               |                       |               |                     |
| 18. จัดหมวดหมู่ของความรู้ ลดสภาพ แยกส่วน   |               |         |                    |              |               | ✓               |                       |               |                     |
| 19. เชื่อมโยงกิจกรรมทางธุรกิจขององค์กรเข้ากับระบบการจัดการความรู้  |               |         |                    |              | ✓             | ✓               |                       |               |                     |
| 20. จัดสรรทรัพยากรที่ใช้ในการจัดการความรู้   |               |         |                    |              | ✓             |                 |                       |               |                     |

ตารางวิเคราะห์สมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้

| สมรรถภาพ<br>ของนักบริหารจัดการความรู้  | Michael Earl & Scott | Corcoran & Rebecca | Davenport & Prusak | Elias M. Awad | Robert E. Nailson | Abell & Oxbrow | Competency |       |           |
|--|----------------------|--------------------|--------------------|---------------|-------------------|----------------|------------|-------|-----------|
|  |                      |                    |                    |               |                   |                | Knowledge  | Skill | Attribute |
| 1. รู้และเข้าใจด้านเทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้                                    | ✓                    | ✓                  | ✓                  | ✓             | ✓                 | ✓              | ✓          |       |           |
| 2. บริหารจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ   | ✓                    |                    |                    |               |                   |                |            | ✓     |           |
| 3. บริหารจัดการโครงการ/แผนงานต่างๆ ขององค์กร   | ✓                    |                    |                    |               |                   | ✓              |            | ✓     |           |
| 4. สร้างสภาพแวดล้อมทางสังคมที่เอื้อต่อการสร้าง<br>ความรู้และแลกเปลี่ยนความรู้        | ✓                    |                    |                    |               |                   |                |            | ✓     |           |
| 5. สร้างบรรยากาศในองค์กรให้เอื้อต่อการเรียนรู้                                       | ✓                    |                    |                    |               |                   |                |            | ✓     |           |
| 6. วัดและประเมินผลการจัดการความรู้   | ✓                    |                    |                    |               |                   |                |            | ✓     |           |
| 7. รู้และเข้าใจในบทบาทธุรกิจและกระบวนการ<br>ขององค์กร                                |                      | ✓                  |                    | ✓             | ✓                 | ✓              | ✓          |       |           |
| 8. มีทักษะในการติดต่อสื่อสาร   |                      | ✓                  |                    | ✓             | ✓                 | ✓              |            | ✓     |           |
| 9. ภาวะผู้นำ   |                      | ✓                  |                    |               | ✓                 | ✓              |            |       | ✓         |
| 10. เข้าใจกระบวนการหรือช่องทางการเรียนรู้<br>ของบุคคล                                | ✓                    |                    |                    |               |                   | ✓              | ✓          |       |           |
| 11. เข้าใจกระบวนการในการสร้าง และการเผยแพร่<br>ความรู้                               | ✓                    |                    |                    |               |                   | ✓              | ✓          |       |           |
| 12. รู้หลักการของการบริหารจัดการความรู้  | ✓                    | ✓                  |                    | ✓             |                   | ✓              | ✓          |       |           |
| 13. มีทักษะการบริหารจัดการทางการเงิน   |                      | ✓                  | ✓                  |               |                   | ✓              |            | ✓     |           |
| 14. มีทักษะในการผสมผสานความรู้ทางเทคโนโลยี<br>ให้เข้ากับวัฒนธรรมและพฤติกรรมขององค์กร |                      |                    | ✓                  |               | ✓                 |                |            | ✓     |           |
| 15. มีความเชื่อมั่นในคุณค่าของความรู้  |                      |                    | ✓                  |               |                   |                |            |       | ✓         |
| 16. มีความเข้าใจในปัญหาและเป็นผู้หาทางแก้ปัญหา                                       |                      |                    |                    | ✓             |                   |                |            |       | ✓         |
| 17. โน้มน้าว จูงใจ กระตุ้น ให้เกิดการจัดการความรู้                                   |                      |                    |                    | ✓             |                   | ✓              |            |       | ✓         |
| 18. ถ่ายโอนเทคนิควิธีการต่างๆ ไปสู่งาน   |                      |                    |                    | ✓             |                   |                |            | ✓     |           |
| 19. เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง   |                      |                    |                    |               | ✓                 |                |            |       | ✓         |
| 20. มีความคิดเชิงกลยุทธ์   |                      |                    |                    |               | ✓                 |                |            |       | ✓         |

ตารางวิเคราะห์สมรรถภาพของนักบริหารจัดการความรู้ (ต่อ)

| สมรรถภาพ<br>ของนักบริหารจัดการความรู้             | Michael Earl & Scott | Corcoran & Rebecca | Davenport & Prusak | Elias M. Awad | Robert E. Nailson | Abell & Oxbrow | Competency |       |           |
|---|----------------------|--------------------|--------------------|---------------|-------------------|----------------|------------|-------|-----------|
|   |                      |                    |                    |               |                   |                | Knowledge  | Skill | Attribute |
| 21. มีความคิดสร้างสรรค์                           |                      |                    |                    |               |                   | ✓              |            |       | ✓         |
| 22. มีทักษะในการนำเสนอ                            |                      |                    |                    |               |                   | ✓              |            | ✓     |           |
| 23. การวิเคราะห์ความเสี่ยง                        |                      |                    |                    |               |                   | ✓              |            | ✓     |           |
| 24. นวัตกรรม                                      |                      |                    |                    |               |                   | ✓              |            | ✓     |           |
| 25. ยืดหยุ่นและยอมรับสภาพได้ในทุกสถานการณ์        |                      |                    |                    |               |                   | ✓              |            |       | ✓         |
| 27. ช่วยให้ผู้เกิดการบริหารจัดการตนเอง            |                      |                    |                    |               |                   | ✓              |            |       | ✓         |
| 28. สามารถกระตุ้นให้ผู้แสดงศักยภาพได้อย่างเต็มที่ |                      |                    |                    |               |                   | ✓              |            |       | ✓         |



## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวกอบสุข คงมนัส เกิดเมื่อวันที่ 18 กันยายน 2524 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีการศึกษาศาสตรบัณฑิต (กศ.บ.) เกียรตินิยมอันดับ 2 วิชาเอกเทคโนโลยีสื่อสารการศึกษา วิชาโทแนะแนวการศึกษา ภาควิชาเทคโนโลยีสื่อสารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในปีการศึกษา 2546 และเข้าศึกษาต่อในหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาสารสนเทศศึกษา ภาควิชาหลักสูตร การสอน และเทคโนโลยีการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2547



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย