

Scan

**ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้
ของกรมอุตุนิยมวิทยา**

นางชวนพิศ ปุณฺณสร้าง

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2550

**Factors Influencing Towards the Success of Knowledge Management
in the Meteorological Department**

Mrs. Chuanpis Plooksang

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Public Administration
School of Management Science
Sukhothai Thammathirat Open University

2007

หัวข้อวิทยานิพนธ์ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา
ชื่อและนามสกุล นางชวนพิศ ปลุกสร้าง
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์
2. รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพร เลี่ยนสลาย

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้ให้ความเห็นชอบวิทยานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว

..... ประธานกรรมการ

(อาจารย์ ดร.ดิเรก ถึงฝั่ง)

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์)

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพร เลี่ยนสลาย)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์
ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชา
บริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

..... ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุจินต์ วิสวธีรานนท์)

วันที่ 7 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2551

ชื่อวิทยานิพนธ์ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา

ผู้วิจัย นางชวณพิศ ปลุกสร้าง ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ (2) รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพร
เสียนสลาย ปีการศึกษา 2550

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา 2) ศึกษาระดับการรับรู้ในการจัดการความรู้ของข้าราชการ 3) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา และ 4) เสนอแนะแนวทางการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจและเชิงประเมิน โดยมีกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นข้าราชการกรมอุตุนิยมวิทยาทั่วประเทศ โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามแนวคิดของ Taro Yamane's จำนวน 279 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถามชนิดให้เลือกตอบและแบบสอบถามแบบปลายเปิด สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที่ One-way ANOVA และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ รวมทั้งผลการสัมภาษณ์ผู้ดำเนินการจัดการความรู้ และผู้บริหารของส่วนราชการที่นำการจัดการความรู้ไปใช้จนประสบผลสำเร็จ

ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยาอยู่ในระดับน้อยกว่าร้อยละ 70 2) ระดับการรับรู้ในการจัดการความรู้ของข้าราชการกรมอุตุนิยมวิทยาอยู่ในระดับน้อย โดยข้าราชการในระดับต่าง ๆ มีการรับรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และ 3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา จำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ กระบวนการจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์กร และภาวะผู้นำ โดยทั้ง 3 ตัวแปร สามารถอธิบายตัวแปรตามที่มีความสัมพันธ์กัน ได้ร้อยละ 73.0 ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากผลการวิจัยครั้งนี้ มีข้อเสนอแนะดังนี้ คือ องค์กรควรดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกส่วนราชการดำเนินการจัดการความรู้ เพื่อสามารถครอบคลุมทุกภารกิจขององค์กร ผู้บริหารควรส่งเสริม ผลักดัน และสนับสนุนงบประมาณ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็นและทันสมัย รวมทั้งสถานที่ พร้อมทั้งเสริมสร้างความรู้ให้กับข้าราชการ เพื่อนำไปสู่การเกิดวัฒนธรรมองค์กรในการแลกเปลี่ยนและเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร พัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

คำสำคัญ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ การจัดการความรู้ กรมอุตุนิยมวิทยา

Thesis title: Factors Influencing Towards the Success of Knowledge Management in the Meteorological Department

Researcher: Mrs. Chuanpis Plooksang; **Degree:** Master of Public Administration;

Thesis advisors: (1) Dr. Theppasak Boonyaratapun, Associate Professor; (2)

Dr. Suraporn Siansalai, Associate Professor; **Academic year :** 2007

ABSTRACT

The purposes of this research were to 1) study the achievement of implementing knowledge management in the Meteorological Department, 2) study the factors influencing the achievement, 3) find the variables that affect the achievement of implementing knowledge management in the Meteorological Department and 4) propose the suggestions to successfully implement knowledge management of the Meteorological Department.

This research was a survey based on 279 samples of Meteorological officers, determined according to Taro Yamane's table. The instrument used in this study was a checklist questionnaire with open ended answer and as well as interview reports. Statistical tools employed for data analysis were proportion, average, standard deviation, One-way ANOVA, t-test and multiple regression.

The research results revealed that 1) perception in knowledge management of Meteorological officers was at the medium level. The perception of different meteorological officers were significantly different, 2) the achievement of implementing knowledge management in meteorological officers was at less than 70% and 3) there were three independent variables; knowledge management, corporate culture, and leadership, which positively influenced the achievement of implementing knowledge management in meteorological officers. The relationship of these three variables and the achievement of implementing knowledge management in meteorological officers was 73% at the 0.05 significance level.

Based on the results, every government agency is recommended to encourage and support the officers to understand the importance of knowledge management. The head of the government agency should support KM facilities such as budget, tools and equipment. Lastly, the government agency should give an opportunity to improve their knowledge in order to revolutionize their organization.

Keywords: Factor influencing Towards the success, Knowledge Management, Learning Organization

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและติดตามการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้อย่างใกล้ชิด ตลอดมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสำเร็จเรียบร้อยด้วยความสมบูรณ์ ผู้วิจัยมีความตระหนักและสำนึกในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิทยาการจัดการที่ได้เสริมสร้างวิชาความรู้ ข้าราชการกรมอุตุนิคมวิทยาที่ได้กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามและให้คำแนะนำ รวมทั้งเพื่อนบัณฑิตศึกษาหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต รุ่นที่ 2 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ได้ให้คำปรึกษาหารือร่วมกันมาโดยตลอด จนสามารถนำข้อมูลที่ได้จากคณาจารย์และศึกษามาใช้ในการวิจัยครั้งนี้

สุดท้ายขอขอบคุณ คุณสุรีย์ ปลุกสร้าง และครอบครัว รวมทั้งญาติพี่น้อง ที่ได้ให้เวลาโอกาส และเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด

ชวนพิศ ปลุกสร้าง

มีนาคม 2551

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
ปัญหาการวิจัย	3
วัตถุประสงค์การวิจัย	3
กรอบแนวคิดการวิจัย	4
สมมติฐานการวิจัย	5
ขอบเขตของการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	8
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	9
แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่	9
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้	16
แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	33
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และการนำการจัดการความรู้ ไปใช้ในกรมอุตสาหกรรม	38
แนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐานองค์กร	50
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะและแรงจูงใจ	56
แนวคิดเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในองค์กร	65
แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร	72
แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผล	79
ผลงานที่เกี่ยวข้อง	83
สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย	92

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	97
รูปแบบการวิจัย	97
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	97
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	100
การเก็บรวบรวมข้อมูล	107
การวิเคราะห์ข้อมูล	109
ระยะเวลาในการวิจัย	112
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	113
ตอนที่ 1 แสดงผลข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	113
ตอนที่ 2 แสดงผลการวัดระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อระดับ ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุฯ	116
ตอนที่ 3 แสดงผลการวัดระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อระดับการรับรู้ ของข้าราชการระหว่างข้าราชการในระดับต่าง ๆ	118
ตอนที่ 4 ความพร้อมในการจัดการความรู้ของกรมอุตุฯ	120
ตอนที่ 5 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน	134
ตอนที่ 6 ข้อเสนอที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมของกลุ่มตัวอย่าง	146
ตอนที่ 7 ข้อมูลที่ได้การสัมภาษณ์คณะกรรมการจัดการความรู้และผู้บริหาร ส่วนราชการที่นำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติจนประสบผลสำเร็จ	149
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	154
สรุปการวิจัย	154
อภิปรายผล	160
ข้อเสนอแนะ	172
บรรณานุกรม	177
ภาคผนวก	183
ก แบบสอบถาม	184
ข กิจกรรมการจัดการความรู้ของกรมอุตุฯที่สำคัญ	194
ประวัติผู้วิจัย	224

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 แสดงการสนับสนุนให้เกิดการเติบโตของ CoP	24
ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย	99
ตารางที่ 3.2 แสดงโครงสร้างของแบบสอบถาม	102
ตารางที่ 3.3 แสดงค่าอำนาจจำแนกแบบสอบถาม	107
ตารางที่ 3.4 แสดงการกำหนดค่าช่วงคะแนนของการแปลผลในระดับความสำเร็จ	110
ตารางที่ 3.5 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูล	112
ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของข้าราชการกรมอุตุนิยมวิทยากลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามข้อมูลทั่วไป	114
ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับความสำเร็จใน การจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา	116
ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับการรับรู้ของข้าราชการ ต่อการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา	118
ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับตัวแปรอิสระในภาพรวม ในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา	120
ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับตัวแปรอิสระ ความสมบูรณ์ของกระบวนการจัดการความรู้	122
ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับตัวแปรอิสระ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	124
ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับตัวแปรอิสระ ความชัดเจนของแผนการจัดการความรู้ของกรมฯ	125
ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับตัวแปรอิสระ สมรรถนะ/ความสามารถด้านการจัดการความรู้ของบุคลากร	126
ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับตัวแปรอิสระ ความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานในการจัดการความรู้	128
ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับตัวแปรอิสระ แรงจูงใจของบุคลากร	129

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับตัวแปรอิสระ ความพร้อมของเทคโนโลยีสารสนเทศ.....	130
ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับตัวแปรอิสระ ความเพียงพอ/สมบูรณ์ของการสื่อสารในองค์กร.....	132
ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับตัวแปรอิสระ ความพร้อมของวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตสาหกรรมวิทยา	133
ตารางที่ 4.14 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานค่าเฉลี่ยระดับความสำเร็จ ในการจัดการความรู้ของกรมอุตสาหกรรมวิทยา ด้วย t(t-test)	134
ตารางที่ 4.15 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานค่าเฉลี่ยความแตกต่าง ระดับการรับรู้ของข้าราชการในระดับต่าง ๆ ในภาพรวม ด้วย One-way ANOVA	136
ตารางที่ 4.16 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างการรับรู้ของข้าราชการ ในระดับต่าง ๆ โดยวิธีของ Scheffe	137
ตารางที่ 4.17 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานค่าเฉลี่ยความแตกต่าง ระดับการรับรู้ของข้าราชการในระดับต่าง ๆ เป็นรายข้อ ด้วย One-way ANOVA	138
ตารางที่ 4.18 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างการรับรู้ของข้าราชการ KM เป็นตัวชี้วัดที่ ก.พ.ร.กำหนดโดยวิธีของ Scheffe	140
ตารางที่ 4.19 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างการรับรู้ของข้าราชการ จากการรับฟังการบรรยาย/ประชุม/ฝึกอบรม/การประชุมที่เกี่ยวข้อง กับ KM โดยวิธีของ Scheffe	140
ตารางที่ 4.20 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างการรับรู้ของข้าราชการ จากการได้รับรายงานข่าวสาร KM ภายในกรม โดยวิธีของ Scheffe	141
ตารางที่ 4.21 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานของความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตสาหกรรมวิทยา	142

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.22 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ ในการจัดการความรู้ของกรมอุตุณิยมหาวิทยาลัย	144
ตารางที่ 4.23 แสดงค่าความถี่ของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรค ต่อการจัดการความรู้ของกรมอุตุณิยมหาวิทยาลัย	146
ตารางที่ 4.24 แสดงค่าความถี่ของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ ต่อการจัดการความรู้ของกรมอุตุณิยมหาวิทยาลัย	148
ตารางที่ 4.25 แสดงค่าความถี่ของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะอื่น ๆ ในการจัดการความรู้ของกรมอุตุณิยมหาวิทยาลัย	149

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย	4
ภาพที่ 2.1 แลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้	20
ภาพที่ 2.2 วงจรการเรียนรู้	29
ภาพที่ 2.3 เสนอรูปแบบแนวคิด โมเดลปลาทู	31
ภาพที่ 2.4 ตาข่ายการจัดการ	35
ภาพที่ 2.5 โครงสร้างการบริหารงานของกรมอุตุนิยมวิทยา	45
ภาพที่ 2.6 การมุ่งใจตามแนวคิดของเฮอริเบิร์ก	62
ภาพที่ 2.7 วัฒนธรรมองค์กร	74
ภาพที่ 2.8 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย	92

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ภายหลังจากมีพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดินและพระราชบัญญัติปรับปรุงโครงสร้างส่วนราชการ เมื่อเดือนตุลาคม 2545 องค์กรภาครัฐมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ทันกับสังคมโลก ประเทศไทยได้มีการประกาศใช้แผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการ แผนการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ โดยมีผลงานที่สำคัญที่เกิดขึ้น มีการปรับลดกำลังคน นำแนวคิดของการจัดการเชิงกลยุทธ์มาใช้ Reinventing Government ให้ความสำคัญต่อผลของการปฏิบัติงานมากกว่าสนใจถึงปัจจัยนำเข้าทางการบริหารงานและขั้นตอนการทำงานทั้งหลาย ให้หัวหน้าส่วนราชการลงนามข้อผูกพันผลงานกับรัฐบาลไว้เป็นหลักฐาน ในการตรวจสอบผลสัมฤทธิ์ของงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ จากสถานการณ์ต่าง ๆ มีผลทำให้องค์กรมีบทบาทที่เปลี่ยนแปลง บุคลากรซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญขององค์กรที่จะจัดการกับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นบุคลากรต้องให้ความสำคัญกับการตื่นตัวในการนำองค์กรให้ทันกับสังคมโลก

ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 กำหนดไว้ว่าส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกันพร้อมเพียงกันทั้งองค์กร และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 - 2550) ในการพัฒนาระบบราชการให้มีความเป็นเลิศ สามารถรองรับการพัฒนาประเทศในยุคโลกาภิวัตน์ โดยยึดหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและประโยชน์สุขของประชาชน ในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองตามความต้องการ ทั้งนี้ต้องเริ่มตั้งแต่เสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจแก่บุคลากรในเรื่องการจัดการความรู้ และระบบบริหารความรู้ ให้บุคลากรเกิดความตระหนักถึงเหตุผลและความจำเป็นที่หน่วยงานภาครัฐต้องเร่งพัฒนา ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การแสวงหาและนำเอาความรู้ที่มีอยู่ทั้งในตัวบุคคลและองค์กร รวมไปถึงความรู้ที่

ชัดแจ้งบางส่วน มารวบรวม กลั่นกรอง และประมวลอย่างมีระบบเพื่อนำไปถ่ายทอดในรูปแบบต่าง ๆ ให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รอบรู้เชี่ยวชาญเกิดวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน อันจะส่งผลให้องค์กรมีขีดสมรรถนะสูงขึ้น สามารถปรับตัวให้รองรับกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพอันจะนำไปสู่การพัฒนาเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization)

กรมอุตุนิยมวิทยาเป็นหน่วยงานภาครัฐที่ต้องทำหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านอุตุนิยมวิทยา โดย ตรวจ เฝ้าระวัง ติดตาม รายงานสภาวะอากาศ และปรากฏการณ์ธรรมชาติ พยากรณ์อากาศและเตือนภัยที่เกิดจากธรรมชาติ และให้บริการด้านอุตุนิยมวิทยา ในการดูแลชีวิตและทรัพย์สินของประเทศชาติและประชาชน ซึ่งสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์กรมอุตุนิยมวิทยา พ.ศ.2548-2551 ได้กำหนดให้การเพิ่มขีดความสามารถในการพยากรณ์อากาศและเตือนภัยธรรมชาติเป็นหนึ่งในประเด็นยุทธศาสตร์ การจัดการความรู้จึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนางานด้านอุตุนิยมวิทยา อีกทั้งกรมอุตุนิยมวิทยามีการติดต่อ ประสานงาน และความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐอย่างกว้างขวาง และเป็นสมาชิกขององค์การอุตุนิยมวิทยาโลก (World Meteorological Organization : WMO) ที่มีข้อมูลข่าวสารติดต่อและแลกเปลี่ยนกับประเทศสมาชิกในโลก มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำพาองค์กรให้มีศักยภาพในการบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ ซึ่งนับว่าเป็นการพัฒนาภายในองค์กรให้มีขีดความสามารถ กอปรกับปัจจุบันกรมอุตุนิยมวิทยาได้มีการบริหารจัดการความรู้มาตั้งแต่ปี พ.ศ.2547 และได้ระบุไว้ในแนวทางการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ.2547 จนถึงปัจจุบัน

ดังนั้นจากความเป็นมาและความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องการจัดการความรู้ จึงมีความสนใจที่จะทำการศึกษาในเรื่องดังกล่าว เพื่อเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนให้การจัดการความรู้ในกรมอุตุนิยมวิทยาเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น โดยให้ความสำคัญที่จะทำการศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการกรมอุตุนิยมวิทยาในปัจจุบัน ในเรื่องเกี่ยวกับระดับการรับรู้ ระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยาว่าเป็นอย่างไร และมีปัจจัยสำคัญอะไรบ้างที่มีผลต่อการพัฒนาสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา ผู้วิจัยมุ่งหวังว่าการวิจัยครั้งนี้ถือเป็นเรื่องหนึ่งที่สำคัญในการส่งเสริมและสนับสนุนให้การดำเนินงานของกรมอุตุนิยมวิทยาสามารถบรรลุถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และจะนำมาซึ่งประโยชน์สูงสุดต่อประเทศชาติและประชาชนสืบต่อไป

2. ปัญหาการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ให้ความสนใจที่จะศึกษาจากปัญหาที่พบในองค์กรตามสภาพการณ์โดยรวม ก่อนที่จะทำการวิจัยเพื่อหาข้อมูลมาสนับสนุนให้การวิจัยมีคุณภาพเป็นที่ประจักษ์อย่างเป็นรูปธรรมและก่อให้เกิดแนวทางแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยาต่อไป ผู้วิจัยขอเสนอเป็น 3 หัวข้อตามลำดับดังนี้

- 2.1 กรมอุตุนิยมวิทยาประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้นับแต่เริ่มนำการจัดการความรู้มาปฏิบัติมากน้อยเพียงใด
- 2.2 ข้าราชการกรมอุตุนิยมวิทยาในระดับต่าง ๆ มีการรับรู้เรื่องการจัดการความรู้เท่าเทียมกันหรือแตกต่างกันอย่างไร
- 2.3 มีปัจจัยอะไรบ้างที่จะส่งผลให้การจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยาให้ประสบความสำเร็จได้

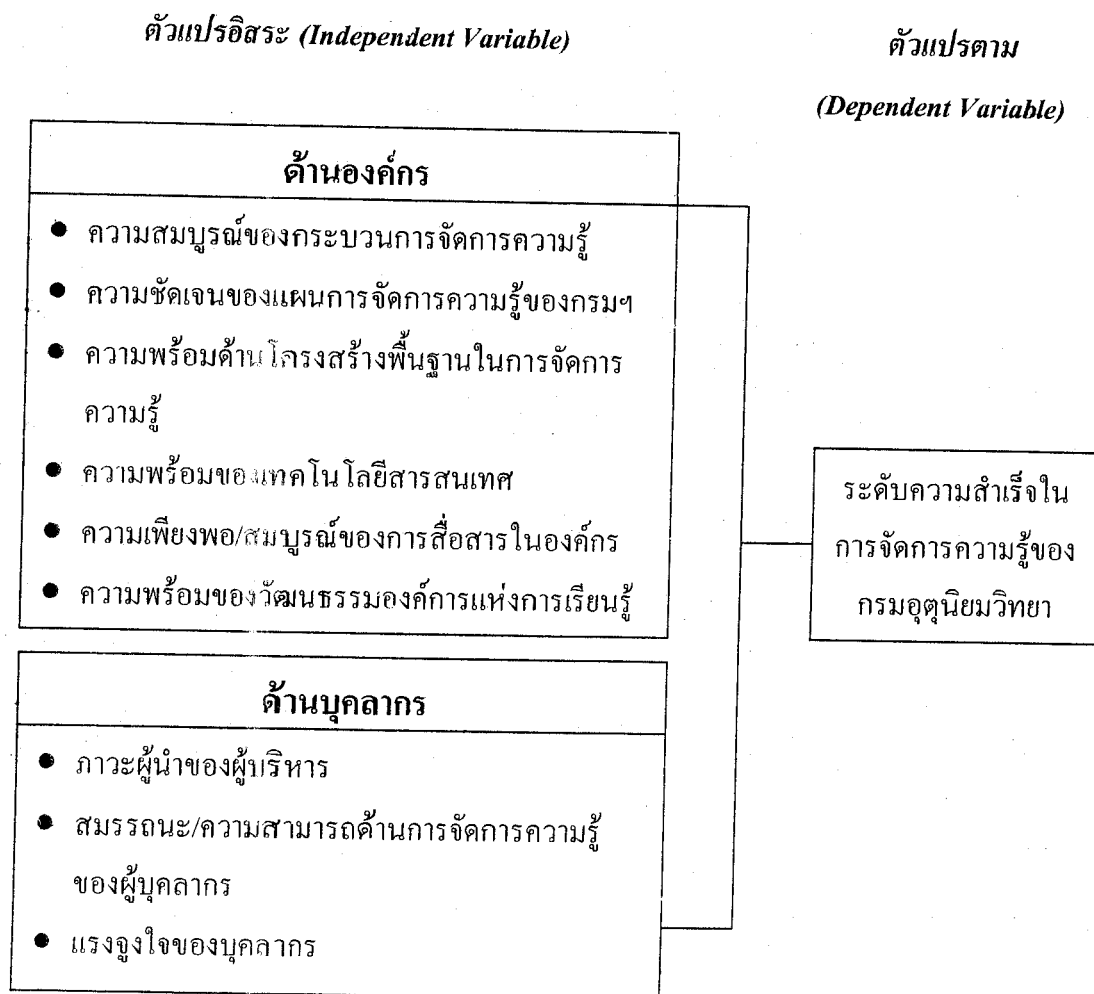
3. วัตถุประสงค์การวิจัย

จากการที่กรมอุตุนิยมวิทยาได้ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการความรู้มาตั้งแต่ปีพ.ศ.2547 และได้พัฒนาต่อเนื่องอย่างเป็นรูปธรรม ผู้วิจัยจึงให้ความสนใจที่จะทำการศึกษาเพื่อเป็นประโยชน์อีกส่วนหนึ่งในการสนับสนุนการพัฒนาองค์กร ให้ได้แนวทางแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา

- 3.1 เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จต่อการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยาไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70
- 3.2 เพื่อศึกษาระดับการรับรู้ของข้าราชการต่อการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา ระหว่างข้าราชการในระดับต่าง ๆ มีการรับรู้แตกต่างกัน
- 3.3 เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลความสำเร็จที่จะนำไปสู่การจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา
- 3.4 เพื่อหาแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา

4. กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการศึกษาวิจัย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรม อุดมศึกษา กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ผู้วิจัยขอวางกรอบแนวคิด จากการทบทวนวรรณกรรม ซึ่งมีนักวิชาการและหน่วยงานต่าง ๆ ได้เสนอแนวทางไว้มาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย เพราะเป็นแนวคิดที่หน่วยงานต่าง ๆ ยอมรับและนำไปใช้อย่างกว้างขวาง ในปัจจุบัน มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

สำหรับที่มาของตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ตามกรอบแนวคิดดังกล่าวข้างต้นจะขอ
นำไปกล่าวไว้ในรายละเอียดบทที่ 2 ต่อไป

5. สมมติฐานการวิจัย

เพื่อเป็นการทดสอบการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยต้องการทดสอบสมมติฐานใน 3 เรื่อง ดังนี้
สมมติฐานที่ 1 ระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยาในระดับที่ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70

สมมติฐานที่ 2 ระดับการรับรู้ของข้าราชการในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยาระหว่างข้าราชการในระดับต่าง ๆ มีการรับรู้แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยความสมบูรณ์ของกระบวนการจัดการความรู้ ความชัดเจนของแผนการจัดการความรู้ของกรมฯ ความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานในการจัดการความรู้ ความพร้อมของเทคโนโลยีสารสนเทศ ความเพียงพอ/สมบูรณ์ของการสื่อสารในองค์กร ความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สมรรถนะ/ความสามารถด้านการจัดการความรู้ของบุคลากร และแรงจูงใจของบุคลากร มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา

6. ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา ดังมีขอบเขตดังนี้

6.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา ผู้วิจัยประสงค์ที่จะทำการศึกษาถึงระดับความสำเร็จที่ผ่านมา ระดับการรับรู้ และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของข้าราชการกรมอุตุนิยมวิทยาในเรื่องการนำการจัดการความรู้มาใช้ รวมถึงปัญหาอุปสรรค ข้อเสนอแนะ และข้อเสนอแนะอื่น ๆ

6.2 ขอบเขตด้านพื้นที่การศึกษา เป็นการวิจัยข้าราชการกรมอุตุนิยมวิทยาที่ทำการอยู่ทั่วประเทศ ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ตั้งแต่ระดับ 1-9 จำนวน 916 คน

6.3 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง หน่วยงานในการวิจัย คือ กรมอุตุนิยมวิทยา ประกอบด้วยประชากรในการวิจัยเป็นข้าราชการกรมอุตุนิยมวิทยาทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคที่ทำการอยู่ทั่วประเทศ โดยมีทั้งหมด 1 หน่วยงานนักบริหาร 2 กลุ่ม 4 สำนัก 3 กอง และศูนย์อุตุนิยมวิทยาภาค 4 ศูนย์ รวม 916 คน จำแนกประชากรออกเป็น 3 กลุ่ม โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิตามแนวคิดของ Taro Yamane's ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 279 คน คือ

กลุ่มข้าราชการระดับ 8-9 จำนวน 46 คน กลุ่มข้าราชการระดับ 6-7 จำนวน 579 คน และ
กลุ่มข้าราชการระดับ 1-5 จำนวน 291 คน

6.4 ขอบเขตด้านตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

6.4.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) แบ่งเป็น 2 ด้าน

1) ด้านองค์กร ได้แก่ ความสมบูรณ์ของกระบวนการจัดการความรู้ ความชัดเจนของแผนจัดการความรู้ของกรมฯ ความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานในการจัดการความรู้ ความพร้อมของเทคโนโลยีสารสนเทศ ความเพียงพอ/สมบูรณ์ของการสื่อสารในองค์กร และ ความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้

2) ด้านบุคลากร ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สมรรถนะ/ความสามารถด้านการจัดการความรู้ของบุคลากร และแรงจูงใจของบุคลากร

6.4.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variable) คือ ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอู่ศูนย์มศึกษา

6.5 ขอบเขตด้านระยะเวลา เป็นการศึกษาวิจัยการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ 2550 ตั้งแต่เดือนมกราคม 2550 - มีนาคม 2551

7. นิยามศัพท์เฉพาะ

7.1 ความสมบูรณ์ของกระบวนการจัดการความรู้ หมายถึง การนำขั้นตอนในการจัดการความรู้ตามแนวทางของ ส.ค.ส. และ ก.พ.ร. มาใช้เพื่อให้เกิดการรวบรวม การจัดเก็บ การสร้าง การจัดระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การปรับปรุง การแบ่งปันแลกเปลี่ยน การบริหาร การประยุกต์ใช้ และการประเมินความรู้ เป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุพันธกิจและเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

7.2 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร หมายถึง ผู้บริหารทุกระดับที่มีความรู้ความชำนาญงาน สามารถให้การส่งเสริมและผลักดันแก่บุคคลในหน่วยงานหรือองค์กร ให้บรรลุส่งเสริมและสนับสนุน โดยการเข้ามามีส่วนร่วม ให้คำปรึกษาแนะนำ สร้างแรงจูงใจ และให้ความร่วมมือในกิจกรรมการจัดการความรู้ของกรมอู่ศูนย์มศึกษาประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

7.3 ความชัดเจนของแผนการจัดการความรู้ของกรมฯ หมายถึง ระดับความชัดเจนในแผนการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์กรมอู่ศูนย์มศึกษาตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของกรมอู่ศูนย์มศึกษา และมีการถ่ายทอดแผนและแนวทางปฏิบัติการจัดการความรู้ โดยบุคลากร

สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติและเกิดเป็นรูปธรรม รวมทั้งมีการนำผลการประเมินการจัดการความรู้เผยแพร่ไปทั่วทั้งองค์กร

7.4 สมรรถนะ/ความสามารถด้านการจัดการความรู้ของบุคลากร หมายถึง ความพร้อมขององค์กรและความสามารถในการปรับตัวของบุคลากร มีความใส่ใจใฝ่รู้ภายใต้ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ สามารถนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กรตามความรู้ความสามารถที่มีอยู่และผลักดันให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จมากขึ้น

7.5 ความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานในการจัดการความรู้ หมายถึง การคัดสรรบุคลากรเพื่อร่วมกันดำเนินการจัดการความรู้ การนำบุคลากรจากหลากหลายหน่วยงานภายในกรมอุตสาหกรรมวิทยา ที่มีรู้ความสามารถ และมีความคล่องตัว โดยมีหน้าที่รับผิดชอบที่ชัดเจน สามารถ สร้างเครือข่ายอย่างแพร่หลายให้สามารถนำการจัดการความรู้ไปใช้ปฏิบัติในทุกหน่วยงานทั่วทั้งองค์กร

7.6 แรงจูงใจของบุคลากร หมายถึง ระดับความพึงพอใจในการได้รับการสนองตอบจากหน่วยงานและผู้ร่วมงาน การได้รับรางวัลและเกียรติบัตร เป็นที่ยอมรับจากการสร้างผลงานที่มีคุณค่าจากความสำเร็จในการจัดการความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ

7.7 ความพร้อมของเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง ระดับความทันสมัยและปริมาณที่เพียงพอของเครื่องมือและอุปกรณ์ ที่บรรจุข้อมูลความรู้ ความสามารถในการเรียนรู้ผ่าน IT ของบุคลากร เพื่อช่วยในการจัดการความรู้เป็นระบบ และสามารถนำมาใช้แลกเปลี่ยนความรู้กันได้ อย่างสะดวกรวดเร็วทั่วทั้งองค์กร

7.8 ความเพียงพอ/สมบูรณ์ของการสื่อสารในองค์กร หมายถึง กระบวนการส่งผ่านและรับความรู้ของบุคคลและกลุ่มบุคคล ที่มีการกระจายความรู้ที่หลากหลายช่องทาง มีความทันสมัยและเหมาะสม บุคลากรสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลจากการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร

7.9 ความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ระดับการตื่นตัวเรียนรู้ของบุคลากร มีสภาพแวดล้อมที่นำไปสู่การปรับตัวในการเรียนรู้ของบุคลากร สนใจที่จะนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันเป็นทีมงาน จนนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

7.10 ความสำเร็จในการจัดการความรู้ หมายถึง การแสวงหาและนำเอาความรู้ที่มีอยู่ทั้งในตัวบุคคลและองค์กร รวมไปถึงความรู้ที่ชัดเจนบางส่วน มารวบรวม กลั่นกรอง และประมวลอย่างมีระบบเพื่อนำไปถ่ายทอดในรูปแบบต่าง ๆ ให้บุคลากรในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และ

พัฒนาตนเองให้เป็นผู้รอบรู้เชี่ยวชาญเกิดวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

7.11 การรับรู้ หมายถึง การเข้าร่วมกิจกรรม การติดตามข่าวสารข้อมูล การเข้าใจ และยอมรับเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในกรมอุตสาหกรรมพอเพียง จนเกิดความตระหนักถึงความสำคัญและนำมาใช้ในการปฏิบัติราชการตามแนวทางการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่

8. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

8.1 ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้ข้าราชการได้รับรู้ถึงความจำเป็นและความสำคัญในการจัดการความรู้ของกรมอุตสาหกรรมพอเพียงมากขึ้น

8.2 เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรในเรื่องการแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรในองค์กรนำไปสู่องค์ความรู้ใหม่ เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน และองค์กรสามารถแข่งขันอยู่ในสังคมยุคฐานเศรษฐกิจความรู้

8.3 สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรต่างๆ และเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่ต้องการศึกษาหรือค้นคว้าวิจัยเพิ่มเติมต่อไป

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของ
กรมอุตุนิยมวิทยา จะขอนำเสนอออกเป็น 12 ส่วน ดังนี้

- ส่วนที่ 1 แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่
- ส่วนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้
- ส่วนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
- ส่วนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และการนำการจัดการความรู้
ไปใช้ในกรมอุตุนิยมวิทยา
- ส่วนที่ 5 แนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐานองค์กร
- ส่วนที่ 6 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ และแรงจูงใจ
- ส่วนที่ 7 แนวคิดเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารในองค์กร
- ส่วนที่ 8 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร
- ส่วนที่ 9 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพ และประสิทธิผล
- ส่วนที่ 10 ผลงานที่เกี่ยวข้อง
- ส่วนที่ 11 สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย

ส่วนที่ 1 แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM)

1.1 ที่มาและลักษณะสำคัญของการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่

จากความเปลี่ยนแปลงของประชาคมโลกที่เกิดการแข่งขันอย่างสูง ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในภาครัฐที่มีการดำเนินงานที่ทำให้เกิดความล่าช้ามีความซ้ำซ้อนในการดำเนินงานตามขั้นตอน กฎ ระเบียบ อีกทั้งเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ ไม่ทันต่อความเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ ดังนั้น จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารงานในภาครัฐ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ แนวคิดการปฏิรูประชาการและการปฏิรูปการจัดการภาครัฐ

(Public Management Reform) จึงเกิดขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรภาครัฐมีการปรับเปลี่ยนการดำเนินงาน และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้มากที่สุด แนวคิดของ Reinventing Government โดย เดวิด ออสบอร์น และ เท็ด แกเบรอล (David Osborne and Ted Gaebler) อ้างใน เทพศักดิ์ บุญรัตน์พินธุ์, 2548 : 205-206 กล่าวไว้ว่า พาราไดม์ที่ได้รับการยอมรับสูงสุดในทางรัฐประศาสนศาสตร์ในช่วงทศวรรษที่ 1990 เป็นปรัชญาและความคิดในการเปลี่ยนโฉมภาครัฐการ ซึ่งมีสาระสำคัญ คือ

1. ต้องการให้ระบบราชการทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงมากกว่าให้ระบบราชการลงมือทำงานเอง (a catalytic government)
2. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ชุมชนเป็นเจ้าของและเป็นระบบราชการที่มอบอำนาจให้ประชาชนไปดำเนินการเองมากกว่าที่จะเป็นกลไกที่คอยให้บริการแต่อย่างเดียว (a community-owned government)
3. ต้องการให้ระบบราชการมีลักษณะของการแข่งขันการให้บริการสาธารณะ (a competitive government)
4. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ขับเคลื่อนด้วยภารกิจมากกว่าขับเคลื่อนด้วยกฎหมาย (a mission -- driven government)
5. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ให้ความสำคัญต่อผลของการปฏิบัติงานมากกว่าสนใจถึงปัจจัยนำเข้าทางการบริหารงานและขั้นตอนการทำงานทั้งหลาย (a results-oriented government)
6. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่มุ่งสนองต่อการเรียกร้องของลูกค้ามากกว่าที่จะสนองต่อความต้องการของตัวระบบราชการและข้าราชการเอง (a customer-driven government)
7. ต้องการให้ระบบราชการดำเนินงานในลักษณะที่เป็นแบบรัฐวิสาหกิจมุ่งการแสวงหารายได้มากกว่าการใช้จ่าย (an enterprising government)
8. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่มีการเฝ้าระวังล่วงหน้า คือ ให้มีการเตรียมป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตมากกว่าที่จะคอยให้ปัญหาเกิดขึ้นแล้วค่อยตามแก้ (an anticipatory government)
9. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่มีการกระจายอำนาจจากข้างบนลงไปสู่ข้างล่างตามลำดับชั้น โดยเน้นให้ข้าราชการระดับปฏิบัติงานหลักมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการทำงานเป็นทีม (a decentralized government)

10. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ปรับเปลี่ยนไปตามกลไกของตลาด

(a market-oriented government)

จากแนวคิดของ Reinventing Government ได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังในสมัยประธานาธิบดีคลินตัน ผ่านการทำงานของหน่วยงานที่เรียกว่า National Performance Review ที่ถูกตั้งขึ้นในปี ค.ศ. 1993 รวมถึงการได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงาน National Commission on State and Local Public Service อีกทั้งได้รับการหยิบยกขึ้นมาเป็นวาระของการประชุมสัมมนา และถ้ามองในภาพกว้างแล้ว Peters and Pierre เห็นว่าเรื่องของ Reinventing Government ถูกนำไปเชื่อมโยงกับแนวคิดการจัดการภาครัฐสมัยใหม่ (New Public Management) ด้วย ทำให้มีการดำเนินการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนโฉมภาครัฐ โดยนักวิชาการหลายท่านได้สรุปสาระสำคัญ ๆ ซึ่งในที่นี้ขอนำเสนอ ดังนี้

Jonathan Boston (Jonathan Boston) และคณะ (เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธ์, 2547 : 450-451) ได้สรุปสาระสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ไว้ ดังนี้

1. มีความเชื่อว่าการบริหารงานมีลักษณะของความเป็นสากลสภาพหรือไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างการบริหารงานของภาครัฐกิจเอกชนและการบริหารงานภาครัฐ
2. เปลี่ยนการให้น้ำหนักความสำคัญไปจากเดิมที่มุ่งเน้นการควบคุมทรัพยากร (ปัจจัยนำเข้า) และกฎระเบียบเป็นเรื่องของการควบคุมผลผลิตและผลลัพธ์ หรือปรับเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญในการรับผิดชอบต่อกระบวนการงาน (process accountability) ไปสู่การรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ (accountability for results)
3. ให้ความสำคัญต่อเรื่องของทักษะการบริหารจัดการมากกว่าการกำหนดนโยบาย
4. โอนถ่ายอำนาจการควบคุมของหน่วยงานกลาง (devolution of centralized power) เพื่อให้อิสระและความคล่องตัวแก่ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงาน
5. เปลี่ยนโครงสร้างหน่วยงานราชการใหม่ให้มีขนาดเล็กลงในรูปแบบของหน่วยงานอิสระในกำกับ โดยเฉพาะการแยกส่วนระหว่างภารกิจงานเชิงพาณิชย์และไม่เชิงพาณิชย์ (การกำกับดูแลควบคุม) ภารกิจงานเชิงนโยบายและการให้บริการออกจากกันอย่างเด็ดขาด
6. เน้นการแปรสภาพกิจการของรัฐให้เป็นเอกชนและให้มีการจ้างเหมาบุคคลภายนอก (outsourcing) รวมทั้งการประยุกต์ใช้วิธีการจัดจ้างและการแข่งขัน ประมูลงาน (competitive tendering) เพื่อลดต้นทุนและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ
7. เปลี่ยนรูปแบบสัญญาจ้างบุคลากรของภาครัฐให้มีลักษณะเป็นระยะสั้นและกำหนดเงื่อนไขข้อตกลงให้มีความชัดเจนสามารถตรวจสอบได้

8. เลียนแบบวิธีการบริหารจัดการของภาคธุรกิจเอกชน เช่น การวางแผนกลยุทธ์ และแผนธุรกิจ การทำข้อตกลงว่าด้วยผลงาน (performance agreement) การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน การจัดจ้างบุคคลภายนอกให้เข้ามาปฏิบัติงานเป็นการชั่วคราว/เฉพาะกิจ การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงาน และการให้ความสำคัญต่อการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร (corporate image)

9. การสร้างแรงจูงใจและให้รางวัลตอบแทนในรูปของตัวเงิน (monetary incentives) มากขึ้น

10. สร้างระเบียบวินัยและความประหยัดในการใช้จ่ายเงินงบประมาณโดยพยายามลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและเพิ่มผลผลิต

คริสโตเฟอร์ ฮูด (Christopher Hood) (อ้างใน ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2549 : 29-30) มองว่าเป็นเรื่องค่อนข้างยากในการให้คำนิยามของ NPM อันเป็นที่ยอมรับกันอย่างทั่วไป แต่ได้พยายามอธิบายถึงลักษณะสำคัญ ๆ ของ NPM ได้หลายประการ กล่าวคือ

1. เน้นการบริหารงานในแบบมืออาชีพ (professional management) ทำให้ผู้บริหารมีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารงาน

2. มีการกำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรมให้ความสำคัญต่อการรับผิดชอบต่อผลงาน (accountability for results) มากกว่าการรับผิดชอบต่อกระบวนการ (accountability for process)

3. ให้ความสำคัญต่อการควบคุมผลสัมฤทธิ์และการเชื่อมโยงให้เข้ากับการจัดสรรทรัพยากรและการให้รางวัล

4. พยายามปรับปรุงโครงสร้างองค์กรเพื่อทำให้องค์กรมีขนาดที่เล็กลงและเกิดความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน (disaggregating) โดยให้มีการจ้างเหมางานบางส่วนออกไป (contract out)

5. เปิดให้มีการแข่งขันในการให้บริการสาธารณะ (contestability) อันจะช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพให้ดีขึ้น

6. ปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานให้มีความทันสมัยและเลียนแบบวิธีการของภาคเอกชน (business-like approach)

7. เสริมสร้างวินัยในการใช้จ่ายเงินแผ่นดิน ความประหยัดและคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร

อีวาน เฟอร์ลีย์ (Ewan Ferlie) และคณะ (อ้างใน ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2549 : 31-32) ได้พยายามสำรวจแนวความคิดและจัดแบ่งประเภทของ NPM ออกเป็น 4 แนวทางใหญ่ ๆ กล่าวคือ

1. การปรับปรุงประสิทธิภาพ (Efficiency Drive) เป็นแนวความคิดในระยะเริ่มแรกของ NPM ซึ่งต้องการปรับเปลี่ยนให้การบริหารงานภาครัฐมีความทันสมัยหรือเลียนแบบการบริหารงานในเชิงธุรกิจมากขึ้น (business-like approach) โดยเฉพาะการมุ่งเน้นถึงผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน

2. การลดขนาดและการกระจายอำนาจ (Downsizing and Decentralization) เป็นแนวความคิดซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากเศรษฐศาสตร์นีโอคลาสสิก ซึ่งต้องการเปิดให้กลไกตลาดเข้ามาทดแทนภาครัฐให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยการจัดกลุ่มประเภทภารกิจงานหลัก (core function) และภารกิจงานรอง (non-core function) เพื่อเปิดให้มีการทดสอบตลาด (market testing) หรือการคัดค้านเพื่อเปิดให้มีการแข่งขัน (contestability) การแยกผู้ซื้อบริการและผู้ให้บริการออกจากกัน (purchaser-provider split) การใช้ระบบการทำสัญญาข้อตกลง (contractualism) รวมถึงการจัดตั้งองค์กรบริหารงานอิสระของฝ่ายบริหาร (agencification)

3. การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (In Search of Excellence) เป็นรูปแบบที่ขยายความคิดไปสู่เรื่องของวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยม และจรรยาบรรณวิชาชีพ ตลอดจนการบริหารความเปลี่ยนแปลง

4. การให้ความสำคัญต่อการบริการประชาชน (Public Service Orientation) เป็นรูปแบบที่มุ่งเน้นคุณภาพของการดำเนินงานหรือการให้ความสำคัญต่อความพึงพอใจของลูกค้า ผู้รับบริการเป็นอันดับแรก

สรุป การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ เป็นกระบวนการที่ต้องการปฏิรูประบบราชการให้มีมาตรฐานเทียบเท่าเกณฑ์สากล ให้มีความคล่องตัวและสามารถบริหารจัดการองค์กรให้เกิดความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างคุ้มค่า และสามารถแข่งขันกับสังคมโลกได้

เพื่อให้แนวคิดในการบริหารภาครัฐแนวใหม่ที่นำมาใช้ในประเทศไทยสามารถปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม รัฐบาลได้มีมาตรการใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในการปฏิรูประบบราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่จะนำมากล่าวถึงต่อไป

1.2 การนำแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในการปฏิรูประบบราชการ

การปฏิรูประบบราชการ เป็นการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงหรือออกแบบใหม่อย่างมีเป้าหมาย โดยให้ความสำคัญต่อโครงสร้าง กลไก และกระบวนการทำงานในระบบราชการ เพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงานของระบบราชการ และเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอก (เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์, 2547 : 194) โดยเริ่มปรับเปลี่ยนโครงสร้าง กระบวนการ ทบวง กรม ซึ่งมีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 3 ตุลาคม พ.ศ.

2545 เป็นต้นมา ได้มีมาตรการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิรูประบบราชการออกมาเป็นลำดับ ดังต่อไปนี้ (ชัยอนันต์ สมุทวณิช, 2548 : 1-2)

1. การจัดโครงสร้างและกระบวนการทำงานใหม่ ตามสายโซ่แห่ง “มูลค่า” และ “คุณค่า” ซึ่งต้องคำนึงถึงผลทางสังคม-วัฒนธรรม ควบคู่ไปกับผลตอบแทนทางเศรษฐกิจเสมอ (จัดตั้งกระทรวงใหม่ เช่น กระทรวงวัฒนธรรม กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นต้น)
2. ให้ภาคราชการทำงานในเชิงรุกควบคู่ไปกับการดึงรั้ง โดยมีผู้ว่าซีอีโอ กรณีในประเทศ และทูตซีอีโอ กรณีในต่างประเทศ
3. นำระบบธรรมาภิบาลมาใช้ในระบบราชการ โดยมีกฎหมายออกมารองรับเป็นระยะ ๆ ได้แก่ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 (พ.ร.บ.ข้อมูลข่าวสาร พ.ศ.2540 และกฎหมายการทำประชาพิจารณ์โดยอยู่ระหว่างการดำเนินการ)
4. แยกงานประจำออกจากงานพัฒนา โดยให้มีเจ้าภาพชัดเจนและให้มีการทำงานร่วมกันระหว่างหลายหน่วยงานต่างสังกัดในทางขวาง เพื่อขับเคลื่อนหรือแก้ไขปัญหานึง หรือหลายปัญหาร่วมกัน เช่น ปัญหาน้ำท่วม ปัญหาสามจังหวัดภาคใต้ ปัญหาความยากจน เป็นต้น
5. เปลี่ยนทัศนคติและค่านิยมของข้าราชการ โดยใช้แรงจูงใจ เช่น เงินเดือน เงินรางวัลหรือผลตอบแทนอื่น ๆ
6. ให้มีการประเมินผลการทำงาน โดยกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของงานและประเมินว่าทำงานได้ตามเป้าหมายหรือไม่ อาจมีการเพิ่มสัญญาการทำงานที่ระบุว่า หากไม่ผ่านการประเมินจะมีผลเช่นไร
7. ตั้งองค์กรที่มีความคล่องตัวในการบริหาร ซึ่งจะส่งผลให้ต้นทุนในการจัดการต่ำกว่าส่วนราชการ (ที่กฎระเบียบมากมาย) ทำให้สามารถนำงบประมาณที่เหลือหรือประหยัดได้มาจัดเป็นค่าตอบแทนเจ้าหน้าที่ ส่งผลให้ได้รับค่าตอบแทนสูงกว่าภาคราชการ เช่น องค์กรมหาชน
8. ตั้งหน่วยงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ หรือ ก.พ.ร. ทำหน้าที่กำกับดูแล เสนอแนะ การปฏิรูประบบราชการ

ในประเทศไทย ภายหลังจากที่มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2540 และพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม เมื่อวันที่ 3 ตุลาคม 2545 ทำให้เกิดการปฏิรูประบบราชการเมื่อเดือนตุลาคม 2545 มีการปรับเปลี่ยนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านโครงสร้าง ระบบการบริหาร วิธีการปฏิบัติ รวมทั้งทัศนคติและค่านิยมดั้งเดิม เพื่อความยั่งยืนได้อยู่ได้อย่างมั่นคง แข็งแรง มีประสิทธิภาพ และมีศักยภาพเพียงพอต่อการแข่งขันในประชาคมโลก (ทศพร สิริสัมพันธ์, 2549 : 27) โดยให้ความสำคัญในเรื่องของการปรับลดกำลังคนในภาครัฐ

การผลักดันที่จะให้ระบบราชการไทยได้มีการยึดหลักธรรมาภิบาลหรือการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การปฏิรูปด้วยการนำแนวคิดของการจัดการเชิงกลยุทธ์มาใช้ การให้ความสำคัญต่อการบริหารงานภาครัฐที่มุ่งเน้นผลงาน (เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์, 2547 : 230)

เมื่อได้นำการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่เข้ามาใช้กับระบบราชการของไทย รัฐบาลได้จัดตั้ง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เป็นเจ้าภาพในการควบคุมดูแลพัฒนาระบบราชการให้ต่อเนื่องและเกิดผลสัมฤทธิ์ ด้วยเหตุผลดังกล่าว ก.พ.ร. ได้จัดทำแนวคิดในการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ขึ้นจากสมมติฐานของความเป็นสากลของทฤษฎีการบริหารและเทคนิควิธีการจัดการที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทั้งในด้านการบริหารรัฐกิจและการบริหารธุรกิจ อาทิ แผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ (KPI) คำรับรองการปฏิบัติราชการ รายงานผลการปฏิบัติราชการ เงินรางวัล ฯลฯ โดยได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2546-2550) โดยมีเป้าประสงค์หลักหรือผลลัพธ์สุดท้าย คือ 1.พัฒนาคุณภาพให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น 2.ปรับบทบาท ภารกิจ และขนาดให้มีความเหมาะสม 3. ยกยี่กระดับความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูงและเทียบเท่าเกณฑ์สากล และ 4. ตอบสนองต่อการบริหารปกครองในระบอบประชาธิปไตย และสอดคล้องกับ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ในมาตรา 6 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ การบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมาย คือ 1.เกิดประโยชน์สุขของประชาชน 2. เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ 3. มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ 4. ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น 5. มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์ 6. ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองตามความต้องการ และ 7. มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ โดยได้นำมาใช้เป็นกรอบแนวทางในการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่กับองค์กรภาครัฐ

ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ในหมวดที่ 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ มาตรา 11 กำหนดไว้ว่าส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการ ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกันพร้อมเพรียงกันทั้งองค์กร และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2546 – 2550) ในการพัฒนาระบบราชการให้มีความเป็นเลิศ สามารถรองรับการพัฒนาประเทศในยุคโลกาภิวัตน์ โดยยึดหลักเกณฑ์การบริหารกิจการ

บ้านเมืองที่ดีและประโยชน์สุขของประชาชน ในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร โดยประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองตาม ความต้องการ ทั้งนี้ต้องเริ่มตั้งแต่เสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจแก่บุคลากรในเรื่องการจัดการความรู้ และระบบบริหารความรู้ ให้บุคลากรเกิดความตระหนักถึงเหตุผลและความจำเป็นที่หน่วยงาน ภาครัฐต้องเร่งพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สำนักงานคณะกรรมการบริหารระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้ร่วมกับ สถาบันเพิ่มผลผลิต แห่งชาติ ดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ขององค์กรภาครัฐ โดยที่ ก.พ.ร. ได้กำหนดให้ การจัดการความรู้ เป็นตัวชี้วัดหนึ่งในการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการใน ปีงบประมาณ พ.ศ.2547 และในปีงบประมาณ พ.ศ.2548 กำหนดให้องค์กรภาครัฐทุกแห่งต้องจัดทำ คำรับรองการปฏิบัติราชการ ด้วยการนำการจัดการความรู้ไปใช้ปฏิบัติ โดยกำหนดให้

ปีงบประมาณ พ.ศ.2547 เรื่องการบริหารจัดการความรู้

ปีงบประมาณ พ.ศ.2548 ส่วนราชการเริ่มต้นในการเรียนรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้

(Knowledge Management)

ปีงบประมาณ พ.ศ.2549 กำหนดกลยุทธ์การจัดการความรู้ในส่วนราชการและ ดำเนินการให้ส่วนราชการเรียนรู้และเริ่มต้นจัดการความรู้ในองค์กรอย่างเป็นระบบ

ปีงบประมาณ พ.ศ.2550 ส่งเสริมและพัฒนาการจัดการความรู้ในส่วนราชการให้เกิด การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์ความรู้ที่สำคัญที่มีผลต่อการปฏิบัติราชการตามประเด็นยุทธศาสตร์ได้ อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน และผลักดันการพัฒนาการจัดการความรู้ในส่วนราชการให้ก้าวไปสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

ปีงบประมาณต่อไป พัฒนาระบบการจัดการความรู้ในส่วนราชการให้เป็้องค์การแห่ง การเรียนรู้ที่สามารถวัดความสำเร็จในการจัดการความรู้ได้อย่างเป็นระบบ

ดังนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่ข้าราชการทุกระดับต้องตระหนักถึงความสำคัญในการจัดการ ความรู้ พร้อมให้ความร่วมมือกันนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จต่อไป

ส่วนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

2.1 การจัดการความรู้

การที่จะพัฒนาให้ส่วนราชการมีรากฐานการปฏิบัติราชการที่มั่นคงและเข้มแข็ง อย่างยั่งยืน สามารถทำงานด้วยความโปร่งใส เป็นธรรม ประหยัด และมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้อง กำหนดทิศทางให้มีการดำเนินการจัดการความรู้ภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ

2.1.1 ความหมายของการจัดการความรู้

ดาเวนพอร์ท (Davenport,1994) อ้างใน กานต์สุดา มาชะศิริานนท์, 2546 : 27 กล่าวว่า การจัดการความรู้ นั้น เป็นกระบวนการต่าง ๆ ที่ได้มาซึ่งความรู้ (Capture) นำมาแบ่งปัน และเผยแพร่ (Share, Dissemination) รวมถึง การใช้ความรู้ นั้น (Utilization) ให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล (Efficiency & Effectiveness)

บิล ริงเกล (Bill Ringle, 2000) อ้างใน กานต์สุดา มาชะศิริานนท์, 2546 : 27 กล่าวว่า การจัดการความรู้คือการแปลงข้อมูลข่าวสารที่ได้มา การบริหาร การแพร่กระจาย รวมถึง การมีปฏิสัมพันธ์ที่มีอยู่มาบูรณาการ โดยใช้เครื่องมือ เทคนิค และกลยุทธ์ เพื่อที่จะพัฒนาเป็น องค์กรแห่งความรู้ (Knowledge-based organization)

ประเวศ วสี (2545) อ้างใน วิจารย์ พานิช, 2545 ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการให้ความรู้เป็นจริง สร้างความรู้ สัจจะระหัดความรู้ให้เหมาะกับการใช้งาน นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติ เรียนรู้ และสร้างความรู้จากการปฏิบัติ เอาผลการประเมินมาสู่การเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อ ยกกระดับปัญญาของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เอาปัญญากระดับกลับ ไปใช้การปฏิบัติอีก

บดินทร์ วิจารย์ (2002) อ้างใน วิจารย์ พานิช, 2545 ให้ความหมายไว้ว่า การยกระดับความรู้ในองค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายในการสร้างทุนให้แก่สินทรัพย์ทางปัญญา

แกรนด์เนอร์ กรู๊ป (Grandner Group 1999) อ้างใน น้ำทิพย์ วิภาวิน, 2547 : 72 ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการความรู้เป็นการออกแบบโครงสร้างเพื่อให้เข้าใจกระบวนการทำงาน (Working Process) ขององค์กร การจัดการและการใช้สารสนเทศภายในหน่วยงาน โดย สนับสนุนการทำงานของหลาย ๆ ระบบร่วมกันในการกำหนด การจัดเก็บ การใช้ข้อมูลร่วมกันและการ ประเมินผลสารสนเทศที่เป็นสินทรัพย์ขององค์กร เช่น ฐานข้อมูล นโยบาย ขั้นตอนการ ดำเนินงาน รวมถึงความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ของแต่ละคน

ดาเวนพอร์ท (Davenport 2000) อ้างใน น้ำทิพย์ วิภาวิน, 2547 : 72 กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เป็นระบบในการค้นหา คัดเลือก จัดการและเผยแพร่ สารสนเทศเพื่อพัฒนาความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งของบุคลากรขององค์กร เพื่อให้ได้มุมมอง และเข้าใจองค์กรมากขึ้น

คาร์ลา โอเดล และ แจ็กสัน เกรซัน (Carla O'Dell & Jackson Grayson) อ้างในบุญดี บุญญาภิจ และคณะ, 2547 : 21) กล่าวไว้ว่า เป็นกลยุทธ์ในการที่จะทำให้ได้รับความรู้ ที่ต้องการภายในเวลาที่เหมาะสม รวมทั้งช่วยทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนและนำความรู้ไปปฏิบัติเพื่อ ยกกระดับและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร

เวิลด์แบงก์ (World Bank) อ้างใน สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ, 2548 : 25 การจัดการความรู้ เป็นการรวบรวมวิธีปฏิบัติขององค์กรและกระบวนการที่เกี่ยวกับการสร้าง การนำมาใช้ และเผยแพร่ความรู้และบริบทต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ

วิจารณ์ พานิช (2547) อ้างใน มลฤดี โภคศิริ, 2549 : 14 ได้กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและกว้างขวาง ไม่สามารถให้นิยามด้วยถ้อยคำสั้น ๆ ได้ ต้องให้นิยามหลายข้อจึงจะครอบคลุมความหมาย ดังนี้

1. การจัดการความรู้ มีความหมายรวมถึง การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้ เทคโนโลยีด้านข้อมูลและคอมพิวเตอร์เป็น เครื่องมือช่วยเพิ่มพลังในการจัดการความรู้ แต่เทคโนโลยีด้านข้อมูลและคอมพิวเตอร์โดยตัวของ มันเองไม่ใช่การจัดการความรู้

2. การจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ ถ้าไม่มีการแบ่งปัน ความรู้ความพยายามในการจัดการความรู้ก็จะไม่ประสบผลสำเร็จ พฤติกรรมภายในองค์กร เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรม พลวัต และวิธีปฏิบัติมีผลต่อการแบ่งปันความรู้ ประเด็นด้านวัฒนธรรมและ สังคมมีความสำคัญยิ่งต่อการจัดการความรู้

3. การจัดการความรู้ ต้องการผู้มีความรู้ความสามารถในการตีความและ ประยุกต์ใช้ความรู้ในการสร้างนวัตกรรมและเป็นผู้นำทางในองค์กร รวมทั้งต้องการผู้เชี่ยวชาญใน สาขาใดสาขาหนึ่งสำหรับช่วยแนะนำวิธีประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ ดังนั้นกิจกรรมเกี่ยวกับคน อันได้แก่ การดึงดูดคนเก่งและดี การพัฒนาคน การติดตามความก้าวหน้าของคน และการดึงคนมี ความรู้ความสามารถในองค์กร ถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้

4. การจัดการความรู้ เป็นเรื่องของการเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร การจัดการความรู้เกิดขึ้นเพราะมีความเชื่อว่าจะช่วยสร้างความมีชีวิตชีวา และความสำเร็จให้แก่องค์กร การประเมิน “ต้นทุนทางปัญญา(intellectual capital)” และผลสำเร็จของการประยุกต์ใช้การจัดการ ความรู้เป็นดัชนีบอกว่าการจัดการความรู้จะได้ผลหรือไม่

ยีน ฌูวรวรรณ (2545) อ้างใน มลฤดี โภคศิริ, 2549 : 30 กล่าวว่า การจัดการ ความรู้ วิธีการจัดการความรู้ เป็นเทคนิคที่ผสมผสานวิธีการต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ตั้งแต่เรื่องการจัดการ ฐานข้อมูล ดาต้าแวร์เฮาส์ ดาต้ามายนิ่ง ระบบปัญญาประดิษฐ์ (AI) และระบบผู้เชี่ยวชาญ (Expert System) เพื่อตอบสนองการใช้งานของผู้ใช้ในองค์กร ซึ่งในระบบการจัดการองค์กร มี CIO (Chief Information Officer) ทำหน้าที่ดูแลระบบสารสนเทศขององค์กร ปัจจุบันมีผู้กล่าวถึง CKO (Chief Knowledge Officer) หรือผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบ บริหาร และจัดการในเรื่องความรู้ขององค์กร

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (<http://www.kmi.or.th/> ค้นคืนวันที่ 1 เม.ย. 2550) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ (Knowledge Management) คือ กระบวนการที่เป็นเครื่องมือหรือวิธีการเพิ่มมูลค่าหรือคุณค่าของกิจการขององค์กรกลุ่มบุคคล หรือเครือข่ายของกลุ่มบุคคลหรือองค์กร การจัดการความรู้ จะต้องมีการจัดการครบทั้ง 3 องค์ประกอบของความรู้ คือ ความรู้ฝังลึกในคน ความรู้แฝงในองค์กร และความรู้เปิดเผย รวมทั้งจะต้องมีเป้าหมายเพื่อการพัฒนากิจกรรมหลัก (core activities) ขององค์กร กลุ่มบุคคล หรือเครือข่าย

วชิระ เพ็งจันทร์ (<http://mhtech.dmh.moph.go.th/kmi/> ค้นคืนวันที่ 18 มิ.ย. 2550) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นเครื่องมือและวิธีการที่ดีที่จะทำให้ความรู้ในตัวบุคคลได้ถูกนำมาบันทึกและใช้ประโยชน์ ทำให้เกิดการพัฒนานโยบายของงาน พัฒนาคน ทำงานบนพื้นฐานความรู้ พัฒนาระบบการทำงานมุ่งสู่การพัฒนาระบบสุขภาพจิต สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในที่สุด

สรุปได้ว่า การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการอย่างมีระบบเพื่อรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร จากการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันของบุคลากรในองค์กร จนได้รับการกลั่นกรองอย่างถูกต้องเหมาะสมและสอดคล้องกับบุคคลและเวลา สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติ ได้ในเวลาที่ต้องการ เป็นการยกระดับปัญญาของผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด ในการแก้ปัญหา วางแผน และตัดสินใจ จนเกิดเป็นทรัพย์สินทางปัญญาแก่องค์กร เกิดการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เป้าหมายคือการพัฒนาคน พัฒนางาน และพัฒนาองค์กร

2.1.2 ประเภทของความรู้

อิจูจิโร โนนากะ (อ้างใน คาเวนพอร์ต, 2543 : 263) อ้างใน น้ำทิพย์ วิภาวิน 2547 : 29 แบ่งความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ความรู้อยู่กับตัวบุคคลหรือความรู้ที่อยู่ในสมองของมนุษย์ (Tacit knowledge) หมายถึง สิ่งที่คุณรู้แต่ไม่อาจแสดงออกได้อย่างรวดเร็ว การถ่ายทอดจะผ่านการลงมือทำสัญลักษณ์ การเปรียบเทียบ อุปมาอุปไมยและการถ่ายทอดให้รับรู้
2. ความรู้ที่มองเห็นได้ชัดหรือที่บันทึกไว้แล้ว (Explicit knowledge หรือ Codified knowledge) หมายถึง ความรู้ที่คนสร้างขึ้นและถ่ายทอดโดยผ่านภาษาอย่างเป็นทางการ และมีรูปแบบมีลักษณะของการจัดระบบที่บันทึกข้อมูลไว้ในสื่อรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อโสตทัศน์ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ความรู้ประเภทนี้มีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ ผู้ใช้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย

วิจารณ์ พานิช (2546) แบ่งประเภทความรู้ ความรู้อาจแบ่งใหญ่ ๆ ได้ 2 ประเภท คือ

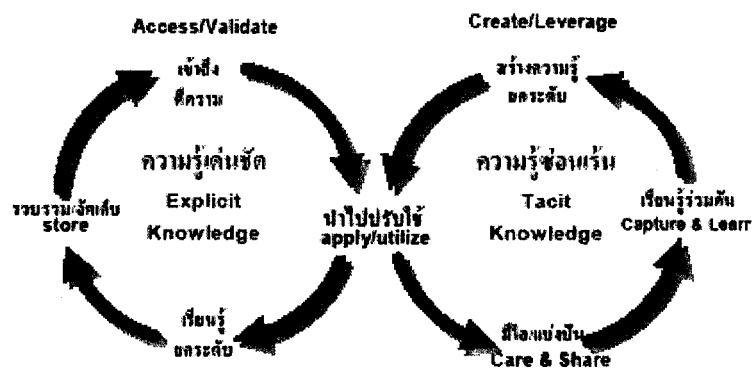
1. ความรู้เด่นชัด (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่อยู่ในรูปแบบที่เป็นเอกสาร หรือวิชาการ อยู่ในตำแหน่ง คู่มือปฏิบัติงาน

2. ความรู้ซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่แฝงอยู่ในตัวคน เป็นประสบการณ์ที่สั่งสมมายาวนาน เป็นภูมิปัญญา

โดยที่ความรู้ทั้ง 2 ประเภทนี้มีวิธีการจัดการที่แตกต่างกัน

การจัดการ “ความรู้เด่นชัด” จะเน้นไปที่การเข้าถึงแหล่งความรู้ ตรวจสอบ และตีความได้ เมื่อนำไปใช้แล้วเกิดความรู้ใหม่ ก็นำมาสรุปไว้เพื่อใช้อ้างอิง หรือให้ผู้อ่านเข้าถึงได้ต่อไป ส่วนการจัดการ “ความรู้ซ่อนเร้น” นั้นจะเน้นไปที่การจัดเวทีเพื่อให้มีการแบ่งปันความรู้ที่อยู่ในตัวผู้ปฏิบัติงานได้ต่อไป ดังภาพที่ 2.1

แลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ให้ผู้อื่น



ภาพที่ 2.1 ภาพแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้

ที่มา : ภาพจาก http://www.kmi.or.th/autopage/file/WedJuly2005-9-16-35-Introduce_KM.pdf / คืบ
 กิ้นวันที่ 17 มกราคม 2550

สรุปแล้ว ความรู้มีอยู่ทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคล และสามารถปรับเปลี่ยนสถานภาพ สลับกันไปได้ตลอดเวลาตามสภาวะการณ์และความต้องการศึกษา ด้วยการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคคล รวมทั้งการค้นคว้าหาความรู้ของแต่ละบุคคล

2.1.3 ปัจจัยที่ส่งเสริมการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ มีองค์ประกอบที่ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน โครงสร้างพื้นฐาน ทักษะของแต่ละบุคคล และเทคโนโลยีซึ่งเป็นเครื่องมือในการประมวลผล และการสื่อสาร โครงสร้างการจัดการความรู้ของแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกัน และไม่มีสูตรสำเร็จ สำหรับทุกองค์กร การจัดการความรู้ที่ดีจะต้องมีลักษณะของการผสมผสานระหว่างมนุษย์ เทคโนโลยี ความสามารถและทักษะพิเศษของแต่ละองค์กร ปัจจัยแห่งความสำเร็จของโครงการจัดการความรู้ ได้แก่ (ดาเวนพอร์ท, 2542 : 230) อ้างใน น้ำทิพย์ วิภาวิน, 2547 : 119-120

1. วัฒนธรรมที่เอื้อต่อความรู้ โดยโครงการจัดการความรู้ต้องเข้ากันได้กับ วัฒนธรรมขององค์กร
2. โครงสร้างพื้นฐานทางเทคนิค และ โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีที่ใช้กับความรู้โดยเฉพาะและพนักงานในองค์กรสามารถใช้งานได้
3. ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญสนับสนุนเต็มที่ โดยแสดงให้เห็นพนักงานทุกคน รู้ว่าการจัดการความรู้และการเรียนรู้ภายในองค์กรเป็นปัจจัยหลักของความสำเร็จขององค์กรและ กำหนดประเภทของความรู้ที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อองค์กร
4. มีความเกี่ยวข้องกับคุณค่าทางเศรษฐกิจ หรืออุตสาหกรรม เนื่องจาก ประโยชน์ของโครงการจัดการความรู้ที่ประสบความสำเร็จก็คือการประหยัดเงิน และเพิ่มกำไร และ ประโยชน์โดยอ้อม เช่น การวัดกระบวนการในแง่ของเวลาให้น้อยลง และความพอใจของลูกค้า
5. มีความรู้ขั้นตอนของกระบวนการอยู่บ้าง
6. มีวิสัยทัศน์และภาษาที่ใช้เองมีความชัดเจน
7. มีสิ่งล่อใจหรือผลตอบแทนที่ไม่ธรรมดา เพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิด พฤติกรรมด้านความรู้มากขึ้น
8. มีโครงสร้างความรู้อยู่บ้าง เช่น ฐานข้อมูลความรู้ขององค์กร
9. มีช่องทางหลายชนิดสำหรับถ่ายทอดความรู้ไม่เพียงเฉพาะการสื่อสาร ผ่านเทคโนโลยีแต่ควรมีเวลาในการพบปะพูดคุยเพื่อแก้ไขปัญหาให้ลุล่วงไป

วิจารณ์ พานิช (2546 : 24-28) อ้างใน ชาตรี เจริญศิริ และคณะ, 2545 : 35-36 นำเสนอหลายปัจจัยที่สอดคล้องกับกฎเกณฑ์นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Senge มี 8 ปัจจัย ได้แก่

1. ภาวะผู้นำ ซึ่งส่งเสริมให้สมาชิกได้เรียนรู้ ใช้หลักการจัดการแบบเออร์ดีค เน้นการสนับสนุนอย่างใกล้ชิด ให้โอกาส และให้อำนาจ (empowerment) ปัจจัยภาวะผู้นำนี้ ปีเตอร์ เซ็งเก้ ระบุว่า ผู้นำในที่นี้จึงไม่ได้ หมายถึง ผู้ที่มีตำแหน่งสูงสุดในสายงานขององค์กรนั้น หาก

หมายถึง ผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นในลักษณะการทำงานเป็นทีม และมีอิทธิพลต่อสมาชิกของทีมใน 3 ลักษณะ ได้แก่ ก) เป็นผู้ออกแบบ (designer) ได้แก่ ผู้ซึ่งมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ วิเคราะห์สถานการณ์ที่เป็นอยู่จริงเพื่อกำหนดแนวทางการทำงานของทีมให้เป็นที่ไปตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดร่วมกัน โดยได้รับการยอมรับจากสมาชิกของทีมให้เป็นผู้ชี้ทิศทางที่จะก้าวเดินไปด้วยกัน ข) เป็นผู้สอน (teacher หรือ mentor) ที่ถ่ายทอดทั้งทักษะ และองค์ความรู้ โดยอาศัยกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันจากการกระทำ (active learning through action) และการเป็นแบบอย่างที่ดี นำเอาเยี่ยงอย่าง ค) เป็นผู้ช่วยเหลือ (steward) คอยช่วยเหลือสนับสนุนในกิจการทุกอย่างเดินไปตามแนวทางที่ถูกต้อง และพบความสำเร็จ ไม่ทอดทิ้งกลุ่ม หรือ “การนำโดยอยู่ข้างหลัง”

2. โครงสร้างองค์กรแบบเคอร์คิวลาร์และเครือข่าย Senge ระบุว่า สมาชิกต้องมีความคิดความเข้าใจระบบ (system thinking) ตัวระบบเองก็ต้องเป็นระบบเปิด ที่ทำให้สมาชิกทราบถึงความเป็นมาเป็นไปของกิจกรรมหรือการตัดสินใจครั้งสำคัญ ๆ ขององค์กร มีการกำหนดเป้าหมายและทิศทางขององค์กรโดยรวมและทีมงานย่อย ๆ อย่างชัดเจน

3. วัฒนธรรมองค์กร พฤติกรรมของสมาชิกองค์กร และการสื่อสารระหว่างสมาชิก ซึ่งนำไปสู่สิ่งที่ Senge เรียกว่า “การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning)” ซึ่งอาศัยการเรียนรู้จากการกระทำและการถ่ายทอดประสบการณ์ให้แก่กัน โดยแต่ละคนปรับวิธีการคิด วิธีปฏิบัติต่อตนเองและต่อองค์กร ภายใต้บรรยากาศที่เปิดเผย (openness) ที่สมาชิกได้รับความเป็นมาเป็นไปในองค์กรอย่างทั่วถึงกัน มีการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้สมาชิกพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4. เทคโนโลยีในการรวบรวมข้อมูล จัดเก็บ และส่งต่อข้อมูล

5. ระบบการยกย่องและการให้รางวัล

6. ความรู้ ทักษะ ซึ่ความสามารถของสมาชิกองค์กร ทั้งส่วนบุคคล และเมื่อทำงานเป็นกลุ่ม ในบทบาทของ “ผู้มีส่วนร่วม” หรือ “หุ้นส่วน” ถ้ากลุ่ม/องค์กรก้าวหน้า คนก็ได้รับผลดี แต่ในทางตรงกันข้าม ความล้มเหลวของกลุ่มนำมาซึ่งผลทางลบต่อตนด้วย

7. การวัด (measurement) การประเมิน (evaluation) การป้อนกลับ (feedback) เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนากิจกรรมมีประสิทธิภาพมากขึ้น

8. การจัดการให้เกิดความมุ่งมั่นร่วม (share purpose) ทำให้พลังกลุ่ม/องค์กร ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสังคมอย่างใหญ่ กว้างขวาง ยั่งยืน

คารา โอเดล (Cara O'Dell) อ้างใน สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ , 2548 : 31-32 ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่ทำให้องค์กรสามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพองค์กรต้องสร้างปัจจัยหลักที่จะช่วยให้การจัดการความรู้ดำเนินไปได้อย่างราบรื่น 4 ด้าน ได้แก่

1. วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงในการเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ กล้าเปิดเผยต่อกัน มีการทำงานเป็นทีม และทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร เป็นส่วนหนึ่งของระบบการประเมินผลและพัฒนาบุคลากร

2. เทคโนโลยีที่ช่วยทำให้การจัดการความรู้ทำได้รวดเร็วขึ้น เช่น อินเทอร์เน็ต และอินทราเน็ต เป็นต้น

3. โครงสร้างขององค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ เช่น การกำหนดบุคคลหรือทีมรับผิดชอบในการจัดการความรู้ในองค์กร และการกำหนดเครือข่ายการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ชัดเจน เป็นต้น

4. การวัดผลการจัดการความรู้ ถือเป็นเรื่องสำคัญเพราะจะเป็นหลักฐานที่บอกลถึงประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้ในองค์กร

อาร์เทอร์ แอนเดอร์สัน และ อเมริกัน โปรดักทิวิตี แอนด์ ควอลิตี เซ็นเตอร์ (Arthur Anderson และ American Productivity & Quality Center)(APQC)) อ้างใน สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ, 2548 : 34-35 ได้นำเสนอปัจจัยที่ทำให้องค์กรจัดการความรู้ได้สำเร็จ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำ 2. วัฒนธรรมองค์กร 3. เทคโนโลยี และ 4. การวัดผล

วชิระ เพ็งจันทร์ (<http://mhtech.dmh.moph.go.th/km1/> ค้นคืนวันที่ 18 มิ.ย. 2550) ได้ให้ความสำคัญกับปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้ 5 ด้าน คือ 1. กระบวนการจัดการความรู้ 2. ภาวะผู้นำ 3. วัฒนธรรมเรื่องการจัดการความรู้ 4. เทคโนโลยีการจัดการความรู้ และ 5. การวัดผลการจัดการความรู้ และกล่าวว่า ปัจจัยที่เป็นจุดแข็งของกรมสุขภาพจิต คือ ผู้นำกรมสุขภาพจิตตระหนักว่าความรู้ที่มีเป็นสินทรัพย์มีประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร และได้กำหนดให้การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์และเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร มีเทคโนโลยีที่มีคุณภาพสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการจัดการความรู้ได้ ทำให้ทุกคนสื่อสารกันได้อย่างทั่วถึงแม้ว่าหน่วยงานจะกระจายอยู่ทุกภาคของประเทศก็ตาม และมีวัฒนธรรมในการจัดการความรู้ ส่วนจุดอ่อนที่พบคือกระบวนการจัดการความรู้ การถ่ายทอด Best Practice อย่างเป็นระบบ การมีส่วนร่วมในการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ในระดับ Best Practice

2.1.4 การสนับสนุนในเรื่องของการจัดการความรู้

Frances Horibe (อ้างใน กานต์สุดา มาณะศิริานนท์, 2546 : 55-58) แนะนำวิธีการในการสนับสนุนให้พนักงานสร้างความคิดใหม่ ซึ่งประกอบด้วย

1) การสนับสนุนการสร้างองค์ความรู้

(1) การช่วยให้พนักงานเข้าใจทิศทางด้านกลยุทธ์ขององค์กร และการนำไปประยุกต์ใช้กับงานที่ปฏิบัติ เพื่อให้พนักงานมีเป้าหมาย และความคิดไปในทิศทางเดียวกันกับองค์กร

(2) เปิดโอกาสให้พนักงานมีเวลาทำงานตามความคิดของตัวเอง แม้ว่าองค์กรอาจไม่เห็นด้วยในบางสิ่ง

(3) การรับฟังอย่างรอบคอบ เพราะความคิดเพียงเล็กน้อยอาจกลายเป็นสิ่งที่มีคุณค่าได้

(4) การยกเลิกราคาความคิดที่ปรากฏแน่ชัดว่าใช้ไม่ได้

(5) ไม่มีการลงโทษเมื่อเกิดความล้มเหลว และควรให้รางวัลเมื่อพนักงานยอมรับผิด

(6) การสร้างตัวอย่างเพื่อให้พนักงานยอมรับความผิดและความล้มเหลวของตัวเอง

2) การสนับสนุนให้เกิดการแบ่งปันความรู้

เพื่อให้การแบ่งปันความรู้บรรลุผล สิ่งหนึ่งที่องค์กรควรทำ คือ การสนับสนุนให้เกิดการเติบโตของ “Community of Practice : CoP” หรือการชุมนุมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานซึ่งเป็นการรวมกลุ่มของบุคคลที่เกี่ยวข้องกันอย่างไม่เป็นทางการ โดยการแบ่งปันความเชี่ยวชาญแต่มีความแตกต่างกับการรวมกลุ่มในลักษณะ “กลุ่มการทำงาน” (Work Group) และ “ทีมงานโครงการ” (Project Team) โดยสามารถแสดงตารางได้ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 การสนับสนุนให้เกิดการเติบโตของ “Community of Practice : CoP”

ประเด็นพิจารณา	ชุมชนแห่งการปฏิบัติงาน	กลุ่มการทำงาน	ทีมงานโครงการ
จุดมุ่งหมาย	การสร้างและแลกเปลี่ยนความรู้	การส่งมอบผลผลิต บริการ	การบรรลุผลสำเร็จในงานที่เฉพาะเจาะจง
สมาชิก	คัดเลือกกันเอง	พนักงานที่ขึ้นตรงต่อ ผู้จัดการเดียวกัน	ตามที่องค์กรมอบ หมายงาน
ความสนใจ ทั่วไป	ความเชี่ยวชาญของ กลุ่ม	เป้าหมายของทีมและ ความต้องการของงาน	ตัวชี้วัดและเป้าหมาย ของโครงการ
ระยะเวลา	ไม่มีกำหนด ขึ้นอยู่กับ ความสนใจของสมาชิก	กระทั่งมีงานใหม่	ความยาวของโครงการ

กลุ่มที่ไม่เป็นทางการเหล่านี้สามารถทำให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ได้ เพราะมีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันเสมอ ส่วนลักษณะที่ดีของชุมชนแห่งการปฏิบัติงาน คือ สามารถเกิดขึ้นได้เอง โดยปราศจากการสนับสนุนหรือแม้แต่มีการจัดขวางจากการจัดการ อย่างไรก็ตาม องค์กรไม่สามารถชี้นำชุมชนแห่งการปฏิบัติงานได้ แต่องค์กรสนับสนุนการก่อตัว และการปฏิบัติงานได้ โดยคำนึงถึง

- (1) การนำผู้เชี่ยวชาญจากองค์กรอื่นเข้ามาเพื่อสร้างความสนใจให้เกิดกลุ่มภายในองค์กร เพราะพนักงานที่มีความรู้มักกระตือรือร้นที่จะรู้ว่าบุคคลอื่นในสาขาเดียวกันจัดการกับปัญหาที่ต้องเผชิญหน้าอย่างไร
- (2) สนับสนุนให้บุคคลภายนอกกลุ่มเข้ามามีส่วนร่วมในสมัยประชุมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อกระตุ้นความคิดและความเป็นไปได้ของมุมมองใหม่ๆ เพราะจะมีการระดมสมองจากคนที่หลากหลายมากขึ้น
- (3) ให้ความสนใจกับการรวมตัวกันอย่างมีความสัมพันธ์ของสมาชิก เพื่อสร้างความพร้อมสำหรับพนักงานรวมตัวกันซึ่งเป็นการเพิ่มความรู้ให้กับพนักงาน
- (4) เปิดโอกาส และเวลาให้แก่พนักงานในการเข้าร่วมกิจกรรมของการรวมตัวกัน เพื่อให้พนักงานมีความกระตือรือร้นที่จะเข้าร่วมการชุมนุมเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน
- (5) สนับสนุนและให้ทุนกับกิจกรรมการรวมตัวซึ่งอาจเป็นตัวแทนสถานที่ หรือวัสดุอุปกรณ์ในการอำนวยความสะดวก
- (6) ให้ความสนใจเกี่ยวกับการพบปะสังสรรค์ที่เกิดขึ้นเป็นครั้งคราว ในโอกาสต่าง ๆ เช่น การรับประทานอาหารกลางวัน หรือการดื่มกาแฟร่วมกัน เพราะการอภิปรายเกี่ยวกับงานมักจะเกิดขึ้นเสมอ ซึ่งจะเป็ประโยชน์กับความรู้ที่องค์กรต้องการ
- (7) การสร้างศูนย์ความสามารถหรือความเป็นเลิศในสถานที่ทำงาน ซึ่งเป็นสถานที่ที่ดีที่สุดขององค์กร เพื่อเปิดโอกาสให้เกิดการชุมนุมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่ไม่สามารถควบคุมหรือกำหนดได้

3) การเปลี่ยนความรู้ไปสู่การกระทำ

ปัญหาที่สำคัญประการหนึ่งของการบริหารความรู้ คือ บุคคลที่มีความรู้ ไม่ได้นำความรู้ที่มีอยู่ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ซึ่งทำให้เกิดช่องว่างระหว่างการรู้และการกระทำหรือการปฏิบัติ Jeffy Pfeffer และ Robert I Sutton ได้เสนอแนะแนวทางลดช่องว่างดังกล่าวไว้ ดังนี้

- (1) ส่งเสริมให้บุคคลเรียนรู้จากการกระทำ ไม่ใช่เรียนรู้จากการฟังหรือการอ่าน ถ้าต้องการให้บุคคลนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ต้องให้เรียนโดยมีการสอน (Coach) การฝึกหัดและการเป็นที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยงให้แก่ผู้อื่น แม้ว่าวิธีนี้จะมีประสิทธิภาพน้อยในการ

ถ่ายทอดความรู้ แต่มีหลักฐานแน่ชัดว่าสามารถกำจัดช่องว่าง และพัฒนาระดับความรู้ที่ลึกและลึกซึ้งกว่าเดิมได้

(2) การตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนเกี่ยวกับความรู้ที่ได้มา เนื่องจากการวางแผนที่เกิดจากการอภิปรายร่วมกันจะนำมาสู่การตัดสินใจลงมือปฏิบัติและการปฏิบัติจริง

(3) การเตรียมพร้อมสำหรับความล้มเหลว ความล้มเหลวไม่ใช่สิ่งเลวร้ายเสมอไป แต่มีประโยชน์ต่อการเรียนรู้ เพราะเมื่อเกิดความล้มเหลวบุคคลจะถูกกระตุ้นให้วางแผนศึกษา และวิเคราะห์ความคิดที่นำไปสู่ความผิดพลาด

(3.1) การกำจัดความกลัว องค์กรที่สามารถเปลี่ยนความรู้ไปสู่การกระทำได้อย่างมั่นคงจะให้ความสำคัญกับพนักงานเป็นอันดับแรก และจะแสดงให้เห็นว่าองค์กรเอาใจใส่และคำนึงถึงความรู้สึกของพนักงาน

(3.2) สนับสนุนความร่วมมือภายใน องค์กรไม่ควรก่อให้เกิดการแข่งขันภายในขององค์กรเอง เพราะไม่ใช่สิ่งที่ดีการแข่งขันนั้นควรเกิดขึ้นระหว่างองค์กรมากกว่า

(3.3) การวัดช่องว่างของความรู้และการกระทำ นอกจากองค์กรจะวัดความรู้ของตนเอง ควรวัดช่องว่างดังกล่าวด้วยเพื่อหาวิธีแก้ไข

(3.4) สร้างวัฒนธรรมที่แสดงให้เห็นว่าความรู้มีคุณค่า องค์กรต้องสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมให้พนักงานตระหนักถึงคุณค่าของความรู้ เพื่อก่อให้เกิดการสร้างการถ่ายโอน และการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้

2.1.5 ความจำเป็นต่อการจัดการความรู้

สำหรับหน่วยงานราชการ ปัญหาที่ต้องเผชิญในหลายด้าน ซึ่งสามารถนำ KM มาช่วยแก้ปัญหาต่างๆ ได้(กรมส่งเสริมการเกษตร, 2548) ดังนี้

1) เมื่อบุคลากรเกษียณอายุราชการหรือลาออก ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคลากรนั้นๆ (Tacit Knowledge) ก็หายไปด้วย KM จะช่วยให้ Tacit Knowledge นั้น ถ่ายทอดออกมาเป็น Explicit ให้อนุชนรุ่นหลังได้นำไปใช้ หรือต้องถ่ายทอดวิทยายุทธ

2) การค้นหาข้อมูล (โดยเฉพาะข้อมูลที่สำคัญต่อการตัดสินใจสำหรับผู้บริหาร) แต่ละครั้ง ใช้เวลานาน ข้อมูลอยู่ตรงนั้นส่วนหนึ่ง ตรงนี้ส่วนหนึ่ง ต้องหยิบมาจากหลาย ๆ ส่วน มารวมกันจึงจะได้ตามที่ต้องการ แถมบางครั้งผู้เก็บข้อมูล ไม่อยู่คนอื่นก็ให้ไม่ได้ต้องรอจนกว่าผู้เก็บข้อมูลจะมา KM จะช่วยให้การจัดเก็บข้อมูลเหล่านี้ให้เป็นระบบเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย

3) บุคลากรทำงานผิดพลาดในเรื่องเดิมๆ มีปัญหาซ้ำๆ ไม่มีการแก้ไข KM จะช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงาน กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เพื่อแก้ปัญหา

4) เวลาเปลี่ยนผู้รับผิดชอบงานใหม่แต่ละครั้ง เหมือนต้องเริ่มงานกันใหม่ทั้งหมด KM จะช่วยให้ผู้ที่มารับผิดชอบใหม่สามารถดำเนินงานได้ตามระบบที่มีอยู่ด้วยเอกสารคู่มือการทำงาน

2.1.6 กระบวนการจัดการความรู้

จากการที่ สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) มีฐานะเป็นโครงการอยู่ภายใต้สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) โดยได้รับเงินสนับสนุนจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ตั้งขึ้นเพื่อทำหน้าที่ผลักดันทุกภาคส่วนของสังคมไทยไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ โดยมีการดำเนินการจัดการความรู้ในทุกภาคส่วนของสังคม มีเป้าหมายดำเนินการร่วมกับภาคีที่หลากหลายในการสร้างขีดความสามารถในการดำเนินการจัดการความรู้ และสร้างกระแสของการจัดการความรู้ทั้งในสังคมภาคแข่งขันและสังคมภาคพหุเพียง (สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.), 2547) ได้เป็นหน่วยงานที่รัฐบาลจัดตั้งขึ้นเพื่อทำหน้าที่ในการพัฒนาเรื่องการจัดการความรู้ขององค์กรภาครัฐ ดังนั้นการดำเนินการจัดการความรู้มาตั้งแต่แรก และได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในการนี้ สคส. และ ก.พ.ร. ได้นำกระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน และกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง จำนวน 6 ขั้นตอน มาใช้ในองค์กรภาครัฐ ดังนี้ (กรมราชทัณฑ์, พ.ศ.2549 : 3-5)

1) การค้นหาความรู้ (Knowledge Identification) เป็นขั้นตอนในการค้นหาว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง รูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้อะไรบ้างที่องค์กรจำเป็นต้องมีเพื่อให้องค์กรวางขอบเขตของการจัดการความรู้ และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2) สร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) เป็นขั้นตอนในการดึงความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างกระจัดกระจายมารวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการกับผู้ใช้ สำหรับความรู้ที่จำเป็นต้องมีแต่ยังไม่มีนั้น องค์กรอาจสร้างความรู้จากความรู้เดิมที่มีหรือนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ก็ได้

3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เป็นขั้นตอนในการจัดทำสารบัญ และจัดแบ่งความรู้ประเภทต่าง ๆ เพื่อให้การรวบรวม การค้นหา การนำไปใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว

4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) เป็นขั้นตอนการปรับปรุงและประมวลผลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจและใช้ได้ง่าย

5) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) ในการเข้าถึงความรู้ องค์กรต้องมีวิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้ โดยทั่วไปการกระจายความรู้ ผู้ให้และผู้ให้มี 2 ลักษณะ คือ

“Push” การป้อนความรู้ เป็นการส่งข้อมูล/ความรู้ให้ผู้รับ โดยผู้รับไม่ได้ร้องขอ เช่น การส่งหนังสือเวียนแจ้ง

“Pull” การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้ โดยผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้เฉพาะข้อมูล/ความรู้ที่ต้องการเท่านั้น

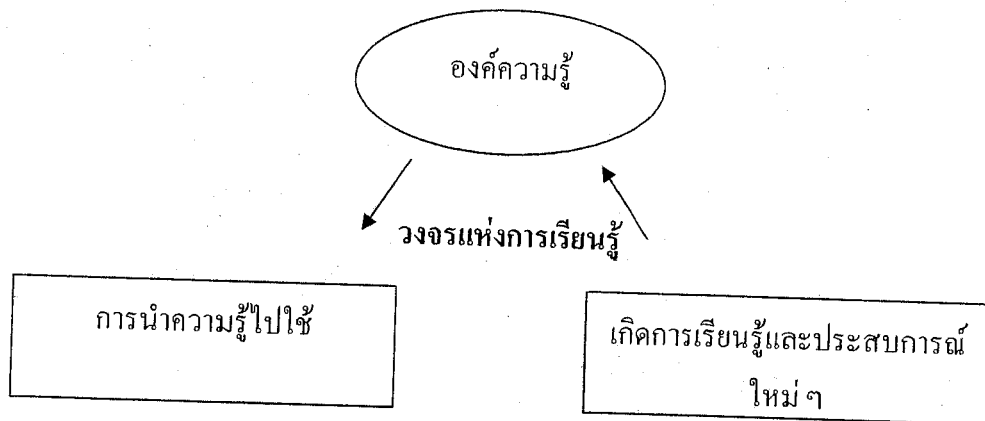
6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) เป็นขั้นตอนในการนำความรู้ที่ได้จัดเก็บมาเผยแพร่แบ่งปันและแลกเปลี่ยนกัน

(1) การแบ่งปันความรู้ประเภทความรู้ที่ชัดเจน วิธีที่นิยม เช่น การจัดทำเอกสาร จัดทำฐานความรู้ หรือการจัดทำสมุดหน้าเหลือง โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วย ทำให้สามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วยิ่งขึ้น

(2) การแบ่งปันความรู้ที่อยู่ในคน สามารถทำได้หลายรูปแบบขึ้นอยู่กับความต้องการและวัฒนธรรมองค์กร ส่วนใหญ่มักจะใช้วิธีผสมผสานเพื่อผู้ใช้ข้อมูลสามารถเลือกใช้ได้ตามความสะดวก เช่น ระบบทีมข้ามสายงาน (Innovation & Quality Circles : IQCs), ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community of Practice : CoP), ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System), การสับเปลี่ยนสายงาน (Job Rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Secondment) และเวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Forum)

7) การเรียนรู้ (Learning) วัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ คือ การเรียนรู้ของบุคลากรและนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจปัญหาและปรับปรุงองค์กร

การเรียนรู้ของบุคลากรจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ขึ้น ซึ่งจะไปเพิ่มพูนองค์ความรู้ขององค์กรที่มีอยู่แล้วให้มากขึ้นเรื่อยๆ ความรู้ก็จะถูกนำไปใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่อีกเป็นวงจรที่ไม่มีที่สิ้นสุด ที่เรียกว่า “วงจรการเรียนรู้” ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 วงจรการเรียนรู้

กิจกรรมที่เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้กระบวนการจัดการความรู้ทั้ง 7 ขั้นตอนตามแนวทางปฏิบัติ ของ สคส. และ ก.พ.ร. สามารถดำเนินไปอย่างเป็นรูปธรรม ด้วยกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง จำนวน 6 ขั้นตอนดังนี้

- 1) การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Transition and Behavior Management) การจัดการการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมนับว่าเป็นสิ่งสำคัญ หากพฤติกรรมของคนภายในองค์กรมีความเต็มใจที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแบ่งปันข้อมูลความรู้ ก็จะทำให้มีความรู้และมีความเชื่อมโยงกับความสามารถในการทำงานที่ดีขึ้น เพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการทำงานที่สูงขึ้นและเพิ่มผลผลิตขององค์กรมากขึ้น ซึ่งต้องเริ่มต้นที่ผู้บริหารก่อนและขยายผลสู่บุคลากรในทุกระดับ
- 2) การสื่อสาร (Communication) เป็นหัวใจหลักที่ทำให้คนในองค์กรเข้าใจถึงสิ่งที่กำลังดำเนินในเรื่องการจัดการความรู้ ดังนั้นองค์กรต้องมีการวางแผนการสื่อสารที่เป็นระบบและทำการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง
- 3) กระบวนการและเครื่องมือ (Process Tools) เป็นแกนหลักของการจัดการความรู้ที่จะช่วยให้กระบวนการจัดการความรู้สามารถเกิดขึ้นได้รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น ซึ่งการเลือกใช้กระบวนการและเครื่องมือใดนั้น ต้องพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ที่ใช้อย่างเหมาะสม
- 4) การฝึกอบรมการเรียนรู้ (Training and Learning) วัตถุประสงค์หลักคือเพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรและสร้างความเข้าใจและความตระหนักในการจัดการความรู้ องค์กรควรพิจารณาให้มีการจัดฝึกอบรมในหลายรูปแบบ เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรเกิดการเรียนรู้ได้สะดวก เช่น การจัดฝึกอบรมในห้องเรียน การจัดฝึกอบรมผ่านระบบ Web-based

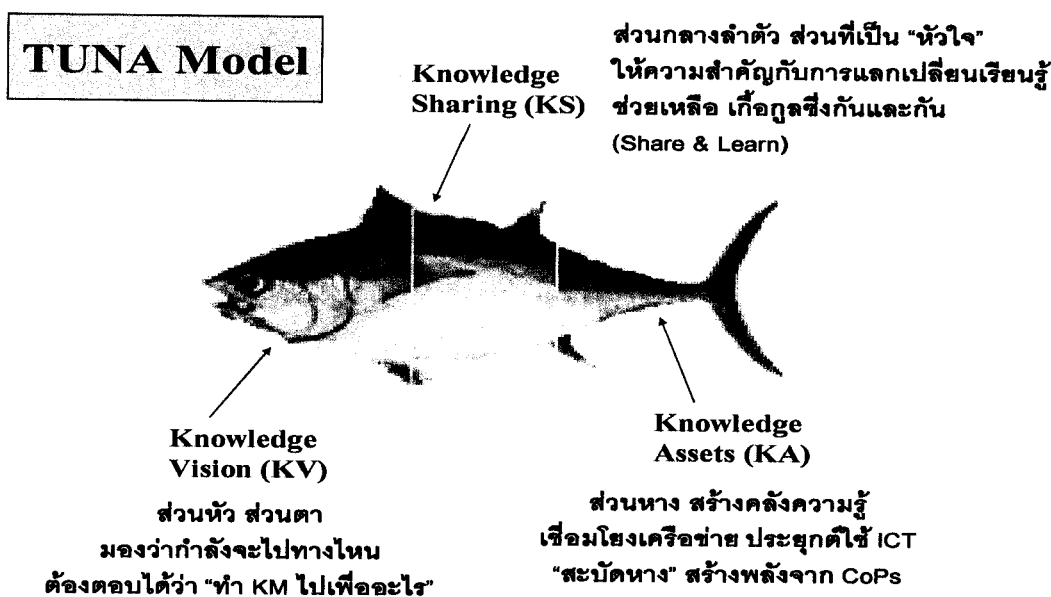
Training เป็นต้น นอกจากนี้องค์กรสามารถพิจารณาหัวข้อที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ไปผนวกกับการฝึกอบรมที่มีอยู่ได้ รวมทั้งเอื้อให้เกิดบรรยากาศการศึกษา ค้นคว้า และการเรียนรู้ด้วยตนเอง

5) การวัดผล (Measurement) ถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยบอกถึงสถานะของกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร ทำให้ทราบถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประโยชน์จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมทั้งสามารถทบทวนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ รวมถึงปรับปรุงให้กระบวนการต่าง ๆ ประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้น นอกจากนี้การวัดผลทำให้ทราบว่าองค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้แล้วหรือยัง

6) การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (Recognition and Reward) เป็นแรงจูงใจในการแลกเปลี่ยนความรู้และปรับแผนการยกย่องชมเชยและการให้รางวัลให้เหมาะสมกับกิจกรรมที่ทำอยู่อย่างสม่ำเสมอเพื่อจูงใจให้คนเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ นอกจากนี้อาจมีการบูรณาการแผนการยกย่องชมเชยและการให้รางวัลเข้ากับระบบการประเมินผลงานและการให้ค่าตอบแทนได้ สิ่งสำคัญที่สุดก็คือ ต้องค้นหาว่าอะไรเป็นแรงจูงใจสำคัญสำหรับคนในองค์กรให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการความรู้

2.1.7 โมเดลปลาทู

การประยุกต์ใช้โมเดลปลาทูในบริบทต่าง ๆ ที่หลากหลาย ทำให้ได้เรียนรู้ในศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ที่ลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น หลังจากที่ ศคส. ได้เริ่มใช้ โมเดลปลาทู (วิจารณ์พานิช , 2548 : 26-27) มาตั้งแต่เดือนกรกฎาคม 2547 โดยได้เรียนรู้หลักการและเทคนิคต่าง ๆ ที่กว้างขวางเพิ่มเติมอีก ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 เสนอรูปแบบแนวคิด โมเดลปลาทูนา

ที่มา : ภาพจาก http://www.kmi.or.th/document/TUNA_Model.ppt#258,1,Slide1/ ค้นคืนวันที่
 17 มกราคม 2550

“โมเดลปลาทูนา” เป็น โมเดลอย่างง่ายของ สคส. ที่เปรียบการจัดการความรู้
 เหมือนกับปลาทูนาหนึ่งตัวที่มี 3 ส่วน คือ

1) ส่วน “หัวปลา” (Knowledge Vision-KV) หมายถึง ส่วนที่เป็นเป้าหมาย
 วิสัยทัศน์ หรือทิศทางของการจัดการความรู้ โดยก่อนที่จะทำการจัดการความรู้ ต้องตอบให้ได้ว่า
 “เราจะทำ KM ไปเพื่ออะไร?” โดย “หัวปลา” นี้จะต้องเป็นของ “คุณกิจ” หรือ ผู้ดำเนินกิจกรรม
 KM ทั้งหมด โดยมี “คุณเอื้อ” และ “คุณอำนวย” คอยช่วยเหลือ

2) ส่วน “ตัวปลา” (Knowledge Sharing-KS) เป็นส่วนของการแลกเปลี่ยน
 เรียนรู้ ซึ่งถือว่าเป็นส่วนสำคัญ ซึ่ง “คุณอำนวย” จะมีบทบาทมากในการช่วยกระตุ้นให้ “คุณกิจ” มี
 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ โดยเฉพาะความรู้ซ่อนเร้นที่มีอยู่ในตัว “คุณกิจ” พร้อมอำนวยให้เกิด
 บรรยากาศในการเรียนรู้แบบเป็นทีมให้เกิดการหมุนเวียนความรู้ ยกระดับความรู้ และเกิดนวัตกรรม

3) ส่วน “หางปลา” (Knowledge Assets-KA) เป็นส่วนของ “คลังความรู้”
 หรือ “ขุมความรู้” ที่ได้จากการเก็บสะสม “เกร็ดความรู้” ที่ได้จากระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
 “ตัวปลา” ซึ่งเราอาจเก็บส่วนของ “หางปลา” นี้ด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น ICT ซึ่งเป็นการสกัดความรู้ที่
 ซ่อนเร้นให้เป็นความรู้ที่เด่นชัด นำไปเผยแพร่ และแลกเปลี่ยนหมุนเวียนใช้ พร้อมยกระดับต่อไป

หากมอง KM ว่าเป็นปลาตัวหนึ่ง ที่มีส่วนประกอบ 3 ส่วน คือ ส่วนหัว กลางตัว และหาง รูปร่างของปลาแต่ละตัว ซึ่งหมายถึงการทำ KM ในแต่ละหน่วยงานจะแตกต่างกันออกไป บางหน่วยงานอาจจะเน้นส่วนที่เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งก็หมายความว่าส่วนกลางตัวปลาจะมีรูปร่างค่อนข้างใหญ่กว่าส่วนอื่น ในขณะที่บางหน่วยงานอาจจะเน้นตรงส่วนที่เป็นคลังความรู้และการใช้ ICT ก็แสดงว่าหน่วยงานนั้นจะมีส่วนหางปลาใหญ่กว่าส่วนอื่น ดังนั้น ปลาแต่ละตัว(แต่ละหน่วยงาน) จะมีรูปร่างที่ไม่เหมือนกัน เป็นเอกลักษณ์ของหน่วยงาน (ประพนธ์ ผาสุขยัต, 2549 : 25-26)

สรุป จากโมเดลปลา ที่ซึ่งเป็นรูปแบบในระบบการบริหารจัดการความรู้ที่นิยมแพร่หลายตามที่องค์กรภาครัฐได้นำมาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ โมเดลปลา ได้เป็นที่ยอมรับใน สดส.และ ก.พ.ร. ว่าเป็นรูปแบบอย่างง่ายที่นำมาใช้อย่างแพร่หลายในองค์กรภาครัฐ โดยที่บุคลากรทุกระดับมีส่วนเป็นเจ้าของ และสามารถเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการจัดการความรู้ตามโมเดลปลา

2.1.8 ประโยชน์ของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ช่วยเพิ่มผลผลิต พัฒนาคุณภาพขององค์กรให้ดีขึ้น เพิ่มประโยชน์กับบุคคล และความคิด นวัตกรรม การเรียนรู้ และความสามารถของบุคคลในการนำไปปฏิบัติซึ่งจะเป็นการปรับปรุง และเพิ่มสินทรัพย์ความรู้ขององค์กร (ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ, 2548 : 64-66)

- 1) ประโยชน์ของการจัดการความรู้กับองค์กร
 - (1) ช่วยในการเพิ่มผลผลิตและผลกำไร
 - (2) ช่วยพัฒนาและรักษาแรงงานความรู้และหุ้นส่วน
 - (3) ช่วยในการจัดการห่วงโซ่แห่งคุณค่าอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน การขาย การตลาด การสนับสนุนทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ และมีคุณค่าสูงขึ้น
 - (4) ช่วยในการค้นหาความคาดหวังของลูกค้า และเพิ่มความสามารถในการตัดสินใจ
 - (5) กระจายวัฒนธรรมการเรียนรู้และนวัตกรรมในทุก Business Function ในการจัดการกับสายการผลิตที่สูงสุด
- 2) ประโยชน์ของการจัดการความรู้กับรัฐบาล
 - (1) ช่วยพัฒนาคนในชาติให้มีความฉลาดมากขึ้น
 - (2) ปรับปรุงมาตรฐานคุณภาพชีวิตให้มีทุนทางปัญญา

(3) ลดปัญหาในการแสวงหาสารสนเทศ

(4) ช่วยจัดการความรู้ของชุมชน การเริ่มต้นโดย E-government ในการเปลี่ยนผ่านสู่สังคมความรู้

สรุป จากการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นกระบวนการที่สำคัญในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในกรมอุดมศึกษา เพื่อเป็นการเริ่มต้นในการบริหารจัดการความรู้ให้เป็นระบบ สะดวกแก่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันในองค์กร โดยการนำกระบวนการจัดการความรู้ จำนวน 7 ขั้นตอน และกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง จำนวน 6 ขั้นตอน ด้วยโมเดลปลาทู ซึ่ง สคส. ได้นำมาใช้และเรียนรู้หลักการและเทคนิคต่าง ๆ ที่กว้างขวางเพิ่มเติม และเป็นที่นิยมแพร่หลายในองค์กรภาครัฐ ซึ่งกรมอุดมศึกษาได้นำมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการความรู้เพื่อให้มีการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ภายในระยะเวลาอันใกล้ นับว่าแนวคิดการจัดการความรู้ เป็นเครื่องมือที่จะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้การบริหารจัดการความรู้ของกรมอุดมศึกษาพัฒนาไปได้อย่างเป็นรูปธรรม ผู้วิจัยจึงนำมาเป็นตัวแปรอิสระในข้อปัจจัยความสมบูรณ์ของกระบวนการจัดการความรู้ และผู้วิจัยจะได้นำมาเป็นแนวทางในการวิเคราะห์หาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุดมศึกษาเพื่อที่จะเป็นเครื่องมือช่วยทำให้การบริหารจัดการความรู้ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจะได้นำมากล่าวถึงต่อไป

ส่วนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ในการปฏิบัติงานจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีผู้บริหารงานที่มีความรู้ความสามารถ อีกทั้งประสิทธิภาพในการทำงานเป็นอย่างดี สามารถนำพาหน่วยงานให้บรรลุสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ให้ได้ด้วยภาวะผู้นำ

3.1 ความหมายของผู้นำ

ภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยที่เสริมให้ผู้นำมีความสามารถสูงกว่าคนโดยทั่วไปอันเป็นองค์ประกอบที่บ่งบอกบุคลิกลักษณะ และประเภทของผู้นำแต่ละประเภทว่า จะมีความสามารถในการบริหารจัดการองค์กรให้ประสบผลสำเร็จได้มากน้อยเพียงใด มีนักวิชาการได้ทำการศึกษาถึงภาวะผู้นำไว้หลากหลาย ดังนี้

คูนท์และโอดอนเนลล์ (Koontz and O'Donnell) อ้างใน บุญทัน ดอกไธสง, 2538 : 266 ยอมรับว่า การนำของผู้นำเป็นหน้าที่สำคัญของผู้จัดการในการสนับสนุนแนวความคิดที่เพิ่มพูนอิทธิพลต่อบทบาทของผู้ร่วมงาน และสามารถปฏิบัติงาน โดยผ่านกระบวนการวางแผนการ จัดองค์กร การมีคณะกรรมการที่ปรึกษา และการควบคุม

ฮอลแลนเดอร์ (Hollander, 1978) อ้างใน บุญส่ง หาญพานิช, 2546 : 55 ให้ ความหมายไว้ว่า ความเป็นผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลหนึ่งใช้อิทธิพลที่มีอยู่ชักจูงให้ บุคคลอื่น ๆ ในหน่วยงานหรือองค์กร ร่วมมือทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยที่บุคคลที่มี อิทธิพลและใช้อิทธิพลให้บุคคลอื่นทำงานได้นั้น เรียกว่า ผู้นำ (leader) และเรียกบุคคลที่ทำงานให้ ภายใต้อิทธิพลของผู้นำนั้นว่า ผู้ตาม (follower)

จอร์จ อาร์ เทียร์ (Georgo R. Terry) อ้างใน จุมพล หนิมพานิช, 2543 : 97 ได้ให้ ความหมายไว้ว่า กิจกรรมของการใช้อิทธิพลต่อบุคคลหรือผู้ร่วมงานให้พยายามปฏิบัติงานด้วยความ เต็มใจเพื่อวัตถุประสงค์ของกลุ่มหรือองค์การ

ปีเตอร์ ดร็กเกอร์ (P. F. Drucker, 1986) อ้างใน ตะวัน สาดแสง, 2548 : 115 ได้ให้ ความหมายไว้ว่า ต้องเป็นผู้ที่คุณสมบัติพิเศษที่มีความสามารถเหนือบุคคลโดยทั่วไป โดยเฉพาะเป็น ผู้ที่มีวิสัยทัศน์ คือ มองเห็นภาพเหมือนในอนาคต (Vision) มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐาน มี บุคลิกและความสามารถในการปฏิบัติงานสูงกว่าข้อปฏิบัติปกติ เข้าทำนองทำงานไป คิดหาเหตุผล ไปพร้อมกัน เพื่อตอบคำถามอะไร ทำไม อย่างไร (What, Why, How) มิใช่ปฏิบัติเพราะคนอื่นเขา เคยปฏิบัติหรือเพราะเป็นมาอย่างนั้นอย่างนี้จึงเอาอย่าง

สรุป ภาวะผู้นำเป็นผู้มีคุณสมบัติพิเศษ มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐาน สามารถ ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคคลอื่น ๆ ในหน่วยงานหรือองค์กร ร่วมมือทำงาน มีความพยายาม ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ของกลุ่มหรือองค์การ

3.2 การจำแนกรูปแบบผู้นำออกตามการใช้อำนาจหน้าที่ โดยจำแนกได้ 3 รูปแบบ ใหญ่ ๆ คือ (พิมลจรรย์ นามวัฒน์, 2543 : 229-231)

3.2.1 แบบอัตตาริปไตย (autocratic style) ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบนี้ เรียกว่า ผู้นำ แบบอัตตนิยม คือ จะยึดอำนาจหน้าที่ไว้กับตนเอง ด้วยการกำหนดแนวปฏิบัติต่าง ๆ ขึ้นเองโดยไม่ มีการปรึกษาหารือก่อน แล้วสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม

3.2.2 แบบให้มีส่วนร่วม (participative style) เป็นรูปแบบพฤติกรรมที่ให้ ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมใช้อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจด้วย ผู้นำแบบนี้จำแนกประเภทออกตาม โอกาสในการเข้ามีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชาเรียงลำดับจากน้อยไปมากดังนี้ ผู้นำแบบปรึกษาหารือ (consultative leaders) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (democratic leaders) และ ผู้นำแบบมติเอกฉันท์ หรือเห็นพ้องต้องกัน (consensual leader)

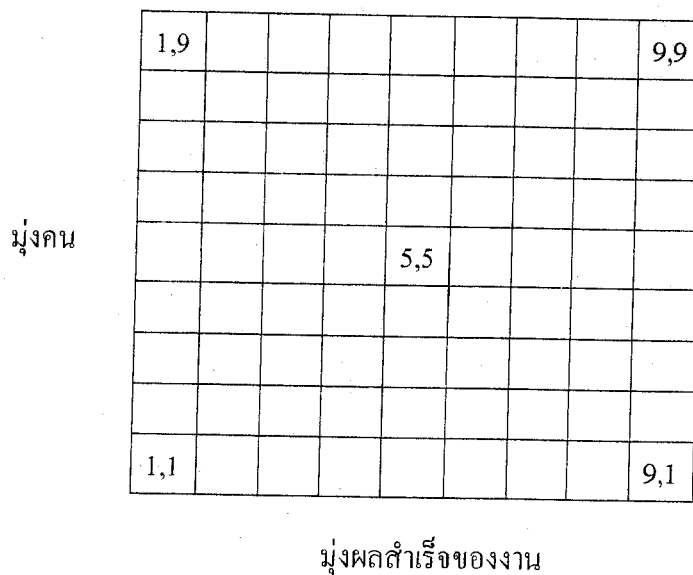
3.2.3 แบบเสรีริปไตย (free-rein style) หมายถึง พฤติกรรมในการนำของผู้นำแบบ เสรีนิยมหรือที่เรียกว่าตามสบาย (laissez-faire)

3.3 การจำแนกตามความมุ่งมั่นในการนำ ซึ่งประกอบด้วย

3.3.1 ความมุ่งมั่นในผลสำเร็จของงาน (*concerns for task accomplishment*) คือ ให้ความสนใจกับการสร้างผลผลิตและผลกำไร

3.3.2 ความมุ่งมั่นในคน (*concerns for people*) ซึ่งหมายถึงผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน โดยให้ความสนใจในเรื่องของการบำรุงขวัญบุคลากรและการสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเองในองค์กร

จากการจำแนกรูปแบบผู้นำพิจารณาจากอัตราส่วนผสมของความมุ่งมั่นทั้ง 2 แนว ในพฤติกรรมกรนำ โดยการจัดสร้างตาข่ายการจัดการ (*managerial grid*) (อ้างใน พินิจจรรย นามวัฒน์, 2541 : 230) ขึ้นจากการขีดเส้นแบ่งแกนนอนซึ่งแสดงพฤติกรรมที่มุ่งผลสำเร็จของงาน และขีดเส้นแบ่งแกนตั้งซึ่งแสดงพฤติกรรมที่มุ่งคน ออกแกนละ 9 ส่วน โดยให้เส้นแบ่งนั้นซ้อนไขว้กันเป็นตาข่าย ดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 ตาข่ายการจัดการ

จากตาข่ายการจัดการอาจจำแนกรูปแบบการนำได้ 5 รูปแบบ คือ

1. แบบ 9,1 เป็นแบบที่อยู่ในช่องมุมล่างทางขวาของตาข่าย หมายถึง รูปแบบพฤติกรรมกรนำที่มุ่งผลสำเร็จของงาน เป็นผู้นำที่ใช้อำนาจอย่างเป็นทางการและเป็นแบบอัตโนมัติ

2. แบบ 1,9 เป็นแบบที่อยู่ในช่องมุมบนด้านซ้ายของตาข่าย หมายถึง รูปแบบของพฤติกรรมกรนำที่มุ่งคน โดยไม่คำนึงถึงค่าใช้จ่ายในการทำงานและเป็นแบบตามสบาย

3. แบบ 1,1 เป็นแบบที่อยู่ในช่องมุมล่างด้านซ้ายของตาข่าย หมายถึง รูปแบบของพฤติกรรมการนำที่มุ่งผลงานและคนในขั้นต่ำ เป็นผู้นำที่ทำงานเพียงเพื่อให้ได้อยู่ในองค์กรเท่านั้น

4. แบบ 5,5 เป็นแบบที่อยู่ในช่องตรงกลางของตาข่าย หมายถึง รูปแบบของพฤติกรรมการนำที่มุ่งทั้งผลงานและคนเท่า ๆ กัน เป็นผู้นำที่เดินสายกลางเพื่อรักษาสภาพเดิมของตนไว้

5. แบบ 9,9 เป็นแบบที่อยู่ในช่องบนทางขวามือของตาข่าย หมายถึง รูปแบบของพฤติกรรมการนำที่มุ่งถึงผลงานและคนสูงสุด เป็นผู้นำที่แสวงหาผลประโยชน์สูงสุดของงานจากการให้ผู้ที่บังคับบัญชามีส่วนร่วม

ปัจจุบันมีข้อสรุปจากการศึกษาจำนวนมากที่แสดงให้เห็นว่าไม่มีรูปแบบการนำใดที่เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ ดังนั้น ในการนำผู้บริหารต้องปรับรูปแบบของการนำไปตามสถานการณ์อย่างเหมาะสม

3.4 การจำแนกตามความสามารถในการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

3.4.1 รูปแบบผู้นำที่เน้นการแลกเปลี่ยนสัมพันธภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชา (transactional leader) โดยปกติกิจกรรมมากมายของผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือสมาชิกของกลุ่ม ดังนั้น ผู้นำแบบนี้จึงครอบคลุมรูปแบบต่าง ๆ ของผู้นำดังได้กล่าวมาแล้วข้างต้น

3.4.2 ผู้นำที่มุ่งนำการเปลี่ยนแปลง (transformational leader) เป็นผู้นำที่ช่วยองค์กรและบุคลากรทำการเปลี่ยนแปลง วิธีการกระทำหรือวิธีการทำงานต่าง ๆ ซึ่งเบอร์นาร์ด บาส (Bernard Bass) เห็นว่า “เป็นผู้นำที่สามารถจูงใจบุคลากรให้ทำงานได้สูงเกินกว่าที่คาดหวังไว้ โดยเป็นผู้ที่มีอำนาจบารมีสูง และมีลักษณะส่วนตัวที่เร้าอารมณ์ในทางบวกของบุคคลอื่น ซึ่งหมายถึง มีสติปัญญาสูง สามารถสร้างแรงบันดาลใจในบุคคลอื่น ได้ดี และมีความรู้สึกที่เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้สามารถกระตุ้น เปลี่ยนแปลงและใช้ค่านิยม ความเชื่อ และความ ต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานจนประสบความสำเร็จได้” จึงอาจกล่าวได้ว่า ผู้นำแบบนี้เป็นผู้ที่มีอิทธิพลและบารมีสูงกว่าผู้นำแบบที่เน้นการแลกเปลี่ยนสัมพันธภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชา

3.5 ประเภทผู้นำ (Type of Leader)

ผู้นำมีหลายประเภท ซึ่งสามารถจำแนกประเภทผู้นำได้ตามปัจจัยที่มาของผู้นำ วิธีปฏิบัติของผู้นำ หรือการใช้อำนาจของผู้นำ ดังนี้

3.5.1 ผู้นำตามประเพณี (Traditional Leader) เป็นผู้นำที่มีการสืบทอดกันตามสายโลหิต ได้มาโดยกำเนิดจากบรรพบุรุษ

3.5.2 ผู้นำที่เป็นที่รู้จักของสังคม (The Known Leader) หมายถึง ผู้ที่มีชื่อเสียงในสังคม สร้างชื่อให้เป็นที่รู้จักของสังคม อาจจะเป็นผู้อยู่ในสังคมชั้นสูง ผู้มียศบรรดาศักดิ์ (Aristocrat) ผู้นำชุมชน หรือผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารองค์การ เป็นต้น

3.5.3 ผู้นำโดยการแต่งตั้ง (The appointed Leader) ส่วนใหญ่แล้วจะเป็นบุคคลที่ผู้มีอำนาจสูงกว่า แต่งตั้ง มอบหมายหน้าที่ให้รับผิดชอบเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือหลายเรื่องก็ได้

3.5.4 ผู้นำแบบราชการ (The Bureaucratic Leader) จะเป็นผู้บริหารหรือผู้นำในองค์การที่มีการจัดระบบบริหารในรูปแบบราชการในองค์การของรัฐ เช่น อธิบดี รัฐมนตรี ปลัดกระทรวง ผู้ว่าราชการจังหวัด ส่วนภาคเอกชนส่วนใหญ่จะมีอยู่ในองค์การที่จัดรูปแบบโครงสร้างสูง (Tall organization) และมีการบริหารงานแบบราชการ เช่น กรรมการผู้จัดการ ผู้อำนวยการ ผู้จัดการ หัวหน้าส่วน เป็นต้น โดยทั่วไปจะมีการแต่งตั้งผู้นำอย่างเป็นทางการจึงเป็นผู้นำที่มีความชอบธรรมตามตำแหน่งที่ครองอยู่

3.5.5 ผู้นำตามหน้าที่หรือผู้นำตามความชำนาญ (The Functional or Expert Leader) เป็นผู้นำที่ครองตำแหน่งเพราะหน้าที่ และความชำนาญเป็นพลังพื้นฐานอำนาจจนทำให้เกิดความมั่นคง ฉะนั้นผู้ที่จะเป็นผู้นำประเภทนี้ได้ ต้องมีความชำนาญในงาน หรือในการแก้ปัญหา หรือมีประสบการณ์ในหน้าที่ที่รับผิดชอบมาหลายปี เช่น อธิบดี ปลัดกระทรวง ผู้อำนวยการ หรือผู้จัดการ เป็นต้น ผู้นำประเภทนี้ นอกจากมีความชำนาญตามวิชาชีพแล้ว ยังมีความสามารถในการบริหารด้วย เพราะความรู้และลึกในเนื้อหาของงานจะทำให้กล้าตัดสินใจ

3.5.6 ผู้นำที่มีบารมี (The Charismatic Leader) ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำที่เกิดจากการยอมรับในคุณลักษณะพิเศษเฉพาะตัว ผู้นำประเภทนี้มีทั้งผู้นำที่ดี หรือผู้นำที่ไม่ดีก็ได้ (Good or Evil Leader) เช่น นายกรัฐมนตรีอังกฤษสมัยสงครามโลก นางมาร์กาเร็ต แททเชอร์ (Margaret Thatcher) หรือผู้นำประเทศไทย เช่น จอมพล ป. พิบูลย์สงคราม จอมพล ถนอม กิตติขจร เป็นต้น

3.6 ผู้นำองค์การแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้

เซ็งเก้ (Senge, 1990) อ้างใน บุญส่ง หาญพานิช, 2546 : 61 กล่าวไว้ว่า ผู้นำมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อองค์กรทุกองค์กร เพราะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญที่จะทำให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จ ผู้นำองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ ผู้นำที่ปรับกระบวนการทัศนคติ คือ จากเป็นผู้กำหนดทิศทาง (Set the direction) เป็นผู้ตัดสินใจ (make the key decision) และเป็นผู้กระตุ้นพลัง (energize the troop) ไปสู่กระบวนการทัศนคติใหม่ คือเป็น ผู้ออกแบบ (designer) ผู้ช่วยเหลือ (steward) และเป็นครู (teacher)

บทบาทผู้นำในฐานะผู้ออกแบบ คือ ออกแบบ นโยบาย กลยุทธ์ และระบบขององค์กรรวมไปถึงการออกแบบระบบการเรียนรู้

บทบาทผู้นำในฐานะผู้ช่วยเหลือ คือ หาริธีที่ดีที่สุดในการกำหนดภารกิจที่อธิบายถึงวิสัยทัศน์แห่งตน สนใจเอาใจใส่ต่อความต้องการของบุคลากร ส่งเสริมให้เกิดกิจกรรมการเรียนรู้ในองค์กร เช่น มีเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน

บทบาทผู้นำในฐานะเป็นครู คือ เป็นผู้ชี้แนะบุคลากรในองค์กรให้เกิดการพัฒนาความเข้าใจที่เป็นระบบ ให้เข้าใจถึงพลังที่เป็นระบบที่จะเปลี่ยนแปลงรูปโฉมองค์กร ให้เกิดทักษะของการทำงานร่วมกัน

ดังนั้น จากศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะสามารถนำพาบุคลากรให้เคลื่อนไหวและร่วมกันพัฒนาการจัดการความรู้ไปสู่ความสำเร็จร่วมกันอย่างราบรื่นได้ ผู้นำต้องมีการปรับเปลี่ยน ชี้นำให้องค์กรมุ่งไปสู่ความสำเร็จภายใต้วิสัยทัศน์ขององค์กร ผู้นำในปัจจุบันต้องมีลักษณะและมีความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องการนำระบบการจัดการความรู้เข้ามาใช้ในองค์กรด้วย เป็นผู้สร้างอนาคตขององค์กรให้มีทิศทางชัดเจนและยั่งยืน เป็นผู้สร้างบรรยากาศใหม่ที่เอื้อต่อการทำงานและการเรียนรู้ เป็นผู้ออกแบบขององค์กร เป็นผู้สร้างการไว้วางใจให้เกิดขึ้นในองค์กรทั้งในส่วนที่เป็นระดับบุคคลและระดับองค์กร ผู้วิจัยได้นำเอาแนวคิดนี้มาเป็นตัวแปรอิสระในข้อปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร และผู้นำเป็นผู้ที่มีประสบการณ์และความชำนาญในการทำงานมาอย่างยาวนาน นับว่าเป็นผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับองค์กรอย่างมากในระดับหนึ่ง สามารถที่จะมองอนาคตขององค์กรได้ ทำให้มีวิสัยทัศน์ที่ดี ซึ่งสามารถสร้างความชัดเจนในทิศทางการบริหารจัดการความรู้ โดยจะได้นำเสนอต่อไป

ส่วนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และการนำการจัดการความรู้ไปใช้ในกรมอุตุนิยมวิทยา

ในปัจจุบันหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชนได้พยายามปรับเปลี่ยนในองค์กรของตนเป็นองค์กรสมัยใหม่ที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญ และถูกขับเคลื่อนโดยยุทธศาสตร์ (Strategy-focused organization) อันจะนำมาซึ่งการเพิ่มมูลค่า (Value-added) และสร้างคุณค่า (value creation) ตามเป้าประสงค์หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ถึงแม้ว่าการวางยุทธศาสตร์ที่ดีจะเป็นเรื่องที่ไม่ง่ายนัก และต้องมีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ แต่การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติบังเกิดผลนั้นเป็นเรื่องที่มีความยากลำบาก (วิชิตร์ แสงทองล้วน และ อารีย์พันธ์ เจริญสุข, 2548 : 74)

4.1 เทคนิคการบริหารจัดการภาครัฐสมัยใหม่

การปรับเปลี่ยนองค์กรมาเป็น “องค์กรเชิงกลยุทธ์หรือองค์กรเชิงยุทธศาสตร์” (Strategy-focused organization) มากขึ้น ดังปรากฏในผลงานในหนังสือ เรื่อง The Strategy-focused organization เขียนโดย โรเบิร์ต เอส แคปแลน และเดวิด พี นอร์ตัน (Robert S. Kaplan and David

P. Norton) ในปี ค.ศ.2001 ซึ่งทั้ง แคปแลนค และนอร์ตัน มีความเห็นว่าองค์การควรจะปรับตัวไปสู่การเป็นองค์การเชิงกลยุทธ์มากขึ้น ซึ่งองค์การเชิงกลยุทธ์หรือองค์การเชิงยุทธศาสตร์จะมีหลักการที่สำคัญอยู่ 5 ประการ คือ (เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์, 2548 : 16)

1. การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การดำเนินงาน (Translate the Strategy to Operational Terms)
2. การปรับองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้น (Align the Organization to the Strategy)
3. การทำให้กลยุทธ์เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานของทุกคนในแต่ละวัน (Make Strategy Everyone's Everyday Job)
4. การทำให้กลยุทธ์มีลักษณะเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง (Make Strategy a Continual Process)
5. การกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้นำทางการบริหารขององค์การ (Mobilize Change through Executive Leadership)

Fred R. David (เฟรด อาร์ เดวิด, 1993) อ้างในเทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์, 2548 : 364 เห็นว่าในการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ขององค์การนั้นจะประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนใหญ่ ๆ คือ ขั้นการกำหนดกลยุทธ์ ขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และขั้นการประเมินผลกลยุทธ์ โดยที่ในแต่ละขั้นตอนนี้มีรายละเอียดดังนี้

1. ขั้นการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดพันธกิจ (mission statement) การพิจารณาถึงโอกาสและข้อจำกัดที่มาจากสภาพแวดล้อมภายนอก การพิจารณาถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์การ การพิจารณาประเมินทางเลือกกลยุทธ์ต่าง ๆ และการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงาน
2. ขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) จะเกี่ยวข้องกับการกำหนด วัตถุประสงค์ของแผนประจำปี การกำหนดนโยบาย การจูงใจบุคลากรที่รับผิดชอบการจัดสรรทรัพยากรให้แก่การดำเนินกลยุทธ์ต่าง ๆ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบใหม่ที่เน้นการทำงานตามกลยุทธ์ การกำหนดโครงสร้างองค์การที่มีประสิทธิภาพการจัดเตรียมงบประมาณ รวมถึงการพัฒนาและ การใช้ระบบการจัดการข้อมูล
3. ขั้นการประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic Evaluation) จะเกี่ยวข้องกับการประเมินสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การทบทวนกลยุทธ์ที่ถูกนำไปใช้ การประเมินระดับความสำเร็จของกลยุทธ์และแผน รวมถึงการปรับปรุงแก้ไข

4.2 การจัดการเชิงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ภาครัฐ

แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ กล่าวได้ว่า ได้รับอิทธิพลต่อแนวคิดของการบริหารธุรกิจเป็นอย่างมาก ซึ่งได้นำเทคนิคต่าง ๆ มาใช้ในการประเมินสภาพแวดล้อม ก่อนที่จะนำมาใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดกลยุทธ์ เทคนิคหนึ่งที่มีการบริหารภาครัฐนิยมนำมาใช้กันมาก ได้แก่ เทคนิค SWOT Analysis โดยวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนเพื่อเป็นการประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (internal environment) และวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดจะเป็นการวิเคราะห์เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (external environment) ซึ่งหลังจากนั้นก็ นำมาสู่การกำหนดกลยุทธ์ออกมาเป็นประเภทต่าง ๆ โดยนำข้อมูลจากการประเมินสภาพแวดล้อมมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบแมทริกซ์ โดยใช้เทคนิคที่เรียกว่า TOWS Martix (เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์, 2547 : 373-374) โดยสามารถแบ่งกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ออกมาเป็น 4 ประเภท คือ (เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์, 2547 : 222-223)

1. กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ในเชิงรุก (SO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ในเชิงรุก
2. กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ในเชิงป้องกัน (ST Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและข้อจำกัดมาพิจารณาาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ในเชิงป้องกัน ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรมีจุดแข็ง ขณะเดียวกันองค์กรก็เจอกับสภาพแวดล้อมที่เป็นข้อจำกัดจากภายนอกที่องค์กรควบคุมไม่ได้ แต่องค์กรสามารถใช้จุดแข็งที่มีอยู่ในการป้องกันข้อจำกัดที่มาจากภายนอกได้
3. กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ในเชิงแก้ไข (WO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ในเชิงแก้ไข ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรมีโอกาสที่จะนำแนวคิดหรือวิธีใหม่ ๆ มาใช้ในการไขจุดอ่อนที่องค์กรมีอยู่ได้
4. กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ในเชิงรับ (WT Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและข้อจำกัดมาพิจารณาาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ในเชิงรับ ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรเผชิญกับทั้งจุดอ่อนและข้อจำกัดภายนอกที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการกำหนดกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ที่ดีนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องมีการประเมินสภาพแวดล้อมที่ละเอียดและมองในทุกแง่มุมที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้องค์กรมีแผนกลยุทธ์ไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน สามารถนำมาใช้ในอนาคตได้เป็นอย่างดี

เนื่องจากการประเมินเปรียบเทียบเพื่อตัดสินใจเลือกกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้นั้น จะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจโดยตรง ดังนั้น อาจจะมีการนำตัวแบบของการตัดสินใจมาใช้ได้ ซึ่งอาจแบ่งตัวแบบของการตัดสินใจออกได้เป็น 3 ตัวแบบที่สำคัญ คือ (เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์, 2548 : 375-376)

1. ตัวแบบเหตุผล (Rational Model) ตัวแบบเหตุผลเป็นการตัดสินใจที่องค์กรมองว่ามีเป้าหมายของการตัดสินใจที่ชัดเจน ผู้ที่ทำหน้าที่ตัดสินใจรู้ข้อมูลทางเลือกทั้งหมดที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น มีการเปรียบเทียบผลประโยชน์และค่าใช้จ่าย (cost-benefit analysis) หรือเปรียบเทียบระหว่างต้นทุนและประสิทธิผล (cost-effectiveness) ระหว่างทางเลือกต่าง ๆ และมีการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ให้ผลตอบแทนสุทธิสูงสุดกรณีที่ใช้การวิเคราะห์เปรียบเทียบผลประโยชน์และค่าใช้จ่าย และการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่มีต้นทุนต่ำสุดกรณีที่ใช้การวิเคราะห์ต้นทุนและประสิทธิผล ซึ่งทางเลือกเหล่านี้ ก็คือ กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์นั่นเอง
 2. ตัวแบบความพอใจ (Satisficing Model) เป็นตัวแบบที่มองว่าในการตัดสินใจในสถานการณ์จริงแล้ว ผู้ที่ทำหน้าที่การตัดสินใจจะมีข้อจำกัดต่าง ๆ อย่างมาก เช่น ข้อมูล เวลา เป็นต้น ทำให้ไม่สามารถตัดสินใจได้ยึดประโยชน์สูงสุดได้ ดังนั้น ผู้ที่ทำหน้าที่การตัดสินใจอาจจะเลือกทางเลือกที่อยู่ในระดับที่ผู้ที่ทำหน้าที่ตัดสินใจพอใจ หรือเลือกกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ที่องค์กรพอใจ
 3. ตัวแบบส่วนเพิ่ม (Incremental Model) เป็นตัวแบบที่มองว่าในบางครั้งองค์กรไม่สามารถตัดสินใจ โดยใช้เหตุผลได้ เนื่องจากมีข้อจำกัดต่าง ๆ ทำให้องค์กรไม่สามารถตัดสินใจโดยใช้เหตุผลได้ในทุกเรื่อง แต่สามารถเลือกการตัดสินใจในเฉพาะเรื่องได้ ด้วยเหตุนี้ จึงอาจตัดสินใจเฉพาะในส่วนที่เพิ่มหรือแตกต่างจากเดิม ดังนั้น ตัวแบบส่วนเพิ่มจึงเป็นการตัดสินใจที่อยู่บนพื้นฐานของอดีตที่ผ่านมา โดยตัดสินใจเฉพาะในส่วนที่แตกต่างหรือเพิ่มขึ้นจากอดีตที่ผ่านมาเท่านั้น ต่างจากการใช้ตัวแบบเหตุผลที่มุ่งหวังให้เกิดคุณค่าสูงสุด ในกรณีที่มีการนำตัวแบบส่วนเพิ่มมาใช้นั้น องค์กรอาจมองว่าเป็นกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ที่นำมาใช้เสริมต่อจากกลยุทธ์เดิมหรือยุทธศาสตร์เดิมที่เคยใช้สำเร็จมาแล้วในอดีต ดังนั้น จึงไม่มีความจำเป็นที่จะต้องวิเคราะห์กลยุทธ์ใหม่หรือยุทธศาสตร์ใหม่ทั้งหมด การตัดสินใจจึงมุ่งเฉพาะการพิจารณาในส่วนที่แตกต่างหรือเพิ่มขึ้นจากอดีตเท่านั้น
- ในการนำการจัดการเชิงกลยุทธ์หรือเชิงยุทธศาสตร์ภาครัฐมาใช้ จะต้องมีการกำหนดแผนการปฏิบัติและเป้าหมายของแต่ละกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ เพื่อเป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

4.3 ความหมายของแผน

ทอมัส เจ แอทชีสัน (Thomsa J. Atchison) และ วินสตัน ดับเบิลยู ฮิลล์ (Winston W.Hill) อ้างใน อนันต์ เกตุวงศ์, 2547 : 299 ได้อธิบายว่า การวางแผน คือ การตัดสินใจไว้ก่อนถึง การกำหนดแผนงานและวิธีการกระทำให้บรรลุผลตามจุดมุ่งหมายขององค์กร ภายใต้โอกาสและ ข้อจำกัดของสิ่งแวดล้อม โดยตอบคำถาม 3 ข้อ คือ ขณะนี้เราอยู่ที่ไหน เราจะไปอยู่ที่ไหนในอนาคต และเราจะไปอยู่ที่นั่นได้อย่างไร

ดัลตัน อี แมกฟาร์แลนด์ (Dalton E. Mcfarland) อ้างใน อนันต์ เกตุวงศ์, 2547 : 299 ได้ให้คำจำกัดความของการวางแผนไว้ว่า หมายถึง แนวคิดของการกระทำทางด้านการบริหาร ซึ่ง ต้องใช้ทักษะของการทำนายเหตุการณ์ล่วงหน้า การแสดงอิทธิพลและความคุมลักษณะและทิศทาง ของการเปลี่ยนแปลง การวางแผนเป็นหน้าที่ทางบริหารที่มีอย่างต่อเนื่องอยู่ในงานทุกอย่าง การ วางแผนเป็นกระบวนการที่ซับซ้อน ที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึก การวิเคราะห์ ความคิด การติดต่อสื่อ ความหมาย การตัดสินใจ และการกระทำ

พิมลจรรย์ นามวัฒน์, 2543 : 221 นิยามว่า การวางแผน คือ กระบวนการวางรูปแบบ ภาวะที่ต้องการในอนาคต โดยกำหนดแนวทางปฏิบัติงานหรือกิจกรรมที่เห็นว่าดีที่สุดสำหรับการ บรรลุผลสำเร็จตามต้องการ

สรุป การวางแผนเป็นแนวคิดของการกระทำที่องค์กรต้องทำการตัดสินใจไว้ล่วงหน้า โดยมีความเกี่ยวข้องกับทิศทางของการเปลี่ยนแปลง จากความรู้สึก ความคิด การวิเคราะห์ เพื่อให้ เกิดแนวทางปฏิบัติหรือกิจกรรมและบรรลุผลสำเร็จขององค์กร

4.4 การกำหนดแผน (วิลเลียม เอช นิวแมน) อ้างใน อนันต์ เกตุวงศ์, 2547 : 337-338

4.4.1 การมอบอำนาจและการกระจายอำนาจ (delegation and decentralization) เป็นวิธีการที่ง่ายที่สุด โดยผู้บริหารมอบหน้าที่ในการวางแผนไปยังผู้ได้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ โดยการบอกปัญหา การกำหนดทางเลือก และการรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นในการตัดสินใจ

4.4.2 การใช้ผู้มีความรู้ด้านการวางแผนโดยเฉพาะ (staff assistant) ผู้บริหารบางคน ในบางองค์กรหรือสถานการณ์ที่คิดว่างานวางแผนมีความสำคัญมาก ต้องอาศัยผู้มีความรู้ โดยเฉพาะ ต้องใช้ผู้มีสายตากว้างไกล

4.4.3 การวางแผนโดยมีส่วนร่วม (joint participation) ผู้บริหารหรือผู้ช่วยทำการ วางแผน โดยการปรึกษาหรืออภิปรายกับผู้อื่นทุกฝ่ายในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของปัญหา งานที่จะต้อง ทำการริเริ่มใหม่ ๆ รวมทั้งตัวเลข ข้อมูล ข่าวสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในการวางแผน

4.5 ลักษณะของแผนที่ดี (พิมลจรรย์ นามวัฒน์, 2543 : 222)

เพื่อความอยู่รอดขององค์กรในปัจจุบันนี้ต้องอาศัยความสามารถในการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อม มีการวางแผนกลยุทธ์ในการจัดสรรทรัพยากรให้คุ้มค่าที่สุด ซึ่งการจัดลำดับขั้นตอนเป็นกระบวนการที่จะเอื้อประโยชน์สูงสุดกับองค์กรได้

4.5.1 การประเมินโอกาสและความเสี่ยงในสภาพแวดล้อม หมายถึง การประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่อยู่ในสังคมแวดล้อมองค์กรซึ่งต่างก็มีอิทธิพลต่อองค์กร ทั้งในลักษณะที่เอื้อให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ ดังนั้นองค์กรจะต้องพิจารณาถึงผลกระทบที่จะเกิดจากปัจจัยแวดล้อมเหล่านั้นก่อน

4.5.2 การประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร หมายถึง การประเมินให้รู้ว่ามีปัจจัยภายในองค์กรใดบ้างที่เอื้อให้องค์กรประสบผลสำเร็จ และมีปัจจัยใดบ้างที่ขัดขวางหรือเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์กร

4.5.3 การระบุภารกิจ ภารกิจ ก็คือ วัตถุประสงค์พื้นฐานขององค์กรแต่ละองค์กร ซึ่งนำมาระบุเป็นข้อความที่มีความเฉพาะเจาะจงมากขึ้น เพื่อให้สามารถวัดความก้าวหน้าได้ และแสดงให้เห็นถึงกิจการและลักษณะเฉพาะขององค์กร

4.5.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาว หมายถึง การกำหนดผลงานให้ชัดเจน ซึ่งจะทำให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินการกิจจะประสบความสำเร็จ วัตถุประสงค์ระยะยาวมีความเฉพาะเจาะจงมากกว่าภารกิจ มีความเป็นไปได้ และสามารถวัดได้ในเชิงปริมาณ

4.5.5 การกำหนดทางเลือกกลยุทธ์ ทางเลือกกลยุทธ์ คือ ความเป็นไปได้อันเกิดจากส่วนผสมของผลการประเมิน โอกาสและความเสี่ยง และจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กรกับภารกิจและวัตถุประสงค์ระยะยาวที่กำหนดขึ้น ซึ่งควรจะต้องกำหนดขึ้นหลาย ๆ ทางเลือก

4.5.6 การกำหนดกลยุทธ์ ก็คือ การนำทางเลือกกลยุทธ์ที่เลือกแล้วว่าจะทำให้องค์กรสามารถเผชิญกับสภาวะแวดล้อมภายนอก และสามารถประสบความสำเร็จได้มากำหนดขึ้นเป็น กลยุทธ์ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรในองค์กร เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จในภารกิจ และบรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาวที่กำหนดขึ้น

4.5.7 การจัดทำแผนปฏิบัติการ โดยการนำภารกิจวัตถุประสงค์ระยะยาวและกลยุทธ์ที่กำหนดไว้แล้วมาตีความเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ โดยกำหนดวัตถุประสงค์รอง ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ระยะสั้น และกลวิธีตลอดจนแนวทางสำหรับการดำเนินกิจกรรมประจำวันในหน้าที่ต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อให้รู้ว่าจะต้องทำอะไร ใครเป็นคนทำ และทำเมื่อไหร่ ซึ่งจำเป็นสำหรับการจัดการในระดับต่าง ๆ ให้สนองกลยุทธ์ขององค์กร

4.5.8 การดำเนินการควบคุมและปรับกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ วิธีการเบื้องต้นสำหรับการดำเนินการตามแผน ก็คือ การกำหนดคน หมายซึ่งเป็นข้อกำหนดสำหรับกิจกรรมการจัดการ โดยสะท้อนให้รู้ถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วย อย่างไรก็ตาม การดำเนินการ การควบคุม และการปรับเปลี่ยนแผนจะมุ่งเน้นที่วัตถุประสงค์ระยะสั้นมากกว่าวัตถุประสงค์ระยะยาว

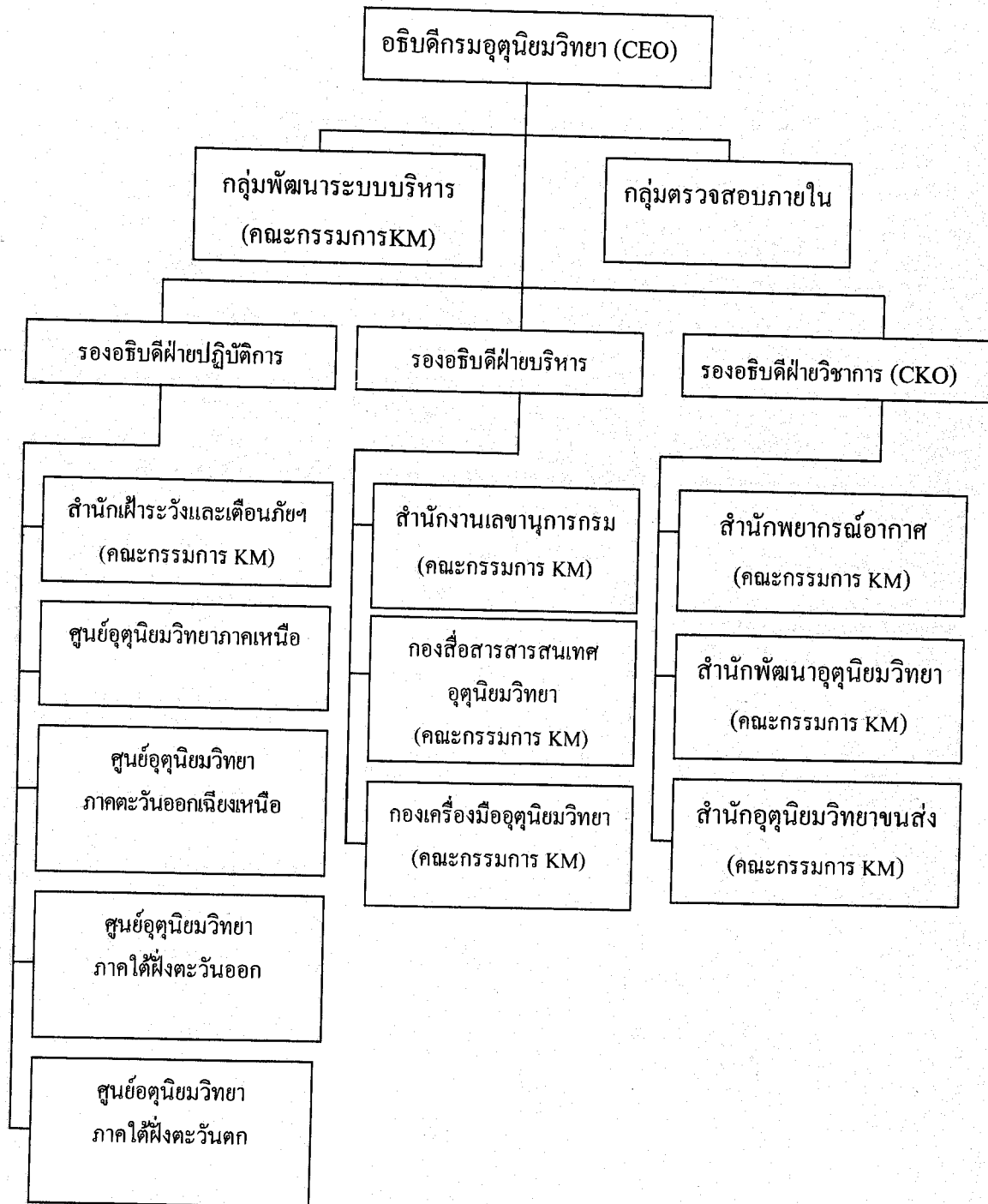
4.6 การนำการจัดการความรู้ไปใช้ในกรมอุตุนิยมวิทยา

ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ประกอบกับคณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 30 กันยายน 2546 เห็นชอบในหลักการและรายละเอียดของแนวทางและวิธีการในการสร้างแรงจูงใจ เพื่อเสริมสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีตามที่ ก.พ.ร. เสนอและให้ดำเนินการต่อไปได้ กรมอุตุนิยมวิทยาได้เข้าร่วมพัฒนาการปฏิบัติราชการในกลุ่มระดับนำร่อง ซึ่งได้จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการตั้งแต่ปี พ.ศ.2547 ในเรื่องการจัดการความรู้ เป็นต้นมา

4.6.1 ความเป็นมา ภารกิจ และโครงสร้างการบริหารงานของกรมอุตุนิยมวิทยา

กรมอุตุนิยมวิทยา เดิมเป็นแผนกอุตุนิยมศาสตร์และสถิติ กองรักษาน้ำ กรมทศน้ำ (ปัจจุบันคือกรมชลประทาน) กระทรวงเกษตรราธิการ เมื่อปี พ.ศ. 2466 ต่อมาในปี พ.ศ. 2479 ยกฐานะเป็นกองอุตุนิยมวิทยา สังกัดกรมอุตุนิยมวิทยา กองทัพเรือ หลังจากนั้นในวันที่ 23 มิถุนายน พ.ศ. 2485 สถาปนาเป็นกรมอุตุนิยมวิทยา สังกัดกองทัพเรือ ในปี พ.ศ. 2505 โอนมาสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรื และปี พ.ศ. 2515 โอนไปสังกัดกระทรวงคมนาคม ต่อมาเมื่อวันที่ 3 ตุลาคม พ.ศ. 2545 โอนมาสังกัดกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร จนถึงปัจจุบัน

ปัจจุบันกรมอุตุนิยมวิทยา ได้แบ่งส่วนราชการภายในออกเป็น 1 หน่วยงาน นักบริหาร 2 กลุ่ม 4 สำนัก 3 กอง และ 4 ศูนย์ ดังนี้ 1.หน่วยงานนักบริหาร 2.กลุ่มงานตรวจสอบภายใน 3.กลุ่มงานพัฒนาระบบราชการ 4.สำนักงานเลขานุการกรม 5.กองเครื่องมืออุตุนิยมวิทยา 6.กองสื่อสารสารสนเทศอุตุนิยมวิทยา 7.สำนักพยากรณ์อากาศ 8.สำนักพัฒนาอุตุนิยมวิทยา 9.สำนักเฝ้าระวังและเตือนสภาวะอากาศ 10.สำนักอุตุนิยมวิทยาขนส่ง 11.ศูนย์อุตุนิยมวิทยาภาคเหนือ 12.ศูนย์อุตุนิยมวิทยาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 13.ศูนย์อุตุนิยมวิทยาภาคใต้ฝั่งตะวันออก และ 14.ศูนย์อุตุนิยมวิทยาภาคใต้ฝั่งตะวันตก โดยมีผู้บริหารระดับสูง เป็น CEO และ CKO รวมทั้งข้าราชการในหน่วยงานของกรมอุตุนิยมวิทยาร่วมเป็นคณะกรรมการจัดการความรู้ โดยโครงสร้างการบริหารงานของกรมอุตุนิยมวิทยาสามารถแสดงด้วยภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 โครงสร้างการบริหารงานของกรมอตุนิยมวิทยา

ที่มา : ดัดแปลงข้อมูลจาก: <http://www.intranet.tmd.go.th/org.php> / คืบค้นวันที่ 13 มกราคม 2550

4.6.2 อำนาจหน้าที่ (www.mict.go.th / คำนึงวันที่ 13 มกราคม 2550)

- 1) ตรวจสอบเฝ้าระวัง ติดตาม รายงานสภาวะอากาศ และปรากฏการณ์
ธรรมชาติ
- 2) พยากรณ์อากาศและเตือนภัยธรรมชาติอย่างเป็นสากล
- 3) ให้บริการด้านอุตุนิยมวิทยาแก่กิจการต่างๆ โดยระบบเทคนิคที่
ทันสมัย
- 4) ศึกษาวิจัย และพัฒนาด้านอุตุนิยมวิทยา ภูมิสารสนเทศอุตุนิยมวิทยา
ภูมิฟิสิกส์ และเทคนิควิศวกรรมที่เกี่ยวข้อง
- 5) ร่วมมือและประสานงานด้านอุตุนิยมวิทยากับประชาชน องค์กรและ
หน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ
- 6) ปฏิบัติราชการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของ
กรมหรือตามที่รัฐมนตรีหรือ คณะรัฐมนตรีมอบหมาย

4.6.3 การจัดการความรู้ในกรมอุตุนิยมวิทยา

จากแนวทางที่กรมอุตุนิยมวิทยา ได้มีการจัดทำยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการองค์กรให้เกิดความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องตามการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ.2546-2550 และ พระราชกฤษฎีกาหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 โดยจัดทำแผนยุทธศาสตร์กรมอุตุนิยมวิทยา พ.ศ.2548-2551 (กรมอุตุนิยมวิทยา, 2548) และแผนการจัดการความรู้ภายในกรมอุตุนิยมวิทยา พ.ศ.2549-2552 (กรมอุตุนิยมวิทยา, 2548) ตามกรอบการประเมินผล นำหนัก และประเด็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ในมิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร ในการที่จะพัฒนากกรมอุตุนิยมวิทยาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีข้อมูลผลการดำเนินงานดังนี้

ปีงบประมาณ 2547

กรมอุตุนิยมวิทยาได้เริ่มนำการจัดการความรู้มา โดยการดำเนินการพัฒนาระบบบริหารความรู้ภายในองค์กร ด้วยการจัดทำแผนปฏิบัติการในการพัฒนาระบบบริหารความรู้ภายในองค์กรปีงบประมาณ พ.ศ.2547 โดยกรมอุตุนิยมวิทยามีคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานพัฒนาระบบบริหารความรู้ภายในองค์กร เมื่อวันที่ 19 มกราคม พ.ศ.2547 เพื่อจัดทำ “แผนปฏิบัติการพัฒนาระบบบริหารความรู้ภายในองค์กร ปีงบประมาณ พ.ศ.2548”

ในปีงบประมาณ พ.ศ.2548

1. กรมอุตุนิยมวิทยา จัดส่งคณะกรรมการจัดการความรู้เข้าร่วมการประชุม/สัมมนาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และไปศึกษาดูงานที่โรงพยาบาลบ้านตาก ซึ่งเป็นหน่วยงานที่

ได้รับการยกย่องจากสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคมว่าเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อสรรหาและประสานงานวิทยาการสำหรับการจัดประชุม/สัมมนาแก่ข้าราชการกรมอุดมศึกษา ระดับบริหารและระดับปฏิบัติเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดตรงตามวัตถุประสงค์ของแผนสร้างเสริมความรู้ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งเป็นการเพิ่มพูนความรู้และทักษะด้านการจัดการความรู้ของคณะกรรมการจัดการความรู้เพื่อสามารถดำเนินงานตามแผนการดำเนินงานจัดทำแผนการจัดการความรู้ภายในกรมอุดมศึกษา

2. กรมอุดมศึกษาใช้ระบบอินทราเน็ตของกรมฯ ในการเผยแพร่ความรู้ และข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ภายในกรมอุดมศึกษา

3. กรมอุดมศึกษามีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำฐานข้อมูลความรู้บุคลากร โดย คัดสรรบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยี และการออกแบบสอบถาม ซึ่งข้าราชการสามารถตอบแบบสำรวจ online ได้สะดวก

4. การจัดทำแผนการจัดการความรู้ภายในกรมอุดมศึกษา คณะกรรมการจัดการความรู้นำผล SWOT ในส่วนที่เกี่ยวข้องด้านการจัดการความรู้ในกรมอุดมศึกษา จากการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์กรมอุดมศึกษา ระหว่างวันที่ 24-26 ธันวาคม 2547 ที่ จ.เพชรบุรี มาพิจารณาประกอบในการดำเนินงานจัดทำแผนการจัดการความรู้

ต่อมาในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549

1. กรมอุดมศึกษา จัดทำแผนการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ ตามรูปแบบที่ ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติกำหนดไว้ใน “คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้” และข้อมูลที่ได้จากการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ “การประเมินสถานภาพกรมอุดมศึกษาเรื่องการจัดการความรู้” เพื่อระดมความคิดและประเมินตนเองด้านการจัดการความรู้จากผู้เกี่ยวข้อง

2. ในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ ได้กำหนดขอบเขต KM ที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์กรมอุดมศึกษาและข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงซึ่งนำเสนอ ก.พ.ร. ไว้ในปี 2548 คือ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 “เพิ่มขีดความสามารถในการพยากรณ์อากาศและเตือนภัยธรรมชาติ” โดยเป้าหมาย KM คือ “กรมอุดมศึกษาสามารถจัดการความรู้ด้านเทคนิคการพยากรณ์อากาศ และนำองค์ความรู้ดังกล่าวมาใช้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการพยากรณ์อากาศและเตือนภัยธรรมชาติ” และมีหน่วยวัดผลที่เป็นรูปธรรม คือ “ข้าราชการที่รับผิดชอบด้านพยากรณ์อากาศสามารถนำความรู้ไปใช้ในทางปฏิบัติ อย่างน้อย 1 เรื่อง ภายในปี 2549” อันเป็นการเพิ่มพูนความรู้ที่จะสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3

3. แผนการจัดการความรู้ที่จัดทำขึ้น มีรายละเอียดของกิจกรรมที่สนับสนุน การสร้างความรู้และเพิ่มพูนความรู้ที่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ 3 ในแผนยุทธศาสตร์กรม อุดมศึกษา มีการระบุระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ และผลลัพธ์ของแต่ละกิจกรรมชัดเจน และได้ผ่านการตรวจสอบจาก CKO และผ่านความเห็นชอบของ CEO

และในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550

1. กรมอุดมศึกษา ได้จำแนกองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการผลักดัน ความสำเร็จของทุกประเด็นยุทธศาสตร์ของกรมอุดมศึกษา ทั้งหมด 4 ประเด็นยุทธศาสตร์ โดย ระบุอย่างน้อย 3 องค์ความรู้ต่อ 1 ประเด็นยุทธศาสตร์ และ 1 ในองค์ความรู้นั้นเป็นองค์ความรู้ เกี่ยวกับเศรษฐกิจพอเพียง

2. กรมอุดมศึกษา ได้จัดทำแผนการจัดการความรู้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2550 โดยเลือก 2 องค์ความรู้จากประเด็นยุทธศาสตร์ที่ต่างกัน คือ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 “บริหารจัดการข้อมูลอย่างเป็นระบบ” และประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 “ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนา วิชาการอุดมศึกษา และสาขาอื่นที่เกี่ยวข้อง” และ 1 ในองค์ความรู้ที่เลือกมานั้นเกี่ยวกับ เศรษฐกิจพอเพียง ในส่วนของการเลือกองค์ความรู้เพื่อนำมาจัดทำแผนการจัดการความรู้

โดยที่กรมอุดมศึกษา ได้เริ่มนำการจัดการความรู้มาใช้ในปีงบประมาณ 2547 ก.พ.ร. กำหนดตัวชี้วัด ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบบริหารความรู้ในองค์กร โดยการดำเนินการพัฒนาระบบบริหารความรู้ภายในองค์กร ด้วยการจัดทำแผนปฏิบัติการในการพัฒนาระบบบริหารความรู้ภายในองค์กรปีงบประมาณ พ.ศ.2547 โดยกรมอุดมศึกษามีคำสั่งแต่งตั้ง คณะทำงานพัฒนาระบบบริหารความรู้ภายในองค์กร เมื่อวันที่ 19 มกราคม พ.ศ.2547 เพื่อจัดทำ “แผนปฏิบัติการพัฒนาระบบบริหารความรู้ภายในองค์กร ปีงบประมาณ พ.ศ.2548” ตามคำรับรอง การปฏิบัติราชการ พ.ศ.2547

ในปีงบประมาณ พ.ศ.2548 ก.พ.ร. กำหนด ตัวชี้วัดที่ 18 : ระดับความสำเร็จ ของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการในการพัฒนาระบบบริหารความรู้ภายในองค์กร ตามคำ รับรองการปฏิบัติราชการ พ.ศ.2548 กรมอุดมศึกษามีแผนปฏิบัติการในการพัฒนาระบบบริหาร ความรู้ภายในองค์กร ประกอบด้วย 3 แผนงาน ดังนี้

1. แผนสร้างเสริมความรู้ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้แก่บุคลากรกรม อุดมศึกษา
2. แผนจัดทำฐานข้อมูลความรู้บุคลากรและดัชนีแหล่งความรู้ภายในกรม อุดมศึกษา
3. แผนจัดทำแผนการจัดการความรู้ภายในกรมอุดมศึกษา

ต่อมาในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ก.พ.ร. กำหนด ตัวชี้วัดที่ 13 : ระดับความสำเร็จของแผนการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ พ.ศ.2549 โดยการนำผลการวิเคราะห์สถานการณ์ภาพด้านการจัดการความรู้ของกรมอุดมศึกษาจัดทำกลยุทธ์การจัดการความรู้ภายในกรมอุดมศึกษา พ.ศ.2549-2552 ซึ่งสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์กรมอุดมศึกษา พ.ศ.2548-2551 ที่กำหนดยุทธศาสตร์การส่งเสริมสนับสนุน พัฒนางานวิชาการอุดมศึกษาและสาขาที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเพิ่มขีดความสามารถในการพยากรณ์อากาศและเตือนภัยธรรมชาติ ซึ่งจะต้องพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ โดยส่งเสริมให้มีการจัดการความรู้ภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ได้วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันด้านการจัดการความรู้ของกรม ทั้งส่วนที่เป็น จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Threats) ซึ่งจะบ่งชี้ให้เห็นแนวทางที่จะพัฒนากรมอุดมศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และได้นำผลการวิเคราะห์สถานการณ์ภาพด้านการจัดการความรู้ของกรมอุดมศึกษาจัดทำกลยุทธ์การจัดการความรู้ภายในกรมอุดมศึกษา พ.ศ.2549-2552 (กรมอุดมศึกษา, 2548) เพื่อนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ภายในระยะเวลา 4 ปี

กรมอุดมศึกษาได้กำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ โดยแต่ละกลยุทธ์จะมีส่วนช่วยให้การปฏิบัติงานของกรมอุดมศึกษาก้าวหน้ายิ่งขึ้น บุคลากรทุกระดับเกิดความตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ภายในองค์กรและเห็นประโยชน์ของการเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ การจัดการความรู้ในองค์กรอย่างเป็นระบบจะช่วยให้การถ่ายทอดแลกเปลี่ยนเรียนรู้ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอทั่วทั้งองค์กร โดยเฉพาะการถ่ายทอดความรู้ซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) จะสามารถนำออกมาเป็นความรู้ขององค์กร และรวบรวมไว้เป็นศูนย์กลางความรู้เพื่อเป็นคลังความรู้ (Knowledge Asset) สำหรับบุคลากรในการศึกษา ค้นคว้า และเรียนรู้ เพื่อนำพาองค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ตั้งไว้

และในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ก.พ.ร. กำหนด ตัวชี้วัดที่ 12 : ระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ พ.ศ.2550 โดยเลือกองค์ความรู้จากประเด็นยุทธศาสตร์ 2 องค์ความรู้ คือ บริหารจัดการข้อมูลอย่างเป็นระบบ และส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาวิชาการอุดมศึกษา และสาขาอื่นที่เกี่ยวข้อง ขยายสู่สายงานสนับสนุนและสาขาที่เกี่ยวข้อง เกิดสังคมการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้น มีโครงร่างงานวิชาการที่เป็นหนทางสู่การพัฒนาวิชาการ มีคู่มือเทคนิคการตรวจวัดและการรายงานผลการตรวจวัดสารประกอบอุดมศึกษา และคู่มือการบำรุงรักษาเครื่องมือเบื้องต้น มีการประกวดผลงานที่มีคุณค่าในการปฏิบัติงาน มอบรางวัลเยี่ยมยุทธ์ และเกียรติบัตรแก่ส่วนราชการที่นำการจัดการ

ความรู้ไปใช้จนประสบผลสำเร็จ และในปีที่ สคส. ได้มอบรางวัลหน่วยงานภาครัฐดีเด่นด้านการจัดการความรู้ ซึ่งมีทั้งหมด 5 หน่วยงานภาครัฐ ได้แก่ กรมอุตุนิยมวิทยา กรมส่งเสริมการเกษตร บ้านกาญจนาภิเษก กรมอนามัย และกรมสุขภาพจิต

สรุปว่า หากองค์กรมีการนำการประเมินสภาพแวดล้อมมาวิเคราะห์ในการจัดทำกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์แบบเมทริกซ์ TOWS Martix จะทำให้ได้กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ที่หลากหลายและครอบคลุม สามารถตัดสินใจและเลือกกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ที่ดีที่สุดหรือเหมาะสมกับสถานการณ์

ดังนั้น จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับแผนการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยาได้จัดทำอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องสอดคล้องกับภารกิจหลักขององค์กร แสดงให้เห็นถึงความชัดเจนในแผนสามารถกระทำได้อย่างเป็นรูปธรรม ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดนี้มาเป็นตัวแปรอิสระในข้อปัจจัยความชัดเจนของแผนการจัดการความรู้ของกรมฯ ซึ่งจะต้องมีโครงสร้างองค์กรที่สามารถตอบสนองกับแผนฯ เพื่อให้การดำเนินการจัดการความรู้บรรลุผลสำเร็จ โดยจะได้นำเสนอต่อไป

ส่วนที่ 5 แนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐานองค์กร

ในการปฏิบัติงานของแต่ละองค์กร ต้องมีการจัด โครงสร้างองค์กรให้เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมและปัจจัยต่าง ๆ ขององค์กร อีกทั้งต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เป็นที่ไปตามความเหมาะสมตามสภาวะการณ์นั้น ๆ

5.1 ความหมายของโครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กรเป็นสิ่งที่สะท้อนอยู่ในแผนภูมิโครงสร้างขององค์กร (organization chart) โดยเป็นสิ่งที่แสดงถึงกิจกรรมและกระบวนการทั้งหมดภายในองค์กรดังนี้ (Daft,1986) อ้างในทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2547 : 63-64

1. โครงสร้างองค์กรเป็นสิ่งที่อธิบายถึงการจัดสรรงานและความรับผิดชอบของบุคคลและหน่วยงานทั้งองค์กร
2. โครงสร้างองค์กรกำหนดความสัมพันธ์ในการรายงานที่เป็นทางการ รวมทั้งจำนวนลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา และช่วงการควบคุม(span of control) ของผู้บริหาร ในแต่ละคน
3. โครงสร้างองค์กรจัดกลุ่มของบุคคลที่อยู่ในหน่วยงาน และจัดกลุ่มหน่วยงานภายในองค์กร

4. โครงสร้างองค์การรวมถึงการออกแบบระบบที่จะใช้เป็นหลักประกันของ
 ความมีประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และความร่วมมือทั้งในแนวนอนและ
 แนวตั้ง

แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) อ้างใน สมคิด บางโม, 2548 : 15-16 กล่าวว่า องค์การ
 คือ หน่วยสังคมหรือหน่วยงานซึ่งมีกลุ่มบุคคลกลุ่มหนึ่งร่วมกันดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุ
 เป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง

สมคิด บางโม (2548 : 15) มีความเห็นว่า องค์การคือกลุ่มบุคคลหลาย ๆ คน
 ร่วมกันทำกิจกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การร่วมกันของกลุ่มต้องถาวร มีการจัดระเบียบ
 ภายในกลุ่มเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของแต่ละคน ตลอดจนกำหนดระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ให้ยึดถือ
 ปฏิบัติ

แคส และ โรเซนวิก (Kast & Rosenzweig) อ้างใน วิเชียร อุดมวิทยา, 2547 : 107
 ได้นิยามความหมายของโครงสร้างองค์กรไว้ โดยพิจารณาในแง่มุมต่าง ๆ ดังนี้

1. โครงสร้างเป็นแบบแผนของหน้าที่และความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการใน
 องค์กร แบบแผนดังกล่าวแสดงให้เห็นด้วยการมีแผนผัง โครงสร้างองค์การ (Organization chart)
 และการกำหนดคำบรรยายลักษณะงานในแต่ละตำแหน่ง

2. โครงสร้างจะเป็นวิธีการในการแยกแยะประเภทกิจกรรมและบุคคลแบ่งลงไป
 ในฝ่ายงานต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อให้บุคคลสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามความสามารถเฉพาะตามฝ่าย
 ต่าง ๆ

3. โครงสร้างจึงเป็นวิธีการในการประสานกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรที่มีความ
 หลากหลายให้มีความสัมพันธ์ในเชิงสนับสนุนในการทำงานซึ่งกันและกัน

4. โครงสร้างจะเป็นเครื่องมือในการกำหนดความสัมพันธ์ในเชิงอำนาจภายใน
 องค์กร ซึ่งบ่งบอกถึงสถานภาพ อำนาจของตำแหน่ง และลำดับชั้นการบังคับบัญชา

5. โครงสร้างจะเป็นเครื่องมือในการควบคุมและเป็นแนวทางของกิจกรรมและ
 ความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากโครงสร้างจะกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนของ
 แต่ละส่วนงานในองค์กร

สรุป โครงสร้างองค์กร หมายถึง การจัดกลุ่มงานเข้าด้วยกันตามจุดประสงค์หรือตาม
 หน้าที่และมีสายการบังคับบัญชาเอกภาพในการบังคับบัญชา มีการติดต่อประสานงาน ร่วมกันทำ
 กิจกรรม โดยมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน ด้วยการยึดถือตามระเบียบข้อบังคับ เพื่อให้บรรลุ
 เป้าหมายตามที่กำหนดไว้

5.2 รูปแบบของโครงสร้างองค์กร

แต่เดิมในการปฏิบัติงานส่วนใหญ่จะเป็น โครงสร้างองค์กรแบบราชการ ซึ่งในปัจจุบันจะเป็นรูปแบบขององค์กรที่มีความหลากหลายขึ้น ดังนี้ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2545 : 76-78)

5.2.1 โครงสร้างแบบราชการของเวเบอร์

เป็นโครงสร้างแบบปิรามิดแบบดั้งเดิม ซึ่งการควบคุมขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชา ผู้เดียว โครงสร้างสายการบังคับบัญชาตายตัว องค์กรพยายามทำคู่มือหรือมาตรฐานการทำงาน สิ่งแวดล้อมของโครงสร้างองค์กรแบบนี้เหมาะกับสิ่งแวดล้อมที่มีเสถียรภาพสูง

5.2.2 โครงสร้างแบบราชการซึ่งบริการโดยกลุ่มผู้บริหารระดับสูง

ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น เป็นการยากที่จะกำหนดมาตรฐานการทำงานในทุกเรื่อง ผู้บังคับบัญชาสูงสุดจึงสร้างทีมผู้บริหารซึ่งประกอบด้วยตนเองและหัวหน้าหน่วยงานหลัก ๆ โดยทีมผู้บริหารจะทำหน้าที่ในการตัดสินใจระดับนโยบาย และแก้ปัญหาใด ๆ ที่ไม่สามารถแก้ไขได้โดยหน่วยงานปกติ สไตล์การบริหารของแต่ละหน่วยงานหลักขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพของผู้บริหารของหน่วยงานนั้นเป็นสำคัญ ซึ่งอาจจะเป็นแบบรวมศูนย์หรือแบบมีส่วนร่วมก็ได้

5.2.3 โครงสร้างแบบราชการ ซึ่งบริหารโดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

องค์กรที่มีความจำเป็นในการนำความรู้ความเชี่ยวชาญจากบุคคลภายนอก มาช่วยในการกำหนดนโยบายที่เหมาะสมในกรณีสิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงมากหรือมีการแข่งขันกันสูง หรือในกรณีที่องค์กรที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ หรือกำหนดทิศทางการพัฒนาของประเทศ ซึ่งจะเป็นการเสี่ยงมากหากให้การบริหารตกอยู่ในกำมือของคน ๆ เดียว ในกรณีนี้องค์กรจึงจัดตั้งคณะกรรมการซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมาช่วยในการกำหนดนโยบายขององค์กร โดยผู้บริหารขององค์กรจะทำหน้าที่เป็นเลขานุการของคณะกรรมการเพื่อนำมติของคณะกรรมการ ไปปฏิบัติ และผู้บริหารขององค์กรจะเป็นผู้ดูแลการปฏิบัติงานประจำขององค์กรให้เป็นไปด้วยดี องค์กรในภาครัฐหลายแห่งมีการจัด โครงสร้างในลักษณะเช่นนี้

5.2.4 โครงสร้างแบบราชการ ซึ่งมีทีมงานข้ามหน่วยงาน

ในกรณีที่องค์กรพบว่ากลุ่มผู้บริหารระดับสูงไม่สามารถแก้ปัญหาได้ทุกเรื่อง โดยเฉพาะเรื่องที่ต้องมีการประสานกับหน่วยงานภายในต่าง ๆ องค์กรจึงสร้างทีมงานซึ่งประกอบด้วยผู้ปฏิบัติงานในระดับล่าง อย่างไรก็ตามเนื่องจากโครงสร้างสายการบังคับบัญชาขององค์กรจะมีความเข้มแข็งมาก ทำให้ผู้ปฏิบัติงานที่เข้าร่วมในทีมงานมักทำหน้าที่เป็นตัวแทนของหน่วยงานตนเองมากกว่าจะเป็นผู้ปฏิบัติงานของทีมอย่างแท้จริง ผู้ที่เป็นหัวหน้าทีมงานจะรู้ดีกว่า

ตนเองมีอำนาจน้อย ไม่สามารถสร้างพันธะผูกพันของทีมงานขึ้นมาได้ และผู้ที่อยู่ในทีมงานมักจะรายงานต่อผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานของตน

5.2.5 โครงสร้างแบบเมทริกซ์

โครงสร้างแบบเมทริกซ์เป็นโครงสร้างที่ใช้การจำแนกตามผลิตภัณฑ์ หรือ สินค้า บริหารและตามหน้าที่พร้อมกันมาใช้ ภายใต้โครงสร้างแบบเมทริกซ์ทำให้ทีมงานสามารถนำความเชี่ยวชาญด้านเทคนิค และทรัพยากรมาใช้อย่างเต็มที่

5.2.6 โครงสร้างแบบทีมงาน

องค์กรแบบนี้จะเน้นการทำงานแบบเป็นทีมงานของ โครงการ เนื่องจากสิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงสูง และองค์กรจะต้องผลิตสินค้าหรือบริการที่มีลักษณะสร้างสรรค์มากขึ้น องค์กรจะให้อิสระกับทีม โดยผู้บริหารอาวุโสจะเป็นผู้กำหนดทิศทางกลยุทธ์ขององค์กร แต่ละทีมจะทำงานอย่างเต็มที่และมีชีวิตชีวา การประสานงานเป็นแบบไม่เป็นทางการ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลข่าวสารระหว่างทีม โดยเฉพาะผู้นำทีมและกลุ่มผู้บริหารระดับอาวุโส องค์กรจะส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์กรและจะพยายามในการสร้างสิ่งใหม่ ๆ รวมทั้งนำความคิดและระบบที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จมาใช้

5.2.7 โครงสร้างแบบเครือข่าย

โครงสร้างแบบเครือข่ายเกิดเมื่อองค์กรตัดสินใจในการจ้างเหมารับช่วง(sub-contracting) ให้องค์กรอื่นทำงานแทนที่องค์กรจะจ้างคนจำนวนมากเพื่อดำเนินการเอง ดังนั้น องค์กรจะมีกลุ่มคนไม่กี่คนทำหน้าที่ในการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ และให้การสนับสนุนกับองค์กรในเครือข่ายตามความจำเป็น โครงสร้างองค์กรแบบนี้จึงมีลักษณะเป็นระบบองค์กรซึ่งอยู่ในระบบเปิดที่มีการเปลี่ยนแปลงสูง

จากรูปแบบโครงสร้างองค์กรที่ได้มีการพัฒนาขึ้นตามกาลเวลาที่เปลี่ยนไป องค์กรจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสม สามารถทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งในปัจจุบัน โครงสร้างแบบทีมงานและแบบเครือข่ายนับว่าเป็นที่นิยมและนำมากำหนดใช้ในองค์กรทั่วไป

5.3 การสร้างทีมจัดการความรู้ขององค์กร ([kromchol.rid.go.th/ffd/Web_Inform/Dr%20Pornpan %20Present/Knowledge% 20Management%201.ppt](http://kromchol.rid.go.th/ffd/Web_Inform/Dr%20Pornpan%20Present/Knowledge%20Management%201.ppt) -/ค้นคืนวันที่ 18 พ.ค.

5.3.1 ทีมจัดการความรู้ ประกอบด้วยบุคคล 3 กลุ่ม

1) ผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ ได้แก่ พนักงานปฏิบัติหรือทีมรับผิดชอบ โดยตรง ผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ ทำหน้าที่หลัก 4 ประการ 1.การเสาะหาความรู้ 2.การสร้างความรู้ 3.การสังสมความรู้ และ 4.การใช้ความรู้ ผู้ปฏิบัติต้องทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญความรู้ บทบาทหลักคือการนำเอาความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวของพนักงานและองค์กร ระดับปฏิบัติมาแลกเปลี่ยนกับความรู้ที่ชัดแจ้ง เพื่อให้เกิดการนำความรู้ไปสู่การบูรณาการ ผู้เชี่ยวชาญทำหน้าที่เปิดเผยความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ไปเก็บไว้ในคอมพิวเตอร์ให้ค้นหา จัดหมวดหมู่ และเพื่อจัดส่งให้พนักงานได้ง่าย

2) ผู้บริหารระดับกลาง เป็นผู้ขับเคลื่อน ผู้บริหารระดับกลาง มีหน้าที่

(1) แปลงความรู้ที่ฝังลึก ความรู้ที่เปิดเผย จับต้องได้

(2) เป็นตัวกลาง นำวิสัยทัศน์ผู้บริหารระดับสูงเป็นความรู้ที่เปิดเผยชัด

แจ้ง

(3) นำความรู้มาแชร์ สู่วิสัยทัศน์ระดับบุคคล สู่การปฏิบัติ

(4) แปลงความรู้ หรือเกลียวความรู้ที่ฝังลึก เปิดเผย ข้ามหน่วยงาน การสร้างความรู้จะเกิดขึ้นได้ 4 รูปแบบ คือ

(1) Socialization : การแบ่งปันและสร้าง Tacit knowledge จาก Tacit knowledge โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรง

(2) Externalization : การสร้างและแบ่งปันความรู้จากสิ่งที่มีและเผยแพร่ ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นการแปลงจาก Tacit knowledge เป็น Explicit knowledge

(3) Combination : เป็นการแปลง Explicit knowledge จาก Explicit knowledge โดยรวบรวมความรู้ประเภท Explicit ที่เรียนรู้ มาสร้างเป็นความรู้ประเภท Explicit ใหม่ ๆ

(4) Internalization : เป็นการแปลง Explicit knowledge มาเป็น Tacit knowledge มักจะเกิดจากการนำความรู้ที่เรียนรู้มาไปปฏิบัติ

3) ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร

ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ทำหน้าที่ 3 ประการ คือ

(1) กำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ เช่น วิสัยทัศน์เกี่ยวกับการ

จัดการความรู้

(2) สร้างบรรยากาศ/กติกาศขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้

(3) คอยจับความรู้ที่ทรงคุณค่า ที่พัฒนาขึ้นในกระบวนการเกลียวความรู้ (Knowledge Spiral) ขององค์กรในลักษณะ (New paradigm)

การสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างเข้มข้นในกลุ่มพนักงานระดับล่าง การสร้างบรรยากาศเป็นบริบทที่สำคัญขององค์กรที่จะสร้างประสบการณ์ให้ทุกคนเกิดการเรียนรู้โดยตรง เช่น การจัดให้ไปดูงาน เรียนรู้โดยสัมผัสบรรยากาศภายนอก เน้นความรู้ที่ฝังลึก กระบวนการ Socialization

5.3.2 ทีมจัดการความรู้ควรประกอบด้วยบุคคลต่อไปนี้

- 1) บุคลากรในหน่วยใดหน่วยหนึ่งในองค์กร ที่มีความรู้งานในหน้าที่ และมีความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 2) บุคลากรด้านสารสนเทศภายในองค์กร
- 3) บุคลากรขององค์กรที่มีความรู้ความเข้าใจข้ามหน่วยงาน
- 4) บุคลากรระดับอาวุโสเพื่อเสริมพลัง และช่วยแนะนำวิธีคิดเชิงยุทธศาสตร์

5.4 ประโยชน์ของโครงสร้างองค์การ (อวยชัย ชบา, 2542 : 192-193)

5.4.1 ในแง่ของนักบริหาร การจัดโครงสร้างขององค์การที่ชัดเจนช่วยให้

- 1) บริหารงานง่าย รู้ว่าใครทำอะไร รับผิดชอบต่อใคร
- 2) ไม่ก่อให้เกิดปัญหางานที่ค้างค้ำ ณ ที่จุดใดจุดหนึ่ง
- 3) ขจัดปัญหาการทำงานซ้ำซ้อน
- 4) การมอบอำนาจ ทำให้ขจัดปัญหาการเกี่ยงกันหรือลังเลในการทำงาน

5.4.2 ในแง่ขององค์การ

- 1) องค์การที่มีโครงสร้างดีย่อมพร้อมที่จะเติบโตไปที่ละเล็กละน้อยตามความจำเป็นของงานที่พึงมี
- 2) สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้ง่าย เพราะยอมเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม อันเนื่องมาจากมีความชัดเจนในแต่ละแผนงาน
- 3) สามารถจัดโครงสร้างเสียใหม่ได้เพื่อให้สอดคล้องกับความจำเป็นของเทคโนโลยีวิทยาการที่เปลี่ยนแปลงไป

5.4.3 ในแง่ของคน

- 1) การออกแบบงานให้แต่ละฝ่ายทำนั้นช่วยให้เขารู้ว่าอำนาจหน้าที่ขอบข่ายงานของเขามีเพียงใด

- 2) การแบ่งงานให้บุคคลปฏิบัติอย่างเหมาะสมช่วยให้ผู้ปฏิบัติมีความพอใจ โดยไม่รู้สีกว่างานที่แบ่งให้นั้นมากหรือน้อยไป
- 3) เมื่อผู้ปฏิบัติได้ทราบขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่จะทำให้เกิดความคิดริเริ่มและทำงานโดยใช้ความคิดริเริ่มได้เต็มที่ภายในขอบเขต
- 4) ผู้ปฏิบัติยอมเข้าใจถึงความสัมพันธ์ของเขาต่อฝ่ายอื่น จึงสามารถติดต่อกันได้ระหว่างหน่วยงาน และจะมีความร่วมมือกับบุคคลในหน่วยงานมากขึ้น

สรุป การกำหนดโครงสร้างองค์กรมีความสำคัญมาก หากองค์กรสามารถนำบุคลากรที่มีความรู้จากหลากหลายหน่วยงานในองค์กรที่พร้อมดำเนินการจัดการความรู้ สร้างและพัฒนา ศูนย์ความรู้ (Knowledge Center) ขององค์กร พร้อมทั้งมีความรู้ความสามารถในเรื่องเทคโนโลยี สารสนเทศ เพื่อให้บุคลากรทุกระดับสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลความรู้ได้ในเวลาที่ต้องการจะทำให้การดำเนินการจัดการความรู้ของกรมฯ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้วิจัยได้นำแนวคิดนี้มาเป็นตัวแปรอิสระ ในข้อปัจจัยความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานในการจัดการความรู้ ซึ่งในการสรรหาผู้มีความรู้ความสามารถที่หลากหลายด้านเข้ามาร่วมดำเนินการ สามารถประสานงานและผลักดันสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากรให้เกิดความสนใจและร่วมเป็นเครือข่ายต่อไป

ส่วนที่ 6 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะและแรงจูงใจ

6.1 สมรรถนะ

จากกระแสความเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีการสื่อสาร การพัฒนาทางการเมือง การปกครอง และการพัฒนาขีดความสามารถของประเทศในการแข่งขันแบบเสรีกับเวทีเศรษฐกิจระดับโลก ทำให้ระบบราชการต้องปรับตัวให้ทันและสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นตลอดเวลา และจากการที่บุคลากรจำนวนมากซึ่งเป็นสมาชิกในองค์กรที่มาปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด องค์กรเกิดขึ้นและอยู่รอดได้ เพราะว่าสมาชิกในองค์กรร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด นับว่าองค์กรสามารถทำอะไรที่หลากหลายและเกิดประสิทธิภาพได้ ซึ่งต่างจากผลงานของบุคคลเพียงคนเดียว

6.1.1 ความหมายของสมรรถนะ

เอ็ดการ์ เอฟ ฮิวส์ และเจทส์ แอล. โบวดิทซ์ (Edgar F. Huse and James L. Bowditch) อ้างใน ดิน ปรัชพฤทธิ, 2546 : 85 ได้ให้ความหมายไว้ว่า องค์กรที่มีความรู้ความสามารถ : องค์กรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งมีลักษณะดังต่อไปนี้ 1. สามารถปรับตัวให้เข้ากับ

สภาพแวดล้อมได้ 2. มีเอกลักษณ์ 3. มีขีดความสามารถที่จะทดสอบความจริง 4. มีบูรณาการ และ 5. ให้ความสำคัญทั้งทางด้านงานความต้องการของมนุษย์และข่าวสาร

สก๊อต แพร์รี (Scott Parry) อ้างใน www.se-ed.net/cddyala/competency.doc /ค้นคืนวันที่ 16 พ.ย. 50 ได้ให้ความหมาย “ความสามารถ” ว่า หมายถึง กลุ่มของ “ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม” ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลในตำแหน่งนั้น ๆ ซึ่งสามารถเปรียบเทียบมาตรฐานและปรับปรุงได้ด้วยการฝึกอบรมและพัฒนา

อานนท์ ศักดิ์วีระวิชัย (2547 : 61) อ้างใน เทียน ทองแก้ว 2551, 2 http://www.dusit.ac.th/nei/ghan/file_21122005046 ได้สรุปคำนิยามของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณสมบัติต่าง ๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่นๆ อะไร หรือลักษณะสำคัญๆ อะไรบ้าง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ สาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จ เพราะขาดคุณลักษณะบางประการคืออะไรเป็นต้น

สรุป สมรรถนะ เป็นการประเมินให้ทราบถึงทิศทางที่องค์กรจะนำนโยบายไปใช้ได้อย่างเหมาะสมและเป็นไปได้ตามสังคมโดยรวมขององค์กร สามารถนำนโยบายไปสู่ความสำเร็จได้ในที่สุด และเพื่อให้เกิดความร่วมมือและการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขในองค์กร

6.1.2 ประเภทสมรรถนะ

สมรรถนะ มี 2 ประเภท คือ

1) สมรรถนะองค์กร (Organization Competency) คือ สมรรถนะที่จะช่วยให้องค์กรทำงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นสมรรถนะที่จะบอกว่าองค์กรต้องมีความสามารถในเรื่องใดบ้างที่จะไปทำให้วิสัยทัศน์ และเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้บรรลุผลสำเร็จ

2) สมรรถนะตัวบุคคล (Employee Competency) แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

(1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือสมรรถนะที่บุคลากรทุกคนในองค์กรไม่ว่าจะอยู่ในสายงานใดต้องมีสมรรถนะชุดนี้เหมือนกัน คนที่ไม่มีสมรรถนะชุดนี้ไม่สามารถที่จะทำงานออกมาได้ดี

(2) สมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) คือ สมรรถนะที่เป็นความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็นในสายงานนั้น คนที่อยู่ในสายงานใดจะต้องมีสมรรถนะตามสายงานนั้น

ก่อนที่จะทำสมรรถนะ (Competency) ของบุคลากร จะต้องทำสมรรถนะ (Competency) ขององค์กรก่อน จะต้องระบุให้ได้ว่าองค์กรต้องมีความสามารถในเรื่องอะไรบ้าง

ที่จะไปทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร สมรรถนะขององค์กร จะเป็นกรอบไปเชื่อมกับการทำสมรรถนะของบุคลากรในองค์กร เมื่อองค์กรต้องมีความสามารถอย่างใดแล้ว บุคลากรในองค์กรต้องมีความรู้ความสามารถในเรื่องอะไรบ้างที่จะไปช่วยสนับสนุนให้ความสามารถขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ

6.1.3 ลักษณะพิเศษขององค์กร (อุทัย เลาหวิเชียร, 2538 : 4-5)

1) มีอำนาจหน้าที่ลดหลั่นกันลงมาตามลำดับชั้นบังคับบัญชา คือคนมีอำนาจหน้าที่สูงจะอยู่บนยอดขององค์การและลดหลั่นกันลงมาจนถึงระดับล่างสุด รูปแบบนี้ช่วยให้การปกครองบังคับบัญชา มีประสิทธิภาพมีการประสานงานอย่างเป็นระบบและมีการตัดสินใจที่ได้รับการกลั่นกรองทุกระดับ

2) มีกฎระเบียบข้อบังคับ มาตรฐานของการปฏิบัติ เทคนิค และการควบคุมงานที่ช่วยให้การปฏิบัติงานสามารถเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในแผน

3) มีการสื่อข้อความที่มีรูปแบบ การสื่อข้อความในองค์การไม่เหมือนกับการสื่อข้อความในครอบครัว หรือความสัมพันธ์ในรูปแบบอื่น ต้องมีความชัดเจน ในองค์การจึงนิยมการสื่อข้อความที่เป็นลายลักษณ์อักษร มีรูปแบบสั้น และง่ายแก่การเข้าใจ

4) มีการแบ่งงานกันทำตามความถนัด หรือมีความเชี่ยวชาญในแต่ละหน้าที่ แนวความคิดในเรื่องนี้ก็คือ แต่ละบุคคลจะถูกกำหนดให้งานในขอบเขตที่จำกัดเพื่อให้เกิดความชำนาญในงานที่ต้องปฏิบัติ แนวคิดนี้ก่อให้เกิดความรวดเร็วและประสิทธิภาพในการทำงาน

5) มีบุคลากรที่มีทักษะ เพราะโดยปกติในองค์การมักต้องการความรู้และทักษะมากกว่า สามารถทำงานได้ทันที ไม่ต้องสิ้นเปลืองในด้านการศึกษาและการพัฒนาบุคคล

6) มีวัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจง องค์กรมีลักษณะที่แตกต่างกับครอบครัวหรือชุมชนอื่นตรงที่ว่าองค์กรมีวัตถุประสงค์ที่จะบรรลุเฉพาะเจาะจงมากกว่า

โดยสรุป องค์กรมีสมาชิกที่มาอยู่ร่วมกันหลากหลายต้องมีการจัดรูปแบบให้เป็นกิจจะลักษณะ เพื่อให้บุคลากรที่ได้รับมอบหมายร่วมมือกันนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

6.1.4 ประโยชน์ของการนำสมรรถนะมาใช้

การนำสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในหน่วยงาน จะก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งในด้านต่อตนเอง องค์กร และลูกค้า ดังนี้

1) ด้านต่อตนเอง

(1) พัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถและทักษะได้สูงขึ้น

(2) เป็นเครื่องมือในการประเมินความรู้ความสามารถของตนเอง

(3) เป็นแนวทางในการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ

2) ด้านองค์กร

- (1) ใช้ในการวางแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล
- (2) ใช้ในการสรรหาบุคคลให้ตรงกับงาน
- (3) ใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินเพื่อพัฒนาบุคลากร
- (4) ใช้ในการให้ผลตอบแทนบุคคล

3) ด้านลูกค้า

- (1) ได้รับบริการที่ดีขึ้น
- (2) เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
- (3) เกิดความไว้วางใจและยอมรับในตัวบุคลากรและหน่วยงาน

สรุป องค์กรและบุคลากรเป็นองค์ประกอบที่ต้องอาศัยซึ่งกันและกันเพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้น สมรรถนะ จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่จะสามารถทำให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงไปตามสภาพการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วเพื่อความอยู่รอดขององค์กร ผู้วิจัยได้นำแนวคิดนี้มาเป็นตัวแปรอิสระในชื่อสมรรถนะ/ความสามารถด้านการจัดการความรู้ของบุคลากร ซึ่งในเรื่องผู้วิจัยมีความเห็นว่าต้องมีแรงจูงใจเข้ามาส่งเสริมและสนับสนุน จึงนับว่าเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ต้องคำนึงถึง โดยจะได้นำเสนอต่อไป

6.2 แรงจูงใจ

การทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้รับผิดชอบจะต้องมีการสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ร่วมงานให้เกิดความร่วมมือและมุ่งมั่นที่จะทำงานร่วมกันให้ประสบผลสำเร็จได้ภายในเวลาที่กำหนด (ปรัชญา เวสารัชช์ อังโนอรุณ รักธรรม, 2538 : 445) สำหรับงานที่ต้องอาศัยผู้ร่วมงานที่มีฐานะเท่าเทียมกัน ผู้บริหารจำเป็นต้องเน้นการประสานงานเป็นหลัก แต่ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้ใต้บังคับบัญชานั้น นอกเหนือจากอำนาจหน้าที่ในการออกคำสั่งตามท้องที่การมอบให้แล้ว สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารจำเป็นต้องพึงในการผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ก็คือ การจูงใจ

6.2.1 ความหมายแรงจูงใจ

บุศรา เติรณบรรจง (2546 : 12) ให้ความหมายว่า สิ่งจูงใจหรือสิ่งกระตุ้นพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคลทำให้ผู้นั้นปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ เต็มใจ พร้อมใจและพึงพอใจที่จะทำงานนั้นให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ภรณ์ กิรติบุตร (2529 : 119) อังโน นงลักษณ์ นิมปี, 2547 : 21 กล่าวว่า การที่องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้มากน้อยเพียงใด มาตรการที่ใช้วัดความ

พอใจ รวมถึงทัศนคติของพนักงาน การเปลี่ยนงาน การขาดงาน ความเฉื่อยชาและความทุกข์ใจต่าง ๆ

Vroom (1984 : 99) อ้างใน นงลักษณ์ นิมีปี, 2547 : 21 ให้ความหมายไว้ว่า ความรู้สึกที่บุคคลมีต่องานที่ตนปฏิบัติอยู่ คำว่า ความพึงพอใจในการทำงานและเจตคติต่องานเป็นคำที่สามารถใช้แทนความหมายกันได้ เจตคติทางบวกต่องานเทียบได้กับความพึงพอใจในการทำงาน และเจตคติทางลบต่องานเทียบได้กับความไม่พึงพอใจในการทำงาน

สรุป แรงจูงใจเป็นพลังในการกระตุ้นพฤติกรรมของบุคลากรให้เกิดการสนองตอบต่อสิ่งที่ปฏิบัติด้วยความพึงพอใจและเต็มใจที่จะทำงานด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6.2.2 ทฤษฎีแรงจูงใจ

ทฤษฎีแรงจูงใจ (จุมพล หนิมพานิช, 2543 : 81-82) David C McClelland : Achievement Motivation Theory ทฤษฎีแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จของ McClelland ทฤษฎีเป็นความต้องการ/ปรารถนาที่จะปฏิบัติงานให้ได้มาตรฐานดีเลิศ หรือให้ประสบความสำเร็จในสถานการณ์ที่มีการแบ่งปันกัน (Competitive Situation) ซึ่งเขาพบว่ามนุษย์มีระดับความต้องการทางด้านความสำเร็จต่างกัน สิ่งที่เขาค้นพบ สรุปได้ว่า ลักษณะของผู้ที่ประสบความสำเร็จ (High Achieves) มักจะมีลักษณะดังต่อไปนี้

- 1) กล้าเสี่ยงพอประมาณ (Moderate Risk) แต่ไม่เสี่ยงจนเกินไป เพราะจะมีโอกาสผิดพลาดมาก
- 2) ต้องได้รับข่าวสารย้อนกลับทันทีทันใด (Immediate Feedback) หมายถึงบุคคลที่จะมีความสำเร็จนอกจากกล้าเสี่ยงพอประมาณแล้ว เขาต้องการได้รับข่าวสารย้อนกลับทันทีเพื่อประเมินค่าสิ่งที่ตนทำไป เพราะนำมาปรับปรุงแก้ไข และตรวจสอบความสำเร็จของตน
- 3) การประสบความสำเร็จ (Accomplishment) เป็นความต้องการสูงสุดของผู้ที่ปฏิบัติงานที่พบว่า การที่ได้ทำงานสำเร็จในทีหนึ่งทีใด จะมีความพอใจอยู่ในงานนั้น โดยที่เขาปรารถนาจะทำความสำเร็จ ซึ่งมากเกินกว่าที่จะได้รับรางวัลหรือผลตอบแทนเป็นวัตถุจากผลงานที่เขาไม่ได้คำนึงถึงเป็นสิ่งแรก
- 4) หมกมุ่นกับเรื่องของงาน (Preoccupation with the task) บุคคลที่ได้เริ่มงานอย่างหนึ่งอย่างใดขึ้นมาแล้วเขาจะหมกมุ่นว่านวยอยู่กับงานจนกระทั่งได้รับความสำเร็จจากความพยายามอย่างสูงสุดในการปฏิบัติงานให้สิ้นสุดลงไป

ทั้งหมดนี้ McClelland ให้ข้อสังเกตว่า เขาเชื่อว่าแรงจูงใจด้านความสำเร็จสามารถพัฒนาขึ้นมาได้ในตัวคนจากในวัยเด็กที่มีการอบรมสั่งสอน หรือสั่งสมทางสังคม ซึ่งส่งผลสะท้อนโดยตรงต่อความต้องการทางด้านความสำเร็จของเขา

6.2.3 แนวคิดด้วยปัจจัย 2 กลุ่ม (2 Factor) บุคคลสำคัญที่เสนอแนวคิดนี้ได้แก่ Frederick Herzberg ซึ่งเน้นถึงผลรางวัลตอบแทน และผลการกระทำเพื่อบำบัดความต้องการของบุคคลโดยชี้ว่า มีปัจจัย 2 กลุ่ม ๆ หนึ่งเกี่ยวข้องกับความสุขใจในงาน และอีกกลุ่มหนึ่งเกี่ยวกับความไม่พอใจในงาน ดังนี้ (อรุณ รัชธรรม, 2538 : 451-452)

1) กลุ่มปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสุขใจในงานนั้นถูกเรียกว่า ตัวจูงใจ (Motivators) ซึ่งได้แก่ความสำเร็จ การเป็นที่ยอมรับ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า หรือการรับเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งงานที่ทำ และโอกาสที่จะพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้าต่อไป ปัจจัยเหล่านี้ล้วนแต่ทำให้คนพอใจในงานของตน เป็นปัจจัยเกี่ยวกับเนื้อหาของงานเป็นหลัก

2) กลุ่มปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความไม่พอใจในงานนั้นถูกเรียกว่า ปัจจัยสุขภาพ หรือปัจจัยอนามัย บริหาร (Hyegenc factors) ซึ่งได้แก่ ค่าจ้างเงินเดือน การสอดส่องบังคับบัญชา ความมั่นคงในงาน การนโยบายองค์กรและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ปัจจัยพวกนี้เกี่ยวข้องกับลักษณะสภาพแวดล้อมของงาน

แนวคิดของ Herzberg เสนอว่า ปัจจัยทั้ง 2 กลุ่ม เป็นคนละกลุ่มคนละประเภทกัน ดังนั้นหากจะจูงใจบุคลากร ผู้บริหารควรเน้นที่ตัวจูงใจ ต้องมอบหมายงานที่มีผลให้เกิดความสำเร็จและความรับผิดชอบ แต่จะอย่างไรก็ตามผู้บริหารจำเป็นต้องพยายามรักษาปัจจัยอนามัยไว้ให้คงอยู่ในระดับที่น่าพอใจ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจ

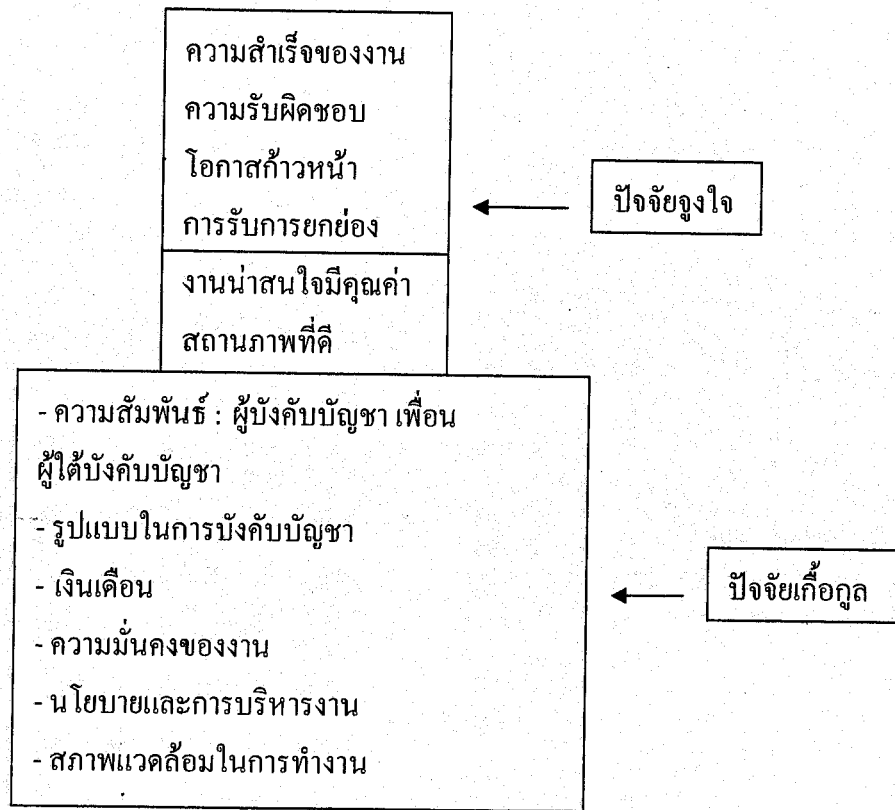
ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจที่มองในแง่ความต้องการดังกล่าวข้างต้นอาจใช้ในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กรได้หลายอย่าง เช่น

1) การคัดเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน ซึ่งนอกจากจะพิจารณาความสามารถแล้ว ยังต้องแน่ใจด้วยว่าคนที่เลือกมานั้นได้ทำงานที่ตอบสนองความต้องการของเขาหรือไม่ มิฉะนั้น ก็จะไม่มีความจูงใจที่จะใช้ความสามารถที่มีอยู่ให้กับงาน

2) การพัฒนาบุคลากร ในการพัฒนาบุคลากรนั้น นอกจากผู้บริหารจะต้องรู้ว่าคนของตนทำงานได้ระดับใด และปรารถนาให้เขาทำงานถึงระดับใดแล้ว ก็จำเป็นต้องพิจารณาว่าคนเหล่านั้นต้องการอะไรด้วย เพื่อกำหนดแนวทางพัฒนาบุคคลให้เหมาะสมเป็นราย ๆ ไป

3) การปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ได้ผลงาน หากงานไม่เดินก็ไม่อาจบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจโดยการตอบสนองความต้องการของบุคลากรด้วย

ดั่งภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 การจูงใจตามแนวความคิดของเฮิร์ซเบิร์ก (อ้างในสมคิด บาง โมโน, 2548 : 183)

วิธีวัดกิจกรรมจูงใจตามทฤษฎีของเฮิร์ซเบิร์ก

1. การมอบหมายงานควรมอบหมายงานง่าย ๆ ให้ทำก่อนแล้วส่งมอบงานที่ยากขึ้นให้ตามลำดับ
2. เพิ่มความรับผิดชอบงานให้ทั่วถึงและมากขึ้น
3. ยกย่องให้เกียรติเมื่อมีโอกาส เช่น มอบรางวัล มอบเกียรติบัตร มอบโล่ จัสดงาน
เลี้ยงแสดงความยินดี เป็นต้น
4. ให้มีโอกาสร่วมประชุมในวาระการประชุมที่สำคัญ
5. มอบหมายงานที่สำคัญและงานที่ทำหาย
6. แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นและมีความรับผิดชอบมากขึ้น
7. สร้างความรู้สึกว้างงานขององค์กรเป็นงานที่มีเกียรติมีคุณค่า
8. เปิดโอกาสให้ก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรม สัมมนา

ศึกษาดูงาน

6.2.4 ความสำคัญของการจูงใจ (<http://www.novabizz.com/NovaAce/Motives.htm> /ค้นคืนวันที่ 28 ก.ค.50)

การจูงใจมีอิทธิพลต่อผลผลิต ผลิตผลของงานจะมีคุณภาพดี มีปริมาณมาก น้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับ การจูงใจในการทำงาน ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานจึงจำเป็นต้อง เข้าใจว่าอะไร คือแรงจูงใจที่จะทำให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มที่ และไม่ใช่เรื่องง่ายในการจูงใจ พนักงาน เพราะบุคลากรตอบสนองต่องานและวิธีทำงานขององค์กรแตกต่างกัน การจูงใจบุคลากร จึงมีความสำคัญ สามารถสรุปความสำคัญของการจูงใจในการทำงาน ได้ดังนี้

1) พลัง (Energy) เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำ หรือ พฤติกรรม ของมนุษย์ ในการทำงานใด ๆ ถ้าบุคคลมี แรงจูงใจ ในการทำงานสูง ย่อมทำให้ขยันขันแข็ง กระตือรือร้น กระทำให้สำเร็จ ซึ่งตรงกันข้ามกับ บุคคลที่ทำงานประเภท “เช้าชาม เย็นชาม” ที่ ทำงานเพียงเพื่อให้ผ่านไปวัน ๆ

2) ความพยายาม (Persistence) ทำให้บุคคลมีความมานะ อดทน บากบั่น คิดหาวิธีการนำความรู้ความสามารถ และ ประสบการณ์ของตน มาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่องานให้ มากที่สุด ไม่ท้อถอยหรือละความพยายามง่าย ๆ แม้งาน จะมีอุปสรรคขัดขวาง และเมื่องาน ได้รับ ผลสำเร็จ ด้วยดีก็มักคิดหา วิธีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ

3) การเปลี่ยนแปลง (variability) รูปแบบการทำงานหรือวิธีทำงานใน บางครั้ง ก่อให้เกิดการค้นพบช่องทาง ดำเนินงาน ที่ดีกว่า หรือประสบ ผลสำเร็จมากกว่า นักจิตวิทยาบางคนเชื่อว่า การเปลี่ยนแปลง เป็นเครื่องหมายของ ความเจริญ ก้าวหน้า ของบุคคล แสดงให้เห็นว่า บุคคลกำลังแสวงหาการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ให้ชีวิต บุคคลที่มีแรงจูงใจ ในการทำงาน สูง เมื่อคืนวัน เพื่อจะบรรลุ วัตถุประสงค์ใด ๆ หากไม่สำเร็จบุคคล ก็มักพยายามค้นหา สิ่งผิดพลาด และพยายามแก้ไข ให้ดีขึ้นในทุกวิถีทาง ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การทำงานจนในที่สุดทำให้ ค้นพบแนวทาง ที่เหมาะสมซึ่งอาจจะต่างไปจากแนวเดิม

4) บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงาน จะเป็นบุคคลที่มุ่งมั่นทำงานให้เกิด ความเจริญก้าวหน้า และการมุ่งมั่นทำงานที่ตนรับผิดชอบ ให้เจริญก้าวหน้า จัดว่าบุคคลผู้นั้นมี จรรยาบรรณในการทำงาน (work ethics) ผู้มีจรรยาบรรณในการทำงาน จะเป็นบุคคลที่มีความ รับผิดชอบ มั่นคงในหน้าที่ มีวินัยในการทำงาน ซึ่งลักษณะดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความสมบูรณ์ ผู้มีลักษณะ ดังกล่าวนี้นี้ มักไม่มีเวลาเหลือพอที่จะคิดและทำในสิ่งที่ไม่ดี

6.2.5 แรงจูงใจในการริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้

แรงจูงใจต่อการดำเนินการจัดการความรู้ คือเป้าหมายที่งาน คน และ องค์กร ดังกล่าวแล้ว เป็นเงื่อนไขสำคัญ ในระดับที่เป็นหัวใจสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้

แรงจูงใจเทียม จะนำไปสู่การดำเนินการจัดการความรู้แบบเทียม และไปสู่ความล้มเหลวของการจัดการความรู้ในที่สุด คือทำให้เป็นไปตามข้อกำหนดของ ก.พ.ร. กล่าวคือ ทำเพียงเพื่อให้ได้ชื่อว่าทำแรงจูงใจเทียมแบบนี้ทำเพื่อภาพลักษณ์ขององค์กรคูดี แรงจูงใจเทียมอาจมาจากคนคนเดียวหรือไม่ก็คนที่ชอบของเล่นใหม่ ๆ ชอบกิจกรรมที่ดูทันสมัย โก้ หรือเป็นแฟชั่น แต่ไม่เข้าใจความหมายและวิธีการดำเนินการจัดการความรู้อย่างแท้จริง

แรงจูงใจเทียมอาจไม่ใช่สิ่งที่บอกว่างค์กรนั้นสิ้นหวังในเรื่องการจัดการความรู้ ถ้าเรามองในเชิงรุก เชิงบวก เราก็สามารถเปลี่ยนแรงจูงใจเทียมให้กลายเป็นแรงจูงใจแท้ได้ แต่จะต้องมีบุคคลที่มีความเชื่อในเรื่องนั้น และลงมือปฏิบัติ และต่อสู้ ฟันฝ่า แบบกัดไม่ปล่อย จนบรรลุความสำเร็จในที่สุด

6.2.6 การริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ในฐานะผู้บริหารสูงสุด (โมเดลปลาหู

วิจารณ์ พานิช)

จากการนำโมเดลปลาหูมาใช้ในการจัดการความรู้ตามความสำคัญทั้ง 3 ส่วนของตัวปลาหู ผู้วิจัยขอแนะนำเสนอถึงผู้ที่จะสร้างแรงจูงใจทั้ง 3 ส่วน ดังนี้

ผู้บริหารสูงสุดควรริเริ่มกิจกรรมจัดการความรู้ โดยกำหนดตัวบุคคลที่จะทำหน้าที่ “คุณเอื้อ (ระบบ)” ของการจัดการความรู้ โดยที่ “คุณเอื้อ” ควรเป็นผู้บริหารระดับสูง เช่นถ้าเป็นหน่วยงานระดับกรมก็ควรเป็นรองอธิบดี ถ้าเป็นบริษัทก็ควรเป็นรองผู้อำนวยการใหญ่ (Vice President) “คุณเอื้อ” หรือ Chief Knowledge Officer (CKO) ทำหน้าที่

1) ร่วมกับ “คุณอำนวย” จัดให้มีการกำหนด “หัวปลา” ในหลายระดับ ให้ “คุณกิจ” เป็นเจ้าของอาจจัด “มหกรรมหัวปลา”

2) เชื่อมโยง “หัวปลา” เข้ากับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ขององค์กร

3) จัดบรรยากาศแนวราบ และการบริหารงานแบบเอื้ออำนาจ (empowerment) ภายในองค์กร

4) จัดสรรทรัพยากรสำหรับใช้ในกิจกรรมจัดการความรู้ ทรัพยากรนี้รวมทั้งเงิน เวลา และบุคลากรสำหรับร่วมทำกิจกรรม รวมทั้งระบบสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) ด้วย

5) เชื่อมโยงการจัดการความรู้เข้ากับกิจกรรมด้านการสร้างสรรค์อื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

6) คอยติดตามและรับรู้ความเคลื่อนไหวของการดำเนินการจัดการความรู้ แสดงท่าทีชื่นชมในความสำเร็จเล็ก ๆ น้อย ๆ ในเบื้องต้น ให้คำแนะนำบางเรื่องเพื่อแสดงความ

สนใจ และจัดให้มีการยกย่องในผลสำเร็จรวมทั้งจัดให้มีรางวัล โดยที่รางวัลอาจไม่เน้นสิ่งของ แต่เน้นการสร้างภาพภูมิใจในความสำเร็จ

7) ร่วม share ทักษะในการเรียนรู้ และทักษะในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการจัดการความรู้โดยตรง และเพื่อแสดงให้เห็นคุณค่าของทักษะดังกล่าว ผู้บริหารสูงสุดที่เป็นผู้ริเริ่มเองจะช่วยให้มากในด้านการทำให้การจัดการความรู้ ไม่เป็นภาระเพิ่มขึ้นของบุคลากร แต่ช่วยทำให้บุคลากรบรรลุสำเร็จของงานได้ง่ายขึ้น และบรรลุผลในลักษณะที่น่าภาคภูมิใจได้ง่ายขึ้น หรือช่วยให้มีการชื่นชมผลสำเร็จอย่างกว้างขวางยิ่งขึ้น

สรุป แรงจูงใจ เป็นสิ่งที่สำคัญในการส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรมีความกระตือรือร้นและเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือ แสดงความคิดริเริ่ม กับกิจกรรมขององค์กร นับว่าเป็นเรื่องที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญอีกเรื่องหนึ่ง เพื่อให้ได้มาซึ่งความร่วมมือจากบุคลากรในทุกระดับ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดนี้มาเป็นตัวแปรอิสระในข้อปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากร และปัจจัยตัวต่อไปที่ผู้วิจัยจะขอนำมากล่าวถึงจะช่วยในเรื่องการอำนวยความสะดวกในการดำเนินการจัดการความรู้ให้ครอบคลุมได้ทั่วทั้งองค์กร นั่นคือ ความพร้อมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และความเพียงพอ/สมบูรณ์ของการสื่อสารในองค์กร โดยจะได้นำเสนอต่อไป

ส่วนที่ 7 แนวคิดเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารภายในองค์กร

ปัจจุบันวิวัฒนาการของเทคโนโลยีสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารมีการพัฒนาไปสู่โลกไร้พรมแดน สามารถรับ-ส่งข้อมูลข่าวสารกันได้สะดวก รวดเร็ว นับว่าเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และคุ้มค่ามากขึ้น

7.1 เทคโนโลยีสารสนเทศ

7.1.1 การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กร

ในช่วงปี 2000 มีแรงกดดันจากนานาประเทศ ทำให้เราต้องร่วมในโครงการ e-Asean (ยุโรปมี e-Europe) โดยประเทศในภูมิภาคตกลงกัน โดยที่ไทยจะพัฒนาโครงการที่เรียกว่า e-Thailand ขึ้นมา โดยที่หนึ่งในโครงการดังกล่าวใช้ชื่อว่า e-Government

ดังนั้น เมื่อเทคโนโลยีสารสนเทศได้ก้าวหน้าจนทำให้ระบบคอมพิวเตอร์ประมวลผลข้อมูลได้มากและเร็ว สามารถเชื่อมโยงเป็นเครือข่าย การดำเนินการต่าง ๆ ในภาครัฐจึงเป็นไปได้ที่จะใช้วิธีการแลกเปลี่ยนข้อมูล หรือใช้ข้อมูลร่วมกัน ซึ่งปัจจุบันหน่วยงานภาครัฐเกือบทุกแห่งมีฐานข้อมูลดำเนินการของตนเอง มีการวางเครือข่ายภายใน มีการเชื่อมโยงกับอินเทอร์เน็ต หรือเชื่อมเครือข่ายระหว่างหน่วยงานบ้างแล้ว ดังนั้นการดำเนินงานร่วมกัน แลกเปลี่ยนข้อมูล

ระหว่างกัน จึงมีแนวทางที่น่าจะเป็นไปได้ บริการของรัฐจึงมีแนวโน้มที่จะต้องให้ความสำคัญ สะดวกสบายมากที่สุดเท่าที่จะทำได้

ทั้งนี้ในการนำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มาใช้ในระบบสารสนเทศ จะมีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ส่วนใหญ่ ๆ ได้แก่ ฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์ (เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์, 2547 : 259)

1. ฮาร์ดแวร์ (Hardware) หรือตัวเครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นชุดของอุปกรณ์ที่เชื่อมโยงกันเพื่อทำงานร่วมกันในระบบคอมพิวเตอร์ ซึ่งสามารถจำแนกอุปกรณ์ออกตามประเภทของการใช้งาน ได้ ดังนี้

1.1 หน่วยรับข้อมูล (Input Unit)

1.2 หน่วยประมวลผลกลาง (Central Processing Unit) หรือเรียกย่อว่า CPU

1.3 หน่วยแสดงผล (Output Unit)

1.4 หน่วยความจำสำรอง (Secondary Unit)

2. ซอฟต์แวร์ (Software) เป็นชุดคำสั่งที่ถูกเขียนขึ้นมาด้วยภาษาและวิธีต่าง ๆ เพื่อทำให้ผู้ใช้สามารถสั่งให้เครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ต่อเชื่อมเข้าสู่ระบบคอมพิวเตอร์ แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

2.1 ซอฟต์แวร์ระบบ (System Software) เป็นชุดคำสั่งที่ทำหน้าที่ควบคุมระบบการทำงานของเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ต่อเชื่อมเข้าสู่ระบบคอมพิวเตอร์ เพื่อสามารถปฏิบัติงานได้ตามที่ผู้ใช้ต้องการ

2.2 ซอฟต์แวร์ประยุกต์ (Application Software) เป็นชุดคำสั่งที่ถูกพัฒนาโดยภาษาคอมพิวเตอร์ที่ผู้ใช้ติดต่อกับเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ต่อเชื่อมเข้าสู่ระบบคอมพิวเตอร์ เพื่อสามารถปฏิบัติงานได้ตามที่ผู้ใช้ต้องการ

เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์ (อ้างใน จุฑามณี พิพิธปิยะปกรณ์, 2545 : 19) กล่าวว่า ระบบสารสนเทศ หมายถึง ระบบงานที่ถูกออกแบบขึ้นมาเพื่อการรวบรวมข้อมูล การจัดทำสารสนเทศ และการสนับสนุนสารสนเทศให้แก่บุคคลหรือหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การที่ต้องการใช้ ซึ่งในการพัฒนาระบบสารสนเทศอาจทำโดยฝีมือ แต่จะช้าและผิดพลาดได้ง่าย จึงมีการนำเครื่องคอมพิวเตอร์มาช่วยในการพัฒนาระบบสารสนเทศขึ้น จนในปัจจุบันยังได้นำความก้าวหน้าในเทคโนโลยีสื่อสารมาเข้าร่วมด้วย ทำให้เกิดความรวดเร็ว ทั้งในแง่ของการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และในแง่ของการติดต่อสื่อสารระหว่างเครื่องคอมพิวเตอร์โดยไร้

พรมแดนที่ทุกส่วนของโลกสามารถติดต่อถึงกันได้ง่าย ดังนั้นสองเทคโนโลยี อันได้แก่ เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีด้านการสื่อสารจึงถูกบูรณาการเป็น “เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร”

เทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology) จัดเป็นเทคโนโลยีสมัยใหม่ ซึ่งมีบทบาทในชีวิตประจำวันขององค์กรในปัจจุบันค่อนข้างมาก เทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ เครื่องมือ อุปกรณ์ หรือกระบวนการที่ใช้ในการรวบรวมเก็บรักษา วิเคราะห์จัดการ และเผยแพร่สารสนเทศ (March&Sproull,1980 : Zuboff,1988) หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์ที่ใช้ระบบสารสนเทศ ลักษณะเทคโนโลยีสารสนเทศ นี้ถือได้ว่าเป็นการทำทลายความหมายของเทคโนโลยีที่นิยมใช้กันในทฤษฎีองค์การด้วย

7.1.2 องค์ประกอบของเทคโนโลยีสารสนเทศ (ดำรง วัฒนา, 2547 : 382-383)

- 1) ข้อมูล หมายถึง ข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่สามารถระบุได้ว่าเป็นจริงหรือเท็จตามสถานะที่มีอยู่ในธรรมชาติ
- 2) สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลที่ได้ผ่านกระบวนการต่าง ๆ ทางสถิติ ไม่ว่าจะเป็นการสรุปย่อ การจัดรูปแบบการนำเสนอ หรือการวิเคราะห์ขั้นเบื้องต้นหรือเบื้องสูงให้เป็นสิ่งที่มีความหมายและมีประโยชน์สำหรับผู้ใ้
- 3) เทคโนโลยี คือ การประยุกต์เอาความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์มาใช้ให้เกิดประโยชน์ การศึกษาพัฒนาองค์ความรู้ต่าง ๆ เพื่อให้เข้าใจธรรมชาติ กฎเกณฑ์ของสิ่งต่าง ๆ และหาทางนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ อาจแยกพิจารณาเป็นเทคโนโลยีด้านระบบคอมพิวเตอร์ ระบบการจัดการข้อมูล และระบบเครือข่ายการสื่อสารข้อมูล
- 4) ระบบสารสนเทศ คือ ระบบจัดเก็บข้อมูลในด้านต่าง ๆ เอาไว้ แล้วนำข้อมูลมาประมวลได้เป็นสารสนเทศเพื่อส่งให้ผู้ใช้ ระบบสารสนเทศที่รู้จักกันดีก็คือ ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (Management Information System หรือ MIS) ระบบสารสนเทศเพื่อผู้บริหาร (Executive Informaiton System หรือ EIS) ระบบสนับสนุนการตัดสินใจ (Decision Support System หรือ DSS) ซึ่งนิยมพัฒนาและใช้กันมากในวงการบริหารจัดการ ทั้งทางภาครัฐและเอกชน
- 5) เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เทคโนโลยีทุกด้านที่เข้ามาร่วมกันในกระบวนการจัดเก็บ สร้าง และสื่อสารสารสนเทศ ดังนั้นจึงครอบคลุมเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดบันทึก จัดเก็บ ประมวลผล คั่นคืน ส่งและรับข้อมูล ซึ่งรวมถึงเครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในกระบวนการข้างต้น

7.1.3 รูปแบบการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กร (เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์, 2547 : 217-218)

ด้วยความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ทำให้การบริหารงานภาครัฐได้ตระหนักถึงความจำเป็นของระบบราชการที่จะต้องปรับตัวด้วยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ มาใช้ในกระบวนการทำงานและการบริหารงานของภาครัฐเพิ่มมากขึ้น โดยมีจุดประสงค์หลักเพื่อให้กิจกรรมและกระบวนการของภาครัฐมีความรวดเร็วและคล่องตัวมากขึ้น อันจะสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างดีขึ้น ซึ่งจะพบเห็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น

- 1) การนำอินเทอร์เน็ตมาใช้เป็นเครื่องมือในการให้ข้อมูลข่าวสารและบริการของภาครัฐ รวมถึงการก้าวไปสู่การที่สามารถให้บริการสาธารณะผ่านทางเว็บไซต์ของหน่วยงานราชการได้เลย
- 2) การใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) ในการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้เกิดความรวดเร็วและลดการใช้กระดาษทำการให้น้อยลง
- 3) การมุ่งไปสู่การเป็นรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์หรือที่เรียกว่า e-Government เพื่อให้บริการสาธารณะเป็นไปอย่างรวดเร็วและทั่วถึง เช่น การจัดซื้อ (e-Procurement) การให้บริการด้านทะเบียนประวัติ การจัดทำบัตรประชาชนในรูปแบบของ SMART Card เพื่อการเชื่อมโยงฐานข้อมูลของบริการของหน่วยงานของรัฐต่าง ๆ เป็นต้น
- 4) การจัดทำฐานข้อมูลเพื่อการบริหารงานภาครัฐ รวมถึงการเชื่อมโยงฐานข้อมูลที่สำคัญต่างๆ เข้าด้วยกัน
- 5) การจัดทำโปรแกรมสำเร็จรูปคอมพิวเตอร์ เพื่อนำมาใช้ในกระบวนการทำงานต่าง ๆ โดยมีจุดประสงค์เพื่อลดระยะเวลาในการทำงานหรือบริการให้สั้นลง และให้เกิดความถูกต้องมากขึ้น
- 6) การจัดทำระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร (Executive Information System – EIS) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือของการตัดสินใจและการวางแผนของรัฐบาล ผู้บริหารระดับกระทรวงต่าง ๆ
- 7) การประชุมทางไกลผ่านดาวเทียม

สรุปแล้ว กรมอุดมศึกษาในฐานะที่เป็นหน่วยงานภายใต้กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร อีกทั้งได้นำระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ปฏิบัติงานในองค์กร จึงมีความพร้อมรับมือในสังคมยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge Based Economy) ที่มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพเป็นเครื่องมือหลัก ในการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการ

ความรู้ทำให้เกิดความสะดวกและรวดเร็ว จะช่วยสนับสนุนการไหลเวียนของข้อมูลในองค์กร ทำให้มีความสำคัญต่อการจัดเก็บและค้นคืนความรู้ และการเคลื่อนย้าย การกระจาย หรือการแบ่งปันความรู้ขององค์กรให้ดำเนินไปอย่างสะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงนำมาเป็นตัวแปรอิสระในชื่อตัวแปรความพร้อมของเทคโนโลยีสารสนเทศ และผู้วิจัยมีความเห็นว่าเทคโนโลยีสารสนเทศจะสามารถช่วยในเรื่องการสื่อสารได้อย่างสะดวกรวดเร็วกับหน่วยงานทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค นับว่าเป็นอีกช่องทางหนึ่งที่จะช่วยการดำเนินการจัดการความรู้ประสบความสำเร็จได้ภายในระยะเวลาที่รวดเร็ว โดยจะนำเสนอต่อไป

7.2 การสื่อสารภายในองค์กร

การสื่อสาร เป็นเรื่องเกี่ยวกับการรับ-ส่งข้อมูลข่าวสารภายในองค์กรให้เกิดการสื่อสารกันในวงกว้างออกไปทั่วทั้งองค์กร การนำการจัดการความรู้เข้ามาใช้ในองค์กร บุคลากรทุกระดับต้องรับรู้ และช่วยกันสร้างเครือข่ายให้มากที่สุด

7.2.1 ความหมายของการสื่อสาร

การสื่อสาร เป็นกระบวนการส่งข่าวสารความรู้สึกนึกคิด ความคิด ความเข้าใจจากบุคคลหนึ่งไปยังบุคคลอื่น ทั้งนี้การสื่อสารต้องเป็นไปอย่างมีระบบเพื่อให้การติดต่อสื่อสารเป็นไปได้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร ได้มีนักวิชาการได้ความหมายไว้หลากหลาย ซึ่งจะขอนำเสนอ ดังนี้

อรุณ รักธรรม (2538 : 458-459) อธิบายว่า การติดต่อสื่อสารจะเป็นสื่อนำความต้องการ ความคิด ความรู้สึก นำไปสู่ความเข้าใจในเป้าหมายระหว่างบุคคลต่อบุคคล กลุ่มต่อกลุ่ม บุคคลต่อกกลุ่มหรือระหว่างองค์การเข้าด้วยกันเพื่อให้การบริหารงานดำเนินไปอย่างสอดคล้องหรือตรงกับวัตถุประสงค์ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพการบริหารงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 423-424) อ้างใน อรรถนัย สว่างแสง, 2548 : 12 กล่าวถึงกระบวนการติดต่อสื่อสารในองค์กรว่า คือ การกระจายหรือสื่อความเกี่ยวกับนโยบายและคำสั่งลงไปยังเบื้องล่าง พร้อมกับรับเอาข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น และความรู้สึกต่าง ๆ กลับขึ้นมา และความพยายามต้องตระหนักถึงความสนใจ ความนิยม และความพยายามร่วมมือที่จะได้รับจากพนักงานทุกคน

ประเวศ วสี (2546) อ้างใน ชาตรี เจริญศิริและคณะ, 2546 : 26 เสนอความคิดว่า การสื่อสารทำนอง “ร่วมด้วยช่วยกัน” หรือการเรียนรู้ร่วมกันในการปฏิบัติ จะเปิดพื้นที่ทางสังคม ทำให้คนมารวมตัว ร่วมทำ เกิดสิ่งดี ๆ ขึ้นได้

สรุป การสื่อสาร เป็นการสื่อความคิด ความเข้าใจ ไปสู่บุคคลในองค์กร เพื่อให้
เกิดความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน และให้เกิดการรับรู้ และสนใจ ร่วมมือกัน มีการสนองตอบกลับ
ทำให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรนั้น ๆ

7.2.2 รูปแบบการสื่อสาร

1) การสื่อสารที่เป็นทางการ (Formal Communication) เป็นการสื่อสาร
ที่เกิดขึ้นตามหน้าที่ สายการบังคับบัญชาหรือระหว่างหน่วยงาน

(1) การสื่อสารแบบสั่งการจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง (Downward
Communication) เป็นการสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีการผ่านตามลำดับ
ชั้นตอนตามสายงานบังคับบัญชา (Chain of command) ส่วนใหญ่จะเป็นการวางนโยบาย กฎ
ระเบียบข้อบังคับ ระเบียบ ปฏิบัติการ การออกคำสั่งเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม ซึ่งข่าวสาร
ที่ส่งในรูปแบบนี้ จะมีการบิดเบือนหรือมีการสูญหายในระหว่างทางได้ เพราะมีการส่งผ่านจาก
บนลงล่างที่มีหลายระดับ โอกาสที่ข่าวสารมีความคลาดเคลื่อนก็เกิดขึ้นได้ง่าย แต่เนื่องจากผู้บริหาร
ระดับสูงมีการกิจกรรมมาก ไม่สามารถติดต่อกับผู้ปฏิบัติงาน โดยตรงได้ จึงใช้วิธีมอบหมายงานให้
ผู้บริหารลำดับรองลงมาเป็นผู้ติดต่อกับผู้ปฏิบัติแทน

(2) การสื่อสารจากระดับเบื้องล่างไปยังผู้บริหารระดับสูง (Upward
Communication) เป็นการสื่อสารที่มีความสำคัญ เนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้ในงานเป็น
อย่างดี ทำให้สามารถสื่อสารให้ผู้บริหารระดับสูงเข้าใจปัญหาที่แท้จริงของงานได้ การสื่อสารใน
รูปแบบนี้ จะเป็นลักษณะของการประชุมกับผู้บริหารการรายงานการให้ข้อเสนอแนะ การร้องทุกข์
เป็นต้น แต่การสื่อสารจะบิดเบือนได้เพราะมีช่วงห่างระหว่างการติดต่อสื่อสารมาก เพราะผู้บริหาร
ระดับต่าง ๆ จะเสนอแต่ข่าวสารที่ดี ที่น่าฟัง หรือด้านบวก ซึ่งอาจไม่ตรงกับสถานการณ์ที่เป็นจริง
จึงเป็นผลทำให้ผู้บริหารระดับสูงมีข้อมูลในการตัดสินใจที่บิดเบือน แก้ปัญหาได้ไม่ถูกต้อง ดังนั้น
วิธีที่ผู้บริหารระดับสูงควรทำการสำรวจ โดยรอบ เพื่อได้มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา
ในแต่ละระดับเป็นการสร้างความรู้สึกที่ดีต่อกันในองค์กร

(3) การสื่อสารในแนวราบ (Horizontal Communication) เป็นการสื่อสาร
ในบุคคลที่อยู่ในระดับเดียวกันหรือระหว่างหน่วยงานของสายบังคับบัญชาตามลำดับชั้น แต่การ
สื่อสารจะมีลักษณะเป็นการปกปิดข้อมูลที่คิดว่าจะเป็นผลร้ายต่อตนเองหรือที่เป็นผลประโยชน์ต่อ
คนอื่น เกิดความไม่ไว้วางใจกัน วิธีการติดต่อสื่อสารควรจะมีการสื่อสารในลักษณะการตั้ง
คณะกรรมการ หรือมีการสื่อสารในลักษณะที่มีการติดต่อสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานกัน
มากขึ้น

(4) การสื่อสารแบบข้ามสายงาน (Diagonal Communication) เป็นการสื่อสารที่มีลักษณะเป็นการสื่อสารกับบุคคลอื่นที่ไม่ได้เป็นผู้บังคับบัญชา หรือเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา ที่อยู่ในสายงานเดียวกัน หรือเพื่อนร่วมงานนั่นเอง ซึ่งการติดต่อแบบนี้เป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการดำเนินงาน ทำให้เกิดการประหยัดเวลาและลดขั้นตอนการดำเนินงาน

2) การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ (Informal Communication) เป็นการสื่อสารที่ไม่เป็นตามตำแหน่งหน้าที่สายการบังคับบัญชา ลักษณะเด่นของการติดต่อสื่อสารแบบนี้คือ สื่อสารเป็นส่วนตัวมากกว่าทำตามหน้าที่ อาจใช้เทคโนโลยีในกิจกรรม การติดต่อสื่อสารส่วนใหญ่เป็นการสื่อสารทางวาจา การสื่อสารสะดวกตามแต่โอกาสจะอำนวย ข่าวสารส่งต่อได้อย่างรวดเร็ว แต่ความน่าเชื่อถือจะมีความถูกต้องน้อยกว่าการติดต่อสื่อสารแบบที่เป็นทางการ เป็นการสื่อสารที่มีลักษณะเป็นกลุ่มลูกโซ่ การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการนี้มีความรวดเร็วแต่ข้อมูลอาจบิดเบือนจากความเป็นจริงได้มาก

7.2.3 การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

1) สื่อที่ใช้ในการสื่อสารจะต้องมีความชัดเจน ปราศจากความคลุมเครือของข่าวสาร เพื่อให้ผู้อ่านสามารถเข้าใจได้โดยง่ายและปราศจากข้อสงสัย

2) ผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้ความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร และมีความชำนาญในการรับรู้และมีความตั้งใจที่จะส่งข่าวสาร เพราะการสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

3) การสื่อสารควรมีลักษณะเป็นไปอย่างตรงไปตรงมาและเปิดเผย ดังนั้นการดำเนินนโยบาย แนวทางต่าง ๆ นั้นควรจะมีการชี้แจงให้ข้าราชการในองค์กรทราบ เพื่อให้สามารถปฏิบัติเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

4) การสื่อสารควรมีลักษณะที่เป็นสองทาง (Two-way Communication) คือ ผู้ส่งข่าวสารส่งข่าวสารให้ผู้รับข่าวสารจากนั้นต้องมีการตอบกลับสู่ผู้ส่งข่าวสารด้วย เพื่อเป็นการยืนยันว่าข้อมูลข่าวสารที่ผู้รับได้รับมีความสอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของผู้ส่งข่าวสาร

5) การสื่อสารมีลักษณะที่ชัดเจน เข้าใจง่าย มีการบิดเบือนและคลุมเครือ น้อย มีการเลือกช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม

6) ผู้ส่งข่าวสารจะต้องมีความเข้าใจในจุดมุ่งหมายของข่าวสาร และต้องเข้าใจบุคคลที่เป็นผู้รับข่าวสารก่อน เพื่อให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

สรุปได้ว่า การสื่อสารภายในองค์กร เป็นปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยเชื่อมโยงและประสานความเข้าใจและเข้าถึงความรู้ตามช่องทางการสื่อสารในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการแพร่กระจายในวงกว้างและการได้รับการยกย่องว่าทำได้ในสิ่งที่มีคุณค่า ซึ่งผู้วิจัยได้นำแนวคิด

นี้มาใช้เป็นตัวแปรอิสระในข้อปัจจัยความเพียงพอ/สมบูรณ์ของการสื่อสารในองค์กร เพราะสามารถทำให้ความรู้แฝงถูกถ่ายทอดระหว่างบุคคล เกิดความผูกพันเป็นกลุ่ม/องค์กร มีวัฒนธรรมการทำงาน สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามที่องค์กรกำหนดไว้ได้ ในส่วนต่อไปผู้วิจัยจะนำเสนอในเรื่องวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้ได้ศึกษาถึงความจำเป็นที่องค์กรต้องสามารถปรับเปลี่ยนให้บุคลากรมีวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดสังคมนฐานความรู้ในองค์กรต่อไป

ส่วนที่ 8 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร เป็นเรื่องเกี่ยวกับ ความเชื่อ ความคิด ค่านิยม และการปฏิบัติของบุคลากรในองค์กร การนำการจัดการความรู้เข้ามาใช้ในองค์กร บุคลากรทุกระดับต้องรับรู้ และช่วยกันสร้างและวางแนวทางของพฤติกรรม โดยจะต้องปฏิบัติร่วมกันจนเกิดเป็นวัฒนธรรมขององค์กร ที่มีสังคมนฐานความรู้ต่อไป

8.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

แนวคิดของ มาควอร์ท Marquardt, 1996 เกี่ยวกับองค์การเอื้อการเรียนรู้ The System-Link Organization Model ประกอบด้วย 5 ระบบย่อย ด้านการเรียนรู้ ด้านบุคคล ด้านองค์กร ด้านความรู้ มีความเป็นพลวัตรและเกี่ยวพันกัน หากระบบใดอ่อนแอหรือขาดไปจะมีผลต่อระบบย่อยอื่น ๆ ในที่นี้ขอนำระบบย่อยด้านองค์กร ในเรื่อง วัฒนธรรม มากกล่าวถึง อันได้แก่ (อ้างใน มลฤดี โภคศิริ, 2549 : 45-46)

- 1) บรรยากาศองค์กรที่ให้คุณค่าและรางวัลในการเรียนรู้ องค์กรที่เอื้อการเรียนรู้จะจัดบรรยากาศที่สนับสนุนและให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ผู้ที่เรียนรู้จะเป็นผู้ที่ได้รับ การยกย่อง
- 2) ทุกคนร่วมกันมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง บุคลากรมีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเองและผู้อื่น บุคลากรจะถูกสอนให้เรียนรู้ด้วยตนเองและจากผู้อื่น
- 3) มีความเชื่อถือและความเป็นอิสระ องค์กรเอื้อการเรียนรู้จะสนับสนุนการตอบกลับและการเปิดเผยซึ่งเป็นโอกาสที่เกิดขึ้นทุกวันในการเรียนรู้จากประสบการณ์
- 4) มีการให้รางวัลกระตุ้น สำหรับการสร้างสรรค์ใหม่ ๆ การทดลอง และ การยอมเสี่ยงขององค์กรเอื้อการเรียนรู้จะสนับสนุนการเสี่ยงคิดค้นสิ่งต่าง ๆ และช่วยผู้ค้นค้นพบวิธี ทางใหม่ ๆ และการกระทำสิ่งใหม่ ๆ

5) มีการทุ่มเท การจัดสรรงบประมาณสำหรับการอบรมและพัฒนาพนักงาน องค์กรเอื้อการเรียนรู้จะต้องมีการจัดสรรหรือการทุ่มเทอย่างชัดเจนในการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ และการเงินเพื่อพัฒนาคุณภาพในการเรียนรู้ของพนักงาน

6) มีความหลากหลาย (Diversity) และมีการสร้างความร่วมมือ ความหลากหลาย ทางด้านปฏิบัติการจะได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมเพื่อที่จะหาวิธีใหม่ ๆ ที่จะบรรลุเป้าหมาย องค์กรที่สนับสนุนความหลากหลายในด้านกลยุทธ์ นโยบาย วิธีการ โครงสร้าง และบุคคล มักจะ เป็นองค์กรที่พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ที่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลง ได้เมื่อมีเหตุการณ์ที่ไม่ คาดคิดเกิดขึ้น

7) มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง

8) คุณภาพของชีวิตในการทำงาน องค์กรเอื้อการเรียนรู้จะเน้นการพัฒนาของ มนุษย์ในสิ่งแวดล้อมที่ก่อให้เกิดการร่วมมือกันและความสุขในการทำงาน การทำงานจะกลายเป็น เรื่องที่น่าตื่นเต้น และท้าทาย เพราะว่า ได้ใช้ทั้งความสามารถภายในจิตใจและกายภาพมารวมกัน สภาพแวดล้อมทางด้านสังคมและกายภาพ มักจะสนับสนุนและส่งเสริมการเคารพในศักดิ์ศรีของ กันและกัน ทุกคนห่วงใยเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน

Schein (1985) อ้างใน ชาตรี เจริญศิริ และคณะ, 2546 : 24 ให้นิยามว่า วิธีคิดและ การกระทำร่วมกันของสมาชิกในการอยู่ร่วมกันในองค์กร และการทำให้องค์กรนั้นดำรงอยู่ ซึ่งวิธี คิดและการกระทำนี้มีการพัฒนาและถ่ายทอดจากสมาชิกรุ่นหนึ่งไปอีกรุ่นหนึ่ง

Crak & Neive, 1992 ; ชีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์, 2542 อ้างใน บุญส่ง หาญพานิช, 2546 : 63 อธิบายว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ ค่านิยม ความคาดหวัง โครงสร้าง อำนาจ อุดมการณ์ และแรงบันดาลใจ มีความผสมผสานและร่วมกันของบุคคลในองค์กร

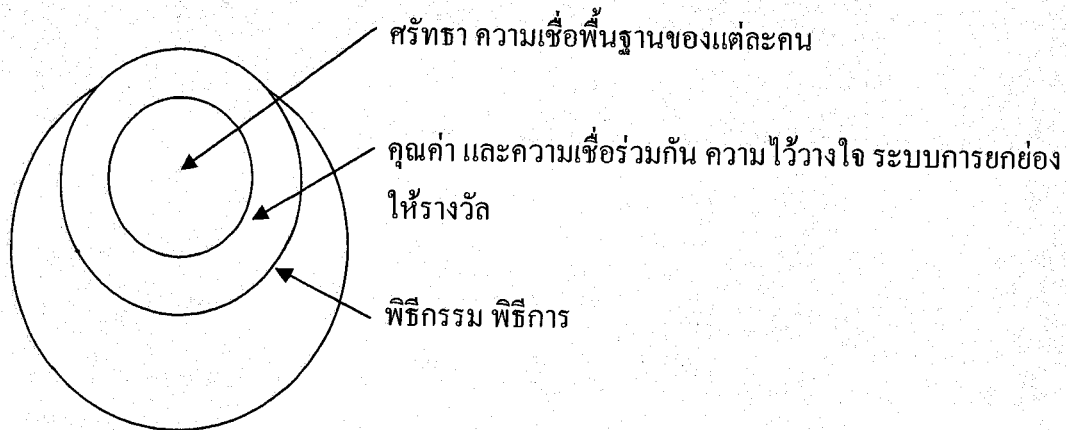
สมยศ นาวิการ (2540:51) อ้างใน ปานตา เพชรรัตน์, 2548 : 29 ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ ค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจและบรรทัดฐานร่วมกันของบรรดาสมาชิก ในองค์กร วัฒนธรรมเป็นบรรทัดฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์กร

สรุป วัฒนธรรมองค์กร คือกระบวนการทางด้านการดำรงอยู่ด้วยกันในองค์กร ที่มี ค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมของสมาชิกที่อยู่ร่วมกันมีการถ่ายทอดและปฏิบัติกันมาอย่าง ต่อเนื่อง ซึ่งแต่ละองค์กรย่อมมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันไป

8.2 องค์ประกอบหลักของวัฒนธรรมองค์กร

เดลและเคนเนดี (Deal & Kennedy (1999) อ้างใน ชาตรี เจริญศิริ และคณะ, 2546 : 24 ย้ำว่า วัฒนธรรมเปรียบดั่งกาวที่ยึดองค์กรให้ดำรงอยู่ (Culture is the glue that hold and organization together) วัฒนธรรมองค์กร มีองค์ประกอบหลัก ได้แก่

1. ประวัติความเป็นมา องค์กรนี้เกิดขึ้นมาเพื่อภารกิจใด รวมถึงปรัชญา ความเชื่อที่ฝังอยู่ในการรับรู้ และความทรงจำของสมาชิกองค์กร
 2. ค่านิยมอันเป็นสิ่งที่สมาชิกองค์กรยึดถือเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องทำเป็นเป้าหมายสูงส่งที่ต้องไปให้ถึง การมีค่านิยมร่วมกันทำให้เกิดความผูกพันในกลุ่ม และเกิดความเชื่อมั่นว่าสิ่งที่ตนกำลังทำนั้นสำคัญ
 3. วัตถุประสงค์ที่สมาชิกองค์กรถือว่าเป็นต้นแบบ นำเอาเยี่ยงอย่าง มีการกล่าวขานในเชิงยกย่องอยู่เสมอ
 4. พิธีกรรม เป็นการกระทำของสมาชิกองค์กรที่เป็นแบบแผน และเกิดขึ้นเป็นประจำ สะท้อนให้เห็นค่านิยมและความเชื่อของกลุ่ม พิธีกรรมทำให้สมาชิกได้มาพบกัน
 5. เรื่องเล่า ที่เป็นการเล่าจากปากต่อปาก จากคนที่เข้าเป็นสมาชิกมาก่อน ถ่ายทอดไปยังสมาชิกใหม่ให้รับรู้ และแทรกปรัชญา ความเชื่อ ค่านิยม ผ่านเรื่องเล่านั้นด้วย
- ดั่งภาพที่ 2.7



ภาพที่ 2.7 วัฒนธรรมองค์กร อาจจำแนกเป็น 3 ระดับ

ที่มา : www.binitemet.com อังโน ชาตรี เจริญศิริ และคณะ, 2546 : 24

8.3 ความสำคัญของวัฒนธรรม

วัฒนธรรมมีความสำคัญที่ควรทำความเข้าใจ ดังต่อไปนี้ (แสง สอนบุญเกิด, 2549 : 12-13)

1. วัฒนธรรมสร้างมนุษย์ กล่าวคือ เมื่อมนุษย์เกิดมาจะได้รับการถ่ายทอดความคิด ความเชื่อระเบียบ กฎเกณฑ์ แผนในการดำเนินชีวิต ค่านิยม และอื่น ๆ ซึ่งรวมเรียกว่า วัฒนธรรม โดยผ่านสถาบันที่สำคัญ เช่น สถาบันครอบครัว สถาบันการศึกษาอื่น ๆ ทำให้มนุษย์รู้และเข้าใจแนวทางในการดำเนินชีวิต รู้ว่าจะไรถูกหรือผิด ควรทำหรือไม่ควรทำ สามารถกำหนดเป้าหมาย

ชีวิตของคนได้ วัฒนธรรมจึงเป็นสิ่งที่สร้างมนุษย์ให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ สามารถดำเนินชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข

2. วัฒนธรรมทำหน้าที่ควบคุมสังคม โดยมนุษย์ได้สร้างระเบียบ ข้อห้าม จารีต ประเพณีต่าง ๆ มาควบคุมความประพฤติของสมาชิกในสังคมให้อยู่ในกรอบที่สังคมกำหนด ทำให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อยในสังคม แต่ละสังคมจะมีวิธีการควบคุมสังคมแตกต่างกันไป

3. วัฒนธรรมเป็นตัวกำหนดรูปแบบของสถาบันในสังคม ซึ่งจะช่วยให้มนุษย์จัดระเบียบพฤติกรรมของตนเองได้อย่างเหมาะสม

4. วัฒนธรรมเป็นตัวกำหนดความสัมพันธ์หรือพฤติกรรมมนุษย์ โดยกำหนด บทลงโทษและการให้รางวัล

5. วัฒนธรรมทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและความเป็นปึกแผ่นของสังคมทำให้มนุษย์เกิดความรู้สึกเป็นกลุ่มเดียวกัน มีจิตสำนึกความเป็นเจ้าของร่วมกัน รู้จักรักและหวงแหน และร่วมกันปกป้องวัฒนธรรมของตน

6. วัฒนธรรมเป็นเครื่องหมายหรือสัญลักษณ์ของสังคม ที่แสดงถึงความแตกต่างของแต่ละสังคม เช่น มีภาษาพูด ภาษาเขียน ลักษณะการดำเนินชีวิตที่แตกต่างกัน เป็นต้น

7. วัฒนธรรมเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้าง หล่อหลอมบุคลิกภาพทางสังคมให้มนุษย์จากการติดต่อสัมพันธ์ในการอยู่ร่วมกันทำให้มนุษย์ได้รับการถ่ายทอดวัฒนธรรมและได้รับการขัดเกลาทางสังคมจากพ่อแม่ ครู เพื่อน ฯลฯ ทำให้มีบุคลิกภาพที่แตกต่างกันไปในแต่ละสังคม

8. วัฒนธรรมสร้างหรือจัดแบบความประพฤติ สำหรับให้บุคคลปฏิบัติตาม เช่น การไปงานศพต้องใส่ชุดสีดำและอยู่ในความสงบ เป็นต้น

8.4 วัฒนธรรมสำหรับการถ่ายทอดความรู้ในองค์กร

ดาเวนพอร์ตและพรูเซ็ค (Davenport and Prusak, 1998) อ้างใน บุญส่ง หาญพานิช, 2546 : 64 อธิบายว่า วัฒนธรรมที่เอื้อต่อความรู้เป็นเงื่อนไขที่สำคัญมากที่สุด ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการบริหารจัดการความรู้ แต่เป็นปัจจัยที่สร้างให้มายากที่สุด ซึ่งได้แบ่งองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1. ต้องมีความโน้มเอียงด้านบวกต่อความรู้ 2. ต้องไม่มีตัวขัดขวางความรู้ในวัฒนธรรมขององค์กร และ 3. ต้องจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร

แพนและสคาร์บอร์ (Pan and Scarbrouge, 1999) อ้างใน มลฤดี โภคศิริ, 2548 : 54-55 ได้ทำการสำรวจการจัดการความรู้ในทางปฏิบัติซึ่งอยู่บนพื้นฐานการศึกษาเชิงประจักษ์ของกระบวนการแบ่งปันความรู้จากหน่วยงานนานาชาติ คือ Buckman Laboratory เป็นการศึกษาในมุมมองของสังคม-เทคนิค (Socio-Technical) ซึ่งเป็นวิธีการมององค์กรที่เน้นความสัมพันธ์ซึ่งกัน

และกันของระบบย่อยทางสังคมและเทคโนโลยีของหน่วยงาน และความสัมพันธ์ของหน่วยงานที่เป็นภาพรวมทั้งหมดยของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น ผลจากการศึกษาพบว่า ข้อสรุปที่เป็นองค์ประกอบของการจัดการความรู้ที่สำคัญ คือ วัฒนธรรมที่เต็มไปด้วยความริเริ่มทางความรู้ (Knowledge Enterprising Culture) ที่ Buckman Laboratories สิ่งหนึ่งที่สำคัญของวัฒนธรรมประกอบด้วยคุณลักษณะของการริเริ่มทางความรู้ ซึ่งสนับสนุนการแบ่งปันความรู้พร้อมกับกระบวนการเรียนรู้ใหม่ (Re-Learning) และหัวใจของกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ใน Buckman คือบรรยากาศที่ต่อเนื่องและการไว้วางใจ

มาร์ควอร์ดท์ (Marquardt, 1996 : 186) อ้างใน ปานตา เพชรรัตน์, 2548 : 44 ได้กล่าวไว้ว่า พนักงานต้องการได้รับความอิสระ ความเชื่อใจ โอกาส การรับรู้ชื่นชมและอำนาจ ซึ่งรวมเรียกว่า การกระจายอำนาจ (empowerment) เพื่อให้พวกเขาสามารถสร้างคุณประโยชน์ให้แก่องค์กรยิ่งขึ้น นอกจากนั้นพนักงานยังต้องได้รับความรู้ ทักษะ ความสามารถ ที่เพียงพอแก่การทำงานเพื่อสร้างผลงานที่ดีให้แก่องค์กร ดังนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องตระหนักว่า การกระจายอำนาจและการสร้างคุณค่าแก่พนักงานเป็นกุญแจแห่งความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นองค์กรจะต้องจัดสรรทรัพยากรทั้งเวลา งบประมาณ และเครื่องมือในการทำงาน อย่างเพียงพอต่อการเพิ่มทักษะความสามารถให้แก่พนักงาน ซึ่งมีใช้เพียงพอสำหรับปัจจุบันเท่านั้น แต่ต้องจัดสรรให้เพียงพอเพื่ออนาคตด้วย

8.5 วิธีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนชุมชนนักปฏิบัติ (Communications of Practices)

ชุมชนนักปฏิบัติ หรือ Communications of Practices - CoPs นับเป็นกุญแจสำคัญในการขับเคลื่อนกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ที่ทรงพลัง เพราะเป็นความสัมพันธ์ทางสังคมในแนบราบที่จะสามารถทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้เป็นอย่างดี ซึ่งต่างความสัมพันธ์ในแนวตั้งที่มาจากการสั่งการตามสายการบังคับบัญชา

8.5.1 ชุมชนนักปฏิบัติคืออะไร (สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล)

คือ ชุมชนที่มีการรวมตัวกัน หรือเชื่อมโยงกันอย่างไม่เป็นทางการ ชุมชนนักปฏิบัติ จะเป็นลักษณะคนกลุ่มเล็ก ๆ ซึ่งทำงานด้วยกันมาระยะหนึ่ง มีเป้าหมายร่วมกัน และต้องการที่จะแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์จากการทำงาน กลุ่มดังกล่าวควรจะเกิดจากความต้องการทางสังคม และทำเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จของงาน ซึ่งในองค์กรอาจจะมีชุมชนนักปฏิบัติได้อย่างหลากหลายตามความต้องการของสังคมที่อยู่ร่วมกัน โดยที่คนหนึ่งอาจจะเป็นสมาชิกของชุมชนนักปฏิบัติได้หลายชุมชนตามความต้องการของตน

8.5.2 การสนับสนุน CoP

- 1) ปฏิบัติต่อ CoP เสมือนทรัพย์สินขององค์กร ให้การสนับสนุนทรัพยากร และข้อมูลข่าวสาร คู่มือเป้าหมายให้สอดคล้องกับองค์กร
- 2) ส่งเสริมการสร้าง CoP ด้วยการยอมรับผลงานที่เกิดขึ้น จากกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ และดึงชุมชนเข้ามาร่วมกันทำงานให้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น
- 3) มองว่า องค์กรเป็นที่รวมของชุมชน ที่เชื่อมต่อกัน ส่งเสริมให้มีจุดยืนที่เหมาะสม และมีส่วนต่อความสำเร็จขององค์กร
- 4) ส่งเสริมให้ CoP เรียนรู้จากภายในกลุ่ม และจากกลุ่มอื่น ๆ
- 5) คู่มือว่า กลไกขององค์กรมีส่วนในการสนับสนุน CoP
- 6) ส่งเสริมการเรียนรู้ทุกรูปแบบ และเชื่อมต่อทั่วทั้งองค์กร

8.5.3 ส่งเสริมเครือข่ายชุมชนนักปฏิบัติ

คริส คอลลิสัน และ จอร์จ พาเซล (Chris Collison & Geoff Pacell) ผู้แต่งหนังสือ Learning to Fly (วิจารณ์ พานิช, 2547 : 14) มองว่าชุมชนนักปฏิบัติ ก็คือ เครื่องมือเชื่อมโยง (Connect) คนนั่นเอง ซึ่งเครือข่ายเชื่อมโยงคนอาจมีรูปแบบและวัตถุประสงค์ต่าง ๆ มากมาย โดยแนะนำวิธีจำแนกเครือข่ายออกเป็น 3 ประเภท คือ

- 1) Community of Interest เป็นเครือข่ายหรือชุมชนของผู้มีความสนใจร่วมกัน อาจไม่เกี่ยวกับเรื่องงาน เป็นด้านนันทนาการ จนเกิดความสนิทสนมกัน
- 2) Community of Practice เป็นเครือข่ายหรือชุมชนในด้านทักษะหรือวิธีการทำงาน เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการทำงาน สร้างขีดความสามารถในการปฏิบัติงานแก่สมาชิก

3) Community of Commitment เป็นเครือข่ายหรือชุมชนของผู้มีภารกิจรับผิดชอบร่วมกันในการสร้างผลสำเร็จของงาน

ชุมชนแต่ละแบบควรมีผู้ประสานงาน มีเครื่องมือติดต่อสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อให้สามารถติดต่อสื่อสารกันเมื่อไรก็ได้ และมีการประชุมพบปะกันเป็นครั้งคราว ชุมชนเหล่านี้เกิดขึ้นแบบพร้อมใจกัน เห็นประโยชน์ร่วมกัน และเมื่อหมดความจำเป็นก็สลายตัวไป องค์กรต้องอำนวยความสะดวกต่อชุมชนเหล่านี้จนบรรลุภารกิจ

8.5.4 ความท้าทายสำหรับ CoP

ปัญหาสำคัญของชุมชนที่กำลังเติบโต คือ การที่สมาชิกสูญเสียความสนใจ และปล่อยให้ผู้ประสานงานรับผิดชอบไปคนเดียว เมื่อผู้ประสานงานหันไปทำงานอื่น ชุมชนก็ล่มสลาย ปัญหาสำคัญของชุมชนที่ประสบความสำเร็จ คือ การที่สนใจอยู่แต่ความสำเร็จของตนเอง

ข้อเสนอแนะต่อไปนี้จะช่วยรักษาพลังของชุมชน ให้เกิดความต่อเนื่อง นำสมาชิกใหม่เข้ามาร่วม และมุ่งไปที่ประเด็นที่แหลมคม

- 1) เชิญผู้นำทางความคิด ซึ่งเป็นที่ยอมรับเข้ามาร่วมแต่เริ่มแรก เพื่อสร้างพลังให้แก่ชุมชน
- 2) จัดให้มีเวทีพบปะกัน เพื่อแลกเปลี่ยนความคิด เพื่อสร้างความตื่นตัว ความไว้วางใจ เชื่อใจ ความรู้สึกร่วม
- 3) ส่งเสริมการติดต่อระหว่างสมาชิกของชุมชน
- 4) จัดตั้งกลุ่มแกนที่แข็งแกร่ง ไม่จำเป็นว่าสมาชิกทุกคนจะมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกัน สนับสนุนกลุ่มแกนด้วยการให้เป็นที่รับรู้ของชุมชน และไม่รบกวนเวลาเพิ่มมากเป็นพิเศษ

8.5.5 ข้อควรระวัง

- 1) ความพยายามที่จะเปลี่ยนความรู้ที่ฝังลึก มาเข้าใจในลักษณะของเอกสาร อาจจะทำให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี เกิดเป็นขยะของข้อมูลข่าวสาร ที่ไม่มีคนใช้ สุดท้ายคนก็ยังต้องการความช่วยเหลือในเรื่องประสบการณ์จากเพื่อนร่วมงาน
 - 2) ให้มีการเรียนรู้ใกล้ชิดกับการปฏิบัติให้มากที่สุด อย่าด่วนหลวมตัวที่จะสกัดความรู้จาก CoP หรือแลกเปลี่ยนความรู้จาก CoP ไปเป็นหลักสูตรเพื่อการฝึกอบรม
 - 3) แนวคิดปัจจุบัน เปลี่ยนจากการเก็บเกี่ยวความรู้ไปสู่การเชื่อมต่อระหว่างบุคคล อย่าสร้างห้องสมุดที่เต็มไปด้วยเอกสาร ให้สร้างบัตรรายชื่อบุคคล (card catalog) เพื่อช่วยในการเชื่อมต่อระหว่างบุคคลต่อบุคคล
- สรุป วัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งที่องค์กรต้องทำให้เกิดขึ้น และวัฒนธรรมที่เอื้อต่อความรู้ต้องจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร การริเริ่มทางความรู้ ซึ่งสนับสนุนการแบ่งปันความรู้พร้อมกับกระบวนการเรียนรู้ใหม่ (Re-Learning) และหัวใจของกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ในบรรยากาศที่มีการไว้วางใจ มีกระบวนการเรียนรู้ด้วยวิธีการอย่างต่อเนื่อง และเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ผู้วิจัยจึงได้นำมาเป็นตัวแปรอิสระในชื่อปัจจัยความพร้อมในการปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรม ซึ่งเป็นตัวแปรอิสระตัวสุดท้ายจากปัจจัยทั้ง 9 ตัวแปรในการวิจัยครั้งนี้ ทั้งนี้เพื่อทำการวิจัยหาคำตอบในการจัดการความรู้ของกรมอุตสาหกรรมที่ผ่านมาถึงปัจจุบันมีพัฒนาการดำเนินการไปสู่ผลสำเร็จในระดับใด โดยจะได้นำแนวคิดในเรื่องความสำเร็จมานำเสนอต่อไป

ส่วนที่ 9 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ในการดำเนินงานในทุกเรื่อง สิ่งที่มีหวังคือความสำเร็จ จากการที่กรมอุตสาหกรรมวิทย์ฯ ได้นำการจัดการความรู้มาใช้ในการปฏิบัติตั้งแต่ปี พ.ศ.2547 เป็นต้นมา ผู้วิจัยได้ให้ความสนใจและทำการวิจัยเพื่อเป็นการสนับสนุนการดำเนินการด้านนี้ให้ประสบผลสำเร็จอีกช่องทางหนึ่ง ซึ่งในที่นี้ขอนำแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผล มาเสนอ ดังนี้

9.1 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพ

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2540 : 78-79) อ้างใน สุกคะนิง พุกจำปา, 2546 : 9 กล่าวถึง ประสิทธิภาพของการจัดการ เป็นการให้ทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ไปใช้เพื่อให้บริการตาม ที่ลูกค้า ต้องการตามที่ลูกค้าคาดหวัง จุดมุ่งหมายก็เพื่อที่จะสร้างวัฒนธรรมองค์การในการปรับปรุงคุณภาพ และผลิตภาพให้เป็นเสมือนวิถีชีวิต (a way of life) และให้ซึมซาบเข้าไปในจิตใจของบุคคลทั่วทั้ง องค์การ รวมทั้งเป็นปรัชญาของคุณค่าของการจัดการตามแนวนี้ ได้แก่ การใช้ต้นทุนต่ำ การใช้เวลาที่สั้น การบรรลุเป้าหมาย การคิดริเริ่มใหม่ ๆ และการสนองตอบลูกค้า ซึ่งจะกลายเป็นบูรณาการ ไปสู่วัฒนธรรมคุณภาพต่อไป

ดิน ปรัชญพฤทธิ (2546 : 130) หมายถึง การสนับสนุนให้มีวิธีการบริหารที่จะ ได้รับผลดีมากที่สุด โดยสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด นั่นก็คือ การลดค่าใช้จ่ายทางด้านวัสดุและ บุคลากรลง ในขณะที่พยายามเพิ่มความแม่นยำ ความเร็ว และความราบเรียบของการบริหารให้ มากขึ้น

อมร รักษาสัตย์ (อ้างใน เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์, 2548 : 253) เห็นว่า การพิจารณา ถึงประสิทธิภาพ อาจพิจารณาได้ใน 2 ด้าน คือ ประสิทธิภาพเชิงสมบูรณ์ (absolute efficiency) และ ประสิทธิภาพเชิงสัมพัทธ์ (relative efficiency) โดยเห็นว่า ประสิทธิภาพเชิงสมบูรณ์ เป็นการมองว่า การปฏิบัติงานจะต้องได้ผลออกมาเท่ากับ 100 เปอร์เซ็นต์เต็ม ซึ่งสถานการณ์เช่นนี้อาจไม่เกิดขึ้น หรือเกิดขึ้นได้ยาก ดังนั้นจึงมาให้ความสำคัญต่อประสิทธิภาพเชิงสัมพัทธ์ ซึ่งก็คือการแนวคิดใน การเปรียบเทียบตั้งแต่สองสิ่งขึ้นไป อาทิ เปรียบเทียบระหว่างต้นทุนกับผลประโยชน์ ถ้า ผลประโยชน์มีมากกว่าต้นทุนแสดงว่ามีประสิทธิภาพ เป็นต้น

สรุป ประสิทธิภาพ เป็นผลจากการดำเนินงานที่มุ่งถึงการประหยัดและความคุ้มค่า ทั้งนี้จะต้องไม่ทำให้คุณภาพงานลดลง แต่สามารถนำทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์การมาจัดสรรให้เกิด ประโยชน์มากที่สุด เพื่อให้เกิดความประหยัดและคุ้มค่า สำเร็จตามมาตรฐานของงาน โดยมีขั้นตอน และกระบวนการทำงานที่ดี เพื่อนำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์การตาม เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

9.2 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผล

ธงชัย สันติวงษ์ (2543 : 22) ได้กล่าวถึงเกณฑ์ที่ใช้วัดความสำเร็จของการบริหารที่มีการพิจารณาทั้งในผลผลิตที่ทำได้ และความสามารถส่วนบุคคลของผู้บริหาร คือ ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) ซึ่งหมายถึง การวัดผลงานที่ทำได้เทียบกับเป้าหมาย ถ้าหากสามารถทำได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ ก็แสดงว่า การทำงานมีประสิทธิภาพสูง หรืออีกนัยหนึ่ง Effectiveness หมายถึง ความมีประสิทธิภาพหรือการทำงานที่ได้ผลโดยสามารถทำงานได้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้

ไฟแลนเดอร์ และไฟ โอเกล (Friedlander and Piokle) อ่างในเทศศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์, 2548 : 254 เห็นว่า องค์ประกอบสำคัญของความมีประสิทธิภาพก็คือความมากน้อยของการที่องค์การสนองต่อความต้องการของสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งลูกค้า ซึ่งประเมินได้ จากสิ่งที่ลูกค้าได้รับจากหน่วยงานในแง่ของคุณภาพ สินค้า หรือบริการ ปริมาณ ความเรียบร้อยและความได้มาตรฐานของสินค้าและบริการ ความรวดเร็วของการบริการ ความเต็มใจช่วยเหลือ ความเป็นมิตรและลักษณะท่าทีของพนักงานหรือพฤติกรรมของพนักงานนั่นเอง

สมพงษ์ เกษมสิน (อ่างใน เทศศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์, 2548 : 255) พิจารณาประสิทธิผลว่าเป็นการพิจารณาผลของการทำงานที่สำเร็จลุล่วงดังประสงค์หรือที่คาดหวังไว้เป็นหลัก และความสำเร็จของงานอย่างมีประสิทธิภาพนี้อาจเกิดจากการปฏิบัติงานที่ไม่ประหยัดหรือไม่มีประสิทธิภาพได้ เพราะประสิทธิภาพเป็นเรื่องของการที่จะทำงานให้ได้ผลสูงสุด

สรุป ประสิทธิภาพ เป็นผลจากการดำเนินงานที่สำเร็จลุล่วง ตามมาตรฐานของงาน โดยมีได้คำนึงถึงความประหยัดหรือความคุ้มค่า เพียงเพื่อผลสำเร็จของงานเท่านั้น โดยสามารถสนองต่อความต้องการขององค์กรในการบรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

ทั้งนี้จากการศึกษา ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ในการดำเนินงานขององค์กรควรมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นส่วนประกอบไปด้วยกัน เพื่อให้ผลสำเร็จของงานออกมาได้ทั้งความประหยัดและความคุ้มค่า รวมทั้งเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ สามารถตอบสนองต่อสาธารณะชน ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชนและประเทศชาติต่อไป และผู้วิจัยได้นำมาศึกษาตัวแปรตาม ระดับความสำเร็จในการจัดการความของกรมอุตุฯ มหาวิทยาลัย

9.3 องค์กรในฐานะเป็นหน่วยหรือระบบสังคม

องค์กรคือระบบของการประสานกิจกรรมอย่างตั้งใจเฉพาะเจาะจงของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ซึ่งพอจะประมวลสาระสำคัญของระบบได้ดังนี้

1. ระบบเกิดขึ้นจากส่วนประกอบต่าง ๆ (parts)
2. ส่วนประกอบเหล่านี้ รวมกันเข้าในลักษณะของการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Wholeness)
3. การเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเป็นไปในรูปของการที่ส่วนประกอบต่าง ๆ มีปฏิสัมพันธ์กันหรือพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน (interaction หรือ interdependency) เพื่อไปสู่จุดหมายรวมของระบบใหญ่ทั้งหมดรวมกัน

9.4 องค์ประกอบของความสำเร็จในการจัดการความรู้

ผู้ที่ผลักดันให้แผนการจัดการความรู้ของกรมอุตุฯ ไปสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้

การจัดการความรู้เริ่มที่ตัวบุคลากรแต่ละคน แต่ท้ายสุดต้องดำเนินการเป็นทีมและเป็นระบบทั่วทั้งองค์กรจึงจะเกิดพลังของการจัดการความรู้อย่างเต็มที่และส่งผลต่อความสำเร็จ ในส่วนของกรมอุตุฯ ข้าราชการของกรมฯ ต้องเข้าใจบทบาทของตนเองในด้านการจัดการความรู้ ดังนี้ (กรมอุตุฯ, 2548 : 13-14)

1. ผู้บริหารระดับสูง

ผู้บริหารระดับสูง มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการนำพากรมอุตุฯ ไปสู่ความสำเร็จ นั่นคือ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารควรเป็นผู้ริเริ่มกิจกรรมจัดการความรู้ให้การสนับสนุนและเข้าร่วมกระบวนการจัดการความรู้กับเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติเพื่อสร้างความมุ่งมั่นเอาใจจริงเอาใจในเรื่องการจัดการความรู้

นอกจากนี้ยังมีส่วนสำคัญในการสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อย่างเข้มข้นในกลุ่มเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติ โดยกำหนดเกณฑ์และกฎกติกาให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การมุ่งสู่ความสำเร็จภายในระยะเวลาสั้นเพียง 4 ปี จึงต้องมีนักบริหารระดับสูงเป็นผู้นำบริหารความรู้ (Chief Knowledge Officer) หรือ CKO เพื่อกำหนดนโยบายและส่งเสริมการจัดการความรู้ภายในกรมฯ กำหนดทิศทางและเป้าหมาย ตลอดจนเข้าร่วมกระบวนการจัดการความรู้กับเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติ เพื่อกระตุ้นให้เกิดความมุ่งมั่นในการจัดการความรู้ภายในกรมอุตุฯ และส่งเสริมให้มีการนำความรู้จากกระบวนการจัดการความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน

2. ผู้บริหารระดับกลาง

ผู้บริหารระดับกลาง มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งรองจากผู้บริหารระดับสูง ทั้งนี้ เนื่องจากผู้บริหารระดับกลางเป็นศูนย์กลางประสานการทำงานในระดับนโยบายสู่ระดับปฏิบัติ รับผิดชอบ กำกับดูแล ให้คำปรึกษาแนะนำการแปลงแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติงานจริง ต้องมีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอ และส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติเกิดการ

เรียนรู้ อย่างต่อเนื่องและทั่วถึง รวมทั้งต้องเป็นผู้ขับเคลื่อนกลไกของการจัดการความรู้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

3. เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติ

เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จที่สำคัญ เพราะเป็นผู้ทำงานหลักของหน่วยงาน และสัมผัสประสบการณ์จากการปฏิบัติงานมายาวนาน ความรู้ในตัวเจ้าหน้าที่เหล่านี้ อยู่ในรูปของทักษะและประสบการณ์ ซึ่งเป็นความรู้ซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) ทั้งของตนเอง และของหน่วยงาน การจัดการความรู้ของผู้ปฏิบัติต้องเน้นที่ขั้นตอน การนำเอาความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) มารวบรวม และนำความรู้ซ่อนเร้นมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน แล้วนำมาสังเคราะห์ รวบรวม จัดหมวดหมู่ เก็บไว้เป็นคลังความรู้ขององค์กร ให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้ได้ง่าย สะดวกและรวดเร็ว อีกทั้งต้องเน้นการนำความรู้มาปรับปรุง สร้างเป็นความรู้ที่ยกระดับขึ้นและนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

การดำเนินงานดังกล่าวจะประสบผลสำเร็จแท้จริงเมื่อเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรมีความรู้ความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ มุ่งมั่นเอาใจจริงกับการจัดการความรู้ และกระตือรือร้นที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ภายในองค์กร

9.5 ผลของการจัดการความรู้ (วิจารณ์ พานิช, 2547 : 16)

ผลของการจัดการความรู้มีอย่างน้อย 4 ประการ คือ

1. ผลสัมฤทธิ์ของงาน เกิดผลสำเร็จในระดับดีมาก ขึ้นไปถึงขั้นนำภาคภูมิใจ หรือระดับนวัตกรรม
2. บุคลากรเกิดการพัฒนา การเรียนรู้ เกิดความมั่นใจตนเอง เกิดความเป็นชุมชนในหมู่ผู้ร่วมงาน เป็นบุคคลเรียนรู้
3. ความรู้ของบุคคล และขององค์กร ได้รับการยกระดับ มีการสั่งสมและจัดระบบให้ “พร้อมใช้”
4. องค์กรหรือหน่วยงาน มีสภาพเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สรุป จากการนำการจัดการความรู้เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน นับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะทดสอบถึงความสำเร็จหรือความคล่องตัวขององค์กร/หน่วยงานต่าง ๆ ในอันที่จะปรับปรุงพัฒนาตนเองให้อยู่ในสภาพที่จะสามารถควบคุมกำหนดทิศทางของการเปลี่ยนแปลงให้ไปในทางที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงาน และบุคลากรพึงตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องการจัดการความรู้ที่รัฐบาลต้องการให้หน่วยงานภาครัฐมีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอและประสบความสำเร็จตามที่ ก.พ.ร. ได้กำหนดให้ การจัดการความรู้ เป็นตัวชี้วัดหนึ่ง

ในการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการตั้งแต่ในปีงบประมาณ พ.ศ.2547 เป็นต้นมา สำหรับในการศึกษาวิจัย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา ผู้วิจัยได้นำกรอบแนวความคิดจากการทบทวนวรรณกรรม ซึ่งมีนักวิชาการและหน่วยงานต่าง ๆ ได้เสนอแนวทางไว้มาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย เพราะเป็นแนวคิดที่หน่วยงานต่าง ๆ ยอมรับและนำไปใช้อย่างกว้างขวางในปัจจุบัน

ส่วนที่ 10 ผลงานที่เกี่ยวข้อง

ชาตรี เจริญศิริ และคณะ (2546) การศึกษา เรื่อง ประมวลการจัดการความรู้ของประชาคมน่าน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการความรู้ของกระบวนการประชาคมจังหวัดน่าน ในภาพกว้าง และถ่ายทอดประสบการณ์การประยุกต์แนวคิดจัดการความรู้มาใช้ประโยชน์ จากการรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้แก่ การสัมภาษณ์ การสนทนา กับแกนนำของภาคีต่าง ๆ ของกระบวนการประชาคมน่าน การสังเกตอย่างมีส่วนร่วม ภาพถ่ายและเสียงที่บันทึกไว้ ถูกนำมาประมวลโดยผู้มีส่วนร่วมในกระบวนการประชาคม ในการเสวนาที่จัดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ ณ ศูนย์ประสานงานประชาคมจังหวัดน่าน

การศึกษาแบ่งเป็น 3 ระยะ ระยะแรกตั้งแต่เหตุการณ์ชาวบ้านยึดไม้ที่นายทุนตัดจากป่าต้นน้ำใน พ.ศ.2518 จนถึงเหตุการณ์คนนับหมื่นร่วมพิธีสืบชะตาน้ำน่าน พ.ศ.2536 ระยะที่สอง พ.ศ.2537 จนถึงเดือนกันยายน พ.ศ.2540 มีการประสานงานให้ได้มาซึ่งมหาวิทยาลัย การรณรงค์รัฐธรรมนูญ และการทำวิจัยพัฒนาการและบทบาทของประชาคมน่าน ระยะที่สามจากวิกฤตเศรษฐกิจ ในเดือนตุลาคม พ.ศ.2540 ถึง พ.ศ.2546

การจัดการความรู้ของกระบวนการประชาคม ในระยะแรก พ.ศ.2518-2536 เป็นช่วงที่มีผู้ออกมานำกลุ่มคนในชุมชนออกมาจัดการกับสิ่งที่เป็นปัญหาร่วมของชุมชนหรือองค์กร ความเป็นผู้ยึดมั่นในอุดมการณ์ ใฝ่รู้ ใฝ่โอกาส และแสวงหาผู้อื่นมาร่วมกระบวนการ โดยการทำให้เป็นรูปธรรม อาศัยการสื่อสารสร้างความคุ้นเคย สื่อมวลชนทำให้เรื่องของผู้นำแพร่กระจายในวงกว้าง และการได้รับการยกย่องว่าทำได้ในสิ่งที่มีคุณค่า ทำให้ความรู้แฝงถูกถ่ายทอดระหว่างบุคคล เกิดความผูกพันเป็นกลุ่ม/องค์กร มีวัฒนธรรมการทำงาน ที่ทำให้มีผู้เข้าร่วมกระบวนการประชาคมน่านมากขึ้น

การทำงานแบบพหุภาคีกับหลายภาคส่วน การประสานงานให้ได้มาซึ่งมหาวิทยาลัยในจังหวัดน่าน การที่นักวิชาการนำคำว่า “ประชาคม” มาใช้เรียกกระบวนการเคลื่อนไหวทางสังคมในจังหวัดน่าน และการทำวิจัยของศูนย์ประสานงานประชาคมจังหวัดน่าน ทำให้มีผู้เข้าร่วมกระบวนการ

การประชาคมเพิ่มขึ้นจนเป็นการเคลื่อนไหวเพื่อเป้าหมายเดียวกันทั้งจังหวัด ระหว่าง พ.ศ.2537-2540 เป้าหมายที่มีคุณค่าและทุกคนมุ่งมั่นจะไปสู่เป้าหมายนั้น การสร้างความรู้เพื่อใช้ปฏิบัติ และการมีพื้นที่สาธารณะเป็นตัวอย่างของการจัดการความรู้ในช่วงนั้น

จากวิกฤตเศรษฐกิจในเดือนตุลาคม พ.ศ.2540 ถึง พ.ศ.2546 ความเป็นพลวัต และสังคมคาดหวังกับกระบวนการประชาคม การเรียนรู้การจัดการเครือข่าย การจัดการเรียนรู้ของสามัญชน การจัดการความขัดแย้ง โดยมีวิทยากรกระบวนการเป็นผู้สนับสนุนการเรียนรู้ และนำเทคโนโลยีการบันทึกภาพและเสียงมาประยุกต์ใช้

การจัดการความรู้เพื่อเตรียมพร้อมเพื่อปัจจุบันและอนาคต อาศัยการวิเคราะห์ จุดแข็ง-จุดอ่อน-โอกาส-สิ่งคุกคาม และนำกรณี “เกือบพลาด” มาเป็นบทเรียน เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจที่ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมคิดของคนหลากหลาย หรือ การเรียนรู้ร่วมกันผ่านการกระทำซึ่งกระบวนการประชาคมนานได้เรียนรู้ด้วยวิธีการเช่นนี้อย่างต่อเนื่องมานับสิบปี และเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา

บุญส่ง หาญพานิช (2546) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย วัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาและสังเคราะห์แนวความคิดที่เกี่ยวกับธรรมชาติความรู้ องค์ความรู้ทางการอุดมศึกษา การบริหารจัดการอุดมศึกษาไทย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ โครงสร้างพื้นฐานของการบริหารจัดการความรู้ สิ่งท้าทายของการบริหารจัดการความรู้ และยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการความรู้ และ 2. พัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการบริการความรู้ จากการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ โครงสร้างพื้นฐานของการบริหารจัดการความรู้ พบว่า ผู้บริหารระบบการสื่อสาร และวัฒนธรรมสถาบัน เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาไทยในปัจจุบัน ในระดับปานกลางถึงค่อนข้างมาก ในขณะที่ผู้บริหารมีความประสงค์ให้ปัจจัยดังกล่าวมีอิทธิพลในระดับมาก การแสดงบทบาทผู้นำของผู้บริหารในฐานะผู้ออกแบบ ครู และพี่เลี้ยง ปัจจุบันยังเกิดขึ้นไม่มาก แต่ผู้บริหารมีความต้องการให้เกิดขึ้นในระดับมาก ส่วนการใช้อำนาจของผู้บริหาร การสื่อสารความรู้มี 2 รูปแบบ คือ ระหว่างคนกับสื่อบันทึกความรู้ และระหว่างคนกับคน ปัจจุบันมีการสื่อความรู้ โดยใช้การประชุมอิเล็กทรอนิกส์ (e-conference) น้อย ขณะที่ผู้บริหารมีความต้องการค่อนข้างมาก มีการใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ในการสื่อสารของบุคลากรในสถาบันอยู่ในระดับปานกลาง ขณะที่ผู้บริหารต้องการให้มีการใช้ในระดับมาก นอกจากนี้ ผู้บริหารต้องการให้มีการสื่อสารความรู้ระหว่างคนกับคนในลักษณะที่ไม่เป็นทางการให้มากขึ้น ปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาไทยมีการใช้โทรศัพท์ในการสื่อสารมาก

ที่สุด ใช้จดหมายทั่วไป จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ โทรสาร อินทราเน็ต อินเทอร์เน็ต ในการสื่อสาร ความรู้อยู่ในระดับปานกลาง ขณะที่ผู้บริหารต้องการให้มีการใช้ในระดับมาก ยกเว้น จดหมาย ทั่วไปและโทรสาร ซึ่งผู้บริหารต้องการให้มีการใช้ในระดับปานกลาง ปัจจุบัน ปัจจุบันวัฒนธรรม เชิงอุดมศึกษา เชิงการจัดการ เชิงพัฒนา และเชิงเจรจาต่อรองเกิดขึ้นในสถาบันอุดมศึกษาไทย ไม่เด่นชัด ขณะที่ผู้บริหารต้องการให้เกิดขึ้นอย่างเด่นชัด ปัญหาวัฒนธรรมการเรียนรู้ของ สถาบันอุดมศึกษาไทย คือ ชอบฟังมากกว่าพูด ชอบพูดมากกว่าอ่าน ชอบอ่านมากกว่าเขียน และ มักติดอยู่กับรูปแบบเดิม ๆ แนวทางจัดการวัฒนธรรมอุดมศึกษาให้เอื้อต่อการบริหารจัดการ ความรู้ มี 3 แนวทาง คือ ชำรงรักษาวัฒนธรรมเดิม ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมบางส่วน และสร้าง วัฒนธรรมขึ้นใหม่

กานต์สุตา มาฆะศิริรานนท์ (2546) วิจัยเกี่ยวกับการนำเสนอระบบการจัดการความรู้ สำหรับองค์กรเอกชน วัตถุประสงค์เพื่อ 1.ศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการขององค์กร ภาคเอกชนเกี่ยวกับการจัดการความรู้ 2.ศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์ประกอบ และขั้นตอนของการจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน และ 3.นำเสนอระบบการจัดการความรู้ สำหรับองค์กรภาคเอกชน ผลการวิจัยพบว่า 1.ด้านองค์ประกอบการจัดการความรู้ ด้านผู้นำ/ ผู้บริหารองค์กร ผู้นำต้องมีการปรับเปลี่ยน ชี้นำให้องค์กรมุ่งไปสู่ความสำเร็จภายใต้วิสัยทัศน์ของ องค์กร ผู้นำในปัจจุบันต้องมีลักษณะและมีความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องการนำระบบการจัดการความรู้ เข้ามา ใช้ในองค์กรด้วย 2.ด้านเทคโนโลยี สำคัญมากเพราะจะช่วยสนับสนุนการไหลเวียนของ ข้อมูลในองค์กร รวมทั้งเป็นเครื่องมือหลักสำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้กระบวนการเรียนรู้และการ จัดการความรู้โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีความสำคัญต่อการจัดเก็บและค้นคืนความรู้ และการเคลื่อนย้าย การกระจาย หรือการแบ่งปันความรู้ขององค์กรให้ดำเนิน ไปอย่างสะดวก รวดเร็ว และมี ประสิทธิภาพ และ 3.ด้านขั้นตอนการจัดการความรู้เป็นแนวทางในการดำเนินงานที่ต้องมีการ กำหนดนโยบาย เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน และเพื่อให้องค์กรสามารถหลุดวงวิสัยทัศน์ ที่ได้วางไว้

สมชัย วงษ์นายนะ (2548) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคเหนือ วัตถุประสงค์เพื่อ 1.ศึกษาความเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ 2.เพื่อศึกษาหาปัจจัยด้านผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วย ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ และมนุษยสัมพันธ์ ปัจจัยด้านความเป็นผู้ใฝ่รู้ และ บรรยากาศองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ 3.เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย ด้านผู้บริหาร ด้านความเป็นผู้ใฝ่รู้ของอาจารย์ ด้านบรรยากาศองค์กรกับความเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ และ 4.เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่ง

การเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ จากการวิจัยพบว่า 1.ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคเหนือ อยู่ในระดับปานกลาง 2.ด้านผู้บริหาร ได้แก่ ความเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์ และมนุษยสัมพันธ์ อยู่ในระดับปานกลาง ด้านความใฝ่รู้ของอาจารย์อยู่ในระดับสูง และ ด้านบรรยากาศองค์การ อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน แต่ความชัดเจนของเป้าหมายและนโยบายอยู่ในระดับสูงเพียงด้านเดียว ส่วนอื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ข้อตกลงเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ มาตรฐานการปฏิบัติงาน โครงสร้างองค์การ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล ความรับผิดชอบในงาน การเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง ความจงรักภักดีในองค์การ การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน ความอบอุ่นในการปฏิบัติงาน และการทำงานเป็นทีม 3.ตัวแปรพยากรณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนืออย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 4.ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร บรรยากาศองค์การในด้านความรับผิดชอบในงาน มาตรฐานในการปฏิบัติงาน การสนับสนุนการปฏิบัติงาน ข้อตกลงเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ และความเป็นผู้ใฝ่รู้ของอาจารย์ โดยสามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 71.50

ปานตา เพชรรัตน์ (2548) วิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บทบาทผู้นำ การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา : ศูนย์สนับสนุนและบริการลูกค้า บริษัท ไทยฟูจิชิร็อกซ์ จำกัด วัตถุประสงค์เพื่อ 1.ศึกษาระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของศูนย์สนับสนุนและบริการลูกค้า บริษัท ไทยฟูจิชิร็อกซ์ จำกัด 2.ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 3.ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บทบาทผู้นำและการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 4.ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การและการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และ 5.ศึกษาตัวแปรพยากรณ์ที่สามารถรับรู้วัฒนธรรมองค์การและการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการศึกษาพบว่า 1.อายุและอายุงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 2.ระดับการศึกษาที่ต่างกันมีผลต่อระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ต่างกัน 3.สาขาที่ต่างกัน ไม่มีผลต่อระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 4.การรับรู้บทบาทผู้นำที่ส่งเสริมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลาง 5.การรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลาง 6.ลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลาง และ 7.การรับรู้บทบาทผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 8.การรับรู้วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 9.การรับรู้บทบาทผู้นำด้านริเริ่ม การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการกระจายอำนาจสู่ระดับปฏิบัติการและการ

รับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการสนับสนุนการค้นคว้าทดลองสามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็น
องค์การแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 68.80

บุญธรรม โบราณมูล (2548) วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
ในโรงเรียนเทศบาล สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น วัตถุประสงค์เพื่อ 1.ศึกษาระดับ
ปัจจัยทางการบริหารที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 2.ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย
ทางการบริหารที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และ 3.หาตัวทำนายปัจจัยทางการบริหารที่
มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ใน โรงเรียนเทศบาล ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยจำนวน 10 ตัว
แปร คือ 1.เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ 2.โครงสร้างการบริหารที่เหมาะสม 3.การสร้างวิสัยทัศน์
และพันธกิจร่วม 4.ทีมและการบริหารทีมงาน 5.การปฏิบัติด้านการบริหารจัดการ 6.เทคโนโลยีและ
ระบบงาน 7.ภาวะผู้นำทางวิชาการ 8.การจูงใจ 9.บรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ใน โรงเรียน
และ 10.องค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า ปัจจัยต่าง ๆ มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยภาพ
รวมอยู่ในระดับ “มาก” และหากพิจารณาแต่ละปัจจัยพบว่า ทุกปัจจัยมีผลอยู่ในระดับ “มาก”
เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ บรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ใน โรงเรียน
(ค่าเฉลี่ย= 4.49) โครงสร้างการบริหารที่เหมาะสม (ค่าเฉลี่ย= 4.48) เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ
(ค่าเฉลี่ย= 4.48) การสร้างวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วม (ค่าเฉลี่ย= 4.47) การจูงใจ (ค่าเฉลี่ย= 4.46)
การปฏิบัติด้านการบริหารจัดการ (ค่าเฉลี่ย= 4.44) ทีมและการบริหารทีมงาน (ค่าเฉลี่ย= 4.44)
เทคโนโลยีและระบบงาน(ค่าเฉลี่ย= 4.43) และภาวะผู้นำทางวิชาการ(ค่าเฉลี่ย= 4.39) ปัจจัยที่มี
ระดับความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ บรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ใน โรงเรียน แสดง
ให้เห็นว่า มีความสำคัญต่อการพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ใน โรงเรียนเทศบาล
บรรยากาศที่มีประสิทธิผล คือ ความสามารถในการแข่งขันในงานวิชาการ ความมุ่งมั่นใน
ความสำเร็จของครูและนักเรียน ความมีส่วนร่วม ความร่วมมือ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในงาน
ความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง ความก้าวหน้า เป็นต้น

มลฤดี โภคศิริ (2549) วิจัย เรื่อง ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการยอมรับการจัดการความรู้ของ
พยาบาลประจำกศ สังกัดโรงพยาบาลกองทัพบก วัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1.ระดับการยอมรับการ
จัดการความรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลกองทัพบกโดยรวมและในแต่ละชั้น 2.ปัจจัยส่วน
บุคคล ระดับปัจจัยด้านองค์การ และปัจจัยการรับรู้คุณลักษณะนวัตกรรมจัดการความรู้
3.ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านองค์การ ปัจจัยการรับรู้คุณลักษณะนวัตกรรม
การจัดการความรู้กับการยอมรับการจัดการความรู้ และ 4.ปัจจัยที่พยากรณ์การยอมรับการจัดการ
ความรู้ของพยาบาลประจำการ ผลการวิจัยพบว่า 1.ระดับการยอมรับการจัดการความรู้ของพยาบาล
ประจำการ โรงพยาบาลกองทัพบกโดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การยอมรับ

การจัดการความรู้อยู่ในระดับสูง 4 ชั้น ได้แก่ ชั้นจูงใจ ชั้นยืนยัน ชั้นตัดสินใจ ชั้นนำไปใช้ และระดับปานกลาง 1 ชั้น ดังนี้ ชั้นความรู้ 2.ปัจจัยส่วนบุคคล คือ การได้รับข่าวสารการจัดการความรู้ การเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ มีทีมงานการจัดการความรู้ที่ได้รับการแต่งตั้งจากผู้บริหาร ของโรงพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการยอมรับการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และการไม่เคยใช้คอมพิวเตอร์ในการค้นหาข้อมูลวิชาการทางอินเทอร์เน็ตมีความสัมพันธ์ทางลบกับการยอมรับการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3.ปัจจัยด้านองค์การ คือ วัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างองค์การ กลยุทธ์องค์การ วิสัยทัศน์องค์การ พบว่า มีความสัมพันธ์กับการยอมรับการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4.ปัจจัยการรับรู้คุณลักษณะนวัตกรรมการจัดการความรู้ คือ ด้านการทดลองใช้ ด้านการสังเกตได้ ด้านการเข้ากันได้ ด้านความไม่ซับซ้อน ด้านประโยชน์เชิงเปรียบเทียบ พบว่า มีความสัมพันธ์กับการยอมรับการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ 5.ปัจจัยที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ การยอมรับการจัดการความรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลกองทัพบก ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มี 6 ตัวแปร ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ การรับรู้คุณลักษณะ นวัตกรรมการจัดการความรู้ด้านความไม่ซับซ้อน ด้านโครงสร้างองค์การ อายุ และการไม่เคยใช้คอมพิวเตอร์ในการค้นหาข้อมูลวิชาการทางอินเทอร์เน็ต มีค่าอำนาจในการพยากรณ์การยอมรับการจัดการความรู้ ได้ร้อยละ 66.1 ($R^2 = 0.661$) ได้สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน ดังนี้ $Z = 0.351$ การรับรู้คุณลักษณะนวัตกรรมการจัดการความรู้ ด้านการทดลองใช้ $+ 0.208$ วัฒนธรรมองค์การ $+ 0.261$ การรับรู้คุณลักษณะนวัตกรรมการจัดการความรู้ด้านความไม่ซับซ้อน $+ 0.167$ โครงสร้างองค์การ และ $- 0.102$ การไม่เคยใช้คอมพิวเตอร์ในการค้นหาข้อมูลวิชาการทางอินเทอร์เน็ต

บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) อ่างใน สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ ,2548 : 69-79 ผู้บริหารในทุก ๆ ระดับ มีส่วนในการผลักดันและสนับสนุน ทั้งในด้านทรัพยากรความรู้ที่มีอยู่ ตลอดจนทรัพยากรบุคคล โดยให้ทุกคนในสายงานมีส่วนร่วมในโครงการ ก่อให้เกิดการกระจายและการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยผู้บริหารจะทำหน้าที่เป็นแบบอย่างที่ดี(Role Model) ด้วยการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ

โดยมีแผนปฏิบัติการ ดังนี้

1. การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการปรับวิธีคิด ทัศนคติ และพฤติกรรมของคนในองค์กร ให้ตระหนัก และเกิดความพร้อมในการจัดการความรู้ รวมทั้งแสวงหาสร้าง จัดเก็บ สืบค้น ตลอดจนถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป

2. การติดต่อสื่อสาร ต้องมีช่องทางที่ดี มีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งจะนำความรู้ต่าง ๆ ที่มีอยู่ในตัวบุคคล หรือรูปแบบที่จับต้องได้ มาแลกเปลี่ยนและเผยแพร่ให้กับทุก ๆ คน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. กระบวนการทำงานและเครื่องมือ ความรู้ต่าง ๆ ที่มีอยู่อาจไม่สามารถเกิดการแลกเปลี่ยนไปใช้ผู้อื่น ได้ดีเท่าที่ควร หากขาดกระบวนการทำงาน เครื่องมือที่ดีและมีประสิทธิภาพ บริษัท จึงกำหนดขั้นตอนต่าง ๆ ตลอดจนการใช้เทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุน

4. การอบรมและการเรียนรู้ การอบรมและการแลกเปลี่ยนความรู้ ก่อให้เกิดการเรียนรู้ทางตรงที่ทั้งผู้ให้และผู้รับได้ร่วมกันสร้างขึ้นในองค์กร ทำให้เกิดการไหลเวียนของความรู้จะเอื้ออำนวยให้เกิดความสำเร็จของงานยิ่งขึ้น

5. ตัวชี้วัด ความสำเร็จหรือผิดพลาดของโครงการสามารถชี้ให้เห็น ได้ด้วยตัวชี้วัด ซึ่งได้จัดทำตัวชี้วัดที่เหมาะสมแยกตามประเภทต่าง ๆ ตลอดจนให้ทุก ๆ คนในองค์กรมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็น เพื่อนำมาประเมินผลและพัฒนาโครงการให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

6. การยอมรับและให้รางวัล เพื่อกระตุ้น ผลักดัน และส่งเสริมการดำเนิน โครงการให้ไปถึงยังเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยเน้นการทำ Self-motivation และ Self-rewarding ซึ่งจะเป็นแรงกระตุ้นจากภายในสู่ภายนอก (inside-out)

มีข้อคิดในการดำเนินการ ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (Culture change) ปัจจัยของความสำเร็จของการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ทุกคนในองค์กรเข้าใจวัตถุประสงค์ และประโยชน์ที่ได้รับ นิสัยและพฤติกรรมของคนในองค์กร การสนับสนุนที่ต่อเนื่องจากระดับผู้บริหารในองค์กร และการมีส่วนร่วมและความรู้สึกเป็นเจ้าของ

2. การสื่อสาร (Communication) บทเรียนที่ได้รับ ยิ่งให้ ยิ่งรู้ ยิ่งสื่อสาร ยิ่งเข้าใจ ถึงแม้หนทางจะไกล แต่ขอให้มีความชัดเจนติดต่อถึงกัน

3. กระบวนการและเครื่องมือ (Process and Tools) ปัจจัยของความสำเร็จของกระบวนการทำงานและเครื่องมือ ได้แก่ การกำหนดขั้นตอนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ และสอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง เครื่องมือที่นำมาใช้จะต้องง่าย สะดวกและเกิดประโยชน์ และการจัดเก็บความรู้เป็นศูนย์กลางเพื่อป้องกันปัญหาการซ้ำซ้อนของข้อมูล

4. การฝึกอบรมและ/หรือการเรียนรู้ (Training/Learning) ปัจจัยของความสำเร็จของการอบรมและการเรียนรู้ ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับ รูปแบบการอบรมที่ควรจะเป็นเชิงปฏิบัติการ ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนแนวคิดที่จะนำไปปฏิบัติได้จริงร่วมกัน และส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-learning)

5. การวัดผล (Measurement) ปัจจัยของความสำเร็จของตัวชี้วัด ได้แก่ ตัวชี้วัดต้องสะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินการได้อย่างชัดเจน และตัวชี้วัดต้องสามารถอธิบายและทำความเข้าใจได้

6. การให้การยอมรับและการให้รางวัล (Recognition and Rewards) ปัจจัยของความสำเร็จของการยอมรับและให้รางวัล ได้แก่ ความภาคภูมิใจ การยอมรับจากการมีส่วนร่วมในโครงการ และได้รับผลตอบแทนจากการเข้าร่วมกิจกรรม

แผนงานสำหรับอนาคต

ต้องการเป็นสังคมที่มีบรรยากาศของการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนอย่างต่อเนื่อง เช่น

- การดำเนินการ CoP (Community of Practice)
- Learning Organization
- Best Practice
- Technology Enhancement

บริษัท สเปนชั้น (ไทยแลนด์) จำกัด อ่างใน สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ, 2548 : 59-68 การจัดการความรู้ใน Spansion จะมุ่งเน้นที่การจัดการกับความรู้ที่เป็นความรู้หลักที่สำคัญขององค์กรโดยมากจะเป็นความรู้ในเชิงวิศวกรรมและเทคนิคเฉพาะด้าน โดยวางเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาการจัดการความรู้และการแบ่งปันความรู้ ที่เป็นระบบในตลาดการผลิตอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว บริษัทตระหนักดีว่าธุรกิจจะมีการแข่งขันกันอยู่ตลอดเวลา ศักยภาพด้านเทคนิคจึงเป็นกุญแจสู่ความสำเร็จ

โดยมีแผนปฏิบัติการ ดังนี้

1. เริ่มจากการมีคณะทำงานจัดการความรู้ (Knowledge Management Team) และการที่ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้และมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ
2. การปรับพฤติกรรมของพนักงาน (Behavior Management) เริ่มโดยการประเมินพฤติกรรมของพนักงานในส่วนต่าง ๆ
3. การสื่อสารเกิดขึ้นควบคู่ไปกับการดำเนินโครงการ โดยแบ่งวัตถุประสงค์หลักเป็น 2 ข้อ คือ ให้พนักงานตระหนักถึงการจัดการความรู้ของบริษัท และการเสริมสร้างพฤติกรรมการเรียนรู้ โดยมีช่องทางการสื่อสาร ได้แก่ นิตยสาร Dialog ทุกไตรมาส มีการประชุมประจำไตรมาส ในการประชุม on/off site ในระดับผู้จัดการทั่วไป มีการประชุมผู้บริหาร และแจ้งการสรุปผลการประชุม ใช้วิทยุกระจายเสียงในบริษัท E-mail จัดงานสัปดาห์การจัดการความรู้ (KM Week) และ Webpage

4. บริษัทพัฒนาโปรแกรม Knowledge Portal มาใช้ในการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ ประสิทธิภาพและความรู้ในการทำงานต่าง ๆ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ เครื่องมือนี้ช่วยเพิ่มสมรรถภาพและความเข้าใจในการแลกเปลี่ยนความรู้ของพนักงานให้เพิ่มมากขึ้น เป็นเครื่องมือที่นำคน ข้อมูลสารสนเทศ และประสบการณ์เข้าไว้ด้วยกัน เมื่อจัดหมวดหมู่และแยกประเภทความรู้ตามเนื้อหาแล้ว พนักงานก็จะสามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้ง่าย เครื่องมือนี้จัดทำอยู่บนเว็บ (Web-based Environments) เพื่อให้การแลกเปลี่ยนความรู้เกิดขึ้น โดยสะดวกมีประสิทธิภาพ

5. การเรียนรู้ของพนักงานเป็นจุดแข็งของบริษัท บริษัทมีโปรแกรมมากมายในการพัฒนาบุคลากรและเสริมสร้างให้เกิดการเรียนรู้ พนักงานทุกคนต้องมีแผนการฝึกอบรมและ Training Roadmap ต้องมีการบันทึกการฝึกอบรมรายบุคคล รวมทั้งบริษัท ยังสนับสนุนให้พนักงานทุกคนเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยจัดห้อง โสตทัศนอุปกรณ์ ห้องฝึกอบรมด้วยคอมพิวเตอร์ และมีทุนการศึกษาให้พนักงานในหลายระดับ นอกจากนี้ นโยบาย Trainer and Mentor เป็นแนวทางในการแสดงความชื่นชมและส่งเสริมพนักงานที่จัดทำหลักสูตรที่เป็นประโยชน์ เช่น โปรแกรมฝึกอบรมนักศึกษาฝึกงาน โปรแกรมพัฒนาทักษะด้านเทคนิค และการฝึกอบรมข้ามสายงาน เป็นต้น

6. จัดให้มีการแลกเปลี่ยนทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งในการแลกเปลี่ยนระดับบริหาร การแลกเปลี่ยนความรู้ด้านเทคนิค การแลกเปลี่ยนระดับพนักงาน

7. การวัดผลแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ 1.การวัดด้านระบบ (System Performance Phase) 2.เพื่อใช้วัดประสิทธิภาพของโปรแกรม Knowledge Portal และ 3.พฤติกรรมขององค์กร

8. การให้รางวัลและการยกย่องเป็นส่วนที่กระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ บริษัทได้จัดระบบการให้รางวัลและการแสดงความชื่นชมพนักงานหลายรูปแบบ เช่น Best team award, Best performer award, Knowledge sharing recognition, Trainer and Mentor award, etc.

มีข้อคิดในการดำเนินการ ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนว่าความรู้ในด้านเทคนิคเป็นความรู้ที่สำคัญที่สุดที่บริษัทต้องการให้เกิดการสร้างและการพัฒนา
2. การได้รับความร่วมมือจากทั้งองค์กร
3. ทำให้กระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้เป็นส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อมในการทำงาน และพฤติกรรมองค์กร

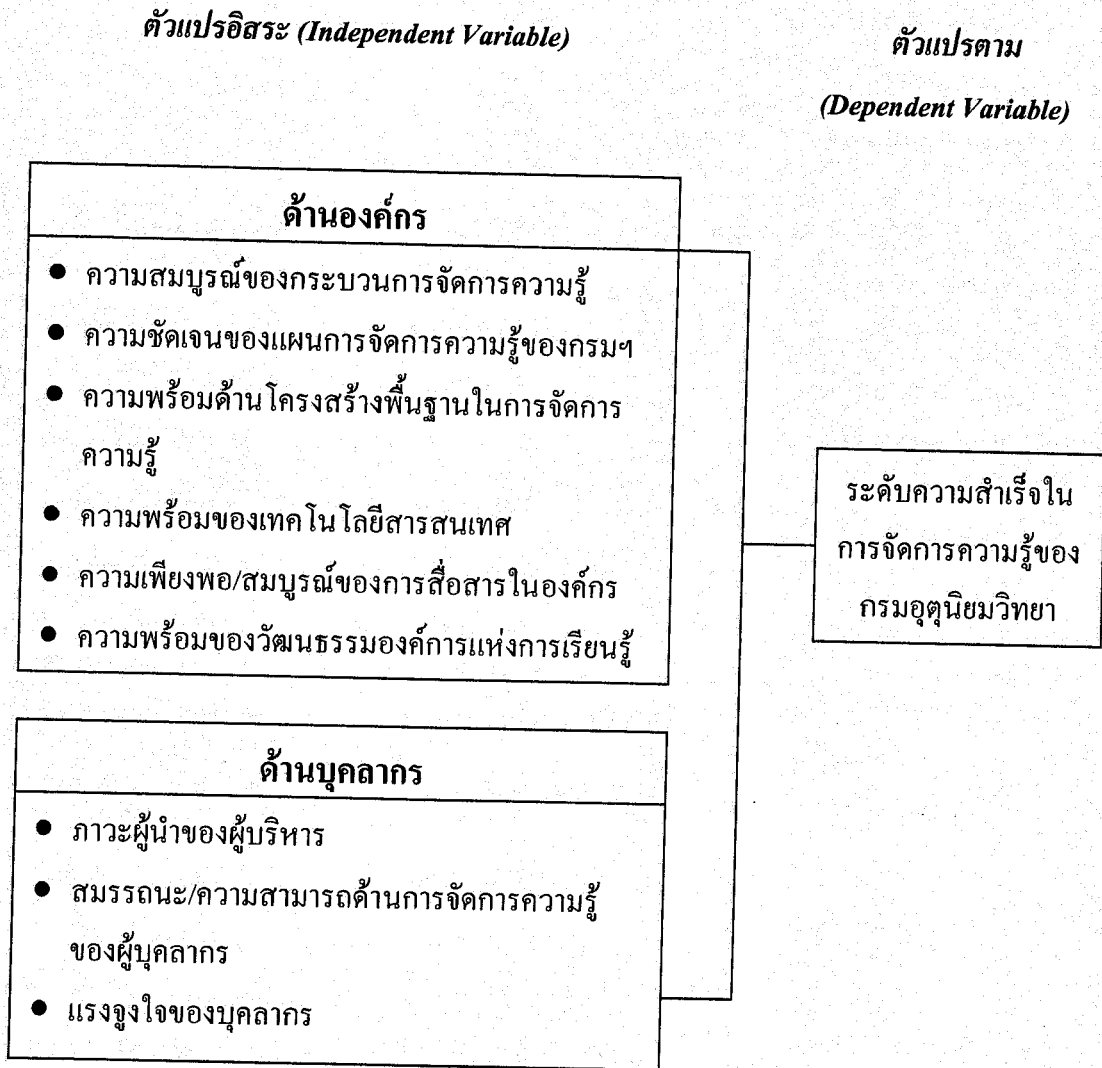
4. ระบบ IT ที่มีประสิทธิภาพ

แผนงานสำหรับอนาคต

การนำ Knowledge Portal มาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการเก็บรักษาความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และนำความรู้เหล่านี้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ส่วนที่ 11 สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย

จากการสำรวจวรรณกรรมทั้งในส่วนของแนวคิด ทฤษฎี และหลักการต่างๆ ตลอดจนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยขอนำมาสังเคราะห์และสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยดังนี้



ภาพที่ 2.8 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย

จากกรอบแนวคิดการวิจัยดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปถึงที่มาของกรอบแนวคิดการวิจัย ได้ดังนี้

- 1) ตัวแปร “ความสมบูรณ์ของกระบวนการจัดการความรู้” น่าจะเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในการวิจัย ซึ่งได้รับการสนับสนุนจาก

สคส. และสำนักงาน ก.พ.ร. วชิระ เพ็งจันทร์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ กานต์สุดา มาฆะศิริานนท์ (2546) บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และบริษัท สเปนชัน (ไทยแลนด์) จำกัด การดำเนินการจัดการความรู้ต้องมีความรู้ด้านขั้นตอนการจัดการความรู้ โดยได้มีการกำหนดขั้นตอนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ โดยสอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง ซึ่งสรุปได้ว่า ความสมบูรณ์ของกระบวนการจัดการความรู้ เป็นปัจจัยเบื้องต้นสำหรับการจัดการความรู้ของกรมอุดมศึกษาที่จะดำเนินการไปสู่ทิศทางที่ถูกต้องและเป็นระบบ

2) ตัวแปร “ภาวะผู้นำของผู้บริหาร” น่าจะเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในการวิจัย ซึ่งได้รับการสนับสนุนจาก แคทซ์ และคาน (Katz and Kahn) กูนต์และ โอดอนเนลล์ (Koontz and O'Donnell) ฮอลแลนด์เลอร์ (Hollander, 1978) เซ็งเก้ (Senge, 1990) วิจารณ์ พานิช (2546 : 24-28) คาวานพอร์ท, 2542 : 230 อาร์เทอร์ แอนเดอร์สัน และอเมริกัน โปรดักตีวีตี และ ควอลิตี เซ็นเตอร์ (เอพีคิววี) Arthur Anderson และ American Productivity & Quality Center (APQC) วชิระ เพ็งจันทร์ และสอดคล้องกับแนวคิดของ ชาตรี เจริญศิริ และคณะ (2546) บุญส่ง หาญพานิช (2546) กานต์สุดา มาฆะศิริานนท์ (2546) สมชัย วงษ์นายะ (2548) ปานดา เพชรรัตน์(2548) บุญธรรม โบราณมูล (2548) บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และบริษัท สเปนชัน (ไทยแลนด์) จำกัด ผู้นำควรตระหนักว่าความรู้ที่มีเป็นสินทรัพย์มีประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร โดยที่ผู้บริหารในทุก ๆ ระดับ มีส่วนในการผลักดันและสนับสนุนทั้งในด้านทรัพยากร ความรู้ที่มีอยู่ ตลอดจนทรัพยากรบุคคล โดยให้ทุกคนในสายงานมีส่วนร่วมในโครงการ ก่อให้เกิดการกระจายและการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยผู้บริหารจะทำหน้าที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ด้วยการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ ผู้นำในที่นี้จึงไม่ได้หมายถึง ผู้ที่มีตำแหน่งสูงสุดในสายงานขององค์กรนั้น หากหมายถึง ผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นในลักษณะการทำงานเป็นทีม และมีอิทธิพลต่อสมาชิกของทีม และมีอิทธิพลต่อสมาชิกของทีมใน 3 ลักษณะ ได้แก่ ก) เป็นผู้ออกแบบ (designer) ได้แก่ ผู้ซึ่งมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ วิเคราะห์สถานการณ์ที่เป็นอยู่จริงเพื่อกำหนด แนวทางการทำงานของทีมให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดร่วมกัน โดยได้รับการยอมรับจากสมาชิกของทีมให้เป็นผู้ชี้ทิศทางที่จะก้าวเดินไปด้วยกัน ข) เป็นผู้สอน (teacher หรือ mentor) ที่ถ่ายทอดทั้งทักษะ และองค์ความรู้โดยอาศัยกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันจากการกระทำ (active learning through action) และการเป็นแบบอย่างที่ดี นำเอาเชิงอย่าง ค) เป็นผู้ช่วยเหลือ (steward) คอยช่วยเหลือสนับสนุนให้งานทุกอย่างเดินไปตามแนวทางที่ถูกต้อง และพบความสำเร็จ ไม่ทอดทิ้งกลุ่ม หรือ “การนำโดยอยู่ข้างหลัง” สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ มาเป็นปัจจัยของความสำเร็จ ซึ่งสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นปัจจัยที่จะช่วยส่งเสริมและ

สนับสนุนให้การจัดการความรู้ของกรมอุดมศึกษาสามารถที่จะเป็นผู้ชี้ทิศทางดำเนินการตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดร่วมกันและได้รับการยอมรับจากสมาชิกของทีมที่จะก้าวเดินไปด้วยกัน

3) ตัวแปร “ความชัดเจนของแผนการจัดการความรู้ของกรมฯ” น่าจะเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในการวิจัย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของบุญธรรม โบราณมูล (2548) และ บริษัท สเปนซ์ (ไทยแลนด์) จำกัด โดยมีการกำหนดจะกำหนดเป้าหมายและแผนงานที่ชัดเจนถึง ความรู้ในด้านเทคนิคเป็นความรู้ที่สำคัญที่สุดที่องค์กรต้องการให้เกิดการสร้างและการพัฒนา รวมทั้งการได้รับความร่วมมือจากทั้งองค์กร ซึ่งสรุปได้ว่า ความชัดเจนของแผนงาน(แผนการจัดการความรู้ของกรมฯ) เป็นปัจจัยหนึ่งในการจัดการความรู้ของกรมอุดมศึกษาให้สามารถดำเนินการไปได้ได้อย่างเป็นรูปธรรม

4) ตัวแปร “ความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานในการจัดการความรู้” น่าจะเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในการวิจัย ซึ่งได้รับการสนับสนุนจาก (Daft, 1986) สมคิด บางโม (2548 : 15) มีการนำบุคลากรจากหลายหลายหน่วยงานในองค์กรเข้ามาเป็นคณะทำงานต่าง ๆ ในการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ง่ายและสะดวกต่อการเข้าใช้ฐานข้อมูลอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร สอดคล้องกับ คารา โอเดล (Cara O'Dell) โครงสร้างขององค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ เช่น การกำหนดบุคคล หรือทีมรับผิดชอบในการจัดการความรู้ในองค์กร และการกำหนดเครือข่ายการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ชัดเจน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญธรรม โบราณมูล (2548) วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเทศบาล สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น โครงสร้างการบริหารที่เหมาะสม (ค่าเฉลี่ย= 4.48) ซึ่งสรุปได้ว่า ความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานในการจัดการความรู้ เป็นปัจจัยหนึ่งในการกำหนดเครือข่ายการแลกเปลี่ยนความรู้ของกรมอุดมศึกษาให้สามารถดำเนินการไปได้อย่างแพร่หลายมากขึ้น

5) ตัวแปร “สมรรถนะ/ความสามารถด้านการจัดการความรู้ของบุคลากร” น่าจะเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในการวิจัย ซึ่งได้รับการสนับสนุนจาก เอ็ดการ์ เอฟ ฮิวส์ และเจทส์ แอล. โบวดิทซ์ (Edgar F. Huse and James L. Bowditch) อานนท์ ศักดิ์วีระวิญญ์ (2547 : 61) วิจารย์ พานิช (2546 : 24-28) มีความสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้ มีเอกลักษณ์ มีขีดความสามารถที่จะทดสอบความจริง มีบูรณาการ และให้ความสำคัญทั้งทางด้านงานความต้องการของมนุษย์และข่าวสาร ความรู้ความสามารถของบุคลากรที่เชี่ยวชาญและชำนาญกับงานที่ปฏิบัติ จะทำงานให้เป็นที่คาดหวังไว้เพียงใด ซึ่งสรุปได้ว่า สมรรถนะ/ความสามารถด้านการจัดการความรู้ของบุคลากร เป็นปัจจัยหนึ่งในการปรับตัวให้เข้ากับ

สภาพแวดล้อม และนำความรู้ความสามารถของบุคลากรที่เกี่ยวข้องและชำนาญกับงานที่ปฏิบัติของกรมอุตุนิยมวิทยาให้สามารถดำเนินการไปได้อย่างกว้างขวางมากขึ้น

6) ตัวแปร “แรงจูงใจของบุคลากร” น่าจะเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในการวิจัย ซึ่งได้รับการสนับสนุนจาก คาเวนพอร์ท, 2542 : 230 บุศรา เตียรณบรรจง Vroom สิ่งจูงใจหรือสิ่งกระตุ้นพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคลทำให้ผู้นั้นปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ เต็มใจ พร้อมใจและพึงพอใจที่จะทำงานนั้นให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการเผยแพร่ KM ให้กับบุคลากรในองค์กร เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น สามารถกล้าคิด กล้าทำ เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ นำไปสู่องค์ความรู้ใหม่เป็นที่ยอมรับ ขกย่องในหน่วยงานของตน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญธรรม โบราณมูล และสอดคล้องกับการบริหารงานของ บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และบริษัท สเปินซ์ (ไทยแลนด์) จำกัด การให้การยอมรับและการให้รางวัล (Recognition and Rewards) ปัจจัยของความสำเร็จของการยอมรับและให้รางวัล ได้แก่ ความภาคภูมิใจ การยอมรับจากการมีส่วนร่วมในโครงการ และได้รับผลตอบแทนจากการเข้าร่วมกิจกรรม การยอมรับและให้รางวัล เพื่อกระตุ้นผลักดัน และส่งเสริมการดำเนินโครงการให้ไปถึงยังเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยเน้นการทำ Self-motivation และ Self-rewarding ซึ่งจะเป็นแรงกระตุ้นจากภายในสู่ภายนอก (inside-out) ซึ่งสรุปได้ว่า แรงจูงใจของบุคลากร เป็นปัจจัยหนึ่งในการกระตุ้นพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลด้วยความเต็มใจและพึงพอใจสามารถผลิตผลงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นที่ยอมรับและรางวัลตอบแทนจากกรมอุตุนิยมวิทยาผลักดันให้การจัดการความรู้สามารถดำเนินการไปได้รวดเร็วและแพร่กระจายมากขึ้น

7) ตัวแปร “ความพร้อมของเทคโนโลยีสารสนเทศ” น่าจะเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในการวิจัย ซึ่งได้รับการสนับสนุนจาก วิจารณ์พานิช (2546 : 24-28) คาเวนพอร์ท, 2542 : 230, 2547 : 119-120 คารา โอเดล (Cara O'Dell) Arthur Anderson และ American Productivity & Quality Center (APQC) วชิระ เฟ็งจันทร์ และสอดคล้องกับแนวคิดของ กานต์สุดา มาณะศิริรานนท์ (2546) บุญธรรม โบราณมูล (2548) บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และบริษัท สเปินซ์ (ไทยแลนด์) จำกัด โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพเป็นเครื่องมือหลัก เครื่องมือที่นำมาใช้จะต้องง่าย สะดวกและเกิดประโยชน์ และการจัดเก็บความรู้เป็นศูนย์กลางเพื่อป้องกันปัญหาการซ้ำซ้อนของข้อมูล ในการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้เกิดความสะดวกและรวดเร็ว จะช่วยสนับสนุนการไหลเวียนของข้อมูลในองค์กร ทำให้มีความสำคัญต่อการจัดเก็บและค้นคืนความรู้ และการเคลื่อนย้าย การกระจาย หรือการแบ่งปันความรู้ขององค์กรให้ดำเนินไปอย่างสะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ ที่ช่วยทำให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จได้รวดเร็วขึ้น ซึ่งสรุปได้ว่า ความ

พร้อมของเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นปัจจัยที่จะช่วยสนับสนุนให้ข้อมูลความรู้ของบุคลากรที่มีอยู่ ทั้งในความรู้ที่ฝังลึกและความรู้ที่ชัดแจ้ง ถึงผู้ใช้ได้อย่างถูกต้อง สะดวก และรวดเร็วในเวลาที่ต้องการ อีกทั้งยังช่วยในการแลกเปลี่ยนความรู้กันได้ในระบบ ทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ผ่านการ ถิ่นกรองและตรวจสอบความถูกต้องของกรมอุตุนิยมวิทยาเพื่อนำไปใช้จริง

8) ตัวแปร “ความเพียงพอ/สมบูรณ์ของการสื่อสารในองค์กร” น่าจะเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในการวิจัย ซึ่งได้รับการสอดคล้องกับแนวคิดของ บุญส่ง หาญพานิช (2546) บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และบริษัท สเปนซ์ (ไทยแลนด์) จำกัด การสื่อสารจะทำหน้าที่เชื่อมโยงและประสานความเข้าใจและเข้าถึงความรู้ตามช่องทางการสื่อสารในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการแพร่กระจายในวงกว้างและการได้รับการยกย่องว่าทำได้ในสิ่งที่มีคุณค่า ทำให้ความรู้แฝงถูกถ่ายทอดระหว่างบุคคล เกิดความผูกพันเป็นกลุ่ม/องค์กร มีวัฒนธรรมการทำงาน สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามที่องค์กรกำหนดไว้ได้ ซึ่งสรุปได้ว่า ความเพียงพอ/สมบูรณ์ของการสื่อสารในองค์กร เป็นปัจจัยที่จะทำให้เกิดการกระจายและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยาให้มีความรวดเร็วและเกิดการรับรู้ทั่วทั้งองค์กรเป็นการช่วยทำให้การจัดการความรู้ในองค์กรเกิดความสำเร็จได้ภายในระยะเวลาอันรวดเร็ว

9) ตัวแปร “ความพร้อมในวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้” น่าจะเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในการวิจัย ซึ่งได้รับการสนับสนุนจาก วิจารย์พานิช (2546 : 24-28) คารา โอเดล (Cara O'Dell), Arthur Anderson และ American Productivity & Quality Center (APQC) วชิระ เพ็งจันทร์ และสอดคล้องกับแนวคิดของ ชาตรี เจริญศิริและคณะ บุญส่ง หาญพานิช (2546) ปานตา เพชรรัตน์ (2548) บุญธรรม โบราณมูล (2548) และ บริษัท สเปนซ์ (ไทยแลนด์) โดยให้เอื้อต่อ การบริหารจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร มีการเผยแพร่ให้บุคลากรได้รับทราบความเป็นมาเป็น ไปภายในองค์กรอย่างทั่วถึง มีการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้สมาชิกพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ กล้าเปิดเผยต่อกัน มีการทำงานเป็นทีม และทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร เป็นส่วนหนึ่งของระบบการประเมินผลและพัฒนาบุคลากร ซึ่งสรุปได้ว่า ความพร้อมในการปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรม เป็นปัจจัยที่จะสร้างพฤติกรรมของบุคลากรที่ได้้นำการริเริ่มทางความรู้ ซึ่งสนับสนุนการแบ่งปันความรู้พร้อมไปกับกระบวนการเรียนรู้ใหม่ (Re-Learning) และหัวใจของกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ในบรรยากาศที่มีการไว้วางใจ มีกระบวนการเรียนรู้ด้วยวิธีการอย่างต่อเนื่อง และเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาในองค์กรเกิดขึ้น ในทิศทางเดียวกัน จนเกิดวัฒนธรรมขององค์กรของกรมอุตุนิยมวิทยา

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตสาหกรรม
วิทยา ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการและขั้นตอนที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งประกอบด้วยรูปแบบการวิจัย
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล และสถิติที่ใช้ใน
การวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. รูปแบบการวิจัย

ผู้วิจัยใช้การวิจัยแบบไม่ทดลอง โดยเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) และ
การศึกษาวิจัยเชิงประเมิน (Evaluation Research) เนื่องจากการสำรวจความคิดเห็นจากตัวแทน
ของกรมอุตสาหกรรมวิทยา ได้แก่ ข้าราชการในสังกัดกรมอุตสาหกรรมวิทยา รวมทั้งเป็นการประเมินระดับ
ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตสาหกรรมวิทยา

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร

หน่วยงานในการวิจัย คือ กรมอุตสาหกรรมวิทยา ประกอบด้วยประชากรในการวิจัยเป็น
ข้าราชการกรมอุตสาหกรรมวิทยาทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคที่ทำการอยู่ทั่วประเทศ โดยมีทั้งหมด 1
หน่วยงานนักบริหาร 2 กลุ่ม 4 สำนัก 3 กอง และ ศูนย์อุตสาหกรรมวิทยาภาค 4 ศูนย์ รวม 916 คน จำแนก
ประชากรออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มข้าราชการระดับ 8-9 กลุ่มข้าราชการระดับ 6-7 และกลุ่ม
ข้าราชการระดับ 1-5

2.2 กลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้ทำการสุ่มตัวอย่างข้าราชการกรมอุตสาหกรรมวิทยา ทั้งในส่วนกลางและ
ส่วนภูมิภาค มาจากทั้ง 3 กลุ่ม คือ กลุ่มข้าราชการระดับ 8-9 จำนวน 46 คน กลุ่มข้าราชการระดับ 6-7
จำนวน 579 คน และกลุ่มข้าราชการระดับ 1-5 จำนวน 291 คน โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ

ตามแนวคิดของ Taro Yamane's จำนวน 279 คน โดยมีขั้นตอนและวิธีการออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้
(บุญธรรม, 2536 : 68)

ขั้นที่ 1 กำหนดหาขนาดตัวอย่างที่เหมาะสม สำหรับใช้ในการวิจัย โดยใช้
หลักการคำนวณของ Yamane's ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} \dots\dots\dots(1)$$

โดย n = จำนวนของขนาดตัวอย่าง

N = จำนวนรวมทั้งหมดของประชากรที่ใช้ในการศึกษา

e = ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ (โดยในการศึกษานี้กำหนดให้เท่ากับ 0.05)

แทนค่าในสูตร (1)

$$n = \frac{916}{1 + 916(.05)^2}$$

$$= 278.42 \text{ หรือ } \sim 279 \text{ คน}$$

ขั้นที่ 2 ทำการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (stratified random sampling) โดยเลือก
สุ่มจากประชากรตามระดับตำแหน่งและหน่วยงานที่สังกัดและในแต่ละชั้นภูมิ จะทำการสุ่ม
ตัวอย่างแบบสัดส่วน (proportional stratified random sampling) โดยใช้สูตรเพื่อคำนวณหาจำนวน
ของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละชั้นภูมิ ดังตารางที่ 3.1

$$\text{จำนวนตัวอย่างในแต่ละระดับ} = \frac{\text{จำนวนตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนประชากรในระดับตำแหน่งนั้น}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}} \dots\dots\dots(2)$$

ตำแหน่ง/หน่วยงานที่สังกัด

ตัวอย่างเช่น การหาจำนวนขนาดกลุ่มตัวอย่างข้าราชการกรมอุตสาหกรรม ระดับตำแหน่ง
1-5 สังกัดสำนักงานเลขานุการกรม สามารถหาได้ดังนี้คือ

- จำนวนประชากรในระดับตำแหน่ง 1-5 ของสำนักงานเลขานุการกรม เท่ากับ 34 คน
- จำนวนข้าราชการกรมอุตสาหกรรมทั้งหมด เท่ากับ 916 คน
- จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการทั้งหมด เท่ากับ 279 คน

ดังนั้น จำนวนกลุ่มตัวอย่างระดับ 1-5 สำนักงานเลขานุการกรม

$$= \frac{279 \times 34}{916}$$

$$= 10.36$$

$$= 10 \text{ คน}$$

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและจำนวนตัวอย่างในการวิจัย จำแนกตามระดับและหน่วยงานสังกัดของกรม
อุตุนิยมวิทยา

(หน่วย : คน)

ลำดับ ที่	กรมอุตุนิยมวิทยา	*จำนวนประชากรทั้งหมด				กลุ่มตัวอย่าง			
		1-5	6-7	8-9	รวม	1-5	6-7	8-9	รวม
1	หน่วยงานผู้บริหาร	-	-	3	3	-	-	3	1
2	กลุ่มตรวจสอบภายใน	1	1	1	3	-	-	-	-
3	กลุ่มพัฒนาระบบราชการ	1	2	2	5	-	1	1	2
4	สำนักงานเลขานุการกรม	34	29	4	67	10	9	1	20
5	กองการสื่อสารสารสนเทศ	36	44	2	82	11	43	1	25
6	กองเครื่องมืออุตุนิยมวิทยา	14	29	1	44	4	10	-	14
7	สำนักเฝ้าระวังและเตือนภัยสภาวะอากาศ								
	- ภายในสำนักฯ(ส่วนกลาง)	13	44	4	61	4	13	1	18
	- สถานีอุตุนิยมวิทยาจังหวัด	27	69	-	96	8	21	-	29
8	สำนักพยากรณ์อากาศ	13	27	6	46	4	8	2	14
9	สำนักพัฒนาอุตุนิยมวิทยา	26	30	13	69	8	9	4	21
10	สำนักอุตุนิยมวิทยาขนส่ง	9	34	2	45	3	10	1	14
11	ศูนย์อุตุนิยมวิทยาภาคเหนือ								
	- ภายในศูนย์ฯ	12	23	2	37	4	7	1	12
	- สถานีอุตุนิยมวิทยาจังหวัด	25	63	-	88	8	19	-	27
12	ศูนย์อุตุนิยมวิทยาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ								
	- ภายในศูนย์ฯ	8	24	2	34	2	7	1	10
	- สถานีอุตุนิยมวิทยาจังหวัด	21	62	-	83	6	19	-	25
13	ศูนย์อุตุนิยมวิทยาภาคใต้ฝั่งตะวันออก								
	- ภายในศูนย์ฯ	21	24	2	47	6	7	1	14
	- สถานีอุตุนิยมวิทยาจังหวัด	17	39	-	56	5	12	-	17
14	ศูนย์อุตุนิยมวิทยาภาคตะวันตก								
	- ภายในศูนย์ฯ	8	20	2	30	3	6	1	10
	- สถานีอุตุนิยมวิทยาจังหวัด	5	15	-	20	2	4	-	6
	รวม	291	579	46	916	88	175	16	279

* ที่มา : 1. คำสั่งกรมอุตุนิยมวิทยา ที่ 347/2550 เรื่อง เลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการ (1 ก.ค. - 30 ก.ย. 2550)

2. คำสั่งกรมอุตุนิยมวิทยา ที่ 349/2550 เรื่อง ให้ข้าราชการได้รับเงินค่าตอบแทนพิเศษ(1 ก.ค. - 30 ก.ย. 2550)

ขั้นที่ 3 เมื่อได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างแต่ละระดับตำแหน่งและแต่ละหน่วยงานที่สังกัดแล้วดำเนินการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (simple random sampling) โดยใช้วิธีการทำฉลากรายชื่อข้าราชการตามบัญชีเงินเดือนแบ่งเป็นกลุ่มตามตารางที่ 3.1 และจับฉลากรายชื่อให้ครบตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการแล้วนำแบบสอบถามไปแจกตามรายชื่อดังกล่าว

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1.1 แบบสอบถาม

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม(questionnaires) ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรม โดยการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้ทำการแบ่งลักษณะของแบบสอบถามออกเป็น 5 ตอนดังนี้คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของข้าราชการกรมอุตุนิยมหาวิทยาลัย ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งระดับ ตำแหน่งหน้าที่ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และสถานที่ทำงาน จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมหาวิทยาลัย เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 จำนวน 8 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการรับรู้ในการจัดการความรู้ของข้าราชการกรมอุตุนิยมหาวิทยาลัย เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมหาวิทยาลัย เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 41 ข้อ จากตัวแปรอิสระที่แบ่งออกเป็นปัจจัย 2 ด้าน คือ ด้านองค์กรและด้านบุคลากร มีปัจจัยทั้งหมด 9 ตัวแปร ได้แก่ ความสมบูรณ์ของกระบวนการจัดการความรู้ ความชัดเจนของ แผนการจัดการความรู้ของกรมฯ ความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานในการจัดการความรู้ ความพร้อมของเทคโนโลยีสารสนเทศ ความเพียงพอ/สมบูรณ์ของการสื่อสารในองค์กร ความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สมรรถนะ/ความสามารถด้านการจัดการความรู้ของบุคลากร และแรงจูงใจของบุคลากร

ตอนที่ 5 เป็นคำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ตอบได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ จำนวน 3 ข้อ

สำหรับแบบสอบถามตอนที่ 2 ตอนที่ 3 และตอนที่ 4 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับประสบการณ์หรือความเป็นจริงที่ผู้ตอบแบบสอบถามได้รับหรือประสบมาตั้งแต่เริ่มเข้ารับราชการที่กรมอุตุฯ จนถึงปัจจุบัน โดยข้อคำถามแต่ละข้อมีคำตอบให้เลือกแบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ ตามแบบของ Likert's scale ซึ่งทำการแบ่งระดับคะแนนออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง น้อยที่สุด

ระดับ 2 หมายถึง น้อย

ระดับ 3 หมายถึง ปานกลาง

ระดับ 4 หมายถึง มาก

ระดับ 5 หมายถึง มากที่สุด

จากกรอบแนวความคิด ที่ผู้วิจัยได้นำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ประกอบไปด้วยตัวแปรที่สามารถอธิบายถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุฯ ได้ค่อนข้างชัดเจน เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้มีความครอบคลุมมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดตัวบ่งชี้ของตัวแปรอิสระและตัวแปรตามของกรอบแนวคิดในการวิจัยเพื่อใช้ประกอบ การสร้างแบบสอบถามในการวิจัย ดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 แสดงโครงสร้างของแบบสอบถาม

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
ตัวแปรอิสระ		
1. ความสมบูรณ์ของกระบวนการจัดการความรู้	- ระดับการบ่งชี้ความรู้ที่จำเป็นต่อกรมฯ	ตอนที่ 4 ข้อ 14
	- ระดับการสร้างและแสวงหาความรู้ของ KM	ตอนที่ 4 ข้อ 15
	- ระดับความรู้ที่จัดเก็บไว้อย่างเป็นระบบ	ตอนที่ 4 ข้อ 16
	- ระดับการกลั่นกรองและปรับปรุงความรู้ในกรมฯ	ตอนที่ 4 ข้อ 17
	- ระดับการเข้าถึงความรู้ของบุคลากรในกรมฯ	ตอนที่ 4 ข้อ 18-19
	- ระดับการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้	ตอนที่ 4 ข้อ 20
	- ระดับการเรียนรู้ KM ในกรมฯ	ตอนที่ 4 ข้อ 21
2. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	- ระดับการให้ความสำคัญในการนำ KM มาใช้ในกรมฯ	ตอนที่ 4 ข้อ 22
	- ระดับการส่งเสริมสนับสนุนทรัพยากรในการดำเนินการ KM	ตอนที่ 4 ข้อ 23
	- ระดับการจูงใจให้หน่วยงานต่าง ๆ ร่วมกิจกรรม KM	ตอนที่ 4 ข้อ 24
	- ระดับความสำเร็จในการบริหารงานของผู้นำ	ตอนที่ 4 ข้อ 25
3. ความชัดเจนของแผนการจัดการความรู้	- ระดับความชัดเจนของแผนและแนวทางปฏิบัติ KM ของกรมฯ	ตอนที่ 4 ข้อ 26
	- ระดับการถ่ายทอดแผนสู่การปฏิบัติงาน	ตอนที่ 4 ข้อ 27
	- ระดับความชัดเจนของกิจกรรมและการปฏิบัติตามแผน KM	ตอนที่ 4 ข้อ 28
	- ระดับการรายงานผล KM ในกรมฯ	ตอนที่ 4 ข้อ 29

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
ตัวแปรอิสระ(ต่อ)		
4. สมรรถนะ/ความสามารถในการจัดการความรู้ของบุคลากร	- ระดับความพร้อมด้าน IT ของกรมฯ	ตอนที่ 4 ข้อ 30
	- ระดับความทันสมัยของเครื่องมือและอุปกรณ์ในด้าน KM	ตอนที่ 4 ข้อ 31
	- ระดับความใฝ่รู้ของบุคลากรในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้	ตอนที่ 4 ข้อ 32
	- ระดับศักยภาพของทีมงาน KM ของกรมฯ	ตอนที่ 4 ข้อ 33
5. ความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานในการจัดการความรู้	- ระดับศักยภาพของบุคลากรในกรมฯ	ตอนที่ 4 ข้อ 34
	- ระดับความหลากหลายของคณะทำงาน KM ที่มาจากหลายหน่วยงานในกรมฯ	ตอนที่ 4 ข้อ 35
	- ระดับความมีประสิทธิภาพในการประสานงานของแต่ละหน่วยงาน	ตอนที่ 4 ข้อ 36
	- ระดับความชัดเจนในหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะทำงาน KM	ตอนที่ 4 ข้อ 37
6. แรงจูงใจของบุคลากร	- ระดับความคล่องตัวและรวดเร็วในการดำเนินกิจกรรม KM ของคณะทำงาน KM	ตอนที่ 4 ข้อ 38
	- ระดับการจูงใจของกรมฯ ในการนำบุคลากรเข้ามีส่วนร่วม KM	ตอนที่ 4 ข้อ 39
	- ระดับการให้สิ่งตอบแทนกับความสำเร็จกับหน่วยงานจาก KM	ตอนที่ 4 ข้อ 40-41
	- ระดับสภาพแวดล้อมการทำงานของกรมฯ ด้าน KM	ตอนที่ 4 ข้อ 42

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
ตัวแปรอิสระ(ต่อ)		
7. ความพร้อมของเทคโนโลยีสารสนเทศ	- ระดับความทันสมัยความรู้ที่จัดเก็บไว้ในเว็บไซต์กรมฯ	ตอนที่ 4 ข้อ 43
	- ระดับความเพียงพอของเครื่องมือและอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ต่อบุคลากร	ตอนที่ 4 ข้อ 44
	- ระดับความสามารถในการใช้ IT ของบุคลากรในกรมฯ	ส่วนที่ 4 ข้อ 45
	- ระดับความสะดวกรวดเร็วของการเข้าใช้ความรู้	ส่วนที่ 4 ข้อ 46
	- ระดับความถี่ในการเข้าใช้เว็บบอร์ด KM	ตอนที่ 4 ข้อ 47
8. ความเพียงพอ/ความสมบูรณ์ของการสื่อสารในองค์กร	- ระดับความต่อเนื่องในการเผยแพร่ข่าวสาร KM ภายในกรมฯ	ตอนที่ 4 ข้อ 48
	- ระดับความเหมาะสมของวิธีการสื่อสาร	ตอนที่ 4 ข้อ 49
	- ระดับการความถี่ในได้รับข่าวสาร KM ในกรมฯ	ตอนที่ 4 ข้อ 50
9. ความพร้อมของวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้	-ระดับวัฒนธรรมของการทำงานในกรมฯ ต่อการนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	ตอนที่ 4 ข้อ 51
	- ระดับความสำคัญของการให้สิ่งตอบแทนแก่หน่วยงานที่มีผลงานที่มีคุณค่า	ตอนที่ 4 ข้อ 52
	- ระดับความสนใจในการเสนอแนวคิดใหม่ๆ ในการทำงาน	ตอนที่ 4 ข้อ 53
	- ระดับการตื่นตัวในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรในกรมฯ	ตอนที่ 4 ข้อ 54

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม	
ตัวแปรตาม			
- ระดับความสำเร็จ KM ของ กรมอุตุฯ	- ระดับความรู้เพิ่มขึ้นของบุคลากรใน กรมฯ	ตอนที่ 2 ข้อ 1	
	- ระดับการส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรม KM ของกรมฯ	ตอนที่ 2 ข้อ 2	
	- ระดับการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ของบุคลากรฯ ในกรมฯ	ตอนที่ 2 ข้อ 3	
	- ระดับความก้าวหน้าของกรมฯ ไปสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้	ตอนที่ 2 ข้อ 4	
	- ระดับการตื่นตัวของบุคลากรของกรมฯ	ตอนที่ 2 ข้อ 5	
	- ระดับความสำเร็จ KM ของกรมฯ ใน ปัจจุบัน	ตอนที่ 2 ข้อ 6	
	- ระดับคุณค่าหัวข้อความรู้ที่ KM จัดทำไว้	ตอนที่ 2 ข้อ 7	
	- ระดับการได้รับประโยชน์จาก KM ของ บุคลากรในกรมฯ	ตอนที่ 2 ข้อ 8	
	- ระดับการรับรู้	- ระดับการรับรู้ KM เป็นข้อกำหนดของ ก.พ.ร.	ตอนที่ 3 ข้อ 9
		- ระดับการเข้าร่วมกิจกรรม KM	ตอนที่ 3 ข้อ 10
- ระดับการรับรู้จากการเผยแพร่ข่าวสาร KM		ตอนที่ 3 ข้อ 11-13	

3.1.2 การสัมภาษณ์

จากการบริหารงานของกรมอุตุฯ ซึ่งมีส่วนราชการที่กระจายอยู่ทั่วประเทศทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ผู้วิจัยจึงขอข้อมูลในการสัมภาษณ์ผู้ที่นำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติจนประสบผลสำเร็จ ทั้ง 2 ส่วน จากข้อมูล 4 ประเด็น ได้แก่ ความสำเร็จ การรับรู้ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ รวมทั้งปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ คือ

1) คณะกรรมการผู้ดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ เป็นผู้ที่มีความรู้และความชำนาญในเรื่องดังกล่าวมาโดยตลอด

2) ผู้บริหารส่วนราชการที่นำไปปฏิบัติจนประสบผลสำเร็จ คือ หัวหน้าสถานี อุดุณิมวิทยาสู่โขทัยซึ่งเป็นหน่วยงานในส่วนภูมิภาค และเป็นสถานีดีเด่นด้านการถ่ายทอดและ ประยุกต์ข้อมูล ที่ได้นำผลงานที่มีคุณค่าเข้ามาประกวด และได้รับรางวัลเยี่ยมยุทธ์ เป็นลำดับที่ 1

3.2 การทดสอบเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นสำหรับการศึกษาวิจัย ไปทำการทดสอบความเที่ยงตรง และความเชื่อมั่น ดังนี้

3.2.1 การหาความเที่ยงตรง (validity) โดยนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นไป เสนอ ต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ของ คำถามในแต่ละข้อคำถามว่าตรงตามจุดมุ่งหมายของการศึกษาวิจัยครั้งนี้หรือไม่ จากนั้นผู้วิจัยได้นำ แบบสอบถามดังกล่าวมาแก้ไขปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา ก่อนที่จะดำเนินการ ขึ้นต่อไป

3.2.2 การหาความเชื่อมั่น (reliability) โดยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทำ การทดสอบ (pre-test) กับประชากรในกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่จะศึกษา ได้แก่ ข้าราชการกรมอุดุณิมวิทยาในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ราย หลังจากนั้นนำแบบสอบถามทั้งหมดที่ได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์และนำไปหาค่าความเชื่อมั่น โดยวิธีวัดความสอดคล้องภายใน (internal consistency) หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient method) โดยวิธีของCronbach's alpha ซึ่งเป็นวิธีการที่ใช้กับเครื่องมือหรือแบบสอบ ถามที่ทุกข้อคำถามไม่ใช่แค่ 0 และ 1 เท่านั้น แต่เป็นคำตอบประเภทให้คะแนนตามลำดับ (rating scale) ทั้งนี้ เมื่อดำเนินตามสูตรดังกล่าว ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาไม่น้อยกว่า 0.75 หรือคิดเป็น 75% (อ้างในธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2548 : 215) จึงจะถือว่าแบบสอบถามดังกล่าวมีความสมบูรณ์เชื่อถือได้ พร้อมทั้งจะนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้ ซึ่งสามารถดำเนินการได้ดังนี้

1) นำแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ตอนที่ 3 และ ตอนที่ 4 ซึ่งประกอบด้วยจำนวน ข้อในแบบสอบถามทั้งหมดมาหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาในแต่ละส่วน โดยกำหนดให้การให้คะแนน ระดับความคิดเห็นมี 5 ระดับ

2) เลือกจำนวนส่วนที่ต้องการทดสอบในแบบสอบถามตอนที่ 2 ตอนที่ 3 และ ตอนที่ 4 เพื่อดำเนินการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ด้วยคำสั่งในคอมพิวเตอร์ และหากพบ ข้อบกพร่องในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยจะนำไปปรับปรุงแก้ไขจนผ่านทุกขั้นตอน

ซึ่งผลการวิเคราะห์ได้ค่าความเชื่อมั่น ทั้งฉบับเท่ากับ 0.939 ดังตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 แสดงค่าอำนาจจำแนกแบบสอบถาม ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการ
ความรู้ของกรมอุตสาหกรรมวิทยา ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตัวแปร	ด้าน	ค่าอำนาจจำแนก
ตาม	ความสำเร็จ	.930
	การรับรู้	.937
อิสระ	ความสมบูรณ์ของกระบวนการจัดการความรู้	.929
	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	.934
	ความชัดเจนของแผนการจัดการความรู้ของกรมฯ	.930
	สมรรถนะ/ความสามารถด้านการจัดการความรู้ของบุคลากร	.932
	ความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานในการจัดการความรู้	.930
	แรงจูงใจของบุคลากร	.935
	ความพร้อมของเทคโนโลยีสารสนเทศ	.935
	ความเพียงพอ/สมบูรณ์ของการสื่อสารในองค์กร	.933
	ความพร้อมของวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้	.936

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการจัดเก็บข้อมูล 2 ส่วน คือ ข้อมูลปฐมภูมิ และข้อมูลทุติยภูมิ

4.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

4.1.1 ข้อมูลเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยได้ทำการขออนุญาตจากกรมอุตสาหกรรมวิทยา และแจกแบบสอบถาม
ติดตาม เก็บรวบรวม และทำการตรวจสอบความถูกต้อง และความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ตอบ
กลับมาทุกชุดก่อนจะนำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดมาทำการวิเคราะห์ ตามรายละเอียด ดังนี้

1) ขออนุญาตจากหัวหน้าส่วนราชการกรมอุตสาหกรรมวิทยา โดยทำหนังสือถึง
ผู้บังคับบัญชา เพื่อนำเสนอกรมอุตสาหกรรมวิทยาพิจารณาอนุญาตในการเก็บข้อมูลจากข้าราชการกรม
อุตสาหกรรมวิทยา

2) ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองโดยการนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์แล้ว จำนวน 300 ชุด ไปแจกให้กับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นข้าราชการกรมอุตุนิยมวิทยา โดยใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล 3 สัปดาห์ มีวิธีการแจกแบบสอบถาม 3 วิธีคือ

(2.1) แจกให้กับผู้ตอบโดยตรง สำหรับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นข้าราชการที่ปฏิบัติงานประจำอยู่ในส่วนกลาง จำนวน 9 แห่ง ได้แก่ 1.หน่วยงานนักบริหาร 2. กลุ่มงานพัฒนาระบบราชการ 3.สำนักงานเลขานุการกรม 4.กองสื่อสารสารสนเทศอุตุนิยมวิทยา 5.กองเครื่องมืออุตุนิยมวิทยา 6.สำนักเฝ้าระวังและเตือนภัยสภาวะอากาศ 7.สำนักพยากรณ์อากาศ 8.สำนักพัฒนาอุตุนิยมวิทยา และ 9.สำนักอุตุนิยมวิทยาขนส่ง (สนามบินสุวรรณภูมิ)

(2.2) ใช้ระบบไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์หรือระบบอินเทอร์เน็ต (internet system) สำหรับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นข้าราชการที่ปฏิบัติงานประจำอยู่ในส่วนภูมิภาค ซึ่งเป็นศูนย์อุตุนิยมวิทยาตามจังหวัดต่าง ๆ จำนวน 4 แห่ง ได้แก่ 1.ศูนย์อุตุนิยมวิทยาภาคเหนือ จ.เชียงใหม่ 2.ศูนย์อุตุนิยมวิทยาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จ.อุบลราชธานี 3.ศูนย์อุตุนิยมวิทยาภาคใต้ฝั่งตะวันออก จ.สงขลา และ 4.ศูนย์อุตุนิยมวิทยาภาคใต้ฝั่งตะวันตก จ.ภูเก็ต และในส่วนภูมิภาคซึ่งเป็นสถานีอุตุนิยมวิทยาจังหวัด จำนวน 63 สถานีประจำจังหวัด (สถานีย่อย 110 สถานี) โดยการส่งไฟล์แบบสอบถามไปยังที่อยู่ (E-mail address) ของสถานีทั่วประเทศและนำมาพิจารณาเลือกตามกลุ่มตัวอย่างที่ได้กำหนดไว้ โดยให้ผู้ตอบทำการตอบแบบสอบถามในไฟล์แบบสอบถามแล้วส่งกลับมายังที่อยู่ (E-mail address) ของผู้วิจัย

3) การติดตามแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ทำการติดตามแบบสอบถามทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ทางโทรศัพท์และระบบไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์หรือระบบอินเทอร์เน็ต (internet system) เพื่อให้ได้แบบสอบถามที่แจกไปกลับคืนทั้งหมด และนำมาทำการคัดเลือกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออก เพื่อให้เหลือแบบสอบถามที่สมบูรณ์ตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างรวม 279 ราย

4) นำแบบสอบถามทั้งหมด จำนวน 279 ฉบับ มากำหนดรหัส ตามตัวแปรบันทึกข้อมูล ประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติต่าง ๆ ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

4.1.2 ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ตอบคำถามแบบปลายเปิดในตอนต้นที่ 5 และเพิ่มความเป็นรูปธรรมมากขึ้นด้วยการสัมภาษณ์ผู้ทำนํานำการจัดการความรู้ออกไปปฏิบัติจนประสบความสำเร็จทั้งในส่วนผู้ดำเนินการและผู้ปฏิบัติอีกทางหนึ่ง ตามรายละเอียดดังนี้

1) การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ จะเป็นคำถามแบบปลายเปิดในตอนต้นที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรค ข้อเสนอแนะ และข้อเสนอแนะอื่น ๆ ต่อการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมอตุณิยมวิทยา ซึ่งในส่วนนี้เป็นการเปิดโอกาสให้กลุ่มตัวอย่างได้เขียนอธิบายหรือแสดงความคิดเห็นในปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ

2) ทำการสัมภาษณ์คณะกรรมการจัดการความรู้ และผู้บริหารส่วนราชการที่นำการจัดการความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติราชการจนประสบผลสำเร็จได้รับรางวัลเยี่ยมยุทธ์ โดยได้รับรางวัลจากทรัพย์สินส่วนตัวของ CKO เป็นเงินสด และได้รับเกียรติบัตรจากกรมอตุณิยมวิทยา

4.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

ศึกษาจากแนวคิด และ ทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลในการจัดการความรู้ รวบรวมข้อมูลจากเอกสารของกรมอตุณิยมวิทยา ผลงานจากหน่วยงานต่าง ๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ รวมทั้งการให้สัมภาษณ์ของผู้เกี่ยวข้องกับการนำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติใช้ตั้งแต่เริ่มมีการจัดการความรู้ภายในกรมอตุณิยมวิทยา

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลแต่ละส่วน โดยจำแนกการวิเคราะห์เป็น 2 ลักษณะ คือ 1. ข้อมูลเชิงปริมาณ และ 2. ข้อมูลเชิงคุณภาพ ดังนี้

5.1 ข้อมูลเชิงปริมาณ

5.1.1 สถิติเชิงพรรณนา ใช้วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งปัจจุบัน ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานให้กับกรมอตุณิยมวิทยา และปฏิบัติงานสังกัดใด จะใช้ค่าสถิติร้อยละ (percentage) ค่าความถี่ (frequencies) ใช้สำหรับอธิบายลักษณะข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนค่าเฉลี่ย (mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) ใช้อธิบายถึง ความสำเร็จ การรับรู้ และตัวแปรอิสระต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของข้าราชการกรมอตุณิยมวิทยา

เมื่อรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเพื่อนำค่าคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามในแต่ละประเด็นข้อคำถามมาประมวลผลหาค่า ระดับความสำเร็จ ระดับการรับรู้ และตัวแปรอิสระต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอตุณิยมวิทยา ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดค่าระดับคะแนนออกเป็น 5 ระดับ ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{อันตรภาคชั้น(ความกว้างของชั้น)} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \dots\dots\dots(3) \\ \text{แทนค่า} &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

ดังนั้น ความกว้างของอันตรภาคชั้นเท่ากับ 0.80 นำมาจัดช่วงคะแนนเฉลี่ยและกำหนดเกณฑ์ความหมายค่าคะแนน ของระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรม อุดุณิยมหาวิทยาลัย ดังตารางที่ 3.4

ตารางที่ 3.4 การกำหนดค่าช่วงคะแนนของการแปรผลในระดับความสำเร็จ ระดับการรับรู้ และตัวแปรอิสระต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของข้าราชการกรมอุดุณิยมหาวิทยาลัย

ช่วงคะแนน	ระดับความสำเร็จ
4.20 - 5.00	มากที่สุด
3.40 - 4.19	มาก
2.60 - 3.39	ปานกลาง
1.80 - 2.59	น้อย
1.00 - 1.79	น้อยที่สุด

5.1.2 สถิติอนุमान ใช้วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ได้แก่

1) ใช้ทดสอบสมมติฐาน ระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรม อุดุณิยมหาวิทยาลัยไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 โดยใช้การวิเคราะห์ด้วย t-test ซึ่งเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยมีจำนวนค่าเฉลี่ยความถี่ 4 ช่วง ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการประเมินความสำเร็จโดยกำหนดค่า Test Value ในการทดสอบค่า t-test เท่ากับ 3.8 ทั้งนี้เพื่อต้องการให้การประเมินระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุดุณิยมหาวิทยาลัยถูกต้องมากที่สุด ซึ่งคำนวณได้จาก

$$\begin{aligned}
 \text{ระดับความสำเร็จร้อยละ 100} &= \text{ค่าเฉลี่ยความถี่ 4} \\
 \text{ระดับความสำเร็จร้อยละ 70} &= \frac{4 \times 70}{100} + 1 \\
 &= 3.8
 \end{aligned}$$

ดังนั้น ระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุดมศึกษาไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 จึงอยู่ที่ค่าเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 3.8

2) ใช้ทดสอบสมมติฐาน ระดับการรับรู้ของข้าราชการต่อการจัดการความรู้ของกรมอุดมศึกษาระหว่างข้าราชการในระดับต่าง ๆ มีการรับรู้แตกต่างกัน โดยใช้การวิเคราะห์ด้วย One-Way ANOVA

ผู้วิจัยคาดว่าหากระดับการรับรู้ของข้าราชการต่อการจัดการความรู้ของกรมอุดมศึกษาระหว่างข้าราชการในระดับต่าง ๆ เกิดขึ้น จะทำให้มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้เพิ่มขึ้น โดยจะนำไปทำการทดสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุดมศึกษา โดยใช้การวิเคราะห์ด้วย สหสัมพันธ์เพียร์สัน

3) ใช้ทดสอบสมมติฐาน ปัจจัยความสมบูรณ์ของกระบวนการจัดการความรู้ ความชัดเจนของแผนการจัดการความรู้ของกรมฯ ความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานในการจัดการความรู้ ความพร้อมของเทคโนโลยีสารสนเทศ ความเพียงพอ/สมบูรณ์ของการสื่อสารในองค์กร ความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สมรรถนะ/ความสามารถด้านการจัดการความรู้ของบุคลากร และแรงจูงใจของบุคลากร มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุดมศึกษา โดยใช้การวิเคราะห์ด้วย ถดถอยเชิงพหุ(Regression) เพื่อบอกถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทั้ง 9 ตัวแปร ว่ามีปัจจัยใดที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุดมศึกษา

โดยผู้วิจัยจะทำการแยกแยะคำตอบที่ได้ นำมาทำการจัดกลุ่มคำตอบและวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ ซึ่งสามารถสรุปการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยได้ดังตารางที่ 3.5

ตารางที่ 3.5 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูล

วัตถุประสงค์ของการวิจัย	สถิติที่ใช้
1. เพื่อสำรวจหาระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรม อุดมศึกษาไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70	t - test
2. เพื่อวัดระดับการรับรู้ของข้าราชการต่อการจัดการความรู้ของ กรมอุดมศึกษาระหว่างข้าราชการในระดับต่าง ๆ มีการรับรู้ แตกต่างกัน	One - way ANOVA
3. เพื่อศึกษา ปัจจัยความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ ความชัดเจนของแผนการจัดการความรู้ของกรมฯ ความพร้อมด้าน โครงสร้างพื้นฐานในการจัดการความรู้ ความพร้อมของ เทคโนโลยีสารสนเทศ ความเพียงพอ/สมบูรณ์ของการสื่อสารใน องค์กร ความพร้อมของวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ภาวะ ผู้นำของผู้บริหาร สมรรถนะ/ความสามารถด้านการจัดการ ความรู้ ของบุคลากร และแรงจูงใจของบุคลากร มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ ในการจัดการความรู้ของกรมอุดมศึกษา	F-test โดยใช้การวิเคราะห์ ถดถอยเชิงพหุ

5.2 ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ใช้การวิเคราะห์จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิดในตอนที 5
เกี่ยวกับปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ วิเคราะห์ด้วยการแจกแจงความถี่และพรรณนา รวมทั้ง
ผลการสัมภาษณ์ผู้ที่นำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติจนประสบผลสำเร็จ ทั้ง 2 ส่วน คือ
1.คณะกรรมการผู้ดำเนินการ และ 2.ผู้บริหารส่วนราชการที่นำไปปฏิบัติจนประสบผลสำเร็จ

6. ระยะเวลาในการวิจัย

ดำเนินการวิจัยระหว่างเดือนมกราคม 2550 – มีนาคม 2551

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ของงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอวิธีการและผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยได้แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 7 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 แสดงผลข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 แสดงผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตสาหกรรมวิทยา

ตอนที่ 3 แสดงผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อระดับการรับรู้ของข้าราชการในการจัดการความรู้ของกรมอุตสาหกรรมวิทยาระหว่างข้าราชการในระดับต่าง ๆ

ตอนที่ 4 ความพร้อมในการจัดการความรู้ของกรมอุตสาหกรรมวิทยา

ตอนที่ 5 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน

ตอนที่ 6 ข้อเสนอที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเพิ่มเติม

ตอนที่ 7 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์คณะกรรมการจัดการความรู้ และผู้บริหารส่วนราชการที่นำการจัดการความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติราชการจนประสบผลสำเร็จ

ตอนที่ 1 แสดงผลข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

สำหรับตอนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ครอบคลุม เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่งระดับ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในกรมฯ และหน่วยงานที่สังกัด โดยสามารถแสดงรายละเอียดได้ตามตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของข้าราชการกรมอุตุฯนิคมวิทยากลุ่มตัวอย่างจำแนกตามข้อมูล
ทั่วไป

(n=279)		
ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	197	70.6
หญิง	82	29.4
อายุ		
25 - 30 ปี	41	14.7
31 - 35 ปี	42	15.1
36 - 40 ปี	46	16.5
41 - 45 ปี	66	23.7
46 - 50 ปี	48	17.2
มากกว่า 50 ปี	36	12.9
ระดับการศึกษา		
มัธยมศึกษา, ปวช.	54	19.4
อนุปริญญาหรือเทียบเท่า ปวส.	23	8.2
ปริญญาตรี	172	61.6
ปริญญาโท	30	10.8
ตำแหน่งระดับ		
ระดับ 1-5	87	31.2
ระดับ 6-7	176	63.1
ระดับ 8-9	16	5.7
ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในกรมฯ		
น้อยกว่า 5 ปี	28	10.0
5 - 14 ปี	72	25.8
15 - 24 ปี	87	31.2
25 ปีขึ้นไป	92	33.0

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

(n=279)		
ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
สถานที่ทำงาน		
หน่วยงานนักบริหาร	1	.4
กลุ่มตรวจสอบภายใน	-	-
กลุ่มพัฒนาระบบราชการ	2	.7
สำนักงานเลขานุการกรม	20	7.1
กองสื่อสารสารสนเทศอุดรนิยมหาวิทยาลัย	25	9.0
กองเครื่องมืออุดรนิยมหาวิทยาลัย	14	5.0
สำนักเฝ้าระวังและเตือนภัยสภาวะอากาศ		
ภายในสำนักฯ(ส่วนกลาง)	18	6.4
สถานีอุดรนิยมหาวิทยาลัย	29	10.4
สำนักพยากรณ์อากาศ	14	5.0
สำนักพัฒนาอุดรนิยมหาวิทยาลัย	21	7.5
สำนักอุดรนิยมหาวิทยาลัยขนส่ง	14	5.0
ศูนย์อุดรนิยวิทยาลัยภาคเหนือ		
ภายในศูนย์ฯ	12	4.3
สถานีอุดรนิยวิทยาลัยภาคเหนือ	27	9.7
ศูนย์อุดรนิยวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ		
ภายในศูนย์ฯ	10	3.6
สถานีอุดรนิยวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	25	9.0
ศูนย์อุดรนิยวิทยาลัยภาคใต้ฝั่งตะวันออก		
ภายในศูนย์ฯ	14	5.0
สถานีอุดรนิยวิทยาลัยภาคใต้ฝั่งตะวันออก	17	6.1
ศูนย์อุดรนิยวิทยาลัยภาคใต้ฝั่งตะวันตก		
ภายในศูนย์ฯ	10	3.6
สถานีอุดรนิยวิทยาลัยภาคใต้ฝั่งตะวันตก	6	2.2

จากตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนมากเป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 41-45 ปี รองลงมา มีอายุระหว่าง 46-50 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี รองลงมาต่ำกว่าปริญญาตรี ดำรงตำแหน่งอยู่ในระดับ 6-7 รองลงมาดำรงตำแหน่งอยู่ระดับ 1-5 มีระยะเวลาในการทำงาน 25 ปี

ขึ้นไป รองลงมา มีระยะเวลาทำงาน 15-24 ปี สถานที่ทำงานอยู่ในส่วนกลาง จำนวน 150 คน และในส่วนภูมิภาค จำนวน 129 คน

ตอนที่ 2 แสดงผลการวัดระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุณิยมหาวิทยาลัย

การแสวงหาและนำเอาความรู้ที่มีอยู่ทั้งในตัวบุคคลและองค์กร รวมไปถึงความรู้ที่ซัดแจ้งบางส่วน มารวบรวม กลั่นกรอง และประมวลอย่างมีระบบเพื่อนำไปถ่ายทอดในรูปแบบต่าง ๆ ให้บุคลากรในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รอบรู้เชี่ยวชาญเกิดวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน โดยสามารถแสดงรายละเอียดได้ตามตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เกี่ยวกับระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุณิยมหาวิทยาลัย ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง

(n = 279)

ระดับความสำเร็จ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ปัจจุบันบุคลากรของกรมฯ ได้รับ ความรู้เพิ่มจากการที่หน่วยงานได้นำ KM มาใช้	2.98	0.83	ปานกลาง
2. ปัจจุบันกรมฯ มีการส่งเสริมสนับสนุน กิจกรรม KM	3.09	0.92	ปานกลาง
3. ปัจจุบันบุคลากรของกรมฯ มีการ แบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้	2.60	0.76	ปานกลาง
4. กรมฯ ในปัจจุบันก้าวหน้าไปสู่การเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้	2.93	0.74	ปานกลาง
5. จากการที่กรมฯ นำ KM มาใช้ ได้มีส่วนช่วย กระตุ้นให้บุคลากรของกรมฯ มีการตื่นตัว ในการเรียนรู้	3.10	0.75	ปานกลาง

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

(n = 279)			
ระดับความสำเร็จ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
6. กิจกรรม KM ของกรมฯ ที่จัดอยู่ ปัจจุบันประสบความสำเร็จ	2.79	0.70	ปานกลาง
7. หัวข้อความรู้ที่จัดอยู่ใน KM มีคุณค่าต่อ การนำไปใช้	3.04	0.85	ปานกลาง
8. ในภาพรวมแล้ว บุคลากรได้รับประโยชน์ จากการที่มีการนำ KM มาใช้ในองค์กร	3.10	0.85	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	3.00	0.60	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.3 แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุฯ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.00 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.60 ซึ่งสามารถจำแนกความคิดเห็นต่อความสำเร็จ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. ความคิดเห็นต่อกรมอุตุฯ ในภาพรวมแล้ว บุคลากรได้รับประโยชน์จากการที่มีการนำ KM มาใช้ในองค์กรประสบความสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.10 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.85
2. ความคิดเห็นต่อกรมอุตุฯ ในปัจจุบันนำ KM มาใช้ ได้มีส่วนช่วยกระตุ้นให้บุคลากรของกรมฯ มีการตื่นตัวในการเรียนรู้ประสบความสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.10 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.75
3. ความคิดเห็นต่อกรมอุตุฯ ในปัจจุบันมีการส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรม KM ช่วยให้เกิดความสำเร็จอยู่ในระดับ ปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.09 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.92
4. ความคิดเห็นต่อกรมอุตุฯ ได้จัดทำหัวข้อความรู้ที่จัดอยู่ใน KM มีคุณค่าต่อการนำไปใช้ในหน่วยงานมีความสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.04 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.85
5. ความคิดเห็นต่อบุคลากรของกรมฯ ในปัจจุบันได้รับความรู้เพิ่มจากการที่หน่วยงานได้นำ KM มาใช้ประสบความสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.98 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.83

6. ความคิดเห็นต่อกรมอุตุนิยมวิทยาในปัจจุบันก้าวหน้าไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.93 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.74

7. ความคิดเห็นต่อกรมอุตุนิยมวิทยามีกิจกรรม KM ที่จัดอยู่ปัจจุบันประสบความสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.79 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.70

8. ความคิดเห็นต่อกรมอุตุนิยมวิทยามีการนำ KM มาใช้ช่วยสร้างให้บุคลากรของกรมฯ มีการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้มีความสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.60 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.76

ตอนที่ 3 แสดงผลการวัดระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อระดับการรับรู้ของข้าราชการในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยาระหว่างข้าราชการในระดับต่าง ๆ

การเข้าร่วมกิจกรรม การติดตามข่าวสารข้อมูล การเข้าใจ และยอมรับเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในกรมอุตุนิยมวิทยา จนเกิดความตระหนักถึงความสำคัญและนำมาใช้ในการปฏิบัติราชการตามแนวทางการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ โดยสามารถแสดงรายละเอียดได้ตามตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เกี่ยวกับระดับการรับรู้ของข้าราชการในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยาระหว่างข้าราชการในระดับต่าง ๆ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง

(n = 279)

ระดับการรับรู้	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ได้รับทราบที่ KM เป็นตัวชี้วัดหนึ่งของกรมฯ ที่ต้องจัดทำตามข้อกำหนดของ ก.พ.ร.	3.31	0.92	ปานกลาง
2. การรับฟังการบรรยาย/ประชุม/ฝึกอบรม/การประชุมที่เกี่ยวข้องกับ KM	2.54	0.97	น้อย

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

(n = 279)

ระดับการรับรู้	\bar{X}	S.D.	แปลผล
3. ได้รับรายงานข่าวสาร KM ภายในกรมฯ จากสาร KM	2.93	0.97	ปานกลาง
4. ได้รับการรายงานข่าวสาร KM ภายในกรมฯ จากบอร์ดติดประกาศ	2.78	0.96	ปานกลาง
5. ท่านได้รับรายงานข่าวสาร KM ภายในกรมฯ จากเว็บไซต์อยู่ในระดับใด	3.18	0.99	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	2.94	0.77	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.3 แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อระดับการรับรู้ของข้าราชการต่อการจัดการความรู้ของกรมอุตุฯ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.94 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.77 ซึ่งสามารถจำแนกความคิดเห็นต่อความสำเร็จ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. ความคิดเห็นต่อบุคลากรของกรมฯ ได้รับรู้ว่า KM เป็นตัวชี้วัดหนึ่งของกรมฯ ที่ต้องจัดทำตามข้อกำหนดของ ก.พ.ร.มาใช้มีการรับรู้อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.92
2. ความคิดเห็นต่อบุคลากรได้รับรายงานข่าวสาร KM ภายในกรมฯ จากเว็บไซต์ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนการรับรู้อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.99
3. ความคิดเห็นต่อบุคลากรได้รับรายงานข่าวสาร KM ภายในกรมฯ จากสาร KM ช่วยให้บุคลากรของ กรมฯ มีการรับรู้อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.93 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.97
4. ความคิดเห็นต่อบุคลากรได้รับการรายงานข่าวสาร KM ภายในกรมฯ จากบอร์ดติดประกาศช่วยให้บุคลากรของกรมฯ มีการรับรู้อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.78 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.96
5. ความคิดเห็นต่อบุคลากรได้รับฟังการบรรยาย/ประชุม/ฝึกอบรม/การประชุมที่เกี่ยวข้องกับ KM ได้มีส่วนช่วยกระตุ้นให้บุคลากรของกรมฯ มีการรับรู้ในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.54 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.97

ตอนที่ 4 ความพร้อมในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรอิสระในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา ผู้วิจัยได้รวบรวมความคิดเห็นที่มีต่อตัวแปรอิสระ ดังนี้

4.1 ตัวแปรอิสระในภาพรวม

จากการทบทวนวรรณกรรมในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมตัวแปรอิสระจำนวน 9 ตัวแปร ความสมบูรณ์ของกระบวนการจัดการความรู้ ความชัดเจนของแผนการจัดการความรู้ของกรมฯ ความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานในการจัดการความรู้ ความพร้อมของเทคโนโลยีสารสนเทศ ความเพียงพอ/สมบูรณ์ของการสื่อสารในองค์กร ความพร้อมของวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สมรรถนะ/ความสามารถด้านการจัดการความรู้ของบุคลากร และแรงจูงใจของบุคลากร โดยสามารถแสดงรายละเอียดได้ตามตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เกี่ยวกับตัวแปรอิสระในภาพรวมในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง

(n = 279)

ตัวแปรอิสระ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ความสมบูรณ์ของกระบวนการจัดการความรู้	3.18	0.59	ปานกลาง
2. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	3.05	0.71	ปานกลาง
3. ความชัดเจนของแผนการจัดการความรู้ของกรมฯ	2.81	0.62	ปานกลาง
4. สมรรถนะ/ความสามารถด้านการจัดการความรู้ของบุคลากร	3.28	0.63	ปานกลาง
5. ความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานในการจัดการความรู้	3.08	0.62	ปานกลาง
6. แรงจูงใจของบุคลากร	2.92	0.70	ปานกลาง
7. ความพร้อมของเทคโนโลยีสารสนเทศ	3.19	0.55	ปานกลาง
8. ความเพียงพอ/สมบูรณ์ของการสื่อสารในองค์กร	2.96	0.72	ปานกลาง
9. ความพร้อมของวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้	2.76	0.59	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	3.71	0.62	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระในภาพรวมในการจัดการความรู้ของกรมอุตุฯ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.71 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.62 ซึ่งสามารถจำแนก ความคิดเห็นต่อตัวแปรอิสระ โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้

1. ความคิดเห็นต่อสมรรถนะ/ความสามารถด้านการจัดการความรู้ของบุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.63
2. ความคิดเห็นต่อความพร้อมของเทคโนโลยีสารสนเทศ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.19 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.55
3. ความคิดเห็นต่อความสมบูรณ์ของกระบวนการจัดการความรู้ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.59
4. ความคิดเห็นต่อความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานในการจัดการความรู้ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.08 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.62
5. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.05 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.71
6. ความคิดเห็นต่อแรงจูงใจของบุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.96 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.72
7. ความคิดเห็นต่อความเพียงพอ/สมบูรณ์ของการสื่อสารในองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.92 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.70
8. ความคิดเห็นต่อความชัดเจนของแผนการจัดการความรู้ของกรมฯ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.81 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.62
9. ความคิดเห็นต่อความพร้อมของวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.76 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.59

4.2 ตัวแปรอิสระในรายด้านจากตัวแปรอิสระในการจัดการความรู้ของกรมอุตุฯ วิทยา พบว่า

4.2.1 ความสมบูรณ์ของกระบวนการจัดการความรู้

การนำขั้นตอนในการจัดการความรู้ตามแนวทางของ ส.ค.ส. และ ก.พ.ร. มาใช้ เพื่อให้เกิดการรวบรวม การจัดเก็บ การสร้าง การจัดระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การปรับปรุง การแบ่งปันแลกเปลี่ยน การบริหาร การประยุกต์ใช้ และการประเมินความรู้ เป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุพันธกิจและเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถแสดงรายละเอียดได้ตามตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เกี่ยวกับตัวแปรอิสระความ
สมบูรณ์ของกระบวนการจัดการความรู้ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง

(n = 279)

ความสมบูรณ์ของกระบวนการจัดการความรู้	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. จากการประชุมระดมความคิด ช่วยทำให้เกิดความชัดเจนในการบ่งชี้ ความรู้ที่จำเป็นต่อกรมฯ	3.52	0.83	มาก
2. ข้อมูลที่ถูกรวบรวมไว้ใน KM มีความชัดเจน	3.20	0.73	ปานกลาง
3. กรมฯ มีหัวข้อความรู้ใน KM ที่เป็นอยู่ ในปัจจุบันถูกจัดเป็นหมวดหมู่ได้ชัดเจน	3.10	0.70	ปานกลาง
4. การกลั่นกรองและปรับปรุงความรู้ ของกรมฯ ทำให้เกิดความชัดเจน ในการสร้างความรู้ในกรมฯ	3.24	0.83	ปานกลาง
5. การเข้าถึงความรู้ในรูปแบบสื่อต่าง ๆ และผ่านเว็บไซต์ รวมถึงการจัดมุมความรู้ ของกรมฯ มีเพียงพอ	3.09	0.80	ปานกลาง
6. บุคลากรเข้าถึงแหล่งความรู้ KM ได้สะดวก	3.11	0.89	ปานกลาง
7. การจัดกิจกรรม KM ที่เป็นอยู่เน้นให้ความ สำคัญต่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้	3.00	0.78	ปานกลาง
8. ข้อมูลใน KM มีการปรับปรุงให้เกิด ความทันสมัย	3.18	0.73	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	3.18	0.59	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.5 แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ
ความสมบูรณ์ของกระบวนการจัดการความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวม
เท่ากับ 3.18 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.59 ซึ่งสามารถจำแนกความคิดเห็นต่อความสมบูรณ์
ของกระบวนการจัดการความรู้ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. ความคิดเห็นต่อการประชุมระดมความคิดช่วยทำให้เกิดความชัดเจนในการบ่งชี้
ความรู้ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.83

2. ความคิดเห็นต่อการกลั่นกรองและปรับปรุงความรู้ ของกรมฯ ทำให้เกิดความชัดเจนในการสร้างความรู้ในกรมฯ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.24 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.83

3. ความคิดเห็นต่อข้อมูลที่ถูกรวบรวมไว้ใน KM มีความชัดเจน อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.20 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.73

4. ความคิดเห็นต่อการจัดเก็บข้อมูลใน KM ที่มีการปรับปรุงให้เกิดความทันสมัย อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.73

5. ความคิดเห็นต่อการได้รับความสะดวกรวดเร็วในการเข้าถึงแหล่งความรู้ KM ได้ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.11 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.89

6. ความคิดเห็นต่อหัวข้อความรู้ใน KM ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันถูกจัดเป็นหมวดหมู่ได้ชัดเจน อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.10 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.70

7. ความคิดเห็นต่อการเข้าถึงความรู้ในรูปแบบสื่อต่างๆ และผ่านเว็บไซต์ รวมถึงการจัดมุมความรู้ของกรมฯมีเพียงพอ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.09 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.80

8. ความคิดเห็นต่อการจัดกิจกรรม KM ที่เป็นอยู่นั้นให้ความสำคัญต่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.00 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.78

4.2.2 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ผู้บริหารทุกระดับที่มีความรู้ความชำนาญงาน สามารถให้การส่งเสริมและผลักดันแก่บุคคลในหน่วยงานหรือองค์กร ให้การส่งเสริมและสนับสนุน โดยการเข้ามามีส่วนร่วมให้คำปรึกษาแนะนำ สร้างแรงจูงใจ และให้ความร่วมมือในกิจกรรมการจัดการความรู้ของกรม อุดุณิยมหาวิทยาลัยพระสพผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยสามารถแสดงรายละเอียดได้ตามตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เกี่ยวกับตัวแปรอิสระภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง

(n = 279)

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการนำ KM มาใช้ในกรมฯ	3.19	0.83	ปานกลาง
2. ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนทรัพยากรในการดำเนินงานสำหรับ KM ไว้ชัดเจน	3.09	0.82	ปานกลาง
3. ผู้บริหารมีความสามารถในการจูงใจให้แต่ละหน่วยงานนำผลงานที่มีคุณค่ามาไว้ใน KM	2.94	0.81	ปานกลาง
4. ผู้บริหารมีการควบคุม ติดตาม และกำกับดูแลการดำเนินกิจกรรม KM ให้เป็นไปตามเป้าหมาย	3.00	0.78	ปานกลาง
เฉลี่ยรวม	3.05	0.71	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.6 แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระภาวะผู้นำของผู้บริหาร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.05 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.71 ซึ่งสามารถจำแนกความคิดเห็นต่อผู้บริหาร โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. ความคิดเห็นต่อผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการนำ KM มาใช้ในกรมฯ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.19 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.83

2. ความคิดเห็นต่อผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนทรัพยากรในการดำเนินงานสำหรับ KM ไว้ชัดเจน อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.09 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.82

3. ความคิดเห็นต่อผู้บริหารมีการควบคุม ติดตามและกำกับดูแลการดำเนินกิจกรรม KM อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.00 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.78

4. ความคิดเห็นต่อผู้บริหารมีความสามารถในการจูงใจให้แต่ละหน่วยงานนำผลงานที่มีคุณค่ามาไว้ใน KM อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.94 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.81

4.2.3 ความชัดเจนของแผนการจัดการความรู้ของกรมฯ

ระดับความชัดเจนในแผนการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ กรมอุตุนิยมวิทยาตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของกรมอุตุนิยมวิทยา และมีการถ่ายทอดแผนและแนวทางปฏิบัติการจัดการความรู้ โดยบุคลากรสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติและเกิดเป็นรูปธรรม รวมทั้งมีการนำผลการประเมินการจัดการความรู้เผยแพร่ไปทั่วทั้งองค์กร โดยสามารถแสดงรายละเอียดได้ตามตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เกี่ยวกับตัวแปรอิสระความชัดเจนของแผนการจัดการความรู้ของกรมฯ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง

(n = 279)

ความชัดเจนของแผนการจัดการความรู้ของกรมฯ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. การกำหนดแผนและแนวทางปฏิบัติ KM ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน มีความชัดเจน	2.97	0.71	ปานกลาง
2. การถ่ายทอดแผน KM ของกรมฯ ไปสู่การปฏิบัติมีความชัดเจนต่อการนำไปปฏิบัติ	2.80	0.72	ปานกลาง
3. กิจกรรมและวิธีการปฏิบัติตามแผน KM มีความชัดเจน	2.85	0.76	ปานกลาง
4. ได้รับรู้ผลการประเมินการทำ KM ของกรมฯ บ่อยครั้ง	2.62	0.87	ปานกลาง
เฉลี่ยรวม	2.81	0.62	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.7 แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระความชัดเจนของแผนการจัดการความรู้ของกรมฯ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.81 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.62 ซึ่งสามารถจำแนกความคิดเห็นต่อความรู้ความเข้าใจในแผนการจัดการความรู้ของ กรมฯ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. ความคิดเห็นต่อการกำหนดแผนและแนวทางปฏิบัติ KM ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน มีความชัดเจนอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.97 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.71
2. ความคิดเห็นต่อกิจกรรมและวิธีการปฏิบัติตามแผน KM มีความชัดเจนอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.85 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.76

3. ความคิดเห็นต่อการถ่ายทอดแผน KM ของกรมฯ ไปสู่การปฏิบัติมีความชัดเจนต่อการนำไปปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.80 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.72

4. ความคิดเห็นต่อการได้รับรู้ผลการประเมินการทำ KM ของกรมฯ บ่อยครั้ง อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.62 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.87

4.2.4 สมรรถนะ/ความสามารถด้านการจัดการความรู้ของบุคลากร

ความพร้อมขององค์กรและความสามารถในการปรับตัวของบุคลากร มีความใส่ใจใฝ่รู้ภายใต้ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ สามารถนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กรตามความรู้ความสามารถที่มีอยู่และผลักดันให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จมากขึ้น โดยสามารถแสดงรายละเอียดได้ตามตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เกี่ยวกับตัวแปรอิสระสมรรถนะ/ความสามารถด้านการจัดการความรู้ของบุคลากร ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง (n = 279)

สมรรถนะ/ความสามารถด้านการจัดการความรู้ของบุคลากร	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. กรมฯ มีความพร้อมด้าน IT ที่จะช่วยผลักดันให้เกิดความสำเร็จ KM	3.44	0.85	มาก
2. กรมฯ มีเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ทันสมัยเพียงพอต่อการสร้างความสำเร็จ KM ของกรมฯ	3.44	0.87	มาก
3. ในภาพรวมบุคลากรของกรมฯ มีความใส่ใจใฝ่รู้ภายใต้ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้	2.88	0.80	ปานกลาง
4. ความรู้ความสามารถและทักษะของคณะทำงาน KM สามารถช่วยผลักดันให้ KM ประสบความสำเร็จ	3.34	0.76	ปานกลาง
5. ในภาพรวมบุคลากรของกรมฯ มีความรู้ความสามารถที่จะผลักดันให้ KM ประสบความสำเร็จได้	3.31	0.72	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	3.28	0.63	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.8 แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ สมรรถนะ/ความสามารถด้านการจัดการความรู้ของบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.28 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.63 ซึ่งสามารถจำแนกความคิดเห็นต่อระดับความพร้อมขององค์กรและบุคลากร โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. ความคิดเห็นต่อกรรมฯ มีเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ทันสมัยเพียงพอต่อการสร้างความสำเร็จ KM ของกรรมฯ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.87
2. ความคิดเห็นต่อความพร้อมด้าน IT ของกรรมฯ จะช่วยผลักดันให้เกิดความสำเร็จ KM ประสบความสำเร็จอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.85
3. ความคิดเห็นต่อความรู้ความสามารถและทักษะของคณะทำงาน KM สามารถช่วยผลักดันให้ KM ประสบความสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.76
4. ความคิดเห็นต่อภาพรวมบุคลากรของกรรมฯ มีความรู้ความสามารถที่จะผลักดันให้ KM ประสบความสำเร็จได้อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.72
5. ความคิดเห็นต่อภาพรวมบุคลากรของกรรมฯ มีความใส่ใจใฝ่รู้ภายใต้ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.88 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.80

4.2.5 ความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานในการจัดการความรู้

การคัดสรรบุคลากรเพื่อร่วมกันดำเนินการจัดการความรู้ การนำบุคลากรจากหลากหลายหน่วยงานภายในกรมอุตุฯ ที่มีความรู้ความสามารถ และมีความคล่องตัว โดยมีหน้าที่รับผิดชอบที่ชัดเจน สามารถ สร้างเครือข่ายอย่างแพร่หลายให้สามารถนำการจัดการความรู้ไปใช้ปฏิบัติในทุกหน่วยงานทั่วทั้งองค์กร โดยสามารถแสดงรายละเอียดได้ตามตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เกี่ยวกับตัวแปรอิสระความพร้อม
ด้านโครงสร้างพื้นฐานในการจัดการความรู้ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง

(n = 279)

ความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานในการจัดการความรู้	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. องค์ประกอบของบุคลากรที่เข้าร่วมเป็น คณะทำงาน KM ของกรมฯ มีความเหมาะสม	3.25	0.72	ปานกลาง
2. การประสานงานระหว่างทีม KM ของกรมฯ กับหน่วยงานต่าง ๆ ภายในกรมฯ มีประสิทธิภาพ	2.85	0.81	ปานกลาง
3. หน้าที่ความรับผิดชอบของคณะทำงาน KM ของกรมฯ ได้ถูกกำหนดไว้ชัดเจน	3.16	0.76	ปานกลาง
4. ทีม KM ของกรมฯ มีความคล่องตัวและ รวดเร็วในการดำเนินกิจกรรม KM	3.06	0.75	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	3.08	0.62	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.9 แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ
ความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานในการจัดการความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมี
ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.08 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.62 ซึ่งสามารถจำแนกความคิดเห็นต่อ ความ
เหมาะสมของโครงสร้างองค์กร โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. ความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของบุคลากรที่เข้าร่วมเป็นคณะทำงาน KM ของ
กรมฯ มีความเหมาะสม อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.25 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ
0.72
2. ความคิดเห็นต่อหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะทำงาน KM ของกรมฯ ได้ถูก
กำหนดไว้ชัดเจนอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.16 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.76
3. ความคิดเห็นต่อทีม KM ของกรมฯ มีความคล่องตัวและรวดเร็วในการดำเนิน
กิจกรรม KM อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.06 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.75
4. ความคิดเห็นต่อการประสานงานระหว่างทีม KM ของกรมฯ กับหน่วยงานต่าง ๆ
ภายในกรมฯ มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.85 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
เท่ากับ 0.81

4.2.6 แรงจูงใจของบุคลากร

ระดับความพึงพอใจในการได้รับการสนองตอบจากหน่วยงานและผู้ร่วมงาน การได้รับรางวัลและเกียรติบัตร เป็นที่ยอมรับจากการสร้างผลงานที่มีคุณค่าจากความสำเร็จในการจัดการความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ โดยสามารถแสดงรายละเอียดได้ตามตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เกี่ยวกับตัวแปรอิสระแรงจูงใจของบุคลากร ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง

(n = 279)

แรงจูงใจของบุคลากร	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. กรมฯ สามารถจูงใจให้บุคลากรเข้ามา มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม KM ได้	2.72	0.78	ปานกลาง
2. การที่กรมฯ มีการให้เงินรางวัลแก่หน่วยงาน ที่สามารถสร้างผลงานที่มีคุณค่าจะเป็น แรงจูงใจต่อความสำเร็จ KM ของกรมฯ ประสบความสำเร็จได้	2.93	0.90	ปานกลาง
3. แรงจูงใจที่กรมฯ ให้ด้านตัวเงินและเกียรติบัตร เพียงพอต่อการจูงใจที่จะทำให้ KM ของกรมฯ ประสบความสำเร็จได้	3.00	0.90	ปานกลาง
4. บรรยากาศการทำงานที่เป็นอยู่มีส่วนช่วยให้ บุคลากรเกิดแรงจูงใจที่จะทำ KM ของกรมฯ ให้ประสบความสำเร็จ	3.05	0.87	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	2.92	0.70	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.10 แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระแรงจูงใจของบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.92 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.70 ซึ่งสามารถจำแนกความคิดเห็นต่อการจูงใจ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. ความคิดเห็นต่อบรรยากาศการทำงานที่เป็นอยู่มีส่วนช่วยให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจที่จะทำ KM ของกรมฯ ให้ประสบความสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.05 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.87

2. ความคิดเห็นต่อแรงจูงใจที่กรมฯ ให้ด้านตัวเงินและเกียรติบัตรเพียงพอต่อการจูงใจที่จะทำ KM ของกรมฯ ประสบความสำเร็จได้อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.00 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.90

3. ความคิดเห็นต่อการที่กรมฯ มีการให้เงินรางวัลแก่นักงานที่สามารถสร้างผลงานที่มีคุณค่าจะเป็นแรงจูงใจต่อความสำเร็จ KM ของกรมฯ ประสบความสำเร็จได้อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.93 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.90

4. ความคิดเห็นต่อกรมฯ สามารถจูงใจให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม KM ได้ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.72 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.78

4.2.7 ความพร้อมของเทคโนโลยีสารสนเทศ

ระดับความทันสมัยและปริมาณ ที่เพียงพอของเครื่องมือและอุปกรณ์ ที่บรรจุข้อมูลความรู้ ความสามารถในการเรียนรู้ผ่าน IT ของบุคลากร เพื่อช่วยให้การจัดการความรู้เป็นระบบ และสามารถนำมาใช้แลกเปลี่ยนความรู้กันได้อย่างสะดวกรวดเร็วทั่วทั้งองค์กร โดยสามารถแสดงรายละเอียดได้ตามตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เกี่ยวกับตัวแปรอิสระความพร้อมของเทคโนโลยีสารสนเทศ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง

(n = 279)

ความพร้อมของด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ฐานข้อมูลความรู้ที่ถูกจัดเก็บไว้ในเว็บไซต์ของกรมฯ มีความทันสมัย	3.33	0.73	ปานกลาง
2. กรมฯ มีเครื่องมือและอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่เพียงพอต่อการเข้าถึงข้อมูลความรู้ในเว็บไซต์ของกรมฯ	3.56	0.84	มาก
3. บุคลากรของกรมฯ มีการเรียนรู้ผ่าน IT	3.04	0.75	ปานกลาง
4. บุคลากรมีการเข้าถึงแหล่งความรู้ KM ในเว็บไซต์ได้รวดเร็ว	3.24	0.77	ปานกลาง

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

(n = 279)			
ความพร้อมของด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
5. เว็บไซต์ที่มีอยู่ในปัจจุบันมีการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน	2.78	0.83	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	3.19	0.55	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.11 แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ ความพร้อมของเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.19 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.55 ซึ่งสามารถจำแนกความคิดเห็นต่อความพร้อมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. ความคิดเห็นต่อกรมอุตุนิยมวิทยา มีเครื่องมือและอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่เพียงพอต่อการเข้าถึงข้อมูลความรู้ในเว็บไซต์ของกรมฯ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.84

2. ความคิดเห็นต่อกรมอุตุนิยมวิทยามีฐานข้อมูลความรู้ที่ถูกจัดเก็บไว้ในเว็บไซต์ของกรมฯ มีความทันสมัย อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.73

3. ความคิดเห็นต่อกรมอุตุนิยมวิทยามีเทคโนโลยีที่บุคลากรมีการเข้าถึงแหล่งความรู้ KM ในเว็บไซต์ได้รวดเร็วต่อการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.24 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.77

4. ความคิดเห็นต่อกรมอุตุนิยมวิทยามีบุคลากรของกรมฯ มีการเรียนรู้ผ่าน IT ต่อการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.04 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.75

5. ความคิดเห็นต่อกรมอุตุนิยมวิทยามีเว็บไซต์ที่สามารถใช้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.78 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.83

4.2.8 ความเพียงพอ/สมบูรณ์ของการสื่อสารในองค์กร

กระบวนการส่งผ่านและรับความรู้ของบุคคลและกลุ่มบุคคล ที่มีการกระจายความรู้ที่หลากหลายช่องทาง มีความทันสมัยและเหมาะสม บุคลากรสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลจากการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร โดยสามารถแสดงรายละเอียดได้ตามตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เกี่ยวกับตัวแปรอิสระความ
เพียงพอ/สมบูรณ์ของการสื่อสารในองค์กร ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง

(n = 279)

ความเพียงพอ/สมบูรณ์ของการสื่อสารในองค์กร	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. กรมฯ มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ในเรื่อง KM อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง	3.06	0.82	ปานกลาง
2. การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารในเรื่อง KM มีหลากหลายรูปแบบ ทันสมัย และเหมาะสม	2.99	0.77	ปานกลาง
3. บุคลากรได้รับข้อมูลข่าวสาร KM บ่อยครั้ง	2.82	0.87	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	2.96	0.72	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.12 แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ
ความเพียงพอ/สมบูรณ์ของการสื่อสารในองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวม
เท่ากับ 2.96 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.72 ซึ่งสามารถจำแนกความคิดเห็นต่อการเผยแพร่ข้อมูล
โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. ความคิดเห็นต่อกรมอุตุนิยมวิทยา มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารในเรื่อง KM อย่าง
สม่ำเสมอและต่อเนื่องอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.06 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ
0.82

2. ความคิดเห็นต่อกรมอุตุนิยมวิทยา มีช่องทางความเหมาะสมที่จะสนับสนุนให้
การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารในเรื่อง KM มีหลากหลายรูปแบบ ทันสมัย และเหมาะสมอยู่ในระดับปาน
กลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.99 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.77

3. ความคิดเห็นต่อคณะทำงาน KM มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร KM ให้บุคลากร
ได้รับข้อมูลข่าวสาร KM บ่อยครั้งอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.82 ค่าเบี่ยงเบน
มาตรฐานเท่ากับ 0.87

4.2.9 ความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้

ระดับการตื่นตัวเรียนรู้ของบุคลากร มีสภาพแวดล้อมที่นำไปสู่การปรับตัวใน
การเรียนรู้ของบุคลากร สนใจที่จะนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันเป็นทีมงาน
จนนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยสามารถแสดงรายละเอียดได้ตามตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เกี่ยวกับตัวแปรอิสระความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง

(n = 279)

ความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. บุคลากรของกรมฯ ในปัจจุบันมีความสนใจและนำความรู้จาก KM มาใช้ในการปฏิบัติงาน	2.68	0.74	ปานกลาง
2. การที่กรมฯ มีการให้รางวัลหน่วยงานที่มีผลงานที่มีคุณค่าถือได้ว่าช่วยสร้างวัฒนธรรมที่ดี	3.03	0.80	ปานกลาง
3. บุคลากรของกรมฯ ในปัจจุบันมีการสนใจในการเสนอแนวคิดใหม่ๆ ในการทำงานให้แก่กรมฯ	2.77	0.77	ปานกลาง
4. บุคลากรของกรมฯ มีความกระตือรือร้นให้ความสำคัญกับ KM โดยมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันเป็นทีมงานมาก	2.56	0.77	น้อย
ค่าเฉลี่ยรวม	2.76	0.59	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.13 แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.76 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.59 ซึ่งสามารถจำแนกความคิดเห็นต่อความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. ความคิดเห็นต่อการที่กรมฯ มีการให้รางวัลหน่วยงานที่มีผลงานที่มีคุณค่าถือได้ว่าช่วยสร้างวัฒนธรรมที่ดี อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.03 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.80

2. ความคิดเห็นต่อบุคลากรของกรมฯ ในปัจจุบันมีการสนใจในการเสนอแนวคิดใหม่ๆ ในการทำงานให้แก่กรมฯ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.77 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.77

3. ความคิดเห็นต่อบุคลากรของกรมฯ ในปัจจุบันมีความสนใจและนำความรู้จาก KM มาใช้ในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.68 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.73

4. ความคิดเห็นต่อบุคลากรของกรมฯ มีความกระตือรือร้นให้ความสำคัญกับ KM โดยมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันเป็นทีมงานมาก อยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.56 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.77

ตอนที่ 5 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน

5.1 ผลการทดสอบสมมติฐานข้อ 1 ระดับความสำเร็จต่อการจัดการความรู้ของกรมอุตุฯ น้อยกว่าร้อยละ 70

ซึ่งจากผลการทดสอบสมมติฐาน ด้วยสถิติทดสอบ t(t-test) สามารถอธิบายถึงความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุฯ น้อยกว่าร้อยละ 70 ได้ดังนี้

H_0 : ระดับความสำเร็จต่อการจัดการความรู้ของกรมอุตุฯ น้อยกว่าร้อยละ 70

H_1 : ระดับความสำเร็จต่อการจัดการความรู้ของกรมอุตุฯ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70

ในการทดสอบสมมติฐานการวิเคราะห์หาค่าความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุฯ โดยใช้ค่าสถิติทดสอบ t (t-test) โดยสามารถแสดงได้ตามตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานของค่าเฉลี่ยระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุฯ ด้วยวิธี t(t-test)

ระดับ	\bar{x}	S.D.	Test Value	Mean Difference	Df	T	Sig. (2 tailed)
ความสำเร็จ	3.0036	.60349	3.8	-.79642	278	-22.043	.000

* นัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ 4.14 แสดงให้เห็นว่าระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุฯ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.00

ซึ่งจากผลการทดสอบสมมติฐาน ด้วยสถิติทดสอบ t สามารถอธิบายถึงความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา ได้ดังนี้

ในการทดสอบสมมติฐานการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยาไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 โดยใช้ค่าสถิติทดสอบ t (t-test) ดังตารางที่ 4.14 ซึ่งจากผลการทดสอบสมมติฐาน ด้วยสถิติทดสอบ t สามารถอธิบายถึงความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา ได้ดังนี้ ค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 และค่าสถิติ t เท่ากับ -22.043 ซึ่งน้อยกว่า 0 แต่เนื่องจากบริเวณวิกฤตหรือบริเวณที่จะปฏิเสธ H_0 จะอยู่ปลายทางด้านขวามือ ซึ่งเรียกว่าเป็นการทดสอบด้านเดียวด้านมาก (Upper-tailed test) ดังนั้น เมื่อค่า t มีค่าน้อยกว่า 0 จึงไม่พบความแตกต่างและไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลักได้ ดังนั้นจึงยอมรับ H_0 หรือ ปฏิเสธ H_1 นั่นคือ ค่าเฉลี่ยความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยาต่ำกว่าร้อยละ 70 โดยมีค่าเฉลี่ย (\bar{x}) เท่ากับ 3.0036 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ (S.D.) เท่ากับ .60349

5.2 การทดสอบสมมติฐานข้อ 2 ระดับการรับรู้ของข้าราชการต่อการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยาระหว่างข้าราชการในระดับต่าง ๆ มีการรับรู้แตกต่างกัน

ซึ่งจากผลการทดสอบสมมติฐาน ด้วยสถิติทดสอบ One-Way ANOVA สามารถอธิบายถึงการรับรู้ในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา ได้ดังนี้

H_0 : การรับรู้ของข้าราชการต่อการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยาระหว่างข้าราชการในระดับต่าง ๆ มีการรับรู้ไม่แตกต่างกัน

H_1 : การรับรู้ของข้าราชการต่อการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยาระหว่างข้าราชการในระดับต่าง ๆ มีการรับรู้แตกต่างกัน

ได้ทำการวิเคราะห์เพิ่มเติม เพื่อศึกษาว่ามีความแตกต่างในการรับรู้ของข้าราชการในระดับต่าง ๆ โดยแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มข้าราชการระดับ 1-5 กลุ่มข้าราชการระดับ 6-7 และกลุ่มข้าราชการระดับ 8-9 โดยนำค่าเฉลี่ยของการรับรู้ในแต่ละกลุ่มของข้าราชการระดับต่าง ๆ มาทำการวิเคราะห์ด้วยวิธี One-Way ANOVA ด้วยใช้สถิติ F-test โดยสามารถแสดงรายละเอียดได้ตามตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานค่าเฉลี่ยความแตกต่างระดับการรับรู้ของข้าราชการต่อการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยาระหว่างข้าราชการในระดับต่าง ๆ ในภาพรวม ด้วยวิธี One-Way ANOVA

การรับรู้ของข้าราชการ	จำนวน	\bar{x}	S.D.	F-values	Sig.	คู่ที่ต่างกัน
(1) ระดับ 1-5	87	2.832	.77031			(1) < (3)
(2) ระดับ 6-7	176	2.948	.76278			(2) < (3)
(3) ระดับ 8-9	16	3.587	.63862			(3) > (2) > (1)
รวม	279	2.949	.77431	6.693	.001*	

* นัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ .001 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 และ เมื่อทดสอบสมมติฐานของ 3 กลุ่มตัวอย่างโดยวิธี One-Way ANOVA ได้ค่าสถิติ F-test เท่ากับ 6.693 ซึ่งมากกว่า 0 ดังนั้นจึง ปฏิเสธ H_0 หรือ ยอมรับ H_1 นั่นคือ ค่าเฉลี่ยการรับรู้ของข้าราชการกรมอุตุนิยมวิทยาระดับต่างกันจะมีการรับรู้ในการจัดการความรู้ที่แตกต่างกัน โดยที่ค่าเฉลี่ยของการรับรู้ในการจัดการความรู้ของระดับข้าราชการ เท่ากับ 2.949 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ .77431

เมื่อนำมาวิเคราะห์ post-hoc ต่อไป เพื่อพิจารณาความแตกต่างของค่าเฉลี่ยการรับรู้ในแต่ละกลุ่มของข้าราชการระดับต่าง ๆ จำนวน 3 กลุ่ม คือ กลุ่มข้าราชการระดับ 1-5 กลุ่มข้าราชการระดับ 6-7 และกลุ่มข้าราชการระดับ 8-9 โดยใช้วิธีของ Scheffe แล้วพบว่า มีความแตกต่างกันใน 3 กลุ่ม โดยสามารถแสดงรายละเอียดได้ตามตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการรับรู้ของข้าราชการต่อการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมหาวิทยาลัยระหว่างข้าราชการในระดับต่าง ๆ ในภาพรวม โดยจำแนกตามระดับเป็นรายคู่โดยวิธีของ Scheffe

ระดับ	\bar{x}	(1) ระดับ 1 - 5	(2) ระดับ 6 - 7	(3) ระดับ 8 - 9
(1) ระดับ 1-5	2.832	-	-.116	-.755*
(2) ระดับ 6-7	2.948	.116	-	-.638*
(3) ระดับ 8-9	3.587	.755*	.638*	-

* นัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.16 พบว่า เมื่อเปรียบเทียบการรับรู้ในการจัดการความรู้ในแต่ละกลุ่มพบว่า กลุ่มข้าราชการระดับ 8-9 มีการรับรู้มากกว่ากลุ่มข้าราชการระดับ 1-5 และกลุ่มข้าราชการระดับ 6-7 โดยค่าเฉลี่ยของความแตกต่าง (\bar{D}) ของการรับรู้ในการจัดการความรู้ระหว่างกลุ่มข้าราชการระดับ 8-9 กับกลุ่มข้าราชการระดับ 1-5 เท่ากับ 0.755 และ ค่าเฉลี่ยของความแตกต่าง (\bar{D}) ของการรับรู้ในการจัดการความรู้ระหว่างกลุ่มข้าราชการระดับ 8-9 กับกลุ่มข้าราชการระดับ 6-7 เท่ากับ 0.638

ในการทดสอบสมมติฐานของค่าเฉลี่ยระดับการรับรู้ของข้าราชการต่อการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมหาวิทยาลัยระหว่างข้าราชการในระดับต่าง ๆ โดยใช้ค่าสถิติทดสอบ One-Way ANOVA โดยสามารถแสดงรายละเอียดได้ตามตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานของค่าเฉลี่ยระดับการรับรู้ของข้าราชการต่อการจัดการความรู้ของกรมอุดมศึกษาวิฑาระหว่างข้าราชการในระดับต่าง ๆ เป็นรายข้อ ด้วยวิธี One-Way ANOVA

การรับรู้ของข้าราชการ	จำนวน	\bar{x}	S.D.	F-values	Sig.	คู่ที่ต่างกัน
1. การรับรู้ที่ KM เป็นตัวชี้วัด						
หนึ่งของกรมฯ ที่ต้องจัดทำตาม						
ข้อกำหนดของ ก.พ.ร.						
(1) ระดับ 1-5	87	3.13	.986			(1) < (3)
(2) ระดับ 6-7	176	3.35	.861			(2) < (3)
(3) ระดับ 8-9	16	3.94	.929			(3) > (2) > (1)
รวม	279	3.31	.921	5.770	.004*	
2. การรับฟังการบรรยาย /ประชุม/						
ฝึกอบรม/การประชุมที่เกี่ยวข้อง						
กับ KM						
(1) ระดับ 1-5	87	2.43	.984			(1) < (3)
(2) ระดับ 6-7	176	2.51	.938			(2) < (3)
(3) ระดับ 8-9	16	3.44	.814			(3) > (2) > (1)
รวม	279	2.54	.970	7.914	.000*	
3. การได้รับรายงานข่าวสาร KM						
ภายในกรมฯ จากข่าวสาร KM						
(1) ระดับ 1-5	87	2.86	.930			(1) < (3)
(2) ระดับ 6-7	176	2.89	.977			(2) < (3)
(3) ระดับ 8-9	16	3.69	.793			(3) > (2) > (1)
รวม	279	2.93	.968	5.413	.005*	

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

การรับรู้ของข้าราชการ	จำนวน	\bar{x}	S.D.	F- values	Sig.	คู่ที่ต่างกัน
4. การได้รับการรายงานข่าวสาร KM ภายในกรมฯ จากบอร์ดคิด ประกาศ						
(1) ระดับ 1-5	87	2.66	.913			(1) < (3)
(2) ระดับ 6-7	176	2.82	.940			(2) < (3)
(3) ระดับ 8-9	16	3.13	.957			(3) > (2) > (1)
รวม	279	2.78	.958	1.925	.148	
5. ได้รับรายงานข่าวสาร KM ภายในกรมฯ จากเว็บไซต์						
(1) ระดับ 1-5	87	3.09	1.100			(1) < (3)
(2) ระดับ 6-7	176	3.18	.984			(2) < (3)
(3) ระดับ 8-9	16	3.75	.931			(3) > (2) > (1)
รวม	279	3.18	.996	3.004	.051	

* นัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05

จากการวิเคราะห์ด้วย One-Way ANOVA จากตารางที่ 4.17 พบว่า กลุ่มข้าราชการระดับ 8-9 มีความแตกต่างในเรื่องของการรับรู้ KM เป็นตัวชี้วัดหนึ่งของกรมฯ ที่ต้องจัดทำตามข้อกำหนดของ ก.พ.ร. การรับฟังการบรรยาย/ประชุม/ฝึกอบรม/การประชุมที่เกี่ยวข้องกับ KM และการได้รับรายงานข่าวสาร KM ภายในกรมฯ จากข่าวสาร KM ระหว่างกลุ่มข้าราชการระดับ 6-7 และกลุ่มข้าราชการระดับ 1-5 ส่วนในเรื่องการได้รับการรายงานข่าวสาร KM ภายในกรมฯ จากบอร์ดคิดประกาศและการได้รับรายงานข่าวสาร KM ภายในกรมฯ จากเว็บไซต์ ไม่มีความแตกต่างกันในการได้รับการรายงานข่าวสาร KM ภายในกรมฯ จากบอร์ดคิดประกาศและจากเว็บไซต์ของกรมฯ อย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05

เมื่อนำมาวิเคราะห์ post-hoc ต่อไป เพื่อพิจารณาความแตกต่างของค่าเฉลี่ยการรับรู้ในแต่ละกลุ่มของข้าราชการระดับต่าง ๆ จำนวน 3 กลุ่ม คือ กลุ่มข้าราชการระดับ 1-5 กลุ่มข้าราชการระดับ 6-7 และกลุ่มข้าราชการระดับ 8-9 โดยใช้วิธีของ Scheffe แล้วพบว่า มีความ

แตกต่างกันใน 3 กลุ่ม โดยสามารถแสดงรายละเอียดได้ตามตารางที่ 4.18 ตารางที่ 4.19 และตารางที่ 4.20

ตารางที่ 4.18 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการรับรู้ของข้าราชการจาก KM เป็นตัวชี้วัดหนึ่งของกรมฯ ที่ต้องจัดทำตามข้อกำหนดของ ก.พ.ร. จำแนกตามระดับเป็นรายคู่โดยวิธีของ Scheffe

ระดับ	\bar{x}	(1) ระดับ 1 - 5	(2) ระดับ 6 - 7	(3) ระดับ 8 - 9
(1) ระดับ 1-5	3.13	-	-.220	-.811*
(2) ระดับ 6-7	3.35	.220	-	-.591*
(3) ระดับ 8-9	3.94	.811*	.591*	-

* นัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.18 พบว่า เมื่อเปรียบเทียบการรับรู้ในการจัดการความรู้ในแต่ละกลุ่มพบว่า กลุ่มข้าราชการระดับ 8-9 มีการรับรู้มากกว่ากลุ่มข้าราชการระดับ 1-5 และกลุ่มข้าราชการระดับ 6-7 โดยค่าเฉลี่ยของความแตกต่าง (\bar{D}) ของการรับรู้ที่ KM เป็นตัวชี้วัดหนึ่งของกรมฯ ที่ต้องจัดทำตามข้อกำหนดของ ก.พ.ร. ระหว่างกลุ่มข้าราชการระดับ 8-9 กับกลุ่มข้าราชการระดับ 1-5 เท่ากับ 0.811 และ ค่าเฉลี่ยของความแตกต่าง (\bar{D}) ของการรับรู้ในการจัดการความรู้ระหว่างกลุ่มข้าราชการระดับ 8-9 กับกลุ่มข้าราชการระดับ 6-7 เท่ากับ 0.591

ตารางที่ 4.19 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการรับรู้ของข้าราชการจากการรับฟังการบรรยาย /ประชุม/ฝึกอบรม/การประชุมที่เกี่ยวข้องกับ KM จำแนกตามระดับเป็นรายคู่โดยวิธีของ Scheffe

ระดับ	\bar{x}	(1) ระดับ 1 - 5	(2) ระดับ 6 - 7	(3) ระดับ 8 - 9
(1) ระดับ 1-5	2.79	-	-.086	-1.012*
(2) ระดับ 6-7	3.03	.086	-	-.926*
(3) ระดับ 8-9	3.29	1.012*	.926*	-

* นัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.19 พบว่า เมื่อเปรียบเทียบการรับรู้ในการจัดการความรู้ในแต่ละกลุ่ม พบว่า กลุ่มข้าราชการระดับ 8-9 มีการรับรู้มากกว่ากลุ่มข้าราชการระดับ 1-5 และกลุ่มข้าราชการระดับ 6-7 โดยค่าเฉลี่ยของความแตกต่าง (\bar{D}) ของการรับรู้ว่าการรับฟังการบรรยาย /ประชุม / ฝึกอบรม/การประชุมที่เกี่ยวข้องกับ KM ระหว่างกลุ่มข้าราชการระดับ 8-9 กับกลุ่มข้าราชการระดับ 1-5 เท่ากับ 1.012 และ ค่าเฉลี่ยของความแตกต่าง (\bar{D}) ของการรับรู้ในการจัดการความรู้ระหว่างกลุ่มข้าราชการระดับ 8-9 กับกลุ่มข้าราชการระดับ 6-7 เท่ากับ .926

ตารางที่ 4.20 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างการรับรู้ของข้าราชการจากการได้รับรายงานข่าวสาร KM ภายในกรมฯ จากข่าวสาร KM จำแนกตามระดับเป็นรายคู่โดยวิธีของ Scheffe

ระดับ	\bar{x}	(1) ระดับ 1 - 5	(2) ระดับ 6 - 7	(3) ระดับ 8 - 9
(1) ระดับ 1-5	2.88	-	-.030	-.825*
(2) ระดับ 6-7	3.11	.030	-	-.795*
(3) ระดับ 8-9	3.46	.825*	.795*	-

* นัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.20 พบว่า เมื่อเปรียบเทียบการรับรู้ในการจัดการความรู้ในแต่ละกลุ่ม พบว่า กลุ่มข้าราชการระดับ 8-9 มีการรับรู้มากกว่ากลุ่มข้าราชการระดับ 1-5 และกลุ่มข้าราชการระดับ 6-7 โดยค่าเฉลี่ยของความแตกต่าง (\bar{D}) ของการรับรู้ว่าการได้รับรายงานข่าวสาร KM ภายในกรมฯ จากข่าวสาร KM ระหว่างกลุ่มข้าราชการระดับ 8-9 กับกลุ่มข้าราชการระดับ 1-5 เท่ากับ 0.825 และ ค่าเฉลี่ยของความแตกต่าง (\bar{D}) ของการรับรู้ในการจัดการความรู้ระหว่างกลุ่มข้าราชการระดับ 8-9 กับกลุ่มข้าราชการระดับ 6-7 เท่ากับ 0.795

ซึ่งแสดงว่าข้าราชการกรมอุตุนิยมวิทยาในกลุ่มข้าราชการระดับ 8-9 มีระดับการรับรู้ในการจัดการความรู้มากกว่ากลุ่มข้าราชการระดับ 6-7 และกลุ่มข้าราชการระดับ 1-5 ในเรื่อง การรับรู้ที่ KM เป็นตัวชี้วัดหนึ่งของกรมฯ ที่ต้องจัดทำตามข้อกำหนดของ ก.พ.ร. การได้รับฟังการบรรยาย /ประชุม/ฝึกอบรม/การประชุมที่เกี่ยวข้องกับ KM และการได้รับรายงานข่าวสาร KM ภายในกรมฯ จากข่าวสาร KM และพบได้ว่าข้าราชการทุกระดับจะมีโอกาสเท่าเทียมกันในการรับรู้รายงานข่าวสาร KM ภายในกรมฯ จากบอร์ดติดประกาศ และจากเว็บไซต์ของกรมฯ

ผู้วิจัยคาดว่าระดับการรับรู้ของข้าราชการต่อการจัดการความรู้ของกรมอุตุฯ ในระหว่างข้าราชการในระดับต่าง ๆ เกิดขึ้น จะทำให้มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้เพิ่มขึ้น โดยได้นำผลจากการทดสอบสมมติฐานข้อ 1 และ 2 มาทำการทดสอบสมมติฐานเพิ่มเติมเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้กับความสำเร็จ

จากผลการทดสอบสมมติฐานข้อ 1 พบว่า ค่าเฉลี่ยความสำเร็จต่อการจัดการความรู้ของกรมอุตุฯ น้อยกว่าร้อยละ 70 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และผลการทดสอบสมมติฐานข้อ 2 พบว่า ค่าเฉลี่ยการรับรู้ของข้าราชการกรมอุตุฯ ระดับต่างกันจะมีการรับรู้ในการจัดการความรู้ที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำมาทำการทดสอบสมมติฐานเพิ่มเติมหาความสัมพันธ์กันระหว่างการรับรู้กับความสำเร็จ

ซึ่งจากผลการทดสอบสมมติฐานเพิ่มเติม ด้วยสถิติทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient) สามารถอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้กับความสำเร็จ ได้ดังนี้

H_0 : การรับรู้ ไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จ หรือ P เท่ากับ 0

H_1 : การรับรู้มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จ หรือ P ไม่เท่ากับ 0

ในการทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้กับความสำเร็จของกรมอุตุฯ โดยใช้ค่าสถิติทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient) โดยสามารถแสดงรายละเอียดได้ตามตารางที่ 4.21

ตารางที่ 4.21 ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้กับความสำเร็จของกรมอุตุฯ

		การรับรู้	ความสำเร็จ
การรับรู้	Pearson Correlation	1	.611(**)
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	279	279
ความสำเร็จ	Pearson Correlation	.611(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	279	279

** นัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.01

ซึ่งจากผลการทดสอบสมมติฐาน ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน สามารถอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้กับความสำเร็จของกรมอุตุฯ ได้ดังนี้

ในการทดสอบสมมติฐานการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้กับความสำเร็จของกรมอุตุฯ ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ดังตารางที่ 4.21 ซึ่งจากผลการทดสอบสมมติฐาน ได้ดังนี้ ค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.01 ดังนั้น ปฏิเสธสมมติฐาน H_0 ยอมรับ H_1 สรุปผลได้ว่าการรับรู้มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จ และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันระหว่างตัวแปรการรับรู้มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จ คือ $r = .611$ ซึ่งพิจารณาได้อยู่ในเกณฑ์ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง $r = 0.60-0.80$ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540 : 153)

ซึ่งพบว่า เมื่อข้าราชการมีการรับรู้ในเรื่องการรับรู้ KM เป็นตัวชี้วัดหนึ่งของกรมฯ ที่ต้องจัดทำตามข้อกำหนดของ ก.พ.ร. การได้รับฟังการบรรยาย / ประชุม / ฝึกอบรม / การประชุมที่เกี่ยวข้องกับ KM และการได้รับรายงานข่าวสาร KM ภายในกรมฯ จากข่าวสาร KM โดยพยายามจัดกิจกรรมหรือวิธีการดำเนินการต่าง ๆ เพิ่มขึ้นก็จะสามารถสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จในการจัดการความรู้ค่อนข้างสูงขึ้นด้วย

5.3 การทดสอบสมมติฐานข้อ 3 ปัจจัยความสมบูรณ์ของกระบวนการจัดการความรู้ ความชัดเจนของแผนการจัดการความรู้ของกรมฯ ความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานในการจัดการความรู้ ความพร้อมของเทคโนโลยีสารสนเทศ ความเพียงพอ/สมบูรณ์ของการสื่อสารในองค์กร ความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สมรรถนะ/ความสามารถด้านการจัดการความรู้ของบุคลากร และแรงจูงใจของบุคลากร มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุฯ

ซึ่งจากผลการทดสอบสมมติฐาน ด้วยสถิติทดสอบ ด้วยถดถอยเชิงพหุ สามารถอธิบายถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุฯ ได้ดังนี้

H_0 : ปัจจัยความสมบูรณ์ของกระบวนการจัดการความรู้ ความชัดเจนของแผนการจัดการความรู้ของกรมฯ ความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานในการจัดการความรู้ ความพร้อมของเทคโนโลยีสารสนเทศ ความเพียงพอ/สมบูรณ์ของการสื่อสารในองค์กร ความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สมรรถนะ/ความสามารถด้านการจัดการความรู้ของบุคลากร และแรงจูงใจของบุคลากร ไม่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุฯ

H_1 : ปัจจัยความสมบูรณ์ของกระบวนการจัดการความรู้ ความชัดเจนของแผนการจัดการความรู้ของกรมฯ ความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานในการจัดการความรู้ ความพร้อมของเทคโนโลยีสารสนเทศ ความเพียงพอ/สมบูรณ์ของการสื่อสารในองค์กร ความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สมรรถนะ/ความสามารถด้านการจัดการความรู้ของบุคลากร และแรงจูงใจของบุคลากร มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา

ในการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม ได้ใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นต่อน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ซึ่งเป็นวิธีการเพิ่มตัวแปรที่อธิบายหรือทำนายความผันแปรเพิ่มได้มากที่สุดมาใช้ โดยสามารถแสดงรายละเอียดได้ตามตารางที่ 4.22

ตารางที่ 4.22 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยาจากปัจจัย 2 กลุ่ม จำนวน 9 ตัวแปร

(n = 279)

ตัวแปรอิสระ	ลำดับที่ของสมการถดถอย (model)		
	1	2	3
ความสมบูรณ์ของกระบวนการจัดการความรู้	.818	.652	.533
ความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้		.308	.266
ภาวะผู้นำของผู้บริหาร			.183
Constant	.400	.075	.011
R	.800	.839	.854
R ²	.640	.705	.730
R ² Change	.640	.062	.028
Std.Error of the Estimate	.36271	.32924	.31531
F	492.592	329.010	247.782
Sig. (P)	.000	.000	.000

* นัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ 4.22 แสดงให้เห็นถึง ความสมบูรณ์ของกระบวนการจัดการความรู้ เป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอยมีความสามารถในการ

อธิบายหรือทำนายความผันแปร เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของ
 กรมอุตุนิยมวิทยา มีความสามารถในการอธิบายหรือทำนายได้ร้อยละ 64.0 ที่ระดับนัยสำคัญ
 0.05 (R^2 Change = .640, $P = .000$) ตัวแปรลำดับที่สองที่เข้าสู่สมการถดถอยได้แก่ ความพร้อม
 ของวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ มีความสามารถในการอธิบายหรือทำนายเพิ่มได้ร้อยละ
 6.2 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (R^2 Change = .062, $P = .000$) ตัวแปรลำดับสุดท้ายที่ถูกนำเข้าสู่สมการ
 ถดถอยได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีความสามารถในการอธิบายหรือทำนายเพิ่มได้ร้อยละ 2.8
 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (R^2 Change = .028, $P = .000$) เมื่อรวมตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวแปรเข้า
 ด้วยกันแล้วปรากฏว่าสามารถอธิบายหรือทำนายความผันแปรของ เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ
 ความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา ได้ร้อยละ 73.0 โดยมีนัยสำคัญทาง
 สถิติ ณ ระดับ 0.05 ($R^2 = .730$, $P = .000$) ขณะที่ตัวแปรที่ไม่สามารถอธิบายหรือทำนายความ
 ผันแปร เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยาได้ คือ
 ความชัดเจนของแผนการจัดการความรู้ของกรมฯ ความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานในการจัดการ
 ความรู้ สมรรถนะ/ความสามารถด้านการจัดการความรู้ของบุคลากร แรงจูงใจของบุคลากร ความ
 พร้อมของเทคโนโลยีสารสนเทศ และความเพียงพอ/สมบูรณ์ของการสื่อสารในองค์กร เมื่อ
 เปรียบเทียบน้ำหนักในการอธิบายหรือทำนายของตัวแปรอิสระในการอธิบายหรือทำนายความ
 ผันแปร เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา ระหว่าง
 ตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวแปร โดยที่มีตัวแปรอื่น ๆ ไม่สามารถอธิบายหรือทำนายความผันแปรได้
 ซึ่งพบว่า ตัวแปรที่มีผลและอธิบายหรือทำนายความผันแปร เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ
 ในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา ได้จากมากไปน้อย โดยเรียงตามลำดับได้ดังนี้ 1) ความ
 สมบูรณ์ของกระบวนการจัดการความรู้ ($Beta = .533$, $P = .000$) 2) ความพร้อมของวัฒนธรรม
 องค์การแห่งการเรียนรู้ ($Beta = .266$, $P = .000$) และ 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ($Beta = .183$, $P =$
 $.000$) โดยพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวแปร คือ ความสมบูรณ์ของกระบวนการจัดการความรู้ ความ
 พร้อมของวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ และภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์เชิงบวก
 กับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ
 ยังมีปัจจัยความสมบูรณ์ของกระบวนการจัดการความรู้ ความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การแห่งการ
 เรียนรู้ และภาวะผู้นำของผู้บริหาร มากเท่าใดจะผลักดันให้การจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา
 ประสบความสำเร็จได้มากขึ้นเช่นกัน

ทั้งนี้สามารถแสดงเป็นสมการถดถอยความผันแปรของตัวแปรตามได้ดังนี้

$$\text{สมการถดถอย } Y = .011 + .533X_1 + .266X_2 + .183X_3$$

- โดยที่ Y คือ ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุฯ
 X₁ คือ ความสมบูรณ์ของกระบวนการจัดการความรู้
 X₂ คือ ความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้
 X₃ คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ตอนที่ 6 ข้อสรุปที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเพิ่มเติม

เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ได้จากแบบสอบถามปลายเปิด เกี่ยวกับปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ ต่อการจัดการความรู้ของกรมอุตุฯ โดยสามารถแสดงรายละเอียด ดังต่อไปนี้

6.1 ปัญหาอุปสรรคต่อการจัดการความรู้ของกรมอุตุฯ

เป็นข้อเสนอปัญหาอุปสรรค ต่อการจัดการความรู้ของกรมอุตุฯ จากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง โดยแบบสอบถามปลายเปิด ซึ่งสามารถแสดงรายละเอียดได้ ตามตารางที่ 4.23

ตารางที่ 4.23 แสดงค่าความถี่ของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคต่อการจัดการความรู้ของกรมอุตุฯ

ข้อ	ปัญหาอุปสรรค	ค่าความถี่	ร้อยละ
1.	งบประมาณในการสนับสนุนกิจกรรมด้าน KM มีไม่เพียงพอ การฝึกอบรมให้ความรู้เรื่อง KM มีน้อยมาก และเริ่มจัดเฉพาะในส่วนกลางยังไม่กระจายไปส่วนภูมิภาค รวมทั้งระยะเวลาในการอบรมน้อยทำให้ผู้รับการอบรมไม่สามารถนำไปถ่ายทอดต่อได้	25	29.07
2.	ข้าราชการส่วนใหญ่ยังมีปริมาณงานที่รับผิดชอบมากจนทำให้ไม่มีเวลาในการดำเนินการจัดการความรู้	15	17.44
3.	บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันน้อย ทำให้ไม่ได้รับองค์ความรู้ที่ต่อเนื่องและสม่ำเสมอจากบุคลากรในกรมฯ	14	16.28

ตารางที่ 4.23 (ต่อ)

ข้อ	ปัญหาอุปสรรค	ค่าความถี่	ร้อยละ
4.	การประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข่าวสารด้าน KM ยังมีน้อย ไม่ทั่วถึงผู้รับข่าวสารที่หลากหลายช่องทาง รูปแบบไม่ ดึงดูดความสนใจของข้าราชการมากนัก	12	13.95
5.	การประสานงานของแต่ละหน่วยงานมีน้อยไม่สามารถ ทำงานทำให้การทำงานเป็นทีมยังมีไม่มากพอในการ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่	11	12.79
6.	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับ KM ไม่ทั่วทั้งองค์กร ทำให้ บุคลากรไม่ตื่นตัวตระหนักถึงความสำคัญในการมีส่วนร่วม ในกิจกรรม KM เท่าที่ควร	9	10.47
รวม		86	100.00

จากตารางที่ 4.23 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนมากแสดงความคิดเห็นว่า ปัญหาอุปสรรคในการจัดการความรู้ของกรมอุตุฯ วิทยาลัย เรื่องงบประมาณในการสนับสนุนกิจกรรมด้าน KM มีไม่เพียงพอ การฝึกอบรมให้ความรู้เรื่อง KM มีน้อยมาก และเริ่มจัดเฉพาะในส่วนกลางยังไม่กระจายไปส่วนภูมิภาค รวมทั้งระยะเวลาในการอบรมน้อยทำให้ผู้รับการอบรมไม่สามารถนำไปถ่ายทอดต่อได้ (ร้อยละ 29.07) ข้าราชการส่วนใหญ่ยังมีปริมาณงานที่รับผิดชอบมากจนทำให้ไม่มีเวลาในการดำเนินการจัดการความรู้ (ร้อยละ 17.44) บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันน้อย ทำให้ไม่ได้รับ องค์ความรู้ที่ต่อเนื่องและสม่ำเสมอจากบุคลากรในกรมฯ (ร้อยละ 16.28) ตามลำดับ และกลุ่มตัวอย่างส่วนน้อยแสดงความคิดเห็นว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับ KM ไม่ทั่วทั้งองค์กร ทำให้บุคลากรไม่ตื่นตัวตระหนักถึงความสำคัญในการมีส่วนร่วมในกิจกรรม KM เท่าที่ควร (ร้อยละ 10.47)

6.2 ข้อเสนอแนะต่อการจัดการความรู้ของกรมอุตุฯ วิทยาลัย

เป็นข้อเสนอแนะต่อการจัดการความรู้ของกรมอุตุฯ วิทยาลัย จากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง โดยแบบสอบถามปลายเปิด ซึ่งสามารถแสดงรายละเอียดได้ตามตารางที่ 4.24

ตารางที่ 4.24 แสดงค่าความถี่ของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับข้อเสนอแนะต่อการจัดการความรู้ของกรม
อตุณิยมวิทยา

ข้อ	ข้อเสนอแนะ	ค่าความถี่	ร้อยละ
1.	ควรมีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ข่าวสาร KM ที่ หลากหลาย ช่องทาง จัดเวทีนำเสนอผลงาน/ความรู้ นำผลงานที่สำเร็จ ออกเผยแพร่เป็นแนวทางการนำ KM มาปฏิบัติในกรมฯ	29	35.37
2.	ควรมีการส่งเสริมและให้ปฏิบัติเป็นหน้าที่ มีการพิจารณา ความคิดความชอบ ทุกส่วนต้องให้ความสำคัญ KM เพราะต้องรู้ก่อนจึงจะทำได้อย่างมีระบบ	24	29.27
3.	การฝึกอบรมให้ความรู้อย่างต่อเนื่องมีระยะเวลาพอสมควร เมื่อกลับไปยังหน่วยงานสามารถนำไปถ่ายทอดและใช้ปฏิบัติได้	15	18.29
4.	บุคลากรควรมีการติดต่อประสานงานแลกเปลี่ยนความรู้กัน เกิดความสามัคคี มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สามารถ ร่วมคิดร่วมทำ จนพัฒนาไปสู่การทำงานอย่างเป็นทีมมากขึ้น	14	17.07
	รวม	82	100.00

จากตารางที่ 4.24 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีข้อเสนอแนะว่า ควรมีการประชาสัมพันธ์
เผยแพร่ข่าวสาร KM ที่ หลากหลายช่องทาง จัดเวทีนำเสนอผลงาน/ความรู้ นำผลงานที่สำเร็จออก
เผยแพร่เป็นแนวทางการนำ KM มาปฏิบัติในกรมฯ(ร้อยละ 35.37) ควรมีการส่งเสริมและให้ปฏิบัติ
เป็นหน้าที่ มีการพิจารณาความคิดความชอบ ทุกส่วนต้องให้ความสำคัญ KM เพราะต้องรู้ก่อนจึงจะ
ทำได้อย่างมีระบบ(ร้อยละ 29.27) การฝึกอบรมให้ความรู้อย่างต่อเนื่องมีระยะเวลาพอสมควร
(ร้อยละ 18.29) และบุคลากรควรมีการติดต่อประสานงานแลกเปลี่ยนความรู้กันเกิดความสามัคคี
มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สามารถร่วมคิดร่วมทำ จนพัฒนาไปสู่การทำงานอย่างเป็นทีมมากขึ้น
เมื่อกลับไปยังหน่วยงานสามารถนำไปถ่ายทอดและใช้ปฏิบัติได้(ร้อยละ 17.07) ตามลำดับ

6.3 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ต่อการจัดการความรู้ของกรมอตุณิยมวิทยา

เป็นข้อเสนอแนะอื่น ๆ ต่อการจัดการความรู้ของกรมอตุณิยมวิทยา จากความ
คิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง โดยแบบสอบถามปลายเปิด ซึ่งสามารถแสดงรายละเอียดได้ตามตารางที่
4.25

ตารางที่ 4.25 แสดงค่าความถี่ของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับข้อเสนอแนะอื่น ๆ ต่อการจัดการความรู้
ของกรมอุตุฯ

ข้อ	ข้อเสนอแนะอื่น ๆ	ค่าความถี่	ร้อยละ
1.	กรมฯ ควรมีกิจกรรมร่วมกัน ถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์ผ่าน KM	11	44.00
2.	บุคลากรควรให้ความสนใจใน KM มากกว่าที่เป็นอยู่ เปิดใจรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้น	9	36.00
3.	กรมฯ ต้องเน้นความรู้และความเข้าใจในกระบวนการทำ KM มากกว่าเดิม	3	12.00
4.	ขอให้กำลังใจแก่ทีมงาน KM ที่ดำเนินการ KM ในกรมฯ มาด้วยความมุ่งมั่นให้กรมอุตุฯ เป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ในอนาคต	2	8.00
รวม		25	100.00

จากตารางที่ 4.25 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีข้อเสนอแนะอื่น ๆ ว่า กรมฯ ควรมีกิจกรรม
ร่วมกัน ถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์ผ่าน KM (ร้อยละ 44.00) บุคลากรควรให้ความสนใจ
ใน KM มากกว่าที่เป็นอยู่ เปิดใจรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้น (ร้อยละ 36.00)
กรมฯ ต้องเน้นความรู้และความเข้าใจในกระบวนการทำ KM มากกว่าเดิม (ร้อยละ 12.00) และ
ขอให้กำลังใจแก่ทีมงาน KM ที่ดำเนินการ KM ในกรมฯ มาด้วยความมุ่งมั่นให้กรมอุตุฯ
เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในอนาคต (ร้อยละ 8.00) ตามลำดับ

ตอนที่ 7 ข้อมูลที่ได้การสัมภาษณ์คณะกรรมการจัดการความรู้และผู้บริหารส่วน ราชการที่นำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติจนประสบผลสำเร็จ

จากการบริหารงานของกรมอุตุฯ ซึ่งมีส่วนราชการที่กระจายอยู่ทั่วประเทศทั้ง
ในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ผู้วิจัยจึงขอข้อมูลในการสัมภาษณ์ผู้ที่นำการจัดการความรู้ไป
ปฏิบัติจนประสบผลสำเร็จ ทั้ง 2 ส่วน คือ 1. คณะกรรมการผู้ดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้
2. ผู้บริหารส่วนราชการที่นำไปปฏิบัติจนประสบผลสำเร็จ มานำเสนอเพื่อประกอบการวิจัยครั้งนี้

จากทั้งในส่วนของผู้ดำเนินการด้านการจัดการความรู้ และส่วนของผู้นำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติ ดังนี้

7.1 ผลการสัมภาษณ์เลขานุการคณะกรรมการจัดการความรู้ (ผู้ดำเนินการ)

ผู้วิจัยได้ให้ความสำคัญกับคณะกรรมการจัดการความรู้ที่พยายามผลักดันและนำ กรมอุตุนิยมวิทยาไปสู่การพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีความเห็นว่า เลขานุการคณะกรรมการจัดการความรู้เป็นผู้ที่มีความรู้และความชำนาญในเรื่องดังกล่าวมาโดยตลอด

7.1.1 ด้านความสำเร็จ

ในส่วนของคณะกรรมการจัดการความรู้มีความคิดเห็นว่าการดำเนินการ มีความสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง จากเนื้อหาที่ได้พยายามผลักดันการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยาให้มีผลงานออกมาอย่างเห็นได้ชัด จากการกระตุ้น พุดคุยในบางกลุ่ม บุคลากรเริ่มมีการแลกเปลี่ยนความคิด ในบางหน่วยงานเริ่มมีการบันทึกความรู้ฝังลึก ออกมาไว้เป็นความรู้ที่ชัดเจน และมีการถ่ายทอดความรู้กันเพิ่มมากขึ้น โดยรวมแล้วข้าราชการ

7.1.2 การรับรู้

โดยภาพรวมข้าราชการกรมอุตุนิยมวิทยายังมีการรับรู้ในเรื่องการจัดการความรู้ในระดับน้อย อาจมีสาเหตุจากการประชาสัมพันธ์ของคณะกรรมการจัดการความรู้ยังไม่หลากหลายรูปแบบและช่องทาง อีกทั้งทีมงานที่เข้าร่วมทำกิจกรรมมีเวลาน้อยต้องรับผิดชอบงานประจำในหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติให้ถูกต้องรวดเร็วภายในระยะเวลา กอปรกับต้องรับผิดชอบเป็นคณะกรรมการฯ ในเรื่องต่าง ๆ ในการพัฒนากรมอุตุนิยมวิทยา ทำให้ไม่มีเวลาในการร่วมทำกิจกรรมและพัฒนาการจัดการความรู้ได้อย่างเต็มที่ ที่ได้นำการจัดการความรู้ไปใช้ได้มองเห็นถึงประโยชน์ในเรื่องการจัดการความรู้เพิ่มมากขึ้น

7.1.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพล

การมีส่วนร่วมจากผู้บริหารเป็นปัจจัยสูงสุด ที่จะสามารถเป็นแรงผลักดันและอำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ ให้เกิดความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา งบประมาณเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินการจัดการความรู้ในการจัดทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้สามารถดำเนินการอย่างต่อเนื่องและแพร่หลายไปทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ข้าราชการทุกระดับต้องตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ และพร้อมที่จะให้ความร่วมมือกันในการดำเนินการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา

7.1.4 ปัญหาอุปสรรค

1) การประชาสัมพันธ์มีน้อย มีผลกับการตื่นตัวของข้าราชการ ทีมงานยังไม่มี ความสันทัดในด้านการประชาสัมพันธ์ที่มีความหลากหลาย

2) บุคลากรยังให้ความสนใจไม่ทั่วทั้งองค์กร มีเฉพาะบางกลุ่มที่เข้าร่วมกิจกรรม KM

3) งบประมาณในการดำเนินกิจกรรม KM ยังไม่ได้รับการจัดสรรไว้ในเรื่องการดำเนินการ KM ทำให้ไม่สามารถพัฒนาความรู้ เผยแพร่ หรือจัดกิจกรรม KM แก่ข้าราชการได้อย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง

7.1.5 ข้อเสนอแนะ

1) ควรเพิ่มการประชาสัมพันธ์ที่มีรูปแบบ และหลากหลายช่องทาง เป็นแรงดึงดูดความสนใจของข้าราชการในกรมอุตุนิยมหาวิทยาลัย

2) ควรส่งเสริมและสนับสนุนแรงจูงใจให้ข้าราชการเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรม KM เพิ่มขึ้นและครอบคลุมทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง

7.2 ผลสัมฤทธิ์หัวหน้าสถานีอุตุนิยมหาวิทยาลัยโขทัย (ผู้นำไปปฏิบัติ)

จากการประกวดแข่งขันผลงานที่มีคุณค่าเพื่อผลักดันให้เกิดความสนใจใฝ่รู้ในเรื่องการจัดการความรู้ภายในกรมอุตุนิยมหาวิทยาลัยอย่างแพร่หลาย ส่วนราชการที่นำไปปฏิบัติจนประสบผลสำเร็จ คือ สถานีอุตุนิยมหาวิทยาลัยโขทัยซึ่งเป็นหน่วยงานในส่วนภูมิภาค และเป็นสถานีดีเด่นด้านการถ่ายทอดและประยุกต์ข้อมูล ที่ได้นำผลงานที่มีคุณค่าเข้ามาประกวด และได้รับรางวัลเยี่ยมยุทธ์เป็นลำดับที่ 1 โดยผู้วิจัยได้นำมาเป็นข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ซึ่งยังมีอีกหลายส่วนราชการที่ได้รับรางวัลเยี่ยมยุทธ์ในลำดับอื่น ๆ ที่ผู้วิจัยไม่มีโอกาสได้ทำการสัมภาษณ์เนื่องจากมีเวลาเพียงเล็กน้อยที่ได้พบกับผู้ได้รับรางวัล จึงให้ความสำคัญและสัมภาษณ์ผู้บริหารส่วนราชการที่ได้รับรางวัลเยี่ยมยุทธ์ในลำดับที่ 1 เพื่อนำมาประกอบการวิจัยครั้งนี้

7.2.1 ความสำเร็จ

1) จากการจัดมุกาแฟ ได้รับทราบข้อมูลจากผู้มาร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ได้จัดทำอุปกรณ์อย่างง่ายสำหรับการวัดปริมาณน้ำฝน เพื่อให้ชาวบ้านได้มีการรับรู้เกี่ยวกับสถานการณ์จากธรรมชาติที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้สามารถช่วยเหลือตนเองและเพื่อนบ้านในละแวกเดียวกันในเมืองต้น โดยมีความร่วมมือกับหน่วยงานราชการในจังหวัดเพื่อเข้าไปสาธิตการใช้อุปกรณ์ดังกล่าวแก่ชาวบ้านในชุมชน

2) ประชาชนและผู้ที่เกี่ยวข้องประสานงานในพื้นที่ที่ได้รับข้อมูล มีความเชื่อมั่นในสถานีอุตุนิยมหาวิทยาลัย ทำให้กรมอุตุนิยมหาวิทยาลัยมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของประชาชนในพื้นที่ที่ได้รับข้อมูลจากสถานีอุตุนิยมหาวิทยาลัยโขทัย จังหวัดสุโขทัย

3) ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานราชการจากหลายหน่วยงานรวมทั้งภาคเอกชนในจังหวัดสุโขทัย และประชาชนในชุมชน ทำให้สถานีอุตุนิยมหาวิทยาลัยมีการทำงานที่

สะดวก รวดเร็ว ได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากหน่วยงานต่าง ๆ และประชาชนในชุมชนที่ติดต่อขอรับบริการ

7.2.2 การรับรู้

โดยส่วนตัวเองแล้วได้เริ่มการจัดการความรู้มาตั้งแต่ปีพ.ศ.2542 โดยเริ่มจากการได้รับแรงบันดาลใจจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช พระองค์ทรงก่อตั้งสำนักฝนหลวง เพื่อติดตามดูแลและให้ความช่วยเหลือกับพสกนิกรชาวไทย ตนเองได้เริ่มมีการติดต่อประสานงานกับสำนักฝนหลวงและนำข้อมูลที่ได้มาต่อยอดในการทำงานด้านอุดมศึกษา ต่อจากนั้นก็เริ่มจัดมุมกาแฟในชุมชนเพื่อให้เกิดความใกล้ชิดและติดต่อประสานงานกับทุกภาคส่วนที่อยู่ในชุมชน ซึ่งส่วนใหญ่ก็จะเป็นผู้ที่มีความสนใจด้านการเกษตรมาร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อให้เกิดการรับรู้ในชุมชนของเราต้องการอะไร ในส่วนของสถานีอุดุนิยมวิทยาสุโขทัยซึ่งมีการเข้าเวรกันตามความรับผิดชอบในหน้าที่ และจะมีการสละเวลาจากงานประจำโดยจัดให้มีการประชุมทุกเดือนเป็นประจำ เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน และนำความรู้และปัญหาที่ได้ประสบในระหว่างการปฏิบัติงานประจำ มาปรับปรุงใช้งานในสถานีฯ อย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด

7.2.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพล

1) งบประมาณ ยังไม่ได้รับการจัดสรรไว้ในเรื่องการดำเนินการ KM ทำให้ไม่สามารถพัฒนาความรู้ เผยแพร่ หรือจัดกิจกรรม KM ขึ้นภายในหน่วยงานได้อย่างเต็มที่ ไม่สามารถส่งเสริมและเผยแพร่ส่วนราชการของกรมอุตุนิยมให้เป็นที่ประจักษ์แก่ประชาชนในจังหวัดได้เท่าที่ควร เพราะปัจจุบันบทบาทของสถานีอุตุนิยมวิทยาจังหวัดได้ปรับเปลี่ยนไป หากมีงบประมาณในเรื่องนี้ จะทำให้มีการเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชนและประเทศชาติเพิ่มมากขึ้น

2) โครงสร้างคณะกรรมการฯ ด้านการจัดการความรู้ ควรมีข้าราชการจากส่วนภูมิภาคเข้าไปร่วมเป็นทีมงานเพื่อให้เกิดความหลากหลายในการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ทั่วทั้งกรมอุตุนิยมวิทยา เพราะเป็นเรื่องที่สำคัญและน่าจะทำอย่างต่อเนื่องตลอดไป

3) แรงจูงใจ ควรมีการประกวดแข่งขันผลงานที่มีคุณค่าเพื่อเป็นแรงจูงใจให้กับหน่วยงานในการร่วมกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ที่เป็นเรื่องที่ทำได้ยากในระยะเวลาอันสั้น เพราะต้องได้รับความร่วมมือจากข้าราชการทุกระดับในกรมอุตุนิยมวิทยา อีกทั้งเป็นตัวชี้วัดหนึ่งที่ ก.พ.ร. ให้ทุกส่วนราชการต้องจัดทำ ที่สำคัญเป็นการพัฒนาคน พัฒนางาน และพัฒนาองค์กร ที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องและตลอดไป

7.2.4 ปัญหาอุปสรรค

1) เว็บไซต์ค์ใช้ยาก ต้องทำภายในกิจกรรมฯ น่าจะมีช่องทางในการสื่อสารมากกว่านี้ เพราะสถานีอุตุนิยมวิทยาจังหวัดเข้าใช้ระบบไม่สะดวกเหมือนในส่วนกลาง การเชื่อมต่อมีการขาดหายอยู่หลายครั้ง ทำให้เป็นอุปสรรคในการติดตามการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา

2) การประชาสัมพันธ์ยังมีน้อย ช่องทาง IT กับอินเทอร์เน็ต ที่ไม่สะดวกพอควรมีหลายช่องทางกว่านี้

7.2.5 ข้อเสนอแนะ

1) ข้าราชการควรมีการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการทำงาน เพื่อร่วมกันพัฒนาและสร้างชื่อเสียงให้กับกรมอุตุนิยมวิทยา มีการให้บริการแก่ประชาชนอย่างถูกต้อง รวดเร็ว ทันเหตุการณ์

2) ควรมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อให้สามารถดำเนินการเผยแพร่ และติดต่อประสานงานกับทุกภาคส่วน และประชาชนในจังหวัดได้มากกว่าปัจจุบัน เป็นการพัฒนาทางด้านอุตุนิยมวิทยาให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาทั้งหมด ผู้วิจัยจะได้นำมาอภิปรายผลในบทต่อไป

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา โดยใช้การศึกษาการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) และวิจัยเชิงประเมิน (Evaluation Research) ซึ่งผู้วิจัยจะขอนำเสนอผลการวิจัย แบ่งเป็น 3 ประเด็น ได้แก่ สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ตามลำดับ โดยมีประเด็นสรุปได้ดังนี้

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาถึง ระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา ระดับการรับรู้ในการจัดการความรู้ของข้าราชการกรมอุตุนิยมวิทยา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จที่จะนำไปสู่การจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา รวมทั้งปัญหาอุปสรรค ข้อเสนอแนะ และข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพื่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

1.2.1 ประชากร หน่วยงานในการวิจัย คือ กรมอุตุนิยมวิทยา ประกอบด้วย ประชากรในการวิจัยเป็นข้าราชการกรมอุตุนิยมวิทยาทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคที่ทำการอยู่ทั่วประเทศ โดยมีทั้งหมด 1 หน่วยงานนักบริหาร 2 กลุ่ม 4 สำนัก 3 กอง และ ศูนย์อุตุนิยมวิทยาภาค 4 ศูนย์ รวม 916 คน จำแนกประชากรออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มข้าราชการระดับ 8-9 กลุ่มข้าราชการระดับ 6-7 และกลุ่มข้าราชการระดับ 1-5

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยแบ่งคำถามออกเป็น 5 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไป ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการรับรู้ในการจัดการความรู้ของข้าราชการกรมอุตุนิยมวิทยา ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา และตอนที่ 5 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ ในการจัดการความรู้ รวมทั้งการสัมภาษณ์คณะกรรมการจัดการความรู้ และผู้บริหารส่วนราชการ ที่นำการจัดการความรู้

ไปใช้ปฏิบัติจนประสบความสำเร็จ โดยนำแบบสอบถามไปทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient method) ของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่น = .939

1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

1) ข้อมูลปฐมภูมิ

ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามจำนวน 300 ฉบับ ไปยังกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจากข้าราชการทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค รวมทั้งหมด 1 หน่วยงานนักบริหาร 2 กลุ่ม 4 สำนัก 3 กอง และ 4 ศูนย์ โดยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งหมด 300 ฉบับ หรือคิดเป็นร้อยละ 100 จากแบบสอบถามทั้งหมด และการสัมภาษณ์จากคณะกรรมการจัดการความรู้และส่วนราชการที่นำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติจนประสบผลสำเร็จ

2) ข้อมูลทุติยภูมิ

ผู้วิจัยศึกษาจากการทบทวนวรรณกรรม และกิจกรรมการจัดการความรู้ของกรมอุดมศึกษาที่มีการดำเนินการในระยะเวลาที่ผ่านมา

1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

1) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยสถิติที่ใช้วิเคราะห์ ได้แก่ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) การวิเคราะห์สถิติ t-test เพื่อหาระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุดมศึกษา การวิเคราะห์สถิติ One-Way ANOVA เพื่อหาความแตกต่างในระดับการรับรู้ และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis) เพื่อคัดเลือกตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุดมศึกษา

2) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

จากแบบสอบถามแบบปลายเปิด และการสัมภาษณ์คณะกรรมการจัดการความรู้ รวมทั้งส่วนราชการที่นำการจัดการความรู้ไปใช้ปฏิบัติจนประสบความสำเร็จได้รับรางวัลเยี่ยมยุทธ์และเกียรติบัตรจาก CKO โดยจัดกลุ่มของคำตอบออกเป็น 5 เรื่อง ได้แก่ ระดับความสำเร็จ ระดับการรับรู้ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ รวมทั้งปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ

1.3 ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาวิจัย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุดมศึกษา สรุปได้ดังนี้

1.3.1 ข้อมูลทั่วไป

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 279 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนมากเป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 41-45 ปี รองลงมาคืออายุระหว่าง 46-50 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี รองลงมาต่ำกว่าปริญญาตรี ดำรงตำแหน่งอยู่ในระดับ 6-7 รองลงมาดำรงตำแหน่งอยู่ระดับ 1-5 มีระยะเวลาในการทำงาน 25 ปีขึ้นไป รองลงมาคือระยะเวลาทำงาน 15-24 ปี สถานที่ทำงานอยู่ในส่วนกลาง จำนวน 150 คน และในส่วนภูมิภาค จำนวน 129 คน

1.3.2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา

ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.00 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.60 โดยพบว่า กรมอุตุนิยมวิทยาในภาพรวมแล้ว ปัจจุบันบุคลากรของกรมฯ ได้รับความรู้เพิ่มจากการที่หน่วยงานได้นำ KM มาใช้ในองค์กรประสบความสำเร็จ มากที่สุด และ KM ช่วยสร้างให้บุคลากรของกรมฯ มีการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ น้อยที่สุด

1.3.3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อระดับการรับรู้ในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา

ระดับการรับรู้ต่อการจัดการความรู้ของข้าราชการกรมอุตุนิยมวิทยา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.94 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.77 ซึ่งพบว่า บุคลากรของกรมฯ ได้รับรู้ที่ KM เป็นตัวชี้วัดหนึ่งของกรมฯ ที่ต้องจัดทำตามข้อกำหนดของ ก.พ.ร. มากที่สุด และ การได้รับฟังการบรรยาย/ประชุม/ฝึกอบรม/การประชุมที่เกี่ยวข้องกับ KM ได้มีส่วนช่วยกระตุ้นให้บุคลากรของกรมฯ มีการรับรู้ น้อยที่สุด

1.3.4 ความพร้อมในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา

1) ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระในภาพรวม

โดยพบว่า ตัวแปรอิสระในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.71 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.62 ซึ่งสามารถจำแนกตัวแปรอิสระในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา โดยพบว่า สมรรถนะ/ความสามารถด้านการจัดการความรู้ของบุคลากร มากที่สุด และ เห็นว่าความพร้อมในการปรับเปลี่ยนทัศนคติ และพฤติกรรม น้อยที่สุด

2) เมื่อทำการแยกเป็นรายด้านจากตัวแปรอิสระในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา พบว่า

(1) ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ความสมบูรณ์ของกระบวนการจัดการ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.18 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.59 โดยพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนมากมีความเห็นด้วยต่อการประหลุมระดมความคิด ช่วยทำให้เกิดความชัดเจนในการบ่งชี้ความรู้ มากที่สุด และเห็นด้วยกับการจัดกิจกรรม KM ที่เป็นอยู่ เน้นให้ความสำคัญต่อการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ น้อยที่สุด

(2) ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.05 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.71 โดยพบว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการนำ KM มาใช้ในกรมฯ มากที่สุด และเห็นว่าผู้บริหารมีความสามารถในการจูงใจให้แต่ละหน่วยงานนำผลงานที่มีคุณค่ามาไว้ใน KM น้อยที่สุด

(3) ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ความชัดเจนของแผนการจัดการความรู้ของกรมฯ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.81 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.62 โดยพบว่า ปัจจุบันมีความชัดเจนในการกำหนดแผนและแนวทางปฏิบัติ KM มากที่สุด และเห็นว่า การได้รับรู้ผลการประเมินการทำ KM ของกรมฯ บ่อยครั้ง น้อยที่สุด

(4) ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า สมรรถนะ/ความสามารถด้านการจัดการความรู้ของบุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.63 โดยพบว่า กรมฯ มีเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ทันสมัยเพียงพอ สำเร็จมากที่สุด และเห็นว่าในภาพรวมบุคลากรของกรมฯ มีความใส่ใจใฝ่รู้ภายใต้ยุทธศาสตร์กิจความรู้ น้อยที่สุด

(5) ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า โครงสร้างพื้นฐานในการจัดการความรู้ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.08 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.62 โดยพบว่า องค์ประกอบของบุคลากรที่เข้าร่วมเป็นคณะทำงาน KM มีความเหมาะสม มากที่สุด และเห็นว่า การประสานงานระหว่างทีม KM ของกรมฯ กับหน่วยงานต่าง ๆ ภายในกรมฯ มีประสิทธิภาพ น้อยที่สุด

(6) ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า แรงจูงใจของบุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.92 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.70 โดยพบว่า บรรยากาศการทำงานที่เป็นอยู่มีส่วนช่วยให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจที่จะทำ KM มากที่สุด และเห็นว่า กรมฯ สามารถจูงใจให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม KM น้อยที่สุด

(7) ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ความพร้อมของเทคโนโลยีสารสนเทศ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.19 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.55 โดยพบว่า กรมฯ มีเครื่องมือและอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่เพียงพอต่อการเข้าถึงข้อมูลความรู้ใน

เว็บไซต์ของกรมฯ มากที่สุด และเห็นว่า กรมฯ มีเว็บบอร์ดที่สามารถใช้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน น้อยที่สุด

(8) ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ความเพียงพอ/สมบูรณ์ของการสื่อสารในองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.96 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.69 โดยพบว่า กรมฯ มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารในเรื่อง KM อย่างสม่ำเสมอ มากที่สุด และเห็นว่า คณะทำงาน KM มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร KM ให้บุคลากรได้รับข้อมูลข่าวสาร KM บ่อยครั้ง น้อยที่สุด

(9) ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ความพร้อมของวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.76 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.59 โดยพบว่า การที่กรมฯ มีการให้รางวัลหน่วยงานที่มีผลงานที่มีคุณค่าถือได้ว่าช่วยสร้างวัฒนธรรมที่ดีได้ มากที่สุด และเห็นว่า ความกระตือรือร้นให้ความสำคัญกับ KM โดยมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันเป็นทีมงาน น้อยที่สุด

1.3.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน

1) การประเมินระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุฯ พบว่า ระดับความสำเร็จของกรมอุตุฯ อยู่ในระดับน้อยกว่าร้อยละ 70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังนั้นผลการศึกษาก็ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

2) การประเมินระดับการรับรู้ของข้าราชการในการจัดการความรู้ของกรมอุตุฯ ระหว่างข้าราชการในระดับต่าง ๆ มีการรับรู้แตกต่างกัน โดยมีค่าเฉลี่ย การรับรู้เท่ากับ 2.94 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน .77431 โดยพบว่า กลุ่มข้าราชการระดับสูงกว่ามีการรับรู้มากกว่ากลุ่มข้าราชการระดับต่ำกว่า โดยมีโอกาสการรับรู้จากในเรื่องของ การรับรู้ KM เป็นตัวชี้วัดหนึ่งของกรมฯ ที่ต้องจัดทำตามข้อกำหนดของ ก.พ.ร. การรับฟังการบรรยาย/ประชุม/ฝึกอบรม/การประชุมที่เกี่ยวข้องกับ KM และการได้รับรายงานข่าวสาร KM ภายในกรมฯ จากข่าวสาร KM ดังนั้นผลการศึกษาก็เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบทดสอบสมมติฐานเพิ่มเติมหาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุฯ ซึ่งจากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า การรับรู้มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จ และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันระหว่างตัวแปรการรับรู้มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จ คือ $r = .611$ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานเพิ่มเติม

3) การประเมินปัจจัยความสมบูรณ์ของกระบวนการจัดการความรู้ ความชัดเจนของแผนจัดการความรู้ของกรมฯ ความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานในการจัดการความรู้

ความพร้อมของเทคโนโลยีสารสนเทศ ความเพียงพอ/สมบูรณ์ของการสื่อสารในองค์กร ความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สมรรถนะ/ความสามารถด้านการจัดการความรู้ของบุคลากร และแรงจูงใจของบุคลากร มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา

จากผลการวิเคราะห์หาคออยเชิงพหุ พบว่า ความสมบูรณ์ของกระบวนการจัดการความรู้ ความพร้อมในการปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรม และภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยความสมบูรณ์ของกระบวนการจัดการความรู้ เป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถในการอธิบายหรือทำนายความผันแปร เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา ได้ร้อยละ 64.0 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 เมื่อเปรียบเทียบกับน้ำหนักในการอธิบายหรือทำนายความผันแปร เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา ระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวแปร พบว่า ตัวแปรที่มีผลและอธิบายหรือทำนายความผันแปร ได้มากที่สุด คือ ความสมบูรณ์ของกระบวนการจัดการความรู้ (Beta = .533, $P < .05$) รองลงมา ความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ (Beta = .266, $P < .05$) และ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Beta = .183, $P < .05$) ตามลำดับ โดยตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวแปร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ยังมีปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ และความสมบูรณ์ของกระบวนการจัดการความรู้ มากเท่าไร ก็ยิ่งส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา

นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยที่ไม่ได้อยู่ในสมการถดถอย ซึ่งไม่ส่งผลต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา จำนวน 6 ตัวแปร ดังนี้ ความชัดเจนของแผนการจัดการความรู้ของกรมฯ ความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานในการจัดการความรู้ ความพร้อมของเทคโนโลยีสารสนเทศ ความเพียงพอ/สมบูรณ์ของการสื่อสารในองค์กร สมรรถนะ/ความสามารถด้านการจัดการความรู้ของบุคลากร และแรงจูงใจของบุคลากร ดังนั้นจึงไม่ส่งผลต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา

1.3.6 ข้อสรุปที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ ในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา ดังนี้

1) ปัญหาอุปสรรค ในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยาจากกลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นว่า งบประมาณในการสนับสนุนกิจกรรมด้าน KM มีไม่เพียงพอ การฝึกอบรมให้ความรู้เรื่อง KM มีน้อยมาก และเริ่มจัดเฉพาะในส่วนกลางยังไม่กระจายไปส่วนภูมิภาค

รวมทั้งระยะเวลาในการอบรมน้อยทำให้ผู้รับการอบรมไม่สามารถนำไปถ่ายทอดต่อได้ ข้าราชการส่วนใหญ่ยังมีปริมาณงานที่รับผิดชอบมากจนทำให้ไม่มีเวลาในการดำเนินการจัดการความรู้ บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันน้อย ทำให้ไม่ได้รับองค์ความรู้ที่ต่อเนื่องและสม่ำเสมอจากบุคลากรในกรมฯ

2) ข้อเสนอแนะในการจัดการความรู้ของกรมอุตุฯ จากกลุ่มตัวอย่าง แสดงความคิดเห็นว่า ควรมีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ข่าวสาร KM ที่หลากหลายช่องทาง จัดเวทีนำเสนอผลงาน/ความรู้ นำผลงานที่สำเร็จ ออกเผยแพร่เป็นแนวทางการนำ KM มาปฏิบัติในกรมฯ ควรมีการส่งเสริมและให้ปฏิบัติเป็นหน้าที่ มีการพิจารณา ความดีความชอบ ทุกส่วนต้องให้ความสำคัญ KM เพราะต้องรู้ก่อนจึงจะทำได้อย่างมีระบบ

3) ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ในการจัดการความรู้ของกรมอุตุฯ จากกลุ่มตัวอย่าง แสดงความคิดเห็นว่า กรมอุตุฯ ควรมีกิจกรรมร่วมกัน ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ผ่าน KM บุคลากรควรให้ความสนใจใน KM มากกว่าที่เป็นอยู่ มีการเปิดใจรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้น

2. อภิปรายผล

จากการศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุฯ น่าจะเป็นประโยชน์ต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุฯ ซึ่งปัจจุบันหน่วยงานจำเป็นที่จะต้องมีการมีภาวะผู้นำที่ส่งเสริมสนับสนุนทรัพยากรในการดำเนินงานสำหรับ KM สนับสนุนผลักดันให้ข้าราชการเป็นผู้ตื่นตัวและตระหนักถึงความสำคัญใน KM มีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีความสามัคคี และไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการทำงานเป็นทีมมากขึ้น และมีการนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ และผลงานที่มีคุณค่านำไปใช้ปฏิบัติได้จริง มีการนำกระบวนการจัดการความรู้มาใช้ให้เกิดระบบความรู้ในกรมอุตุฯ อย่างเป็นระเบียบแบบแผนตามหลักการจัดการความรู้ เพื่อให้ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก อันจะส่งผลให้หน่วยงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจะนำมาสนับสนุนพันธกิจด้านการพยากรณ์อากาศที่มีความถูกต้อง รวดเร็ว ทันต่อเหตุการณ์ต่อไป เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนและประเทศชาติ ดังที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ให้ความหมายของการจัดการความรู้คือ การแสวงหาและนำเอาความรู้ที่มีอยู่ทั้งในตัวบุคคลและองค์กร รวมไปถึงความรู้ที่ซัดเซ้งบางส่วน มารวบรวม กลั่นกรอง และประมวลอย่างมีระบบเพื่อนำไปถ่ายทอดในรูปแบบต่าง ๆ ให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รอบรู้เชี่ยวชาญเกิดวัฒนธรรมของการ

แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน อันจะส่งผลให้องค์กรมีขีดสมรรถนะสูงขึ้น สามารถปรับตัวให้รองรับกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพอันจะนำไปสู่การพัฒนาสู่ "องค์การแห่งการเรียนรู้" (Learning Organization)

ดังนั้นจากการวิจัยครั้งนี้ ได้แสดงให้เห็นถึง ความสำเร็จในการจัดการความรู้ในระดับใด ข้าราชการกรมอุตุนิยมวิทยาในระดับต่าง ๆ มีการรับรู้อยู่ในระดับใด และปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา เพื่อพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งข้อค้นพบที่ได้รับจากผลการวิจัยดังกล่าวมาแล้ว มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผลได้แก่

2.1 ระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ด้านความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา จากผลการวิจัยพบว่า มีความสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งผลการทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติ $t(t - test)$ โดยมีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 และค่าสถิติ t เท่ากับ -22.043 ซึ่งน้อยกว่า 0 ดังนั้นจึงยอมรับ H_0 หรือ ปฏิเสธ H_1 ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า ค่าเฉลี่ยความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยาน้อยกว่าร้อยละ 70 โดยมีค่าเฉลี่ยความสำเร็จ (\bar{x}) เท่ากับ 3.0036 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .60349

จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า กรมอุตุนิยมวิทยาประสบความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ น้อยกว่าร้อยละ 70 ซึ่งเป็นผลเนื่องมาจากกรมอุตุนิยมวิทยาเพิ่งจะเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ เมื่อปีงบประมาณ พ.ศ.2547 จากผลการดำเนินงานการจัดการความรู้ในช่วงที่ผ่านมา ระหว่างปี 2547 - 2549 ซึ่งถือว่าอยู่ในช่วงเริ่มต้นดำเนินการนั้น มีกิจกรรมสำคัญที่ได้ดำเนินการไปแล้ว คือ การจัดตั้งคณะกรรมการจากทุกส่วนงานมารับผิดชอบเกี่ยวกับการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร และการจัดทำแผนการจัดการความรู้ประจำปีงบประมาณ 2549 รวมทั้งมีการจัดบอร์ดเพื่อให้บุคลากรทั้งองค์กรได้ทราบเกี่ยวกับความเคลื่อนไหวของกิจกรรมการจัดการความรู้ตั้งแต่เริ่มแรกจนถึงปัจจุบัน และจากการสัมภาษณ์เลขานุการคณะกรรมการจัดการความรู้ ได้แสดงความคิดเห็นว่า การดำเนินการมีความสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง จากเรื่องานที่ได้พยายามผลักดันการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยาให้มีผลงานออกมาอย่างเห็นได้ชัด จากการกระตุ้น พูดคุยในบางกลุ่ม บุคลากรเริ่มมีการแลกเปลี่ยนความคิด ในบางหน่วยงานเริ่มมีการบันทึกความรู้ฝังลึก ออกมาไว้เป็นความรู้ที่ชัดเจน และมีการถ่ายทอดความรู้กันเพิ่มมากขึ้น โดยรวมแล้วข้าราชการที่ได้้นำการจัดการความรู้ไปใช้ ได้มองเห็นถึงประโยชน์ในเรื่องการจัดการความรู้เพิ่มมากขึ้น และหัวหน้าสถานีอุตุนิยมวิทยาสุโขทัย มีความคิดเห็นว่าการนำการจัดการความรู้มาใช้ในการปฏิบัติราชการของสถานีอุตุนิยมวิทยาสุโขทัยสามารถแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้กันได้

มากขึ้น และทำให้กรมอุตุนิยมวิทยาเป็นที่ยอมรับและมีการให้ความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในพื้นที่ที่ได้รับข้อมูลจากสถานีอุตุนิยมวิทยาสุโขทัย จังหวัดสุโขทัยเป็นอย่างดี สำหรับผู้วิจัยขอแสดงความคิดเห็นว่า เนื่องจากเป็นช่วงเริ่มดำเนินการ ดังนั้น ข้าราชการกรมอุตุนิยมวิทยาส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจต่อแท่งในกระบวนการจัดการความรู้ อีกทั้งผู้บริหารอาจยังมีการผลักดันอย่างไม่เต็มที่ ทั้งที่บุคลากรมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ รวมทั้งมีบุคลากรบางส่วนให้ความสนใจในการเรียนรู้อยู่บ้าง

อย่างไรก็ตาม คณะทำงานด้านการจัดการความรู้มีความพยายามเต็มที่ที่จะผลักดันการจัดการความรู้ในองค์กรให้มีประสิทธิผล ซึ่งได้มีการจัดทำแผนการจัดการความรู้ เพิ่มกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติในข้าราชการทุกระดับ โดยมีแผนในการเพิ่มช่องการสืบค้นข้อมูลระหว่างกันทางเครือข่ายอินเทอร์เน็ต และช่องทางการเผยแพร่การจัดการความรู้ที่หลากหลายกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรต่อไปในอนาคตอันใกล้ ซึ่งจะพบว่าในปี 2550 นั้น ข้าราชการกรมอุตุนิยมวิทยาและผู้บริหารได้ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ว่าเป็นรูปธรรมมากขึ้น มีการเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ของข้าราชการในทุกระดับ มีการเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการความรู้ผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ต และมีการจัดทำชุมชนนักปฏิบัติในส่วนของเจ้าหน้าที่อุตุนิยมวิทยาซึ่งเป็นสายงานที่สนับสนุนด้านข้อมูลตามสถานีอุตุนิยมวิทยาจังหวัดทั่วประเทศ ตลอดจนมีการเชิญชวนให้แต่ละหน่วยงานจัดส่งผลงานที่มีคุณค่าและใช้ปฏิบัติงาน จนเกิดผลสำเร็จเข้าร่วมประกวดรางวัลผู้เยี่ยมยุทธ์จาก CKO ที่ได้สนับสนุนทรัพย์สินส่วนตัวเป็นเงินรางวัล จำนวน 10,000.- บาท เพื่อมอบให้เป็นรางวัลแก่ชุมชนนักปฏิบัติและหน่วยงานที่มีผลงานที่มีคุณค่า พร้อมทั้งแจกเกียรติบัตรให้เป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้าน KM ของกรมอุตุนิยมวิทยาต่อไป และจากการสัมภาษณ์เลขานุการคณะกรรมการจัดการความรู้ แสดงความคิดเห็นว่า การดำเนินการมีความสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง จากเนื้อหาที่ได้พยายามผลักดันการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยาให้มีผลงานออกมาอย่างเห็นได้ชัด จากการกระตุ้น พุดคุยในบางกลุ่ม บุคลากรเริ่มมีการแลกเปลี่ยนความคิด ในบางหน่วยงานเริ่มมีการบันทึกความรู้ฝังลึกออกมาไว้เป็นความรู้ที่ชัดเจน และมีการถ่ายทอดความรู้กันเพิ่มมากขึ้น โดยรวมแล้วข้าราชการที่ได้นำการจัดการความรู้ไปใช้ได้มองเห็นถึงประโยชน์ในเรื่องการจัดการความรู้เพิ่มมากขึ้น และจากการสัมภาษณ์หัวหน้าสถานีอุตุนิยมวิทยาสุโขทัย แสดงความคิดเห็นว่า ปัจจุบันการดำเนินการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยาประสบความสำเร็จในการดำเนินการเป็นที่น่าพอใจ นับว่ามีผลงานเป็นรูปธรรม และมีการเผยแพร่ส่วนราชการของกรมอุตุนิยมให้เป็นที่ประจักษ์แก่ประชาชน เกิดความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานของกรมอุตุนิยมวิทยาเพิ่มขึ้น และได้รับความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในพื้นที่ที่ได้รับข้อมูลจากสถานีอุตุนิยมวิทยาสุโขทัย จังหวัดสุโขทัย นับว่าเป็นการประชาสัมพันธ์

กรมอุดมศึกษาได้กว้างขวางขึ้นอีกส่วนหนึ่ง ซึ่งคาดว่า การจัดการความรู้ของกรมอุดมศึกษา จะประสบความสำเร็จมากกว่าร้อยละ 70 ในอนาคต

2.2 ระดับการรับรู้ของข้าราชการในการจัดการความรู้ของกรมอุดมศึกษาระหว่าง ข้าราชการในระดับต่าง ๆ

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ข้าราชการกรมอุดมศึกษา มีระดับการรับรู้ในการจัดการความรู้ของกรมอุดมศึกษาระหว่างข้าราชการในระดับต่าง ๆ โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง มีดังนี้ กลุ่มข้าราชการระดับ 1-5 และกลุ่มข้าราชการระดับ 6-7 มีการรับรู้ในระดับที่น้อยกว่ากลุ่มข้าราชการระดับ 8-9 ทั้งนี้ เมื่อศึกษาเพิ่มเติม พบว่า การรับรู้ของข้าราชการต่อการจัดการความรู้ของกรมอุดมศึกษาระหว่างข้าราชการในระดับต่าง ๆ ซึ่งสามารถอธิบายในเรื่องการรับรู้ได้ว่า การรับรู้ว่าเป็นตัวชี้วัดหนึ่งของกรมฯ ที่ต้องจัดทำตามข้อกำหนดของ ก.พ.ร. การรับฟังการบรรยาย/ประชุม/ฝึกอบรม/การประชุมที่เกี่ยวข้องกับ KM และการได้รับรายงานข่าวสาร KM ภายในกรมฯ จากข่าวสาร KM โดยที่ค่าเฉลี่ยของการรับรู้ของข้าราชการต่อการจัดการความรู้ของกรมอุดมศึกษาระหว่างข้าราชการในระดับต่าง ๆ เท่ากับ 2.94 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .77431 เป็นที่น่าสังเกตว่า การรับรู้ของกลุ่มข้าราชการระดับ 8-9 มีการรับรู้ที่แตกต่างกับกลุ่มข้าราชการระดับ 6-7 และกลุ่มข้าราชการระดับ 1-5 โดยการวิจัยพบว่า กลุ่มข้าราชการระดับ 1-5 และกลุ่มข้าราชการระดับ 6-7 มีการรับรู้ในระดับที่น้อยกว่ากลุ่มข้าราชการระดับ 8-9 ทั้งนี้อาจสรุปได้ว่า กลุ่มข้าราชการระดับ 8-9 มีการประชุม และได้ร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ มีการรับข่าวสารหลากหลายช่องทางมากกว่ากลุ่มข้าราชการระดับ 6-7 และกลุ่มข้าราชการระดับ 1-5 และจากการสัมภาษณ์เลขานุการคณะกรรมการจัดการความรู้ ได้พบว่า การรับรู้ของข้าราชการกรมอุดมศึกษา โดยภาพรวมยังมีการรับรู้ในเรื่องการจัดการความรู้ในระดับปานกลาง อาจมีสาเหตุจากการประชาสัมพันธ์ของคณะกรรมการจัดการความรู้ยังไม่หลากหลายรูปแบบและช่องทาง อีกทั้งทีมงานที่เข้าร่วมทำกิจกรรมมีเวลาน้อยต้องรับผิดชอบงานประจำในหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติประจำ และจากการสัมภาษณ์หัวหน้าสถานีอุดมศึกษาสุโขทัย มีความเห็นว่าควรหาเวลาเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน และนำความรู้และปัญหาที่ได้ประสบในระหว่างการปฏิบัติงานประจำ มาปรับปรุงใช้งานอย่างต่อเนื่อง จะสามารถขยายการรับรู้ในวงกว้างภายในกรมอุดมศึกษาได้

ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุดมศึกษา จากการทดสอบสมมติฐานเพิ่มเติมเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้กับความสำเร็จ ตารางที่ 4.21 พบว่า ซึ่งจากผลการทดสอบสมมติฐาน ได้ตั้งนี้ ค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.01 ดังนั้น ปฏิเสธสมมติฐาน H_0 ยอมรับ H_1 สรุปผลได้ว่า การรับรู้มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จ และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ

เพียร์สันระหว่างตัวแปรการรับรู้มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จ คือ $r = .611$ อยู่ในเกณฑ์ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง

จากการทดสอบสมมติฐานเพิ่มเติม พบว่า หากกรมฯ ต้องการความสำเร็จที่มากขึ้น ควรเสริมการรับรู้ของกลุ่มข้าราชการระดับที่มีการรับรู้น้อย ในเรื่อง การรับรู้ KM เป็นตัวชี้วัดหนึ่งของกรมฯ ที่ต้องจัดทำตามข้อกำหนดของ ก.พ.ร. การได้รับฟังการบรรยาย / ประชุม/ฝึกอบรม/การประชุมที่เกี่ยวข้องกับ KM และการได้รับรายงานข่าวสาร KM ภายในกรมฯ จากข่าวสาร KM โดยพยายามจัดกิจกรรมหรือวิธีการดำเนินการต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น เพื่อให้กลุ่มข้าราชการระดับดังกล่าวมีการรับรู้มากขึ้น จนส่งผลให้เกิดความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุดมศึกษาเพิ่มมากขึ้น

กล่าวโดยสรุป จากการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2546 - 2550) ในการพัฒนาระบบราชการให้มีความเป็นเลิศ สามารถรองรับการพัฒนาประเทศในยุคโลกาภิวัตน์ โดยยึดหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและประโยชน์สุขของประชาชน หน่วยงานภาครัฐต้องเร่งพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการที่ ก.พ.ร. ได้กำหนดให้องค์กรภาครัฐต้องนำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติใช้ในหน่วยงานภาครัฐตั้งแต่ปีงบประมาณพ.ศ. 2548 เป็นต้นมา ดังนั้นผู้วิจัยมีความเห็นว่าการรับรู้เป็นมูลเหตุที่มีความสำคัญในการนำการจัดการความรู้ของกรมอุดมศึกษาที่ต้องให้ความสำคัญและมีการกระตุ้นบุคลากร โดยมีวิธีการเร่งดำเนินการให้ข้าราชการตระหนักรู้ถึงความจำเป็นและความสำคัญตามสาระที่นำมาประมวลศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งเป็นการศึกษาพฤติกรรมองค์กร เพราะพฤติกรรมของบุคลากรส่วนใหญ่มีพื้นฐานมาจากการรับรู้และการรับรู้ว่ามีบทบาทสำคัญมากในการจัดการความรู้ของกรมอุดมศึกษา

2.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุดมศึกษา

จากตารางที่ 4.22 สำหรับการทดสอบสมมติฐานรองด้านปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุดมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า มีตัวแปรอิสระที่มีผลต่อความสำเร็จเพียง 3 ตัวแปร จากปัจจัยทั้งหมด 9 ตัวแปร คือ ปัจจัยความสมบูรณ์ของกระบวนการจัดการความรู้ ความชัดเจนของแผนการจัดการความรู้ของกรมฯ ความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานในการจัดการความรู้ ความพร้อมของเทคโนโลยีสารสนเทศ ความเพียงพอ/สมบูรณ์ของการสื่อสารในองค์กร ความพร้อมของวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สมรรถนะ/ความสามารถด้านการจัดการความรู้ของบุคลากร และแรงจูงใจของบุคลากร ที่สามารถนำมาอธิบายหรือทำนายความผันแปรของตัวแปรตามได้ โดยเมื่อถูกนำมาวิเคราะห์การถดถอยพบว่ามีตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวแปร(ดังตารางที่ 4.22) สามารถนำมาอธิบายหรือทำนายตัวแปรตามได้ โดยเมื่อนำ

ตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวแปรข้างต้นมาเปรียบเทียบ สามารถนำไปอธิบายหรือทำนายถึงความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานของกรมอุตสาหกรรมพอเพียง (ตารางที่ 4.22) ตามกรอบแนวคิดของการวิจัย ซึ่งถูกพัฒนามาจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1) การพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้กับความสำเร็จของกรมอุตสาหกรรมพอเพียงที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ปัจจัยความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ เป็นตัวแปรแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถในการอธิบายหรือทำนายความผันแปร เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตสาหกรรมพอเพียง และมีความสามารถในการอธิบายหรือทำนายได้ร้อยละ 64.0 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (R^2 Change = .640 , $P = .000$, $Beta = .533$, $P < .05$ จากตารางที่ 4.22) เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในการวิจัย ซึ่งได้รับการสนับสนุนจาก ดาเวนพอร์ท (Davenport, 1994) อ้างใน กานต์สุตา มาชะศิริานนท์, 2546 : 27 กล่าวว่า การจัดการความรู้ นั้น เป็นกระบวนการต่าง ๆ ที่ได้มาซึ่งความรู้ (Capture) นำมาแบ่งปันและเผยแพร่ (Share, Dissemination) รวมถึง การใช้ความรู้นั้น (Utilization) ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficiency & Effectiveness) เฮนรี่และเฮดเพธ (Henrie & Hedgepeth, 2003) อ้างใน มลฤดี โภคศิริ, 2549 : 13 กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นระบบบริหารจัดการทรัพยากรความรู้ขององค์กรทั้งที่เป็นความรู้โดยนัยและความรู้ที่เห็นได้อย่างชัดเจน ระบบการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เกี่ยวพันกับการจำแนกความรู้ การตรวจสอบความรู้ การจัดเก็บความรู้ที่ผ่านการตรวจสอบแล้ว การเตรียม การกรองความรู้ และเตรียมการเข้าถึงความรู้ให้กับผู้ใช้ ทั้งนี้โดยมีหลักการที่สำคัญ คือ ทำให้ความรู้ถูกใช้ ถูกปรับเปลี่ยน และถูกยกระดับให้สูงขึ้น และวัชรระ เฟ็งจันทร์ (<http://mhtech.dmh.moph.go.th/km1/> ค้นคืนวันที่ 18 มิ.ย.2550) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นเครื่องมือและวิธีการที่ดีที่จะทำให้ความรู้ในตัวบุคคลได้ถูกนำมาบันทึกและใช้ประโยชน์ ทำให้เกิดการพัฒนาเนื้อหาสาระของงาน พัฒนาคน ทำงานบนพื้นฐานความรู้ พัฒนาระบบการทำงานมุ่งสู่การพัฒนาระบบสุขภาพจิต ศูนย์การแห่งการเรียนรู้ในที่สุด โดยที่ ศคส. และ ก.พ.ร. ได้ให้ความสำคัญและนำกระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน มาใช้ในองค์กรภาครัฐอย่างแพร่หลาย เพื่อให้การจัดการความรู้ดำเนินการอย่างเป็นระบบและเกิดประสิทธิผลแต่เริ่มแรก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กานต์สุตา มาชะศิริานนท์ (2546) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการนำเสนอบริบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรเอกชน พบว่า ขั้นตอนการจัดการความรู้เป็นแนวทางในการดำเนินงานที่ต้องมีการกำหนดนโยบาย เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน และเพื่อให้องค์กรสามารถลู่ทางวิสัยทัศน์ที่ได้วางไว้ และสอดคล้องกับการบริหารงานของ บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) การกำหนดขั้นตอนการจัดการความรู้เป็นระบบ และสอดคล้องกับการ

ปฏิบัติงานจริง เครื่องมือที่นำมาใช้จะต้องง่าย สะดวกและเกิดประโยชน์ และการจัดเก็บความรู้เป็นศูนย์กลางเพื่อป้องกันปัญหาการซ้ำซ้อนของข้อมูล โดยที่กรมอุตุนิยมวิทยา ได้นำกระบวนการจัดการความรู้ทั้ง 7 ขั้นตอน ของ สคส. และ ก.พ.ร. มาใช้ปฏิบัติ ซึ่งสรุปได้ว่า ความสมบูรณ์ของกระบวนการจัดการความรู้ เป็นปัจจัยเบื้องต้นสำหรับการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยาที่จะดำเนินการไปสู่ทิศทางที่ถูกต้องและเป็นระบบ

ทั้งนี้ ควรมีการชี้แจงถึงขั้นตอนกระบวนการจัดการความรู้ให้ข้าราชการรับทราบ โดยทั่วกัน และดำเนินการถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบกับเปิดการอบรม สัมมนา เกี่ยวกับการจัดการความรู้ โดยจัดหาวิทยากรจากทั้งภายในและภายนอกองค์กรมาถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับการจัดทำจัดการความรู้ และชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ รวมถึงนำเสนอส่วนราชการที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินการจัดการความรู้ทั้งในและนอกประเทศให้แก่ข้าราชการกรมอุตุนิยมวิทยาอย่างต่อเนื่อง

2) การพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้กับความสำเร็จของกรมอุตุนิยมวิทยาที่นำการจัดการความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน

ปัจจัยความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ มีผลต่อความสำเร็จ และสามารถอธิบายหรือทำนายถึงความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยาเป็นลำดับรองลงมา และมีความสามารถในการอธิบายหรือทำนายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 6.2 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (R^2 Change = .062, $P = .000$, $Beta = .266$, $P < .05$ จากตารางที่ 4.22) เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในการวิจัย ซึ่งได้รับการสนับสนุนจาก Schein (1985) อังใน ชาตรี เจริญศิริ และคณะ, 2546 : 24 ให้นิยามว่า วิธีคิดและการกระทำร่วมกันของสมาชิกในการอยู่ร่วมกันในองค์กร และการทำให้องค์กรนั้นดำรงอยู่ ซึ่งวิธีคิดและการกระทำนี้มีการพัฒนาและถ่ายทอดจากสมาชิกรุ่นหนึ่ง ไปอีกรุ่นหนึ่ง ซึ่ง สมยศ นาวิกการ (2540 : 51) อังใน ปานตา เพชรรัตน์, 2548 : 29 ได้กล่าววว่า วัฒนธรรมองค์การ คือ ค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจและบรรทัดฐานร่วมกันของบรรดาสมาชิกในองค์กร วัฒนธรรมเป็นบรรทัดฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์กร สอดคล้องกับ มาควอร์ดท์ Marquardt , 1996 เกี่ยวกับองค์การเอื้อการเรียนรู้ The System-Link Organization Model ประกอบด้วย 5 ระบบย่อย ด้านการเรียนรู้ ด้านบุคคล ด้านองค์กร ด้านความรู้ มีความเป็นพลวัตรและเกี่ยวพันกัน หากระบบใดอ่อนแอหรือขาดไปจะมีผลต่อระบบย่อยอื่น ๆ สอดคล้องกับ คาเวนพอร์ตและพอร์เช็ค อธิบายว่า วัฒนธรรมที่เอื้อต่อความรู้ เป็นเงื่อนไขสำคัญมากที่สุดที่จะนำความสำเร็จของการบริหารการจัดการความรู้ด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ ต้องมีความโน้มเอียงด้านบวกต่อความรู้ ไม่มีตัวขัดขวางความรู้ในวัฒนธรรมขององค์กร และต้องจัดการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรม โดยสอดคล้องกับ วิจารย์ พานิช

กล่าวถึงปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร พฤติกรรมของสมาชิกองค์กร และการสื่อสารระหว่างสมาชิก ซึ่งนำไปสู่สิ่งที่ Senge เรียกว่า “การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม(team learning)” ซึ่งอาศัยการเรียนรู้จากการกระทำและการถ่ายทอดประสบการณ์ให้แก่กัน โดยแต่ละคนปรับวิธีการคิด วิธีปฏิบัติต่อตนเอง และต่อองค์กร ภายใต้บรรยากาศที่เปิดเผย(openness) ที่สมาชิกได้รับทราบความเป็นมาเป็นไปภายในองค์กรอย่างทั่วถึงกัน มีการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้สมาชิกพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ คารา โอเดล(Cara O'Dell) พบว่า วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงในการเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ กล้าเปิดเผยต่อกัน มีการทำงานเป็นทีม และทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ของบุคลากร เป็นส่วนหนึ่งของระบบการประเมินผลและพัฒนาบุคลากร และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชาตรี เจริญศิริและคณะ พบว่า การจัดการความรู้เพื่อปัจจุบันและอนาคตต้องอาศัยการมีส่วนร่วมคิดของคนหลากหลาย หรือการเรียนรู้ผ่านการกระทำซึ่งกระบวนการประชาคมนานได้เรียนรู้ด้วยวิธีการนี้อย่างต่อเนื่องมา นับสิบปีและเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปานดา เพชรรัตน์ (2548) พบว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และวัฒนธรรมองค์กรด้านการกระจายอำนาจสู่ระดับปฏิบัติการและด้านการสนับสนุนการค้นคว้า ทดลอง สามารถร่วมพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ และสอดคล้องกับการบริหารงานของ บริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) โดยการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเป็นปัจจัยของความสำเร็จของการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทุกคนในองค์กร เข้าใจวัตถุประสงค์และประโยชน์ที่ได้รับ นิสัยและพฤติกรรมของคนในองค์กร การสนับสนุนที่ดียิ่งขึ้นเนื่องจากระดับผู้บริหารในองค์กรและการมีส่วนร่วมและความรู้สึกเป็นเจ้าของ โดยสอดคล้องกับกรมอุดมศึกษา ที่ได้นำการริเริ่มทางความรู้ ซึ่งสนับสนุนการแบ่งปันความรู้พร้อมกับกระบวนการเรียนรู้ใหม่(Re-Learning) และหัวใจของกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ในบรรยากาศที่มีการไว้วางใจ มีกระบวนการเรียนรู้ด้วยวิธีการอย่างต่อเนื่อง และเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ซึ่งสรุปได้ว่า ความพร้อมของวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นปัจจัยที่จะสร้างพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรเกิดขึ้นในทิศทางเดียวกันและเกิดวัฒนธรรมขององค์กร ได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งในส่วนที่ดีจะเป็นพลังส่งเสริมให้องค์กรนั้น ประสบความสำเร็จได้โดยง่าย แต่ถ้าเป็นวัฒนธรรมที่ไม่ช่วยส่งเสริมก็จะเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จอย่างมาก

ทั้งนี้การที่กรมอุดมศึกษาจะประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ที่ขึ้นอยู่ กับวัฒนธรรมองค์กรที่ควรมีการเอื้อต่อการเรียนรู้ ทั้งการแบ่งปัน และแลกเปลี่ยนความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ อาทิ การจดบันทึก การประชุมระดมสมอง อบรม สัมมนา มีการแบ่งปันและแลกเปลี่ยน

ความรู้ มีการถ่ายทอดความรู้จากประสบการณ์ให้แก่คนรุ่นหลัง นำเสนอผลงานใหม่ ๆ นำเสนอผลงานที่มีคุณค่า และมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมมากขึ้น

3) การพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความสำเร็จของกรมอุตุนิยมวิทยาที่นำการจัดการความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน

ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยาเป็นลำดับสุดท้าย และมีความสามารถในการอธิบายหรือทำนายได้เพิ่มขึ้นอีกร้อยละ 2.8 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (R^2 Change = .028, $P = .000$, Beta = .183, $P < .05$ (จากตาราง 4.22) เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในการวิจัย ซึ่งได้รับการสนับสนุนจาก คูนท์ซ์ และ โอคอนเนลล์ (Koontz and O'Donnell) อ้างใน บุญทัน ดอกไธสง, 2538 : 266 ยอมรับว่า การนำของผู้นำเป็นหน้าที่สำคัญของผู้จัดการในการสนับสนุนแนวความคิดที่เพิ่มพูนอิทธิพลต่อบทบาทของผู้ร่วมงาน และสามารถปฏิบัติงานโดยผ่านกระบวนการวางแผนการจัดองค์กร การมีคณะกรรมการที่ปรึกษา และการควบคุม สอดคล้องกับ ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (P. F. Drucker, 1986) อ้างใน ตะวัน สาดแสง, 2548 : 115 เห็นว่า ผู้นำต้องเป็นผู้มีคุณสมบัติพิเศษที่มีความสามารถเหนือบุคคลโดยทั่วไป โดยเฉพาะเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐาน มีบุคลิกความสามารถในการปฏิบัติงานสูงกว่าข้อปฏิบัติปกติ สอดคล้องกับ วิจารณ์ พานิช (2546 : 24-28) ที่เห็นว่า ผู้นำเป็นผู้ที่ทำงานกับผู้อื่นในลักษณะการทำงานเป็นทีมมีความสามารถพิเศษและประสบการณ์สูงกว่าผู้อื่น ส่งเสริมและสนับสนุนในทางบรรลุเป้าหมาย สอดคล้องกับ วชิระ เพ็งจันทร์ ผู้นำกรมสุขภาพจิตที่ให้ความสำคัญกับความรู้ที่มีเป็นสินทรัพย์ที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร และสอดคล้องกับ เซ็งเก้ (Senge, 1990) อ้างใน บุญส่ง หาญพานิช กล่าวว่า ผู้นำมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อองค์กรทุกองค์กร เพราะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญที่จะทำให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จ ผู้นำองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้นำในที่นี้จึงไม่ได้ หมายถึง ผู้ที่มีตำแหน่งสูงสุดในสายงานขององค์กรนั้น หากหมายถึง ผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นในลักษณะการทำงานเป็นทีม และมีอิทธิพลต่อสมาชิกของทีมใน 3 ลักษณะ ได้แก่ ก) เป็นผู้ออกแบบ (designer) ได้แก่ ผู้ซึ่งมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ วิเคราะห์สถานการณ์ที่เป็นอยู่จริงเพื่อกำหนดแนวทางการทำงานของทีมให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดร่วมกัน โดยได้รับการยอมรับจากสมาชิกของทีมให้เป็นผู้ชี้ทิศทางที่จะก้าวเดินไปด้วยกัน ข) เป็นผู้สอน (teacher หรือ mentor) ที่ถ่ายทอดทั้งทักษะ และองค์ความรู้โดยอาศัยกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันจากการกระทำ (active learning through action) และการเป็นแบบอย่างที่ดี นำเอาเยี่ยงอย่าง ค) เป็นผู้ช่วยเหลือ (steward) คอยช่วยเหลือสนับสนุนในทางทุกอย่างเดินไปตามแนวทางที่ถูกต้องและประสบความสำเร็จ ไม่ทอดทิ้งกลุ่ม หรือ “การนำโดยอยู่ข้างหลัง” สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชาตรี เจริญศิริ และคณะ (2546) วิจัยประมวลการจัดการความรู้ของประชามานาน มี

วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการความรู้ของกระบวนการประชาคมจังหวัดน่าน ที่ในระยะแรกของการจัดการความรู้ เป็นช่วงที่มีผู้ออกมานำกลุ่มคนในชุมชนออกมาจัดการกับสิ่งที่ปัญหา ร่วมของชุมชนหรือองค์กร ทำให้ความรู้แฝงถูกถ่ายทอดระหว่างบุคคลเกิดความผูกพันเป็นกลุ่ม/ องค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ กานต์สุดา มามะศิริรานนท์(2546) วิจัยเรื่องเกี่ยวกับการนำเสนอ ระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรเอกชน ผู้นำต้องการมีการปรับเปลี่ยน ซึ่งนำไปสู่ ความสำเร็จภายใต้วิสัยทัศน์ขององค์กร ผู้นำในปัจจุบันต้องมีลักษณะและมีความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่อง การนำระบบการจัดการความรู้เข้ามาใช้ในองค์กรด้วย สอดคล้องกับการบริหารงานของ บริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) โดยที่ผู้บริหารในทุก ๆ ระดับ มีส่วนในการผลักดันและสนับสนุน ทั้ง ในด้านทรัพยากร ความรู้ที่มีอยู่ ตลอดจนทรัพยากรบุคคล โดยให้ทุกคนในสายงานมีส่วนร่วมใน โครงการ ก่อให้เกิดการกระจายและการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยผู้บริหารจะทำหน้าที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ด้วยการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ โดยกรมอุดมศึกษา ผู้บริหารให้ความสำคัญ ส่งเสริมสนับสนุนทรัพยากร สามารถจูงใจ และควบคุม ติดตาม และกำกับ ดูแลการจัดการความรู้ในกรมอุดมศึกษา สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นปัจจัยของ ความสำเร็จการจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จอย่างดีนั้นจะต้องมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ เพื่อที่จะสามารถผลักดันและสนับสนุนให้การจัดการความรู้ไปสู่บุคลากรทั่วทั้งองค์กรเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้

ดังนั้นกรมอุดมศึกษา ควรมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำในทุกหน่วยงาน เพื่อ อำนวยการส่งเสริมและสนับสนุนให้ข้าราชการได้รับทราบถึงความจำเป็นและความสำคัญอย่าง ทั่วถึงในการนำการจัดการความรู้ทั่วทั้งองค์กร มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อการดำเนินกิจกรรมการ จัดการความรู้ และเป็นค่าใช้จ่ายในการบริการแก่ประชาชนและผู้มาติดต่อ สร้างแรงจูงใจ และควร บังชี้ให้ข้าราชการเห็นถึงคุณประโยชน์ที่จะได้รับทั้งในส่วนตัวและองค์กร เพื่อความก้าวหน้าไปสู่ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สำหรับ ตัวแปรอิสระที่ไม่มีผลต่อความสำเร็จทั้ง 6 ตัวแปร ผลจากการวิจัย พบว่า

1) ปัจจัยความชัดเจนของแผนการจัดการความรู้ของกรมฯ จากการจัดทำแผนการ จัดการความรู้ของกรมอุดมศึกษา มีแนวทางปฏิบัติอย่างชัดเจน มีการถ่ายทอดแผนสู่การปฏิบัติ มี กิจกรรมและวิธีปฏิบัติที่ชัดเจน อีกทั้งมีการประเมินผลการจัดการความรู้เผยแพร่ทางอินเทอร์เน็ตใน เว็บไซต์ของกรมอุดมศึกษา ซึ่งสามารถเข้าติดตามผลได้ทั่วประเทศ แต่แผนการจัดการความรู้ที่ กรมอุดมศึกษาเลือกทำเป็นเรื่องที่สนับสนุนความสำเร็จในประเด็นยุทธศาสตร์ที่อาจไม่ ครอบคลุมการทำงานทุกหน่วยงานตามภารกิจที่หลากหลายของกรมอุดมศึกษา ทั้งนี้อาจเป็น

สาเหตุที่ทำให้กลุ่มตัวอย่างไม่ได้เข้าร่วมภารกิจในแผนฯ จึงมีผลทำให้การแสดงความคิดเห็นในปัจจัยด้านนี้ไม่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา

2) ปัจจัยสมรรถนะ/ความสามารถด้านการจัดการความรู้ของบุคลากร กรมอุตุนิยมวิทยาเป็นองค์กรที่มีเครื่องมืออุปกรณ์ที่ทันสมัย และมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านในการอุตุนิยมวิทยา จึงมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน แต่เนื่องจากการจัดทำ KM ในหัวข้อความรู้ที่ดำเนินการอยู่ในขณะนี้ ยังไม่ครอบคลุมทุกภารกิจของกรมอุตุนิยม วิทยา จึงอาจเป็นสาเหตุทำให้กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ยังไม่มีโอกาสได้นำความรู้ความสามารถที่มีอยู่มาแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ในหัวข้อความรู้ที่ KM จัดทำอยู่ในปัจจุบัน จึงอาจเป็นเหตุผลที่ทำให้การแสดงความคิดเห็นในปัจจัยด้านนี้ไม่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา

3) ปัจจัยความพร้อมด้าน โครงสร้างพื้นฐานในการจัดการความรู้ จากภารกิจกรมอุตุนิยมวิทยาได้พิจารณาคัดเลือกบุคลากรเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการจัดการความรู้ คณะทำงานสนับสนุนการจัดการความรู้ และคณะทำงานย่อยในเรื่องการจัดการความรู้ ทำให้มีบุคลากรที่หลากหลายเข้ามาร่วมทำงานการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา คณะทำงานมีหน้าที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน ทำให้มีการประสานงานได้อย่างทั่วถึง และได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี แต่จากภารกิจกรมอุตุนิยมวิทยาอยู่ในระหว่างการดำเนินการจัดการความรู้ในระยะเริ่มแรก กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จึงอาจไม่ได้มีการประสานงานกับทีมงานการจัดการความรู้ จึงอาจเป็นสาเหตุที่ทำให้ปัจจัยด้าน โครงสร้างพื้นฐานองค์กรไม่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา

4) ปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากร กรมอุตุนิยมวิทยามีการเผยแพร่กิจกรรมการจัดการความรู้อย่างทั่วถึง มีการมอบรางวัล และเกียรติบัตรแก่ผู้ที่มีความสำเร็จในด้านการจัดการความรู้ ได้แก่ กลุ่ม CoP กลุ่มงานวิชาการ กลุ่มงานผู้ปฏิบัติ และส่วนราชการที่ประสบความสำเร็จ มีบรรยากาศการทำงานที่เป็นกันเอง ช่วยทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ แต่เป็นเพียงเริ่มต้นของกลุ่มต่าง ๆ ที่ยังมีไม่มากนัก ทั้งนี้เป็นเพราะการดำเนินการ KM ยังอยู่ในระยะเริ่มต้น ทำให้บางหน่วยงานยังไม่เข้าใจในเรื่อง KM อย่างถ่องแท้ ทำให้ไม่พร้อมที่จะจัดทำผลงานเข้าร่วมกับกิจกรรม KM กลุ่มตัวอย่างจึงแสดงความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านนี้ไม่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยาในระยะนี้

5) ปัจจัยความพร้อมของเทคโนโลยีสารสนเทศ ฐานข้อมูลความรู้ที่จัดเก็บไว้ในเว็บไซต์ของกรมฯ ที่ช่วยให้บุคลากรเรียนรู้ผ่าน IT จากอุปกรณ์เครื่องมือที่มีอยู่ในสถานที่ทำงาน รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในเว็บบอร์ด ทำให้ช่วยส่งเสริมให้กลุ่มตัวอย่างมีการเข้าถึงการ

จัดการความรู้ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว แต่จากการสำรวจ พบว่า มีผู้เข้าใช้ IT น้อยมาก ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า ความสนใจเข้าใช้ระบบ IT ยังมีปริมาณผู้ใช้ไม่มาก ทำให้ปัจจัยด้านนี้จึงไม่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา สอดคล้องกับงานวิจัยของ มลฤดี โภคศิริ (2549) วิจัย เรื่อง ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการยอมรับการจัดการความรู้ของพยาบาลประจำการ สังกัดโรงพยาบาลกองทัพบก พบว่า การไม่เคยใช้คอมพิวเตอร์ในการค้นหาข้อมูลวิชาการทางอินเทอร์เน็ตมีความสัมพันธ์ทางลบกับการยอมรับการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงแสดงความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านนี้ไม่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา

6) ปัจจัยความเพียงพอ/สมบูรณ์ของการสื่อสารในองค์กร จากการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ที่หลากหลายรูปแบบ ทั้งในอินเทอร์เน็ต สาร KM บอร์ดคิดประกาศ อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ทำให้การจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยากระจายสู่ข้าราชการทั่วทั้งองค์กร แต่การรับข่าวสารข้อมูลอาจไม่ถึงมือผู้รับทั่วทุกแห่ง เนื่องจากกรมอุตุนิยมวิทยามีส่วนราชการกระจายอยู่ทั่วประเทศ ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า หน่วยงานบางแห่งอาจไม่ได้ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้เท่าที่ควร ก็จะไม่เข้าไปติดตามรับข่าวสารการจัดการความรู้ตามช่องทางต่าง ๆ ที่เผยแพร่ไว้ อีกทั้งอาจเป็นเรื่องที่ตนยังไม่สนใจที่จะศึกษานำมาใช้ก็อาจเป็นไปได้ จึงแสดงความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านนี้ไม่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา

ซึ่งจากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า จากความพยายามและความมุ่งมั่นของทีมงานจัดการความรู้ ได้เพิ่มการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ที่หลากหลายช่องทางของคณะกรรมการจัดการความรู้ มีกลุ่ม CoP เพิ่มขึ้น มีการผลิตเอกสารตำราจากความรู้ฝังลึกออกมาเป็นความรู้ที่ชัดเจนในหลายเรื่อง และมีหน่วยงานต่าง ๆ เริ่มให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้และนำไปปฏิบัติ มีการผลิตผลงานที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงาน และการนำเสนอผลงานที่มีคุณค่าของหน่วยงานจากส่วนภูมิภาค รวมทั้งรางวัลจาก สคส. ที่มอบให้กับกรมอุตุนิยมวิทยาที่เป็นหน่วยงานภาครัฐที่ประสบความสำเร็จจากการนำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติ ในปี พ.ศ. 2550 ทำให้การจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา มีความชัดเจนและเป็นแรงจูงใจให้ข้าราชการเกิดความสนใจมากขึ้น

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากการวิจัยหาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรม อุดุณิยวิทยา จากปัจจัย 2 ด้าน คือ ด้านองค์กรและด้านบุคลากร มีปัจจัยทั้งหมด 9 ตัวแปร คือ ความสมบูรณ์ของกระบวนการจัดการความรู้ ความชัดเจนของแผนการจัดการความรู้ของกรมฯ ความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานในการจัดการความรู้ ความพร้อมของเทคโนโลยีสารสนเทศ ความเพียงพอ/สมบูรณ์ของการสื่อสารในองค์กร ความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สมรรถนะ/ความสามารถด้านการจัดการความรู้ของบุคลากร และแรงจูงใจของบุคลากร พบว่า มีปัจจัย 3 ตัวแปร ที่มีความสัมพันธ์กันสามารถทำให้กรมอูดุณิยวิทยาประสบความสำเร็จในช่วงระยะเริ่มต้น มีจำนวน 3 ตัวแปรด้วยกัน คือ ความสมบูรณ์ของกระบวนการจัดการความรู้ ความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ และภาวะผู้นำของผู้บริหาร โดยแสดงรายละเอียดได้ดังนี้

3.1.1 ความสมบูรณ์ของกระบวนการจัดการความรู้

ระดับการบ่งชี้ความรู้ที่จำเป็นต่อกรมฯ การสร้างและแสวงหาความรู้ของ KM ความรู้ที่จัดเก็บไว้อย่างเป็นระบบ การกลั่นกรองและปรับปรุงความรู้ในกรมฯ การเข้าถึงความรู้ของบุคลากรในกรมฯ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการเรียนรู้ KM ในกรมฯ ผู้วิจัยขอเสนอแนะ ดังนี้

1) ควรจัดให้มีการค้นหาความรู้ เพื่อประชุมระดมความคิดให้เกิดความชัดเจนในการบ่งชี้ความรู้ที่จำเป็นต่อกรมฯ ในทุกหน่วยงาน ให้สามารถนำความรู้ที่จำเป็นมาใช้ในกรมฯ ได้อย่างเป็นปัจจุบันและทันต่อเหตุการณ์

2) ควรสร้างและแสวงหาความรู้ที่มีอยู่กระจัดกระจายมาจัดเก็บข้อมูลให้มีเนื้อหาที่เหมาะสมและนำมารวบรวมไว้ใน KM เพื่อให้เกิดความชัดเจนและสามารถนำมาใช้ได้ อย่างแพร่หลายและมีปริมาณที่เพียงพอต่อการใช้งานของผู้ใช้

3) จัดความรู้ให้เป็นระบบ ทำการจัดหมวดหมู่หัวข้อความรู้ใน KM ให้ชัดเจน เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการเรียกใช้ข้อมูลของแต่ละหน่วยงานในเวลาที่ต้องการ

4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ ทำการกลั่นกรองและปรับปรุงความรู้ของกรมฯ ให้มีความชัดเจนและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน มีรูปแบบและภาษาที่เข้าใจ และใช้ง่าย พร้อมทั้งจะนำไปใช้เผยแพร่ด้วยมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

5) จัดระบบการเข้าถึงข้อมูลความรู้ในรูปแบบสื่อต่างๆ ในระบบ IT รวมถึง มุมความรู้ของกรมฯ ให้สะดวกและง่ายต่อการเข้าใช้ของผู้ต้องการที่สามารถนำไปใช้ได้ตามความ

ต้องการ โดยที่ผู้ป้อนความรู้พยายามจัดหาข้อมูลให้มากที่สุด เพื่อให้โอกาสในการเข้าถึงความรู้ของผู้ใช้ตามความต้องการ

6) การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ ควรจัดทำความรู้ที่ชัดเจน ทั้งสมุดคู่มือ เอกสาร ตำรา คู่มือ รวมทั้งจัดทำความรู้ที่ฝังลึก กลุ่ม CoP ทีมงานวิชาการ กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ทีมข้ามสายงาน ระบบพี่เลี้ยง การสลับสายงาน เปิดเวทีสนทนา และมุมมองความรู้ในการแลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างเป็นกันเอง

7) การเรียนรู้ จากเอกสาร ตำรา คู่มือ ที่นำมาใช้ปฏิบัติงาน ควรดูแลและปรับปรุงให้ข้อมูลที่จัดทำไว้ใน KM เกิดความถูกต้อง ทันสมัย และเป็นปัจจุบัน พร้อมใช้กับสถานการณ์ในปัจจุบัน และสามารถนำมาเป็นมาตรฐานความรู้ที่เป็นรูปธรรม

3.1.2 ความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้

ระดับวัฒนธรรมของการทำงานในกรมฯ ต่อการนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ความสำคัญของการให้สิ่งตอบแทนแก่หน่วยงานที่มีผลงานที่มีคุณค่า ความสนใจในการเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน และการตื่นตัวในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรในกรมฯ ผู้วิจัยขอเสนอแนะ ดังนี้

- 1) ควรปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและพฤติกรรมองค์กรให้ยอมรับถึงความสำคัญของ KM ให้เกิดความสนใจและนำความรู้จาก KM มาใช้ในการปฏิบัติงาน
- 2) ส่งเสริมให้มีการผลิตผลงานที่มีคุณค่าให้หลากหลายเพื่อนำมาใช้เป็นองค์ความรู้ขององค์กร มีการสนับสนุนรางวัลกับหน่วยงานที่สามารถผลิตผลงานที่มีคุณค่าและใช้งานได้อย่างประสบผลสำเร็จ
- 3) พยายามผลักดันให้บุคลากรของกรมฯ มีความสนใจเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ในการทำงานเพื่อให้มีการระดมความคิดจากบุคลากรที่หลากหลายมาใช้ในการวิเคราะห์ทางเลือกในการทำงานของกรมฯ
- 4) ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นให้ความสำคัญกับ KM ด้วยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน เกิดความไว้วางใจกัน และมีการทำงานเป็นทีมงานมากขึ้น จัดตั้งกลุ่ม CoP ให้ครอบคลุมทุกภารกิจ เพิ่มการผลิตเอกสาร ตำราจากความรู้ฝังลึกออกมาเป็นความรู้ที่ชัดเจนในหลาย ๆ เรื่อง พยายามผลักดันให้หน่วยงานต่าง ๆ จัดประกวดแข่งขันผลงานเพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดความตื่นตัวและเกิดความกระตือรือร้นมากขึ้น

3.1.3 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ระดับการให้ความสำคัญในการนำ KM มาใช้ในกรมฯ การส่งเสริม สนับสนุนทรัพยากรในการดำเนินการ KM การจูงใจให้หน่วยงานต่าง ๆ ร่วมกิจกรรม KM และความสำเร็จในการบริหารงานของผู้นำ ผู้วิจัยขอเสนอแนะ ดังนี้

- 1) ควรให้ความสำคัญต่อการนำ KM มาใช้โดยส่งเสริมและอำนวยความสะดวกด้าน กิจกรรม KM ให้มากขึ้นเพื่อให้ข้าราชการเกิดความตื่นตัวและให้ความร่วมมือมากขึ้น
- 2) ควรให้การส่งเสริมและสนับสนุนทรัพยากรในการดำเนินงานในเรื่อง KM จัดสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มมากขึ้น
- 3) เร่งประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ในการสร้างความตื่นตัว แก่หน่วยงานให้มีการจัดทำผลงานและนำมาใช้ปฏิบัติจนเกิดคุณค่าเพื่อเป็นทรัพย์สินทางปัญญาแก่ องค์กรต่อไป
- 4) มีการควบคุม ติดตาม และกำกับดูแลการดำเนินกิจกรรม KM ให้เป็นไป ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

3.1.4 ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุวิทย

ระดับความรู้เพิ่มขึ้นของบุคลากรในกรมฯ การส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรม KM ของกรมฯ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากร ความก้าวหน้าของกรมฯ ไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ การตื่นตัวของบุคลากร ความสำเร็จ KM ของกรมฯ ในปัจจุบัน คุณค่าหัวข้อความรู้ที่ KM จัดทำไว้ และการได้รับประโยชน์จาก KM ของบุคลากรในกรมฯ ผู้วิจัยขอเสนอแนะ ดังนี้

- 1) ควรส่งเสริมหรือสนับสนุนการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอเพื่อให้บุคลากรได้รับความรู้เพิ่มมากขึ้น
- 2) พยายามส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรม KM ให้เกิดความหลากหลาย เป็นที่สนใจของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร
- 3) พยายามส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรของกรมฯ มีการแบ่งปันและ แลกเปลี่ยนความรู้กันให้เพิ่มมากขึ้น
- 4) พยายามผลักดันให้กรมฯ มีความก้าวหน้าไปสู่การเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ให้เป็นผลสำเร็จได้อย่างเป็นรูปธรรม
- 5) ควรส่งเสริมการดำเนินการด้าน KM ให้แพร่ขยายกว้างสู่บุคลากรทั้ง ในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เป็นการกระตุ้นให้บุคลากรของกรมฯ มีการตื่นตัวในการเรียนรู้
- 6) ควรส่งเสริมการจัดกิจกรรม KM ให้เพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่องและ สม่ำเสมอ

7) ติดตาม ดูแล และปรับปรุงหัวข้อความรู้ที่จัดอยู่ใน KM ให้มีคุณค่าต่อการนำไปใช้อย่างเป็นปัจจุบัน

8) พยายามเสริมสร้างและพัฒนาการ KM ให้เป็นที่ยอมรับและตระหนักถึงความสำคัญจากประโยชน์ที่บุคลากรได้รับในการนำ KM มาใช้ในองค์กรต่อไป

และจากการวิจัย พบว่า ตัวแปรที่เหลืออีก 6 ตัวแปร ที่ยังไม่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยาในช่วงระยะเริ่มต้น คือ ความชัดเจนของแผนการจัดการความรู้ของกรมฯ ความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานในการจัดการความรู้ ความพร้อมของเทคโนโลยีสารสนเทศ ความพร้อมของวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ความเพียงพอ/สมบูรณ์ของการสื่อสารในองค์กร สมรรถนะ/ความสามารถด้านการจัดการความรู้ของบุคลากร และแรงจูงใจของบุคลากร โดยอาจเกิดจากเป็นการเริ่มดำเนินการในระยะเริ่มต้น ทำให้ไม่สามารถครอบคลุมเกี่ยวพันกับภารกิจที่หลากหลายของกรมอุตุนิยมวิทยาได้ในทุกเรื่อง อีกทั้งมีส่วนราชการที่กระจายอยู่ทั่วประเทศ แต่ในระยะหลัง ๆ กรมอุตุนิยมวิทยาเริ่มมีการปรับปรุงและพัฒนาในเรื่องการจัดการความรู้มากขึ้น และมีการนำไปปฏิบัติใช้ในหลายหน่วยงานภายในกรมอุตุนิยมวิทยา โดยจะพบว่าในปีงบประมาณ พ.ศ.2550 ข้าราชการกรมอุตุนิยมวิทยาและผู้บริหารได้ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ว่าเป็นรูปธรรมมากขึ้น มีการเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ของข้าราชการในทุกระดับ มีการเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการความรู้ผ่านทางระบบอินทราเน็ต และมีการจัดทำชุมชนนักปฏิบัติในส่วนของเจ้าหน้าที่อุตุนิยมวิทยาซึ่งเป็นสายงานที่สนับสนุนด้านข้อมูลตามสถานีอุตุนิยมวิทยาจังหวัด ทั่วประเทศ ตลอดจนมีการเชิญชวนให้แต่ละหน่วยงานจัดส่งผลงานที่มีคุณค่าและใช้ปฏิบัติงานจนเกิดผลสำเร็จเข้าร่วมประกวดรับรางวัลผู้เยี่ยมยุทธ์จาก CKO ที่ได้สนับสนุนทรัพย์สินส่วนตัวเป็นเงินรางวัล จำนวน 10,000.- บาท เพื่อมอบให้เป็นรางวัลแก่ชุมชนนักปฏิบัติและหน่วยงานที่มีผลงานที่มีคุณค่า พร้อมทั้งแจกเกียรติบัตรให้เป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้าน KM ของกรมอุตุนิยมวิทยาต่อไป และจากการสัมภาษณ์เลขานุการคณะกรรมการจัดการความรู้ และหัวหน้าสถานีอุตุนิยมวิทยาสุโขทัย ได้พบว่า ปัจจุบันการดำเนินการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยามีความสำเร็จในการดำเนินการเป็นที่น่าพอใจ นับว่ามีผลงานเป็นรูปธรรม และมีการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ ส่วนราชการของกรมอุตุนิยมให้เป็นที่ประจักษ์แก่ประชาชน เกิดความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานของกรมอุตุนิยมวิทยาเพิ่มขึ้น และได้รับความร่วมมือจากทุกภาคส่วน ในพื้นที่ที่ได้รับข้อมูลจากสถานีอุตุนิยมวิทยาสุโขทัย จังหวัดสุโขทัย นับว่าเป็นการประชาสัมพันธ์กรมอุตุนิยมวิทยาให้ได้กว้างขวางขึ้นอีกส่วนหนึ่ง และ สคส. ได้คัดเลือกให้กรมอุตุนิยมวิทยาเป็น 1 ใน 5 หน่วยงานภาครัฐที่นำ KM มาใช้ปฏิบัติในองค์กรจน

ประสบผลสำเร็จ อีกทั้ง สคส. ได้จัดงานมหกรรมการจัดการความรู้แห่งชาติ ครั้งที่ 4 ในหัวข้อใหญ่ “เปลี่ยนกระบวนทัศน์ พัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้” ระหว่างวันที่ 30 พ.ย. - 1 ธ.ค. 2550 ณ ศูนย์แสดงสินค้าและการประชุม อิมแพ็ค เมืองทองธานี วัตถุประสงค์เพื่อเป็น “เวทีแลกเปลี่ยนการจัดการความรู้ของภาคีเครือข่าย KM ประเทศไทย” และในการนี้ สคส. ได้จัดบุชความรู้ของหน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ รวมทั้งกรมอุดมศึกษาด้วย ผลที่ได้รับคือ มีผู้สนใจในการจัดทำ KM ของกรมอุดมศึกษา ในรอบที่ผ่านมา (ปีพ.ศ. 2549 และ 2550) เพื่อนำไปเป็นต้นแบบในการจัดทำ KM ของหน่วยงานนั้น ๆ ซึ่งผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า การจัดการความรู้ของกรมอุดมศึกษาจะประสบความสำเร็จและสามารถนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ในอนาคตอันใกล้

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 จากการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาถึงระดับความสำเร็จในระยะที่ผ่านมา ระดับการรับรู้ของข้าราชการ และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุดมศึกษา จะสามารถนำไปสู่แนวทางในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างไร เพื่อยกระดับขีดความสามารถในการพยากรณ์อากาศ โดยสอดคล้องกับเป้าประสงค์หลักของกรมอุดมศึกษา ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวจะเป็นการเผยแพร่การจัดการความรู้ไปสู่บุคลากร ได้รับรู้ถึงความจำเป็นและความสำคัญในการจัดการความรู้ได้อย่างทั่วทั้งองค์กรอีกช่องทางหนึ่ง ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า ควรมีการวิจัยต่อไปในเรื่อง การพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ และสามารถช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้กรมอุดมศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

3.2.2 ควรศึกษาแบบเจาะลึกโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก โดยวิธีการสัมภาษณ์ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ซึ่งอาจเก็บข้อมูลเป็นช่วงเวลาปีละครั้ง เพื่อศึกษาเปรียบเทียบถึงการเปลี่ยนแปลงการนำการจัดการความรู้มาใช้ในกรมอุดมศึกษา เพื่อเป็นประโยชน์ในการดำเนินการจัดการความรู้ของกรมอุดมศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในอนาคต

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กรมราชทัณฑ์ (2549) “การจัดการความรู้” จุลสารสายธารแห่งความรู้ ปีที่ 2 ฉบับที่ 2 (ตุลาคม-ธันวาคม) : 3-5
- กรมส่งเสริมการเกษตร (2548) “ความจำเป็นต้องจัดการความรู้” (จุลสาร)
- กานต์สุดา มาณะศิริานนท์ (2546) “การนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน”
วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาโสตทัศนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- จุมพล หนิมพานิช (2543) “การจูงใจและความเป็นผู้นำ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาองค์การและการจัดการ* หน่วยที่ 10 หน้า 60 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชา
วิทยาการจัดการ
- _____ (2543) “การจูงใจและความเป็นผู้นำ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาองค์การและการจัดการ*
หน่วยที่ 10 หน้า 97 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- ชาติรี เจริญศิริ และคณะ (2546) “ประมวลการจัดการจัดการความรู้ของประชาคมน่าน”
โรงพยาบาลน่าน ศูนย์ประสานงานประชาคมจังหวัดน่าน
- ตะวัน สาดแสง (2548) สร้างคน สร้างองค์กร : คัมภีร์เพิ่มทักษะการบริหาร กรุงเทพมหานคร
ส.เอเชียเพรส
- ดิน ปรัชญพฤทธิ (2546) ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์ พิมพ์ครั้งที่ 6 กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2548) “ทิศทางและแนวโน้มของรัฐประศาสนศาสตร์” ใน *ชุด วิชา แนวคิด
ทฤษฎีและหลักการรัฐประศาสนศาสตร์* หน่วยที่ 15 หน้า 450-451
พิมพ์ครั้งที่ 2 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- _____ (2549) การบริหารราชการแนวใหม่ : บริบทและเทคนิควิธี กรุงเทพมหานคร วิชั่น
พริ้นท์ แอนด์ มีเดีย
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2547) ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพมหานคร
แซทไฟร์ พริ้นติ้ง
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ (2548) การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS ครอบคลุมเวอร์ชัน
10-13 พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร วิ.อินเตอร์ พริ้นท์

- นงคณาถ อุประสิทธิ์วงศ์ (2550, 10 ตุลาคม) หัวหน้ากลุ่มภูมิอากาศ สำนักพัฒนาอตุณิยมวิทยา
กรมอตุณิยมวิทยา สัมภาษณ์โดย ชวนพิศ ปลูกสร้าง กรมอตุณิยมวิทยา
กรุงเทพมหานคร
- น้ำทิพย์ วิชาวิน (2547) การจัดการความรู้กับคลังความรู้ กรุงเทพมหานคร เอสอาร์ พรินต์ติ้ง แมส
โปรดักส์
- บัญญัติ จันทน์เสนะ (2546) เอกสารประกอบคำบรรยาย เรื่อง การบริหารการให้บริการสำหรับ
นบส.หลักสูตรที่ 1(นบส.1) วันที่ 14 พฤษภาคม 2548 สำนักงานคณะกรรมการ
ข้าราชการพลเรือน นนทบุรี
- บุญทัน ดอกไชสง (2538) การจัดการองค์กร พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์มหาจุฬา
ลงกรณราชวิทยาลัย
- บุญธรรม กิจปริดาบริสุทธิ (2536) ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์ กรุงเทพมหานคร :
B & B Publishing.
- บุญธรรม โบราณมูล (2548) “ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเทศบาล
สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น” รายงานการศึกษาอิสระปริญญาศึกษา
ศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- บุศรา เตียรณบรรจง (2546) “แรงจูงใจที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของพยาบาลโรงพยาบาล
สิงห์บุรี” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- ปรัชญา เวสารัชช์ (2546) “ผู้บริหาร” *ข่าวนักบริหาร คณะกรรมการบริหารชมรมนักบริหาร
ข้าราชการพลเรือน ประจำปี 2544 - 2545 (ตุลาคม – ธันวาคม) : 10-12*
- ประพฤติ ยอดไพบุลย์ (2550, 28 กันยายน) หัวหน้าสถานีอตุณิยมวิทยาสุโขทัย จังหวัดสุโขทัย
สัมภาษณ์โดย ชวนพิศ ปลูกสร้าง กรมอตุณิยมวิทยา กรุงเทพมหานคร
- ปานตา เพชรรัตน์ (2548) “ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บทบาทผู้นำ การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ
และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา : ศูนย์สนับสนุนและบริการลูกค้า บริษัท
ไทยฟูจิซีร็อกซ์ จำกัด ” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (จิตวิทยา
อุตสาหกรรม) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- “พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการเมืองที่ดี พ.ศ.2546” สถาบันพัฒนา
ข้าราชการพลเรือน (2546) กรุงเทพมหานคร
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์ (2540) วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ กรุงเทพมหานคร
โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล

- พิมลจรรย์ นามวัฒน์ (2544) “เทคโนโลยีเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการ* หน่วย 8 หน้า 230 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัย
 ธรรมาราช สาขาวิทยาการจัดการ
- มลฤดี โภคศิริ (2549) “ลักษณะการถ่ายทอดความรู้ของภูมิปัญญาชาวบ้าน” *วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาผู้ใหญ่และการศึกษาต่อเนื่อง บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล*
- วิจิตร แสงทองล้วน และ อารีย์พันธ์ เจริญสุข (2548) “การบริหารการเปลี่ยนแปลง” ใน *ทศพรศิริสัมพันธ์ การบริหารราชการแนวใหม่ บริบทและเทคนิควิธี* หน้า 74 - 76 กรุงเทพมหานคร วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย
- วชิระ เพ็งจันทร์ “ความหมายของการจัดการความรู้” ค้นคืนวันที่ 18 มิถุนายน 2550 จาก <http://www.mhtech.dmh.moph.go.th/km1>
- สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (ม.ป.ป.) “สรรพวิธี...การจัดการความรู้เพื่อสุขภาพ” สรรพวิธี...ว่าด้วยชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) (แผ่นพับ)
- สถาบันพระปกเกล้า (2547) “องค์การเรียนรู้และการจัดการความรู้” 14 พ.ค. 2547
- สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.), 2547 *เอกสารประกอบการประชุมจัดการความรู้แห่งชาติ ครั้งที่ 1 เรื่อง ธารปัญญา เครื่องมือจัดการความรู้ชุดที่ 1*
- สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม “ความหมายของการจัดการความรู้” ค้นคืนวันที่ 1 เมษายน 2550 จาก <http://www.kmi.or.th>
- สมคิด บางโม (2548) *องค์การและการจัดการ กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์*
- สมชัย วงษ์นายนะ (2548) “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคเหนือ” *กำแพงเพชร มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร คณะครุศาสตร์*
- สุดคะนิง พุกจำปา (2546) “ประสิทธิภาพในการจ้างงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย” *วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช*
- สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ (2548) *การจัดการความรู้ โครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์ ก.พลพิมพ์(1996)*
- อนันต์ เกตุวงศ์ (2547) “แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการวางแผน ” ใน *เอกสารการสอน ชุดวิชานโยบายสาธารณะและการวางแผน* หน่วย 7 หน้า 337-338 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัย
 ธรรมาราช สาขาวิทยาการจัดการ

- อรรถันต์ สว่างแสง (2548) “รูปแบบการสื่อสารกับความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร สังกัดงานเลขานุการ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานิติศาสตร์ โครงการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้
- อรุณ รักรธรรม (2538 ก) “แรงจูงใจ” ใน *โครงการเอกสารและตำรา ทฤษฎีองค์การและพฤติกรรมองค์การ* บทที่ 17 หน้า 445 พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ โรงพิมพ์ เอส แอนด์ จี กราฟฟิค
- _____ (2538 ข) “การติดต่อสื่อสารในองค์การ” ใน *โครงการเอกสารและตำรา ทฤษฎีองค์การและพฤติกรรมองค์การ* บทที่ 18 หน้า 459-460 พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์
- _____ (2538 ค) “แรงจูงใจ” ใน *โครงการเอกสารและตำรา ทฤษฎีองค์การและพฤติกรรมองค์การ* บทที่ 17 หน้า 451-452 พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ โรงพิมพ์ เอส แอนด์ จี กราฟฟิค
- อวยชัย ชบา (2542) “การจัดองค์การ” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการ* หน่วยที่ 5 หน้า 192 - 193 พิมพ์ครั้งที่ 29 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิทยาการจัดการ
- อานนท์ ศักดิ์วีระวิญญู ค้นคืนวันที่ 13 มกราคม 2551 จาก <http://www.dusithost.dusit.ac.th/nei/ghan/file 21122005046>
- เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์ (2543) “แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการและระบบสารสนเทศ” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ(ฉบับปรับปรุง)* หน่วยที่ 1 หน้า 1-54 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ อ่างใน จุฑามณี
- พิพิธปิยะปกรณ (2545) “สภาพการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการในการบริหารงานธุรกิจสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- _____ (2544) “เทคโนโลยีเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการ* หน่วย 8 หน้า 230 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิทยาการจัดการ

- _____. (2547) “ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชา องค์การและการจัดการ* หน่วย 13 หน้า 259 พิมพ์ครั้งที่ 8 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิทยาการจัดการ
- _____. (2548 ก) “รัฐประศาสนศาสตร์กับการปฏิรูประบบราชการ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชา แนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์* หน่วยที่ 11 หน้า 205-206 พิมพ์ครั้งที่ 2 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- _____. (2548 ข) “รัฐประศาสนศาสตร์กับการปฏิรูประบบราชการ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชา แนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์* หน่วยที่ 11 หน้า 222-223 พิมพ์ครั้งที่ 2 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- _____. (2548 ค) “แนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์ในการให้บริการสาธารณะ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชา แนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์* หน่วยที่ 5 หน้า 253-254 พิมพ์ครั้งที่ 2 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- _____. (2548) “นโยบายกับการวางแผนกลยุทธ์” ใน *ประมวลสาระชุดวิชา นโยบายสาธารณะ และการบริการโครงการ* หน่วยที่ 7 หน้า 373-376 พิมพ์ครั้งที่ 2 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- Scott Parry “ความหมายสมรรถนะ” ค้นคืนวันที่ 16 พฤศจิกายน 2550 จาก www.se-ed.net/cd/dyala/competency.doc
- http://www.kmi.or.th/autopage/fild/Wedjuly2005-9-16-35-Introduce_KM>pdf ค้นคืนวันที่ 17 มกราคม 2550
- http://www.kmi.or.th/document/TUNA_Model.ppt#258,1,Slide1 ค้นคืนวันที่ 17 มกราคม 2550
- <http://www.mict.go.th> ค้นคืนวันที่ 13 มกราคม 2550
- <http://www.novabizz.com/NovaAce/Motives.htm> ค้นคืนวันที่ 28 กรกฎาคม 2550
- http://www.kromchol.rid.go.th/ffd/Web_Inform/Dr%20Pornpan%20Present/Knowledge%20Management%201.ppt - ค้นคืนวันที่ 18 พฤษภาคม 2551

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

--	--	--

แบบสอบถามความคิดเห็น

เรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุฯ”

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้ เป็นการศึกษาและวิจัยในเชิงวิชาการ เพื่อสำรวจการรับรู้และความสำเร็จในการจัดการความรู้ รวมทั้งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุฯ

การแสดงความคิดเห็นในแบบสอบถามนี้ถือเป็นเรื่องส่วนบุคคล ข้อมูลของท่านจะถูกเก็บไว้เป็นความลับและจะนำผลมาใช้สำหรับการวิจัยในครั้งนี้นั้น ดังนั้น เพื่อให้ข้อมูลที่ทำการวิเคราะห์ มีความถูกต้อง ครบถ้วนและสมบูรณ์มากที่สุด จึงขอความร่วมมือท่านตอบแบบสอบถามตามข้อเท็จจริงที่ท่านได้ประสบให้ครบทุกส่วนและทุกข้อ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการความรู้ขององค์กรต่อไป และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

1. แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 5 ตอน

- ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามด้านความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุฯ
- ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามในการประเมินการรับรู้ของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุฯ
- ตอนที่ 5 เป็นข้อมูลที่แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ และข้อเสนอแนะ

2. ระดับการแสดงความคิดเห็นแบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ

- 1. น้อยที่สุด
- 2. น้อย
- 3. ปานกลาง
- 4. มาก
- 5. มากที่สุด

ตอนที่ 1

ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ในช่อง หน้าตัวเลือกที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. เพศ

- ชาย
- หญิง

2. อายุ

- 25 - 30 ปี
- 31 - 35 ปี
- 36 - 40 ปี
- 41 - 45 ปี
- 46 - 50 ปี
- มากกว่า 50 ปี

3. ระดับการศึกษาสูงสุดของท่าน

- มัธยมศึกษา, ปวช.
- อนุปริญญาหรือเทียบเท่า, ปวส.
- ปริญญาตรี
- ปริญญาโท
- ปริญญาเอก

4. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่งระดับ

- () ระดับ 1-5 () ระดับ 6-7 () ระดับ 8-9

5. รวมระยะเวลาที่ท่านปฏิบัติงานในกรมฯ

- () น้อยกว่า 5 ปี () 5 - 14 ปี
() 15 - 24 ปี () 25 ปีขึ้นไป

6. สถานที่ทำงานในปัจจุบัน

- () หน่วยงานนักบริหาร () ตส. () พร. () ลก. () สส.
() คม. () ผศ. () พอ. () พน. () ขส.
() สน. () ศฉ. () ศตอ. () ศตต.

ตอนที่ 2

ข้อมูลเกี่ยวกับด้านความสำเร็จในเรื่องการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา

คำชี้แจง

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องด้านขวามือเพียงช่องเดียวในแต่ละข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน (กรุณาตอบคำถามทุกข้อ)

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	
1. ท่านคิดว่าปัจจุบันบุคลากรของกรมฯ ได้รับความรู้เพิ่มมากขึ้นเพียงใดจากการที่หน่วยงานได้นำ KM มาใช้						<input type="checkbox"/>
2. ท่านคิดว่าปัจจุบันกรมฯ มีการส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรม KM มากน้อยเพียงใด						<input type="checkbox"/>
3. ท่านคิดว่าปัจจุบันบุคลากรของกรมฯ มีการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ในระดับใด						<input type="checkbox"/>
4. ท่านคิดว่าในปัจจุบัน กรมฯ ก้าวหน้าไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับใด						<input type="checkbox"/>
5. ท่านคิดว่าจากการที่กรมฯ นำ KM มาใช้ ได้มีส่วนช่วยกระตุ้นให้บุคลากรของกรมฯ มีการตื่นตัวในการเรียนรู้ในระดับใด						<input type="checkbox"/>

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	
6. ท่านคิดว่ากิจกรรม KM ของกรมฯ ที่จัดอยู่ปัจจุบันประสบความสำเร็จอยู่ในระดับใด						<input type="checkbox"/>
7. ท่านคิดว่าหัวข้อความรู้ที่จัดอยู่ใน KM มีคุณค่าต่อการนำไปใช้อยู่ในระดับใด						<input type="checkbox"/>
8. ท่านคิดว่าในภาพรวมแล้ว บุคลากรได้รับประโยชน์จากการที่มีการนำ KM มาใช้ในองค์กรมากน้อยเพียงใด						<input type="checkbox"/>

ตอนที่ 3

ข้อมูลเกี่ยวกับการรับรู้ในเรื่องการจัดการความรู้ของข้าราชการกรมอุตุนิยมวิทยา

ข้อความ	ระดับความ คิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	
9. ท่านได้รับทราบว่า KM เป็นตัวชี้วัดหนึ่งของกรมฯ ที่ต้องจัดทำตามข้อกำหนดของ ก.พ.ร. อยู่ในระดับใด						<input type="checkbox"/>
10. ท่านได้รับฟังการบรรยาย/ประชุม/ฝึกอบรม/การประชุมที่เกี่ยวข้องกับ KM มากน้อยเพียงใด						<input type="checkbox"/>
11. ท่านได้รับรายงานข่าวสาร KM ภายในกรมฯ มากน้อยเพียงใดจากสาร KM						<input type="checkbox"/>
12. ท่านได้รับการรายงานข่าวสาร KM ภายในกรมฯ จากบอร์ดติดประกาศอยู่ในระดับใด						<input type="checkbox"/>
13. ท่านได้รับรายงานข่าวสาร KM ภายในกรมฯ จากเว็บไซต์อยู่ในระดับใด						<input type="checkbox"/>

ตอนที่ 4

ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในเรื่องการจัดการความรู้ของกรมอุตุฯ

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	
ปัจจัยความสมบูรณ์ของกระบวนการจัดการความรู้						
14. ท่านคิดว่าจากการประชุมระดมความคิดช่วยทำให้เกิดความชัดเจนในการบ่งชี้ความรู้ที่จำเป็นต่อกรมฯ ได้มากน้อยเพียงใด						<input type="checkbox"/>
15. ท่านคิดว่าข้อมูลที่ถูกรวบรวมไว้ใน KM มีความชัดเจนอยู่ในระดับใด						<input type="checkbox"/>
16. ท่านคิดว่ากรมฯ มีหัวข้อความรู้ใน KM ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ถูกจัดเป็นหมวดหมู่ได้ชัดเจนในระดับใด						<input type="checkbox"/>
17. ท่านคิดว่าการถกแถลงและปรับปรุงความรู้ของกรมฯ ทำให้เกิดความชัดเจนในการสร้างความรู้ในกรมฯ มากน้อยเพียงใด						<input type="checkbox"/>
18. ท่านคิดว่า การเข้าถึงความรู้ในรูปแบบสื่อต่าง ๆ และผ่านเว็บไซต์ รวมถึงการจัดมุมความรู้ของกรมฯ มีเพียงพออยู่ในระดับใด						<input type="checkbox"/>
19. ท่านคิดว่าบุคลากรเข้าถึงแหล่งความรู้ KM ได้สะดวกมากน้อยเพียงใด						<input type="checkbox"/>
20. ท่านคิดว่าการจัดกิจกรรม KM ที่เป็นอยู่เน้นให้ความสำคัญต่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระดับใด						<input type="checkbox"/>
21. ท่านคิดว่าข้อมูลใน KM มีการปรับปรุงให้เกิดความทันสมัยอยู่ในระดับใด						<input type="checkbox"/>

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	
ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร						
22. ท่านคิดว่าผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการนำ KM มาใช้ใน กรมฯ มากน้อยเพียงใด						<input type="checkbox"/>
23. ท่านคิดว่าผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนทรัพยากรในการ ดำเนินงานสำหรับ KM อยู่ในระดับใด						<input type="checkbox"/>
24. ท่านคิดว่าผู้บริหารมีความสามารถในการจูงใจให้แต่ละ หน่วยงานนำผลงานที่มีคุณค่ามาไว้ใน KM อยู่ในระดับใด						<input type="checkbox"/>
25. ท่านคิดว่าผู้บริหารมีการควบคุม ติดตาม และกำกับดูแลการ ดำเนินกิจกรรม KM ให้เป็นไปตามเป้าหมายได้มากน้อย เพียงใด						<input type="checkbox"/>
ปัจจัยความชัดเจนของแผนการจัดการความรู้ของกรมฯ						
26. ท่านคิดว่าการกำหนดแผนและแนวทางปฏิบัติ KM ที่ เป็นอยู่ในปัจจุบัน มีความชัดเจนมากน้อยเพียงใด						<input type="checkbox"/>
27. ท่านคิดว่าการถ่ายทอดแผน KM ของกรมฯ ไปสู่การ ปฏิบัติมีความชัดเจนต่อการนำไปปฏิบัติอยู่ในระดับใด						<input type="checkbox"/>
28. ท่านคิดว่ากิจกรรมและวิธีการปฏิบัติตามแผน KM มีความ ชัดเจนอยู่ในระดับใด						<input type="checkbox"/>
29. ท่านรับรู้ผลการประเมินการทำ KM ของกรมฯ บ่อยครั้ง เพียงใด						<input type="checkbox"/>

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	
<p>ปัจจัยสมรรถนะ/ความสามารถด้านการจัดการความรู้ของบุคลากร</p> <p>30. ท่านคิดว่ากรมฯ มีความพร้อมด้าน IT ที่จะช่วยผลักดันให้เกิดความสำเร็จ KM อยู่ในระดับใด</p>						<input type="checkbox"/>
31. ท่านคิดว่ากรมฯ มีเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ทันสมัยเพียงพอต่อการสร้างความสำเร็จ KM ของกรมฯ มากน้อยเพียงใด						<input type="checkbox"/>
32. ท่านคิดว่าในภาพรวมบุคลากรของกรมฯ มีความใส่ใจใฝ่รู้ภายใต้ยุทธศาสตร์กิจฐานความรู้มากน้อยเพียงใด						<input type="checkbox"/>
33. ท่านคิดว่าความรู้ความสามารถและทักษะของคณะทำงาน KM สามารถช่วยผลักดันให้ KM ประสบความสำเร็จได้มากน้อยเพียงใด						<input type="checkbox"/>
34. ท่านคิดว่าในภาพรวมบุคลากรของกรมฯ มีความรู้ความสามารถที่จะผลักดันให้ KM ประสบความสำเร็จได้ในระดับใด						<input type="checkbox"/>
<p>ปัจจัยความเพียงพอ/สมบูรณ์ของการสื่อสารในองค์กร</p> <p>35. ท่านคิดว่าองค์ประกอบของบุคลากรที่เข้าร่วมเป็นคณะทำงาน KM ของกรมฯ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับใด</p>						<input type="checkbox"/>
36. ท่านคิดว่าการประสานงานระหว่างทีม KM ของกรมฯ กับหน่วยงานต่าง ๆ ภายในกรมฯ มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับใด						<input type="checkbox"/>
37. ท่านคิดว่าหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะทำงาน KM ของกรมฯ ได้ถูกกำหนดไว้ชัดเจนอยู่ในระดับใด						<input type="checkbox"/>
38. ท่านคิดว่าทีม KM ของกรมฯ มีความคล่องตัวและรวดเร็วในการดำเนินกิจกรรม KM อยู่ในระดับใด						<input type="checkbox"/>

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	
ปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากร						
39. ท่านคิดว่ากรมฯ สามารถจูงใจให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วม ในการทำกิจกรรม KM ได้อยู่ในระดับใด						<input type="checkbox"/>
40. ท่านคิดว่ากรมฯ มีการให้เงินรางวัลแก่หน่วยงาน ที่สามารถสร้างผลงานที่มีคุณค่าจะเป็นแรงจูงใจต่อ ความสำเร็จ KM ของกรมฯ ได้เพียงใด						<input type="checkbox"/>
41. ท่านคิดว่าแรงจูงใจที่กรมฯ ให้ด้านตัวเงินและเกียรติบัตร เพียงพอต่อการจูงใจที่จะทำให้ KM ของกรมฯ ประสบ ความสำเร็จได้เพียงใด						<input type="checkbox"/>
42. ท่านคิดว่าบรรยากาศในการทำงานที่เป็นอยู่มีส่วนช่วยให้ บุคลากรเกิดแรงจูงใจที่จะทำ KM ของกรมฯ ให้ประสบ ความสำเร็จอยู่ในระดับใด						<input type="checkbox"/>
ปัจจัยความพร้อมของเทคโนโลยีสารสนเทศ						
43. ท่านคิดว่าฐานข้อมูลความรู้ที่ถูกจัดเก็บไว้ในเว็บไซต์ของ กรมฯ มีความทันสมัยอยู่ในระดับใด						<input type="checkbox"/>
44. ท่านคิดว่ากรมฯ มีเครื่องมือและอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่ เพียงพอต่อการเข้าถึงข้อมูลความรู้ในเว็บไซต์ของกรมฯ อยู่ ในระดับใด						<input type="checkbox"/>
45. ท่านคิดว่าบุคลากรของกรมฯ มีการเรียนรู้ผ่าน IT อยู่ใน ระดับใด						<input type="checkbox"/>
46. ท่านคิดว่าบุคลากรมีการเข้าถึงแหล่งความรู้ KM ในเว็บไซต์ ได้รวดเร็วมากน้อยเพียงใด						<input type="checkbox"/>

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	
47. ท่านคิดว่าเว็บบอร์ดที่มีอยู่ในปัจจุบันมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอยู่ในระดับใด						<input type="checkbox"/>
ปัจจัยความเพียงพอ/สมบูรณ์ของการสื่อสารในองค์กร						
48. ท่านคิดว่ากรมฯ มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารในเรื่อง KM อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องอยู่ในระดับใด						<input type="checkbox"/>
49. ท่านคิดว่าการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารในเรื่อง KM มีหลากหลายรูปแบบ ทันสมัยและเหมาะสมมากน้อยเพียงใด						<input type="checkbox"/>
50. ท่านได้รับข้อมูลข่าวสาร KM บ่อยครั้งมากน้อยเพียงใด						<input type="checkbox"/>
ปัจจัยความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้						
51. ท่านคิดว่าบุคลากรของกรมฯ ในปัจจุบันมีความสนใจและนำความรู้จาก KM มาใช้ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด						<input type="checkbox"/>
52. ท่านคิดว่าการที่กรมฯ มีการให้รางวัลหน่วยงานที่มีผลงานที่มี คุณค่า ถือได้ว่าช่วยสร้างวัฒนธรรมที่ดีได้อยู่ในระดับใด						<input type="checkbox"/>
53. ท่านคิดว่าบุคลากรของกรมฯ ในปัจจุบันมีการสนใจการเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ในการทำงานให้แก่กรมฯ มากน้อยเพียงใด						<input type="checkbox"/>
54. ท่านคิดว่าบุคลากรของกรมฯ มีความกระตือรือร้นให้ความสำคัญกับ KM โดยมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันเป็นทีมงานมากอยู่ในระดับใด						<input type="checkbox"/>

ตอนที่ 5 ปัญหาอุปสรรคต่างๆ และข้อเสนอแนะของท่าน

5.1 จากการที่ กรมฯ ได้ดำเนินการเรื่องการจัดการความรู้ในระยะเวลาที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน ท่านคิดว่ายังมี ปัญหาอุปสรรค หรือข้อจำกัดอยู่ในเรื่องใดบ้าง

1.....

2.....

3.....

5.2 ท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไร ต่อการสร้างความสำเร็จ KM ของกรมฯ

1.....

2.....

3.....

5.3 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ (ถ้ามี)

1.....

2.....

3.....

ขอขอบคุณในความร่วมมือนมา ณ โอกาสนี้

นางชวนพิศ ปลุกสร้าง

ภาคผนวก ข

กิจกรรมการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยาที่สำคัญ

การ จัดการ ความรู้

ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 8 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มาตรา 11 ได้กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ กรมอุตุนิยมวิทยา จึงมีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับเรื่องของบรรพชาศ ภูมิอากาศ และภัยธรรมชาติที่มีความผันแปรและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา อีกทั้งวิธีการทำงาน เครื่องมืออุปกรณ์และเทคโนโลยีที่สนับสนุนการปฏิบัติงานนั้นวันจะมีการพัฒนาไม่หยุดนิ่ง ดังนั้นความรู้ความเข้าใจในลักษณะของบรรพชาศและปรากฏการณ์ธรรมชาติ ตลอดจนเทคนิควิธีการและเทคโนโลยีสมัยใหม่ จึงเป็นสิ่งสำคัญที่บุคลากรของกรมอุตุนิยมวิทยาต้องเรียนรู้อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ กรมอุตุนิยมวิทยาจึงริเริ่มดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กรตั้งแต่ พ.ศ. 2547

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 กรมฯ มีคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานพัฒนาระบบบริหารความรู้ภายในองค์กร เมื่อวันที่ 10 มกราคม พ.ศ. 2547 เพื่อจัดทำ "แผนปฏิบัติการพัฒนาระบบบริหารความรู้ภายในองค์กร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2548" ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ พ.ศ. 2547

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 กรมฯ มีคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำฐานข้อมูลความรู้บุคลากร เมื่อวันที่ 29 ตุลาคม พ.ศ. 2547 และคณะกรรมการจัดการความรู้ เมื่อวันที่ 5 พฤศจิกายน พ.ศ. 2547 เพื่อดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการพัฒนาระบบบริหารความรู้ในองค์กรฯ ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ พ.ศ. 2548

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 กรมฯ มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ เมื่อวันที่ 9 ธันวาคม พ.ศ. 2548 เพื่อจัดทำแผนการจัดการความรู้ฯ ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ พ.ศ. 2549 ดังชีวิต 13 ดังนี้

- ตัวชีวิต 13.1 : ระยะเวลาของการส่งมอบแผนการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์
- ตัวชีวิต 13.2 : ระดับคุณภาพของแผนการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์
- ตัวชีวิต 13.3 : ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549

ก.พ.ร. ได้แจ้งผลการประเมินตัวชีวิตที่ 13.1 และ 13.2 แล้ว (ได้คะแนนเต็ม 5) ส่วนตัวชีวิตที่ 13.3 อยู่ระหว่างดำเนินการ โดย กรมฯ ได้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานสนับสนุนการจัดการความรู้การพยากรณ์อากาศ เมื่อวันที่ 11 มกราคม 2549 และคณะทำงานจัดทำฐานข้อมูลความรู้ เมื่อวันที่ 21 มีนาคม 2549 เพื่อดำเนินงานตามแผนฯ ร่วมกับคณะกรรมการฯ

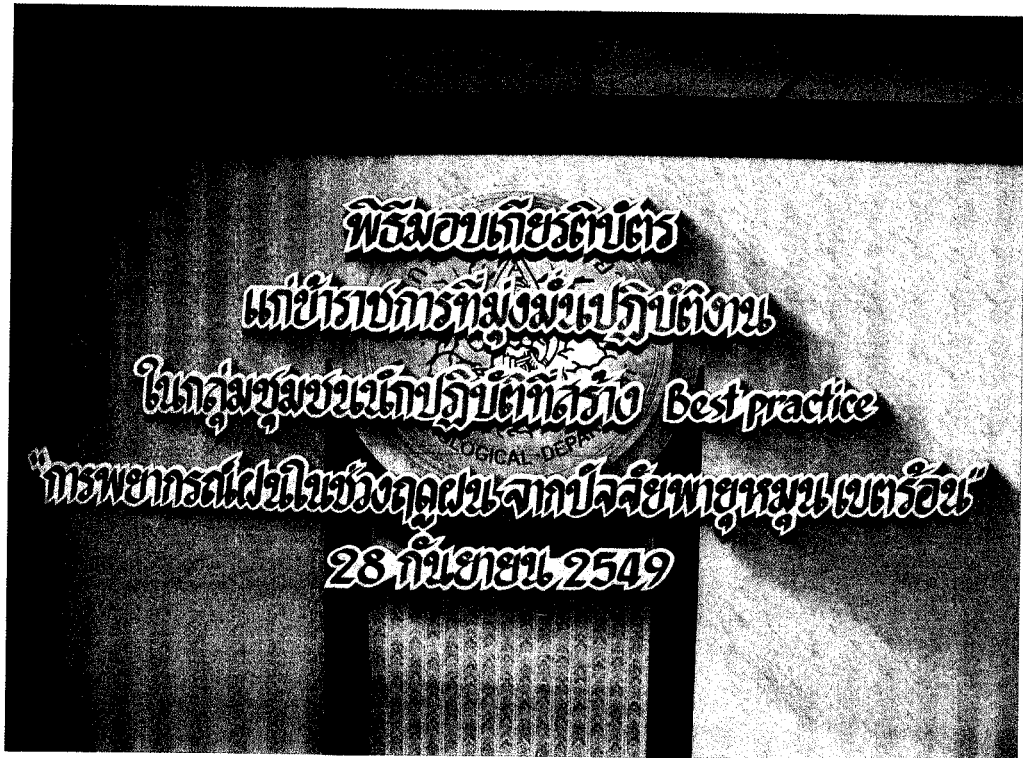
ขณะนี้คณะทำงานจัดทำฐานข้อมูลฯ ได้ปรับปรุงเว็บไซต์การจัดการความรู้ ในอินทราเน็ต จึงขอเชิญทุกท่านเข้าเยี่ยมชมที่ <http://intranet/tmd.go.th> ที่เขิงตลิ่งที่ ๕ ก็จะทำให้ท่านไปสู่เรื่องราวการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ท่านสามารถเข้าไปร่วมแลกเปลี่ยนความรู้และความเห็นได้ตลอดเวลา

การจัดการความรู้ในกรมของเราจะประสบผลสำเร็จได้ จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกท่าน ความร่วมแรงร่วมใจของทุกท่านเท่านั้น จึงจะสามารถนำพากรมอุตุนิยมวิทยาของเราไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ในที่สุด

คณะกรรมการจัดการความรู้

พิธีมอบเกียรติบัตร โดย อธิบดี (CEO) เป็นประธาน

วันที่ 28 กันยายน พ.ศ. 2549



พิธีมอบรางวัลและเกียรติบัตรแก่หัวหน้าทีมวิชาการ ชุมชนนักปฏิบัติดีเด่น รวมทั้งสถานี่ดีเด่นด้านการถ่ายทอด และประยุกต์ข้อมูล

อีกก้าวหนึ่งของความสำเร็จในการทำ KM (การจัดการความรู้) ของกรมอุตุนิยมวิทยา สำหรับปีนี้มีหลายส่วน หลายสำนักเข้าร่วมกันทำงานเพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ออกมา ผู้มีส่วนร่วมทุกท่านในKMไม่ว่าท่าน CEO, CKO คณะท่านผู้บริหารกรมฯ คณะกรรมการจัดการความรู้ คณะกรรมการสนับสนุนฯ รวมทั้งชุมชนนักปฏิบัติกร มีรู้สึกภาคภูมิใจต่อการทำงานการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยาที่ประสบความสำเร็จอีกครั้งหนึ่ง ในการร่วมเข้าชุมชนปฏิบัติการทำให้ทุกท่านเกิดความร่วมมือกันมากขึ้น เข้าใจกันดีขึ้น กล้าแสดงออก รู้จักการทำงานเป็นทีมและเกิดองค์ความรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ องค์ความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยาประสบความสำเร็จได้เพราะผู้นำดีและให้ความสำคัญ คณะทำงานดี และผู้ร่วมงานดี

พิธีมอบรางวัลและเกียรติบัตรแก่หัวหน้าทีมวิชาการ ชุมชนนักปฏิบัติดีเด่น รวมทั้งสถานี่ดีเด่นด้านการถ่ายทอด และประยุกต์ข้อมูล เมื่อเวลา 09.00 น. วันศุกร์ที่ 28 กันยายน 2550

- โดยท่านรองอธิบดีฯ เกรียงไกร กอวัฒนา มาให้เกียรติเป็นประธานฯ ในการมอบรางวัลและเกียรติบัตร
- ท่านรองอธิบดีฯ ต่อศักดิ์ วานิชขจร ได้มอบเงินรางวัลส่วนตัวให้สถานี่ดีเด่นด้านการถ่ายทอดและประยุกต์ข้อมูล ซึ่งมีมูลค่ารวมสูงถึง 10,000 บาท (หนึ่งหมื่นบาท) โดยได้รับการตัดสินใจไปเรียบร้อยแล้วเมื่อวันที่ 12 กันยายน 2550 ที่ผ่านมา ซึ่ง

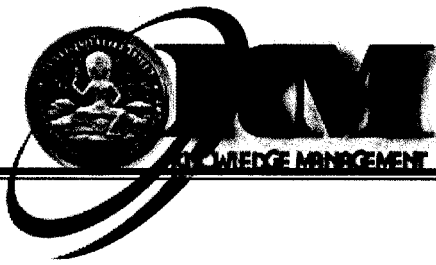
สอต.สุโขทัย ได้รางวัลผู้เยี่ยมยุทธ์ ลำดับที่ 1 รับเงินรางวัล 5,000 บาท สอต.จันทบุรี ได้รางวัลผู้เยี่ยมยุทธ์ ลำดับที่ 2 รับเงินรางวัล 3,000 บาท สอต.ขอนแก่น ได้รางวัลผู้เยี่ยมยุทธ์ ลำดับที่ 3 รับเงินรางวัล 2,000 บาท

- ส่วน ท่านรองอธิบดีฯ มันทนา พุกกะวัน ให้เกียรติกล่าวปิดพิธีการมอบรางวัลและเกียรติบัตรฯ

KM TEAM

28 กย 2550 17:23:09





สาร KM กรมอุตุนิยมวิทยา

ฉบับที่ 10/2550

เดือน ตุลาคม 2550

สวัสดีพี่น้องฯ ข้าราชการทุกท่าน

กรมอุตุนิยมวิทยามีปีงบประมาณใหม่ หลายคณะได้ร่วมกันจัดทำหนังสือพิมพ์ 4
เปอร์เซ็นต์ หลายคณะดูงานที่โรงเรียนอัสสัมชัญ และอีกเล่มที่ขออยู่ที่มูลนิธิแห่งการ
การทำงานในขนาดดี เพราะปฏิวัติไม่ได้แล้ว เราเริ่มแรกผลักดันให้ข้าราชการ



ทำทางมากยิ่ง รวดเร็วยิ่ง มีประสิทธิภาพยิ่ง และประกอบคุณงามความ
ดีมากยิ่ง (จะได้มีคุณงามความดีบ้างตอนที่ยังเป็นเด็ก) แล้วก็จะทำอะไรต่อมิอะไร

จึงได้... คณะบุคคลที่จัดทำหนังสือพิมพ์ฉบับนี้มาจัดทำโครงการสืบแล้ว สถานการณ์
อุปการะให้ด้วย "KM" เพราะ KM เป็นกระบวนการที่จะนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้
มาใช้ให้เกิดประโยชน์ โดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ สาร KM จึงเป็นหนังสือที่จะนำ
ความรู้เกี่ยวกับ KM เพื่อให้ท่านหยิบฉวยไปใช้ ไปปฏิบัติ จากความเดิม "การจัดการ
ความรู้แบบบูรณาการ" ในฉบับที่แล้ว จึงขอต่อให้ฉบับนี้ว่า "เรื่องเล่า" ของหลาย
แพทย์พิชิต ปรากฏการณ์ มีรายละเอียดอะไรบ้าง ส่วนสถานการณ์ที่ทราบตามแผนฯ ที่ราชการ
ดำเนินให้ต่อไปให้ฉบับนี้เช่นกัน เพื่อให้พี่น้องข้าราชการทราบสถานการณ์ประเมินตนเองว่า
ขอเป็น 5 คะแนนเต็มไว้ก่อน ส่วนที่ไม่ได้ตามเป้า ก็พิจารณากรณีขอมติขอมติขอมติ
บ่อย) คือการข้ามร่วมและประสานความรู้ทางวิปโยค 90 ก็ติดต่อกับ ก.พ.ร. ว่า
เห็นใจกันหรือเปล่ากับภารกิจของกรมที่ต่อมารับผิดชอบเพิ่มขึ้นมากมาในปีนี้

พบกับใหม่ฉบับหน้า
คณะกรรมการจัดการความรู้

เตรียมพบกับเว็บพวง KM

(<http://192.168.168.159/Intranet/KM>)

รูปโฉมใหม่ เร็วๆ นี้

การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

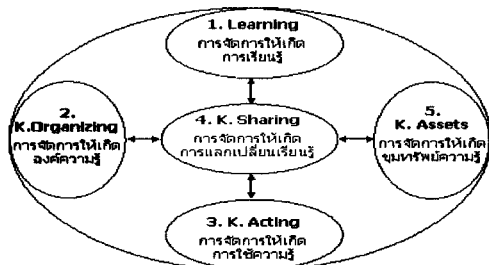
นพ.พิเชฐ บัญญัติ

ผู้อำนวยการโรงพยาบาลบ้านตาก จังหวัดตาก

หลายหน่วยงานที่ทำ KM จะมีปลาเหมือนกัน (โมเดลปลา) แต่ปลาเป็นหรือปลาตาย ก็ไม่รู้ ปลาเป็นเท่านั้นที่จะใช้ตามองไปข้างหน้าได้ จะใช้ลำตัวที่แข็งแรงเคลื่อนไหวได้ จะใช้หางอันทรงพลังขับเคลื่อนไปสู่ทิศทางที่ต้องการได้ เหมือนคนทำงานที่ไม่ได้ต้องการแค่มิชีวิตไปทำงานเท่านั้น แต่ต้องการความมีชีวิตในการทำงานด้วย ปลาเป็นบางตัวแม้มีชีวิตแต่ก็อาจไม่สามารถว่ายน้ำไปสู่สิ่งที่ฝันไว้ได้ หากถูกขังอยู่ในตู้ปลาเล็กๆ คงทำได้แค่ว่ายไปว่ายน้ำมาเพื่อไว้โชว์ตัวให้คนนอกตู้แหวะเรียนมาดูเท่านั้น เพื่อยืนยันว่าฉันยังคงเป็นปลาที่มีชีวิตอยู่นะ ขนาดปลาเป็นยังมีโอกาสเป็นแบบนี้ แล้วปลาคายที่แม้จะยังมีครบทั้ง 3 ส่วนอยู่ แต่ก็ไร้ซึ่งชีวิตและชีวา คงไม่สามารถว่ายน้ำไปได้อย่างที่ใจต้องการได้อีก แม้เจ้าของปลาจะไม่ยอมให้เน่าเปื่อยเพราะใส่สารบางอย่างไว้ มันก็คงเป็นได้แค่ซากปลาตัวหนึ่งเท่านั้น

ด้วยเหตุที่ ผมไม่อยากได้ปลาคาย หรือปลาเป็นที่ถูกกักขัง ผมจึงได้พยายามที่จะทำให้มันเป็นปลาที่มีชีวิตชีวาขึ้นมา โดยการสร้างบางสิ่งบางอย่างขึ้นมา โดยเรียกมันว่าการจัดการความรู้แบบบูรณาการ ใช้ชื่อว่า LKASA EGG MODEL (LKASA

โมเดลปลา : เป็นโมเดลที่เปรียบเทียบการจัดการความรู้เป็น 3 ส่วนคือ **หัวปลา** หมายถึง ส่วนที่เป็นเป้าหมาย วิสัยทัศน์ หรือทิศทางการจัดการความรู้ โดยจะต้องเป็นส่วนของผู้ดำเนินกิจกรรม KM ทั้งหมด **ตัวปลา** หมายถึง ส่วนของการแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งจะต้องกระตุ้นให้ผู้ดำเนินกิจกรรม KM มีการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยเฉพาะความรู้ซ่อนเร้นที่มีอยู่ และอำนาจให้เกิดการเรียนรู้แบบเป็นทีม เพื่อให้เกิดการหมุนเวียนความรู้ และเกิดนวัตกรรมในที่สุด **หางปลา** หมายถึง ส่วนของคลังความรู้ ที่ได้จากการเก็บสะสมเกร็ดความรู้ที่ได้จากกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งเราอาจเก็บส่วนของหางปลานี้ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น ICT ซึ่งเป็นการสกัดความรู้ที่



มาจาก Learning Management, Knowledge Organizing, Knowledge Acting, Knowledge Sharing และ Knowledge Asset) เป็นการจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน ที่แต่ละขั้นตอน ไม่ได้เรียงลำดับแบบขั้นบันไดแต่ว่าแต่ละขั้นตอนร้อยเรียงส่งผลซึ่งกันและกันเป็นส่วนประกอบซึ่งกันและกันอย่างเป็นระบบเปรียบได้กับไข่ 1 ฟอง ที่มีทั้งเปลือกไข่

ไขขาว ไขแดง หากแยกส่วนของไขออกไป มันจะไม่คงสภาพเป็นไขทั้งฟองไว้ได้โดยในแต่ละชั้นหรือแต่ละเรื่องนั้นจะประกอบด้วย

1. **การจัดการให้เกิดการเรียนรู้ (Learning Management)** เพื่อมุ่งหวังว่าจะสามารถสร้างภาพฝันร่วมกันได้อย่างง่ายๆ ไปกับงานประจำเดิมที่ทำอยู่ พร้อมกับสร้างสภาพแวดล้อมต่างๆ ขององค์การให้เอื้อต่อการเรียนรู้ เนื่องจากการเรียนรู้เป็นปฏิกิริยาของความรู้และปัญญา โดยต้องมีการเตรียมคน เตรียมทีม เตรียมกิจกรรม เตรียมเครื่องมือเทคโนโลยีและเตรียมบรรยากาศองค์การที่ดีที่จะทำให้คนเกิดการเรียนรู้ได้ดี มีความคิดสร้างสรรค์ ชั้นนี้คุณเอื้อ (CKO) จะมีบทบาทหลัก

2. **การจัดการให้เกิดองค์ความรู้ (Knowledge Organizing)** เพื่อให้คนในองค์การรู้ว่าการจัดการเราต้องมีความรู้อะไรบ้างจึงจะทำให้งานได้ผลดี เมื่อรู้แล้วจะไปหามาจากไหนได้บ้าง จะสร้างจะคว่ำหรือจะควักมาไว้เพื่อนำเอามาจัดรวมให้เป็นวิธีการทำงานหรือนวัตกรรมของเรา ชั้นนี้คุณประกอบ (Knowledge engineer) มีบทบาทหลัก

3. **การจัดการให้เกิดการใช้ความรู้ (Knowledge Acting)** เพื่อให้้องค์ความรู้ที่มีอยู่นั้นได้มีโอกาสนำมาใช้หรือทดลองปฏิบัติจริงในองค์การเรา โดยคนของเราเพื่อเขาจะได้เรียนรู้ว่าเขาคิด เขาทำจะให้ความสำเร็จหรือความล้มเหลว เราจะได้เรียนรู้จากความสำเร็จหรือความล้มเหลวนั้น ชั้นนี้คุณกิจ (Practitioner) มีบทบาทหลัก

4. **การจัดการให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing)** เพื่อให้คนทำงานที่ทำงานได้ผลดีได้นำเอาวิธีที่ปฏิบัติจนได้ผลดีนั้นมาเล่าแลกเปลี่ยนให้คนอื่นๆ ได้รับทราบและนำไปประยุกต์ใช้ได้ โดยการสร้างปลาชั้นจนครบทั้งหัว ตัวและหางปลา ทำให้เราได้วิธีการปฏิบัติที่ดีขึ้น ชั้นนี้คุณอำนวย (Facilitator) มีบทบาทหลัก

5. **การจัดการให้เกิดคลังความรู้ (Knowledge Asset)** เพื่อให้มีการจัดเก็บ เผยแพร่ ทบทวน(ปรับเปลี่ยน) เข้าถึงความรู้ที่ดีที่ผ่านการนำไปปฏิบัติอย่างเห็นผลมาแล้ว ไว้ให้คนอื่นๆ ได้เอาไปดู ไปใช้ เอาไปต่อยอดได้ง่ายจนเกิดพลังความรู้มากขึ้นหรือยกระดับความรู้มากขึ้น (Spiral knowledge) ชั้นนี้คุณเก็บ (Knowledge Librarian) มีบทบาทหลัก

ซึ่งเมื่อทำทั้ง 5 เรื่องนี้ อย่างบูรณาการกัน จนเสริมพลังให้กันและกันได้แล้ว เชื่อว่าจะทำให้ปลาที่ถูกสร้างขึ้น สามารถว่ายน้ำได้อย่างมีความสุข มีทั้งชีวิตและชีวาได้ โดยที่เจ้าของปลาและคนเลี้ยงปลาเองก็มีความสุข สมหวังได้ด้วย



รายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ รอบ 12 เดือน
ตัวชี้วัดที่ 12 ระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์

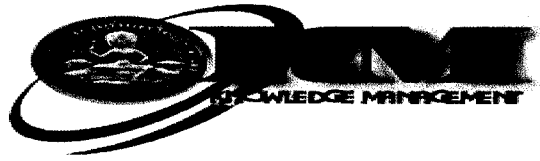
ข้อมูลผลการดำเนินงาน :

ระดับ คะแนน	การดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550
1	กรมอุตุนิยมวิทยาได้จำแนกองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการผลักดันความสำเร็จของทุกประเด็นยุทธศาสตร์ของกรมอุตุนิยมวิทยา ทั้งหมด 4 ประเด็นยุทธศาสตร์ โดยระบุอย่างน้อย 3 องค์ความรู้ต่อ 1 ประเด็นยุทธศาสตร์ และ 1 ในองค์ความรู้นั้นเป็นองค์ความรู้เกี่ยวกับเศรษฐกิจพอเพียงตามข้อกำหนดของ ก.พ.ร.
2	กรมอุตุนิยมวิทยา ได้จัดทำแผนการจัดการความรู้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 โดยเลือก 2 องค์ความรู้จากประเด็นยุทธศาสตร์ที่ต่างกัน คือ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 "บริหารจัดการข้อมูลอย่างเป็นระบบ" (แผนที่ 1 องค์ความรู้ : การตรวจวัดสารประกอบอุตุนิยมวิทยาและการบำรุงรักษาเครื่องมือเบื้องต้น) และประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 "ส่งเสริมสนับสนุน และพัฒนาวิชาการอุตุนิยมวิทยา และสาขาอื่นที่เกี่ยวข้อง" (แผนที่ 2 องค์ความรู้ : วิชาการด้านอุตุนิยมวิทยา และสาขาที่เกี่ยวข้อง) และ 1 ในองค์ความรู้ที่เลือกมานั้นเกี่ยวกับเศรษฐกิจพอเพียง ส่วนการเลือกองค์ความรู้เพื่อนำมาจัดทำแผนการจัดการความรู้ นั้น คณะกรรมการฯ ได้นำเรียนอธิบดี เพื่อให้มีส่วนร่วมในการพิจารณาและตัดสินใจตามข้อกำหนดของ ก.พ.ร.
3	อธิบดีกรมอุตุนิยมวิทยา ได้ลงนามให้ความเห็นชอบการจัดทำแผนการจัดการความรู้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 เมื่อวันที่ 15 มีนาคม พ.ศ. 2550 และจัดส่งให้สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ทันภายในกำหนด 30 เมษายน พ.ศ. 2550 ตามข้อกำหนดของ ก.พ.ร.
4	กรมอุตุนิยมวิทยา ได้ดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ ประจำปี 2550 แล้วเสร็จทุกกิจกรรม
5	ผลการดำเนินงานของทุกตัวชี้วัดตามคำรับรองฯ ที่เลือกมาดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 มีคะแนนของแต่ละตัวชี้วัด ตั้งแต่ 4.0000 ขึ้นไป ทั้งแผนที่ 1 และแผนที่ 2 ดังรายละเอียดต่อไปนี้ แผนที่ 1 ตัวชี้วัดตามคำรับรอง : ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของความครบถ้วนสมบูรณ์ของข้อมูลที่ใช้ในการพยากรณ์อากาศและเตือนภัย เป้าหมายของตัวชี้วัด : ความครบถ้วนสมบูรณ์ของข้อมูลที่ใช้ในการ พยากรณ์อากาศและเตือนภัย ไม่น้อยกว่าร้อยละ 88 ผลการดำเนินงาน : ร้อยละ 92.41 คะแนนของตัวชี้วัด : 5.0000 แผนที่ 2 ตัวชี้วัดตามคำรับรอง : จำนวนผลงานวิชาการหรือสิ่งประดิษฐ์ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการพยากรณ์อากาศและเตือนภัย เป้าหมายของตัวชี้วัด : 5 เรื่อง ผลการดำเนินงาน : 5 เรื่อง คะแนนของตัวชี้วัด : 5.0000

การคำนวณคะแนนจากผลการดำเนินงาน :

ตัวชี้วัด/ข้อมูลพื้นฐานประกอบตัวชี้วัด	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ผลการดำเนินงาน	ค่าคะแนนที่ได้
12. ระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์	3	ดำเนินการครบถ้วน 5 ขั้นตอน	5.0000


สาร KM กรม อุตุนิยมวิทยา




ฉบับที่ 12/2550


เดือน ธันวาคม 2550

สวัสดิ์ดีพี่น้องๆ ข้าราชการทุกท่าน

แะสแะสั้ก็มามีดิ้อหสูดทำบขอรปี  ปีหมู กั่าร์จงฆ่าบไป ปีใหม่ปีห่าห่า
ห่าห่าไม่หมู ปีรดิดิถึรห่า อาจีพรวหารขอร เร่า ต่อจกัห่าไปจงฆ่าไม้ใจรี้อรหมู ๆ
แะดใหม่จ่าขบ้ไร รูปแบบไปหบ อจะไรจงฆ่ากิดีขบ ห่าม KM จ่วบได้ ไบ่ห่ารขมขอรกัฮห่ามส์ร
คห่ามรู้ เพื่้อให้พวกรห่ามการพัฒขบดหบอดจจวสา ให้ทำหบกับบุคคลร่ำบขอรการ
เปริ้อบหบแฮปสร

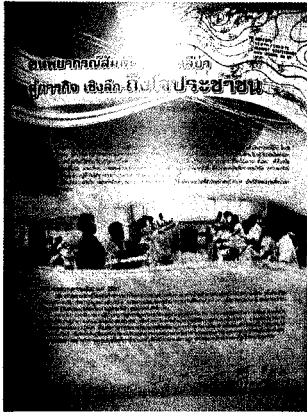
คห่ามส์รฎฐฐาที่ให้ไว้ สาร KM ฉบับนี้ ห่ารี้อรารจกักรห่า "มทกรรการจ้ดการ
คห่ามรู้ในทรวลดิ คร้วที่ 4" (30 พ.ย. - 1 จ.ค. 2550) มห่าร่าส์กััห่าพว่วษากร 2 จ่าหบที่ไป
ร่วกรรหบ แะฮบขบ้ประจ่าขบขอรการมอดุหบมรวิหยา 2 รัน เต็ม ๆ ดิ้อ **คห่ามรู้กับรดิ ไทบงร**
แฮริบ แะ **คห่ามบรรเดห่า ทรรบ้งริภ** จักรแว่ว ๆ ร่วรห่าร่ามกัอนแะร่วว่า กรรมอดุหบมรวิหยา
ขอรร่าไม่ห่าบห่าน่าไครโหกรร

ทำบนี้  อบ่าสิริแฮจ้าไปเบียมจขมรวิบพงKMที่

<http://192.168.168.159/Intranet/KM> จักรรพ. แะบแฮพรวบคห่ามจกั WMO 
ดัวบคห่าบไซไทยที่อ่าบฮบยบ ๆ ไบ่หมู "บคคห่ามร่าบใจ" (ไม่ด้อรฮบกรกับ
คห่าบฮรกรข) ขบจีจดูดิคคห่ามรู้ใหม่ ๆ จกั WMO ที่จจะมีออกม่าเบ็บรฮบข ๆ

ที่ริ้อรขบดห่าไปกับปีเก  ปีห่าร่ามบปะดัก (รหบ) กับไคร

คห่ามกรรการจ้ดการคห่ามรู้



เนื้อหาจากบท “ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้แห่งชาติ ครั้งที่ 4”

(30 พฤศจิกายน - 1 ธันวาคม 2550 ณ อิมพีค เมืองทอง
ธานี)

KM ทีม : ก่อนอื่นต้องขอชื่นชมทั้งคุณชูเกียรติและคุณบรรดาล ที่ไปทำ
หน้าที่วิทยากรประจำบูธกรมอุตุนิยมวิทยาใน
งานนี้ถึง 2 วันเต็ม ๆ ทราบว่าประสบ

ความสำเร็จพอสมควร แต่อันดับแรกขอให้เล่าที่มาที่ไปและวัตถุประสงค์ของ
การจัดงานก่อน

คุณชูเกียรติ : งานนี้เกิดขึ้นจากความมุ่งมั่นร่วมกันของคนในภาคส่วนต่าง ๆ ใน
สังคม ที่ต้องการเห็นการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยไปในทางที่ดีขึ้น สถาบัน
ส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) จึงเปิดโอกาสให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้การใช้เครื่องมือด้าน
การจัดการความรู้ร่วมกัน เพื่อแลกเปลี่ยนการจัดการความรู้ของภาคีเครือข่าย KM ประเทศไทย
นอกจากนี้ยังขยายผลและขยายเครือข่ายให้มากยิ่งขึ้น ซึ่งปีนี้ สคส.ได้เลือกกรม

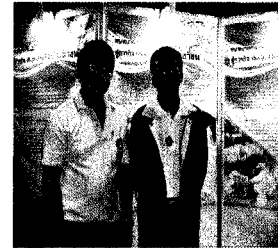
อุตุนิยมวิทยาเป็นหนึ่งในห้าหน่วยงานภาครัฐดีเด่นด้าน KM ในปีนี้

คุณบรรดาล : วัตถุประสงค์ของการจัดงาน หลัก ๆ ก็เพื่อเป็นเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ใน
การจัดการความรู้ของแต่ละองค์กรที่ได้ดำเนินการไปแล้ว และสามารถนำไปต่อยอดเพื่อพัฒนาองค์กรให้
เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แท้จริง อีกประการก็เพื่อให้เป็นต้นแบบในการจัดการความรู้ขององค์กรอื่นๆ ที่
กำลังเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร และประการสุดท้ายก็เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง
เครือข่ายการจัดการความรู้ด้วยกัน



KM ทีม : กรมอุตุนิยมวิทยา นำเสนออะไรบ้าง นอกเหนือจากบทความที่ สคส. สัมภาษณ์ รวบรวม และคุณ
ประวิทย์ แจ่มปัญญา ซึ่งบทความดังกล่าวนั้น ได้เคยเผยแพร่ไปแล้วในสาร KM ฉบับที่แล้ว

คุณบรรดาล : ตลอด 2 วัน คุณชูเกียรติ และผมได้บรรยายถึงวิธีการ ขั้นตอน และประสบการณ์ในการ
ดำเนินงานแก่ผู้ที่เข้าเยี่ยมชมในบูธของกรมอุตุนิยมวิทยา ซึ่งส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเรื่อง “สมุดปุม” ที่
สำนักพยากรณ์อากาศจดบันทึกไว้ และในวันแรกของงานได้มีกิจกรรมสัมภาษณ์บนเวทีย่อย ซึ่ง สคส. เชิญ
ผู้แทนหน่วยราชการดีเด่นด้าน KM ทั้ง 5 หน่วยงาน โดยผมเป็นผู้แทนกรมอุตุนิยมวิทยาให้สัมภาษณ์บน
เวที คำถามส่วนใหญ่เป็นคำถามเกี่ยวกับ ปัญหา อุปสรรค และความสำเร็จของการจัดทำ KM ใน
หน่วยงาน โดยใช้เวลาในกิจกรรมนี้ประมาณ 30 นาที





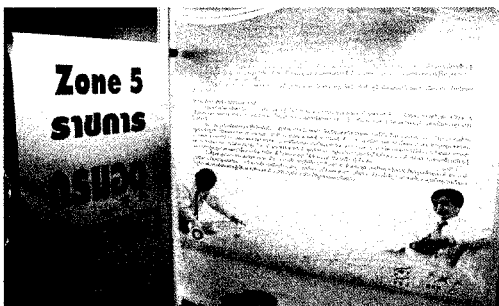
คุณชู่เกียรติ : การบรรยายที่บูธเป็นแบบกันเอง โดยเล่าเรื่องการดำเนินงานในแต่ละส่วน ซึ่งการพยากรณ์อากาศเป็นโครงการนำร่อง ที่ท่านผู้อำนวยการสำนัก ดร.สมชาย ใบบ่วง และท่านผู้อำนวยการส่วน ผอ.ประวิทย์ แจ่มปัญญา ให้การสนับสนุนเต็มที่ ทำให้องค์กรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ยิ่งขึ้น มีการเรียนรู้จากระบบพี่เลี้ยง เรียนรู้จากห้องสรุปลักษณะอากาศประจำวัน และสำหรับการประชุมในเชิงวิชาการซึ่งจัดโดยเฉลี่ยเดือน

ละครึ่ง แต่ปัจจุบันหลังทำ KM นอกจากได้ความรู้ใหม่และสกัดออกมาเป็นตำราเพื่อการปฏิบัติงานแล้ว ยังสามารถปรับเปลี่ยนการประชุมเชิงวิชาการมาเป็นการสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบกันเอง จึงเกิดความสมัครใจ และมีการจัดถี่มากยิ่งขึ้น มีความร่วมมือแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ มีการปรึกษากัน เข้าใจกัน เรียนรู้ร่วมกัน มีการจัดบันทึกมากขึ้น กล้าแสดงออกเพื่อถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์มากขึ้น รวมทั้งเข้าใจ KM มากขึ้น ในสำนักงานเลขานุการกรมก็มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเจ้าหน้าที่แม่ไม่ได้เป็นตัวชีวิต ต้องขอปรบมือด้วยครับ ส่วนปี 2550 มีการขยายเพื่อให้เกิดสังคมการเรียนรู้เพิ่มขึ้น ในสำนักพัฒนาอู่ศูนย์มวิทยา สำนักเฝ้าระวังและเตือนสภาวะอากาศ และกองเครื่องมืออู่ศูนย์มวิทยา ผลสำเร็จจากการทำ KM ปีล่าสุดนี้ ได้โครงร่างงานวิชาการที่จะนำไปสู่การพัฒนาวิชาการ และได้คู่มือเทคนิคการตรวจวัดและการรายงานผลการตรวจวัดสารประกอบอู่ศูนย์มวิทยาและการบำรุงรักษาเครื่องมือเบื้องต้น นอกจากนี้เล่าให้ผู้ชมงานได้รับทราบการดำเนินงาน KM ในกรมแล้ว ได้นำโน้ตบุ๊กไปนำเสนอผลงานต่าง ๆ เช่น สาร KM ที่ออกประจำทุกเดือนด้วย

KM ทีม : ช่วยเล่าบรรยากาศภายในงานให้เพื่อน ๆ ชำราชากรทราบ

คุณชู่เกียรติ : ภายในงานมีผู้เข้าร่วมงานจำนวนมากทั้งภาครัฐและเอกชน พระสงฆ์ นิสิต นักศึกษา และผู้ที่สนใจ มีการแบ่งห้องเป็น 5 ห้อง ได้แก่ ห้องเสวนา 3 ห้อง ห้องฝึกปฏิบัติ 1 ห้อง และห้องนิทรรศการ ซึ่งห้องนี้แบ่งเป็น 3 ส่วน คือ

- 1) ส่วนการเปลี่ยนแปลง (Visible Change) ที่เกิดขึ้นหลังจากใช้เครื่องมือการจัดการความรู้
- 2) ส่วนโมเดลการเรียนรู้ (Learning Model) ที่รวบรวมจากภาคีเครือข่าย และ ศคส.
- 3) ห้อง “จุดเปลี่ยน” ที่สะท้อนปัจจัยสำคัญในการสร้างองค์กรอัจฉริยะ ซึ่งแบ่งย่อยเป็น 6 โซน คือ



- โซนการศึกษา (โรงเรียนเพลินพัฒนา โรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์ มหาวิทยาลัยนเรศวร และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรีเขต 1)
- โซนสุขภาพ (โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ สถาบันอัญญารักษ์ และโครงการพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย)

- โซนท้องถิ่น (อบต.ท่าข้าม อบต.ต้นธง อบต.บ้านแหวน เครือข่าย ร.ร.ชาวนา จ.นครสวรรค์และแหลมกลัด)

- โชนธุรกิจ (โรงไฟฟ้าแม่เมาะ บริษัทปูนซีเมนต์ไทยอุตสาหกรรม บริษัทไทย-เยอรมัน สเปนเซียลตี กลาส และบริษัทเอ็นโอเค พริซิชั่นคอมโพเนนท์ ประเทศไทย)
 - โชนราชการ (กรมอุตุนิยมวิทยา กรมส่งเสริมการเกษตร บ้านกาญจนาภิเษก กรมอนามัยและกรมสุขภาพจิต)
 - โชนเครือข่ายความรู้ (เครือข่ายคนตาบอด เบาหวาน ชูวทันตรักษ์ PCU คำม่วง และ Gotoknow.org)
- คุณบรรดา :** ถ้าจะให้พูดถึงบรรยากาศภายในงานแล้ว รู้สึกว่าจัดได้ยิ่งใหญ่สมกับชื่องานมหกรรมการจัดการความรู้ **แห่งชาติ** มีหลายโซน หลายห้อง ตามที่คุณชูเกียรติฯ ได้กล่าวแล้ว สำหรับกรมอุตุนิยมวิทยา อยู่ในโชนราชการ ซึ่งมีผู้ให้ความสนใจเข้าเยี่ยมชมบูธของกรมอุตุนิยมวิทยาพอสมควร และมีการจัดกิจกรรม KM Walkrally ซึ่งบูธของกรมอุตุนิยมวิทยาได้ถูกจัดไว้ในกิจกรรมนี้ ทั้ง 2 วัน คือ วันแรกเวลา 13.40 น. และวันที่สองเวลา 15.00 น.

นี่แหละ ฮง กลุ่ม Dog
เพิ่งชมบูธ อต. เสรีจ



KM ทีม : KM Walkrally นี่ทำอะไรบ้าง

คุณบรรดา : เป็นการจัดกลุ่ม มีธงประจำกลุ่ม มีการตั้งชื่อกลุ่ม เช่น กลุ่ม Dog ฯลฯ และแต่ละกลุ่มจะเดินเข้าไปเยี่ยมชมพูดคุยสอบถามทุกบูธ

KM ทีม : คิดว่ากรมอุตุนิยมวิทยาประสบความสำเร็จเรื่อง KM มากน้อยแค่ไหน

คุณบรรดา : ในความเห็นของผม กรมอุตุนิยมวิทยาประสบความสำเร็จในการจัดทำ KM ในระดับหนึ่งเท่านั้น และเป็นการจัดทำที่มีเพียงกลุ่มย่อย ๆ เท่านั้น ซึ่งข้าราชการในกรมหลาย ๆ คนยังไม่เข้าใจ และไม่ให้ความสนใจเรื่อง KM มากนัก สาเหตุน่าจะมาจากข้าราชการยังไม่เข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้ว่ามีประโยชน์อย่างไร อีกประการผู้บริหารทุกส่วนต้องเข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจัง และนำไปปฏิบัติในหน่วยงานของตนเองให้เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน

คุณชูเกียรติ : ขอเสริมคุณบรรดาว่า ยังมีสิ่งที่กรมฯ ควรพัฒนาในเรื่อง KM ต่อไปอีกหลายอย่าง เช่น ให้ทุกคนเข้าถึง KM จัดทำโมเดลการเรียนรู้ (Learning Model) ของกรมอุตุนิยมวิทยา ทำเอกสารหรือแผ่นพับโดยเฉพาะในเรื่อง KM ของกรม เพื่อแจกในการเข้าร่วมมหกรรมการจัดการความรู้ มีห้องเรียนรู้เฉพาะ KM มีอุปกรณ์ที่แสดงว่าเป็น KM เป็นสัญลักษณ์ KM เช่น เสื้อ หมวก เป็นต้น

KM ทีม : ประทับใจอะไรบ้างกับการไปเป็นวิทยากรประจำบูธอยู่ถึง 2 วัน

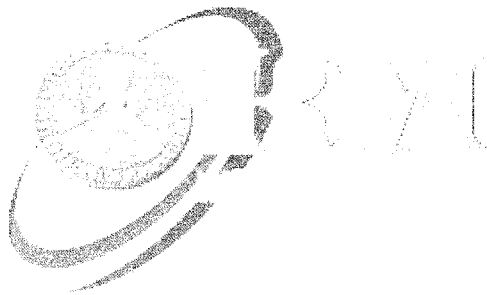
คุณชูเกียรติ : ประทับใจที่ผู้มาร่วมงานสนใจกรมอุตุนิยมวิทยาเป็นพิเศษ เพราะเป็นหน่วยงานที่บริการเข้าถึงประชาชนโดยตรง และยังเป็นแนวหน้าของหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จในการทำ KM ทำให้คิดถึงอดีตช่วงเริ่มทำ KM ใหม่ ๆ ยังไม่เข้าใจเลย และเมื่อได้เข้าร่วมกิจกรรม KM ตามที่ต่าง ๆ มักมีข้อสงสัยและซักถามหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จแล้วว่า ทำอย่างไรถึงรวมกลุ่มกันได้ ทำอย่างไรให้คนมาแลกเปลี่ยนความรู้และไม่หวงความรู้ ทำอย่างไรให้ประสบความสำเร็จ มาถึงวันนี้ผู้ร่วมงานจากหน่วยงาน

อื่น ๆ มีคำถามย้อนกลับเหมือนที่เราเคยถามในอดีต เพราะส่วนใหญ่จะตระหนักเพียงเป้าหมายตามตัวชี้วัด เพื่อให้ได้เพียงตำราและความรู้ แต่จริง ๆ แล้ว KM ที่แท้จริงจะต้องได้ความเสถียร การยอมรับกัน ความร่วมมือ ความเข้าใจ ความมุ่งมั่นอยากทำ KM เหลือเกิน เหมือนเป็นส่วนหนึ่งในการทำกิจกรรมประจำวัน และปะทะความสุขในการทำงาน อีกทั้งผู้ร่วมงานที่เข้ามาเชื่อมชมในบูธของกรมให้ความสนใจสมุดปูมของหัวหน้าเวรพยากรณ์อากาศและสนใจที่จะนำไปปรับใช้ในหน่วยงานของตน อีกอย่างที่ประทับใจ คือ ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำ KM กับหน่วยงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ร.ร.พระมารดานิจจานุเคราะห์ กรมอนามัย กรมทรัพยากรธรณี สำนักพิมพ์มติชน ฯลฯ ซึ่งคงมีการประสานงานกันในโอกาสต่อไป นอกจากนี้ยังประทับใจคนกันเอง อีกทั้งศูนย์ประชาสัมพันธ์ของกรมอุตุนิยมวิทยาที่สนับสนุนเอกสารแผ่นพับ จึงขอขอบคุณมา ณ ที่นี้ด้วย

คุณบรรดา : รู้สึกประทับใจและภูมิใจที่เห็นผู้คนให้ความสนใจบูธของกรมอุตุนิยมวิทยา และได้ซักถามความเป็นมาในการจัดการความรู้ ทำอย่างไร อะไรคือปัญหา แก้ปัญหาอย่างไร ซึ่งคำถามนั้น ๆ เหมือนกับคำถามของผมหรือของอีกหลาย ๆ คน ที่เมื่อก่อนได้เริ่มเข้ามาสัมผัสกับ KM ใหม่ ๆ ภูมิใจที่การจัดทำ KM ของกรมอุตุนิยมวิทยา ได้เข้าไปมีส่วนร่วม และได้เป็นที่ประจักษ์ในเครือข่ายการจัดการความรู้ ทำให้หน่วยงานต่าง ๆ และประชาชน ได้รู้จักกรมอุตุนิยมวิทยามากยิ่งขึ้น



◇ ◇ ◇ ◇ ◇ ◇





แผนการจัดการความรู้ภายในกรมอุตุนิยมวิทยา

พ.ศ. 2549 – 2552

กรมอุตุนิยมวิทยา

กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

กันยายน 2548

คำนำ

พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มาตรา 11 ได้กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ประกอบกับกรมอุดมศึกษา มีนโยบายพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กร และได้กำหนดให้มีการจัดทำแผนการจัดการความรู้ภายในกรมอุดมศึกษาไว้เป็นกิจกรรมหนึ่งในแผนปฏิบัติการพัฒนาระบบบริหารความรู้ปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 โดยแผนการจัดการความรู้ดังกล่าวเป็นแผนระยะปานกลาง 4 ปี (พ.ศ. 2549 – 2552) ซึ่งจะใช้เป็นกรอบและแนวทางในการพัฒนากรมอุดมศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ อันจะส่งผลให้การปฏิบัติราชการมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนผู้รับบริการ

กรมอุดมศึกษา

กันยายน 2548

ส่วนที่ 1

บททั่วไป

กรมอุดมศึกษา เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านอุดมศึกษา โดยการตรวจ เฝ้าระวัง ติดตาม รายงานสภาวะอากาศและปรากฏการณ์ธรรมชาติ พยากรณ์อากาศและเตือนภัยที่เกิดจากธรรมชาติ และให้บริการด้านอุดมศึกษา ซึ่งปัจจุบันภัยธรรมชาติก่อให้เกิดความสูญเสียทางด้านเศรษฐกิจและสังคมอย่างมหาศาลและบ่อยครั้งขึ้น ดังนั้นความรู้ความเข้าใจในลักษณะของบรรยากาศจึงเป็นสิ่งสำคัญที่บุคลากรของกรมอุดมศึกษาต้องตระหนักและให้ความสำคัญในการเรียนรู้และศึกษาค้นคว้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนางานด้านอุดมศึกษาของประเทศไทยให้เจริญก้าวหน้า สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน และตอบสนองภารกิจภาครัฐเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศในเชิงเศรษฐกิจและสังคม

จากนโยบายรัฐบาลที่แปลงไปสู่แผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2548- 2551 ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 8 นโยบายการรักษาความมั่นคงของรัฐ กลยุทธ์หลักที่ 8.3.5 ได้กำหนดให้จัดตั้งศูนย์เตือนภัยแห่งชาติให้แล้วเสร็จภายในปี 2548 เพื่อให้มีความพร้อมและสามารถตอบสนองได้อย่างฉับไวต่อวิกฤติการณ์เพื่อการบรรเทาและฟื้นฟูสาธารณภัย โดยมีกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นผู้รับผิดชอบ กรมอุดมศึกษาซึ่งเป็นหน่วยงานในสังกัดกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจึงเป็นหน่วยงานหลักที่ต้องสนับสนุนข้อมูลอุดมศึกษาที่ถูกต้องทันสมัยให้กับศูนย์เตือนภัยแห่งชาติ อีกทั้งรัฐบาลยังมีแนวนโยบายที่จะทำให้สังคมไทยเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ และต้องการส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นหนึ่งในวิธีการบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ อันเป็นเป้าหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีพ.ศ.2546 นอกจากนี้ในแผนยุทธศาสตร์กรมอุดมศึกษาพ.ศ.2548 - 2551 ได้กำหนดยุทธศาสตร์การส่งเสริม สนับสนุน พัฒนางานวิชาการอุดมศึกษาและสาขาที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเพิ่มขีดความสามารถในการพยากรณ์อากาศและเตือนภัยธรรมชาติ ซึ่งจะต้องพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ โดยส่งเสริมให้มีการจัดการความรู้ภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ เช่น ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ จัดทำฐานข้อมูลความรู้ เป็นต้น ด้วยเหตุนี้ กรมอุดมศึกษาจึงต้องเร่งปรับปรุงและพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ริเริ่มกระบวนการจัดการองค์ความรู้ ดำเนินการให้บุคลากรมีโอกาสเพิ่มพูนทักษะและความรู้ความสามารถ มีการปรับเปลี่ยนตนเอง มีการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร ดำเนินการจัดทำฐานข้อมูลความรู้เพื่อช่วยให้บุคลากรที่ต้องการใช้ความรู้หรือค้นคว้าเสาะหาความรู้สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูล

ความรู้ในเวลาที่ต้องการได้สะดวกและรวดเร็ว สร้างและส่งเสริมให้มีบรรยากาศและสิ่งอำนวยความสะดวกที่จะเป็นการกระตุ้นและผลักดันให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความรู้ ตลอดจนรวบรวมและสร้างองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์เพื่อนำไปสู่การพัฒนาบุคลากร พัฒนางาน และพัฒนาองค์กร

จากหน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวกับเรื่องของบรรยากาศ ภูมิอากาศ และภัยธรรมชาติ ซึ่งมีความผันแปรและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา อันทั้งวิธีการทำงานเครื่องมืออุปกรณ์และเทคโนโลยีที่สนับสนุนการปฏิบัติงานนับวันจะมีการพัฒนาไม่หยุดนิ่ง การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่จึงต้องอาศัยความรู้และทักษะเฉพาะด้าน เจ้าหน้าที่ทุกระดับต้องเรียนรู้วิทยาการใหม่ ๆ ให้ทันกับความเปลี่ยนแปลง จึงจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล กรมอุตุนิยมวิทยาตระหนักดีถึงภาระหน้าที่ความความรับผิดชอบดังกล่าว ซึ่งจะต้องให้ความสำคัญต่อความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน จึงได้จัดทำแผนการจัดการความรู้ภายในกรมอุตุนิยมวิทยา พ.ศ. 2549 – 2552 ฉบับนี้ขึ้นเพื่อตอบสนองนโยบายภาครัฐและเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายกรมอุตุนิยมวิทยาในการพัฒนาบุคลากรและพัฒนางานของกรมอุตุนิยมวิทยา ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ตั้งไว้ นั่นคือ ประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนผู้รับบริการ

เป้าประสงค์โดยรวม

เพื่อพัฒนากรมอุตุนิยมวิทยาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคลากรเข้าใจและเห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ มีการแลกเปลี่ยน รวบรวม สังเคราะห์ และจัดระบบความรู้ในองค์กรสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์

วิสัยทัศน์กรมอุตุนิยมวิทยา

เป็นองค์กรชำนาญการด้านอุตุนิยมวิทยาที่ประชาชนมีความพึงพอใจในบริการ พร้อมสนองตอบการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

พันธกิจ

1. พยากรณ์อากาศ และเตือนภัยธรรมชาติอย่างมีประสิทธิภาพ ครอบคลุมพื้นที่ทั่วทั้งประเทศ
2. ให้บริการสารสนเทศ และองค์ความรู้อุตุนิยมวิทยา เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้ใช้และประชาชน

ส่วนที่ 2

การวิเคราะห์สถานภาพด้านการจัดการความรู้

ปัจจุบัน มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในกิจการต่าง ๆ มากมาย รวมทั้งกิจการด้านอุดมศึกษา ทำให้อุดมศึกษามีความก้าวหน้าด้านวิทยาการมากขึ้น การนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาช่วยในการตรวจและติดตามสถานะอากาศ พยากรณ์อากาศ ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เก็บรวบรวมและประมวลผลข้อมูล ทำให้มีองค์ความรู้ใหม่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ดังนั้น การศึกษาค้นคว้าและติดตามความก้าวหน้าและความรู้ใหม่ด้านอุดมศึกษาจึงเป็นแนวทางสำคัญที่จะช่วยให้กรมอุดมศึกษาสามารถพัฒนาตนเองให้ทัดเทียมกับนานาชาติประเทศได้ บุคลากรของกรมอุดมศึกษาที่ใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอและพัฒนาตนเองให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงจะเป็นกำลังสำคัญที่ผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และพันธกิจ

กรมอุดมศึกษา เล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ เพื่อนำพากรมอุดมศึกษาไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อีกทั้งการรู้รอบด้านของบุคลากรเป็นการช่วยเร่งพัฒนาให้กรมอุดมศึกษามีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น จึงได้วิเคราะห์สถานภาพปัจจุบันด้านการจัดการความรู้ของกรม ทั้งส่วนที่เป็น จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) และวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายนอกทั้งที่เป็น โอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Threats) ซึ่งจะบ่งชี้ให้เห็นแนวทางที่จะพัฒนากรมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผลการวิเคราะห์สถานภาพด้านการจัดการความรู้ของกรมอุดมศึกษา

จุดแข็ง

1. มีบุคลากรที่มีประสบการณ์พร้อมจัดทำองค์ความรู้ด้านต่างๆ มากมาย
2. มีเครื่องมือ อุปกรณ์ ฐานข้อมูล และโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ สนับสนุนการจัดทำและเผยแพร่องค์ความรู้
3. มีคณะกรรมการจัดการความรู้และคณะกรรมการบริหารงานวิจัยที่สนับสนุนการจัดการความรู้

จุดอ่อน

1. บุคลากรขาดการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง
2. บุคลากรขาดจิตสำนึกในการเรียนรู้และถ่ายทอดความรู้อย่างต่อเนื่อง
3. บุคลากรขาดความกระตือรือร้นในการจัดทำและเผยแพร่องค์ความรู้
4. ขาดระบบ ทิศทาง กลยุทธ์ และแผนการจัดการความรู้
5. ไม่มีนโยบายส่งเสริมการจัดการความรู้ที่ชัดเจน

6. บุคลากรขาดประสบการณ์และความชำนาญในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและอุปกรณ์เครื่องมือสมัยใหม่เพื่อการเรียนรู้และจัดทำองค์ความรู้
7. ไม่มีการถ่ายทอด ต่อยอดความรู้และงานวิจัย
8. ขาดเวทีและสถานที่ที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้
9. การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรขาดประสิทธิภาพ
10. ผลงานวิจัยมีน้อย และอรรถประโยชน์ต่ำ
11. ขาดบรรยากาศที่ส่งเสริมให้บุคลากรใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
12. ขาดความร่วมมือประสานงานกับสถาบันการศึกษาและวิจัยด้านอตุณิยมวิทยา
13. บุคลากรมีจุดด้อยด้านภาษาต่างประเทศ

โอกาส

1. รัฐบาลมีนโยบายชัดเจนในการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ และพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. สังคมให้ความสนใจและเห็นความสำคัญของงานในกรมอตุณิยมวิทยามากขึ้น ส่งผลให้กรมต้องเร่งจัดการความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากรสนองต่อความต้องการนั้นๆ
3. นโยบายการปฏิรูประบบราชการทำให้องค์กรต้องมีการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้น
4. รัฐบาลเร่งรัดให้มีการพัฒนาองค์ความรู้ด้านอตุณิยมวิทยาและแผ่นดินไหวภายหลังจากการเกิดคลื่นสึนามิ
5. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเอื้อให้การจัดการความรู้มีความสะดวก รวดเร็ว
6. ความร่วมมือกับต่างประเทศทำให้กรมมีโอกาสได้รับข้อมูลข่าวสารและความรู้อย่างกว้างขวาง

ภัยคุกคาม

1. มีการเผยแพร่ความรู้ด้านอตุณิยมวิทยาที่ไม่ถูกต้องตามหลักวิชาการจากหน่วยงานต่างๆ มากมาย

สรุปผัง SWOT

จุดแข็ง – S	โอกาส – O
<p style="text-align: center;">จุดอ่อน – W</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. บุคลากรขาดการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง 2. บุคลากรขาดจิตสำนึกในการเรียนรู้และถ่ายทอดความรู้อย่างต่อเนื่อง 3. บุคลากรขาดความกระตือรือร้นในการจัดทำและเผยแพร่องค์ความรู้ 4. ขาดระบบ ทิศทาง กลยุทธ์ และแผนการจัดการความรู้ 5. ไม่มีนโยบายส่งเสริมการจัดการความรู้ที่ชัดเจน 6. บุคลากรขาดประสบการณ์และความชำนาญในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและอุปกรณ์เครื่องมือสมัยใหม่เพื่อการเรียนรู้และจัดทำองค์ความรู้ 7. ไม่มีการถ่ายทอด ถ่ายทอดความรู้และงานวิจัย 8. ขาดเวทีและสถานที่ที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ 9. การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรขาดประสิทธิภาพ 10. ผลงานวิจัยมีน้อย และอรรถประโยชน์ต่ำ 11. ขาดบรรยากาศที่ส่งเสริมให้บุคลากรไปเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 12. ขาดความร่วมมือประสานงานกับสถาบันการศึกษาและวิจัยด้านอุตสาหกรรม 13. บุคลากรมีจุดด้อยด้านภาษาต่างประเทศ 	<p style="text-align: center;">ภัยคุกคาม – T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มีการเผยแพร่ความรู้ด้านอุตสาหกรรมที่ไม่ถูกต้องตามหลักวิชาการจากหน่วยงานต่างๆ มากมาย

กลยุทธ์การจัดการความรู้ภายในกรมอุตุนิยมวิทยา พ.ศ. 2549 – 2552

ผลการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคามด้านการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา นำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์เพื่อที่จะพัฒนากกรมอุตุนิยมวิทยาไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ภายในระยะเวลา 4 ปี โดยใช้ กลยุทธ์ “รุกระยะสั้น” (ทดแทน – แก้ไขจุดอ่อน ใช้โอกาสที่มีอยู่ขององค์กร) ด้วยการเร่งเสริมสร้างให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการจัดการความรู้ภายในกรมอุตุนิยมวิทยา มีความเข้าใจและเห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ ตลอดจนพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ภายในกรมอุตุนิยมวิทยาอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม นำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล และใช้กลยุทธ์ “รุกระยะยาว” (ผืนกพลัง – เน้นการใช้จุดแข็ง เพื่อเปิดโอกาสใหม่ขององค์กร) โดยเน้นใช้จุดแข็ง โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่ รวมทั้งบุคลากรที่มีความรู้และคณะกรรมการที่พร้อมดำเนินการจัดการความรู้สร้างและพัฒนาศูนย์ความรู้ (Knowledge Center) ขององค์กรเพื่อให้บุคลากรทุกระดับสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลความรู้ได้ในเวลาที่ต้องการ

กลยุทธ์ที่ 1 : เสริมสร้างความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (W – O Strategy)

จุดอ่อน	ลำดับ	โอกาส	ลำดับ
● บุคลากรขาดการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง	1	● รัฐบาลมีนโยบายชัดเจนในการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ตามประเด็นยุทธศาสตร์ ข้อ 2	1
● บุคลากรขาดจิตสำนึกในการเรียนรู้และถ่ายทอดความรู้อย่างต่อเนื่อง	2	● นโยบายการปฏิรูประบบราชการทำให้องค์กรต้องมีการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้น	3
● ขาดระบบ ทิศทาง กลยุทธ์ และแผนการจัดการความรู้	4	● ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเอื้อให้การจัดการความรู้มีความสะดวก รวดเร็ว	5
● ไม่มีนโยบายส่งเสริมการจัดการความรู้ที่ชัดเจน	5		
● ไม่มีการถ่ายทอด ต่อยอดความรู้และงานวิจัย	7		
● ขาดบรรยากาศที่ส่งเสริมให้บุคลากรใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	11		

กลยุทธ์ที่ 2 : พัฒนาระบบการจัดการความรู้ภายในองค์กร (W – O Strategy)

จุดอ่อน	ลำดับ	โอกาส	ลำดับ
● บุคลากรขาดการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง	1	● รัฐบาลมีนโยบายชัดเจนในการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ตามประเด็นยุทธศาสตร์ ข้อ 2	1
● บุคลากรขาดจิตสำนึกในการเรียนรู้ และถ่ายทอดความรู้อย่างต่อเนื่อง	2	● สังคมให้ความสนใจและเห็น	2
● บุคลากรขาดความกระตือรือร้นในการจัดทำและเผยแพร่องค์ความรู้	3	ความสำคัญของงานในกรม	
● ขาดระบบ ทิศทาง กลยุทธ์ และแผนการจัดการความรู้	4	อุดมศึกษามากขึ้น ส่งผลให้	
● ไม่มีการถ่ายทอด ต่อยอดความรู้ และงานวิจัย	7	กรมฯ ต้องเร่งจัดการความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากรสนองต่อความต้องการนั้นๆ	
● ขาดเวทีและสถานที่ที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้	8	● นโยบายการปฏิรูประบบราชการ	3
● ผลงานวิจัยมีน้อย และ	10	ทำให้องค์กรต้องมีการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้น	
อัตราประโยชน์ต่ำ		● รัฐบาลเร่งรัดให้มีการพัฒนาองค์	4
● ขาดบรรยากาศที่ส่งเสริมให้บุคลากรใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	11	ความรู้ด้านอุดมศึกษาและ	
● ขาดความร่วมมือประสานงานกับสถาบันการศึกษาและวิจัยด้าน	12	แผ่นดินไหวภายหลังจากการเกิดคลื่นสึนามิ	
อุดมศึกษา		● ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเอื้อ	5
		ให้การจัดการความรู้มีความ	
		สะดวก รวดเร็ว	
		● ความร่วมมือกับต่างประเทศทำให้	6
		กรมฯ มีโอกาสได้รับข้อมูลข่าวสาร	
		และความรู้อย่างกว้างขวางมากขึ้น	

กลยุทธ์ที่ 3 : จัดตั้งศูนย์ความรู้ (S – O Strategy)

จุดแข็ง	ลำดับ	โอกาส	ลำดับ
<ul style="list-style-type: none"> ● มีบุคลากรที่มีประสบการณ์พร้อมจัดทำองค์ความรู้ด้านต่างๆ มากมาย 	1	<ul style="list-style-type: none"> ● สังคมให้ความสนใจและเห็นความสำคัญของงานในกรม อุดมศึกษามากขึ้น ส่งผลให้กรมฯ ต้องเร่งจัดการความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากรสนองต่อความต้องการนั้นๆ 	2
<ul style="list-style-type: none"> ● มีเครื่องมือ อุปกรณ์ ฐานข้อมูล และโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ สนับสนุนการจัดทำและเผยแพร่องค์ความรู้ 	2	<ul style="list-style-type: none"> ● นโยบายการปฏิรูประบอบราชการทำให้องค์กรต้องมีการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้น 	3
<ul style="list-style-type: none"> ● มีคณะกรรมการจัดการความรู้และคณะกรรมการบริหารงานวิจัยที่สนับสนุนการจัดการความรู้ 	3	<ul style="list-style-type: none"> ● รัฐบาลเร่งรัดให้มีการพัฒนาองค์ความรู้ด้านอุดมศึกษาและแผ่นดินไหวภายหลังจากการเกิดคลื่นสึนามิ 	4
		<ul style="list-style-type: none"> ● ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเอื้อให้การจัดการความรู้มีความสะดวก รวดเร็ว 	5
		<ul style="list-style-type: none"> ● ความร่วมมือกับต่างประเทศทำให้กรมฯ มีโอกาสได้รับข้อมูลข่าวสารและความรู้อย่างกว้างขวางมากขึ้น 	6

ส่วนที่ 3

เป้าหมายและกลยุทธ์ในการจัดการความรู้

จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ และผลการวิเคราะห์สถานภาพองค์กรในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ กรมอุดมศึกษาได้กำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ โดยแต่ละกลยุทธ์จะมีส่วนช่วยให้การปฏิบัติงานของกรมอุดมศึกษาก้าวหน้ายิ่งขึ้น บุคลากรทุกระดับจะเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ภายในองค์กรและเห็นประโยชน์ของการเป็นผู้ใฝ่รู้ การจัดการความรู้ในองค์กรอย่างเป็นระบบจะช่วยให้การถ่ายทอดแลกเปลี่ยนเรียนรู้ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอทั่วทั้งองค์กร โดยเฉพาะการถ่ายทอดความรู้ซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) จะสามารถนำออกมาเป็นความรู้ขององค์กร และรวบรวมไว้เป็นศูนย์กลางความรู้เพื่อเป็นคลังความรู้ (Knowledge Asset) สำหรับบุคลากรในการศึกษา ค้นคว้าและเรียนรู้เพื่อนำพ้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ตั้งไว้

เป้าหมายเชิงกลยุทธ์

1. บุคลากรตระหนักในความสำคัญของการจัดการความรู้มีความเข้าใจและมีศักยภาพในการจัดการความรู้
2. มีการสร้าง แสวงหาความรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์ความรู้ภายในองค์กร
3. มีศูนย์กลางความรู้ของหน่วยงานเพื่อเป็นคลังความรู้ และเวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้

ตัวชี้วัด

1. ร้อยละของจำนวนบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้
2. จำนวนองค์ความรู้ที่ได้จากชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice หรือ CoP)
3. มีคลังความรู้ที่บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงและเรียกใช้ได้ง่าย สะดวก รวดเร็วในเวลาที่ต้องการ

กลยุทธ์ที่ 1 : เสริมสร้างความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ เพื่อให้บุคลากรมีความเข้าใจและเห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ มีความรู้และศักยภาพเพียงพอที่จะดำเนินการเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ของหน่วยงานได้

แนวทางดำเนินการ

1. สร้างความตระหนักในความสำคัญของการจัดการความรู้แก่บุคลากร
 - จัดอบรม สัมมนาในหน่วยงาน

- เข้าร่วมอบรม สัมมนา ที่หน่วยงานอื่นจัด
 - จัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้
 - จัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักในความสำคัญของการจัดการความรู้
2. ประชาสัมพันธ์กิจกรรมการจัดการความรู้ให้เข้าถึงบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง
- จัดทำเว็บไซต์การจัดการความรู้
 - แจกข่าว ผลิตข่าวสาร บทความ เผยแพร่ข่าวสารเรื่องการจัดการความรู้

กลยุทธ์ที่ 2 : พัฒนาระบบการจัดการความรู้ภายในองค์กร เพื่อให้กรมอุตุนิยมวิทยามีการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ เกิดการสร้าง แสวงหาความรู้ และบอกเล่าประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อสมาชิกจะได้ถ่ายทอดและเก็บเกี่ยวความรู้ ทั้งความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) และความรู้ซ่อนเร้น ซึ่งสามารถรวบรวมเป็นองค์ความรู้ขององค์กรต่อไป

แนวทางดำเนินการ

1. จัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ นำร่อง โดยเริ่มจากกลุ่มที่ปฏิบัติงานหลักของหน่วยงาน เช่น กลุ่มนักวิจัยพัฒนา กลุ่มผู้ปฏิบัติงานตรวจอากาศ กลุ่มผู้ผลิตดูแลเครื่องมือ และกลุ่มผู้ปฏิบัติงานพยากรณ์อากาศ เป็นต้น
 - จัดกิจกรรม CoP ประชาสัมพันธ์ให้ข้าราชการที่สนใจเข้าร่วมกิจกรรม
 - สร้างเครือข่าย/แนวร่วม รับผิดชอบสมาชิก CoP
 - สังเคราะห์ความรู้จากความรู้ซ่อนเร้น สรุป และเผยแพร่
 - ประชาสัมพันธ์ผลงานของเครือข่าย
 - ส่งเสริม/สนับสนุนให้นำความรู้ไปสู่การปฏิบัติงานประจำ
2. เสริมสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
 - สร้างแรงจูงใจ ระบบการให้รางวัล การพิจารณาความดีความชอบ
 - จัดเวทีเสวนา/สัมมนา เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศเรียนรู้ในองค์กร
 - เปิดห้องสนทนาบนสื่ออิเล็กทรอนิกส์ให้ผู้สนใจในเรื่องเดียวกันเข้ามาแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นร่วมกันได้
3. กำหนดแนวทางการปฏิบัติงานที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความรู้
 - ใช้ระบบพี่เลี้ยงสอนงานแก่รุ่นน้อง

- จัดตั้งทีมงานที่หลากหลายสายงานหรือปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานของข้าราชการภายในกลุ่มงาน

กลยุทธ์ที่ 3 : จัดตั้งศูนย์ความรู้ เพื่อให้เป็นคลังความรู้ที่บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงและเรียกใช้ได้ง่าย สะดวก รวดเร็วในเวลาที่ต้องการ

แนวทางดำเนินการ

1. สร้างฐานข้อมูลความรู้ โดยการรวบรวมความรู้จากแหล่งต่าง ๆ (รวมทั้งจาก CoP) และมีการจำแนกหมวดหมู่ให้ง่ายต่อการใช้งาน
2. จัดทำระบบสอบถามและให้คำแนะนำในความรู้สาขาต่าง ๆ ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น จัดสร้างระบบถามผู้เชี่ยวชาญ ระบบแนะนำที่ปรึกษา และอื่น ๆ

ส่วนที่ 4

บทส่งท้าย – ปัจจัยสู่ความสำเร็จ

การจัดการความรู้ คือ เครื่องมือที่นำมาใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ การบรรลุเป้าหมายของงาน ของการพัฒนาคนและการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บรรลุเป้าหมายของงาน คือ การบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ของกรมอุดมศึกษา การจัดการความรู้จะมีส่วนช่วยให้การปฏิบัติงานของกรมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน คือ บุคลากรของกรมจะได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ มีโอกาสปรับเปลี่ยนแนวคิดและพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ และสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบจะส่งผลให้กรมอุดมศึกษาสามารถพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นเงื่อนไขสำคัญที่เป็นเป้าหมายของการดำเนินการ คือ งาน คน และองค์กร ซึ่งเป็นหัวใจสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้

แผนการจัดการความรู้ภายในกรมอุดมศึกษา พ.ศ. 2549 – 2552 เน้น 3 กลยุทธ์หลักที่เป็นหัวใจของการจัดการความรู้ คือ พัฒนาค้น พัฒนากระบวนการจัดการความรู้ และสร้างคลังความรู้ ให้เป็นขุมความรู้ของกรมที่บุคลากรทุกระดับสามารถเข้าถึงเพื่อนำความรู้นั้นมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

ปัจจัยสู่ความสำเร็จ

การจัดการความรู้เริ่มที่ตัวบุคลากรแต่ละคน แต่ท้ายสุดต้องดำเนินการเป็นทีมและเป็นระบบทั่วทั้งองค์กรจึงจะเกิดพลังของการจัดการความรู้อย่างเต็มที่และส่งผลต่อความสำเร็จ ในส่วนของกรมอุดมศึกษาข้าราชการของกรมต้องเข้าใจบทบาทของตนเองในด้านการจัดการความรู้ ดังนี้

– ผู้บริหารระดับสูง

ผู้บริหารระดับสูง มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการนำพากรมอุดมศึกษาไปสู่ความสำเร็จ นั่นคือ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารควรเป็นผู้ริเริ่มกิจกรรมจัดการความรู้ ให้การสนับสนุนและเข้าร่วมกระบวนการจัดการความรู้กับเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติเพื่อสร้างความมุ่งมั่นเอาจริงเอาจังของการจัดการความรู้

นอกจากนี้ยังมีส่วนสำคัญในการสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อย่างเข้มข้นในกลุ่มเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติ โดยกำหนดเกณฑ์และกฎกติกาให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การมุ่งสู่ความสำเร็จภายในระยะเวลาสั้นเพียง 4 ปี จึงต้องมีนักบริหารระดับสูงเป็นผู้บริหารความรู้ (Chief Knowledge Officer หรือ CKO)

เพื่อกำหนดนโยบายและส่งเสริมการจัดการความรู้ภายในกรม กำหนดทิศทางและเป้าหมาย ตลอดจนเข้าร่วมกระบวนการจัดการความรู้กับเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติ เพื่อกระตุ้นให้เกิดความมุ่งมั่นในการจัดการความรู้ภายในกรมอุดมศึกษา และส่งเสริมให้มีการนำความรู้จากกระบวนการจัดการความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติ

— **ผู้บริหารระดับกลาง**

ผู้บริหารระดับกลาง มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งรองลงมาจากผู้บริหารระดับสูง ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารระดับกลางเป็นศูนย์กลางประสานการทำงานในระดับนโยบายสู่ระดับปฏิบัติ รับผิดชอบ กำกับ ดูแล ให้คำปรึกษาแนะนำการแปลงแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติงานจริง ต้องมีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอ และส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและทั่วถึง รวมทั้งต้องเป็นผู้ขับเคลื่อนกลไกของการจัดการความรู้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

— **เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติ**

เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จที่สำคัญ เพราะเป็นผู้ทำงานหลักของหน่วยงาน และสั่งสมประสบการณ์จากการปฏิบัติงานมายาวนาน ความรู้ในตัวเจ้าหน้าที่เหล่านี้อยู่ในรูปของทักษะและประสบการณ์ซึ่งเป็นความรู้ซ่อนเร้นทั้งของตนเองและของหน่วยงาน การจัดการความรู้ของผู้ปฏิบัติต้องเน้นที่ขั้นตอนการนำเอาความรู้ที่ซัดแฉงมารวบรวม และนำความรู้ซ่อนเร้นมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน แล้วนำมาสังเคราะห์ รวบรวม จัดหมวดหมู่ เก็บไว้เป็นคลังความรู้ขององค์กร ให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้ได้ง่าย สะดวกและรวดเร็ว อีกทั้งต้องเน้นการนำความรู้มาปรับปรุง สร้างเป็นความรู้ที่ยกระดับขึ้นและนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

การดำเนินงานดังกล่าวจะประสบผลสำเร็จแท้จริงเมื่อเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรมีความรู้ความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ มุ่งมั่นเอาจริงกับการจัดการความรู้ และกระตือรือร้นที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ภายในองค์กร

นอกจากปัจจัยด้านบุคลากรทั้งระดับผู้บริหารและระดับปฏิบัติแล้ว ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การจัดทำแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับแผนการจัดการความรู้ภายในกรมอุดมศึกษา พ.ศ. 2549 – 2552 ซึ่งได้กำหนดทิศทางและแนวทางการดำเนินการไว้แล้ว โดยกำหนดตัวชี้วัดสำหรับการประเมินผลและกำหนดผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมอย่างชัดเจน ทั้งนี้เพื่อให้

การจัดการความรู้สามารถปฏิบัติได้ดั่งเป็นรูปธรรม เพื่อประโยชน์ของกรมอุตุฯและ
ประชาชนผู้รับบริการอย่างแท้จริง

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางชวนพิศ ปลุกสร้าง
วัน เดือน ปีเกิด	13 มกราคม 2505
สถานที่เกิด	อำเภอพนมสารคาม จังหวัดฉะเชิงเทรา
ประวัติการศึกษา	ปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต (การจัดการทั่วไป) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ปี พ.ศ.2540
สถานที่ทำงาน	กรมอุตุนิยมวิทยา เขตบางนา กรุงเทพมหานคร
ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 6ว