

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรุงเทพมหานคร :  
กรณีศึกษา สำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้

นางเยาวรัชย์ พรประสิทธิ์

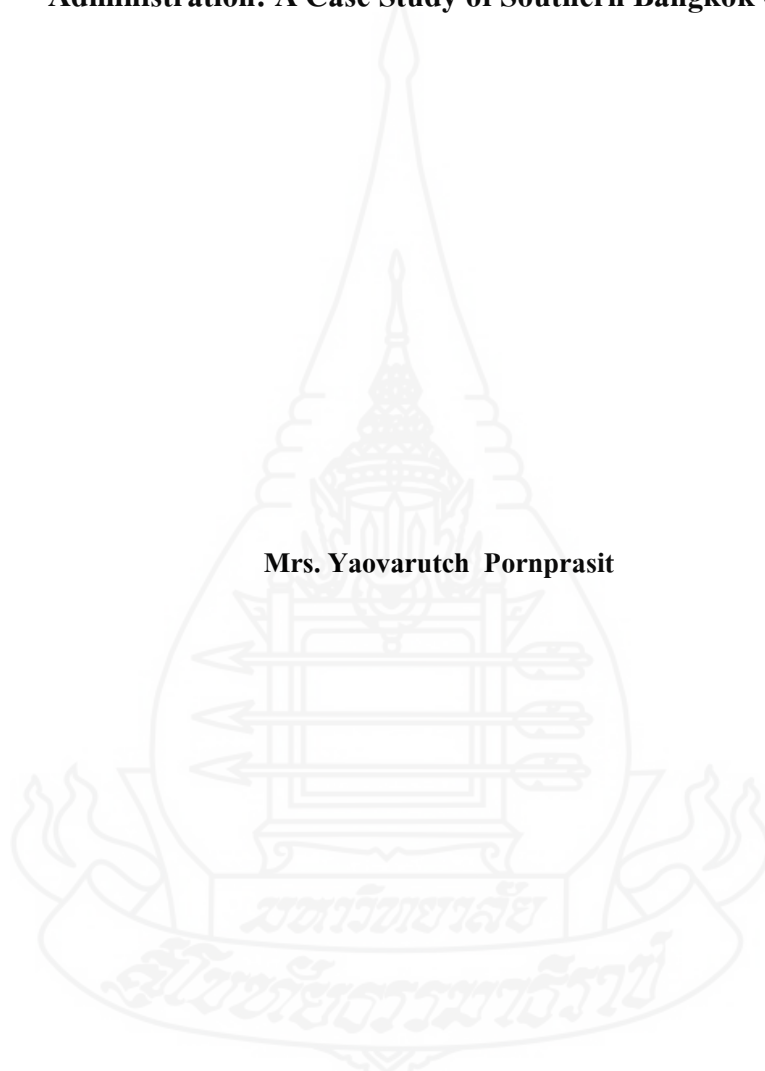


วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2556

**Factors Affecting to the Success of Knowledge Management Bangkok Metropolitan  
Administration: A Case Study of Southern Bangkok Cluster**

**Mrs. Yaovarutch Pornprasit**



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

2013



**ชื่อวิทยานิพนธ์** ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรุงเทพมหานคร : กรณีศึกษา สำนักงานเขต  
กลุ่มกรุงเทพใต้

**ผู้วิจัย** นางเยาวรัชช พรประสิทธิ์ รหัสนักศึกษา 2543000307 **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

**อาจารย์ที่ปรึกษา** (1) รองศาสตราจารย์ ดร. เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ (2) รองศาสตราจารย์ ดร. สุรพร เลี่ยนสลาย

**ปีการศึกษา** 2556

### บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ (2) ความแตกต่างของระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ (3) เพื่อศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ (4) เพื่อเสนอแนะแนวทาง และมาตรการต่างๆ ในการทำให้การจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบไม่ทดลอง โดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ข้าราชการสำนักงานเขตทั้ง 10 สำนักงานเขตในกลุ่มกรุงเทพใต้ จำนวน 1,234 คน โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ตามแนวคิดของทาร์โรว์ ยามาเน่ ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 302 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล เป็นแบบสอบถามชนิดให้เลือกตอบ และแบบสอบถามปลายเปิด สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวน และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ รวมทั้งผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานเขต ที่นำการจัดการความรู้ไปใช้

ผลการวิจัย พบว่า (1) ระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ อยู่ในระดับสูงมากกว่าร้อยละ 80 (2) ระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของแต่ละสำนักงานเขตในกลุ่มกรุงเทพใต้มีความแตกต่างกัน (3) ปัจจัยด้านองค์การ และปัจจัยด้านบุคคลที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ จำนวน 7 ตัวแปร ได้แก่ กระบวนการจัดการความรู้ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ทีมงานด้านการจัดการความรู้ สมรรถนะของบุคลากร ภาวะผู้นำ ความชัดเจนของแผนและกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารที่สนับสนุนการจัดการความรู้ โดยทั้ง 7 ตัวแปร สามารถอธิบายตัวแปรตามที่มีความสัมพันธ์กันได้ร้อยละ 74.50 ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (4) จากผลการวิจัยครั้งนี้ มีข้อเสนอแนะดังนี้ คือ ผู้บริหารควรส่งเสริม ผลักดัน และสนับสนุนทรัพยากรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ มีการจัดตั้งทีมงานด้านการจัดการความรู้ พร้อมทั้งส่งเสริมสร้างความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้กับข้าราชการ และพิจารณาสมรรถนะของข้าราชการ เพื่อนำไปสู่การแลกเปลี่ยน เรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร พัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

**คำสำคัญ** การจัดการความรู้ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ กรุงเทพมหานคร

**Thesis title:** Factors Affecting to the Success of Knowledge Management Bangkok Metropolitan Administration : A Case Study of Southern Bangkok Cluster

**Researcher:** Mrs. Yaovarutch Pornprasit; ID 2543000307;

**Degree:** Master of Public Administration;

**Thesis advisors:** (1) Dr. Theppasak Boonyarataphan, Associate Professor;

(2) Dr. Suraporn Siansalai, Associate Professor; **Academic year:** 2013

### Abstract

The purposes of this study were to (1) study the level of implementing knowledge management in Southern Bangkok Cluster (2) compare the success level of different Southern Bangkok Cluster (3) study factors influencing the success of implementing knowledge management in Southern Bangkok Cluster (4) recommend appropriate approach and measure to enhance the success of knowledge management of Southern Bangkok Cluster.

This study was a survey research. Population consisted of 1,234 officers in 10 District Offices in Southern Bangkok Cluster, from which samples of 302 were drawn. Instruments used were questionnaire and interview. Statistical tools employed were frequency, percentage, mean, standard deviation, t-test, F-test and multiple regression analysis.

Research results revealed that: (1) the success of implementing knowledge management in Southern Bangkok Cluster was more than 80 percent; (2) success levels of different Southern Bangkok Cluster were different with 0.05 level of statistical significance; (3) seven independent variables of organization factors and personal factors which were: knowledge management process, KM knowledge, knowledge management team, competency, leadership, clarity of knowledge management strategic and information technology and communication, positively influenced the success of knowledge management implementation in Southern Bangkok Cluster, the relationship was 74.50 percent at 0.05 level of statistical significance (4) recommendations were: the management should promote, enforce and support knowledge management facilities, appoint knowledge management team, foster officers' understanding on knowledge management implementation, consider officers' competencies so consequently knowledge exchange would be enhanced which would finally lead to the institutionalize of learning organization of Southern Bangkok Cluster.

**Keywords:** Knowledge management, Factors affecting to the success of Knowledge management, Bangkok Metropolitan Administration

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก  
รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ และติดตามการทำ  
วิทยานิพนธ์ครั้งนี้อย่างใกล้ชิดตลอดมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสำเร็จเรียบร้อยด้วยความ  
สมบูรณ์ ผู้วิจัยมีความตระหนัก และสำนึกในความกรุณาของท่านอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิทยาการจัดการที่ได้เสริมสร้างวิชาความรู้ ข้าราชการ  
สำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ โดยเฉพาะข้าราชการ และหัวหน้าฝ่ายสิ่งแวดล้อมและสุขาภิบาล  
สำนักงานเขตวัฒนา ที่ได้กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และให้คำแนะนำ รวมทั้ง  
เพื่อนบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต รุ่นที่ 8  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช ที่ได้ให้คำปรึกษาหารือร่วมกันมาโดยตลอด จนสามารถนำข้อมูล  
ที่ได้จากการค้นคว้า และศึกษามาใช้ในการวิจัยครั้งนี้

สุดท้ายขอขอบคุณครอบครัว รวมทั้งญาติ พี่น้องที่ได้ให้เวลา โอกาส และเป็นกำลังใจ  
กับผู้วิจัยมาโดยตลอด

เยาวรัช พรประสิทธิ์

สิงหาคม 2556

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฅ
สารบัญภาพ .....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมา ความสำคัญของปัญหา .....	1
ปัญหาการวิจัย .....	7
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	7
ขอบเขตการวิจัย .....	8
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	9
สมมติฐานการวิจัย .....	11
นิยามปฏิบัติการ .....	11
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	15
ส่วนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) .....	15
ส่วนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ .....	25
ส่วนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนและการจัดการเชิงกลยุทธ์ .....	67
ส่วนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ .....	84
ส่วนที่ 5 แนวคิดเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร .....	94
ส่วนที่ 6 แนวคิดเกี่ยวกับการวัดผลและการประเมินผล .....	99
ส่วนที่ 7 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ .....	102
ส่วนที่ 8 แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ .....	108
ส่วนที่ 9 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ .....	120
ส่วนที่ 10 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	126
ส่วนที่ 11 สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย .....	133

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	139
รูปแบบการวิจัย.....	139
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	139
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	147
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	157
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	158
ระยะเวลาการวิจัย.....	159
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	160
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง.....	161
ตอนที่ 2 ความคิดเห็นที่มีต่อตัวแปรอิสระหรือปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ ในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้.....	163
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความคิดเห็นที่มีต่อตัวแปรตามหรือระดับความสำเร็จ ในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้.....	183
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน.....	185
ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะแนวทาง และมาตรการต่างๆ ในการทำให้การจัดการความรู้ของข้าราชการกรุงเทพมหานคร ในสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น.....	201
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	209
สรุปการวิจัย.....	209
อภิปรายผล.....	226
ข้อเสนอแนะ.....	241
บรรณานุกรม.....	249
ภาคผนวก.....	255
ก แบบสอบถาม.....	256
ข แบบสัมภาษณ์.....	268
ประวัติผู้วิจัย.....	270



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	สรุปกระบวนการจัดการความรู้ตามแนวคิดของนักวิชาการต่างประเทศ..... 47
ตารางที่ 3.1	แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่าง..... 141
ตารางที่ 3.2	แสดงจำนวนประชากร และจำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามฝ่ายทั้ง 10 ฝ่าย ของแต่ละสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้..... 142
ตารางที่ 3.3	ค่าความเชื่อมั่นของแปรต่างๆ และตัวแบบสอบถาม..... 149
ตารางที่ 3.4	โครงสร้างแบบสอบถามการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ ในการจัดการความรู้ของกรุงเทพมหานคร : กรณีศึกษา สำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้..... 150
ตารางที่ 4.1	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามข้อมูลทั่วไป..... 161
ตารางที่ 4.2	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ความคิดเห็น ของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ ในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้..... 164
ตารางที่ 4.3	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ด้านความชัดเจนของแผนและกลยุทธ์ ด้านการจัดการความรู้ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง..... 166
ตารางที่ 4.4	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ด้านวัฒนธรรมองค์การ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง..... 167
ตารางที่ 4.5	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ด้านกระบวนการจัดการ ความรู้ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง..... 169
ตารางที่ 4.6	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารที่สนับสนุนการจัดการความรู้ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง..... 171
ตารางที่ 4.7	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ด้านการประเมินผล ด้านการจัดการความรู้ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง..... 172

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.8	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ด้านทีมงานด้านการจัดการความรู้ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง..... 174
ตารางที่ 4.9	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เกี่ยวกับตัวแปรอิสระด้านภาวะผู้นำ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง..... 176
ตารางที่ 4.10	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรอิสระด้านแรงจูงใจของบุคลากรด้านการจัดการความรู้..... 177
ตารางที่ 4.11	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรอิสระด้านความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้..... 180
ตารางที่ 4.12	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรอิสระด้านสมรรถนะของบุคลากร..... 181
ตารางที่ 4.13	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตของกลุ่มกรุงเทพใต้..... 183
ตารางที่ 4.14	การทดสอบระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตในกลุ่มกรุงเทพใต้..... 185
ตารางที่ 4.15	แสดงผลการทดสอบสมมติฐานค่าเฉลี่ยความแตกต่างของระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตในกลุ่มกรุงเทพใต้ ในภาพรวม ด้วยวิธี One-Way ANOVA..... 187
ตารางที่ 4.16	แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตในกลุ่มกรุงเทพใต้ ในภาพรวม โดยจำแนกเป็นรายคู่ด้วยวิธีของ Scheffe..... 188
ตารางที่ 4.17	แสดงผลการทดสอบสมมติฐานของปัจจัยด้านองค์การที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้จำนวน 6 ตัวแปร..... 190

## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.18 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานของปัจจัยด้านบุคคลที่มีอิทธิพล ต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ จำนวน 4 ตัวแปร.....	193
ตารางที่ 4.19 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานของปัจจัยด้านองค์การ และปัจจัยด้านบุคคลที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการ ความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ จำนวน 10 ตัวแปร.....	197



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	10
ภาพที่ 2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล สารสนเทศ และความรู้.....	28
ภาพที่ 2.2 วิธีการแปลงข้อมูลเป็นสารสนเทศ.....	29
ภาพที่ 2.3 วิธีการแปลงสารสนเทศเป็นความรู้.....	30
ภาพที่ 2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ ตามแนวคิดของ Hideo Yamazaki.....	31
ภาพที่ 2.5 วงจร หรือกระบวนการของความรู้ตามแนวคิดของ Koulopoulos.....	32
ภาพที่ 2.6 วงจร หรือกระบวนการของความรู้ตามแนวคิด ของ เจนเนตร มณีนาค และคณะ.....	34
ภาพที่ 2.7 วงจร หรือกระบวนการของความรู้ตามแนวคิดของ วิจารย์ พานิช.....	35
ภาพที่ 2.8 วงจร หรือกระบวนการของความรู้ตามแนวคิดของ Lee and Jacob.....	36
ภาพที่ 2.9 SECI Model.....	37
ภาพที่ 2.10 วิธีการจัดการความรู้เด่นชัด และความรู้ฝังลึก.....	38
ภาพที่ 2.11 โมเดลปลาหู.....	42
ภาพที่ 2.12 วงจรการเรียนรู้.....	50
ภาพที่ 2.13 กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์.....	82
ภาพที่ 2.14 ตัวแบบแนวคิดของการจงใจ.....	112
ภาพที่ 2.15 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดสมรรถนะ.....	122
ภาพที่ 2.16 องค์ประกอบของสมรรถนะ.....	125
ภาพที่ 2.17 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	134
ภาพที่ 4.1 แสดงจำนวน และร้อยละ ความคิดเห็นกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับจุดแข็ง ของสำนักงานเขตในการจัดการความรู้จากของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด จำนวน 47 คน.....	202
ภาพที่ 4.2 แสดงจำนวน และร้อยละ ความคิดเห็นกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับจุดอ่อน ของสำนักงานเขตในการจัดการความรู้จากของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด จำนวน 55 คน.....	204

## สารบัญภาพ (ต่อ)

	หน้า
ภาพที่ 4.3 แสดงจำนวน และร้อยละ ความคิดเห็นกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับโอกาส ในการปรับปรุงของสำนักงานเขตในการจัดการความรู้จากของกลุ่ม ตัวอย่างทั้งหมด จำนวน 44 คน .....	205
ภาพที่ 4.4 แสดงจำนวน และร้อยละ ความคิดเห็นกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการคุกคาม จากภายนอก ของสำนักงานเขตในการจัดการความรู้จาก ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด จำนวน 20 คน .....	207
ภาพที่ 5.1 ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3-5 .....	230



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมา ความสำคัญของปัญหา

ในสถานการณ์ปัจจุบัน ท่ามกลางกระแสของการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาแนวโน้มด้านการเปิดเสรีด้านต่างๆ เศรษฐกิจไร้พรมแดน การแข่งขันในเวทีโลกรุนแรงมากขึ้น เศรษฐกิจ สังคม เข้าสู่ยุคแห่งการเรียนรู้ กระแสสังคมเข้าสู่ยุคประชาธิปไตย การบริหารจัดการแนวใหม่ที่ยึดหลักธรรมาภิบาล ซึ่งสถานการณ์ดังกล่าวได้ส่งผลให้สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกประเทศเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนที่ต้องเพิ่มศักยภาพและความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนเพื่อตอบสนองความต้องการของระบบที่เปลี่ยนแปลงไป

การบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM) ปัจจุบันถือว่าเป็นกรอบแนวคิดที่ถูกนำมาใช้บริหารงานภาครัฐ โดยมีจุดประสงค์หลักเพื่อให้การบริหารภาครัฐมีความทันสมัยและได้มีการคิดค้นนวัตกรรมแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่และประยุกต์ใช้ในแต่ละประเทศแตกต่างกันออกไป การบริหารภาครัฐแนวใหม่ทำให้ทุกส่วนราชการจำเป็นต้องพัฒนาความรู้ ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว รวมทั้งต้องพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คือ เน้นผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติราชการ ซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถในการสร้างองค์ความรู้ ปรับเปลี่ยนแผนงาน และการบริหารการเปลี่ยนแปลง เน้นผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน โดยการปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรม การปฏิบัติงาน เน้นการสร้างความคิดและนวัตกรรมใหม่ๆ ตามหลักวิชาการสมัยใหม่ นำความรู้เก่ามาบูรณาการกับความรู้ใหม่ และสุดท้ายสามารถนำความรู้เหล่านี้มาประยุกต์ใช้จนเป็นวงจรแห่งการเรียนรู้ที่เพิ่มพูนต่อเนื่องไปอย่างไม่สิ้นสุด

ประเทศไทยได้มีการ “ปฏิรูประบบราชการ” หรือ “ปฏิรูปการบริหารภาครัฐ” ครั้งสำคัญเมื่อเดือนตุลาคม พ.ศ.2545 โดยใช้กรอบแนวคิดของการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (NPM) ทำให้องค์กรภาครัฐของไทยมีสมรรถนะสูงขึ้นสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและสังคมที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องตลอดเวลาได้ โดยเริ่มต้นจากการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารงานภาครัฐและการปรับปรุงโครงสร้างส่วนราชการ ทำให้มีการปรับปรุงแก้ไข

พระราชบัญญัติระเบียบการบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 และตราพระราชบัญญัติปรับปรุง กระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 3 ตุลาคม พ.ศ. 2545 เป็นต้นมา ในเวลาต่อมาได้มีการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งได้กำหนดแบบแผนการบริหารราชการและวิธีปฏิบัติงานที่ส่วนราชการและข้าราชการจะต้องยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติต่อไป พร้อมทั้งจัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ขึ้นอย่างเป็นทางการ เพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบในการให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายต่อคณะรัฐมนตรีและเป็นเจ้าภาพในการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องและจริงจัง รวมทั้งกำหนดให้มีสำนักงาน ก.พ.ร. ทำหน้าที่รับผิดชอบฝ่ายเลขานุการเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการที่ได้กำหนดขึ้นมาเป็นแนวทาง

สืบเนื่องจากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 ว่าด้วยการพัฒนาระบบราชการ กล่าวคือ การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อการปฏิบัติภารกิจของรัฐที่เน้นเรื่องการพัฒนากระบวนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งได้มีการกำหนดรายละเอียดไว้ใน มาตรา 11 ว่าด้วยการส่งเสริมให้ส่วนราชการมีการพัฒนาองค์ความรู้ เพื่อนำไปสู่การเรียนรู้ในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ โดยเน้นการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร สามารถประมวลผลความรู้และนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องมีการส่งเสริมการพัฒนาความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม ค่านิยม ทักษะคิของข้าราชการให้มีประสิทธิภาพ มีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับการบริหารราชการที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และในคู่มือการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาดังกล่าว ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการใน หมวดที่ 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ข้อ 3 การพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่วนราชการต้องมีการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยมีแนวปฏิบัติ ดังนี้

1. ต้องสร้างระบบให้สามารถรับรู้ข่าวสารได้อย่างกว้างขวาง
2. ต้องสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
3. ต้องมีการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการ เพื่อให้ข้าราชการทุกคนเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในวิชาการสมัยใหม่ ตลอดเวลา มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและมีคุณธรรม
4. ต้องมีการสร้างความมีส่วนร่วมในหมู่ข้าราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อนำมาพัฒนาใช้ในการปฏิบัติราชการร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพ

และในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 – 2550) ที่เสนอโดยคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า “ในการพัฒนาระบบราชการให้มี ความเป็นเลิศ สามารถรองรับการพัฒนาประเทศในยุคโลกาภิวัตน์โดยยึดหลักการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดีและประโยชน์สูงสุดของประชาชน” ซึ่งในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตาม พันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการ ตอบสนองตามความต้องการ ทั้งนี้ ต้องเริ่มตั้งแต่การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากรใน เรื่องการจัดการความรู้และระบบบริหารความรู้ การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การสร้าง เครือข่ายที่เชื่อมโยงการเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรเกิดความตระหนักถึงเหตุผลและความจำเป็นที่ หน่วยงานภาครัฐต้องเร่งพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยระบบ การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดการประเมินผลในมิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร ซึ่งตัวชี้วัดเพื่อประกอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการมี 4 มิติ คือ มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผล ตามพันธกิจ มิติที่ 2 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ มิติที่ 3 มิติด้านคุณภาพการปฏิบัติ ราชการ และมิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้กำหนดแนวทางการดำเนินการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ให้กับส่วนราชการ ในแต่ ละช่วงเวลาของปีงบประมาณ โดยเริ่มตั้งแต่ปีงบประมาณ 2548 ได้เริ่มต้นให้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับการ จัดการความรู้หรือขั้นเรียนรู้ ปีงบประมาณ 2549 ได้มีการกำหนดกลยุทธ์การจัดการความรู้ใน ส่วนราชการและดำเนินการให้ส่วนราชการเรียนรู้และเริ่มต้นการจัดการความรู้ในองค์กรอย่างเป็น ระบบหรือขั้นทดลองปฏิบัติ ปีงบประมาณ 2550 ได้ส่งเสริมและพัฒนาการจัดการความรู้ในส่วน ราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์ความรู้ที่สำคัญ ที่มีผลต่อการปฏิบัติราชการตามประเด็น ยุทธศาสตร์ได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน พร้อมทั้งผลักดันการพัฒนา การจัดการความรู้ในส่วน ราชการก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้หรือขั้นปฏิบัติจริง และในปีงบประมาณ 2551 ได้พัฒนาการ จัดการความรู้ในส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถวัดความสำเร็จในการจัดการ ความรู้ได้อย่างเป็นระบบหรือขั้นปฏิบัติให้เป็นผล

Michael Marquardt (1994) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นองค์กรที่ซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีการสอนคนของตนเองให้มี กระบวนการคิดวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง ขณะเดียวกันทุกคนก็ช่วยของค์การเรียนรู้จาก ความผิดพลาดและความสำเร็จ ซึ่งผลคือ ให้ทุกคนตระหนักในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่าง มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Peter Senge (1990) ที่กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นองค์กรที่เอื้อการเรียนรู้ ซึ่งคือ สถานที่ซึ่งทุกคนสามารถขยาย ศักยภาพของตนได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เป็นที่ซึ่งเกิดรูปแบบ



การคิดใหม่ๆ หลากหลายมากมาย ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจ และเป็นที่ยิ่งทุกคนต่างเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน (อ้างใน บดินทร์ วิจารณ์ 2549 : 85-86)

โดยสรุป องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นการจัดเตรียมองค์การให้มีความพร้อมในการพัฒนาความรู้ความสามารถ ส่งเสริมการเรียนรู้ ตลอดจนการนำความรู้ใหม่มาใช้ในองค์การ ซึ่งจำเป็นต้องมีกระบวนการจัดการความรู้มาใช้ในองค์การต่อไป

วิจารณ์ พานิช ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ว่า หมายถึง การยกระดับความรู้ขององค์การ เพื่อสร้างผลประโยชน์จากต้นทุนทางปัญญา โดยเป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและกว้างขวาง เนื่องจากเป็นการให้คำนิยามในเชิงของนามธรรม หรือแนวความคิด ดังนั้น จะต้องนำมาตีความว่าการพัฒนากระบวนการงาน หรือกระบวนการเรียนรู้นั้นจะเป็นไปในทิศทางใด มีกระบวนการหรือกิจกรรมอะไรเข้ามาช่วย ความรู้หรือการเรียนรู้นั้นเกี่ยวกับเรื่องใดบ้าง และเอื้อต่อการพัฒนาขีดความสามารถ หรือการพัฒนาองค์การอย่างไร (อ้างใน สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ 2547: 22) นอกจากนี้ วิจารณ์ พานิช ยังได้กล่าวอีกว่า การจัดการความรู้ คือ เครื่องมือ เพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการไปพร้อมๆ กัน ได้แก่ บรรลุเป้าหมายของงาน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์การ ไปเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และบรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงานที่กล่าวว่า ซึ่งการจัดการความรู้จำเป็นต้องมีการดำเนินการอย่างน้อย 6 ประการต่อความรู้ ได้แก่ 1) การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นหรือสำคัญต่องานหรือกิจกรรมขององค์การ 2) การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ 3) การปรับปรุงตัดแปลง หรือสร้างความรู้บางส่วนให้เหมาะต่อการใช้งานของตน 4) การประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจการงานของตน 5) การนำประสบการณ์จากการทำงาน และการประยุกต์ใช้ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสกัด “ขุมความรู้” ออกมาบันทึกไว้ 6) การจดบันทึก “ขุมความรู้” และ “แก่นความรู้” สำหรับไว้ใช้งาน และปรับปรุงเป็นชุดความรู้ที่ครบถ้วน (อ้างใน การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ 2549 : 3-4)

กรุงเทพมหานครในฐานะองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ มีภาระหน้าที่ในการบริหารจัดการตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ.2528 ตลอดจนกฎหมายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องในการให้บริการสาธารณะในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ทั้งด้านกายภาพ เศรษฐกิจ สังคม สุขอนามัย การศึกษา ฯลฯ เพื่อให้บริการและพัฒนากรุงเทพมหานครมีทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน จึงได้มีการจัดทำแผนการบริหารราชการกรุงเทพมหานคร ได้มีการระบุแผนงานและโครงการสำคัญ รวมทั้งมีการกำหนดตัวชี้วัดในระดับประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลัก เพื่อใช้เป็นกลไกในการประเมินผลสัมฤทธิ์ ทั้งในระดับผลผลิตและผลลัพธ์ เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการเปลี่ยนแปลงการบริหารราชการตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

พ.ศ.2546 ที่เน้นให้ใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนมี ประสิทธิภาพ เกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยมี การประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

สำนักงานเขตต่างๆ ทั้ง 50 เขต เป็นหน่วยงานหนึ่งที่สังกัดกรุงเทพมหานคร มี หน้าที่เกี่ยวกับการปกครอง การทะเบียน การจัดทำแผนพัฒนาเขต การจัดให้มีและบำรุงรักษา ทางบก ทางน้ำ และทางระบายน้ำ การจัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และที่จอดรถ การสาธารณสุขปศุสัตว์ และการก่อสร้างอื่นๆ การสาธารณสุขการ การส่งเสริม การฝึก การพัฒนา คุณภาพชีวิต การบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของ ท้องถิ่น การจัดให้มีพิพิธภัณฑสถาน การปรับปรุงแหล่งชุมชนแออัดและการจัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย การจัดให้มีและบำรุงรักษาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ การส่งเสริมการกีฬา การส่งเสริม ประชาธิปไตย ความเสมอภาคและสิทธิเสรีภาพของประชาชน การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของ ราษฎร การรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง การสาธารณสุข การ อนามัยครอบครัว การจัดให้มีและควบคุมสุสานและฌาปนสถาน การควบคุมการเลี้ยงสัตว์ การ จัดให้มีและควบคุมการฆ่าสัตว์ การรักษาความปลอดภัย ความเป็นระเบียบเรียบร้อย และงาน สุขาภิบาลสิ่งแวดล้อม โรงมหรสพ และสถานศึกษาอื่นๆ การคุ้มครอง ดูแลบำรุงรักษา และ การใช้ประโยชน์จากที่ดิน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การผังเมือง การวิศวกรรมจราจร การดูแลรักษาที่สาธารณะ การควบคุมอาคาร การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย การส่งเสริม และสนับสนุนการป้องกันและรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน การจัดการสิ่งแวดล้อม และมลพิษต่างๆ การจัดเก็บรายได้ การบังคับการให้เป็นไปตามข้อบัญญัติกรุงเทพมหานครหรือ กฎหมายอื่นที่กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรุงเทพมหานคร และหน้าที่อื่นตามที่ได้รับ มอบหมาย

และในปัจจุบันกรุงเทพมหานครได้ปรับปรุงการแบ่งกลุ่มการปฏิบัติงานของสำนักงาน เขตออกเป็น 6 กลุ่มเพื่อให้การปฏิบัติราชการมีความสอดคล้องกับสภาพพื้นที่ เศรษฐกิจ สังคม วิถี การดำรงชีวิตของประชาชน สามารถสนองตอบต่อความต้องการของประชาชน ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ รวมทั้งเพื่อประโยชน์ในการประสานงาน การกำกับ และติดตามการปฏิบัติงานให้ เกิดผลสัมฤทธิ์ตามนโยบายของกรุงเทพมหานคร ตามคำสั่งกรุงเทพมหานคร ที่ 2460 / 2552 เรื่อง การแบ่งกลุ่มการปฏิบัติงานของสำนักงานเขต ลงวันที่ 11 มิถุนายน 2552 ดังนี้

1. กลุ่มกรุงเทพมหานครกลาง ประกอบด้วย เขตพระนคร เขตดุสิต เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย เขตสัมพันธวงศ์ เขตดินแดง เขตห้วยขวาง เขตพญาไท เขตราชเทวี และเขตวังทองหลาง

2. กลุ่มกรุงเทพใต้ ประกอบด้วย เขตปทุมวัน เขตบางรัก เขตสาทร เขตบางคอแหลม เขตยานนาวา เขตคลองเตย เขตวัฒนา เขตพระโขนง เขตสวนหลวง และเขตบางนา

3. กลุ่มกรุงเทพเหนือ ประกอบด้วย เขตจตุจักร เขตบางซื่อ เขตลาดพร้าว เขตหลักสี่ เขตดอนเมือง เขตสายไหม และเขตบางเขน

4. กลุ่มกรุงเทพตะวันออก ประกอบด้วย เขตบางกะปิ เขตสะพานสูง เขตบึงกุ่ม เขตคันนายาว เขตลาดกระบัง เขตมีนบุรี เขตหนองจอก เขตคลองสามวา และเขตประเวศ

5. กลุ่มกรุงธนเหนือ ประกอบด้วย เขตธนบุรี เขตคลองสาน เขตจอมทอง เขตบางกอกใหญ่ เขตบางกอกน้อย เขตบางพลัด เขตตลิ่งชัน และเขตทวีวัฒนา

6. กลุ่มกรุงธนใต้ ประกอบด้วย เขตภาษีเจริญ เขตบางแค เขตหนองแขม เขตบางขุนเทียน เขตบางบอน เขตราษฎร์บูรณะ และเขตทุ่งครุ

จากอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตที่ต้องปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในพื้นที่รับผิดชอบ และเป็นหน่วยงานที่ใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุดนั้น ปัจจัยหนึ่งที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการปฏิบัติงาน คือ บุคลากรในองค์กรต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในด้านต่างๆ การจัดการความรู้ในองค์กรเป็นเครื่องมือสำคัญอันหนึ่งของผู้บริหาร เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เป็นกระบวนการที่องค์กรยกระดับความรู้และให้ความสำคัญกับความรู้ว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า และจัดการทรัพยากรความรู้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยที่ความรู้นั้นต้องถูกต้อง สอดคล้องกับองค์กร บุคคล และเวลา มีการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวกับความรู้ เช่น สร้างและผลิตความรู้ เผยแพร่ความรู้ แบ่งปันความรู้ ยกระดับความรู้ให้กับบุคลากรได้ใช้ความรู้ร่วมกันในองค์กร ดังนั้น การจัดการความรู้ในองค์กรจึงมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ

การดำเนินงานการจัดการความรู้ของสำนักงานเขต เริ่มมาตั้งแต่ พ.ศ. 2550 โดยเป็นส่วนหนึ่งในแผนปฏิรูประบบราชการประจำปี มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ซึ่งการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตต่างๆ ยังไม่แน่นอนว่าจะประสบความสำเร็จหรือไม่ หลังจากกำหนดให้เป็นส่วนหนึ่งในตัวชี้วัดการประเมินหน่วยราชการ

จากเหตุผลความเป็นมาและความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยเลือกศึกษากรณี กลุ่มกรุงเทพใต้ จำนวน 10 สำนักงานเขต ด้วยเหตุผลที่ภาระหน้าที่ของแต่ละสำนักงานเขตไม่แตกต่างกัน คือ ปฏิบัติราชการให้มีความสอดคล้องกับสภาพพื้นที่ เศรษฐกิจ สังคม วิธีการดำรงชีวิตของประชาชน

และสามารถสนองตอบต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสำนักงานเขตวัฒนา เป็นหนึ่งใน 10 สำนักงานเขตในกลุ่มกรุงเทพใต้ทั้งหมด ได้แก่ สำนักงานเขตสาทร สำนักงานเขตบางคอแหลม สำนักงานเขตยานนาวา สำนักงานเขตบางรัก สำนักงานเขตปทุมวัน สำนักงานเขตคลองเตย สำนักงานเขตวัฒนา สำนักงานเขตพระโขนง สำนักงานเขตบางนา และสำนักงานเขต สวนหลวง

ผู้วิจัยในฐานะบุคลากรของสำนักงานเขตวัฒนา มุ่งที่จะค้นหาคำตอบของปัญหาการวิจัยสำคัญใน 4 ประการใหญ่ๆ คือ สำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ที่อยู่ในระดับใด แต่ละสำนักงานเขตในกลุ่มกรุงเทพใต้ ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้แตกต่างกันหรือไม่ ปัจจัยใดบ้างที่อิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ และปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ มีอะไรบ้างและมีแนวทางในการแก้ปัญหาอย่างไร ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินงานจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ มีประสิทธิภาพ และสามารถนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานอย่างแท้จริง

## 2. ปัญหาการวิจัย

- 2.1 สำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ที่อยู่ในระดับใด
- 2.2 แต่ละสำนักงานเขตในกลุ่มกรุงเทพใต้ ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้แตกต่างกันหรือไม่
- 2.3 ปัจจัยใดบ้างที่อิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้
- 2.4 ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ มีอะไรบ้างและมีแนวทางในการแก้ปัญหาอย่างไร

## 3. วัตถุประสงค์การวิจัย

- 3.1 เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้
- 3.2 เพื่อศึกษาความแตกต่างของระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้

3.3 เพื่อศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้

3.4 เพื่อเสนอแนะแนวทาง และมาตรการต่างๆ ในการทำให้การจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

#### 4. ขอบเขตการวิจัย

##### 4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาครั้งนี้ มุ่งศึกษาระดับความสำเร็จ ปัจจัยที่มีอิทธิพล ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไขปัญหาในการดำเนินการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ

##### 4.2 ขอบเขตด้านพื้นที่

การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ จำนวน 10 เขต ได้แก่ สำนักงานเขตสาทร สำนักงานเขตบางคอแหลม สำนักงานเขตยานนาวา สำนักงานเขตบางรัก สำนักงานเขตปทุมวัน สำนักงานเขตคลองเตย สำนักงานเขตวัฒนา สำนักงานเขตพระโขนง สำนักงานเขตบางนา และสำนักงานเขตสวนหลวง สังกัดกรุงเทพมหานครเท่านั้น

##### 4.3 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือ ข้าราชการของสำนักงานเขตทั้ง 10 สำนักงานเขต จำนวน 1,234 คน

กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 302 คน ได้มาจากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามแนวคิดของ ทาโร ยามานะ (Taro Yamane's) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95%

##### 4.4 ขอบเขตด้านตัวแปร

4.4.1 **ตัวแปรอิสระ** ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านองค์การ ประกอบด้วย ความชัดเจนของแผนและกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ กระบวนการจัดการความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารที่สนับสนุนการจัดการความรู้ การประเมินผลด้านการจัดการความรู้ และทีมงานด้านการจัดการความรู้ 2) ปัจจัยด้านบุคคล ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ แรงจูงใจของบุคลากรด้านการจัดการความรู้ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และสมรรถนะของบุคลากร

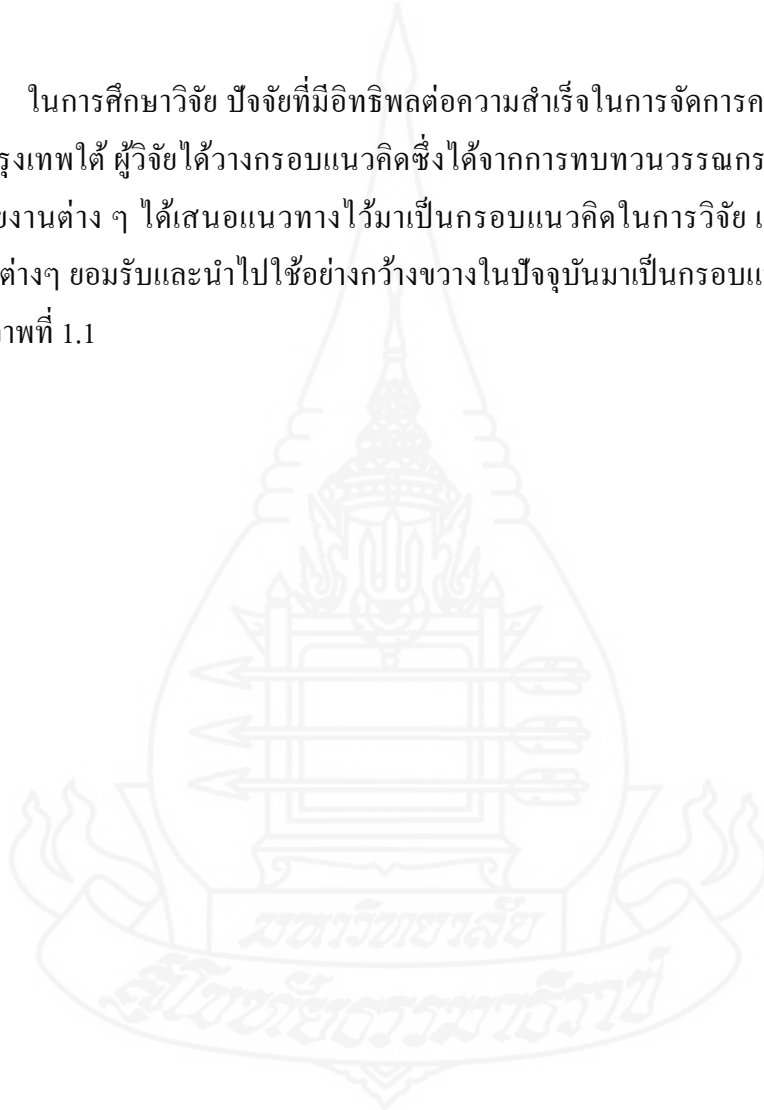
4.4.2 **ตัวแปรตาม** ได้แก่ ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้

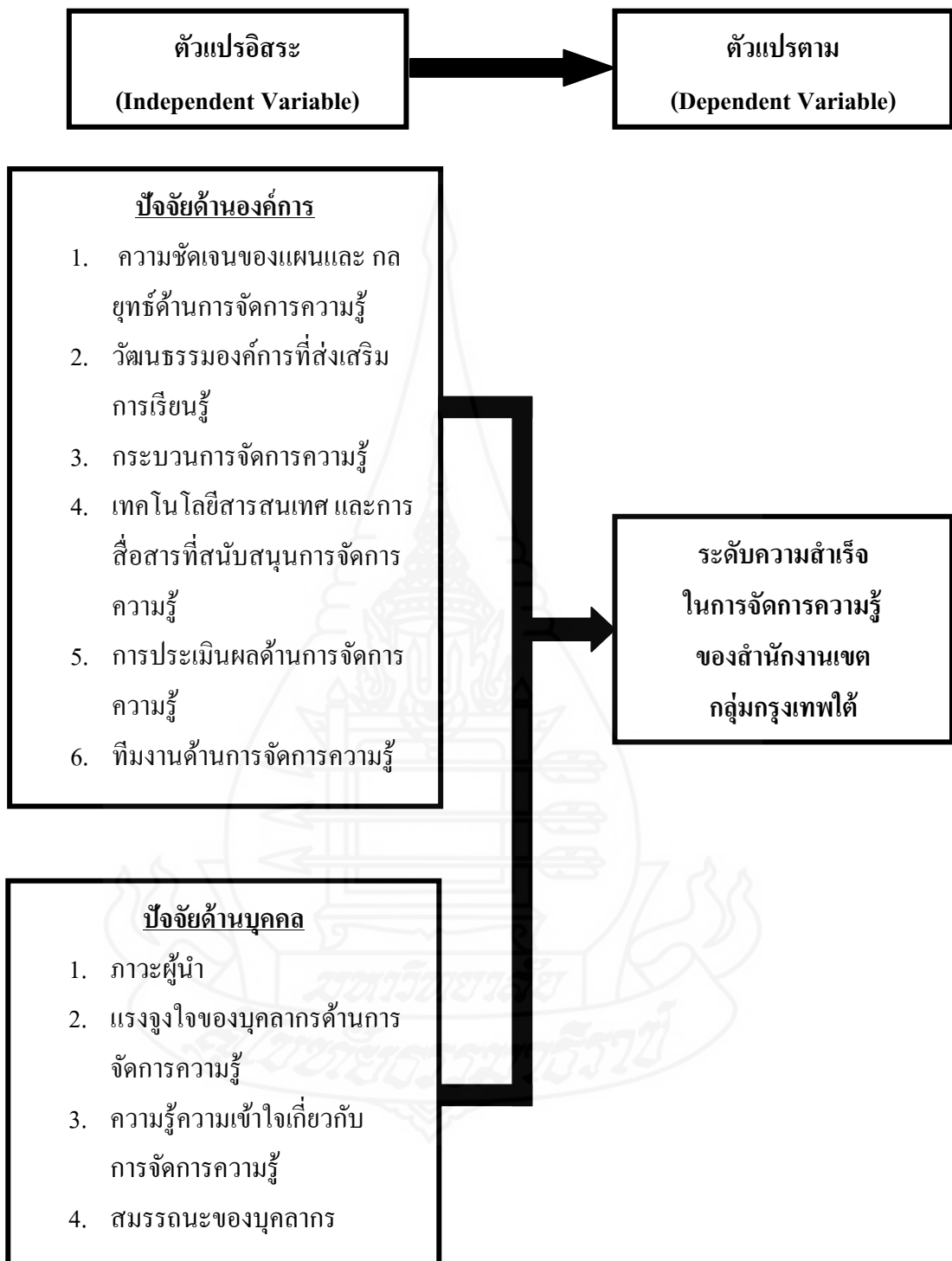
#### 4.5 ขอบเขตด้านระยะเวลา

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ใช้ระยะเวลาในการดำเนินการวิจัยตั้งแต่เดือนสิงหาคม 2555 ถึงเดือนกรกฎาคม 2556

#### 5. กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการศึกษาวิจัย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงาน เขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ผู้วิจัยได้วางกรอบแนวคิดซึ่งได้จากการทบทวนวรรณกรรม ซึ่งมีนักวิชาการ และหน่วยงานต่าง ๆ ได้เสนอแนวทางไว้มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย เพราะเป็นแนวคิดที่ หน่วยงานต่างๆ ยอมรับและนำไปใช้อย่างกว้างขวางในปัจจุบันมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยใน ครั้งนี้ ดังภาพที่ 1.1





ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ที่มา: ของตัวแปรต่าง ๆ ที่นำมากำหนดในกรอบแนวคิดการวิจัย ผู้วิจัยจะนำมากล่าวรายละเอียดในบทที่ 2 ต่อไป

## 6. สมมติฐานการวิจัย

6.1 ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขต ทั้ง 10 สำนักงานเขตในกลุ่มกรุงเทพมหานครได้ มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

6.2 ระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ในแต่ละสำนักงานเขตมีความแตกต่างกัน

6.3 ปัจจัยด้านองค์การ อย่างน้อย 1 ตัวแปร ได้แก่ ความชัดเจนของแผนและกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ กระบวนการจัดการความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารที่สนับสนุนการจัดการความรู้ การประเมินผลด้านการจัดการความรู้ และทีมงานด้านการจัดการความรู้ มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้

6.4 ปัจจัยด้านบุคคล อย่างน้อย 1 ตัวแปร ได้แก่ ภาวะผู้นำ แรงจูงใจของบุคลากรด้านการจัดการความรู้ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และสมรรถนะของบุคลากร มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้

6.5 ปัจจัยด้านองค์การ และปัจจัยด้านบุคคล อย่างน้อย 1 ตัวแปร ได้แก่ ความชัดเจนของแผนและกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ กระบวนการจัดการความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารที่สนับสนุนการจัดการความรู้ การประเมินผลด้านการจัดการความรู้ ทีมงานด้านการจัดการความรู้ ภาวะผู้นำ แรงจูงใจของบุคลากรด้านการจัดการความรู้ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และสมรรถนะของบุคลากร มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้

## 7. นิยามปฏิบัติการ

7.1 ความชัดเจนของแผนและกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ หมายถึง ความชัดเจนของความสอดคล้องกับเป้าหมายและแนวทางปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ในแผนปฏิบัติราชการ และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักงานเขต ความเข้าใจในแผนงานและแนวทางปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ของสำนักงานเขต และความชัดเจนของการกำหนดแผนงาน/โครงการ

7.2 วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ หมายถึง การเรียนรู้ แลกเปลี่ยน และแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคคล การทำงานร่วมกันเป็นทีม การมีความกระตือรือร้นให้บุคลากรเกิด



การเรียนรู้ โดยให้อิสระในการคิดและการทำงาน รวมทั้งกระตุ้นให้บุคคลสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ มุ่งมั่น และความเชื่อร่วมกันในการมุ่งสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

**7.3 กระบวนการจัดการความรู้** หมายถึง การกำหนดประเด็นความรู้ที่ต้องการ การนำบุคคลที่มีความเก่ง เชี่ยวชาญมาดำเนินการแบ่งปันความรู้ การนำความรู้ที่จำเป็นมารวบรวมเป็นข้อมูลลายลักษณ์อักษร รวมถึงการแบ่งประเภทหัวข้อ และกลั่นกรองความรู้ให้เข้าใจง่ายและสมบูรณ์ ความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูลในฐานะข้อมูลการจัดการความรู้ การแบ่งปันความรู้ และนำความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้มาทำประโยชน์ต่อหน่วยงาน หรือเกิดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ

**7.4 เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารที่สนับสนุนการจัดการความรู้** หมายถึง การจัดทำเว็บไซต์ และการจัดเก็บฐานข้อมูลความรู้ การจัดทำหมวดหมู่บนเว็บไซต์ ความหลากหลายทันสมัย และเหมาะสมในการเผยแพร่ข้อมูลในเรื่องการจัดการความรู้ ระบบสารสนเทศ ระบบคอมพิวเตอร์ที่สนับสนุนต่อการจัดการความรู้ และการได้รับข้อมูล ข่าวสารด้วยการจัดการความรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

**7.5 การประเมินผลด้านการจัดการความรู้** หมายถึง การกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ การได้รับข่าวสาร ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินผลสำเร็จการดำเนินงานการจัดการความรู้ การรับรู้และเข้าใจของบุคลากรในการทำการสื่อสารเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การประเมินผลสำเร็จการจัดการความรู้ รวมถึงการประเมินผลสำเร็จเปรียบเทียบกับการดำเนินงานการจัดการความรู้ที่ตั้งไว้ และการติดตาม ทบทวน ปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงานการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์

**7.6 ทีมงานด้านการจัดการความรู้** หมายถึง ความเหมาะสมของทีมงานการจัดการความรู้ การวางแผนด้านการจัดการความรู้ การสื่อสารการดำเนินงานการจัดการความรู้ การดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้ การประเมินผลการดำเนินงานการจัดการความรู้ และการนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานการจัดการความรู้

**7.7 ภาวะผู้นำ** หมายถึง การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักงานเขต การให้ความสำคัญต่อการส่งเสริม การเรียนรู้และพัฒนา โดยใช้กระบวนการการจัดการความรู้ และการส่งเสริมผลักดันให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตลอดจนความสำเร็จในการบริหารงานของผู้บริหาร

**7.8 แรงจูงใจของบุคลากรด้านการจัดการความรู้** หมายถึง นโยบายและการบริหารของสำนักงานเขต ระดับความพอใจในผลตอบแทนของบุคลากร สภาพบังคับบัญชาของสำนักงานเขต ในปัจจุบัน ความสำเร็จของการทำงานของบุคลากร การได้รับมอบหมายงานที่ทำทลายความก้าวหน้าในหน้าที่การงานในการช่วยกระตุ้นให้สำนักงานเขตเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในสำนักงานเขต สภาพการทำงานในปัจจุบัน การยอมรับนับถือซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากรในสำนักงานเขต ในการช่วยกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ และแรงจูงใจในของบุคลากรสำนักงานเขตในการเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้

**7.9 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้** หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของบุคลากร การเห็นด้วยต่อการนำการจัดการความรู้มาใช้ในหน่วยงาน ความเข้าใจว่าการจัดการความรู้ช่วยให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย การจัดการความรู้ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานของหน่วยงาน และการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่ช่วยทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

**7.10 สมรรถนะของบุคลากร** หมายถึง การมีสำนึก และรับผิดชอบต่อตนเอง ตำแหน่งหน้าที่ และวิชาชีพ พฤติกรรมที่แสดงถึงความตั้งใจ ความพยายาม ความพร้อมและอุทิศเวลาในการให้บริการประชาชน ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้ได้มาตรฐานและคุณภาพงานตามที่กำหนด ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน การมีความขวนขวายสนใจ ใฝ่รู้ เพื่อพัฒนาตนเอง การประยุกต์ใช้ความรู้ และความเข้าใจต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงาน

**7.11 ความสำเร็จในการจัดการความรู้** หมายถึง ความรู้ที่เพิ่มขึ้นของบุคลากรในสำนักงานเขต การจัดเก็บความรู้ และจัดทำฐานข้อมูลให้ง่ายต่อการเข้าถึง การแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากร การนำความรู้ไปใช้ในการตัดสินใจ หรือปรับปรุงงาน การนำการจัดการความรู้มาใช้แล้วทำให้การทำงานเกิดผลสำเร็จที่ดีขึ้น มีการคิดค้น และสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ทำให้สำนักงานเขตเกิดความความก้าวหน้ามีการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

## 8. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรุงเทพมหานคร : กรณีศึกษา สำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ จะก่อให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

8.1 สามารถนำปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้มาเป็นแนวทางในการพิจารณาปรับปรุงการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

8.2 สามารถนำผลการวิจัยไปเป็นข้อมูลพื้นฐาน และแนวทางการดำเนินพันธกิจด้านการจัดการความรู้ตามนโยบาย และแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานเขต

8.3 เพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับหน่วยงานหรือบุคคลที่ต้องการศึกษา ค้นคว้า หรือวิจัย  
เพิ่มเติมเกี่ยวกับการจัดการความรู้



## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ผู้วิจัยขอแนะนำแนวคิด ทฤษฎี หลักการ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นพื้นฐานและแนวทางในการศึกษาวิจัย โดยแบ่งเนื้อหาสาระออกเป็น 11 ส่วน ดังนี้

- ส่วนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้
- ส่วนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับจัดการความรู้
- ส่วนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์
- ส่วนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
- ส่วนที่ 5 แนวคิดเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสาร
- ส่วนที่ 6 แนวคิดเกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผล
- ส่วนที่ 7 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
- ส่วนที่ 8 แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ
- ส่วนที่ 9 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
- ส่วนที่ 10 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- ส่วนที่ 11 สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย

#### ส่วนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) เป็นองค์การที่มีความรู้เป็นพื้นฐาน และมีพัฒนาการทางความรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อขยายขีดความสามารถที่ไม่เพียงแต่การเรียนรู้เท่านั้น การพัฒนาความรู้ใหม่ และความเข้าใจถ่องแท้ถึงพฤติกรรมองค์การ โดยองค์การเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จในการเรียนรู้ ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศได้เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการเรียนรู้ขององค์การ โดยมีฝ่ายบริหารเป็นผู้ให้การสนับสนุน

##### 1.1 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการหลายท่านให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ไว้หลากหลายสรุปได้ดังนี้

อาگیرิส (Argvis:1997 อ้างใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย 2544 : 58) ให้ความหมายของ องค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นกระบวนการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอใน องค์การ ปรึบลดในสิ่งที่เขาเรียกว่า “defensive routine” หรือรูปแบบที่ผู้คนแสดงออกเป็นนิสัยเพื่อ ปกป้องหรือแก้ตัวลง

การ์วิน (Garvin 1993 : 77 อ้างใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย 2544 : 59) ระบุว่าองค์การ แห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่มีทักษะในการสร้างสรรค์หาและถ่ายโอนองค์ความรู้ และสามารถ ปรับขยายพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการหยั่งรู้และความรู้ใหม่ๆ

Marquardt & Reynold (1994 : 22) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่ม ให้เกิดอย่างรวดเร็วและสอนให้ บุคลากรมีกระบวนการคิดวิพากษ์วิจารณ์เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น ซึ่งสิ่งต่างๆ นี้ที่มีอยู่ในแต่ละบุคคลช่วยให้้องค์การเรียนรู้ในสิ่งที่ผิดพลาด เช่นเดียวกับเรียนรู้ในความสำเริง

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ (2542 : 374) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การซึ่งมีการพัฒนาขีดความสามารถในการเรียนรู้ (Learn) การปรับตัว (Adapt) และ การเปลี่ยนแปลง (Change) อย่างต่อเนื่อง หรือหมายถึงการสร้างสรรค์ (Creates) การจัดหา (Acquires) โดยการเชื่อมโยงความรู้เชิงรุกและเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมโดยมีพื้นฐานของ ความรู้และมุมมองใหม่ๆ

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547: 89) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง องค์การที่ประกอบด้วยคนที่มีความมุ่งมั่นที่จะขยายขีดความสามารถของตนผ่าน กระบวนการเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง และเป็นองค์การที่มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการ เรียนรู้ และพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ๆ มีการใช้การกระจายอำนาจ (empowerment) ให้กับสมาชิกในองค์การเพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ส่งเสริมการ สนทนาอย่างเปิดเผยและเชื่อมโยงการพึ่งพาระหว่างบุคคล องค์การ รวมทั้งชุมชนที่องค์การตั้งอยู่ ทั้งนี้โดยใช้แนวคิดทางการบริหารจัดการความรู้และเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อสร้างองค์ความรู้หรือนวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อตนเอง ต่อทีม และต่อองค์การ ทั้งนี้ เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ต้องการ โดยเน้นที่ กระบวนการเรียนรู้ของคนในองค์การและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ โดยองค์การมีส่วนร่วมในการ สนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ และเพื่อเป็นองค์การที่มีคุณภาพที่สามารถ สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และสามารถดำรงอยู่ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ ตลอดเวลาของโลก

วรัทท์ ภูเจริญ (2548 : 21) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็น องค์การที่ทุกคน ทุกระดับ พัฒนาขีดความสามารถในการสร้างผลงานที่ดีให้กับองค์กรด้วยใจรัก อย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หมายถึง องค์การที่ ประกอบด้วยบุคลากรที่มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาขีดความสามารถในการสร้างผลงานที่ดีให้กับ องค์การโดยมีการเรียนรู้ การปรับตัว และการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

## 1.2 ความหมายของการเรียนรู้

การเรียนรู้ขององค์กรเป็นปัจจัยและเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาทรัพยากร บุคคลขององค์กรให้มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) ที่สอดคล้องกับ ความต้องการขององค์กรเพื่อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน เนื่องจากการเรียนรู้จะทำให้บุคลากร ขององค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมไปในทางที่ดี ทำให้องค์กรเกิดการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และพัฒนาไปในทางที่ดีเช่นกัน

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของ “การเรียนรู้” สรุปได้ดังนี้ (กิริติ ยศยิ่งยง 2549 : 107-111)

Webster’s New International Dictionary (อ้างใน Lessem, R., 1993:18) ให้คำ นิยามว่า การเรียนรู้ หมายถึง การได้มาซึ่งความรู้โดยการศึกษาหรือประสบการณ์ การพัฒนา ความสามารถในการฝึกอบรม การปรับปรุงความรู้ ทักษะ และนิสัยที่มีอยู่โดยการฝึกฝนเฉพาะด้าน และการสร้างจิตสำนึก

Kimble, D. A. (1961) อธิบายว่า การเรียนรู้ เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมอย่างถาวร (Permanent Change) อันเกิดจากการฝึกฝนที่มีการเสริมแรง ดังนั้น การเรียนรู้ จึงเป็นการได้มาซึ่งความจริง (Facts) หลักการ (Prnciples) แนวคิด (Concepts) นิสัย (Habits) ทัศนคติ (Attitude) ความสนใจ (Interests) ค่านิยม (Value) และทักษะ (Skill)

สมบูรณ์ ศาลาชีวิน (2526 : 123) อธิบายว่า การเรียนรู้เป็นกระบวนการ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเกิดจากการฝึกหัดหรือประสบการณ์ของแต่ละบุคคล หรือเป็น การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากผู้เรียนปรับตัวเองเพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้าเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และ ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงนี้ครอบคลุมกับระบบต่างๆ ของร่างกาย รวมทั้งด้านอารมณ์ ทัศนคติ และการปรับตัวด้านสังคม

สุวัฒน์ วัฒนวงษ์ (2533 : 43) ให้คำนิยามว่า การเรียนรู้ หมายถึง การเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมอันเนื่องมาจากการได้รับสิ่งเร้า และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมดังกล่าวควรมีลักษณะที่ ถาวรพอสมควร ซึ่งก็คือการได้รับประสบการณ์นั่นเอง

กีรติ ศศียงยง (2549 : 111) ให้ความเห็นว่า การเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในความคิดภูมิปัญญา (ความรู้ ความเข้าใจ การหยั่งรู้) ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตอันเกิดจากการฝึกหัดหรือประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ได้แก่ ความจริง(Facts) หลักการ (Principles) แนวคิด(Concepts) นิสัย(Habits) ทักษะ(Attitude) ความสนใจ(Interests) ค่านิยม (Value) และทักษะ(Skill) เพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้า เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่พึงประสงค์ โดยมีกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมใน 3 ลักษณะ คือ

1. พฤติกรรมทางความรู้ เช่น เปลี่ยนจากไม่รู้ให้เป็นรู้
2. พฤติกรรมทางทักษะ เช่น จากทำไม่เป็นให้ทำเป็น
3. พฤติกรรมทางทัศนคติ เช่น เปลี่ยนจากความรู้สึกไม่ชอบให้ชอบ

ฉะนั้น กระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนั้นต้องคำนึงถึงร่างกาย อารมณ์ ทัศนคติ และการปรับตัวด้านสังคมของผู้เรียนรู้ด้วย

### 1.3 ปัจจัยเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

เซ็งเก้ (Senge : 1990 อ้างใน อัญญาณี คล้ายสุบรรณ 2550 : 27-30) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับหลักการเรียนรู้ 5 ประการ ดังนี้

#### 1.3.1 *Personal Mastery* การฝึกฝนตนเองให้เชี่ยวชาญ หมายถึง

การมีความสามารถในระดับพิเศษ ผู้ที่มีการฝึกฝนตนเองในระดับสูง สามารถตระหนักถึงผลที่จะเกิดขึ้นในเรื่องต่างๆ ได้อย่างสม่ำเสมอ เป็นการกระทำที่ผู้กระทำถือเสมือนหนึ่งเป็นพันธกิจในการเรียนรู้ตลอดชีวิตของตนเอง

การฝึกฝนตนเองให้เชี่ยวชาญเป็นหลักการของการทำให้วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลชัดเจนและลึกซึ้ง ซึ่งเน้นหรือให้ความสำคัญของพลังที่บุคคลมีการพัฒนาความอดทน และการมองเห็นความเป็นจริงอย่างที่มันเป็น นี่ก็คือคุณลักษณะของผู้ที่มี “ปัญญา” ดังนั้น มันจึงเป็นรากฐานอันสำคัญในองค์การแห่งการเรียนรู้ พันธกิจขององค์การและศักยภาพในการเรียนรู้ขององค์การย่อมไม่สำคัญยิ่งไปกว่าพันธกิจและศักยภาพในการเรียนรู้ของสมาชิก รากเหง้าของหลักการข้อนี้เป็นจารีตประเพณีและจิตวิญญาณของทั้งซีกโลกตะวันออกและซีกโลกตะวันตก และเป็นจารีตประเพณีที่คงอยู่สืบไป

#### 1.3.2 *Mental Models* ต้นแบบในใจ แนวคิดเรื่องต้นแบบในใจมีมาตั้งแต่โบราณกาล

แต่วลีนี้บัญญัติโดยนักจิตวิทยาชาวสก็อต ชื่อ Kenneth Craik ในทศวรรษของปี ค.ศ.1940 ต่อมา นักจิตวิทยาการเรียนรู้ได้นำมาใช้ในด้านการเรียนรู้ ต่อมาผู้จัดการก็นำไปใช้ ความหมายของ 2 คำนี้เป็นมุมมองหรือทัศนคติของการมองโลก ซึ่งผู้คนยึดติดหรือฝังอยู่ในความทรงจำในระยะเวลาอันยาวนาน การรับรู้ในช่วงเวลาสั้นๆ ซึ่งบุคคลสร้างขึ้นเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการคิดหาเหตุผลใน

สิ่งที่เกิดขึ้นในการดำเนินชีวิตประจำวัน อาจกล่าวได้อีกอย่างหนึ่งว่าต้นแบบในใจก็คือ ความเชื่อที่ยึดหรือฝังลึกอยู่อย่างแนบแน่นในตัวของคุณ

หลักการทำงานกับต้นแบบในใจ ต้องเริ่มต้นด้วยการหมั่นบ่นกระจกเข้าหาตัว นั่นคือการมองเห็นตัวเอง เรียนรู้การที่จะพูด จะดึงยึดมั่นไว้อย่างมั่นคงเพื่อที่จะตรวจตราพิจารณาดูอย่างใกล้ชิด รอบคอบ และระมัดระวังวิธีการอีกอย่างหนึ่งที่จะดึงต้นแบบในใจออกมาได้ก็คือ การมีความสามารถที่จะสานการสนทนา หรือการเสวนาระหว่างกลุ่มบุคคลอย่างมีความหมาย ซึ่งเป็นการสนทนาหรือการเสวนาที่มีความสมดุลระหว่างการตั้งคำถาม และการสนับสนุนหรือเห็นด้วยกับคำถามนั้น ซึ่งลักษณะเช่นนี้จะทำให้บุคคลเปิดเผยความคิดของตนออกมาอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นผลให้ความคิดนั้นมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นๆ

### 1.3.3 Shared Vision วิสัยทัศน์ร่วมเป็นภาพแห่งอนาคต เป็นความมุ่งมั่น

ปรารถนาอันแรงกล้าในอนาคต วิสัยทัศน์แสดงให้เห็นที่ซึ่งเราต้องการจะไปให้ถึง และสิ่งที่เราจะเป็น ณ จุดนั้น เป็นคำกลางที่รวมเอาความหมายของคำว่า คุณค่า(values) วัตถุประสงค์หรือพันธกิจ (purpose or mission) และเป้าหมาย(goals) ไว้ด้วยกัน ซึ่งทุกคำเหล่านี้เหล่านี้ล้วนเป็นส่วนประกอบของสิ่งที่จะนำทางองค์กรไปสู่สิ่งที่ปรารถนาหรือปณิธานขององค์กร

ในทางปฏิบัติ วิสัยทัศน์ร่วม เกี่ยวข้องกับทักษะในการพูด

“ภาพแห่งอนาคต” ออกมาแบ่งปันกัน ซึ่งมันจะทำให้ได้พันธกิจที่เป็นความร่วมมืออย่างแท้จริงมากกว่าที่จะเป็นลักษณะของการให้ความยินยอมในการฝึกฝนหลักการข้อนี้ ผู้นำองค์กรจะต้องเรียนรู้ในความพยายามที่จะให้ได้วิสัยทัศน์ออกมาจากสมาชิก โดยไม่คำนึงว่าจะป็นไปอย่างที่ตนเองคาดหวังหรือไม่ก็ตาม

1.3.4 Team Learning การเรียนรู้เป็นทีมเป็นหลักการของปฏิสัมพันธ์กลุ่มที่มุ่งให้สมาชิกทุกคนได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นของตนออกมาแล้วกลายเป็น “การคิดร่วมกัน (thinking together)”

การเรียนรู้เป็นทีมเริ่มด้วย การสนทนา-สุนทรียสนทนา-สานเสวนา (Dialogue) รากศัพท์ dialogue มาจากภาษากรีก dia-logos หมายถึง ความหมายที่ปล่อยให้ออกมาอย่างอิสระ โดยกลุ่ม กลุ่มจะเป็นผู้บรรลุหรือค้นพบสิ่งที่แสวงหาตามเป้าหมายที่วางไว้ มิใช่สมาชิกแต่ละคน ความสามารถของสมาชิกของทีมงานจะออกมาเป็น “การคิดร่วมกัน”

การเรียนรู้เป็นทีมเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง เพราะทีม (ไม่ใช่แต่ละบุคคล) เป็นหน่วยการเรียนรู้พื้นฐานในองค์กรสมัยใหม่ องค์กรจะเกิดการเรียนรู้ไม่ได้เลยถ้าไม่มีการเรียนรู้เป็นทีม



**1.3.5 System Thinking** การคิดเชิงระบบหรือการคิดอย่างเป็นระบบเป็นหลักการข้อที่ 5 ของหลักการแห่งการเรียนรู้ 5 ข้อ หรือ The Fifth Discipline ซึ่งเป็นหลักการที่มีความสำคัญที่สุด เพราะเป็นหลักการที่บูรณาการหลักการอื่นๆ อีก 4 ข้อ โดยการหลอมรวมหลักการอื่นๆ ทั้งหมดเข้าเป็นเนื้อเดียวกันทั้งทางทฤษฎีและทางปฏิบัติ

เนวิส (Nevis) ดีเบลล่า (Dibella) และกู๊ด (Gould) (อ้างใน พรชิตา วิเชียรปัญญา 2547 : 91-94) ได้นำเสนอปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ดังนี้

1) แหล่งความรู้ องค์การได้มีการพัฒนาความรู้ใหม่ๆ จากภายในองค์การ หรือจากการค้นหาความรู้จากแหล่งภายนอกองค์การมาน้อยเพียงใด

2) การเน้นผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการ บริษัทเลือกจะรวบรวมความรู้เกี่ยวกับผลลัพธ์ของผลิตภัณฑ์และบริการ หรือเลือกเน้นที่กระบวนการขั้นตอนการผลิตผลิตภัณฑ์เหล่านั้น

3) การจัดทำเป็นเอกสาร ความรู้ที่เป็นส่วนบุคคลเป็นความรู้ที่คนๆ หนึ่งประมวลมาจากการศึกษาหรือจากประสบการณ์ ความรู้ชนิดนี้จะสูญหายไปเมื่อบุคคลนั้นได้ลาออกจากบริษัท เนื่องจากไม่มีระบบการแบ่งปันความรู้ รวมทั้งไม่มีส่วนของการจดจำสิ่งต่างๆ ร่วมกัน

4) การเผยแพร่ความรู้ องค์การได้สร้างบรรยากาศที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาการเรียนรู้หรือเกิดวิธีการที่มีโครงสร้างและได้รับการชักนำไปสู่การเรียนรู้หรือไม่ องค์การควรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีค่าภายในตัวบุคคล และนำความรู้นั้นไปใช้กับส่วนอื่นๆ ขององค์การ โดยวิธีการสื่อสารด้วยการเขียน หรือให้การรับรองการเรียนรู้นั้นด้วยการเขียนเป็นขั้นตอนต่างๆ นอกจากนั้นยังสามารถเผยแพร่การเรียนรู้ด้วยการพบปะกันเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์

5) การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ซึ่งมุ่งเน้นที่วิธีการหรือเครื่องมือเพื่อพัฒนาสิ่งที่ได้ทำไปแล้วว่า วงจรการเรียนรู้แบบทิสทางเดียว และเรียกการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นไปที่การทดสอบสมมุติฐานที่อยู่ภายใต้สิ่งที่กำลังกระทำอยู่นั้นว่า วงจรการเรียนรู้แบบสองทิสทาง ปัญหาในการปฏิบัติงานขององค์การดูเหมือนว่าจะเกิดจากการขาดความรู้ความสนใจ และความสามารถในการตรวจสอบสมมุติฐานที่เกี่ยวข้องมากกว่าเกิดจากการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพไม่ดี องค์การอาจจะชอบวิธีการหนึ่งมากกว่าอีกวิธีการหนึ่ง แต่ระบบการเรียนรู้ที่สมบูรณ์นั้นจะต้องมาจากการเรียนรู้ที่ดีทั้งสองด้าน

6) การเน้นคุณค่าหรือเอาใจตลาด องค์การให้การสนับสนุนและเห็นถึงคุณค่าของความสามารถหลัก และการลงทุนในการเรียนรู้แบบใด การลงทุนในการเรียนรู้นั้นจะต้องใช้บุคลากรและเงินเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะเป็นระยะเวลานาน ถ้าองค์การใดองค์การ

หนึ่งเน้นในด้านวิศวกรรม หรือแรงจูงใจด้านการตลาด บริษัทก็จะเลือกที่จะลงทุนในการเรียนรู้ในด้านเหล่านั้น

7) การมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาทักษะ องค์กรได้พัฒนาทักษะทั้งแบบกลุ่ม และแบบบุคคลหรือไม่ องค์กรสามารถประเมินว่ากำลังทำอะไรอยู่ และพัฒนาวิธีที่กำลังทำอยู่นั้น องค์กรสามารถพัฒนาวิธีการที่ดีกว่าในการรวมแผนการเรียนรู้แบบบุคคลเข้ากับความต้องการของกลุ่ม โดยเน้นไปที่ประโยชน์และคุณค่าที่จะได้รับจากการพัฒนาของกลุ่ม

นอกจากนี้ แนวคิดของ Michael J. Marquardt ที่ได้เขียนหนังสือเรื่อง *Building the Learning Organization* ซึ่งได้เสนอแนวคิดว่ามีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ ในการสร้างและก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1) พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) คือการเรียนรู้เป็นบุคคล เป็นทีม และทั่วทั้งองค์กร ซึ่งความสามารถหลักในการเรียนรู้ หรือ Core Learning Competency ซึ่งเราสามารถนำหลักการของ *The Fifth Discipline* ของ Peter Senge และการ Dialogue มาประยุกต์ใช้งาน ดังที่จะกล่าวในบทต่อๆ ไป

2) การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) คือการที่องค์กรมีการกำหนด วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และ โครงสร้างขององค์กร ที่เอื้อต่อการมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3) การเอื้ออำนาจ (People Empowerment) บทบาทของผู้นำเป็นทั้งครู โค้ชและพี่เลี้ยง เพื่อพัฒนาพนักงานให้มีขีดความสามารถ พร้อมต่อการเอื้ออำนาจ ให้พนักงานรับมอบความรับผิดชอบและอำนาจที่สอดคล้องกับความสามารถ

4) การจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) เป็นหนึ่งในองค์ประกอบของการนำสิ่งที่เรียนรู้มาจัดเก็บ และนำไปใช้ประโยชน์ในองค์กร เพื่อตอบสนองการดำเนินธุรกิจและการปฏิบัติงานในองค์กร

5) การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน (Technology Application) เพื่อช่วยเอื้อ สะดวกและง่ายต่อการจัดการความรู้และส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร ให้เกิดขึ้นอย่างทั่วถึง กว้างขวางและรวดเร็ว

#### 1.4 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

มาร์ควอर्ट และ เรย์โนลด์ (Marquardt & Reynold, 1994) ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นประกอบไปด้วยลักษณะสำคัญ 11 ลักษณะ ดังนี้

**1.4.1 โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure)** ไม่มีชั้นการบังคับบัญชา มากเกินไป มีลักษณะยืดหยุ่น คล่องตัว มีคำพรรณนาหน้าที่ความรับผิดชอบของงานในตำแหน่งที่

ยืดหยุ่น เอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ มีโครงสร้างแบบองค์รวมที่มีองค์ประกอบที่ทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นๆ และมีลักษณะแบบทีมข้ามสายงาน เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้เป็นทีมและพัฒนาวิธีการใหม่ๆ ที่เชื่อถือได้

#### 1.4.2 มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร (Corporate Learning Culture)

การมีบรรยากาศที่ทดลองทำสิ่งใหม่ๆ แม้จะเสี่ยงต่อความผิดพลาดบ้างก็ตาม ซึ่งการวัดผลสำเร็จการเรียนรู้ พิจารณาจากการบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์กรเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์กรต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องความตระหนักในตนเอง (Self-awareness) การไตร่ตรอง (self-reflective) และการสร้างสรรค์ (Creative Way) ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยให้คนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย สนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ รวมทั้งมีโอกาสในการพัฒนาตนเองทุกคน รวมทั้งการสนับสนุนด้านขวัญกำลังใจ และการเงินจากองค์กร

1.4.3 การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment) การสนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ ลดความรู้สึกที่ต้องพึ่งพาผู้อื่นในการแก้ปัญหา ขยายความในการเรียนรู้ของตนเองให้บังเกิดผลงอกงาม สร้างสรรค์อย่างเต็มที่ กระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่าง หรือผู้ปฏิบัติเพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์กร

1.4.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Scanning) การคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร ปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงเลือกเป้าหมายภายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งที่จะปฏิสัมพันธ์ด้วย

1.4.5 ทุกคนมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) หน้าที่การสร้างนวัตกรรม องค์ความรู้ใหม่ๆ มิใช่หน้าที่ของนักวิจัยและนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทส่งเสริมความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่นๆ จากเครือข่ายสายสัมพันธ์ติดต่อผ่านช่องทางการสื่อสาร และเทคโนโลยีต่างๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน มีการสร้างความรู้ใหม่ นอกจากจะเกี่ยวข้องกับข่าวสารภายนอกแล้วยังรวมถึงการเรียนรู้และการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์กรอีกด้วย

1.4.6 มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Technology) ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บประมวล ถ่ายทอดข้อมูลกันอย่างรวดเร็วและถูกต้อง เหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสภาพการณ์ เช่น มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารทางไกล (Video Conference) มาใช้ในกระบวนการเรียนรู้ระยะไกล สร้างฐานข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ การฝึกอบรม การจำลองเกม (Simulation Games) เพื่อพัฒนาบุคลากร โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง

**1.4.7 มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality)** การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม ที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ กลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น

**1.4.8 กลยุทธ์ (Strategy)** กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีแบบแผน และแนวทางตามกลยุทธ์ ทั้งในด้านของการยกย่องดำเนินการและการประเมิน ผู้บริหารจะเป็นตัวกำหนดแนวทางปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

**1.4.9 บรรยากาศที่สนับสนุน (Support Atmosphere)** บรรยากาศที่มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตการปฏิบัติงาน นั่นคือ ให้เขาได้พัฒนาศักยภาพของเขาอย่างเต็มที่ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ยอมรับในความแตกต่างของบุคคล ให้ความเป็นอิสระ สร้างบรรยากาศและแรงจูงใจที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์กร

**1.4.10 มีการทำงานเป็นทีม (tranwork and Networking)** การตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม การทำงานแบบเครือข่าย เป็นการทำงานที่มีใช้เป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเพียงอย่างเดียว แต่ต้องร่วมมือกันแก้ไขปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อการแข่งขันและการสร้างพลังร่วมอันจะทำให้องค์กรอยู่รอดและเจริญเติบโต

**1.4.11 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Vission)** วิสัยทัศน์จะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งเข้าสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง อย่างผูกพันบนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิด ความเชื่อถือที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันในที่สุด

จากลักษณะทั้ง 11 ประการที่กล่าวข้างต้น มาร์ควอร์ท และเรย์โนลด์ (Marquardt & Reynolds, 1994 อ้างใน เสาวรส นุนนาค 2543 : 30) ได้เสนอประเด็นเพื่อพิจารณาถึงลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถนำไปกำหนดเป็นข้อปฏิบัติ หรือกิจกรรมขององค์กรได้ เพื่อให้เห็นศักยภาพลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

- 1) สร้างความไม่แน่นอนเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า
- 2) มีการสร้างความเข้าใจใหม่ๆ ด้วยข้อมูลที่เป็นกลาง ด้วยการหยั่งรู้และการคาดคะเน
- 3) สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้ดี
- 4) มีการให้บุคลากรระดับล่างเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน
- 5) สนับสนุนผู้บริหาร และผู้บังคับบัญชาให้ปรับเปลี่ยนหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ พี่เลี้ยงที่ปรึกษา และเป็นผู้สนับสนุนการเรียนรู้แก่สมาชิกในองค์กร
- 6) สร้างวัฒนธรรมของการให้แรงเสริมและการเปิดเผยข้อมูลในองค์กร

- 7) มีมุมมองโดยภาพรวมและมองอย่างเป็นระบบ
- 8) มีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และค่านิยมร่วมกันทั้งองค์การ
- 9) มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจปฏิบัติแก่บุคลากร

#### ในองค์การ

10) ภายในองค์การมีบุคคลที่เป็นแม่แบบในการกล้าคิด กล้าเสี่ยงอย่างรอบคอบ และกล้าที่จะทดลอง

- 11) มีระบบต่างๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน และใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ในธุรกิจ
- 12) คำนึงถึงความต้องการความคาดหวังของลูกค้าผู้ใช้บริการ
- 13) มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน
- 14) เชื่อมโยงการพัฒนาของแต่ละบุคคลให้เข้ากับการพัฒนาขององค์การ

#### โดยภาพรวม

- 15) สร้างเครือข่ายในองค์การด้วยเทคโนโลยี
- 16) มีการสร้างเครือข่ายไปยังชุมชนต่างๆ
- 17) มีการเรียนรู้จากประสบการณ์
- 18) คัดค้านแนวการปฏิบัติที่จะทำให้งานล่าช้า
- 19) ให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์ และตั้งโครงการรองรับ
- 20) สร้างความเชื่อมั่น และความไว้วางใจอย่างทั่วถึงกันภายในองค์การ
- 21) มุ่งสู่การปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง
- 22) ให้การสนับสนุน ส่งเสริมการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานทุกรูปแบบ
- 23) มีการใช้คณะทำงานที่มีผู้ปฏิบัติมาจากหลายส่วนงาน
- 24) มีการใช้ระบบการสำรวจและประเมินทักษะถึงสมรรถนะในการเรียนรู้
- 25) มีการมององค์การว่าสามารถเรียนรู้และเติบโตได้
- 26) คาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ เพื่อเป็นโอกาสอันดีที่จะได้เข้าไป

#### เรียนรู้

นอกจากนี้ เกฟาร์ท, มาร์ซิกค์, แวน คูเริน และสไปร์ต (Gephart, Marsick, Van Duren & Spirs, 1996 อ้างใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย 2544 : 84) เห็นว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ควรประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญๆ 5 ประการ ดังต่อไปนี้ (มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับของระบบภายในองค์การ ผู้คนร่วมกันเรียนรู้และถ่ายโอนการเรียนรู้แก่กัน ร่วมกันผลักดันให้เกิดมรรคผลในทางปฏิบัติ

1. มีการสร้างองค์ความรู้และมีการแบ่งปันความรู้ ไม่ใช่เพียงแต่มุ่งสร้างหรือจับกระแสใหม่ ๆ เท่านั้น แต่ยังมีการส่งผ่านความรู้แก่กันอย่างรวดเร็ว เผยแพร่ให้แก่ผู้ที่ต้องการใช้ได้ อย่างรวดเร็วทันที
2. สนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบและวิพากษ์วิจารณ์ ให้ผู้คน ได้รู้จักวิถีใหม่ๆ ตรวจสอบความคิดความเชื่อค่านิยมของตน
3. สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์ วัฒนธรรม การบริหารงานและวัฒนธรรมองค์การ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเกื้อหนุนความเป็นผู้ทำหน้าที่เป็นครู เป็นพี่เลี้ยง
4. ยึดคนเป็นศูนย์กลาง คำนึงความเป็นอยู่ที่ปกติสุข มีส่วนให้กับองค์การและได้รับการพัฒนาไปด้วย

กล่าวโดยสรุป องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่มุ่งในการกระตุ้น เร่งเร้า และ จูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยาย ศักยภาพของตนเองและองค์การผู้วิจัยได้นำเอาแนวคิดนี้มาเป็นตัวแปรอิสระในข้อปัจจัยขององค์การ แห่งการเรียนรู้ ซึ่งถือว่าการจัดเตรียมองค์การให้มีความพร้อมในการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ส่งเสริมการเรียนรู้ ตลอดจนการนำความรู้ใหม่มาใช้ในองค์การ ซึ่งจำเป็นต้องมี กระบวนการการจัดความรู้มาใช้ในองค์การ และเป็นปัจจัยไปที่ผู้วิจัยจะขอนำมากล่าวถึงต่อไป

## ส่วนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

### 2.1 นิยามของ “ความรู้”

ในสังคมแห่งการเรียนรู้ (Knowledge – Base Society : KBS) “ความรู้” นับว่าเป็น ทรัพยากรหลักที่มีค่าแตกต่างจากปัจจัยอื่นๆ เนื่องจากความรู้เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงและสร้างขึ้น มาใหม่ได้ตลอดเวลา ทั้งนี้มีผู้ให้นิยามของความรู้ (Knowledge) ไว้หลายท่านดังนี้

Goldman (อ้างใน พรณี สวนเพลง 2552 : 14) กล่าวว่า ความรู้ คือ การพิสูจน์ ความเชื่อที่เป็นจริง

Arghriss (อ้างใน พรณี สวนเพลง 2552 : 14) กล่าวว่า ความรู้ คือ ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Senge (อ้างใน บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ 2548 : 58) ให้นิยามของความรู้ว่า ความรู้ คือ ความสามารถในการกระทำอะไรก็ตามอย่างมีประสิทธิภาพ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 (อ้างใน อัญญาณี คล้ายสุบรรณ 2550 : 6) ให้ความหมายของความรู้ไว้ว่า ความรู้ คือ สิ่งที่สะสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ หรือ ความรู้ คือ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิด หรือการปฏิบัติ หรือ ความรู้ คือ องค์วิชาในแต่ละสาขา

อัญญาณี คล้ายสุบรรณ (2550 : 7) ได้กล่าวว่า ความรู้เป็นส่วนผสมที่กลมกลืน ของคุณค่า (Value) ความจริง (Truth) ความเชื่อ (Beliefs) ความสามารถ (Capacity) ประสบการณ์ (Experience) ปรัชญา (Insight) สัญชาตญาณ (Intuition) รวมทั้งดุลยพินิจ (Judgement) ซึ่งบุคคล อาจได้มาจากหลายช่องทาง โดยเฉพาะการลงมือทำหรือปฏิบัติจริง (action or practice)

อิเดโอ (อ้างใน สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคนอื่นๆ : 2548) ให้ความหมาย ของความรู้ความเข้าใจว่า หมายถึง สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิดเปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับ ความรู้อื่น จนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุป และตัดสินใจในสถานการณ์ ต่างๆ โดยไม่จำกัดช่วงเวลา

ศรีไพร ศักดิ์รุ่งพงศากุล และเจษฎาพร ยุทธนวิบูลย์ชัย (2549 : 340) กล่าวว่า ความรู้เป็นการผสมผสานของประสบการณ์ สารสนเทศ ความเข้าใจ ทักษะและความเชี่ยวชาญ รวมถึงสิ่งที่ได้รับการสั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน ค้นคว้าและถ่ายทอด ที่นำไปสู่การกำหนด กรอบความคิดสำหรับการประเมิน ความเข้าใจ และการนำสารสนเทศและประสบการณ์ใหม่มา ผสมรวมกัน

Davenport & Prusak (1998 : 2 อ้างใน กิรติ ยศยิ่งยง 2549 : 3) ให้คำจำกัดความว่า ความรู้ หมายถึง การใช้ประสบการณ์ คุณค่า สารสนเทศ ความชำนาญ และสัญชาตญาณ เพื่อ กำหนดสภาพแวดล้อมและกรอบการทำงานสำหรับประเมินเพื่อให้ได้ประสบการณ์และสารสนเทศ ใหม่ ซึ่งมีวิธีการที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคล ความรู้ไม่ได้เพียงอยู่ในรูปเอกสาร แต่อยู่ในรูป ประสบการณ์การทำงานประจำ กระบวนการ วิธีปฏิบัติ และความเชื่อในองค์กรนั้น

โดยสรุป ความรู้ หมายถึง การผสมผสานประสบการณ์ ค่านิยม ความเข้าใจ สารสนเทศ ความรอบรู้ในบริบท และความรู้ที่องค์อย่างเชี่ยวชาญเข้าด้วยกัน ซึ่งความรู้ที่เกิดขึ้น จะถูกนำไปใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์และตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ

## 2.2 ข้อมูล สารสนเทศ และความรู้

กิรติ ยศยิ่งยง (2549 : 5-13) กล่าวว่า ความรู้ไม่ได้เป็นเพียงข้อมูลที่ทำให้คนรู้และ เกิดความเข้าใจในสิ่งต่างๆ เท่านั้น แต่มักจะเป็นสิ่งที่คนให้คุณค่าและให้ความเชื่อถือด้วย และใน บางครั้งก็นำไปใช้ในการตัดสินใจหรือแก้ปัญหาต่างๆ แต่ก่อนที่จะเป็นความรู้ได้นั้นมีส่วนต่างๆ ประกอบกันขึ้นเป็นขั้นเป็นระบบจนกลายเป็นความรู้

ดาเวนพอร์ต และพรูแซค (1998 : 2-6 อ้างใน กิริติ ชยขัยง 2549 : 5-11) อธิบายให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ สรุปรายละเอียดได้ คือ

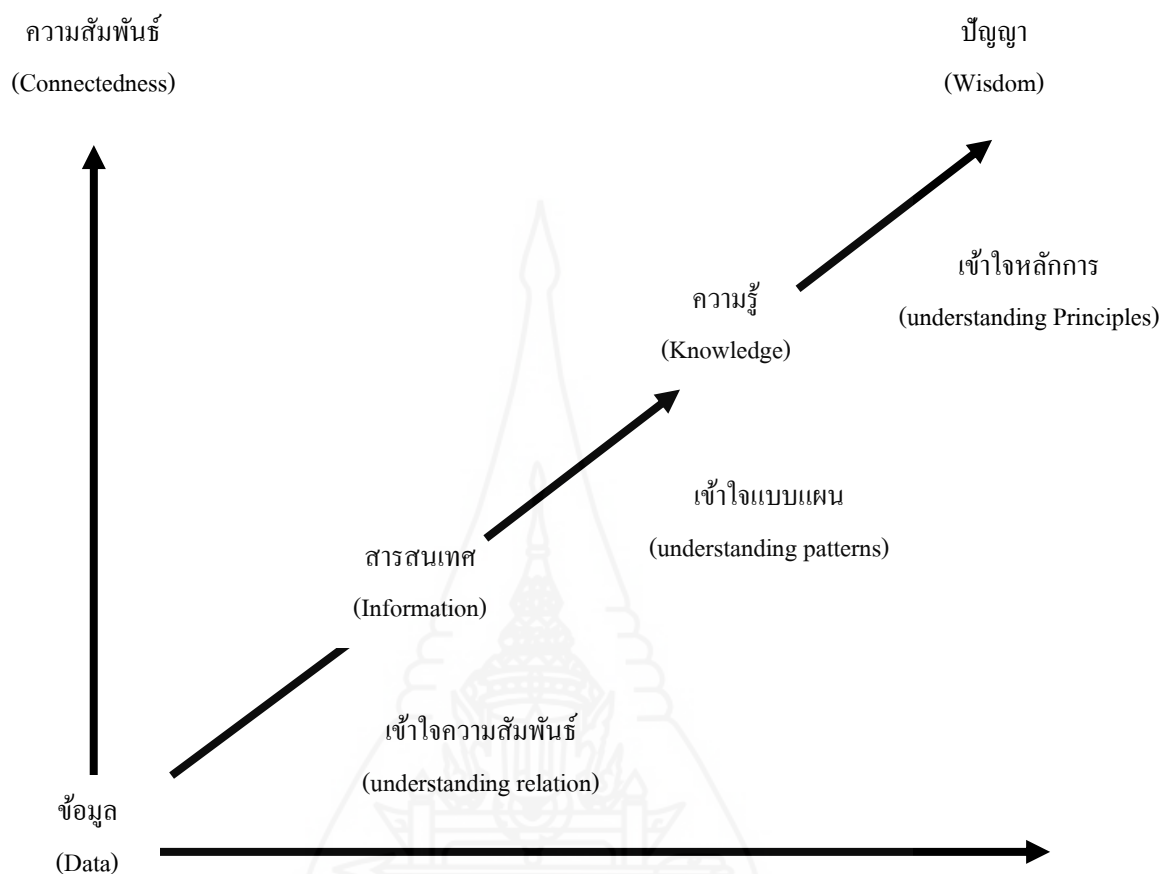
**2.2.1 ข้อมูล (Data)** คือ ชุดของข้อเท็จจริงเชิงวัตถุที่ไม่มีลักษณะต่อเนื่อง ซึ่งเกี่ยวกับเหตุการณ์ต่างๆ ในบริบทขององค์กรนั้น มักจะมีการพรรณาข้อมูลในลักษณะที่เป็น การบันทึกแบบมีโครงสร้างของการกระทำองค์กรที่ทันสมัยมักจะมีการเก็บข้อมูลในรูปแบบที่เป็น เทคโนโลยี และหน่วยงานใดที่ต้องการจะใช้ข้อมูลนั้นก็จะต้องเข้าไปในระบบดังกล่าว การวัดหรือ ประเมินผลการจัดข้อมูลสามารถพิจารณาได้ใน 2 ด้าน คือ

1) ด้านเชิงปริมาณ พิจารณาในเรื่อง ค่าใช้จ่าย (Cost) ความเร็ว (Speed) และ ปริมาณความจุ (Capacity)

2) ด้านคุณภาพ พิจารณาในเรื่อง เวลา (Timeliness) ความเกี่ยวข้อง (Relevance) และความชัดเจน (Clarity)

การใช้ข้อมูลของแต่ละองค์กรจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับลักษณะของกิจการ แต่การเก็บข้อมูลที่มีจำนวนมากหรือน้อยเกินไปก็อาจทำให้เกิดปัญหาในการจำแนกข้อมูลที่เป็น ประโยชน์ต่อการดำเนินงาน หรือบางครั้งก็ยากต่อการทำความเข้าใจ อีกทั้งอาจเป็นปัญหาด้าน ข้อมูลนั้นไม่มีความหมายในตัวเองไม่สามารถใช้ในการตัดสินใจหรือตีความ หรือนำไปใช้เป็น หลักเกณฑ์พื้นฐานตายตัวสำหรับการกระทำใดๆ ได้





ภาพที่ 2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล สารสนเทศ และความรู้

ที่มา : ดัดแปลงจาก Davanport, T.H., and Prusuk, L. (1998). Working Knowledge :

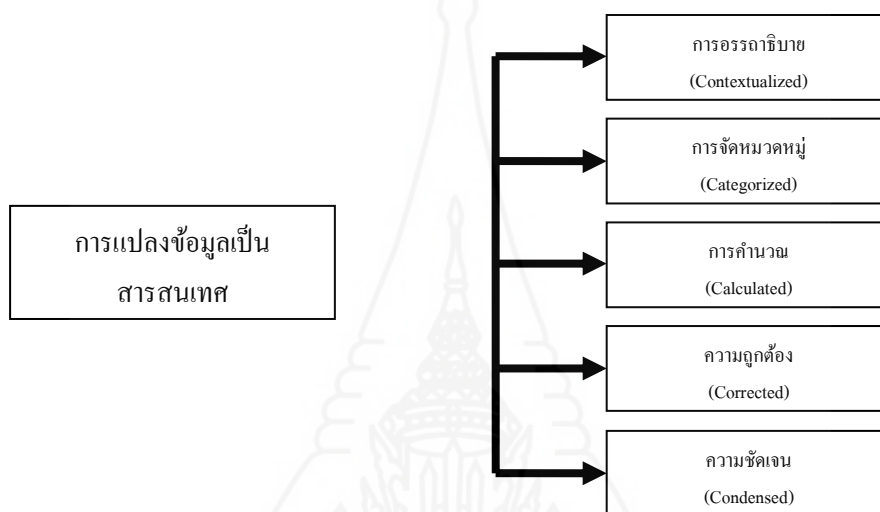
how organizations manage what they know. Boston : Harvard Business School Press.

**2.2.2 สารสนเทศ (Information)** คือ การเปลี่ยนวิธีการในการรับรู้ในบางสิ่งบางอย่างซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจและพฤติกรรมของผู้รับสาร สารสนเทศจะต้องบอกถึงข้อมูลที่มีอยู่ในตัวที่จะก่อให้เกิดความแตกต่างขึ้นได้ การแปลงข้อมูลเป็นสารสนเทศสามารถดำเนินการได้ด้วย การเพิ่มเติมคุณค่าให้กับข้อมูลด้วยวิธีการต่างๆ 5 วิธีการ สรุปได้ ดังนี้

1) ทำให้เป็นการอรรถาธิบาย (Contextualized) หมายถึง เราจะต้องเก็บข้อมูลไว้เพื่อวัตถุประสงค์อะไร

2) ทำให้เป็นหมวดหมู่ (Categorized) หมายถึง เราต้องถึงหน่วยย่อยๆ ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของข้อมูล

- 3) ทำให้สามารถคำนวณได้ (Calculated) หมายถึง ข้อมูลดังกล่าวสามารถวิเคราะห์ได้ตามหลักคณิตศาสตร์หรือสถิติ
- 4) ทำให้ถูกต้อง (Corrected) หมายถึง ต้องสามารถจัดข้อผิดพลาดของข้อมูลได้
- 5) ทำให้มีความชัดเจน (Condensed) อาจสรุปข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบที่ชัดเจนยิ่งขึ้นได้



ภาพที่ 2.2 วิธีการแปลงข้อมูลเป็นสารสนเทศ

ที่มา : คัดแปลงจาก Davanport, T.H., and Prusuk, L. (1998). Working Knowledge : how organizations manage what they know. Boston : Harvard Business School Press.

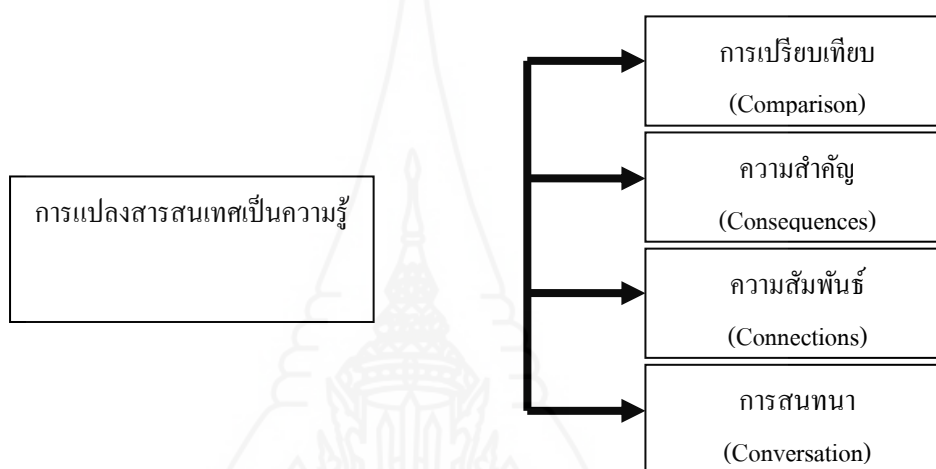
**2.2.3 ความรู้ (Knowledge)** คือ เป็นการผสมผสานขององค์ประกอบหลายอย่างที่มีลักษณะเปลี่ยนแปลงได้ ในขณะเดียวกันก็มีโครงสร้างที่เป็นทางการที่เป็นลักษณะของการรู้แจ้ง เช่น หนังสือ และเอกสาร ฯลฯ ดังนั้นจึงยากที่จะจับประเด็นมาอธิบายด้วยถ้อยคำ หรือสามารถทำความเข้าใจอย่างสมบูรณ์ด้วยคำที่เหมาะสม โดยง่ายได้ เช่น การพูดคุยสนทนา การฝึกงาน เป็นต้น หากต้องการให้สารสนเทศเปลี่ยนเป็นความรู้ ต้องอาศัยกระบวนการต่างๆ สรุปได้ คือ

- 1) การเปรียบเทียบ (Comparison) หมายถึง สารสนเทศที่เกี่ยวกับสถานการณ์นี้สามารถเปรียบเทียบกับสถานการณ์อื่นที่เราเรารู้มาก่อนแล้วได้อย่างไร

2) ความสำคัญ (Consequences) หมายถึง สารสนเทศนั้นมียอดประกอบอะไรที่ใช้ในการตัดสินใจและการปฏิบัติ

3) ความเกี่ยวข้องหรือความสัมพันธ์ (Connections) หมายถึง ความรู้ชนิดนี้เกี่ยวข้องกับความรู้ชนิดอื่นอย่างไร

4) การสนทนา (Conversation) หมายถึง คนอื่นคิดอย่างไรเกี่ยวกับสารสนเทศนี้



ภาพที่ 2.3 วิธีการแปลงสารสนเทศเป็นความรู้

ที่มา : คัดแปลงจาก Davanport, T.H., and Prusuk, L. (1998). Working Knowledge : how organizations manage what they know. Boston : Harvard Business School Press.

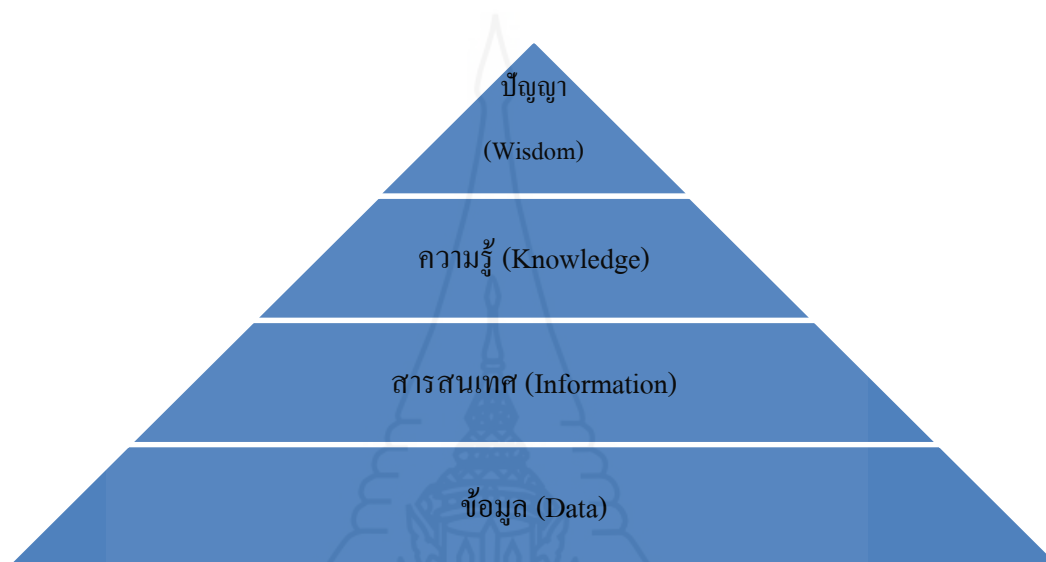
ทามาซากิ (Hideo Tamazaki อ้างในสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547 : 13-14) อธิบายให้เห็นความสำคัญของความรู้ในรูปของปิรามิด เพื่อแสดงให้เห็นถึงลำดับขั้นของการเกิดความรู้ว่ามีขั้นตอนหรือกระบวนการของการเกิดความรู้ว่าเกิดขึ้นมาอย่างไร สรุปได้ คือ

1) ข้อมูล (Data) หมายถึง ข้อเท็จจริงต่างๆ โดยเป็นข้อมูลดิบหรือตัวเลขต่างๆ ที่ยังไม่ได้ผ่านการแปลความ

2) สารสนเทศ (Information) หมายถึง ข้อมูลที่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการและตัดสินใจ โดยมีบริบทที่เกิดจากความเชื่อ สามัญสำนึก หรือประสบการณ์ของผู้ใช้สารสนเทศนั้น โดยมักจะอยู่ในรูปของข้อมูลที่วัด หรือ จับต้องได้

3) ความรู้ (Knowledge) หมายถึง สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด  
เปรียบเทียบ เชื่อมโยงความรู้อื่นๆ จนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุป และ  
ตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ ได้โดยไม่จำกัดช่วงเวลา

4) ปัญญา (Wisdom) หมายถึง ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน ก่อให้เกิดประโยชน์ใน  
การนำไปใช้



ภาพที่ 2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ตามแนวคิดของ Hideo Yamazaki

ที่มา : ดัดแปลงจาก สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2547 : 13-14) การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่  
การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : บริษัท จีรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส จำกัด

กิริติ ยศยิ่งยง (2549 : 26-33) โคลโโปเลส (Koulopoulos อ้างใน  
Carl Frappaolo 2000 : 14-19) อธิบายว่า ความรู้เป็นกระบวนการที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็น  
วงจรมีการเคลื่อนที่มีลักษณะเป็นพลวัต ไม่หยุดนิ่ง เพื่อเป็นการขยายองค์ความรู้ให้กว้างออกไป  
และนำไปใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงานและองค์กร และจากการศึกษาเกี่ยวกับห่วงโซ่ความรู้  
(Knowledge Chain-K Chain) หรือการเคลื่อนไหล ของความรู้ทั่วทั้งองค์กรที่มีความสัมพันธ์  
เชื่อมโยงกัน 4 ด้าน คือ

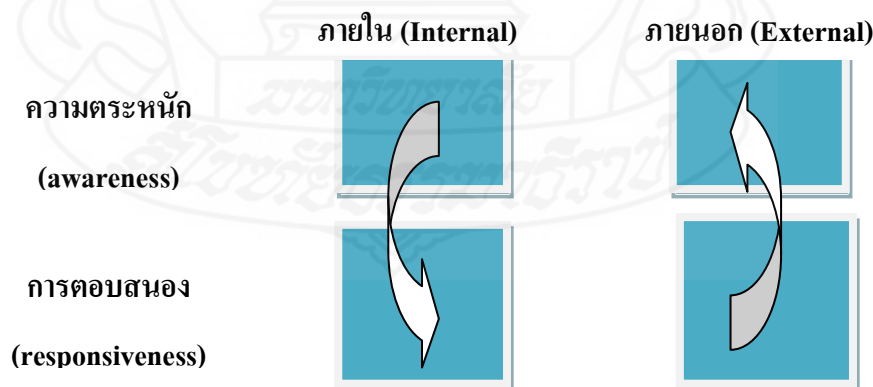
- 1) Internal Awareness
- 2) Internal Responsiveness
- 3) External Responsiveness
- 4) External Awareness

**Internal Awareness** คือ ความสามารถขององค์กรในการประเมินอย่างรวดเร็วทางด้านทักษะความสามารถหลัก เป็นการตระหนักถึงประวัติศาสตร์ที่ผ่านมาขององค์กรในเรื่องความสามารถ วิธีการทำงาน การปฏิสัมพันธ์กันระหว่างกระบวนการทำงานต่างๆ และกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติต่างๆ ซึ่งแสดงออกถึงจุดแข็งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

**Internal Responsiveness** คือ ความสามารถในการสร้างความตระหนักภายในองค์กรในเรื่องจุดแข็งจุดอ่อน ความต้องการของตลาด ควรมีความสามารถในการตอบสนองที่รวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เช่น ความต้องการของตลาด ฯลฯ อันเป็นการพิจารณาถึงความสามารถว่ามีแนวทางการปฏิบัติงานอย่างไรให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของตลาดและลูกค้าได้

**External Responsiveness** คือ ความสามารถในการค้นพบสิ่งที่ดีที่สุดใน การตอบสนองความต้องการของตลาด เป็นความสามารถขององค์กรที่เหนือคู่แข่งในเรื่องความรวดเร็วในการรับรู้การเปลี่ยนแปลงของตลาด หรือการตอบสนองต่างๆ ต่อสภาพแวดล้อมภายนอกไม่ว่าจะเป็นทางด้านโอกาส ปัญหาหรืออุปสรรคที่อยู่ภายนอกองค์กรในช่วงเวลาต่างๆ

**External Awareness** คือ กระจกที่สะท้อนการตระหนักภายในเป็นความสามารถขององค์กรในการเข้าใจว่า มุมมองทางด้านการตลาดนั้นมีผลต่อค่านิยมทางด้านสินค้าและบริการอย่างไร ความเข้าใจว่าลูกค้าเป็นใคร ความต้องการของลูกค้าคืออะไร ใครคือคู่แข่ง ความสามารถของคู่แข่งเป็นอย่างไร แนวโน้มทางการตลาด ฯลฯ เมื่อนำมาพิจารณาควบคู่กับ internal awareness จะนำไปสู่การตลาดแนวใหม่ขององค์กร

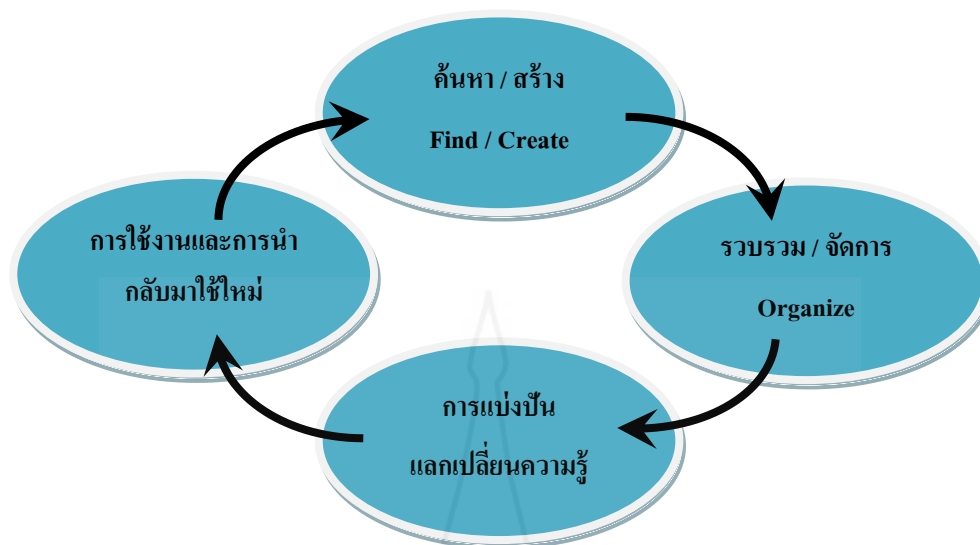


ภาพที่ 2.5 วงจร หรือกระบวนการของความรู้ตามแนวคิดของ Koulopoulos

ที่มา : ดัดแปลงจาก Carl Frappaola. (2000). Knowledge Management. Oxford : Capstone Publishing.

เจนเนตร มณีนาค และคณะ (2546 : 96-98) อธิบายถึง วงจรหรือกระบวนการของความรู้ว่าความรู้ต่างๆ ไปมักจะมีการถ่ายเทหรือไหลจากด้านบนลงด้านล่าง แต่สำหรับองค์การที่มีการจัดการความรู้ ข้อมูลจะไหลเวียนทั้งในระดับแนวราบและแนวตั้ง คือไหลไปทั่วทั้งองค์การ โดยมีองค์ประกอบ 4 ประการ คือ

- 1) การค้นหาและการสร้างขึ้นมาใหม่ (Find/Create) การค้นหาและการสร้างความรู้ขึ้นมาใหม่ สามารถดำเนินการได้หลายวิธีการ คือ จากสื่อต่างๆ การพบปะ การประชุม ประสพการณ์ด้านโครงการการวิจัย ฯลฯ
- 2) การรวบรวมจัดการ (Organized) การรวบรวมจัดการกับความรู้ สามารถดำเนินการได้ในลักษณะกรองความรู้และจัดวางเป็นหมวดหมู่ จากนั้นจึงเชื่อมโยงไปสู่ภายนอก
- 3) การแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ (Share) การแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้เป็นขั้นตอนที่ความรู้จะถูกแบ่งปันและกระจายออกไปให้ผู้อื่นได้ใช้ประโยชน์ โดยใช้การสื่อสารในรูปแบบต่างๆ รวมถึงการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย ทั้งนี้ควรมีผู้จัดการความรู้ (Knowledge Manager) เข้ามาช่วยในการจัดทำข้อมูล มีการจัดเรียงข้อมูลที่เป็นระบบ หรือการเก็บความรู้ให้เป็นหมวดหมู่ รวมถึงทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการกระจายข้อมูลให้บุคคลสามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้
- 4) การใช้งานและการนำกลับมาใช้ใหม่ (Use/Reuse) การใช้งานและการนำกลับมาใช้ใหม่ จะเกี่ยวพันระหว่างการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ และการติดต่อสื่อสารในรูปแบบต่างๆ ที่มีความหลากหลาย ทั้งในรูปของรายงาน นิทรรศการ และการฝึกอบรม ทั้งนี้ ความรู้เหล่านี้สามารถนำไปแพร่กระจายในอินเทอร์เน็ตและกลับมาใช้ใหม่ได้

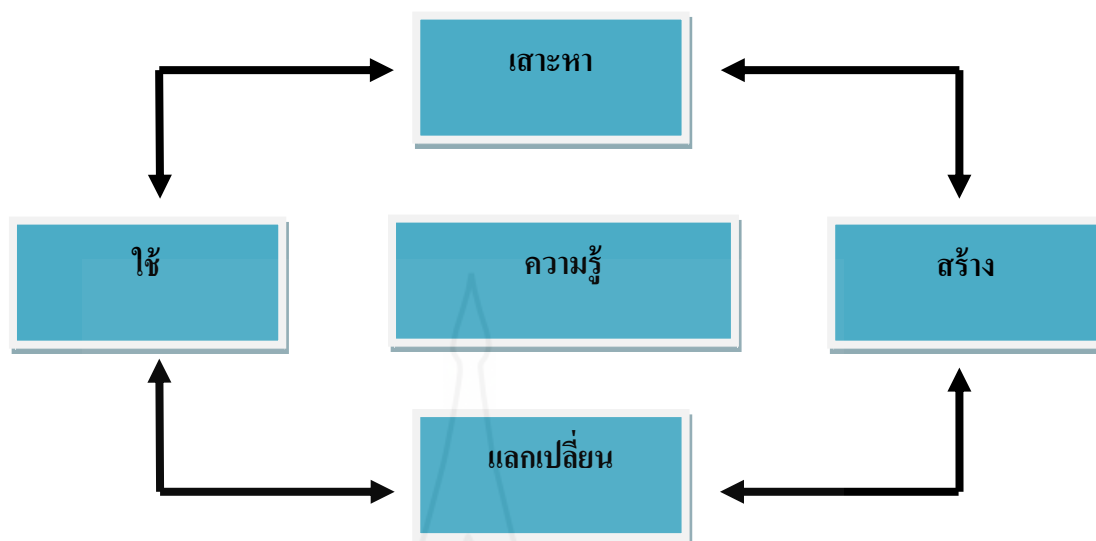


ภาพที่ 2.6 วงจร หรือกระบวนการของความรู้ตามแนวคิดของ เจนเนตร มณีนาค และคณะ

ที่มา : คัดแปลงจาก เจนเนตร มณีนาค และคณะ (2546 : 96-98) สร้างองค์การอัจฉริยะ  
ในยุคโลกาภิวัตน์ กรุงเทพฯ ส.เสริมมิตรการพิมพ์

วิจารณ์ พาณิช (2546 : 13-14) ได้อธิบายการเชื่อมโยง และการไหลเวียน  
ของความรู้ทำให้ความรู้ได้รับการยกระดับขึ้นเรื่อยๆ สรุป 4 ขั้นตอน คือ

- 1) การเสาะหาความรู้ที่มีอยู่ ทั้งจากความรู้จากเอกสารตำรา และความรู้  
ภายในตัวบุคคล
- 2) การสร้างความรู้ ซึ่งจะส่งผลให้คุณประโยชน์อย่างมหาศาลต่อองค์การ  
โดยสร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการปฏิบัติงานในองค์การ
- 3) การแลกเปลี่ยนความรู้ คือ การนำความรู้เหล่านั้นมาทำให้เกิด  
การแลกเปลี่ยนกันภายในกลุ่ม องค์การ หรือเครือข่ายด้วยกัน
- 4) การใช้ความรู้ เนื่องจากแม้จะเกิดความรู้เพิ่มขึ้นมากมาย แต่ถ้าไม่มี  
การนำไปใช้ก็ไม่มี ความหมาย



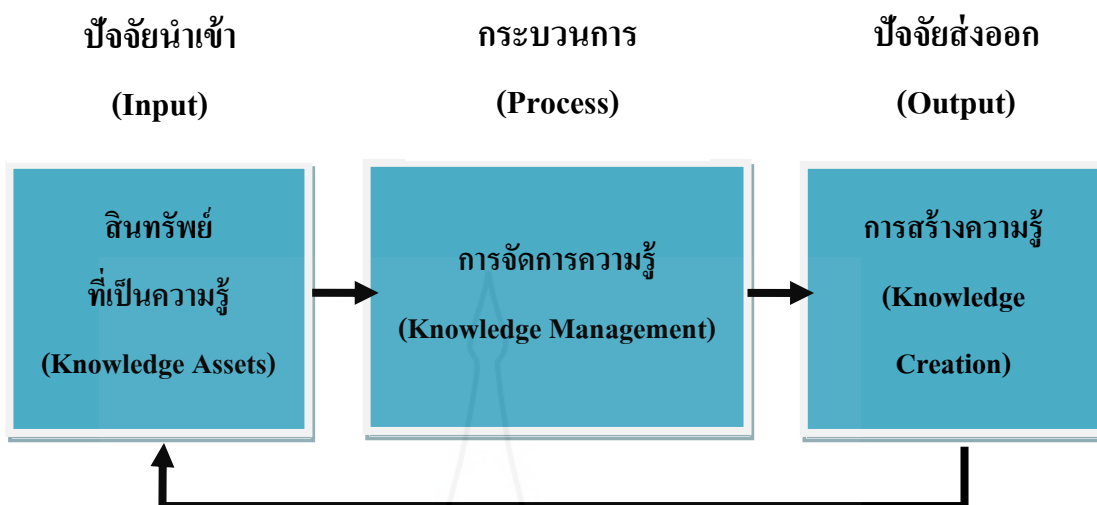
ภาพที่ 2.7 วงจร หรือกระบวนการของความรู้ตามแนวคิดของ วิจารย์ พานิช

ที่มา : ดัดแปลงจาก วิจารย์ พานิช (2546) การจัดการความรู้ SECI ฉบับพิศดาร (Online)

Available : [www.kmi.trf.or.th/Excument/Experience/SECI\\_Model\\_Vicharn.pdf](http://www.kmi.trf.or.th/Excument/Experience/SECI_Model_Vicharn.pdf)

Chan Lee and Ronald Jacob. (2003 : 4) ได้นำเสนอภาพรวมของความรู้ที่มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีระบบ โดยการใส่ความรู้ที่เป็นสินทรัพย์เข้าไปในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพจะทำให้ได้รูปแบบของความรู้ใหม่ๆ ออกมา ซึ่งความรู้ใหม่ๆ เหล่านี้ จะหมุนเวียนกลับไปเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าขององค์กรเพื่อรอการศึกษา





ภาพที่ 2.8 วงจร หรือกระบวนการของความรู้ตามแนวคิดของ Lee and Jacob

ที่มา : คัดแปลงจาก Chan Lee and Ronald Jacob. (2003). A Proposed Framework for Understanding Knowledge Work: Implications for HRD Theory and Research. Minnesota: Academy of Human Resource Development

### 2.3 ประเภทของความรู้

Polanyi และ Nonaka (อ้างใน อัญญาณี คล้ายสุบรรณ 2550 : 14 - 17)

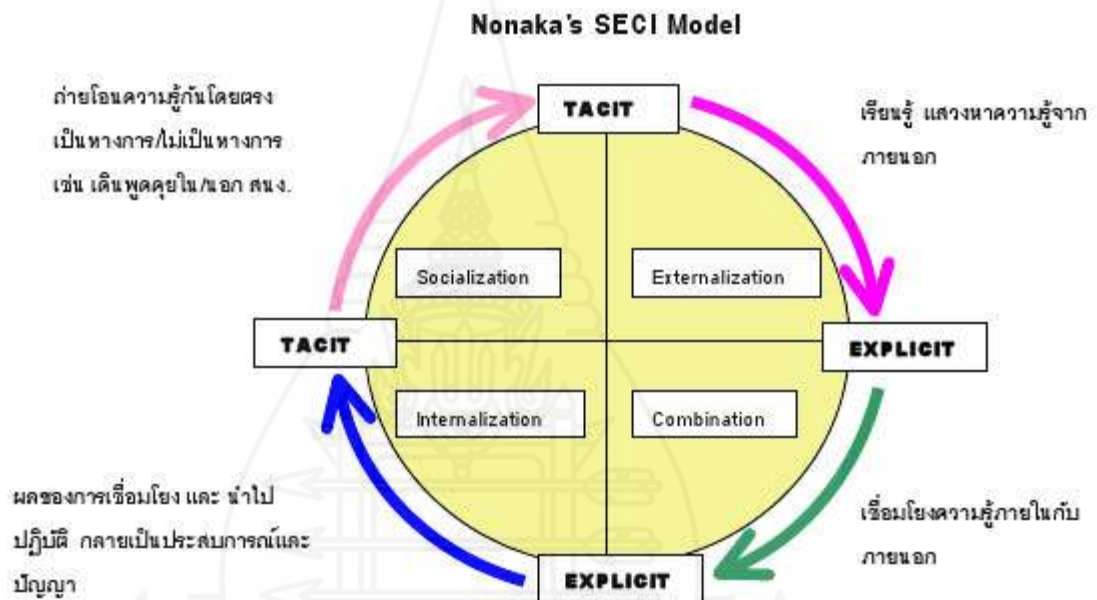
ได้แบ่งความรู้ในโลกออกเป็น 2 ประเภท คือ Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### 2.3.1 ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน หรือความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) คือ

ความรู้แฝงและฝังอยู่ในคน อยู่ในสมองผู้เป็นเจ้าของความรู้เป็นความรู้ที่ไม่เป็นทางการ (in formal) และไม่สามารถนำมาเข้ารหัสหรือให้รหัส (un codified) ลงรายการ (catalogue) ใดๆ ได้ เป็นความรู้ที่ได้มาจากประสบการณ์เป็นหลัก มีความเป็นส่วนตัวสูง เป็นความรู้แบบ know – how คือ รู้วิธีการที่จะทำแต่บอกออกมาเป็นคำพูด อธิบายที่ชัดเจนได้ยาก ความรู้ประเภทนี้เป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้งานประสบความสำเร็จ เนื่องจากเป็นความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์และการนำมาเล่าสู่กันฟัง ดังนั้นจึงไม่สามารถจัดให้เป็นระบบหรือหมวดหมู่ได้และไม่สามารถเขียนเป็นกฎเกณฑ์หรือตำราได้ แต่สามารถถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ได้โดยสังเกต เลียนแบบ และพัฒนา

2.3.2 ความรู้ที่ชัดเจนหรือความรู้ที่เป็นทางการ (*Explicit Knowledge*) คือ ความรู้ที่ปรากฏเด่นชัด ชัดแจ้ง เป็นความรู้ที่เจ้าของความรู้สามารถบอกหรือบรรยายเป็นคำพูดหรือข้อเขียนในรูปแบบต่างๆ ได้ เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสาร

เมื่อพิจารณาสัดส่วนความรู้ทั้ง 2 ประเภทนี้ สามารถถ่ายเข้าหากันได้ตลอดเวลา ขึ้นกับสถานการณ์ที่จะทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ โดยผ่านกระบวนการที่เรียกว่า วงจรความรู้ (Knowledge Spiral) หรือ SECI Model ซึ่งคิดค้นโดย อิกุจิโร โนนากะ และทาเคอูชิ ดังแสดงในภาพที่ 2.9



ภาพที่ 2.9 SECI Model

ที่มา : Online <http://we-are-worker.blogspot.com/2009/11/seci-model.html> :

ค้นคืนวันที่ 26 มกราคม 2556

ตามรูปแบบดังกล่าว การสร้างความรู้เกิดขึ้นใน 4 ลักษณะ คือ Socialization, Externalization, Combination, และ Internalization สำหรับ Socialization คือ การแบ่งปันและสร้าง Tacit Knowledge ด้วยการสื่อสารระหว่างกันในเรื่องที่เป็น Tacit Knowledge ของผู้ที่สื่อสารกัน ซึ่งจะเป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรง เช่น การมีปฏิสัมพันธ์ของบริษัทกับ

ลูกค้าและผู้รับจ้างช่วง หรือลักษณะ "การจัดการด้วยการเดินเยี่ยมในที่ทำงาน" (Management by walking around, MBWA) เมื่อมีการแบ่งปันข้อมูลด้วยกระบวนการทางสังคมดังกล่าวแล้ว จะทำให้เกิดความคิด ใหม่ๆ และความตระหนัก ถึงข้อมูลใหม่ๆ ที่เปิดเผยออกมาและควรได้มีการเปลี่ยนให้เป็นรูปของภาษา ซึ่งก็คือ Explicit Knowledge กระบวนการลักษณะนี้เรียกว่า Externalization จากนั้น จะต้องมีการรวมตัวอย่างที่ได้เรียนรู้ของ Explicit Knowledge เข้าด้วยกัน ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้ใหม่จากการกระทำดังกล่าว ในขั้นนี้ระบบสารสนเทศจะมีบทบาทสำคัญมาก เรียกว่า Combination ลักษณะการสร้างความรู้ขั้นสุดท้าย คือ ขั้น Internalization ซึ่งเป็นการนำความรู้ไปปฏิบัติทำให้มีการแปลง Explicit Knowledge ให้เป็น Tacit Knowledge โดยจะมองเห็นเป็นเทคโนโลยี สินค้า บริการ และการแก้ไขปัญหาให้แก่ลูกค้า และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าก็จะนำกระบวนการกลับไปสู่วงจรเดิม คือ ขั้นแรกของการสร้างความรู้ คือ Socialization อีก

หรือกล่าวอีกนัยก็คือความรู้ทั้ง 2 ประเภทนี้มีวิธีการจัดการที่แตกต่างกัน การจัดการ “ความรู้เด่นชัด” จะเน้นไปที่การเข้าถึงแหล่งความรู้ ตรวจสอบ และตีความได้ เมื่อนำไปใช้แล้วเกิดความรู้ใหม่ ก็นำมาสรุปไว้เพื่อใช้อ้างอิง หรือให้ผู้อื่นเข้าถึงได้ต่อไป (ดูวงจรทางซ้ายในภาพที่ 2.10) ส่วนการจัดการ “ความรู้ซ่อนเร้น” นั้นจะเน้นไปที่การจัดเวทีเพื่อให้มีการแบ่งปันความรู้ที่อยู่ในตัวผู้ปฏิบัติ ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน อันนำไปสู่การสร้างความรู้ใหม่ ที่แต่ละคนสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ต่อไป (ดูวงจรทางขวาในภาพที่ 2.10) (ออนไลน์ <http://kmi.or.th/kmi-articles/prof-vicharn-panich/28-0001-intro-to-km.html> ; ค้นคืนวันที่ 26 มกราคม 2556)



ภาพที่ 2.10 วิธีการจัดการความรู้เด่นชัด และความรู้ฝังลึก

ที่มา : ออนไลน์ <http://kmi.or.th/kmi-articles/prof-vicharn-panich/28-0001-intro-to-km.html> :  
ค้นคืนวันที่ 26 มกราคม 2556

ในชีวิตจริงความรู้ 2 ประเภทนี้จะเปลี่ยนสถานภาพสลับปรับเปลี่ยนไปตลอดเวลาบางครั้ง Tacit ก็ออกมาเป็น Explicit และบางครั้ง Explicit ก็เปลี่ยนไปเป็น Tacit

นอกจากนี้ยังมีการแบ่งประเภทของความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ ความรู้ที่เกิดจากวัฒนธรรมและความรู้ที่แฝงอยู่ในองค์กร (พรณี สวนเพลง 2552 : 23) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) ความรู้ที่เกิดจากวัฒนธรรม (Cultural Knowledge) เป็นความรู้ที่เกิดจากศรัทธาหรือความเชื่อที่ทำให้กลายเป็นความจริง ซึ่งจะขึ้นอยู่กับประสบการณ์ การเฝ้าสังเกตและการสะท้อนผลกลับของตัวความรู้และสภาพแวดล้อม องค์กรที่พัฒนามาเป็นระยะเวลาที่ต่อเนื่องยาวนานจะพัฒนาความเชื่อร่วมกันในเรื่องที่เกี่ยวกับธรรมชาติของธุรกิจ ความสามารถหลักขององค์กร การตลาด และคู่แข่ง

2) ความรู้ที่แฝงอยู่ในองค์กร (Embedded Knowledge) เป็นความรู้ที่อยู่ในวิธีการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร กฎระเบียบ และกระบวนการผลิต เป็นต้น

สำหรับความรู้ในองค์กรนั้น พบว่ามีความรู้ประเภทความรู้โดยนัยหรือความรู้ที่ฝังอยู่ในคนมากกว่าประเภทความรู้ที่ชัดเจนนั้นก็หมายความว่า ความรู้ที่ปรากฏอยู่ทั่วไปในองค์กรนั้นมีสัดส่วนที่น้อย ส่วนที่เหลือนั้นจะอยู่ในตัวบุคคล ดังนั้น แนวคิดของการจัดการความรู้จึงเกิดขึ้นเพื่อที่จะดึงความรู้ทั้งสองประเภทออกมาจัดการให้เกิดประโยชน์ นอกจากนี้การจัดการความรู้เมื่อปฏิบัติกันอย่างทั่วถึงในองค์กรจะทำให้องค์กรกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในที่สุด

#### 2.4 นิยามของ “การจัดการความรู้”

ความรู้เป็นสิ่งที่มีความสำคัญทั้งต่อบุคคลและองค์กร ความรู้มีอยู่มากมายหลายแหล่งดังที่ได้กล่าวมาแล้ว การที่บุคคลและองค์กรจะสามารถใช้ความรู้ได้ตามต้องการและอย่างทันทางที่นั้นจำเป็นต้องมีการจัดการอย่างเหมาะสม ซึ่งปัจจุบันนี้แนวคิดการจัดการความรู้เป็นที่นิยมแพร่หลายไปทุกวงการ รวมถึงภาคชุมชนและสังคมก็ได้ให้ความสำคัญที่องค์กรจะต้องมีความรู้และความสามารถในการจัดการความรู้ ทั้งนี้ จึงได้มีนักวิชาการทั้งจากต่างประเทศและชาวไทยหลายท่านได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ในมิติ และมุมมองต่างๆ ซึ่งจะขอยกตัวอย่างดังนี้

Ryoko Toyoma (อ้างใน สุวรรณ เจริญเสาวภาค 2548 : 24) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการเพื่อเอื้อให้เกิดความรู้ใหม่โดยใช้ความรู้ที่มีอยู่ ประสบการณ์ของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนานวัตกรรมที่จะทำให้มีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งทางธุรกิจ

Wald Bond (อ้างใน สุวรรณ เจริญเสาวภาค 2548 : 25) ได้ให้คำนิยามของการจัดการความรู้ว่า เป็นการรวบรวมวิธีการปฏิบัติขององค์กรและกระบวนการที่เกี่ยวกับการสร้างการนำมาใช้ และการเผยแพร่ความรู้และบริการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ

ปีเตอร์ เอฟ คริกเกอร์ (อ้างใน พรณี สวนเพลง 2552 : 25) ซึ่งได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาแห่งการจัดการ ได้ให้แนวคิดไว้ตั้งแต่ปี 1969 ว่า “ต่อไปนี้สังคมจะเป็นสังคมพนักงานความรู้ (knowledge worker) และต้องมีการจัดการที่เป็นระบบ ดังนั้นผู้บริหารที่มุ่งเน้นจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จควรให้ความสำคัญกับการบริหารความรู้ ประกอบด้วย การพัฒนาความรู้ (Knowledge Generation) และการถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer)

วิจารณ์ พาณิชย์ (2546 : 2 – 5) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ สรุปได้ว่าการจัดการความรู้ หมายถึง การยกระดับความรู้ขององค์กรเพื่อสร้างผลประโยชน์จากต้นทุนทางปัญญาโดยเป็นกิจกรรมที่ซับซ้อน กว้างขวาง เพราะเป็นการรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้ เทคโนโลยีด้านข้อมูลและด้านคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือช่วยในการจัดการความรู้ การจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนความรู้ ถ้าไม่มีการแลกเปลี่ยนความรู้แล้ว ความพยายามในการจัดการความรู้ก็จะไม่ประสบผลสำเร็จ การจัดการความรู้ต้องอาศัยผู้รู้ในการตีความและประยุกต์ใช้ความรู้ในการนวัตกรรมและเป็นผู้นำทางในองค์กร รวมทั้งต้องการผู้เชี่ยวชาญในสาขาใดสาขาหนึ่งแนะนำวิธีประยุกต์ใช้การจัดการความรู้

พรชิตา วิเชียรปัญญา (อ้างใน พรณี สวนเพลง 2552 : 26) ระบุว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคล เพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรมและจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่างๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดเป็นการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ที่มีอยู่ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุล เป็นไปเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์กร

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (ออนไลน์ <http://oldweb.opdc.go.th/thai/home.php> ; ค้นคืนวันที่ 27 สิงหาคม 2555) ให้ความหมายของการจัดการความรู้ว่า หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการ ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด

ในขณะที่ปณิธา พันภัย (2544) ให้ความหมายของการจัดการความรู้ ว่าหมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลผลสารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจน ประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างความรู้หรือนวัตกรรมและจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูล ที่สามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่างๆ ที่องค์การจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่ก็จะ แพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์การอย่างสมดุลเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิต และองค์การ

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) (ออนไลน์ <http://we-are-worker.blogspot.com/2009/11/seci-model.html> ; ค้นคืนวันที่ 26 มกราคม 2556) การจัดการ ความรู้หรือที่เรียกย่อๆ ว่า KM คือ เครื่องมือเพื่อใช้ในการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 3 ประการไป พร้อมๆ กัน ได้แก่ บรรลุเป้าหมายของงาน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน และบรรลุเป้าหมายการ พัฒนางค์การ ไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น การจัดการความรู้จึงไม่ใช่เป้าหมายในตัวของมัน เอง เมื่อไหร่ก็ตามที่มีการเข้าใจผิดเอาการจัดการความรู้เป็นเป้าหมายความผิดพลาดก็จะเริ่มเดินเข้า มา อันตรายที่จะเกิดขึ้นตามมาคือการจัดการความรู้เทียมหรือปลอม ซึ่งก็คือการดำเนินการเพื่อให้ ได้ชื่อว่ามีจัดการความรู้เท่านั้นเอง

และ “โมเดลปลา” เป็นโมเดลอย่างง่าย ที่เปรียบเทียบการจัดการความรู้เหมือนกับปลา หนึ่งตัวที่มี 3 ส่วน คือ

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

2. ส่วน “ตัวปลา” (Knowledge Sharing-KS) เป็นส่วนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งถือว่าเป็นส่วนสำคัญ ซึ่ง “คุณอำนวย” จะมีบทบาทมากในการช่วยกระตุ้นให้ “คุณกิจ” มีการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ โดยเฉพาะความรู้ซ่อนเร้นที่มีอยู่ในตัว “คุณกิจ” พร้อมอำนวยให้เกิด บรรยากาศในการเรียนรู้แบบเป็นทีม ให้เกิดการหมุนเวียนความรู้ ยกระดับความรู้ และเกิด นวัตกรรม

3. ส่วน “หางปลา” (Knowledge Assets-KA) เป็นส่วนของ “คลังความรู้” หรือ “ขุมความรู้” ที่ได้จากการเก็บสะสม “เกร็ดความรู้” ที่ได้จากระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ “ตัวปลา” ซึ่งเราอาจเก็บส่วนของ “หางปลา” นี้ด้วยวิธีต่างๆ เช่น ICT ซึ่งเป็นการสกัดความรู้ที่ ซ่อนเร้นให้เป็นความรู้ที่เด่นชัด นำไปเผยแพร่และแลกเปลี่ยนหมุนเวียนใช้ พร้อมยกระดับต่อไป



ภาพที่ 2.11 โมเดลปลา

ที่มา : ออนไลน์ <http://we-are-worker.blogspot.com/2009/11/seci-model.html>;

ค้นคืนวันที่ 26 มกราคม 2556

โดยสรุปแล้วการจัดการความรู้ (Knowledge Management) จึงเป็นวิธีการหรือกระบวนการที่จะช่วยให้มีการสร้าง รวบรวม จัดระบบ เผยแพร่ ถ่ายโอนแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ทั้งต่อบุคคลและองค์กร โดยสามารถใช้ระบบสารสนเทศเป็นเครื่องมือช่วยให้การจัดการความรู้เกิดได้ง่ายและสะดวกขึ้น อันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานของคนในองค์กรมีคุณภาพและประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ด้วยเหตุนี้แนวคิดเรื่องการจัดการความรู้ (Knowledge Management) จึงถูกนำมาใช้ในหน่วยงานราชการแทบทุกแห่งเพื่อให้สามารถพัฒนา แข่งขันและดำรงองค์กรให้อยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพในยุคปัจจุบัน แผนงานที่หลากหลายด้านการจัดการความรู้ถูกกำหนดขึ้นในหน่วยงานราชการต่างๆ ทั้งการฝึกอบรมแก่บุคลากรเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจและตระหนักในความสำคัญของการจัดการความรู้ การพัฒนาเครื่องมือเพื่อให้เกิดการจัดเก็บความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากร ซึ่งหลายหน่วยงานก็ประสบความสำเร็จตามแผนงานที่ตั้งไว้ สามารถพัฒนาตนเองสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ แต่ก็ยังมีอีกหลายหน่วยงานที่ดำเนินการไปตามแบบแพชชั่น ไม่ใช่การจัดการความรู้ในรูปแบบที่จะก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดำเนินการจัดการความรู้แบบหลอกๆ ไม่จริงจัง หรือทำจริงจังแต่หลงทาง ทำให้การจัดการความรู้ในหน่วยงานล้มเหลว

## 2.5 พัฒนาการของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้มีใช้เรื่องใหม่ ในทุกสังคมมีการดำเนินการในลักษณะของการจัดการความรู้มานานเท่าๆ กับที่มีสังคมมนุษย์เกิดขึ้นในโลก จะเห็นได้ว่า แต่ละชาติแต่ละประเทศต่างก็มี “ความรู้พื้นบ้าน” หรือ Indigenous knowledge เป็นสิ่งคู่บ้านคู่เมืองสืบต่อมาจนถึง

ปัจจุบัน และเกิดการถ่ายทอดโดยตรงจากบุคคล หรือคนใกล้ชิด มีการสังเกต จดจำ ลองทำ ผิดฝน จนเกิดทักษะสืบทอดมาเป็นระยะเวลายาวนาน ซึ่งถือว่าเป็นการจัดการความรู้ของมนุษย์ที่เป็นธรรมชาติ ซึ่งอาจทำให้ความรู้ ความชำนาญ บางส่วน บางเรื่องตกหล่น หรือสูญหายไปบ้าง

อัญญาณี คล้ายสุบรรณ์ (2550 : 93-94) ได้แบ่งพัฒนาการของการจัดการความรู้ เป็น 4 ยุค ดังนี้

**ยุคที่ 1** ยุคแรกของการจัดการความรู้เริ่มตั้งแต่ช่วง ค.ศ. 1950 ให้ความสำคัญกับความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องที่อยู่ในตัวคน โดยนำมาจัดการร่วมกับความรู้จากส่วนอื่น โดยมีแนวคิดที่ความรู้เป็นสิ่งที่สามารถนำมาบริหารจัดการได้ด้วยการจัดการที่เป็นระบบ มีการนำเทคโนโลยีต่างๆ มาใช้เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ

**ยุคที่ 2** เป็นช่วง ค.ศ. 1970 ถึง 1990 มีการแบ่งความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge อย่างชัดเจน รูปแบบการสร้างและการถ่ายโอนความรู้แบบเกลิยความรู้ หรือ SECI Model ของ Nonaka ได้รับความนิยมน้อยอย่างแพร่หลาย มีการแต่งตั้งผู้จัดการความรู้ (Chief Knowledge Office - CKO) ในองค์กรบางแห่ง การจัดการความรู้มุ่งเน้นให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด มีการนำระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยอำนวยความสะดวก อย่างไรก็ตาม การจัดการความรู้โดยอาศัยรูปแบบ SECI Model ก็มีข้อจำกัดบางประการเนื่องจากความรู้เป็นเรื่องที่ซับซ้อนเกินกว่าจะจำแนกเป็น 2 ประเภทได้อย่างชัดเจน และการเปลี่ยนรูปแบบของความรู้จากประเภทหนึ่งไปสู่อีกประเภทหนึ่ง อาจทำให้เกิดการสูญเสียบริบทที่สำคัญของความรู้ได้ การจัดการความรู้จะเกิดผลดีถ้ามีการผสมผสานความรู้ทั้ง 2 ประเภทนี้เข้าด้วยกัน นับเป็นการก้าวสู่ยุคต่อมาของการจัดการความรู้

**ยุคที่ 3** เป็นช่วง ค.ศ. 2000 การจัดการความรู้ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายในฐานะเป็นส่วนหนึ่งในเป้าหมายขององค์กร การพัฒนาในช่วงนี้เริ่มจากการให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยเชื่อว่าความรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จะเกิดประโยชน์และได้ผลก็ต่อเมื่อเจ้าของความรู้สมัครใจและเต็มใจ แนวคิดในการจัดการความรู้ในยุคนี้ มองว่า ความรู้เป็นเรื่องซับซ้อนยากที่จะแยกประเภทให้แน่นอนชัดเจน ไม่อาจอธิบายโดยใช้เหตุผลได้อย่างเต็มที่ จึงต้องอาศัยหลักธรรมชาติ และระบบที่มีการปรับอย่างซับซ้อน (Complex Adaptive System) วัตถุประสงค์ในการจัดการความรู้ในยุคนี้ คือ การพัฒนาประสิทธิผลของการตัดสินใจ และการสร้างนวัตกรรม มากกว่ามุ่งเน้นประสิทธิภาพเพียงอย่างเดียว

**ยุคที่ 4** เริ่มจากช่วงปี ค.ศ. 2004 โดยประมาณ ถึงปัจจุบัน ในยุคนี้เริ่มมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศรูปแบบต่างๆ มาเป็นส่วนหนึ่งของเครื่องมือ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ใช้ ซึ่งนับว่าเป็นยุคที่การสื่อสารสะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งส่งผลให้



การจัดการความรู้ที่มีความสำคัญ และมีบทบาทมากยิ่งขึ้นต่อการปรับปรุงการดำเนินงานที่ดีขึ้นขององค์กร (สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ 2548 : 27)

## 2.6 กรอบความคิดการจัดการความรู้

สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ (2548 : 29-37) กล่าวถึง การพัฒนากรอบความคิดการจัดการความรู้ (KM Framework) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการจริงๆ ในองค์กรว่ามี 3 กรอบความคิดด้วยกัน กล่าวคือ

**2.6.1 กรอบความคิดแบบ Prescriptive** กรอบความคิดที่น่าสนใจ คือของ Bonnie Rubenstaein Montano เป็นกรอบความคิดที่พบมากที่สุด จะมีเนื้อหาหลักๆ ประกอบด้วยองค์ประกอบหลักๆ ดังนี้

- 1) การค้นหาว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้ที่จำเป็นต่อองค์กรมีอะไรบ้าง
- 2) การสร้างและการแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)
- 3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)
- 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)
- 5) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)
- 6) การแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing)
- 7) การเรียนรู้ (Learning)

**2.6.2 กรอบความคิดแบบ Descriptive** เป็นกรอบความคิดที่อธิบายถึงขั้นตอนการจัดการความรู้และปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวทางการจัดการความรู้ เช่น วัฒนธรรมองค์กร การเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับทิศทางองค์กร การที่ต้องมีข้อมูลป้อนกลับเพื่อการจัดการความรู้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เป็นต้น ตัวอย่างของกรอบความคิดแบบนี้คือกรอบความคิดการจัดการความรู้ของ Cara O'Dell ซึ่งเสนอองค์ประกอบหลัก 3 อย่างในการจัดการความรู้ คือ

- 1) การกำหนดสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องทำให้สำเร็จ ขั้นตอนนี้สำคัญที่สุด เพราะจะเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ ซึ่งส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับ การทำให้ลูกค้าประทับใจ การลดระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ และความเป็นเลิศในการปฏิบัติการ
- 2) ปัจจัยที่ทำให้สามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรต้องสร้างปัจจัย 4 ด้าน ที่จะช่วยให้การจัดการความรู้ดำเนินไปอย่างราบรื่น ได้แก่

(1) วัฒนธรรมองค์การ ซึ่งได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงในการเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ กล้าเปิดเผยต่อกัน มีการทำงานเป็นทีม และทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของระบบการประเมินผลและพัฒนาบุคลากร

(2) เทคโนโลยีที่ช่วยทำให้การจัดการความรู้ทำได้รวดเร็วขึ้น เช่น อินเทอร์เน็ต และอินทราเน็ต เป็นต้น

(3) โครงสร้างองค์การที่ช่วยเอื้อต่อการจัดการความรู้ เช่น การกำหนดบุคคล หรือทีมรับผิดชอบในการจัดการความรู้ในองค์การ และกำหนดเครือข่ายการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ชัดเจน เป็นต้น

(4) การวัดผลการจัดการความรู้ ถือเป็นเรื่องสำคัญ เพราะจะเป็นฐานที่บอกถึงประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้ในองค์การ องค์การต้องมั่นใจว่ามีปัจจัยข้างต้นครบถ้วน และที่สำคัญต้องบริหารปัจจัยดังกล่าวให้สอดคล้องกันอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้กระบวนการจัดการความรู้ดำเนินไปอย่างราบรื่น

3) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (4 ขั้นตอน) เมื่อได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ และมั่นใจว่ามีปัจจัยทั้ง 4 อย่างที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว องค์การจะต้องใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ ซึ่งกระบวนการประกอบด้วย 4 ขั้นตอน หลักๆ คือ

(1) การวางแผน คือ ทำการประเมินตนเองว่าอยู่ที่ไหนเมื่อเทียบกับสิ่งที่อยากเป็น

(2) ออกแบบ คือ กำหนดหน้าที่ บทบาทของผู้มีส่วนร่วม เทคโนโลยีที่ใช้ กำหนดการวัดผลลัพธ์ที่ต้องการจัดทำแผน

(3) ปฏิบัติ คือ จัดทำโครงการนำร่อง และดำเนินการตามแผน

(4) ขยายผล คือ นำความสำเร็จจากโครงการนำร่องไปใช้เพื่อขยายผลให้ทั่วองค์การ

2.6.3 กรอบความคิดแบบผสมผสาน เป็นกรอบความคิดที่ผสมผสานกรอบความคิดแบบ Prescriptive และ Descriptive เข้าด้วยกัน ดังนั้น กรอบความคิดแบบนี้จึงประกอบด้วย องค์ความรู้ขององค์การ และองค์ประกอบของกระบวนการความรู้ ตัวอย่างของกรอบความคิดแบบผสมผสาน มีดังนี้

1) Arthur Anderson และ American Productivity & Quality Center (APQC) ได้เสนอกรอบความคิดที่ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 อย่าง ได้แก่

(1) องค์ความรู้ขององค์การ

(2) กระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย แบ่งปัน สร้าง กำหนด รวบรวม ปรับแต่ง เรียบเรียง นำมาใช้ และแบ่งปัน

(3) ปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรม เทคโนโลยี และการวัดผล

2) Singapore Productivity and Standard Boars (PSB) เป็นหน่วยงานระดับชาติ ด้านการเพิ่มผลผลิตของประเทศสิงคโปร์ ได้นำเสนอกรอบความคิดของการจัดการความรู้ ซึ่งมีองค์ประกอบหลัก 2 อย่าง คือ

(1) ห่วงโซ่ความรู้ (Knowledge Value Chain) หรือกระบวนการความรู้ นั้น PSB เรียกกระบวนการดังกล่าวว่า “GREAT” ซึ่งย่อมาจากอักษรตัวแรกขององค์ประกอบหลักของกระบวนการ คือ Generate Represent Access และ Transfer กระบวนการ “GREAT” ครอบคลุมกิจกรรมทั้งหมด ซึ่งผลสุดท้ายที่ต้องการ คือ การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์เพื่อองค์กร โปรดสังเกตว่ากระบวนการนี้เป็นวงจรย้อนกลับ ไปจุดเริ่มต้นใหม่อย่างไม่มีที่สิ้นสุด ซึ่งหมายถึง การแบ่งปันความรู้จะทำให้เกิดการเรียนรู้และความรู้ใหม่ๆ ขึ้นตลอดเวลา เป็นการเพิ่มพูนองค์ความรู้ของบุคคลและองค์กรอย่างต่อเนื่อง ไม่มีที่สิ้นสุด

(2) ปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ (Enablers) กระบวนการ “GREAT” จะหมุนได้อย่างต่อเนื่องนั้น จำเป็นจะต้องอาศัยปัจจัยเอื้อหลักๆ 4 อย่าง คือ ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ และการวัดผล ซึ่งจะเห็นว่า กรอบความคิดของ PSB นั้น ครอบคลุมทั้งกระบวนการความรู้ ปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ขององค์กร รวมทั้งผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ ซึ่งต้องมีการจัดว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่

## 2.7 กระบวนการจัดการความรู้

พรณี สวนเพลง (2552 : 43-45) ได้กล่าวว่า สิ่งสำคัญของการจัดการความรู้ คือ “กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)” ซึ่งเป็นฟันเฟืองหรือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ ในแต่ละองค์กรจะมีกระบวนการจัดการความรู้ที่เหมือนหรือแตกต่างกันขึ้นอยู่กับว่าองค์กรนั้นจะเน้นหรือให้ความสำคัญกับกระบวนการใด ทั้งนี้ ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายถึงกระบวนการจัดการความรู้ในมุมมองที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งขอยกตัวอย่างดังแสดงในตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 สรุปกระบวนการจัดการความรู้ตามแนวคิดของนักวิชาการต่างประเทศ

นักวิชาการ	กระบวนการจัดการความรู้
โฮลสอปเปิลและวินสตัน (Holsapple & Whinston, 1987)	1. การจัดหา 2. การจัดระบบ 3. การเก็บ 4. การรักษา 5. การวิเคราะห์ 6. การจัดระบบ 7. การประยุกต์
วิก (Wiig, 1993)	1. การสร้าง 2. การแสดงอย่างเปิดเผย 3. การใช้ 4. การถ่ายโอน
อาร์เทอร์แอนเดอร์สัน และเอพีซีโอ (Arthur Anderson & APCO, 1996)	1. การแบ่งปัน 2. การสร้าง 3. การกำหนด 4. การรวบรวม 5. การเปลี่ยนแปลง 6. การจัดระบบ 7. การประยุกต์
ชู (Choo, 1996)	1. การทำความเข้าใจกับความรู้ (รวมถึงการตีความหมายความรู้) 2. การสร้างความรู้ (รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงความรู้) 3. การตัดสินใจ (รวมถึงการประมวลสารสนเทศ)
ซูลานสกี (Szulanski, 1996)	1. การริเริ่ม (ตระหนักถึงความต้องการในความรู้ และตอบสนอง ต่อความต้องการนั้น) 2. การนำไปปฏิบัติ (การถ่ายโอนความรู้) 3. การใช้ความรู้ที่ได้รับการถ่ายโอน 4. การบูรณาการความรู้ (การนำความรู้สู่ภายในองค์กร)
แอลลาวี (Alavi, 1997)	1. การแสวงหาความรู้ (การสร้างความรู้และการพัฒนาเนื้อหา) 2. การสร้างดัชนี 3. การกลั่นกรอง 4. การเชื่อมโยงเกี่ยวกับการจัดระบบ จัดประเภท การรวมการ เชื่อมโยงแหล่งความรู้ภายในและภายนอก 5. การเผยแพร่ โดยการรวบรวมและจัดส่งความรู้ผ่านเว็บเพจ 6. การประยุกต์ใช้ความรู้
ลาวดอนและลาวดอน (Laudon & Laudon, 2002)	1. การสร้างความรู้ 2. การประมวลและการใช้รหัสความรู้ 3. การแบ่งปันความรู้ 4. การเผยแพร่ความรู้

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

นักวิชาการ	กระบวนการจัดการความรู้
เทอร์เบน (Turban, 2004)	1. การสร้างความรู้ 2. การกำหนดและการรวบรวมความรู้ 3. การนำไปสู่การปฏิบัติ 4. การจัดเก็บความรู้ 5. การจัดการความรู้ 6. การเผยแพร่

ที่มา : ดัดแปลงจาก พรณี สวนเพลง (2552 : 43-45) เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมสำหรับการจัดการความรู้ กรุงเทพมหานคร วิพรีน (1991)

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการไทย อาทิ สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ (2548 : 48 – 52) ได้แบ่งขั้นตอนหลักของการจัดการความรู้เป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้

**2.7.1 การค้นหาความรู้ (Knowledge Identification)** ขั้นตอนนี้เป็นการค้นหาว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง รูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้อะไรบ้างที่องค์กรจำเป็นต้องมี ทำให้องค์กรทราบว่าขาดความรู้อะไรบ้าง หรือการทำแผนที่ความรู้ (Knowledge Mapping) เพื่อหาว่าความรู้ใดที่มีความสำคัญสำหรับองค์กรแล้วจัดลำดับความสำคัญของความรู้เหล่านั้น เพื่อให้องค์กรทำกรอบของการจัดการความรู้และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

**2.7.2 การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)** จากแผนที่ความรู้ องค์กรจะทราบว่ามีความรู้ที่จำเป็นต้องมีอยู่หรือไม่ ถ้ามีแล้วองค์กรจะต้องหาวิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่างๆ ที่กระจัดกระจายมารวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ทั้งนี้ความรู้ที่จำเป็นต้องมีแต่ยังไม่มียังไม่มีนั้น องค์กรอาจสร้างความรู้จากความรู้เดิมหรือนำความรู้มาจากภายนอกองค์กรก็ได้

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ขั้นตอนนี้ประสบความสำเร็จคือบรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กรที่เอื้อต่อการกระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อใช้ในการสร้างความรู้ใหม่ๆ ตลอดเวลา นอกจากนี้ระบบสารสนเทศก็มีส่วนช่วยให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้จากกันได้รวดเร็วและการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ จากภายนอกองค์กรทำให้รวดเร็วยิ่งขึ้นด้วย

**2.7.3 การจัดการความรู้เป็นระบบ (Knowledge Organization)** หมายถึง การจัดทำสารบัญญและจัดเก็บความรู้ประเภทต่างๆ เพื่อให้การเก็บรวบรวม การค้นคว้าและการนำมาใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว ตัวอย่างการแบ่งชนิดหรือประเภทของความรู้จะขึ้นอยู่กับว่าผู้ใช้ จะนำไปใช้อย่างไร โดยทั่วไปแบ่งตามสิ่งต่อไปนี้

- 1) ความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญของบุคลากร เช่น การทำทำเนียบผู้เชี่ยวชาญ
- 2) หัวข้อ/หัวเรื่อง
- 3) หน้าที่/กระบวนการ
- 4) ประเภทของผลิตภัณฑ์ การบริการ การตลาด หรือกลุ่มลูกค้า เป็นต้น

**2.7.4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)** นอกจากการจัดทำสารบัญญความรู้อย่างเป็นระบบแล้ว องค์การต้องประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่ายและใช้ได้ง่าย ซึ่งอาจทำได้หลายลักษณะคือ

- 1) การจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์การ ทำให้
- 2) การป้อนข้อมูล การจัดเก็บ การค้นหา และการใช้ข้อมูลให้สะดวกและเร็ว
- 3) การใช้ภาษาเดียวกันทั่วทั้งองค์การ โดยจัดทำคำจำกัดความ ความหมายของคำต่างๆ ที่แต่ละหน่วยงานใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีความเข้าใจที่ตรงกัน
- 4) การเรียบเรียง ตัดต่อ และปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพดี ครอบคลุมเที่ยงตรง ทันสมัย สอดคล้องและตรงตามความต้องการของผู้ใช้

**2.7.5 การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)** องค์การต้องมีการจัดเก็บและกระจายความรู้ เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้ โดยทั่วไปการกระจายความรู้ให้ผู้ใช้มี 2 ลักษณะ คือ

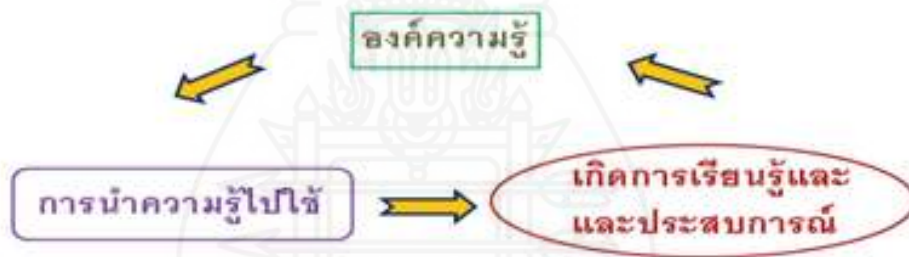
- 1) “Push” (การป้อนความรู้) คือ การส่งข้อมูลความรู้ให้แก่ผู้รับ โดยที่ผู้รับไม่ได้ร้องขอ เช่น การส่งหนังสือเวียนให้ทราบ เป็นต้น
- 2) “Pull” (การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้) คือ การที่ผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้เฉพาะข้อมูล/ความรู้ที่ไม่ต้องการมากเกินไป

**2.7.6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)** เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งที่เป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) โดยการจัดทำเอกสาร จัดทำฐานความรู้หรือการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ ทำให้สามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วยิ่งขึ้น

สำหรับการแบ่งปันความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) สามารถทำได้หลายรูปแบบขึ้นอยู่กับความต้องการและวัฒนธรรมองค์กร มีวิธีหลักๆ เช่น ทีมข้ามสายงาน ชุมชนแห่งการเรียนรู้ระบบพี่เลี้ยง การสลับเปลี่ยนงาน การยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน หรือจัดเวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

**2.7.7 การเรียนรู้ (Knowledge Access)** วัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดของการจัดการความรู้คือ การเรียนรู้ของบุคคล และการนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหา หรือการปรับปรุงองค์กร

การเรียนรู้ของบุคลากรจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ขึ้น ซึ่งจะเพิ่มพูนองค์ความรู้ขององค์กรที่มีอยู่แล้วให้มากขึ้นเรื่อยๆ ความรู้นี้ก็จะถูกนำไปใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่ๆ อีกเป็นวงจรที่ไม่มีที่สิ้นสุดหรือเรียกว่า “วงจรความรู้” ดังแสดงในภาพที่ 2.12 ซึ่งวงจรความรู้เริ่มจากองค์ความรู้แล้วไปสู่ การนำความรู้ไปใช้ เมื่อนำความรู้ไปใช้แล้วก็จะทำให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ ซึ่งจะหมุนวนกลับไปเป็นองค์ความรู้อีกครั้งหนึ่ง



ภาพที่ 2.12 วงจรการเรียนรู้

ที่มา : คัดแปลงจาก การจัดการความรู้ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

(ออนไลน์ <http://www.dla.go.th/work/km/home/kmstory/kmstory4.htm> ;

ค้นคืนวันที่ 3 ตุลาคม 2555)

## 2.8 ปัจจัยที่เอื้อและส่งเสริมต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้

บดินทร์ วิจารณ์ (2549) ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่เอื้อและส่งเสริมต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ มีดังนี้

**2.8.1 ภาวะผู้นำ (Leadership)** ภาวะผู้นำกำหนดทิศทาง ความเชื่อ และค่านิยมร่วม เพื่อก่อให้เกิดความมุ่งมั่นร่วมกันทั่วองค์กร และประเมินผลลัพธ์จากที่ความหวังได้ และที่สำคัญ คือการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และปฏิบัติให้เป็นแบบอย่าง (Role Model)

**2.8.2 โครงสร้าง (Structure)** มีโครงสร้างทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อส่งเสริมการจัดการความรู้

**2.8.3 วัฒนธรรม (Culture) พฤติกรรม (Behavior) และการสื่อสาร (Communication)** จะต้องกำหนดและแสดงออกเป็นพฤติกรรมและวัฒนธรรมที่มุ่งสู่องค์กรเรียนรู้ โดยมีปัจจัยที่สำคัญต่อการจัดการองค์ความรู้คือ ความมุ่งมั่นและความเชื่อร่วมกัน เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และการแบ่งปันองค์ความรู้ร่วมกัน

**2.8.4 เทคโนโลยี (Technology) และกระบวนการ (Process)** ที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ที่สำคัญ ได้แก่ เทคโนโลยีด้านการสื่อสาร โดยเฉพาะระบบคอมพิวเตอร์และเครือข่าย เพื่อให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว และง่ายต่อการใช้งาน

**2.8.5 การให้รางวัล (Reward) และการยอมรับ (Recognition)** เพื่อสร้างแรงจูงใจต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เนื่องจากการที่ผู้เชี่ยวชาญในองค์กรจะแบ่งปันหรือถ่ายทอดความรู้ของตนออกมา ควรเกิดจากความสมัครใจเป็นหลักและจะเป็นได้จริงต้องมีแรงเกื้อหนุนและแรงจูงใจเป็นสำคัญ

**2.8.6 การวัดและประเมินผล (Measurement)** หากไม่มีการวัดการดำเนินการก็จะไม่สามารถจัดการหรือปรับปรุงกระบวนการให้มีขึ้นได้

**2.8.7 ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Abilities) และขีดความสามารถหรือสมรรถนะ (Competency)** ทีมงานและพนักงานมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และสมรรถนะของทีมงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้

**2.8.8 การจัดการ (Management)** เมื่อผู้นำได้กำหนดทิศทางและเลือกทำสิ่งที่ถูกต้องแล้ว ก็ต้องมีผู้จัดการที่มีความรู้ในการจัดการความรู้เพื่อให้เป็นจริงตามแผนได้



วิจารณ์ พานิช (2546 : 24-28) ได้นำเสนอปัจจัยที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Senge มี 8 ปัจจัย ได้แก่

1) ภาวะผู้นำ ซึ่งส่งเสริมให้สมาชิกได้เรียนรู้ ใช้หลักการจัดการแบบออร์คิด เน้นการสนับสนุนอย่างใกล้ชิด ให้โอกาส และให้อำนาจ (empowerment) ปัจจัยภาวะผู้นำนี้ Peter Senge ระบุว่าผู้นำในที่นี้จึงไม่ได้ หมายถึง ผู้ที่มีตำแหน่งสูงสุดในสายงานขององค์กรนั้น หากหมายถึง ผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นในลักษณะการทำงานเป็นทีม และมีอิทธิพลต่อสมาชิกของทีมใน 3 ลักษณะ ได้แก่ ก) เป็นผู้ออกแบบ (designer) ได้แก่ ผู้ซึ่งมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ วิเคราะห์สถานการณ์ที่เป็นอยู่จริงเพื่อกำหนดแนวทางการทำงานของทีมให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดร่วมกัน โดยได้รับการยอมรับจากสมาชิกของทีมให้เป็นผู้ชี้ทิศทางที่จะก้าวเดินไปด้วยกัน ข) เป็นผู้สอน (teacher หรือ mentor) ที่ถ่ายทอดทั้งทักษะ และองค์ความรู้ โดยอาศัยกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันจากการกระทำ (active learning through action) และการเป็นแบบอย่างที่ดี นำเอาเยี่ยงอย่าง ค) เป็นผู้ช่วยเหลือ (steward) คอยช่วยเหลือสนับสนุนให้งานทุกอย่างเดินไปตามแนวทางที่ถูกต้อง และพบความสำเร็จ ไม่ทอดทิ้งกลุ่ม หรือ “การนำโดยอยู่ข้างหลัง”

2) โครงสร้างองค์กรแบบเคอร์คิดและเครือข่าย Senge ระบุว่า สมาชิกต้องมีความคิดความเข้าใจระบบ (system thinking) ตัวระบบเองก็ต้องเป็นระบบเปิด ที่ทำให้สมาชิกทราบถึงความเป็นมาเป็นไปของกิจกรรมหรือการตัดสินใจครั้งสำคัญๆ ขององค์กร มีการกำหนดเป้าหมายและทิศทางขององค์กรโดยรวม และทีมงานย่อยๆ อย่างชัดเจน

3) วัฒนธรรมองค์กร พฤติกรรมของสมาชิกองค์กร และการสื่อสารระหว่างสมาชิก ซึ่งนำไปสู่สิ่งที่ Peter Senge เรียกว่า “การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning)” ซึ่งอาศัยการเรียนรู้จากการกระทำและการถ่ายทอดประสบการณ์ให้แก่กัน โดยแต่ละคนปรับวิธีการคิด วิธีปฏิบัติต่อตนเองและต่อองค์กร ภายใต้อากาศที่เปิดเผย (openness) ที่สมาชิกได้รับทราบความเป็นมาเป็นไปภายในองค์กรอย่างทั่วถึงกัน มีการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้สมาชิกพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4) เทคโนโลยีในการรวบรวมข้อมูล จัดเก็บและส่งต่อข้อมูล

5) ระบบการยกย่องและการให้รางวัล

6) ความรู้ ทักษะ ชีตความสามารถของสมาชิกองค์กร ทั้งส่วนบุคคล และเมื่อทำงานเป็นกลุ่มในบทบาทของ “ผู้มีส่วนร่วม” หรือ “หุ้นส่วน” ถ้ากลุ่มองค์กรก้าวหน้าตนก็ได้รับผลดี แต่ในทางตรงกันข้าม ความล้มเหลวของกลุ่มนำมาซึ่งผลทางลบต่อตนด้วย

7) การวัด (Measurement) การประเมิน (Evaluation) การป้อนกลับ (Feed Back) เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนากิจกรรมมีประสิทธิภาพมากขึ้น

8) การจัดการให้เกิดความมุ่งมั่นร่วม (Share Purpose) ทำให้พลังกลุ่ม/องค์การ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสังคมอย่างใหญ่ กว้างขวาง ยั่งยืน

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547 : 59-62) กล่าวถึงปัจจัยเอื้อสำคัญที่ช่วยให้ การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย

1) ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ การจัดการความรู้จะไม่ประสบผลสำเร็จอย่างราบรื่นถ้าปราศจากการสนับสนุนจากผู้บริหารขององค์การ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่องค์การจะได้รับจากการจัดการความรู้เพื่อที่จะสามารถสื่อสารและผลักดันให้มีการจัดการความรู้ในองค์การ

นอกเหนือจากการสนับสนุนจากผู้บริหารแล้ว อีกหนึ่งปัจจัยหลักที่จะช่วยให้ องค์การสามารถบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ก็คือ ทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจนของการจัดการความรู้ องค์การจะต้องสามารถตอบคำถามได้ว่าจะจัดการความรู้ภายในองค์การเพื่ออะไร เพื่อที่จะนำเอาเป้าหมายของการจัดการความรู้ที่นำมากำหนดเป็นแผนงานและกิจกรรมต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อที่จะช่วยให้้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ สิ่งสำคัญก็คือ กลยุทธ์ของการจัดการความรู้จะต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับทิศทางในการดำเนินธุรกิจขององค์การ เพื่อที่จะช่วยให้้องค์การสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้

2) วัฒนธรรมองค์การ Bob Buckman กล่าวไว้ว่า กว่าร้อยละ 90 ของกิจกรรม ทางด้านการจัดการความรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การ โดยตรง สิ่งสำคัญซึ่งจะช่วยให้ องค์การบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ก็คือ วัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปัน ความรู้ระหว่างบุคลากรภายในองค์การ ทิศนคคืออย่างหนึ่งซึ่งมีมานานแล้วก็คือ ความรู้คืออำนาจ และด้วยอำนาจนี้จะช่วยทำให้เรามีความสำคัญมากกว่าคนอื่นได้ แต่ก็เป็นเพราะกลัวว่าตัวเองจะหมดความสำคัญไป สิ่งเหล่านี้เมื่อเกิดขึ้นเป็นเวลานานก็ได้แปรเปลี่ยนเป็นวัฒนธรรมขององค์การที่ กีดขวางการแบ่งปันความรู้ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลานาน สิ่ง ที่้องค์การควรพิจารณาก็คือ การทำความเข้าใจถึงอุปสรรคต่างๆ ที่ขัดขวางไม่ให้เกิดการแลกเปลี่ยน ความรู้และพยายามหาวิธีการที่จะกำจัดอุปสรรคต่างๆ เหล่านั้นออกไป การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม องค์การให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างเต็มที่ เพื่อที่จะทำให้บุคลากรในองค์การตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง

3) เทคโนโลยีสารสนเทศทางการจัดการความรู้ ความก้าวหน้าทางด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศโดยเฉพาะอินเทอร์เน็ต และอินทราเน็ต เป็นแรงผลักดันสำคัญที่ช่วยให้การ แลกเปลี่ยนความรู้สามารถทำได้ง่ายขึ้น นอกจากนี้แล้วระบบฐานข้อมูลและ Knowledge Portal ที่ทันสมัยก็มีส่วนช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในภาพรวมแล้วเทคโนโลยี

สารสนเทศมีส่วนสำคัญในการช่วยให้คนในองค์กรสามารถค้นหาความรู้ ดึงเอาความรู้ไปใช้ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ รวมถึงช่วยให้ข้อมูลความรู้ต่างๆ ถูกจัดเก็บอย่างเป็นระเบียบ อย่างไรก็ตามในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในองค์กร ต้องมั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีนั้นๆ สามารถเชื่อมต่อหรือบูรณาการเข้ากับระบบเดิมที่องค์กรมีอยู่ได้อย่างแนบสนิท รวมถึงจะต้องตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้และใช้ได้ง่าย อีกสิ่งที่จะต้องตระหนักก็คือเทคโนโลยีเป็นเพียงเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดการติดต่อและเชื่อมโยงคนภายในองค์กรเข้าด้วยกันเท่านั้น เทคโนโลยีไม่ได้ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ แต่ทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้เกิดได้รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น “คน” เป็นผู้ที่แลกเปลี่ยนความรู้ไม่ใช่เทคโนโลยี

4) การวัดผล การวัดผลของการจัดการความรู้จะช่วยให้องค์กรสามารถทบทวนประเมินผล และทำการปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้ นอกจากนั้นแล้วผลจากการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้จะโน้มน้าวให้บุคลากรทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการ เห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับการจัดการและแลกเปลี่ยนความรู้ อย่างไรก็ตาม การวัดผลของการจัดการความรู้เป็นเรื่องใหม่เมื่อเปรียบเทียบกับองค์ประกอบอื่นๆ ในเรื่องการจัดการความรู้ แนวคิดใหม่ๆ เกี่ยวกับการวัดผลทางการจัดการความรู้กำลังเป็นที่สนใจและมีผู้ที่กำลังศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับเรื่องเหล่านี้เช่น การวัดและประเมินผลสินทรัพย์สินทางปัญญา การหาความเชื่อมโยงระหว่างผลตอบแทนทางการลงทุนกับความรู้ขององค์กร หรือแม้กระทั่งความเชื่อมโยงระหว่างความรู้ความสามารถในตัวบุคคลและผลการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม องค์กรต้องตระหนักว่าตัวชี้วัดที่ดีจะต้องสอดคล้องและเชื่อมโยงกับกลยุทธ์การจัดการความรู้ขององค์กรและสามารถบอกได้ว่าสถานะปัจจัยของการจัดการความรู้เป็นอย่างไร และสุดท้ายก็คือ การจัดการความรู้ส่งผลกระทบต่ออะไรกับองค์กรบ้าง

5) โครงสร้างพื้นฐานกิจกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้อาจจะดำเนินไปอย่างไรก็ตาม ราบรื่นนักถ้าขาดโครงสร้างหรือระบบรองรับสำหรับบุคลากรในองค์กรให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างสะดวก โครงสร้างที่กล่าวถึงนี้อาจจะสามารถเป็นทั้งสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น โครงสร้างหรือระบบงานที่เอื้อให้เกิดสภาพที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้ และกลไกในการแลกเปลี่ยนความรู้ต่างๆ ในชีวิตการทำงานประจำวัน นอกจากนั้นแล้วผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงโครงสร้างของหน่วยงานหรือบุคลากรที่จะรับผิดชอบในการจัดการความรู้ว่าควรเป็นรูปแบบใด เช่น การจัดตั้งทีมงานข้ามฝ่าย เพื่อให้บุคลากรจากทุกฝ่ายงานเข้ามาร่วมกันวางแผนและดำเนินการในเรื่องของการจัดการความรู้ เป็นต้น สุดท้ายคือ ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น ระบบการประเมินผลงานและระบบการยกย่องชมเชยให้รางวัลที่เชื่อมโยงต่อการจัดการความรู้ขององค์กร

ปัจจัยเอื้อที่สำคัญทั้ง 5 ประการนี้เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น และคงจะไม่สามารถสรุปได้ว่าปัจจัยใดมีความสำคัญมากที่สุด หรือปัจจัยใดมีความสำคัญมากกว่ากัน เพราะทั้ง 5 องค์ประกอบนี้ต่างก็ส่งผลกระทบซึ่งกันและกัน องค์กรจะไม่สามารถประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ถ้าขาดซึ่งสิ่งใดสิ่งหนึ่งใน 5 องค์ประกอบนี้ไป ในทางกลับกัน หากองค์กรสามารถบริหารจัดการปัจจัยเอื้อทั้ง 5 อย่างเป็นระบบเป็นไปในทิศทางเดียวกันและมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันแล้วการจัดการความรู้ก็จะไม่ใช่เรื่องยากแต่ประการใด

นอกจากนี้ บดินทร์ วิจารย์ (2549 : 255 – 256) ยังได้สรุปแนวทางการดำเนินการจัดองค์ความรู้ให้เกิดขึ้นอย่างยั่งยืนในองค์กรไว้ดังนี้

- 1) การสร้างกระแสความตื่นตัวและความต้องการในการเปลี่ยนแปลง โดยการต่อยอดความสำเร็จและผลสำเร็จร่วมกันในการนำการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้งาน
- 2) การจัดทีมผู้เชี่ยวชาญผ่านการพัฒนาองค์กร (Organization Development) ที่มีความเชี่ยวชาญการจัดการความรู้ โดยอาจมาจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- 3) การสร้างสานสัมพันธ์ระหว่างทีมงานกับองค์กร
- 4) การรวบรวมข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้รวมถึงบรรยากาศการทำงานและวัฒนธรรมองค์กร
- 5) การตรวจสอบ วิเคราะห์อุปสรรค และ โอกาส
- 6) การกำหนดกลยุทธ์ แผนงาน เทคนิค และเครื่องมือบริหารต่างๆ ที่จำเป็นในการสร้างความเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องใน โปรแกรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติ
- 7) การติดตาม ทบทวน และปรับโปรแกรม หรือขั้นตอนการปฏิบัติให้สอดคล้องกับสถานการณ์
- 8) การสรุปผลการเรียนรู้และส่งมอบ โครงการ

## 2.9 การสร้างทีมจัดการความรู้

ศ.นพ.วิจารย์ พานิช (2549 : 108-114) สร้างทีมจัดการความรู้ขององค์กร การจัดการความรู้ต้องดำเนินการเป็นทีม และเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร จึงจะเกิดพลังของการจัดการความรู้เต็มที่และสมาชิกขององค์กรจะต้องเข้าใจบทบาทของตนเองในด้านการจัดการความรู้

ทีมจัดการความรู้ขององค์กร มี 2 มิติ คือ

1. ทีมประสานงาน หรืออาจเรียกว่าทีมแกนนำ
2. ทีมปฏิบัติการ

**ทีมประสานงาน** อาจได้รับการแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการหรือคณะทำงานประสานงานการจัดการความรู้หรือคณะกรรมการดำเนินการจัดการความรู้ แต่ชื่อหลังไม่ดีในแง่ที่ว่าอาจทำให้คนเข้าใจผิดว่าเฉพาะคนกลุ่มนี้เท่านั้นที่ดำเนินการจัดการความรู้ ทำให้ไม่เกิดความร่วมมือแรงร่วมใจทั่วทั้งองค์กร

ทีมประสานงานควรมี “คุณเอื้อ” คนหนึ่งเป็นประธาน มี “คุณอำนวย” ที่จะทำหน้าที่ประสานงานด้านการจัดการความรู้เต็มเวลา เป็นกรรมการและเลขานุการ ควรมีกรรมการที่เป็น “คุณเอื้อ” หรือ “คุณอำนวย” จากทุกหน่วยงานหรือเกือบทุกหน่วยงาน และต้องมีกรรมการจากหน่วยพัฒนาองค์กร (OD – Organization Development), หน่วยพัฒนาบุคลากร (HBD – Human Resources Development), และหน่วยเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร (ICT – Information & Communication Technology) ร่วมเป็นกรรมการด้วย

**ทีมปฏิบัติการ** ทีมปฏิบัติการประกอบด้วยบุคคล 5 กลุ่ม คือ

1. ผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ (Knowledge Practitioner) คือ ผู้ดำเนินการจัดการความรู้ตัวจริง ได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติการ สคส. เรียกคนกลุ่มนี้ว่า “คุณกิจ” คนกลุ่มนี้มีความสำคัญที่สุดในการปฏิบัติจัดการความรู้ โดยทำหน้าที่หลักเกี่ยวกับความรู้ 4 ประการคือ การเสาะหา (acquire) สร้าง (create), สั่งสม (accumulate) ซึ่งรวมการจดบันทึก และใช้ (apply) ความรู้

ผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ประกอบด้วยคน 2 กลุ่ม คือ ผู้ปฏิบัติ (Knowledge Operator) กับ ผู้เชี่ยวชาญความรู้ (Knowledge Specialist)

1) ผู้ปฏิบัติเป็นผู้ทำงานหลักขององค์กร และสั่งสมประสบการณ์จากการปฏิบัติงานนั้น ความรู้ที่เกิดขึ้นในตัวพนักงานเหล่านี้อยู่ในรูปของทักษะ บทบาทหลักของการจัดการความรู้ในองค์กรของคนเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ของตนเองและขององค์กรเป็นส่วนใหญ่การจัดการความรู้ของผู้ปฏิบัติเน้นที่ขั้นตอนการเสาะหาความรู้ที่เปิดเผยชัดเจน (Explicit Knowledge) และความรู้ฝังลึก ที่ต้องการใช้ในการทำงานของตนมาทดลองปฏิบัติแล้วนำเอาความรู้ฝังลึกของตนที่เกิดจากประสบการณ์การทำงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน

2) ผู้เชี่ยวชาญความรู้ แบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

(1) ผู้เชี่ยวชาญความรู้ชัดเจน ทำหน้าที่เกี่ยวกับความรู้ ที่เปิดเผยชัดเจน (Explicit Knowledge) ที่สกัดออกมาเป็น “ขุมความรู้” (Knowledge Assets) เพื่อการใช้งาน และสามารถนำไปเก็บไว้ในคอมพิวเตอร์ให้ค้นหา จัดหมวดหมู่และให้ผู้ปฏิบัติค้นหาได้ง่าย เนื่องจากการวิจัยและพัฒนาเป็นการสร้างความรู้ที่เปิดเผยชัดเจน บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยและพัฒนา

ทั้งหมดจึงถืออยู่ในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญความรู้ด้วยผู้เชี่ยวชาญความรู้ทำหน้าที่สร้างความรู้ที่ชัดเจนมาสังเคราะห์จัดหมวดหมู่หรือสร้างเป็นความรู้ที่ยกระดับขึ้น (combination)

(2) ผู้เชี่ยวชาญความรู้ฝังลึก เป็นผู้มีความสามารถหรือทักษะเป็นพิเศษในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่ต้องการประกาศใน วิสัยทัศน์ความรู้ (Knowledge Vision) ขององค์กร ในบทที่แล้วเรียกคนเหล่านี้ว่า “ผู้รู้ – ผู้ปฏิบัติได้” เป็นบุคคลที่ถือเป็น “สินทรัพย์ทางปัญญา” (Intellectual Capital) ขององค์กร

2. ผู้เอื้ออำนวยการจัดการความรู้ มักเป็นพนักงานที่เป็นผู้บริหารระดับกลาง สดส. เรียกคนกลุ่มนี้ว่า “คุณอำนวย” ผู้เอื้ออำนวยการจัดการความรู้ (Knowledge Facilitator) หรือ “คุณอำนวย” มักเป็นผู้บริหารระดับกลาง หน้าที่หลักคือ การอำนวยความสะดวกในการดำเนินการจัดการความรู้ของ “คุณกิจ” และทำหน้าที่ตีความและแปลงความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ให้เป็นความรู้ที่เปิดเผย จับต้องได้ และนำไปปฏิบัติได้ง่าย (Explicit Knowledge) “คุณอำนวย” ทำหน้าที่เชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานระดับปฏิบัติโดยตีความวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ขององค์กรที่ผู้บริหารระดับสูง “ยกร่าง” ขึ้น และอยู่ในสภาพที่เป็นความรู้ฝังลึก ไม่ชัดเจน ให้เป็นความรู้ที่เปิดเผยชัดเจน สอดคล้องกับงานของพนักงานระดับปฏิบัติ เอามาพูดคุยทำความเข้าใจกับพนักงานระดับปฏิบัติ เพื่อให้พนักงานระดับปฏิบัติเกิดวิสัยทัศน์ความรู้ของตนในระดับบุคคล และในระดับทีมงานหรือหน่วยงานย่อย “คุณอำนวย” จึงแสดงบทบาทหลักในการกระตุ้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ฝังลึก ช่วยเอื้อการ externalize ความรู้ฝังลึกออกมาเป็นความรู้ชัดเจน และเอื้อให้มีการนำความรู้ชัดเจนไปตีความต่อเพื่อใส่ (internalize) หรือประยุกต์ความรู้ในการปฏิบัติงานเป็นวงจรไม่รู้จบ

นอกจากนั้น “คุณอำนวย” ยังมีหน้าที่หลักอีก 3 ประการ โดยที่ทั้ง 3 หน้าที่เป็นเรื่องเกี่ยวกับการหมุนวงจรระดับความรู้ในลักษณะของ “เกลียวความรู้” (Knowledge Spiral) เกลียวความรู้แรก คือ เกลียวของวงจร SECI (Socialization, Externalization, Combination และ Internalization) เกลียวที่ 2 คือ เกลียวความรู้ข้ามระดับชั้นภายในองค์กร คือ เชื่อมระหว่างระดับล่าง ระดับกลาง และระดับบนขององค์กร เกลียวที่ 3 เป็นเกลียวความรู้ข้ามหน่วยงานข้ามภารกิจภายในองค์กร เช่น เชื่อมต่อระหว่างฝ่ายขาย ฝ่ายบริการหลังการขาย ฝ่ายบัญชี ฝ่ายวิจัยและพัฒนา ฝ่ายผลิต เป็นต้น

3. ผู้บริหารระบบการจัดการความรู้ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง สดส. เรียกคนกลุ่มนี้ว่า “คุณเอื้อ” ผู้บริหารระบบการจัดการความรู้ ทำหน้าที่ 3 ประการ คือ (1) กำหนดเป้าหมายขององค์กร ในที่นี้หมายถึงเป้าหมายภาพใหญ่ของการจัดการความรู้ขององค์กร คือ กำหนดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ขององค์กรนั่นเอง (2) สร้างบรรยากาศและกฎเกณฑ์กติกาขององค์กร

ให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ (3) คอยจับ “ความรู้ที่ทรงคุณค่า” ที่พัฒนาขึ้นในกระบวนการหมุนเกลียวความรู้ (Knowledge Spiral) ขององค์กรในลักษณะของการ “ผุดบังเกิด” (emergence) เป็น “ภพใหม่” (new paradigm) ของความรู้ และนำมาสื่อสารเพื่อกระตุ้นให้เกิดการตีความต่อเนื่อง เกิดบรรยากาศที่น่าตื่นเต้น เร้าใจ และภาคภูมิใจ

ผู้บริหารระบบจัดการความรู้ หรือ “คุณเอื้อ” ควรมีคุณสมบัติและความสามารถ 7 ประการ ได้แก่

1) ความสามารถในการเรียงร้อยร้อยคำ และสื่อสารวิสัยทัศน์ความรู้ให้กินใจ และเกิดความมุ่งมั่นทั่วกันใ้องค์การ ในลักษณะที่เรียกว่าเกิด sense of direction

2) ความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์ความรู้ และวัฒนธรรมองค์การ ไปสู่สมาชิกของทีมงานจัดการความรู้

3) ความสามารถในการประเมินคุณภาพของความรู้ที่สร้างขึ้นในกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร ทั้งนี้ โดยประเมินตามเกณฑ์ที่กำหนดภายในองค์กร

4) ความสามารถในการเลือกคนสำหรับทำหน้าที่แกนนำของโครงการ ซึ่งก็คือ “คุณอำนวย” นั่นเอง

5) ทักษะในการ “สร้างความปั่นป่วนอย่างสร้างสรรค์” (Creative chaos) ให้แก่ทีมงานจัดการความรู้ เช่น การกำหนดเป้าหมายที่ยากและท้าทาย

6) ทักษะในการเข้าไปร่วมกระบวนการจัดการความรู้กับพนักงานระดับกลาง และระดับล่าง เพื่อสร้างความมุ่งมั่นเอาใจจริงเอาใจ (Commitment) ของการจัดการความรู้

7) ความสามารถในการจัดการภาพรวมของการจัดการความรู้ขององค์กร

4. ผู้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นเจ้าหน้าที่ของหน่วยเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบบริการเทคโนโลยีสารสนเทศแก่กิจกรรมจัดการความรู้ อาจารย์กรกฎ เขาวะวณิช ได้ช่วยตั้งชื่อคนกลุ่มนี้ว่า “คุณวิศาสตร์” ซึ่งมาจากคำว่า wizard แปลว่าพ่อมด นักเทคโนโลยีสารสนเทศนิยมเรียกคนที่มีความรู้ทางด้านไอที ว่า wizard

5. ผู้ดูแลฐานข้อมูลความรู้บนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้เป็นฐานข้อมูลที่ช่วยสร้างมีชีวิตชีวาของการจัดการความรู้ คุณชุติมา อินทรประเสริฐ ได้ช่วยตั้งชื่อคนกลุ่มนี้ว่า “คุณประมวล” หมายถึงทำหน้าที่ประมวลความรู้ในระบบสารสนเทศ ตีความ และยกระดับขึ้นเป็นความรู้ที่สูงขึ้นหรือเชื่อมโยงมากขึ้น ผู้ดูแลฐานข้อมูลความรู้บนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศหรือที่เรียกว่า “คุณประมวล” อาจมีคนทำหน้าที่ประจำเต็มเวลา 1 คน ทำงานร่วมกับเจ้าหน้าที่ที่ทำงานประจำอย่างอื่น แต่ทำความตกลงเข้าร่วมทีมงานดูแลฐานข้อมูลความรู้เป็นเวลาร้อยละ 10 -50 ของเวลาทำงาน หน้าที่ของ “คุณประมวล” ได้แก่ดูแลฐานข้อมูลความรู้บนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ให้เป็นฐานข้อมูลที่บรรจุ “ขุมความรู้” “แก่นความรู้” “เล่าเรื่อง” บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีวิถีเลิศ, ผู้รู้-ผู้ปฏิบัติได้ เป็นต้น และได้รับการปรับให้ทันสมัยอยู่เสมอ และมีการสังเคราะห์เป็นความรู้ที่ยกระดับขึ้น ใช้เป็นเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนความรู้ข้ามหน่วยงาน ข้ามสายงาน และข้ามสาขาอาชีพ หรือสาขาวิชาการ “คุณประมวล” นี้อาจมาจาก “คุณอำนวย” คนใดคนหนึ่งหรือกลุ่มหนึ่ง อาจมาจาก “คุณลิขิต” หรืออาจจะมาจาก “คุณกิจ” ก็น่าจะได้ โดยจัดเป็นทีมสำหรับรับผิดชอบดูแลฐานข้อมูลความรู้ และอาจหมุนเวียนกันรับผิดชอบได้

ในทางปฏิบัติ ทีมจัดการความรู้นี้จะต้องมีผู้รับผิดชอบในฐานะ ผู้บริหาร (“คุณเอื้อ”), มีผู้รับผิดชอบในฐานะเจ้าหน้าที่ประสานงานหรือ “คุณอำนวย” หลัก มีแผนงาน มีแผนทรัพยากร และมีการประเมินผลงานว่าได้ผลต่องาน ต่อองค์กรและต่อบุคคล ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่

## 2.10 เครื่องมือในการพัฒนาการจัดการความรู้

เมื่อเราได้ทำการศึกษาแนวคิด แนวทางการดำเนินการจากองค์การผู้นำทางด้าน การจัดการองค์ความรู้แล้ว จะพบสิ่งที่มีความสอดคล้องกัน คือ การนำเครื่องมือ (Tools) ที่คล้ายคลึงกันมาประยุกต์ในการพัฒนาการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร โดยเฉพาะการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น ซึ่งเครื่องมือดังกล่าวเป็นหลักการพื้นฐานที่เราอาจจะคุ้นเคยกันบ้างแล้ว แต่สาระที่จะกล่าวถึงต่อไปนี้จะมุ่งเน้นการนำเครื่องมือมาใช้ให้เกิดผลในเชิงปฏิบัติ เครื่องมือเหล่านี้ได้แก่

**2.10.1 ชุมชนนักการปฏิบัติ (Community of Practice-CoP)** เป็นเครือข่าย ความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการ เกิดจากความใกล้ชิด ความพึงพอใจ ความสนใจและพื้นฐานที่ใกล้เคียงกัน ลักษณะที่ไม่เป็นทางการจะเอื้อต่อการเรียนรู้และการสร้างความรู้ใหม่ๆ มากกว่า โครงสร้างที่เป็นทางการ

**2.10.2 การใช้ที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยง (Mentoring Programs)** เป็นวิธีการพัฒนา ความสามารถพนักงาน ซึ่งส่วนมากจะมุ่งเน้นที่พนักงานใหม่ที่จำเป็นต้องมีการสอนงานอย่างรวดเร็ว เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ในเวลาอันสั้น โดยการมอบหมายให้พี่เลี้ยงเป็นผู้แนะนำและ สอนวิธีการทำงานให้

**2.10.3 การทบทวนหลังการปฏิบัติ (After Action Reviews-AAR)** คือ การอภิปรายเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อทบทวนว่าเกิดอะไรขึ้น ทำไมจึงเกิด จะรักษาจุดแข็ง และปรับปรุงจุดอ่อนอย่างไร ส่งผลให้ทีมและสมาชิกได้เรียนรู้จากทั้งความสำเร็จและความ ล้มเหลว



#### 2.10.4 การเสวนา (Dialogue) การทำ Dialogue เป็นการปรับฐานความคิด

โดยการฟังจากผู้อื่นและความหลากหลายทางความคิดที่เกิดขึ้น ทำให้สมาชิกเห็นภาพที่ใกล้เคียงกัน หลังจากนั้น เราจึงจัดประชุมหรืออภิปรายเพื่อแก้ปัญหาหรือหาข้อยุติต่อไป ได้โดยง่าย และผลหรือข้อยุติที่เกิดขึ้นจะเกิดจากการที่เราเห็นภาพในองค์การรวมเป็นที่ตั้ง

#### 2.10.5 ฐานความรู้ที่เรียนและความสำเร็จ (Lessons Learned and Best Practices Databases) การจัดการองค์ความรู้ในองค์การได้มีการจัดเก็บองค์ความรู้ ที่เกิดขึ้นจาก

ประสบการณ์ ทั้งในรูปแบบของความสำเร็จ ความล้มเหลวและข้อเสนอแนะในเรื่องที่สนใจ โครงการ หรือกลุ่มที่ปรึกษา ตัวอย่างที่กล่าวมาเป็นการจัดการองค์ความรู้ในองค์การในช่วงยุคต้นๆ ของการจัดการความรู้ การที่มีศูนย์กลางความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ ทำให้พนักงานทั้งองค์การสามารถเข้ามาเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญได้โดยตรง หากเราสามารถดำเนินการได้ดี ฐานองค์ความรู้นี้จะเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการองค์ความรู้ในองค์การ

#### 2.10.6 แหล่งผู้รู้ในองค์การ (Center of Excellence-CoE) เป็นการกำหนด แหล่ง

ผู้รู้ในองค์การ (Center of Excellence) หรือ ทราบว่าจะสามารถติดต่อสอบถามผู้รู้ได้ที่ไหน อย่างไร (Expertise Locators) จึงเป็นอะไรที่มากกว่ารายชื่อผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้าน

#### 2.10.7 การเล่าเรื่อง (Story Telling) เรื่องราวที่บอกเล่าทำให้ผู้ฟังเข้าไปร่วมอยู่ใน

ความคิด มีความรู้สึกเหมือนเป็นส่วนหนึ่งของเรื่องที่เล่า มีความต้องการที่จะหาคำตอบเพื่อแก้ปัญหาเรื่องราวและความคิดต่างๆ ในเรื่องทีเล่านั้นกลายเป็นของผู้ฟัง ผู้ฟังมิใช่เป็นเพียงผู้สังเกตภายนอกอีกต่อไป

#### 2.10.8 เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist) เป็นการประชุมซึ่งเชิญสมาชิกจากทีมอื่น

มาแบ่งปันประสบการณ์ ความรู้ ความเข้าใจให้แก่ทีมซึ่งต้องการความช่วยเหลือ ผู้ที่ถูกเชิญมา อาจจะเป็นคนที่อยู่ในองค์การอื่นก็ได้

#### 2.10.9 เวที ถาม-ตอบ (Forum) เป็นอีกหนึ่งเวทีในการที่เราสามารถโยนคำถาม

เข้าไป เพื่อให้ผู้รู้ที่อยู่ร่วมใน Forum ช่วยกันตอบคำถามหรือส่งต่อให้ผู้เชี่ยวชาญอื่นช่วยตอบ หากองค์การมีการจัดตั้ง ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice-CoP) หรือมีการกำหนด แหล่งผู้รู้ในองค์การ (Center of Excellence-CoE) แล้ว คำถามที่เกิดขึ้นสามารถส่ง/ยิงเข้าไปใน Forum ซึ่งอยู่ใน CoP หรือ CoE เพื่อหาคำตอบ ในลักษณะ “Pull Information”

#### 2.10.10 และอื่นๆ

## 2.11 แนวทางแห่งความสำเร็จ 10 ประการ ในการดำเนินการจัดการความรู้

ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช (2549 : 229-236) แนวทางแห่งความสำเร็จ ผู้เขียนได้รวบรวม แนวทางแห่งความสำเร็จ 10 ประการ ในการดำเนินการจัดการความรู้ เสนอเป็น ทศปฏิบัติไว้ตั้งแต่ปลายปี พ.ศ. 2547 จึงขอปรับปรุงและนำมาเสนอไว้ด้วย

ปฏิบัติที่ 1 สร้างวัฒนธรรมใหม่ จะต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ (corporate culture) จากวัฒนธรรมอำนาจเป็นวัฒนธรรมความรู้ จากการบริหารงานแบบควบคุม – สั่งการ (command and control) เป็นบริหารงานแบบเอื้ออำนาจ (empower) ให้พนักงานทุกระดับริเริ่มสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ๆ ได้ เปลี่ยนการไหลเวียนของความรู้หรือสารสนเทศ จากการไหลขึ้นลงตามแท่งอำนาจ เป็นไหลเวียนไปทุกทิศทุกทางภายในองค์การ เปลี่ยนความหมายของคำว่า “ผู้นำ” จากการหมายถึงผู้บริหารสูงสุด เป็นหมายถึงทุกคนในองค์การ เพราะในนิยามใหม่ของคำว่า “ภาวะผู้นำ” นั้น หมายถึงความสามารถในการริเริ่มวิธีการทำงานใหม่ๆ ริเริ่มงานใหม่ ตามขอบเขตความรับผิดชอบของตน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์การ

ปฏิบัติที่ 2 สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) ดำเนินกระบวนการให้คนในองค์การร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) หรือปณิธานความมุ่งมั่น (purpose) และเป้าหมาย (goal) โดยไม่ใช่แค่ร่วมกันกำหนดเท่านั้น แต่ต้องร่วมกันตีความ ทำความเข้าใจซ้ำๆ จนเข้าใจลึกถึงไปถึงวิถีปฏิบัติ พฤติกรรม ความเชื่อ และคุณค่า จนเกิดสภาพความเป็นเจ้าของ (ownership) วิสัยทัศน์นั้นในสมาชิกทุกคนขององค์การ นี่คือบทแรกของการสร้างพลังรวมหมู่ สร้างพลังทวีคูณ (synergy) ในการทำงาน นอกจากสร้างวิสัยทัศน์ร่วมแล้ว ผู้บริหาร และทุกคนในองค์การ จะต้องหมั่นนำวิสัยทัศน์ร่วมที่ได้ช่วยกันเรียงถ้อยร้อยคำทำเป็นจารึกไว้นั้นออกมาตรวจสอบกับการกระทำ ออกมาตีความทำความเข้าใจร่วมกัน เชื่อมโยงกับการปฏิบัติ เพื่อให้วิสัยทัศน์ร่วมนี้ไม่ใช่แค่ “ชัดในกระดาษ” เท่านั้น แต่ “ชัดในใจคน” และ “ชัดในการกระทำ” ของทุกคน ด้วยรูปธรรมของวิสัยทัศน์ร่วมมีอย่างน้อย 3 ประการ คือ (1) เอกสารแสดงวิสัยทัศน์ (2) การกระทำที่เป็นไปเพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ และ (3) การนำเอาวิสัยทัศน์มาร่วมกันตีความในหลากหลายบริบทของการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง งานเชิงสร้างสรรค์

ปฏิบัติที่ 3 สร้างและใช้ความรู้ในการทำงาน และสร้างบรรยากาศแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทุกคนสร้างและใช้ความรู้ในการทำงาน และในกิจกรรม เพื่อการดำรงชีพทุกประเภท ทุกหน่วยงานสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานทุกภาคส่วนของสังคมสร้างและใช้ความรู้ในการทำงาน เมื่อมีการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานจะมีประสบการณ์ ในประสบการณ์มี “ความรู้ในคน” (tacit knowledge) อยู่ ถ้าเอาความรู้จากประสบการณ์ในผู้ร่วมงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน จะเกิดการยกระดับความรู้ และสามารถบันทึกออกมาเป็น “ขุมความรู้” จากการทำงาน สำหรับนำไปใช้ใน

การทำงานให้มีผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้นอีก วนเวียนเรื่อยไปไม่จบสิ้น เทคนิคในการ “ถอดความรู้” ที่เป็น ความรู้ภาพรวม (holistic) จากการทำงานได้แก่ เรื่องเล่าเร้าพลัง (Storytelling) และ AAR (After Action Review) ความรู้ที่นำมาใช้ นอกจากนำมาจากกลุ่มผู้ปฏิบัติงานร่วมกัน ก็จะต้องรู้จักไขว่คว้า หาจากภายนอกหน่วยงานด้วย จะต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดย ดำเนินการจัดอุปสรรคต่อการแลกเปลี่ยนและเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศ โดยพัฒนาระบบ สารสนเทศที่มีคุณภาพและเข้าถึงได้ง่าย สร้างวัฒนธรรมที่เปิดเผยข้อมูลต่อพนักงาน และวัฒนธรรม ของการถามคำถาม ถามสิ่งที่ไม่รู้จากเพื่อนร่วมงานส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน (peer process) เพื่อนช่วยเพื่อน, เพื่อนช่วยตรวจสอบ และเพื่อนร่วมแลกเปลี่ยนวิธีการทำงาน ส่งเสริมให้พนักงานมีทักษะในการเรียนรู้เป็นทีม (team learning) และส่งเสริมการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ข้ามสายงาน

ปฏิบัติที่ 4 เรียนลัด การพัฒนางาน ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาคุณภาพประสิทธิภาพ หรือผลสัมฤทธิ์ ต้องไม่เริ่มต้นจากศูนย์ ไม่มุ่งคิดค้นหาวิธีการทำงานที่แยบยลด้วยตนเอง เพราะจะ ทำให้เสียเวลาโดยใช่เหตุ ไม่เกิด economy of speed ต้องยึดแนวความคิดตามธรรมชาติว่า เป้าหมาย ผลงานที่เรามุ่งหมายนี้จะต้องมีคนอื่นทดลองทำมาแล้ว และทำอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูง ประสิทธิภาพ สูง คุณภาพสูงอยู่แล้ว เราต้องเสาะหาให้พบและขอเรียนรู้จากเขา คือ ใช้ยุทธศาสตร์ “เรียนลัด” แล้ว ต่อยอด นั่นเอง ความรู้ที่เราไปขอเรียน เป็นความรู้เพื่อการปฏิบัติ และ “ครู” ของเราก็ได้ความรู้ เหล่านั้นมาจากการปฏิบัติ จึงเท่ากับเป็นการเรียนรู้ “ความรู้ในคน” (tacit knowledge) นั่นเอง เทคนิคการเรียนรู้จากผู้มี “วิธีการยอดเยี่ยม” (best practices) ได้แก่ benchmarking และ peer assist ต้องไม่ลืมว่า การเรียนลัดนี้ต้องไม่เรียนแบบคัดลอก แต่ต้องเอาความรู้ของเขามาปรับใช้ให้ เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม (บริบท – context) ของเรา แล้วจึงดำเนินการ “ต่อยอด” ด้วยความคิด สร้างสรรค์ของเราเอง

ปฏิบัติที่ 5 สร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยยุทธศาสตร์เชิงบวก ใช้วิธีคิดเชิงบวกว่าตาม วิสัยทัศน์ที่ร่วมกันกำหนดนั้น มีบางคนหรือบางหน่วยงานย่อยมีวิธีปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นอยู่ แล้ว ให้เสาะหาตัวอย่างของ “วิธีการยอดเยี่ยม” เหล่านั้นให้พบนำมาขยายและจัดกระบวนการ “แบ่งปันความรู้” เพื่อขยายผลไปยังหน่วยงานอื่นภายในองค์กรเรื่องใดที่ไม่มี “วิธีการยอดเยี่ยม” อยู่ภายในองค์กรก็จะต้องมีอยู่ในองค์กรอื่น เราก็ส่งเสริมให้คนของเราไปขอเรียนรู้จากเขา เมื่อ เกิดการทำงานที่ประสบผลสำเร็จเป็นที่น่าภาคภูมิใจก็จัดเวทีให้มีการนำเสนอ ยกย่อง และ แลกเปลี่ยนความรู้และวิธีการกันภายในองค์กร ยุทธศาสตร์นี้ไม่มุ่งเน้นเสาะหาปัญหา ไม่เน้นการ แก้ปัญหา แต่มุ่งเสาะหาความสำเร็จ เน้นการขยายผลสำเร็จ และยกระดับผลสำเร็จ ซึ่งจะยิ่งสร้างเจตคติเชิงบวก วิธีคิดเชิงบวกกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรอีกอย่างหนึ่ง

ปฏิบัติที่ 6 จัด “พื้นที่” หรือ “เวที” ภาษาญี่ปุ่นเรียกว่า บะ (ba) ซึ่งก็แปลว่าพื้นที่นั่นเอง หมายถึงพื้นที่สำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งอย่างไม่เป็นทางการและอย่างเป็นทางการ เช่น การมีห้องกาแฟให้ผู้คนในองค์กร (ทั้งในหน่วยงานเดียวกัน และต่างหน่วยงาน) ได้พบปะ ได้ตามหาวิธีแก้ปัญหาของงานในบางเรื่อง หรือเล่าถึงผลสำเร็จหรือการเรียนรู้ใหม่ๆ การจัดให้รับประทานอาหารเที่ยงด้วยกันและคุยกันเรื่องเบาๆ เกี่ยวกับงานหรือการจัดมหกรรมประจำปีนำเสนอผลงานสร้างสรรค์ภายในองค์กร เป็นต้น “พื้นที่” สำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อาจเป็น “พื้นที่จริง” สำหรับให้คนมาพบหน้ากันโดยตรง หรืออาจเป็น “พื้นที่เสมือน” ให้คนได้พบกันผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) เช่น บล็อก อินทราเน็ต เว็บบอร์ด เว็บไซต์ เป็นต้น

ปฏิบัติที่ 7 พัฒนาคน เน้นการพัฒนาคนผ่านการทำงาน คือ พัฒนาคน – พัฒนางานไปพร้อมๆ กัน ซึ่งก็คือผ่านกระบวนการจัดการความรู้ นั่นเอง คนที่เกิดการพัฒนาจะเป็น “บุคคลเรียนรู้” เป็นคนที่มีทักษะและเจตคติในการเรียนรู้ คือมีทักษะในการสร้างความรู้จากการทำงาน มีทักษะในการ “เรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติ (งาน)” (Interactive learning through action) มีทักษะในการใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน มีทักษะในการเรียนรู้จากผู้อื่น – ร่วมกับผู้อื่น มีทักษะในการแบ่งปันความรู้ และมีทักษะย่อยอื่นๆ อีกมากมาย เช่น ทักษะด้าน “สุนทรียสนทนา” (dialogue) ทักษะในการฟังอย่างลึกซึ้ง (deep listening) ทักษะในการจัดการ mental models เป็นต้น

ปฏิบัติที่ 8 ระบบให้คุณ ให้รางวัล รางวัลที่สำคัญที่สุดคือความภูมิใจในความมีคุณค่าของตน ความสุขจากการได้รับการยอมรับ การเป็นสมาชิกที่มีคุณค่าขององค์กร การที่ผู้คนในหน่วยงานมีความรักใคร่ปรองดองกัน เป็น “สวรรค์ในที่ทำงาน” ดังนั้น รางวัลไม่จำเป็นต้องเป็นเงิน หรือการเลื่อนยศ เลื่อนชั้น เลื่อนเงินเดือนเสมอไป รางวัลแก่ผลงาน อาจต้องให้แก่ทีมงานที่ร่วมกันสร้างผลสำเร็จนั้น ควรลดการให้รางวัลผลงานส่วนบุคคลลงไป เพื่อเป็นสัญญาณสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม รางวัลหรือการให้คุณ นอกจากให้ตามผลงานแล้ว ควรให้แก่ผู้มีพฤติกรรมแบ่งปันความรู้แก่เพื่อนร่วมงานด้วย ในทางตรงกันข้าม ควรหลีกเลี่ยงการลงโทษหรือตำหนิความล้มเหลวที่เกิดจากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร แต่ควรส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากความล้มเหลว และถ้ามีการเรียนรู้สูงส่งมากก็อาจให้รางวัลการเรียนรู้จากความล้มเหลวนั้น เพื่อป้องกันการทำผิดซ้ำ ซึ่งอาจก่อผลเสียหายร้ายแรงก็ได้

ปฏิบัติที่ 9 หาเพื่อนร่วมทาง ทำเป็นเครือข่าย อย่าทำองค์กรเดียวโดดๆ เพราะจะขาดพลัง ขาดแรงกระตุ้น เป็นธรรมชาติของการดำเนินการสร้างสรรค์หรือเปลี่ยนแปลงพอทำไประยะหนึ่งจะล้าและอาจหมดแรงล้มเหลวไปเลย แต่ถ้าทำเป็นเครือข่าย จะมีการกระตุ้นเสริมพลัง หรือมีผลสำเร็จที่จุดเล็กๆ ที่บางหน่วยงานเป็น “น้ำทิพย์ชโลมใจ” และเอามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพิ่มความตื่นตัว มีเทคนิคการจัดการความรู้เป็นเครือข่ายที่ สคส. เรียนรู้มาจากโครงการจัดการความรู้

เพื่อแก้ปัญหาเอคส์ของ UNAIDS และ สคส. ให้ชื่อว่า “ธารปัญญา” ซึ่งจะช่วยให้ดำเนินการจัดการความรู้ได้อย่างเป็นระบบมองเห็นภาพรวมและเห็นลู่ทางแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันภายในเครือข่าย

ปฏิบัติที่ 10 จัดทำ “ขุมความรู้” (Knowledge assets) “ขุมความรู้” ในที่นี้ เป็นการรวบรวมความรู้ที่ “ถอด” มาจากการทำ ARR, การทำกิจกรรม “เพื่อนช่วยเพื่อน” (peer assist), และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบอื่นๆ เป็นความรู้ที่เน้น “ความรู้จากการปฏิบัติ” และ “ความรู้เพื่อการปฏิบัติ” คือเป็นความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) แต่เมื่อรวบรวมเป็น “ขุมความรู้” (knowledge assets) บันทึกไว้ ก็จะทำให้ความรู้ของบุคคลกลายเป็นความรู้ขององค์กร สามารถนำมาใช้ได้ง่าย และมีการจัดระบบให้ค้นหาง่าย รวมทั้งคอยปรับปรุงให้ “สด” ทันสมัยอยู่เสมอจากการนำไปใช้แล้ว “ถอด” ความรู้จากการปฏิบัติหมุนเวียนเป็นวัฏจักรไม่รู้จบ ดังนั้น “ขุมความรู้” จึงมีลักษณะ “คืน” หรือเคลื่อนไหลอยู่ตลอดเวลา จะมี “ขุมความรู้” ที่เคลื่อนไหลงอกงามอยู่ตลอดเวลาต้องส่งเสริมการจดบันทึก คือ “คุณกิจ” จะต้องสังเกตผลการทดลองวิธีทำงานในรูปแบบใหม่ๆ และนับวัด รวมทั้งจดบันทึกไว้เป็นข้อมูลสำหรับนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน อันนำไปสู่การยกระดับความรู้ องค์กรเรียนรู้ คือ องค์กรที่ปรับตัว ปรับปรุงตัวเองอยู่ตลอดเวลา การที่จะเป็นองค์กรเรียนรู้ได้ พนักงานในหน่วยงานต้องเป็น “บุคคลเรียนรู้” ซึ่งหมายถึงเรียนรู้จากการทำงาน เรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติ (งาน) โดยใช้ “การจัดการความรู้” และ “หลัก 5 ประการขององค์กรเรียนรู้” (The Fifth Disciplines แต่ง โดย Peter Senge) เป็นเครื่องมือ

วิธีสู่การเป็นองค์กรเรียนรู้มีวิธีเดียว คือ วิธีแห่งการปฏิบัติ และที่สำคัญผู้บริหาร องค์กรต้องไม่เพียงแต่ “บริหารงาน” ต้อง “บริหารทศปฏิบัติ” ด้วย จึงจะเกิดผลสร้างสรรค์องค์กรเรียนรู้

## 2.12 เป้าหมายของการจัดการความรู้

นพ.วิจารณ์ พานิช (ออนไลน์ <http://www.thaiail.com/km/indexo.html> ; ค้นคืนวันที่ 21 มกราคม 2556) ได้ระบุว่า การจัดการความรู้สามารถใช้เป็นเครื่องมือเพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่

- 1) บรรลุเป้าหมายของงาน
  - 2) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน
  - 3) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรเรียนรู้
  - 4) บรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน
- การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่คนจำนวนหนึ่งทำร่วมกัน ไม่ใช่กิจกรรมที่ทำโดยคนคนเดียว เนื่องจากชื่อว่า “จัดการความรู้” จึงมีคนเข้าใจผิด คือ เริ่มที่ความรู้ นี้คือความผิดพลาดที่

พบบ่อยมาก การจัดการความรู้ที่ถูกต้องจะต้องเริ่มที่งานหรือเป้าหมายของงาน เป้าหมายของงานที่สำคัญ คือ การบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินการตามที่กำหนดไว้ ที่เรียกว่า Operation Effectiveness และนิยามผลสัมฤทธิ์ ออกเป็น 4 ส่วน คือ

1) การสนองตอบ (Responsiveness) ซึ่งรวมทั้งการสนองตอบความต้องการของลูกค้า สนองตอบความต้องการของเจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้น สนองตอบความต้องการของพนักงาน และสนองตอบความต้องการของสังคมส่วนรวม

2) การมีนวัตกรรม (Innovation) ทั้งที่เป็นนวัตกรรมในการทำงาน และนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์หรือบริการ

3) ชีตความสามารถ (Competency) ขององค์กร และของบุคลากรที่พัฒนาขึ้น ซึ่งสะท้อนสภาพการเรียนรู้ขององค์กร และ

4) ประสิทธิภาพ (Efficiency) ซึ่งหมายถึง สัดส่วนระหว่างผลลัพธ์ กับต้นทุนที่ลงไป การทำงานที่ประสิทธิภาพสูง หมายถึง การทำงานที่ลงทุนลงแรงน้อย แต่ได้ผลมากหรือคุณภาพสูง

เป้าหมายสุดท้ายของการจัดการความรู้ คือ การที่กลุ่มคนที่ดำเนินการจัดการความรู้ร่วมกัน มีชุดความรู้ของตนเอง ที่ร่วมกันสร้างเอง สำหรับใช้งานของตน คนเหล่านี้จะสร้างความรู้ขึ้นใช้เองอยู่ตลอดเวลา โดยที่การสร้างนั้นเป็นการสร้างเพียงบางส่วน เป็นการสร้างผ่านการทดลองเอาความรู้จากภายนอกมาปรับปรุงให้เหมาะกับสภาพของตน และทดลองใช้งาน จัดการความรู้ไม่ใช่กิจกรรมที่ดำเนินการเฉพาะหรือเกี่ยวกับเรื่องความรู้ แต่เป็นกิจกรรมที่แทรก/แฝง หรือในภาษาวิชาการเรียกว่า บูรณาการอยู่กับทุกกิจกรรมของการทำงาน และที่สำคัญตัวการจัดการความรู้เองก็ต้องการการจัดการด้วยดังนั้นการเป้าหมายของการจัดการความรู้ คือ เพื่อพัฒนา 3 ประเด็น ได้แก่

- (1) งาน คือ การพัฒนางาน
- (2) คน คือ การพัฒนาคน
- (3) องค์กร คือ การเป็นองค์กรการเรียนรู้

การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่อง เกิดการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เป้าหมาย คือ การพัฒนางานและพัฒนาคน โดยมีความรู้เป็นเครื่องมือ มีกระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ โดยที่เราต้องทำความเข้าใจว่า "การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ ไม่ใช่เป้าหมาย

### 2.13 ประโยชน์ของการจัดการความรู้

ภาษา (2000) (อ้างใน พรธณี สนวนเพลง 2552 : 29-31) ได้สรุปประโยชน์ของการจัดการความรู้ไว้ 8 ประการ ดังนี้

1) ป้องกันความรู้สูญหาย เป็นการทำให้องค์กรสามารถรักษาความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ และความรู้ที่อาจสูญหายไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร เช่น การเกษียณอายุงาน หรือการลาออกจากงาน เป็นต้น

2) เพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ ทำได้โดยเพิ่มความสะดวกในการเข้าถึงความรู้ เป็นปัจจัยสำคัญของการเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ เนื่องจากผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจต้องสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ

3) ความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น เป็นการทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในงานและวัตถุประสงค์ของงาน โดยไม่ต้องมีการควบคุมหรือมีการแทรกแซงมากนัก จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานในหน้าที่ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดการพัฒนาจิตสำนึกในการทำงาน

4) ความได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นการจัดการความรู้เพื่อช่วยให้องค์กรมีความเข้าใจลูกค้า แนวโน้มทางการตลาด และการแข่งขัน ทำให้สามารถลดช่องว่าง และเพิ่มโอกาสในการแข่งขันได้

5) การพัฒนาทรัพย์สิน เป็นการพัฒนาความสามารถขององค์กร ในการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินทางปัญญาที่มีอยู่ ได้แก่ สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า และลิขสิทธิ์ เป็นต้น

6) การยกระดับผลิตภัณฑ์ เป็นการนำการจัดการความรู้มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและบริการ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์นั้นๆ อีกด้วย

7) การบริหารลูกค้า เป็นการศึกษาความสนใจและความต้องการของลูกค้า จะเป็นการสร้างความพึงพอใจและเพิ่มยอดขาย และสร้างรายได้ให้แก่องค์กร

8) การลงทุนทางทรัพยากรบุคคล เป็นการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันโดยผ่านการเรียนรู้ร่วมกัน การจัดการด้านเอกสาร การจัดการความรู้ที่ไม่เป็นทางการ เป็นการเพิ่มความสามารถให้แก่องค์กรในการจ้าง และฝึกฝนบุคลากร

กล่าวโดยสรุป ปัจจุบันหลายองค์กรต้องการบุคลากรที่มีกระบวนการทางความคิด สามารถสร้างองค์ความรู้ และมีการทำงานที่สอดคล้องกันไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อผลักดันให้มีการพัฒนาทางด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่องและพร้อมเพรียง การจัดการความรู้จึงเป็นเสมือนอาวุธทางปัญญา ที่จะช่วยให้ฝ่าวิกฤตที่ต้องแข่งขันกันตลอดเวลา ปัจจุบันหลายคนยังมี

ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้กับการบริหารทรัพยากรบุคคล(Human Resource Management : HRM) การบริหารทรัพยากรบุคคล จะทำให้ผู้ทำงานในองค์กรนั้นๆ พัฒนาตนเอง ด้วยการฝึกอบรม หรือการเรียนรู้ในเรื่องที่อยากจะเป็น แต่การจัดการความรู้พยายามที่จะทำให้คนในองค์กรสร้างองค์ความรู้ เรียนรู้จากคนอื่น เป็นความรู้ที่เรามองไม่เห็น โดยดึงความรู้ของทุกคนในองค์กรออกมา ความรู้ที่เราเห็นเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่โผล่พ้นน้ำออกมาเพียง ร้อยละ 10-20 แต่อีก ร้อยละ 80 เป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน เพราะฉะนั้นการจัดการความรู้จึงเป็นความพยายามที่จะดึงความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคนออกมา ไม่ว่าจะมาจากทักษะ ประสบการณ์ หรือจากการตกผลึกความเชี่ยวชาญต่างๆ ออกมาจัดกระบวนการเรียนรู้ สร้างคลังข้อมูล ใช้ข้อมูลต่างๆ ที่ได้มาแลกเปลี่ยนความรู้กันภายในองค์กร และต่อยอดองค์ความรู้ พร้อมทั้งแสวงหา จัดเก็บ และใช้ความรู้ร่วมกับคนอื่น ผู้วิจัยได้นำเอาแนวคิดนี้มาเป็นตัวแปรอิสระในข้อบ่งชี้ด้านกระบวนการจัดการความรู้ บ่งชี้ด้านทีมงานการจัดการความรู้ และบ่งชี้ด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้

ทั้งนี้ การที่จะดำเนินการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จนั้น ยังคงมีอีกหลายปัจจัย อาทิ ความชัดเจนของแผนและกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ กระบวนการจัดการความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารที่สนับสนุนด้านการจัดการความรู้ การประเมินผลด้านการจัดการความรู้ และภาวะผู้นำ เป็นต้น ซึ่งจะนำมากล่าวในรายละเอียดต่อไป

### ส่วนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนและการจัดการเชิงกลยุทธ์

#### 3.1 ความหมายของการวางแผน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545 : 113) ได้กล่าวไว้ว่า การวางแผน (Planning) เป็นขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) และพิจารณาถึงสิ่งที่ควรปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้นั้น (Schemerhom 1999 : G-7) หรือเป็นขั้นตอนในการกำหนดเป้าหมาย (Goals) และทางเลือกในการปฏิบัติ การพัฒนาคุณภาพ และกระบวนการปฏิบัติ ตลอดจนการพยากรณ์ผลลัพธ์ในอนาคต (Dessler 1998 : 680) ซึ่งการวางแผนจะเกี่ยวข้องกับการกำหนด (การเลือก) ภารกิจ (Missions) และวัตถุประสงค์ (Objective) ตลอดจนกิจกรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ซึ่งต้องอาศัยการตัดสินใจการเลือกระหว่างทางเลือกการปฏิบัติในอนาคต



การวางแผนเป็นงานขั้นแรกของกระบวนการบริหารจัดการจึงเป็นกระบวนการในการพิจารณาลักษณะองค์การในอนาคต การเลือกและปฏิบัติการที่มีประสิทธิผลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในอนาคต หน้าที่การบริหารจัดการ 3 ประการ คือ (1) การจัดองค์การ (Organizing) (2) การนำ (Leading) (3) การควบคุม (Controlling) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมาย (Goals) ในกระบวนการวางแผน ผู้บริหารต้องวางแผนเพื่อเข้าใจผลลัพธ์ในอนาคตโดยแสดงในรูปแบบของเป้าหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

ดังนั้น แผน (Plan) จะบอกเหตุผล (วิธีการ) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่เลือกไว้ การวางแผน (Planning) จะเป็นการสร้างสะพานเพื่อให้เดินไปถึงสิ่งที่ต้องการ จากผลของการวางแผนจะได้แผน (Plan) ออกมา ดังนั้นแผนจึงเป็นเครื่องมือ (วิธีการ) เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

แผน (Plans) เป็นข้อความซึ่งแสดงวิธีการที่ตั้งใจจะใช้เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการ (Schemerhom, 1999 : G-7) หรือเป็นวิธีการที่ผู้จัดการตั้งใจที่จะใช้ให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (Bateman and Snell, 1999 : G-4) หรือเป็นวิธีการให้บรรลุจุดมุ่งหมาย แผนจะช่วยเป็นสะพานเชื่อมระหว่างสภาพในปัจจุบันไปยังสภาพในอนาคต ผู้บริหารจะต้องเลือกระหว่างทางเลือกในกิจกรรมประจำวัน ดังนั้นแผนจึงเป็นวิธีการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายซึ่งช่วยให้ผู้บริหารทราบเกี่ยวกับการปฏิบัติการที่จะเกิดขึ้นในทุกระดับขององค์การ นอกจากนี้แผนจะช่วยตั้งการและประสานงานกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

อรัม สิริพันธุ์ (2551 : 4-5 – 4-6) ได้กล่าวไว้ว่า การวางแผน (Planning) เป็นขั้นตอนสำคัญในการบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรต่างๆ ให้ได้ประโยชน์สูงสุด และเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ แผนงานต่างๆ ซึ่งได้จากการวางแผนของหน่วยงานจึงเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน ประชาชนผู้รับบริการ สามารถเข้าใจภาพของเป้าหมายและวิธีการไปสู่เป้าหมายขององค์การได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ยังได้รวบรวมความหมายของคำว่า “การวางแผน (Planning)” ที่นักวิชาการต่างๆ ได้กล่าวไว้ดังนี้

Stephen P. Robbin (1991 : 191) ให้ความเห็นว่า การวางแผนเป็นการวางแผนเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ และสร้างยุทธศาสตร์โดยรวม (วิธีการที่เบ็ดเสร็จสมบูรณ์) ในการที่จะบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เหล่านั้น และยังรวมถึงการสร้างแผนระดับต่างๆ เพื่อที่จะรวมและประสานกิจกรรมต่างๆ เข้าด้วยกัน ดังนั้น ในการวางแผนจะต้องตระหนักทั้งในเรื่องของเป้าหมาย (ends) หรือสิ่งที่ต้องทำเท่าๆ กับที่ต้องตระหนักถึงวิธีการ (means) หรือการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

Koontz, o'Donnell และ Wehrich (1984 : 73) กล่าวว่า การวางแผนมีความเกี่ยวข้องกับการเลือกภารกิจและวัตถุประสงค์ ตลอดจนกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น การวางแผนจึงเป็นเสมือนสะพานเชื่อมจุดที่องค์การเป็นอยู่ในปัจจุบัน กับจุดหมายที่องค์การควรจะเป็นในอนาคต

Richard L. Daft (2006 : 238) กล่าวว่า การวางแผนเป็นภารกิจทางการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายในอนาคตขององค์การ แล้วตัดสินใจว่าจะต้องทำอะไรและต้องใช้ทรัพยากรอะไรบ้างเพื่อให้ไปถึงเป้าหมายนั้น

นอกจากนี้ อนันต์ เกตุวงศ์ (2547 : 299) ยังได้รวบรวมความหมายของคำว่า “การวางแผน (Planning)” ที่นักวิชาการต่างๆ ได้กล่าวไว้ดังนี้

Thomas J. Atchison และ Winston W. Hill ได้กล่าวว่า การวางแผน คือ การตัดสินใจไว้ก่อนถึงการกำหนดแผนงานและวิธีการกระทำให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายขององค์การ ภายใต้โอกาสและข้อจำกัดของสิ่งแวดล้อม โดยตอบคำถาม 3 ข้อ คือ ขณะนี้เราอยู่ที่ไหน เราจะไปอยู่ที่ไหนในอนาคต และเราจะไปอยู่ที่นั่นได้อย่างไร

Dalton E. Mcfarland ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า การวางแผนไว้ว่า หมายถึง แนวคิดของการกระทำทางด้านการบริหาร ซึ่งต้องใช้ทักษะของการทำนายเหตุการณ์ล่วงหน้า การแสดงอิทธิพลและควบคุมลักษณะและทิศทางของการเปลี่ยนแปลง การวางแผนเป็นหน้าที่ทางการบริหารที่มีอย่างต่อเนื่องอยู่ในงานทุกอย่าง การวางแผนเป็นกระบวนการที่ซับซ้อน ที่เกี่ยวข้องกับความรู้วิก การวิเคราะห์ ความคิด การติดต่อสื่อความหมาย การตัดสินใจ และการกระทำ

สรุป การวางแผน เป็นการวางแผนเป้าหมาย กำหนดวิธีการกระทำว่าจะทำอย่างไรให้ไปถึงเป้าหมายนั้น ซึ่งการวางแผนเป็นภารกิจสำคัญของการบริหาร ที่ต้องตัดสินใจว่าจะต้องทำอะไรและต้องใช้ทรัพยากรอะไรบ้างเพื่อให้ไปถึงเป้าหมาย ที่ต้องการทักษะในการทำเหตุการณ์ต่างๆ ล่วงหน้า และทักษะการตัดสินใจ เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า จนเกิดเป็นแนวทางปฏิบัติ และบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

### 3.2 ความสำคัญของการวางแผน

อร่าม ศิริพันธุ์ (2551 : 4-7 – 4-8) ได้กล่าวไว้ว่า การวางแผนสามารถเกิดขึ้นได้ทุกระดับชั้นในองค์กร และนักบริหารทุกฝ่าย และทุกระดับก็จะมีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนในรูปแบบวิธีการต่างๆ จึงกล่าวได้ว่า การวางแผนนั้นมีความสำคัญ ซึ่งพอสรุปประเด็นได้ดังนี้

1) แผนเป็นเครื่องมือในการประสานการทำงานของฝ่ายและแผนกต่างๆ เข้าด้วยกัน (coordination of efforts) โดยการบริหารนั้นจะเกิดขึ้นได้ก็เพราะว่ามีการประสานการทำงานของคนและกลุ่ม ตลอดจนแผนกและฝ่ายต่างๆ เข้าด้วยกัน และการวางแผนก็ถูกใช้เป็นเครื่องมือหรือวิธีการในการทำให้การประสานการทำงานของคน กลุ่ม และหน่วยงาน ดังที่ได้กล่าวนั้นบรรลุผลสำเร็จ เพราะการมีแผนของแต่ละหน่วยงานนั้นถูกจัดทำขึ้นมาถูกวิธีการคือ “ยึดเป้าหมายขององค์กรเป็นที่หมายร่วมกัน” ก็จะเกิดลักษณะที่เป็นไปตามหลักการบริหารที่ดี คือ มีเอกภาพในทิศทางเป้าหมาย (unity of direction) แม้ว่าจะมีแผนงานในแต่ละส่วนของตนเองหรือต่างฝ่ายต่างลงมือทำงานในหน้าที่ของตนเอง แต่ผลงานของทุกฝ่ายก็จะมารวมกันได้โดยอัตโนมัติ

2) แผนเป็นเครื่องมือช่วยให้สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงได้ (preparedness for change) การวางแผนตามวิธีการที่ดีและถูกต้อง จะมีการศึกษาจนเข้าใจสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของหน่วยงาน แผนที่ดีมักจะมีหลายทางเลือกพร้อมข้อดี – ข้อเสียในการพิจารณา ดังนั้น เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมในการทำงานตามแผน ผู้บริหารสามารถทบทวนแผน โดยอาจหันไปหาทางเลือกอื่น หรือปรับแผนใหม่ตามข้อมูลพื้นฐานที่ใช้ในการจัดทำแผนเดิมนั่นเอง

3) แผนเป็นเครื่องช่วยในการเสริมมาตรฐานการปฏิบัติงาน (devilment of performance standards) แผนงานที่ดีจะอาศัยวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรเป็นพื้นฐานในการจัดทำ ซึ่งสาระในวัตถุประสงค์และเป้าหมายนั้นจะประกอบไปด้วย “เครื่องกำหนด” หรือตัวชี้วัดความสำเร็จในการทำงาน ตลอดจนระดับของผลงานที่พึงประสงค์ที่เรียกกันว่า มาตรฐาน (standard) อีกด้วย ฉะนั้น ในการบริหารงานตามแผนโดยละเอียดและถูกวิธี ก็จะได้เครื่องมือที่ใช้เป็นเครื่องช่วยในการทำงานที่สำคัญ คือ “ตัวชี้วัด” และ “มาตรฐานการปฏิบัติงาน” ไปพร้อมกัน

4) แผนช่วยในการพัฒนาการบริหาร (management development) ดังที่ทราบกันดีว่า กระบวนการในการจัดทำแผนนั้นมีความรอบคอบและอาศัยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการทำงานมากมาย ผู้บริหารหรือนักวางแผนจึงต้องคิดอย่างเป็นระบบในเรื่องที่เกี่ยวกับอนาคตและการดำเนินงานจากปัจจุบันเพื่อให้ถึงอนาคต การมีแผนจึงหมายถึงการขับเคลื่อนองค์กรให้ออกจากสถานภาพในปัจจุบัน นักบริหารที่ใช้แผนจึงเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไป

นักบริหารที่มีส่วนในการวางแผนได้พัฒนาวิธีคิดและแนวทางในการทำงานเพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่อนาคต

นอกจากนี้ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545 : 113) ยังได้กล่าวไว้ว่า ความสำคัญของแผน การวางแผนเป็นหน้าที่ทางการบริหารจัดการที่สำคัญสำหรับองค์กรต่างๆ ซึ่งต้องการประสบความสำเร็จมีข้อเท็จจริงที่ถูกกล่าวเสมอว่า “ความล้มเหลวของแผนมาจากความล้มเหลวของการวางแผน” และผู้บริหารที่มีประสบการณ์เป็นส่วนใหญ่มองว่า การวางแผนมีทั้งผลประโยชน์ และเกิดต้นทุนไปพร้อมกัน โดยผลประโยชน์ของการวางแผน ตามทฤษฎีการวางแผนจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นสำหรับองค์กร และมีผลประโยชน์ของการวางแผนที่แบ่งออกได้เป็น 4 ประการ คือ

1) การประสานงานที่ดีขึ้น การวางแผนเป็นการจัดเตรียมพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการประสานงานของคณะกรรมการที่ปฏิบัติงาน องค์กรส่วนใหญ่ประกอบด้วยกลุ่มการทำงานหลากหลาย ซึ่งแต่ละกลุ่มจะรับผิดชอบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรต่างๆ โดยแผนสามารถช่วยกำหนดความรับผิดชอบของการทำงานและการประสานกิจกรรมต่างๆ เข้าด้วยกัน ถ้าขาดกลไกของการประสานงานจะทำให้เกิดความยากลำบากในการสั่งการ เพื่อเอื้อประโยชน์กับเป้าหมายขององค์กร

2) มุ่งการคิดไปข้างหน้า แผนเป็นความคิดที่มุ่งไปข้างหน้าโดยพิจารณาความจำเป็นและศักยภาพที่เป็น โอกาสหรืออุปสรรคของทรัพยากร ซึ่งองค์กรอาจต้องเผชิญในอนาคต ถ้าสามารถระบุปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาขององค์กร ได้จะเป็นผลพลอยได้ที่สำคัญของกระบวนการวางแผน การมุ่งไปข้างหน้าจะช่วยให้องค์กรมีการเตรียมการเพื่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในอนาคตมากกว่าในอดีต

3) การมีส่วนร่วมกับสภาพแวดล้อมการทำงาน การพัฒนาและการปฏิบัติงานตามแผนให้ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องมีส่วนร่วมร่วมกับสมาชิกขององค์กรอย่างกว้างขวาง เช่น การมีส่วนร่วมกับสภาพแวดล้อมการทำงานมากขึ้น ทำให้เกิดความก้าวหน้าใน 2 ด้าน คือ

(1) องค์กรมีข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญด้านความรู้และความชำนาญในการพัฒนาแผน

(2) สมาชิกขององค์กรสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนได้มากขึ้น ทำให้สามารถให้การสนับสนุนแผนและองค์กรได้

4) ระบบการควบคุมที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น แผนขององค์กรได้มีการจัดเตรียมพื้นฐานสำหรับการควบคุมการปฏิบัติงานตามกิจกรรมที่อธิบายในแผนสามารถนำมาประเมินผลได้ และมีความก้าวหน้าสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานที่สามารถตรวจสอบได้ แผนได้

ถูกจัดเตรียมเพื่อให้แน่ใจว่าองค์การได้ดำเนินการไปในทิศทางที่ถูกต้อง และเอื้อประโยชน์ต่อความสำเร็จของเป้าหมาย

### 3.3 หลักการวางแผนและอุปสรรคในการวางแผน (อร่าม ศิริพันธุ์ 2551:4-17 – 4-24)

การวางแผนที่ดี หรือการคิดที่รอบคอบสมบูรณ์ จะเป็นองค์ประกอบร่วมที่แทรกอยู่ในการบริหารทุกช่วงเวลาและทุกขั้นตอน ดังนั้นการเข้าใจหลักการที่ดีในการวางแผนจึงเป็นเรื่องสำคัญ

หลักการดังกล่าวประกอบด้วยหลัก 4 ประการ คือ

- 1) เริ่มต้นการทำงานด้วยการวางแผน (Primary of planning)
- 2) การวางแผนต้องครอบคลุมทั้งองค์การ (pervasiveness of planning)
- 3) แผนจะต้องมีความสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

(contribution of planning to purpose and objectives)

- 4) การวางแผนจะต้องยึดถือหลักประสิทธิภาพ (efficiency of plans)

การวางแผนเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอนาคต และอาชีพพยากรณ์ที่มีอยู่ในปัจจุบัน รวมทั้งที่จะแสวงหาในอนาคตที่เป็นเป้าหมาย ดังนั้น จึงมีความไม่แน่นอนเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ซึ่งสามารถแยกแยะอุปสรรคในการวางแผนได้ดังนี้

- 1) การกำหนดเป้าหมายที่ไม่เหมาะสม
- 2) ระบบการให้รางวัลไม่เหมาะสม
- 3) สภาพแวดล้อมที่แปรเปลี่ยนไปตลอดเวลา
- 4) ความลังเลของผู้บริหารในการกำหนดเป้าหมาย
- 5) การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
- 6) การมีข้อจำกัด ทำให้องค์การไม่สามารถทำงานได้ตามเป้าหมาย ผู้บริหารต้อง

ตื่นตัวและพร้อมบริหารงานภายใต้สถานการณ์วิกฤต

การเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ในการวางแผนอาจทำได้ดังนี้

1) การทำความเข้าใจในเหตุผลเบื้องหลังในการทำแผนหรือการกำหนดเป้าหมาย โดยที่ผู้บริหารต้องตระหนักถึงข้อจำกัดของการวางแผน และไม่ยึดติดว่าแผนเป็นแก้ปัญหาได้ทุกอย่าง

- 2) การสื่อสารและการมีส่วนร่วม
- 3) การสร้างแผนให้สอดคล้องกันและหมั่นทบทวนให้แผนมีความทันสมัยอยู่เสมอ

เสมอ

- 4) สร้างระบบการให้รางวัลที่มีประสิทธิผล ตรงเป้าหมาย

### 3.4 ขั้นตอนในการวางแผน

อร่าม ศิริพันธุ์ (2551 : 4-17 – 4-24) ได้อธิบายขั้นตอนในการวางแผน (Steps in planning) ว่าหมายถึง ลำดับขั้นของการวางแผน ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 8 ขั้นตอน ดังนี้

1) การคำนึงถึงโอกาส (Being aware of opportunity) เป็นการพิจารณาถึงโอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร โดยถือเป็นจุดเริ่มต้นในการวางแผนซึ่งผู้บริหารทุกคนควรจะศึกษาโอกาสในอนาคตให้ชัดเจนและสมบูรณ์ ต้องทราบถึงจุดยืนโดยศึกษาจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) เข้าใจถึงปัญหาและสาเหตุของปัญหาที่ต้องแก้ไข ตลอดจนทราบถึงสิ่งที่ต้องการ การกำหนดวัตถุประสงค์ขึ้นกับการรู้จักโอกาส การวางแผนจึงต้องการการวิเคราะห์สถานการณ์ที่เป็นโอกาส

2) การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย (Setting objectives or goals) เป็นการกำหนดผลลัพธ์ที่คาดหวังและระบุจุดสุดท้ายของสิ่งที่ต้องการจะเป็น สิ่งที่ต้องการบรรลุถึง และระยะเวลาที่กำหนด โดยอาศัยเครือข่ายกลยุทธ์ (Strategies) นโยบาย (Policies) กระบวนการ (Procedures) กฎ (Rules) งบประมาณ (Budgets) และโปรแกรม (Programs) วัตถุประสงค์จะกำหนดทิศทางของแผนหลัก ดังนั้นผู้บริหารควรกำหนดวัตถุประสงค์ของทุกแผนก และให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์ของแผนก ตลอดจนมีการควบคุมวัตถุประสงค์ของแผนกต่างๆ วัตถุประสงค์จะกำหนดรูปแบบสายการบังคับบัญชา วัตถุประสงค์ของแผนกจะต้องกำหนดให้ชัดเจนแน่นอน ผู้บริหารของแผนกต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ทั้งหมด และเป้าหมายที่แตกต่าง นอกจากนี้ผู้บริหารควรสร้างโอกาสจากความคิดในการกำหนดเป้าหมายขององค์กรด้วย

3) การคำนึงถึงหลักฐานของการวางแผน (Considering planning premise) หรือการพัฒนาหลักฐาน (Developing premises) เป็นการกำหนดขอบเขต และการตกลงที่จะใช้หลักฐานของการวางแผนที่สำคัญ เช่น การคาดคะเน นโยบายพื้นฐานที่นำมาใช้ และแผนขององค์กร หลักฐานเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของแผนเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารทุกรายที่จะต้องกำหนดขึ้น หลักของหลักฐานของการวางแผน (Principle of planning premises) ก็คือทำให้แต่ละบุคคลที่เกี่ยวข้องทำความเข้าใจในแผนและตกลงที่จะใช้ประโยชน์จากหลักฐานที่สอดคล้องกัน ซึ่งจะทำการวางแผนขององค์กรได้รับความร่วมมือกันมากขึ้น

4) การระบุทางเลือกต่างๆ (Identifying alternatives) เป็นการค้นหาและสำรวจทางเลือกในการปฏิบัติซึ่งยังไม่ได้เกิดขึ้นในอนาคต ถ้าทางเลือกที่สมเหตุสมผลไม่เกิดขึ้น จะทำให้เกิดปัญหาคือไม่พบทางเลือกมีแต่การลดจำนวนทางเลือก อย่างไรก็ตาม เนื่องจากหลักฐานสามารถวิเคราะห์ได้โดยเทคนิคด้านคณิตศาสตร์ และคอมพิวเตอร์เกี่ยวกับจำนวนทางเลือก ทำให้ผู้วางแผนต้องสำรวจเพื่อค้นหาทางเลือกที่ดีที่สุด

5) การเปรียบเทียบทางเลือกต่างๆ โดยคำนึงถึงเป้าหมายที่ต้องการ (Comparing alternatives in light of goals sought) หรือการประเมินทางเลือก (Evaluating alternative courses) เป็นการประเมินทางเลือกโดยการชั่งน้ำหนักจุดแข็งและจุดอ่อนของแต่ละทางเลือกภายในจากหลักฐานและเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทางเลือกบางอย่างอาจจะได้รับกำไรสูงสุดแต่ต้องการเงินลงทุนสูงและให้ผลตอบแทนช้า ทางเลือกบางอย่างมีกำไรน้อยแต่ก็มีความเสี่ยงน้อย ทางเลือกบางอย่างอาจจะเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ในระยะยาว

6) การเลือกทางเลือก (Choosing an alternative) เป็นขั้นที่มีการยอมรับแผน เป็นจุดที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ การวิเคราะห์และการประเมินผลทางเลือกจะมีตั้งแต่สองทางขึ้นไป ซึ่งผู้บริหารอาจตัดสินใจใช้หลายทางเลือกมากกว่าทางเลือกเดียว

7) การสร้างแผนสนับสนุน (Formulating supporting plans) เมื่อการวางแผนสำเร็จแล้ว ในขั้นนี้จะเป็นการวางแผนสนับสนุนต่างๆ เพื่อให้การสนับสนุนแผนหลัก

8) แผนตัวเลขโดยการจัดทำงบประมาณ (Numberizing plans by making budgets) ในขั้นนี้เป็นการกำหนดตัวเลขที่เกี่ยวข้องกับแผน โดยเปลี่ยนเป็นงบประมาณ งบประมาณทั้งหมดขององค์การแสดงถึงรายได้และค่าใช้จ่ายรวม ซึ่งผลต่างคือกำไร งบประมาณที่เกี่ยวข้องกับบุคคล เช่น ค่าใช้จ่ายในการลงทุน แต่ละแผนหรือโปรแกรมธุรกิจจะมีงบประมาณส่วนตัว โดยอยู่ในรูปของค่าใช้จ่ายและงบประมาณการลงทุนซึ่งเกี่ยวข้องกับงบประมาณทั้งหมด งบประมาณจะกลายเป็นการรวมตัวเลขจากแผนต่างๆ แล้วกำหนดมาตรฐานที่สำคัญ ซึ่งใช้วัดความก้าวหน้าของแผน

### 3.5 ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นศาสตร์ที่มีมานาน โดยคำว่า กลยุทธ์ หรือ Strategy มีที่มาจากคำว่า Strategos ในภาษากรีกที่มีที่มาจากคำว่า stratos ซึ่งหมายถึง army หรือกองทัพ ผสมกับคำว่า agein ซึ่งหมายถึง lead หรือ นำหน้า เมื่อรวมกันจึงหมายถึง การนำทัพ แต่เมื่อการจัดการเชิงกลยุทธ์แพร่หลายไปในการบริหารองค์การอื่นๆ จึงแปลเปลี่ยนความหมายไปสู่คำว่า การนำองค์การเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่ได้วางไว้

คำว่า “กลยุทธ์” (strategy) เป็นคำที่ใช้ในวงการธุรกิจ ปัจจุบันการดำเนินการธุรกิจมีการแข่งขันค่อนข้างสูง ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องอาศัยชั้นเชิงในการบริหารที่เหนือกว่าคู่แข่ง หรืออาศัยความว่องไวในการปรับตัวให้ทันต่อภาวะการแข่งขันในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และ “การจัดการเชิงกลยุทธ์” (strategic management) จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยนักบริหารวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ เพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้น ไปประยุกต์ปฏิบัติและควบคุมประเมินผลการดำเนินการขององค์การได้ ทั้งนี้ไม่จำกัดเฉพาะแต่องค์การภาครัฐหรือเอกชนแต่อย่างใด

ส่วนคำว่า “ยุทธศาสตร์” (Strategy) เป็นคำที่ยืมมาจากศัพท์ทางทหาร ซึ่งเป็นทั้งศิลปะและศาสตร์ที่เกิดมาคู่กันกับสังคมมนุษย์ ผู้สนใจเรื่องของยุทธศาสตร์ในทางทหารได้บันทึกองค์ความรู้ไว้มากมายและคำว่า “ยุทธศาสตร์” มักจะถูกนำไปใช้ในด้านการเมือง เศรษฐกิจ และได้เข้าสู่วงการศึกษามาในเวลาต่อมา

กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ (strategy) เริ่มต้นด้วยเป้าหมาย (goal) ซึ่งเป็นผลมาจากพันธกิจ (mission) ขององค์กร แต่ภายใต้วัตถุประสงค์เชิงปฏิบัติแล้ว เป้าหมายย่อมไม่สามารถกำหนดขึ้นมาอย่างโดดๆ ได้ แต่จำเป็นต้องมีการสำรวจและการรับรู้ต่อสภาพแวดล้อมภายนอกและสมรรถนะหลักภายในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำมาประกอบการวิเคราะห์ร่วมกันอีกหลายๆ รอบ ทำให้เกิดทางเลือกของกลยุทธ์ต่างๆ ได้ นักวางแผนกลยุทธ์เรียกการประเมินสภาพดังกล่าวว่าการวิเคราะห์ SWOT คนส่วนใหญ่เข้าใจผิดว่าทุกอย่างกำหนดขึ้นมาจากเป้าหมาย แต่จริงๆ แล้วบุคคลากรที่ปฏิบัติงานจริงจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายบนพื้นฐานของการศึกษาว่าอะไรที่น่าจะเป็นไปได้ ท่ามกลางสภาพแวดล้อมขององค์กรจะต้องบริหารจัดการทั้งทรัพยากรและสมรรถนะขององค์กร

กลยุทธ์ขององค์กรจะเป็นสิ่งสำคัญที่จะกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรได้ การทำความเข้าใจและการพยายามศึกษาองค์กรที่ประสบผลสำเร็จในการใช้กลยุทธ์เพื่อจัดการ จะทำให้นักบริหารได้ทราบถึงคุณประโยชน์ของกลยุทธ์ที่จะช่วยสนับสนุนองค์กรให้ประสบความสำเร็จและจะต้องมีการพิจารณาเลือกกลยุทธ์และประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร

### 3.6 ความหมายของกลยุทธ์และการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์จะเป็นการบริหารอย่างมีระบบที่จะต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กรเป็นส่วนประกอบและอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นมีตอน เนื่องจากการบริหารกลยุทธ์เป็นการบริหารองค์รวม ผู้นำที่มีความสามารถจะต้องอาศัยกลยุทธ์ในการจัดการองค์การอย่างมีประสิทธิภาพเหมาะสมกับองค์กรและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ไม่ล้มเหลว เนื่องจากกลยุทธ์ที่ดีแต่ล้มเหลวจะไม่สามารถนำความสำเร็จมาสู่องค์กรได้ ดังนั้นทั้งกลยุทธ์และนักบริหารที่เป็นผู้ตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจึงมีความสำคัญเท่าเทียมกัน

ในปัจจุบันได้มีนักวิชาการ คณาจารย์ และผู้เชี่ยวชาญหลายท่าน ได้ให้ความหมายของคำว่า “กลยุทธ์ (Strategy)” และคำว่า “การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)” ไว้ดังนี้ (อ้างใน วิรัช วิรัชนิภาวรรณ 2554 : 1-21 – 1-27)



### ความหมายของกลยุทธ์ (Strategy)

พจนานุกรมทหารอากาศ อังกฤษ – ไทย เล่ม 2 พ.ศ. 2520 ระบุว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง ศิลปะและศาสตร์ในการพัฒนาและการใช้กำลังทั้งการเมือง เศรษฐกิจ จิตวิทยาและการทหารของชาติ ทั้งในยามสงบและภาวะสงครามให้สามารถสนองนโยบายของชาติได้ ประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อเพิ่มโอกาสและอำนาจการให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบหรือชัยชนะเหนือคู่ต่อสู้และปิดโอกาสแห่งการพ่ายแพ้ทั้งปวง

วิโรจน์ สารรัตนะ ในหนังสือเรื่อง “แผนยุทธศาสตร์องค์กร” เห็นว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง ทิศทาง/แบบแผนการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร กำหนดขึ้นโดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก แต่อาจเปลี่ยนแปลงได้ถ้าสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงไป และการที่องค์กรจะเลือกยุทธศาสตร์ ได้เหมาะสมเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับข้อมูลของสภาพแวดล้อมที่หามาได้ทั้งหมด

จำลอง โพร็บัญ ให้ความเห็นไว้ว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง แนวทางการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการพัฒนาที่กำหนดไว้ ซึ่งการกำหนดยุทธศาสตร์นั้นแยกตามเป้าหมายในแต่ละด้าน ทุกฝ่ายควรช่วยกันพิจารณาและนำเสนอยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมและครอบคลุม เพราะจะช่วยให้เกิดความเป็นไปได้ในการที่จะบรรลุเป้าหมาย

เจมส์ ไบรอัน ควินน์ (James Brian Quinn) ในหนังสือเรื่อง “การบริหารองค์กร” ระบุว่ายุทธศาสตร์ หมายถึง รูปแบบ / แผนที่ตั้งแสดงถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย นโยบาย กิจกรรมต่างๆในองค์กร ซึ่งมององค์กรเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

วิลลี ไพเรเตอร์เซน (Willie Pietersen) ในหนังสือเรื่อง “Reinventing strategy” ระบุไว้ว่า ยุทธศาสตร์ คือ ทำอย่างไรให้เราใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการแข่งขัน และเนื่องจากยุทธศาสตร์เป็นเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้สอดคล้องกันอย่างชาญฉลาด ดังนั้น การกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อที่จะชนะต้องมีการกำหนดชุดทางเลือกที่ยาก ซึ่งที่จริงแล้วประเด็นหลักของยุทธศาสตร์คือ การกำหนดจุดเน้นที่จริงจังในเรื่องที่ถูกต้อง

Certo and Peter ให้คำนิยามว่า “กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่มั่นใจได้ว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร”

พอร์ดเตอร์ แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้ให้ความหมายว่า “กลยุทธ์ คือ กระบวนการในการกำหนดเป้าหมายที่แน่ชัดของธุรกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การสร้างหรือพัฒนาวิถีทางในทางปฏิบัติ ตลอดจนการระดมและจัดสรรทรัพยากรขององค์กรธุรกิจ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ได้ถูกกำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ”

Walker ได้ให้คำนิยามว่า “กลยุทธ์ คือ แบบแผนสำคัญเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ที่มีอยู่ในปัจจุบันและที่ได้วางแผนไว้ ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากร และปฏิบัติการโต้ตอบกันระหว่างบริษัทกับตลาดคู่แข่ง และปัจจัยต่างๆ สภาวะแวดล้อม”

Pitts and Lei ได้ให้ความหมายไว้ “กลยุทธ์หมายถึง ความคิด (ideas) แผนงาน (plans) และการกระทำ (actions) ต่างๆ ที่บริษัทนำมาใช้เพื่อให้เกิดความสำเร็จเหนือคู่แข่งกลยุทธ์จะถูกออกแบบขึ้นเพื่อช่วยบริษัทบรรลุผลสำเร็จ มีความเป็นต่อหรือความได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage) ซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันมาจากความสามารถของบริษัทที่จะดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้เด่นชัดมากกว่าหรือมีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่ง”

Schermerhorn ได้ให้ความหมายว่า “กลยุทธ์ หมายถึง แม่บทหรือแผนปฏิบัติการหลักสำคัญขององค์การ (comprehensive action plan) ซึ่งองค์การใช้เป็นตัวกำหนดทิศทาง การดำเนินงานระยะยาว รวมทั้งใช้เพื่อเป็นแนวทางในการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยทำให้ได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (sustainable competitive advantage)

Wright ให้ คำนิยามว่า “กลยุทธ์ หมายถึง แผนของผู้บริหารระดับสูงที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่างๆ ที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์การ”

กลยุทธ์ (Strategy) เป็นรูปแบบของวิธีการปฏิบัติ และการจัดสรรทรัพยากรที่กำหนดขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (Bateman and Snell, 1999 : G-5) หรือเป็นแผนการปฏิบัติการซึ่งเป็นการอธิบายถึงการจัดสรรทรัพยากรและกิจกรรมอื่นๆ ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและช่วยให้้องค์การบรรลุเป้าหมายในระยะยาว นักวิชาการให้ลักษณะสำคัญเกี่ยวกับกลยุทธ์ว่า เป็นตัวกำหนดสิ่งที่้องค์การต้องการ จุดมุ่งหมาย (Purpose) ภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goals) วัตถุประสงค์ (Objective) และวิธีการบรรลุเป้าหมายนั้น โดยใช้นโยบาย กลยุทธ์ และแผน ดังนั้นกลยุทธ์ (Strategy) จึงหมายถึง การพิจารณาจุดมุ่งหมาย (Purpose) ภารกิจ (Mission) วัตถุประสงค์พื้นฐานระยะยาว (Basic long-term objectives) ขององค์การ วิธีการที่ใช้และการจัดสรรทรัพยากรให้บรรลุเป้าหมายเหล่านั้น

เป็นที่น่าสังเกตจากความหมายของกลยุทธ์ในทุกคำนิยามที่ได้กล่าวมานั้น จะพบว่ากลยุทธ์จะเป็นกระบวนการ แผนการ แบบแผนซึ่งนำปัจเจกบุคคลหรือองค์การในการปฏิบัติการในปัจจุบันหรืออนาคต หรือเป็นแบบแผนซึ่งนำพฤติกรรมหรือการปฏิบัติของบุคคล องค์กรหรือกลุ่มคนในส่วนที่เกี่ยวข้องประเด็นต่างๆ หรือเป็นวิธีที่จะนำพาเอาองค์การไปพบกับผลสำเร็จตามที่ได้มีการตั้งเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยมีที่มาจากความเข้าใจของมนุษย์เกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงรอบตัวและจุดยืนขององค์การ และกลยุทธ์นั้นเป็นทั้งเครื่องมือทางความคิดและทางปฏิบัติสำหรับผู้บริหารในการบริหารงาน

### ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategy management)

คำว่า “การจัดการเชิงกลยุทธ์” มีคณาจารย์ และผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้ให้ความหมายดังนี้

Certo and Peter (อ้างถึงใน วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคนอื่นๆ 2546: 17) ให้นิยามว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่ต่อเนื่องและมีการทบทวนกระบวนการเวียนไปมาตลอดเวลา เพื่อให้องค์กรโดยรวมสามารถดำรงอยู่ในสิ่งแวดล้อมอย่างเหมาะสม

Wheelen and Hunger (อ้างถึงใน พิบูล ทีปะपाल 2546 : 8) ได้ให้นิยามไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ชุดของการตัดสินใจและการปฏิบัติการต่างๆ ทางด้านการจัดการ ซึ่งเป็นตัวกำหนดการดำเนินงานระยะยาวของบริษัท ประกอบไปด้วยการตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน การจัดทำกลยุทธ์ซึ่งเป็นแผน กลยุทธ์หรือแผนระยะยาว การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการประเมินผลควบคุม รวมถึงการศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นที่การตรวจสอบและประเมินโอกาสและอุปสรรคหรือข้อจำกัด โดยคำนึงถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของบริษัทเป็นหลักสำคัญ

Wright (อ้างถึงใน วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคนอื่นๆ 2546 : 17) ให้นิยามว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการต่อเนื่องในการกำหนดภารกิจและเป้าหมายขององค์กรภายใต้บริบทของสิ่งแวดล้อมภายนอกขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ การใช้อำนาจในการควบคุม กลยุทธ์ เพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์ขององค์กรที่นำมาใช้สามารถนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้

การจัดการกลยุทธ์ คือ การกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของกิจการ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว จากนั้นจึงจะได้วางแผนจัดทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้้องค์กรสามารถดำเนินงานตามภารกิจ และบรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ นอกจากนี้เนื่องจากการที่สภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาจึงอาจจะก่อให้เกิดโอกาสหรือข้อจำกัดแก่้องค์กร ดังนั้น้องค์กรจึงจำเป็นต้องพิจารณาสภาพภายในของ้องค์กรเพื่อหาจุดแข็งหรือจุดอ่อน เพื่อที่จะสามารถหลีกเลี่ยงจากข้อจำกัดและใช้ประโยชน์จากโอกาสที่มีอยู่ (พัคตร์ผง วัฒนสินธุ์ 2542 : 4)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดแนวทางหรือวิธีทางในการดำเนินงานของ้องค์กร เพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการ กำหนดแนวทางหรือทิศทางในการดำเนินงานนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆ ที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของ้องค์กร เพื่อจัดทำแผนงานดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ (พิบูล ทีปะपाल 2546 : 10)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการดำเนินงานขององค์กร การตั้งเป้าหมาย การกำหนด การดำเนินการ และการควบคุมกลยุทธ์ เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่องค์กรต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลต่อความสามารถในการดำเนินงานและความได้เปรียบในการแข่งขัน (มัลลิกา ต้นสอน และนิตยาพร เสมอใจ 2545 : 23)

กระบวนการกำหนดทิศทาง และผลงานระยะยาวขององค์กรการบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวพันกับการกำหนดเป้าหมาย การกำหนดกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมาย การดำเนินกลยุทธ์ และการควบคุมกลยุทธ์ขององค์กร (สมยศ นาวิการ 2545 : 8)

หากสังเกตจากคำจำกัดความต่างๆ จะพบว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นประกอบไปด้วย ภารกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ระยะเวลา สภาพแวดล้อมภายใน สภาพแวดล้อมภายนอก จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส อุปสรรค แผนการ กระบวนการวิเคราะห์ กิจกรรม และทรัพยากร แต่ทั้งนี้ ส่วนประกอบเหล่านี้จะไม่ก่อให้เกิดเป็นการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้ หากขาดการจัดการที่ดีซึ่งจะหล่อหลอมเอาส่วนประกอบต่างๆ เข้าไว้ด้วยกัน ดังนั้น การจัดการกลยุทธ์จึงเป็นทั้ง “ศาสตร์ และศิลป์” ที่ผู้บริหารจำเป็นจะต้องจัดเรียงไว้อย่างลงตัว เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้

### 3.7 สาเหตุที่องค์กรต้องมีการจัดการเชิงกลยุทธ์

การที่แต่ละองค์กรจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ภารกิจ และวัตถุประสงค์ที่กำหนดจำเป็นต้องมีการวางแผน และกำหนดแนวทางให้ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติตามอย่างถูกต้อง ตลอดจนมีการจัดระบบในการควบคุมและประเมินความก้าวหน้า ปัญหาหรือความล้มเหลว ในการบรรลุเป้าหมายได้ตามกรอบระยะเวลา และเมื่อผู้บริหารต้องการทราบข้อมูลซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสามารถปรับตัวตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม โดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบันที่ธุรกิจจะต้องดำเนินงานในเชิงรุก ผ่านการคาดการณ์ และจัดการกับอนาคตของกิจการ ธุรกิจต้องมีความยืดหยุ่นในการปรับตัวและแก้ไขจุดอ่อนหรืออุปสรรคให้ลดลง ตลอดจนแสวงหาโอกาสทางธุรกิจ และพัฒนาศักยภาพของตนอย่างต่อเนื่อง ทำให้กลยุทธ์ธุรกิจเป็นหัวใจสำคัญของธุรกิจ (มัลลิกา ต้นสอน และนิตยาพร เสมอใจ 2545 : 26)

### 3.8 ประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์

ในปัจจุบันแนวคิดของการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นที่ยอมรับและมีการนำไปใช้ในองค์กรธุรกิจเป็นจำนวนมาก แต่หลายครั้งที่ผู้ที่มีส่วนร่วมยังขาดความเข้าใจถึงประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่ามีความสำคัญมากหรือน้อยเพียงใด โดยที่ David ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่า (เดวิด 2546 : 16) การบริหารเชิงกลยุทธ์ทำให้องค์กรเกิดความ

กระตือรือร้นในการกระทำล่วงหน้า (proactive) มากกว่าการตอบสนอง (reactive) ในการกำหนดอนาคตของตน นั่นคือทำให้องค์การริเริ่ม และมีอิทธิพล (มากกว่าเพียงแค่การตอบสนอง) ต่อกิจกรรมและมีการควบคุมชะตากรรมของตนเอง เจ้าของธุรกิจขนาดเล็ก ซีอีโอ ประธานกรรมการบริหาร และผู้จัดการขององค์กรที่มุ่งแสวงหากำไรและไม่มุ่งแสวงหากำไรหลายแห่งได้ตระหนักและรับรู้ถึงประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์” และสมยศ นาวิการ (2545 : 1-2) ได้เสนอถึงประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ออกได้ 3 ประการดังนี้

1) การสร้างความสอดคล้องของการกระทำภายในองค์กรการจัดการเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้หน่วยงานขององค์กรมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน ถ้าปราศจากแนวทางที่กำหนดโดยการบริหารเชิงกลยุทธ์แล้ว หน่วยงานขององค์กรมักจะโน้มเอียงไปสู่ทิศทางที่แตกต่างกัน

2) การพัฒนาการใช้ความคิดที่เกิดจากการมีส่วนร่วมในการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีคุณค่าเท่าเทียมกับกลยุทธ์ขององค์กรที่ถูกกำหนดขึ้นมา การจัดการเชิงกลยุทธ์บังคับให้ผู้บริหารต้องมีประสิทธิภาพและตระหนักถึงสภาพแวดล้อมของพวกเขามากขึ้น การบริหารเชิงกลยุทธ์จะปลูกฝังนิสัยการใช้ความคิดและการมองอนาคตแก่ผู้บริหาร

3) การเปิดโอกาสให้ระดับการบริหารต่างๆ มีส่วนร่วมในการจัดการเชิงกลยุทธ์ไม่เพียงแต่สนับสนุนความผูกพันในส่วนของผู้บริหารที่มีส่วนร่วมเท่านั้นแต่จะช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นด้วย บุคคลโน้มเอียงที่จะต่อต้านสิ่งที่พวกเขาไม่เข้าใจ บุคคลส่วนใหญ่จะยอมรับการตัดสินใจเมื่อพวกเขาเข้าใจปัจจัยที่จำกัดและทางเลือกที่เป็นไปได้ องค์กรขนาดใหญ่โน้มเอียงที่จะมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เป็นทางการมากกว่าองค์กรขนาดเล็กแต่ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญน้อยต่อองค์กรขนาดเล็ก แม้ว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์จะช่วยปรับปรุงผลงานระยะยาวขององค์กรได้ดีขึ้นได้

### 3.9 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์การสมัยใหม่เป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะต้องมีการนำแนวคิดของการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) สมัยใหม่มาใช้ ด้วยเหตุนี้ การที่องค์กรสามารถวางวิสัยทัศน์ในระยะยาวไว้ล่วงหน้าได้อย่างชัดเจน การกำหนด พันธกิจ (Mission) ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และกำหนดกลยุทธ์เพื่อผลักดันองค์กรให้บรรลุตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ จึงมีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างมาก

เฟรด อาร์ เดวิด (Fred R. David) (ออนไลน์ <http://www.drmanage.com> ; ค้นคืน 12 มกราคม 2556) เห็นว่าในการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ขององค์กรนั้นจะ

ประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนใหญ่ๆ ได้แก่ การกำหนด กลยุทธ์ ขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และขั้นตอนการประเมินผลกลยุทธ์ โดยที่ในแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียด ดังนี้

1) ขั้นการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดพันธกิจ (Mission Statement) การพิจารณาถึงโอกาสและข้อจำกัดที่มาจากสภาพแวดล้อมภายนอก การพิจารณาถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์การ การพิจารณาประเมินทางเลือกกลยุทธ์ต่างๆ และการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงาน

2) ขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) จะเกี่ยวข้องกับการกำหนด วัตถุประสงค์ของแผนประจำปี การกำหนดนโยบาย การจูงใจบุคลากรที่รับผิดชอบการจัดสรรทรัพยากรให้แก่การดำเนินกลยุทธ์ต่างๆ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบใหม่ที่เน้นการทำงานตามกลยุทธ์ การกำหนดโครงสร้างองค์การที่มีประสิทธิผล การจัดเตรียมงบประมาณ รวมถึงการพัฒนาและการใช้ระบบการจัดการข้อมูล

3) ขั้นการประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic Evaluation) จะเกี่ยวข้องกับการประเมินสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การทบทวนกลยุทธ์ที่ถูกนำไปใช้ การประเมินระดับความสำเร็จของ กลยุทธ์และแผน รวมถึงการปรับปรุงแก้ไข

ชาชีวัฒน์ ศรีแก้ว (2554 : 4-5) ได้กำหนดกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ หรือการจัดการเชิงกลยุทธ์แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนที่มีความสัมพันธ์สอดคล้องกัน ได้แก่

1) การวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกหน่วยงาน โดยวิเคราะห์ขีดความสามารถของหน่วยงานว่ามีจุดแข็งที่จะใช้ประโยชน์และมีจุดอ่อนที่ต้องแก้ไขมากน้อยเพียงใด

2) การวางแผนยุทธศาสตร์ด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายยุทธศาสตร์และแผนที่ยุทธศาสตร์และตัวชี้วัด

3) การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติหรือนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

4) การควบคุมและการประเมินผลยุทธศาสตร์ ขั้นตอนนี้ ในที่สุดจะวกกลับไปสู่ขั้นตอนแรก กล่าวคือ ผลจากการควบคุมและการประเมินผลจะใช้เป็นข้อมูลส่วนหนึ่งที่ได้จากการวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายในของหน่วยงาน อันจะนำไปใช้วางแผนยุทธศาสตร์ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ 2 ต่อไป ดังภาพที่ 2.13



ภาพที่ 2.13 กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์

ที่มา : ชาชีวัฒน์ ศรีแก้ว (2554) “กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงานของรัฐ” ใน *ประมวลสาระ ชุดวิชา การบริหารยุทธศาสตร์* หน่วยที่ 4 หน้า 4-5 นนทบุรี พิมพ์ครั้งที่ 1 สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

นอกจากนี้ ในการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นก็มีแนวคิดในการลำดับขั้นตอนของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) 5 ขั้นตอน ดังนี้ (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคนอื่นๆ 2546 : 18-20)

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (environmental analysis) โดยพิจารณาจุดแข็งและจุดอ่อนภายในองค์กร และ โอกาสและภัยอุปสรรคจากภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยเงื่อนไขที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งที่เป็นปัจจัยเงื่อนไขในระยะเวลาที่ผ่านมาและที่จะเป็นปัจจัยเงื่อนไขในอนาคต

2) การจัดวางทิศทางขององค์กร (establishing organizational direction) จะพิจารณากำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (organization vision) ซึ่งเป็นจุดหมายปลายทางที่องค์กรต้องการไปให้ถึงภารกิจขององค์กร (organizational mission) และวัตถุประสงค์ขององค์กร (organizational objectives) ตามลำดับ

3) การกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation) โดยพิจารณาออกแบบ และเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงจากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่างๆ

4) การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (strategy implementation) โดยดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นไปอย่างราบรื่น โดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กร (organizational structure) และวัฒนธรรมขององค์กร (organizational culture) เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์

5) การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (strategic control) โดยวิธีการติดตามผลการปฏิบัติงาน และวิธีการประเมินผลกระบวนการ และประเมินผลสำเร็จขององค์กร

### 3.10 แผนและกลยุทธ์กับการจัดการความรู้

แผนและกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ เป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งในการจัดการความรู้ขององค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องมีการสร้างกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความปรารถนาในการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น แบ่งหน้าที่รับผิดชอบในการเก็บรวบรวมและถ่ายโอนความรู้ โดยที่พนักงานทุกคนจะต้องรู้จักเก็บรวบรวมข้อมูล ควรรู้ว่าคุณสมบัติที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร และสร้างฐานความรู้ให้ตรงตามความต้องการในการเรียนรู้ และตามค่านิยมขององค์กร เก็บความรู้จากภายนอกองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อรวบรวมข่าวสารที่มีคุณค่า ซึ่งการแสวงหาความรู้จากภายนอกนี้อาจทำโดยการศึกษาผลการปฏิบัติงาน และทักษะในองค์กรอื่นๆ จากนั้นทำการเปรียบเทียบมาตรฐาน (Benchmarking) กับองค์กรเหล่านั้น จักกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร โดยพัฒนากลวิธีต่างๆ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการแบ่งปันความรู้ในองค์กร และให้รางวัลคิดและเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ เพราะการพัฒนาในระดับอนุภาคนั้นจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อองค์กรสร้างแนวคิดและความรู้ใหม่ๆ รวมถึงการสร้างนวัตกรรม ฝึกอบรมพนักงานในเรื่องการจัดเก็บและเรียกข้อมูลกลับมาใช้ สร้างกลไกในการรวบรวมและจัดเก็บในสิ่งที่ได้เรียนรู้ เพิ่มการถ่ายโอนความรู้อย่างไม่มีขีดจำกัด โดยถ่ายโอนความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง

กล่าวโดยสรุป ผู้นำที่มีความสามารถจะต้องอาศัยกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับองค์กร และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงไม่ล้มเหลว เนื่องจากกลยุทธ์ที่ดีแต่ล้มเหลวจะไม่สามารถนำความสำเร็จมาสู่องค์กรได้ ดังนั้นทั้งกลยุทธ์และนักบริหารที่เป็นผู้ตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจึงมีความสำคัญเท่าเทียมกัน

แผนและกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ ทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจนของการจัดการความรู้ เป้าหมายของการจัดการความรู้เป็นแผนงานและกิจกรรมต่างๆ ที่จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ สิ่งสำคัญคือ กลยุทธ์ของการจัดการความรู้จะต้องสอดคล้องและสนับสนุนกับทิศทางในการดำเนินงานขององค์กร และวัฒนธรรมองค์กรที่แสดงให้เห็นถึงค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และบรรทัดฐานร่วมกันของบรรดาสมาชิกภายในองค์กร เพื่อช่วยให้



องค์การเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินงานและการแข่งขันได้ ผู้วิจัยได้นำเอาแนวคิดนี้มาเป็นตัวแปรอิสระในชื่อ “ปัจจัยด้านความชัดเจนของแผนและกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้” และปัจจัยตัวต่อไปที่ผู้วิจัยจะขอนำมากล่าวถึงซึ่งเป็นปัจจัยที่มีสำคัญต่อการจัดการองค์ความรู้ คือ ความมุ่งมั่นและความเชื่อร่วมกัน เพื่อมุ่งสู่องค์การแห่งการเรียนรู้และการแบ่งปันองค์ความรู้ร่วมกัน นั่นคือปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ โดยจะได้นำเสนอต่อไป

#### ส่วนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

ติน ปรัชญาพทธี และสุพิน เกษาคุปต์ (2551) ได้รวบรวมความหมาย ความสำคัญ ประเภทของวัฒนธรรมองค์การจากแนวคิดของนักวิชาการต่างๆ สรุปได้ดังนี้

##### 4.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

Edgar Schien (1992) นักจิตวิทยาองค์การและผู้เชี่ยวชาญชั้นนำสาขาการพัฒน่องค์การแห่งสถาบัน MIT ที่ศึกษาวัฒนธรรมองค์การได้อธิบายความหมายว่า “วัฒนธรรมองค์การคือแบบแผน ฐานคติพื้นฐาน ค่านิยมและความเชื่อที่เกิดขึ้นและพัฒนาขึ้นภายในองค์การ ซึ่งนำพฤติกรรมของสมาชิก ช่วยสมาชิกในการแก้ปัญหาที่องค์การเผชิญได้สำเร็จมาก่อน จึงถูกถ่ายทอดไปยังสมาชิกใหม่ๆ โดยที่สมาชิกไม่รู้ตัวแต่ปฏิบัติตามโดยดี”

Geert Hofstede (1993) นักมนุษยวิทยาและนักวิชาการชาวดัตช์ กล่าวว่า “วัฒนธรรมองค์การ คือแนวทางที่คนส่วนใหญ่ในองค์การมีส่วนร่วมในการมองดูปรากฏการณ์ต่างๆ (และให้ความหมาย) แนวทางดังกล่าวเกิดจากค่านิยมและความเชื่อที่เหมือนกัน เปรียบเหมือนสมองที่ได้ถูกสร้างโปรแกรมไว้ (mental programming)”

H.M. Trice & Beyer (1987) กล่าวว่า “วัฒนธรรมองค์การเป็นแบบแผนของความเชื่อ ความคาดหวัง ความคิด ค่านิยม ทศนคติและพฤติกรรมที่สลับซับซ้อนที่สมาชิกภายในองค์การมีส่วนร่วม ตัวอย่างเช่น การปฏิบัติตนต่อกันระหว่างสมาชิก พิธีกรรมในวาระสำคัญๆ ขององค์การ ปรัชญาองค์การ ค่านิยมที่ใช้ในการทำงาน เป็นต้น”

Deal & Kennedy (1982) กล่าวว่า “วัฒนธรรมองค์การหมายถึงค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมที่สมาชิกขององค์การมีส่วนร่วม”

Hatch (1971) และ Shult (1991) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นสิ่งประดิษฐ์ (artifacts) ภายในองค์การ รูปทรงอาคาร ลักษณะเฟอร์นิเจอร์ การจัดวางโต๊ะเก้าอี้ ตราเครื่องหมายหน่วยงาน อันเป็นสิ่งที่สะท้อนภาพลักษณ์ของหน่วยงานต่อสาธารณะ

นอกจากนี้ สมยศ นาวิการ (อ้างใน สร้อยสน สุจริต 2549 :49) ให้ความหมายของ วัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นสิ่งยึดเหนี่ยวทางสังคมหรือบรรทัดฐานที่ยึดองค์กรเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์กรจะแสดงให้เห็นถึงค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และบรรทัดฐานร่วมกันของ บรรดาสมาชิกภายในองค์กร ยิ่งกว่านั้น โดยทั่วไปค่านิยมเหล่านี้จะแสดงให้เห็นจากสัญลักษณ์ เช่น นิยาย เรื่องราว ตำนาน และภาษาพิเศษ

วรรณรด แสงมณี (อ้างใน สร้อยสน สุจริต 2549 :50) ให้ความหมายวัฒนธรรม องค์กรไว้ 2 ลักษณะคือ ประการแรก วัฒนธรรมองค์กรเป็นการรับรู้ (perception) คนในองค์กร รับรู้วัฒนธรรมองค์กรด้วยการเห็นและการได้ยินสิ่งต่างๆ ในองค์กร แม้คนในองค์กรจะมี พื้นฐานส่วนตัวต่างกัน หรือทำงานในระดับที่ต่างกัน แต่คนเหล่านี้จะเห็นและรับรู้เหมือนกัน วัฒนธรรมจึงเกิดจากการรับรู้ร่วมกัน ประการที่สองวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงลักษณะ (descriptive team) นั่นคือ สมาชิกองค์กรเห็นอย่างไรหรือรับรู้ที่วัฒนธรรมเป็นอย่างไร ไม่ได้ระบุว่าสมาชิกขององค์กรชอบหรือไม่ชอบวัฒนธรรมนั้น วัฒนธรรมองค์กรเป็นเพียงการอธิบาย ลักษณะไม่ใช่เป็นการประเมินลักษณะนั้นว่าดีหรือไม่ดี ผิดหรือถูก

สุชาสินี ศิริ โทคาภิรมย์ (2555: 22) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ ค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์กร และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรม ของคนในองค์กรนั้นๆ วัฒนธรรมองค์กรจึงเปรียบเสมือนบุคลิกภาพ (personality) หรือ จิตวิญญาณ (spirit) ขององค์กร

Stephen P. Robbins, & Mary Coulter (2008) (อ้างใน สุชาสินี ศิริ โทคาภิรมย์ 2555 : 22) ได้ให้ทัศนะว่า ผู้บริหารองค์กร เป็นบุคคลที่ถูกมองว่ามีบทบาทต่อความสำเร็จหรือ ความล้มเหลวขององค์กร (omnipotent view) แต่ปัจจุบันมีทัศนะใหม่ที่ว่าผู้บริหารเป็นเพียง สัญลักษณ์ขององค์กร ทั้งนี้เพราะการบริหารจัดการในปัจจุบัน ปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอกซึ่งไม่สามารถควบคุมได้ที่กระทบต่อองค์กรมีทั้งความสำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร มากกว่าบทบาทของผู้บริหาร อย่างไรก็ตามในความเป็นจริง ผู้บริหารในปัจจุบันโดยลำพังไม่สามารถบันดาลความสำเร็จสู่องค์กรได้ แต่ก็อาจใช้ความสามารถในการสร้างความสำเร็จให้แก่ องค์กรได้ในระดับหนึ่ง สิ่งแวดล้อมภายในองค์กรที่สำคัญอย่างหนึ่งคือ วัฒนธรรมองค์กร การใช้ดุลยพินิจของพินิจของผู้บริหาร (managerial discretion) คือต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมองค์กร (organization culture) และสิ่งแวดล้อมองค์กร

เมื่อพิจารณาจากความหมายของนักวิชาการให้ไว้ข้างต้นอาจกล่าวโดยสรุปว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ แบบแผนการประพฤติปฏิบัติ รวมทั้งสิ่งประดิษฐ์และพิธีกรรมต่างๆ ที่ สมาชิกภายในองค์กรกระทำหรือจัดให้มีขึ้น ซึ่งมีรากฐานจากความคิด ค่านิยม ความเชื่อ และ

อุดมการณ์ ที่สมาชิกมีส่วนร่วมกันอันเนื่องมาจากการได้เห็น ได้เรียนรู้จากสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กรและผลที่ตามมา ร่วมกัน การเรียนรู้ถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กรนี้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจว่าบุคคลควรจะแสดงพฤติกรรมตอบโต้ต่อสภาพแวดล้อมในแต่ละสถานการณ์ที่เผชิญอย่างไร

#### 4.2 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

Kreitner & Kinicki (2000), Smicich (1993) และสิทธิโชค วรรณสุนติกุล (2004) อธิบายว่า วัฒนธรรมองค์กรช่วยสมาชิกโดยการทำหน้าที่ 4 ประการ ดังนี้

**4.2.1 หน้าที่ในการเป็นเอกลักษณ์องค์กร (organization identity)** วัฒนธรรมองค์กรเปรียบได้เหมือนกับบุคคลที่มีเอกลักษณ์ของตนเอง อันแสดงว่าตนเองมีความแตกต่างจากองค์กรอื่น

**4.2.2 หน้าที่ช่วยให้เกิดความผูกพันกับองค์กร (facilitate collective commitment)** ในการหล่อหลอมสมาชิกใหม่ องค์กรจะปลูกฝังค่านิยมร่วม (shared values) ให้กับสมาชิก จะทำให้สมาชิกเกิดความรู้สึผูกพันต่อค่านิยมนั้น

**4.2.3 หน้าที่ในการช่วยสร้างความมั่นคงทางสังคม (social system stability)** ความมั่นคงทางสังคมเกิดจากสมาชิกของหน่วยงานมีความคิด ความเชื่อคล้ายกัน เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เมื่อพบกับปัญหาความขัดแย้งใดๆ ก็สามารถแก้ไขได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**4.2.4 หน้าที่ในการเป็นเครื่องมือในการให้เหตุผล (sense making device)** หน้าที่ประการสุดท้ายคือ การให้สมาชิกองค์กรใช้เป็นเครื่องมือในการอธิบายเหตุผลถึงสิ่งต่างๆ ที่กระทำกันในองค์กร

#### 4.3 ประเภทของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรถูกจัดแบ่งมากมายหลายแบบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับนักวิชาการแต่ละท่านใช้อะไรเป็นหลักในการแบ่ง ดังจะได้นำเสนอต่อไป

Hellriegel , Slocum , Jr. และ Woodman (2001 : 542) ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์กร โดยพิจารณาตัวแปรด้านการควบคุมว่ามีการเข้มงวดหรือยืดหยุ่นกับตัวแปรด้านความสนใจต่อภายนอกหรือภายในองค์กร ปรากฏเป็นวัฒนธรรมองค์กร 4 ประเภท ดังนี้

**4.3.1 วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ (Bureaucratic Culture)** ระบบราชการ หมายถึง องค์กรประเภทหนึ่งที่ทำให้ความสำคัญกับรูปแบบ พิธีการ และความเป็นทางการ มีการกำหนดโครงสร้าง ระเบียบ กฎเกณฑ์ และแนวปฏิบัติงานที่ชัดเจน ในองค์กรแบบนี้จะมีแบบแผนพฤติกรรมที่เน้นอำนาจของผู้บังคับบัญชา การปฏิบัติงานที่ต้องยึดกฎระเบียบ สมาชิกสามารถคาดการณ์และทำนายสิ่งที่เกิดขึ้นได้ว่าหากไม่ทำตามระเบียบและบรรทัดฐานขององค์กรจะเกิดอะไรขึ้น การมีระเบียบกฎเกณฑ์ที่ยึดถือมักใช้คำสั่งระเบียบเป็นเครื่องมือในการควบคุม

**4.3.2 วัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ (Clan Culture)** เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

**4.3.3 วัฒนธรรมองค์การแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Culture)**  
ในองค์การประเภทนี้ เจ้าขององค์การเป็นผู้รับผิดชอบต่อกำไรและขาดทุนขององค์การ ผู้เป็นเจ้าของจึงใช้อำนาจและควบคุมทุกสิ่งทุกอย่างในองค์การ

**4.3.4 วัฒนธรรมองค์การแบบการตลาด (Market Culture)** องค์การแบบนี้เน้นการแข่งขัน ต้องการเป็นผู้นำในตลาด ต้องการเป็นผู้ชนะในเกมส์การแข่งขันทางธุรกิจ มีการวางแผนกลยุทธ์เพื่อชิงความได้เปรียบ และปรับเปลี่ยนตลอดเวลา เพื่อให้อยู่เหนือคู่แข่ง

การแบ่งประเภทวัฒนธรรมที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้าวัฒนธรรมองค์การของราชการไทย น่าจะได้แก่งานของ R.A.Cooke and J.L.Szumal เขาได้แบ่งวัฒนธรรมองค์การอย่างกว้างๆ ออกเป็น 3 ประเภท โดยใช้บรรทัดฐานความเชื่อหลักของสมาชิกในกลุ่มเป็นเกณฑ์การแบ่งวัฒนธรรมแต่ละแบบสมาชิกในกลุ่มหรือองค์การจะมีความคิดความเชื่อที่เป็นเอกลักษณ์กันหรือคล้ายกันและใช้เป็นบรรทัดฐานเกี่ยวกับการปฏิบัติตนในองค์การ เช่น เมื่อเผชิญปัญหาในองค์การ การปฏิสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและลูกน้อง การทำงานล่วงเวลา หรือการรักษาระเบียบวินัย วัฒนธรรมองค์การที่เขาแบ่ง ได้แก่ วัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ วัฒนธรรมแบบตั้งรับ-ปกป้อง วัฒนธรรมแบบเชิงรุก-ปกป้อง ดังมีลักษณะพฤติกรรมเด่นๆ ดังนี้

1) วัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ (Constructive Culture) ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมให้สมาชิกร่วมกันทำงานเพื่อให้ไปสู่ความสำเร็จขององค์การ ขณะเดียวกันสมาชิกก็ได้เรียนรู้และมีการพัฒนาวัฒนธรรมแบบนี้สัมพันธ์กับค่านิยมด้านการมุ่งความสำเร็จ การประจักษ์ในตน มนุษยนิยม และการมุ่งความสัมพันธ์

2) วัฒนธรรมแบบตั้งรับ-ปกป้อง (Passive – Defensive Culture) หมายถึง องค์การที่สมาชิกมีความเชื่อว่า การติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นนั้นต้องระวังอย่าแสดงออกไปในทางที่เป็นภัยต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ของตนเอง ค่านิยมที่ยึดถือ ได้แก่ การคล้อยตาม การยอมรับอย่างง่าย ๆ โดยไม่ตั้งคำถาม การทำสิ่งต่างๆ ตามแบบที่เคยทำกันมา การฟังฟังผู้อื่น หรือการดูคนอื่นว่าทำอะไรก่อนแล้วค่อยทำตาม และพฤติกรรมหลีกเลี่ยงปัญหา

3) วัฒนธรรมแบบเชิงรุก-ปกป้อง (Aggressive – Defensive Culture) หมายถึง องค์การที่สมาชิกมักแสดงออกถึงพฤติกรรมอย่างชัดเจนในการปกป้องสถานภาพและความมั่นคงในงานของตน ค่านิยมของสมาชิกในองค์การแบบนี้ ได้แก่ การแสวงหาอำนาจ การแข่งขัน การเป็นปฏิปักษ์กับผู้อื่นที่มีความคิดเห็นแตกต่าง และการทำงานที่เน้นความสมบูรณ์แบบ

และในปัจจุบันนี้องค์การยุคใหม่ ต้องมีวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมกับยุคสมัยใหม่ด้วย ลักษณะวัฒนธรรมองค์การยุคใหม่ ได้แก่

1) วัฒนธรรมมุ่งผลงาน (Result – based Culture) องค์การยุคใหม่ต้องมุ่งผลงาน ผลงานคือสิ่งที่บอกถึงความสำเร็จขององค์การ การทำงานใดๆ ก็เพื่อให้เกิดผลงาน บุคลากรในองค์การต้องระลึกอยู่เสมอว่า ผลงานคือสิ่งที่แสดงถึงความสามารถของบุคคล และคือเหตุผลของการดำรงอยู่ขององค์การ

2) วัฒนธรรมแบบทีมงาน (Team Culture) การทำงานภายใต้สถานะแวดล้อมที่ซับซ้อน องค์การจำเป็นต้องผนึกกำลังคนให้ทำงานเป็นทีมเพื่อเพิ่มความสามารถในการคิดปฏิบัติ ทีมงานเกิดจากการจัดกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีความชำนาญแต่ละด้านที่จำเป็นสำหรับการทำงานอย่างหนึ่งให้สำเร็จ โดยมุ่งความสำเร็จตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย สมาชิกในทีมต้องยึดมั่นที่จะต้องร่วมมือกันปฏิบัติงานให้ลุล่วงสำเร็จหรือล้มเหลวที่เกิดขึ้นถือเป็นความรับผิดชอบของทุกคน

3) วัฒนธรรมความสามารถ (Competency Culture) องค์การยุคใหม่จะต้องยึดหลักความสามารถในการบริหารงาน การคัดเลือกบุคลากร การเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย การให้รางวัลต้องให้ด้วยความเป็นธรรม เป็นไปตามผลงาน และตามความสามารถของผู้ปฏิบัติมากกว่า การชอบพอเป็นส่วนตัว จึงจะดึงดูดบุคคลที่มีความสามารถให้ทุ่มเททำงานให้กับองค์การได้

4) วัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัว (Learning and Adaptive Culture) การเรียนรู้ช่วยให้บุคคลและองค์การมีความฉลาดขึ้น ความรู้มีการพัฒนาตลอดเวลา จึงเป็นความจำเป็นที่องค์การจะต้องเพิ่มความรู้เพื่อพัฒนาตนเองให้ทันสมัยและล้ำหน้า และนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม (innovation) ได้ นวัตกรรมถือเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (competitive advantage) และผลักดันให้องค์การมีความก้าวหน้าและพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง

#### 4.4 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ (สุชาติณี ศิริ โภคาภิรมย์ 2555: 25-29)

องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่เป็นเครื่องประกอบทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์การ ประกอบไปด้วย 7 องค์ประกอบ ดังนี้

1) แบบแผนพฤติกรรม หมายถึง พฤติกรรมของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ในองค์การที่ประพฤติปฏิบัติในลักษณะเดียวกันอย่างสม่ำเสมอตลอดระยะเวลาหนึ่ง

2) บรรทัดฐาน หมายถึง มาตรฐานของพฤติกรรมที่คนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่คาดหวัง หรือสนับสนุนให้สมาชิกของกลุ่มปฏิบัติตาม

3) ความเชื่อ หมายถึง ข้อสรุปของสมาชิกองค์การจำนวนหนึ่ง หรือส่วนใหญ่ต่อพฤติกรรม หรือเหตุการณ์ต่างๆ ว่าเป็นความจริงหรือไม่เป็นความจริง

4) ค่านิยม หมายถึง ความคิดเห็นของสมาชิกองค์การจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ ต่อพฤติกรรมหรือเหตุการณ์ต่างๆ ว่าควรหรือไม่ควร

5) อุดมการณ์ หมายถึง ความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานที่คนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ในองค์การที่อยู่ร่วมกัน และเป็นพื้นฐานช่วยในการทำความเข้าใจสิ่งต่างๆ รอบตัวแก่พวกเขา

6) ความเข้าใจ หมายถึง การที่สมาชิกองค์การจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่มีความเข้าใจร่วมกันในความหมายของพฤติกรรม หรือลักษณะต่างๆ ในองค์การ

7) ข้อสมมติฐาน หมายถึง สิ่งที่คนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ในองค์การเรียนรู้ จากการทำงานร่วมกันมาเป็นระยะเวลาอันยาวนานจนพัฒนากลายเป็นสิ่งที่คนกลุ่มนั้นยอมรับร่วมกันว่า ถูกต้องแล้ว และถูกนำไปใช้เป็นวิธีคิด วิธีปฏิบัติ จนกลายเป็นเรื่องปกติวิสัย และมักลืมเลือนออกไปจากความคิดของคนกลุ่มนั้น

#### 4.5 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์การให้ประสบความสำเร็จ

สุพิน เกชาคุปต์ 2548 : 233-235 (อ้างใน สร้อยสน สุจริต 2549 :53-55) ได้กล่าวไว้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์การให้ประสบความสำเร็จ

1) บุคลากรที่มีความสามารถ ในปัจจุบันปัจจัยที่สำคัญที่สุดต่อการเจริญเติบโตขององค์การอยู่ที่บุคลากรขององค์การ เพราะถือเป็นทรัพยากรที่มีค่า เป็นผู้คิด และผู้ปฏิบัติว่า องค์การควรทำอะไร และอย่างไรให้ดีที่สุด องค์การใดที่สามารถดึงดูดคนที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีความรู้ ความสามารถสูงเข้ามาให้องค์การมีผลการปฏิบัติงานที่สูงตามไปด้วย อย่างไรก็ตามบุคคลที่มีความรู้ความสามารถสูง เมื่อเข้ามาอยู่ในองค์การที่ผู้นำไม่ส่งเสริม มีค่านิยมที่ยึดมั่นในประเพณีเดิมๆ ให้ความสำคัญกับระบบอุปถัมภ์ อาวุโส และการทำงานที่ต้องบคอยรับฟังคำสั่งของผู้บังคับบัญชา บุคคลเหล่านี้ก็ไม่สามารถแสดงศักยภาพของตนไปได้ วัฒนธรรมองค์การจะดึงดูดซึ่มบุคคลเหล่านี้เข้าสู่ระบบ จากคนที่มีความสามารถสูงก็กลายเป็นธรรมดาเหมือนคนอื่นๆ หรือ มิฉะนั้นเขาก็ไม่อาจอยู่กับองค์การนี้ต่อไปได้ ในทางตรงกันข้ามบุคคลบางคนมีความรู้ ความสามารถและความอดสาหะปานกลาง เมื่อเข้ามาเป็นสมาชิกในหน่วยงานที่มีคนเก่ง คนรอบรู้ และทำงานหนัก เขาผู้นี้ก็จะต้องปรับตัวและเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงานจนอนจกลายเป็นคนเก่งและรอบรู้ในที่สุด

2) ปัจจัยด้านเงินทุนและทรัพยากร ปัจจัยอันนี้เป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ เพราะองค์การจะดำเนินการได้ต้องมีทรัพยากรและเงินทุนเพื่อการผลิตสินค้าและบริการ และจ่ายค่าตอบแทนแก่บุคลากร องค์การที่มีเงินทุนมาก่อนย่อมได้เปรียบองค์การที่มีเงินทุนน้อย แต่แนวคิดนี้ไม่จำเป็นต้องเป็นจริงเสมอไป เนื่องจากว่าในปัจจุบันกำลังที่สำคัญอยู่ที่

ความรู้ (knowledge) และสติปัญญา (intelligence) ที่อยู่ในตัวทรัพยากรบุคคลขององค์กร ซึ่งก็คือ พนักงานขององค์กร และผู้นำและผู้บริหารขององค์กร

3) ผู้นำและผู้บริหาร ผู้บริหาร คือ บุคคลที่มีอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ ในการดำเนินการต่างๆ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การประสานงาน และการควบคุมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้นำ คือ ผู้กระตุ้น จูงใจให้คนอื่นๆ ช่วยกันทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้น ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีลักษณะความเป็นผู้นำด้วย ผู้บริหารสมัยนี้ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ หรือมองการณ์ไกล และมองได้อย่างรอบด้าน จึงจะตั้งเป้าหมายได้ถูกต้องเหมาะสม ผู้บริหารที่ชาญฉลาดจะต้องรู้ว่าปัจจัยใดเป็นตัวกำหนดหรือมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานซึ่งมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร และต้องหาทางหรือสร้างเสริมปัจจัยดังกล่าวให้เกิดขึ้น

4) กลยุทธ์ โครงสร้าง และกระบวนการ การบริหารยุคใหม่เป็นยุคแห่งการแข่งขัน องค์กรต้องมีเป้าหมายที่จะไปให้ถึงได้อย่างชัดเจน จะต้องประเมินว่าตนเองมีจุดอ่อนจุดแข็งในด้านใดภายใต้สถานการณ์แวดล้อมขององค์กร เมื่อวิเคราะห์ประเมินได้แล้วก็ต้องจัดวางกลยุทธ์ เป้าหมาย และสื่อสารข้อมูลข่าวสารให้พนักงานทุกคนทราบเพื่อร่วมกันทำให้ไปถึงเป้าหมายให้ได้ นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยด้าน โครงสร้างและกระบวนการด้วยที่จะต้องออกแบบให้สอดคล้องและเอื้อต่อกลยุทธ์ขององค์กร เพราะเป็นตัวกำหนดระบบ ระเบียบ ขั้นตอนการทำงานว่าจะมีความซับซ้อนหรือไม่ หากเป็นโครงสร้างแบบระบบราชการ ย่อมไม่เอื้อต่อกลยุทธ์ขององค์กร สมัยใหม่ที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงภายนอก ซึ่งถ้าเป็นเช่นนี้การบรรลุเป้าหมายขององค์กรก็จะทำได้ยากขึ้น โครงสร้างองค์กรสมัยใหม่จึงต้องมีความยืดหยุ่นและยอมให้มีการปรับเปลี่ยนได้ไม่ยาก

ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กร จึงเปรียบเสมือนการแสดงออกถึงสภาพความเป็นอยู่ขององค์กรและค่านิยมขององค์กรเกี่ยวกับวิถีคิดและวิธีการประพฤติปฏิบัติที่ถูกต้อง มีส่วนสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร เนื่องจากปัจจุบันทุกองค์กรพยายามปรับเปลี่ยน วัฒนธรรมองค์กรให้ทันกระแสการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ โดยแผนยุทธศาสตร์พัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-2550) ได้กำหนดให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการ วัฒนธรรมและค่านิยมของข้าราชการให้เอื้อต่อการพัฒนาระบบราชการ เพื่อให้เหมาะกับระบบการบริหารจัดการภาครัฐที่ดี คือ ข้าราชการต้องเป็นผู้ที่ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี ขยันตั้งใจทำงาน มีศีลธรรม ปรับตัวได้ทันโลก รับผิดชอบต่อผลงาน มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย และทำงานมุ่งเน้นผลงาน เพื่อให้ระบบราชการไทยมีความเป็นเลิศสามารถรองรับการพัฒนาประเทศได้ในยุคโลกาภิวัตน์ หรือที่เรียกว่า I AM READY

I AM READY

ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี	Integrity
ขยันตั้งใจทำงาน	Activeness
มีศีลธรรม คุณธรรม	Morality
รู้ทันโลก ปรับตัวได้ทันโลก ตรงกับสังคม	Relevantion
มุ่งเน้นประสิทธิภาพ	Efficiency
มีส่วนร่วม โปร่งใส	Accountability
มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย	Democracy
มีผลงาน มุ่งเน้นผลงาน	Yield

#### 4.6 วัฒนธรรมองค์การกับการจัดการความรู้ (อัญญาณี คล้ายสุบรรณ์ 2550)

ถ้าจะมีคำถามว่าปัจจัยวิกฤติ 3 ประการในการจัดการความรู้ขององค์การคืออะไร คำตอบคือ วัฒนธรรม วัฒนธรรม และวัฒนธรรม (Buckman อ้างใน O'Dell & Grayson Jr. 1998 p.71)

วัฒนธรรมองค์การเป็นการรวมเอาประวัติความเป็นมา ความคาดหวังตั้งใจ กฎระเบียบที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร และการสร้างสังคมของการใช้ชีวิตประจำวัน ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การทุกคน ตั้งแต่ระดับผู้บริหารสูงสุดลงไปจนถึงพนักงานหรือผู้ปฏิบัติระดับล่าง วัฒนธรรมเป็นชุดของความเชื่อที่ฝังอยู่ในความรู้ตื้นลึกคิดซึ่งไม่ได้เอ่ยออกมา เป็นวาจาและมักจะเติมสี่สรรการรับรู้ การกระทำ และการสื่อสารต่างๆ เป็นสิ่งที่มองไม่เห็นเด่นชัด เป็นปัจจัยเอื้อที่เพิ่งมีความสำคัญไม่นานนัก แต่เป็นสิ่งที่มีความพลังแฝงหรือศักยภาพมากที่สุด ในองค์การ วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่สมาชิกองค์การรับรู้และยอมรับร่วมกัน เป็นวิถีชีวิตที่ทุกคนทุกส่วนในองค์การยึดถือประพฤติปฏิบัติ เป็นแนวทางนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าขององค์การ

เป็นที่ยอมรับกันว่า คนและวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่สำคัญมากในการถ่ายโอนความรู้ เหตุผล คือ

- 1) การเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้เป็นกิจกรรมทางสังคมซึ่งเกิดขึ้นท่ามกลางผู้คน
- 2) การประพฤติปฏิบัติที่ฝังอยู่ตัวคน วัฒนธรรม และบริบท เป็นสิ่งที่ซับซ้อนและมีอยู่มากมายมหาศาล การสนทนา การเสวนา และการสาธิตล้วนช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้
- 3) การที่จะถ่ายเท ถ่ายโอนความรู้ประเภท Tacit Knowledge ออกมา ผู้คนต้องเชื่อมโยงสัมพันธ์กับผู้อื่นได้อย่างดี จึงจะสามารถที่จะทำได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ถ้าในองค์การมีลักษณะการแบ่งปัน แลกเปลี่ยน และร่วมมือกัน โดยธรรมชาติ ก็จะมีแนวโน้มว่า สมาชิกองค์การจะสามารถจัดอุปสรรค หรือข้อขัดข้องต่างๆ และทำให้ปัจจัยเอื้ออื่นๆ เช่น เทคโนโลยี และเครื่องอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อการปฏิบัติงาน และแนวคิดต่างๆ ใน



การทำงานก็จะไหลลื่นไปได้สะดวก โดยไม่ต้องคำนึงถึงเวลาหรือสถานที่ แต่ลักษณะชาติขององค์กรมีลักษณะห่วงความรู้หรือเก็บความรู้ไว้กับตัวแล้วละก็ ไม่ว่าจะจัดทำโครงการการจัดการความรู้ที่ยิ่งใหญ่แค่ไหนหรือสมบูรณ์เพียงไร ก็อาจจะไม่สามารถเปลี่ยนพฤติกรรมของคนทำงานในองค์กรได้

วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้มีหลายมุมมอง เช่น ถ้าจะมองในมุมของการบริหารงานของ “ผู้นำ” องค์กร ซึ่งแต่เดิมจะมีลักษณะวัฒนธรรมอำนาจมีการบริหารงานแบบควบคุมและสั่งการ (control & command) มาเป็นการบริหารงานแบบเอื้ออำนาจที่เปิดโอกาสให้ทุกส่วนงานริเริ่มสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ๆ คิดทำสิ่งใหม่ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามพันธกิจขององค์กร หรือในมุมมองของการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้เดิมจะเป็นลักษณะของการห่วงความรู้ ทำดีเฉพาะตัวเฉพาะส่วน มาเป็นการร่วมกัน แบ่งปันความรู้กัน แก้ปัญหาต่างๆ ไปด้วยกัน ทำให้เกิดพลังทีมงาน (team synergy) ซึ่งจะทำให้ผลผลิตขององค์กรมีมูลค่าเพิ่มขึ้น สิ่งเหล่านี้ล้วนเอื้อต่อการจัดการความรู้ทั้งสิ้น

ในวัฒนธรรมต่างๆ ทั้งหมด ความผูกพันของทั้ง 2 ฝ่าย คือผู้ให้และผู้รับ นับเป็นสิ่งที่มีพลังทางสังคมประการหนึ่งในองค์กร เมื่อบุคคลเริ่มช่วยเหลือ แบ่งปันซึ่งกันและกันก็จะกลายเป็นวงจรต่อเนื่อง เราจะพบว่า ชุมชนแห่งการปฏิบัติหรือชุมชนนักปฏิบัติและทีมงานที่ทำโครงการร่วมกันเกิดขึ้นในองค์กรที่มีการจัดการความรู้ เปรียบเสมือนดอกเห็ดจำนวนมากที่ผุดขึ้นหลังจากฝนตก (Like so many mushroom after the rain) (O'Dell & Grayson Jr. 1998 p.73)

#### 4.7 สรุปเหตุผลสำคัญที่วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพอที่สรุปเหตุผลสำคัญของนักวิชาการต่างๆ ที่ได้แสดงความคิดเห็นไว้ว่า เหตุใดวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ขององค์กร ดังนี้

สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ (2548 : 53-55) ได้กล่าวว่า สิ่งที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ ก็คือวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคคลภายในองค์กร บางองค์กรพบว่าบุคลากรภายในไม่ยอมที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เนื่องจากเกรงว่าตัวเองจะหมดความสำคัญไป สิ่งเหล่านี้จะเป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่กีดขวางการแบ่งปันความรู้ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลานาน ดังนั้น องค์กรจำเป็นต้องทำความเข้าใจถึงอุปสรรคต่างๆ พยายามหาวิธีการที่จะกำจัดอุปสรรคเหล่านั้นออกไป โดยการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ และต้องได้รับ

การสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างเต็มที่ เพื่อที่จำทำให้บุคลากรในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญ และความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง

Davenport & Prusak (1998 : 153-156 อ้างใน ศรีอยุธยา สุจริต 2549 : 26)

ให้ความเห็นว่า การมีวัฒนธรรมที่เอื้อต่อความรู้ นั้นเป็นเงื่อนไขที่มีความสำคัญมากที่สุดข้อหนึ่งของการจัดการความรู้ ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของโครงการ แต่อาจจะเป็นสิ่งที่มีความยากที่สุด เพราะวัฒนธรรมที่เอื้อต่อความรู้ นั้นมีองค์ประกอบหลายประการ อาทิ มีการปรับตัวในทิศทางที่พึงประสงค์ต่อความรู้ ไม่มีสิ่งกีดขวางความรู้ อยู่ในวัฒนธรรมองค์กร และ โครงการจัดการความรู้ต้องเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร

วิจารณ์ พานิช (2546 : 24-28) ได้นำเสนอว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยหนึ่งที่น่าไปสู่ความสำเร็จขององค์กรแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือ วัฒนธรรมองค์กร พฤติกรรมของสมาชิก องค์กร และการสื่อสารระหว่างสมาชิก ซึ่งนำไปสู่สิ่งที่เรียกว่า “การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning)” ซึ่งอาศัยการเรียนรู้จากการกระทำและการถ่ายทอดประสบการณ์ให้แก่กัน โดยแต่ละคนปรับวิธีการคิด วิธีปฏิบัติต่อตนเองและต่อองค์กรภายใต้บรรยากาศที่เปิดเผย (openess) ที่สมาชิกได้รับทราบความเป็นมาเป็นไปภายในองค์กรอย่างทั่วถึงกัน มีการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้สมาชิกพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

บดินทร์ วิจารณ์ (2549) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรม (Culture) พฤติกรรม (Behavior) และการสื่อสาร (Communication) เป็นปัจจัยที่เอื้อและส่งเสริมต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ ที่จะต้องกำหนดและแสดงออกเป็นพฤติกรรมและวัฒนธรรมที่มุ่งสู่องค์กรการเรียนรู้ โดยมีปัจจัยที่สำคัญต่อการจัดการองค์ความรู้คือ ความมุ่งมั่นและความเชื่อร่วมกัน เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และการแบ่งปันองค์ความรู้ร่วมกัน

กล่าวโดยสรุป การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรม การสนับสนุนส่งเสริมความร่วมมือ และขจัดสิ่งที่เป็นอุปสรรคต่างๆ ดั้งเดิมออกไป ณ ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันว่า ทักษะพื้นฐานที่จำเป็นขององค์กรสมัยใหม่ที่ทันสมัยคือ การทำงานที่ร่วมมือกัน การใช้กระบวนการทัศน์ในการแก้ปัญหา และการรับฟังกันและกันอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรซึ่งไม่ได้ฝึกฝนทักษะเหล่านี้ก็จะไม่สามารถดำเนินกิจการใดๆ ได้สำเร็จ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ก็ตาม ผู้วิจัยได้นำเอาแนวคิดนี้มาเป็นตัวแปรอิสระในชื่อ “ปัจจัยด้านวัฒนธรรม องค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้” และปัจจัยตัวต่อไปที่ผู้วิจัยจะขอนำมากล่าวถึงซึ่งจะช่วยในเรื่องการอำนวยความสะดวกในเรื่องของการดำเนินการจัดการความรู้ให้ชัดเจน เป็นระบบ และครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร นั่นคือ ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารที่สนับสนุนการจัดการความรู้ ในองค์กร โดยจะได้นำเสนอต่อไป

## ส่วนที่ 5 แนวคิดเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

กล่าวได้ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นปัจจัยสำคัญตัวหนึ่งที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตและอินเทอร์เน็ตเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ช่วยให้การแลกเปลี่ยนความรู้สามารถทำได้ง่ายขึ้นนอกจากนี้ระบบฐานข้อมูลที่ทันสมัยก็มีส่วนช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

### 5.1 ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร หรือ ไอซีที (Information and communication Technology) หมายถึง เทคโนโลยีที่เกี่ยวกับการนำระบบคอมพิวเตอร์ ระบบสื่อสาร โทรคมนาคม และความรู้อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง มาผนวกเข้าด้วยกัน เพื่อใช้ในกระบวนการ จัดหา จัดเก็บ สร้างและเผยแพร่สารสนเทศในรูปแบบต่างๆ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศนั้นอาจกล่าวได้ว่าประกอบขึ้นจากเทคโนโลยีสองสาขาหลักคือ เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสื่อสาร โทรคมนาคม

สมชาย นำประเสริฐชัย (2549) ได้จำแนกเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่เกี่ยวข้องและมีบทบาทในการจัดการความรู้ออกเป็น 3 รูปแบบ คือ

**5.1.1 เทคโนโลยีการสื่อสาร (Communication Technology)** ช่วยให้บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ต่างๆ ได้ง่ายขึ้น สะดวกขึ้น รวมทั้งสามารถติดต่อสื่อสารกับผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ ค้นหาข้อมูล สารสนเทศและความรู้ที่ต้องการได้ผ่านทางเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เอ็กซ์ตราเน็ต หรืออินเทอร์เน็ต

**5.1.2 เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานร่วมกัน (Collaboration Technology)** ช่วยให้ผู้สามารถประสานการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดอุปสรรคในเรื่องของระยะทาง ตัวอย่างเช่น โปรแกรมกลุ่ม groupware ต่างๆ หรือระบบ Screen Sharing เป็นต้น

**5.1.3 เทคโนโลยีในการจัดเก็บ (Storage technology)** ช่วยในการจัดเก็บและจัดการความรู้ต่างๆ

จะเห็นได้ว่าเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการจัดการความรู้ขององค์กรนั้น ประกอบด้วยเทคโนโลยีที่สามารถครอบคลุมกระบวนการต่างๆ ในการจัดการความรู้ได้มากที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ ดังนั้น ไอซีทีจึงมีบทบาทสำคัญในเรื่องของการจัดการความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งอินเทอร์เน็ตที่เป็นเทคโนโลยีที่เชื่อมคนทั่วโลกเข้าด้วยกัน ทำให้กระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge Transfer) ทำได้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งไอซีทียังช่วยให้นำเสนอสามารถเลือกได้หลาย

รูปแบบเช่นตัวอักษร รูปภาพ แอนิเมชัน เสียง วิดีโอ ซึ่งช่วยให้การเรียนรู้ ทำได้ง่ายยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ไอซีทียังช่วยในการจัดเก็บและดูแลปรับปรุงความรู้และสารสนเทศต่างๆ (knowledge storage and maintenance) อีกทั้งช่วยลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการในกระบวนการจัดการความรู้ด้วย จึงนับได้ว่าไอซีทีเป็นเครื่องมือสนับสนุนและเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการจัดการความรู้

## 5.2 สาเหตุของความจำเป็นในการพัฒนาระบบสารสนเทศสำหรับการจัดการความรู้

พรณี สวนเพลง (2552) กล่าวถึงสาเหตุของความจำเป็นในการพัฒนาระบบสารสนเทศสำหรับการจัดการความรู้ ไว้ 3 ประเด็น คือ

5.2.1 การเปลี่ยนแปลงกระบวนการบริหารและการปฏิบัติงาน เนื่องจากระบบสารสนเทศเดิมไม่สามารถให้ข้อมูล หรือทำงานได้ตามต้องการในเรื่องของการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นมิติใหม่ของการจัดการ

5.2.2 การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี เนื่องจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและราคาที่ถูกลง

5.2.3 การปรับองค์การและสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงหลักการสำคัญในการพัฒนาระบบสารสนเทศสำหรับการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพว่าประกอบด้วย

1) คำนึงถึงเจ้าของและผู้ใช้ระบบ โดยให้ผู้ใช้ระบบเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่นั้นแรกของการพัฒนาระบบ จะทำให้ผู้ใช้มีความคุ้นเคยและเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานพัฒนาระบบ ซึ่งความรู้ที่คั่งกักจะช่วยลดแรงต่อต้านระบบลงได้

2) เข้าถึงปัญหาให้ตรงจุด โดยการศึกษาและทำความเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้น ค้นหาสาเหตุ จัดลำดับความสำคัญและผลกระทบที่เกิดจากปัญหา รวบรวมและกำหนดความต้องการที่จะแก้ไขปัญหา หาวิธีแก้ไขปัญหามากมาย วิธี และเลือกวิธีที่ดีที่สุด ออกแบบและทำการแก้ปัญหาตามวิธีที่เลือก สังเกตและประเมินผลกระทบจากวิธีแก้ปัญหานั้นนำมาใช้ และปรับปรุงวิธีการให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

3) กำหนดขั้นตอนหรือกิจกรรมในการพัฒนาระบบ ซึ่งต้องกระทำอย่างชัดเจนเพราะจะช่วยลดความยุ่งยากในการพัฒนาระบบได้

4) กำหนดมาตรฐานในการพัฒนาระบบ เพื่อให้มีระเบียบในการปฏิบัติ และช่วยให้การบำรุงรักษาระบบเป็นไปด้วยความสะดวกและคล่องตัว

5) ตระหนักว่าการพัฒนาระบบเป็นการลงทุนประเภทหนึ่ง ฉะนั้นจึงควรมีความรอบคอบในการวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ และเลือกวิธีในการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด โดยพิจารณาถึงข้อดีและข้อจำกัดของแต่ละวิธี รวมถึงผลประโยชน์หรือความคุ้มค่าในการลงทุน

6) เตรียมความพร้อมหากจะต้องยกเลิก หรือทบทวนระบบสารสนเทศที่กำลังพัฒนา เพราะอาจมีการประเมินผลตอบแทนจากการลงทุนใหม่แล้วไม่คุ้มค่า หรือจำเป็นต้องลดขอบเขตการทำงานลง เมื่อมีข้อจำกัดด้านงบประมาณ

7) แบ่งระบบสารสนเทศสำหรับการจัดการความรู้ที่จะต้องพัฒนาออกเป็นระบบย่อย (Subsystems) จะช่วยให้ทีมงานสามารถแก้ปัญหาที่ซับซ้อนได้เร็วขึ้น การตรวจสอบข้อผิดพลาดสามารถทำได้สะดวก ทำให้กระบวนการแก้ปัญหามีประสิทธิภาพมากขึ้น

8) ออกแบบระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้ ให้สามารถรองรับต่อการขยายหรือการปรับเปลี่ยนในอนาคต เนื่องจากสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรอาจจำเป็นต้องปรับขยายระบบสารสนเทศเพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง และเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน ดังนั้นทีมงานพัฒนาระบบจะต้องออกแบบระบบเพื่อให้สามารถรองรับการเติบโตและเปลี่ยนแปลงในอนาคตด้วย

### 5.3 การสื่อสาร

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2545 : 329) การสื่อสาร (Communication) เป็นการส่งมอบสารสนเทศและสิ่งที่มีความหมายต่างๆ จากฝ่ายหนึ่งไปยังอีกฝ่ายหนึ่ง โดยการใช้สัญลักษณ์ที่เป็นที่ยอมรับร่วมกัน (Bateman and Snell. 1999 : G-0) หรือเป็นการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการส่งมอบสิ่งที่มีความสำคัญต่างๆ (Dessler. 1998 : 674)

หน้าที่การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญต่อการทำให้กิจกรรมการจัดการระบบมีความสอดคล้องกัน การติดต่อสื่อสารจะถูกพิจารณาในความหมายของปัจจัยนำเข้าทางสังคม (Social input) ซึ่งถูกป้อนเข้าไปในระบบของสังคม (Social system) และมีความหมายเป็นการปรับพฤติกรรม ทำให้การแลกเปลี่ยนข่าวสารนี้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยข้อมูลข่าวสารจะเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดผลผลิตเพิ่มขึ้น และสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งไม่ว่าจะเป็นครอบครัวหรือองค์กรธุรกิจ การเคลื่อนย้ายข้อมูลข่าวสารจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมาก

ความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารมีส่วนสำคัญในการช่วยสนับสนุนต่อความพยายามในการถ่ายทอดความคิด ซึ่งได้รับการยอมรับโดยนักประพันธ์มาหลายปีแล้ว Chester I. Barnard มองการติดต่อสื่อสารว่าเป็นสิ่งที่บุคคลสามารถถูกเชื่อมโยงเข้าด้วยกันในองค์กร เพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์สิ่งเหล่านี้เป็นหน้าที่พื้นฐานของการติดต่อสื่อสาร เนื่องจากกิจกรรมของกลุ่มคือการทำงานร่วมกันและการแลกเปลี่ยนจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ถ้าปราศจากการติดต่อสื่อสาร

การสื่อสารเป็นเรื่องเกี่ยวกับการรับ-ส่งข้อมูลข่าวสารภายในองค์กรให้เกิดการสื่อสารกันในวงกว้างออกไปทั่วทั้งองค์กร การนำการจัดการความรู้เข้ามาใช้ในองค์กร บุคลากรทุกระดับต้องรับรู้และช่วยกันสร้างเครือข่ายให้มากที่สุด

อรุณ รักธรรม (2538 : 458-459) ได้อธิบายว่า การติดต่อสื่อสารจะเป็นการนำสื่อความต้องการ ความคิด ความรู้สึก นำไปสู่ความเข้าใจในเป้าหมายระหว่างบุคคลต่อบุคคล กลุ่มต่อกลุ่ม บุคคลต่อกลุ่ม หรือระหว่างองค์กรด้วยกันเพื่อให้การบริหารงานดำเนินไปอย่างสอดคล้องหรือตรงกับวัตถุประสงค์ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพการบริหารงาน

นอกจากนี้ การสื่อสารยังเป็นหัวใจหลักที่ทำให้คนในองค์กรเข้าใจถึงสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้น สิ่งที่องค์กรจะต้องสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจก็คือ องค์กรหรือหน่วยงานใดที่เกี่ยวข้อง (who) องค์กรกำลังจะทำอะไร (what) จะทำกับใครที่ไหน (where) จะทำเมื่อไหร่ (when) จะทำไปเพื่ออะไร (why) และจะทำอย่างไร (how) ถ้าองค์กรสามารถสื่อสารสิ่งเหล่านี้ให้กับบุคลากรทุกคนรับทราบอย่างชัดเจน ก็จะทำให้บุคลากรเกิดความสนใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ รวมถึงการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรเอง ดังนั้น องค์กรต้องมีการวางแผนการสื่อสารอย่างเป็นระบบ ทำการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง トラบเท่าที่องค์กรต้องการให้การจัดการความรู้ และการแลกเปลี่ยนความรู้เกิดขึ้นจนเป็นวัฒนธรรม

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2545 : 336-337) การติดต่อสื่อสารในทีมและการบริหารโดยการพูดจากับคนอื่นโดยรวม การติดต่อสื่อสารในทีม (Communicating in teams) การทำงานเป็นทีม จำเป็นต้องอาศัยประสิทธิผลของการติดต่อสื่อสารเป็นทีมด้วย ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 2 แบบ คือ

1) เครือข่ายแบบรวมอำนาจ (Centralized network) เป็นโครงสร้างการติดต่อสื่อสารของทีมซึ่งสมาชิกของทีมติดต่อสื่อสารผ่านบุคคลแต่ละคนในการแก้ปัญหาหรือการตัดสินใจ

2) เครือข่ายแบบกระจายอำนาจ (Decentralized network) เป็นโครงสร้างการติดต่อสื่อสารของทีมซึ่งสมาชิกของทีมมีอิสระในการติดต่อสื่อสารกับคนอื่นๆ และมีการตัดสินใจร่วมกัน

การบริหารโดยการพูดจากับคนอื่นโดยรอบ (Management By Wandering Around (MBWA)) เป็นเทคนิคที่มีชื่อยอมรับมาจากหนังสือการค้นหาคความเป็นเลิศ (In search of excellence) ซึ่งได้บรรยายถึงผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่พูดจากับผู้ปฏิบัติงานโดยตรง ในการเรียนรู้สิ่งที่จะดำเนินการต่อไป ซึ่งการใช้ MBWA สำหรับผู้บริหารทุกระดับชั้นจะช่วยผสมผสานและพัฒนาความสัมพันธ์ทางด้านบวกกับพนักงาน และได้เรียนรู้สิ่งต่างๆ โดยตรงจากพนักงานเหล่านั้นเกี่ยวกับแผนงาน ฝ่าย หรือองค์กรของพวกเขาเหล่านั้นได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

### ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2545 : 339-342) อุปสรรคและความล้มเหลวใน

การติดต่อสื่อสาร (Barriers and breakdowns in communication) ความล้มเหลวในการติดต่อสื่อสาร กลายเป็นปัญหาสำคัญมากที่สุดของผู้บริหาร เพราะปัญหาในการติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องแสดงราก ลึกของปัญหาที่ฝังรากลึก ตัวอย่าง การวางแผนที่ไม่มีคุณภาพ (Poor planning) จะเป็นสาเหตุของความ ไม่นั่นอนเกี่ยวกับการสั่งการในกิจการ ทำนองเดียวกันการออกแบบ โครงสร้างองค์การที่ไม่มี คุณภาพจะทำให้เกิดความไม่ชัดเจนในความสัมพันธ์ของการติดต่อสื่อสารขององค์การ มาตรฐาน การปฏิบัติงานที่คลุมเครือจะนำมาซึ่งความไม่นั่นอนเกี่ยวกับการคาดหวังของบุคคลทุกฝ่าย ดังนั้น ผู้บริหารที่มีความสามารถในการหยั่งรู้จะช่วยค้นหาสาเหตุของปัญหาในการติดต่อสื่อสารแทน การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเท่านั้น ซึ่งอุปสรรคสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งผู้ส่งข่าวสาร การส่งข่าวสาร ผู้รับ ข่าวสารหรือข้อมูลป้อนกลับ อุปสรรคและความล้มเหลวในการติดต่อสื่อสารมีดังนี้

- 1) ขาดการวางแผน (Lack of planning)
- 2) สมมติฐานที่ไม่ชัดเจน (Unclear assumptions)
- 3) การบิดเบือนความหมาย (Semantic distortion)
- 4) ข่าวสารไม่มีคุณภาพชัดเจน (Poorly expressed messages)
- 5) อุปสรรคของการติดต่อสื่อสารในสภาพแวดล้อมระหว่างประเทศ

(Communication barriers in the international environment)

- 6) ความผิดพลาดของการส่งข่าวสาร (Loss by transmission) และความจำไม่ดี

(Poor retention)

- 7) การฟังที่ไม่มีคุณภาพ (Poor listening) และการประเมินความหมายที่เร็วเกินไป

(Premature evaluation)

- 8) การติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นส่วนตัว (Impersonal communication)
- 9) ความไม่ไว้วางใจ (Distrust) การขู่เข็ญ (Threat) และความกลัว (Fear)
- 10) ระยะเวลาไม่เพียงพอสำหรับการปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Insufficient period for adjustment to change)

- 11) ข้อมูลข่าวสารที่มากเกินไป (Information overload)

- 12) อุปสรรคของการติดต่อสื่อสารอื่นๆ (Other communication barriers)

กล่าวโดยสรุป เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร หรือ ไอซีที ช่วยให้

กระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge Transfer) ทำได้ดียิ่งขึ้น ง่ายยิ่งขึ้น ช่วยในการจัดเก็บ และดูแลปรับปรุงความรู้และสารสนเทศต่างๆ (knowledge storage and maintenance) ช่วยลด ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการในกระบวนการจัดการความรู้ด้วย นอกจากนี้ การสื่อสารยังเป็นสิ่งที่ช่วย

เชื่อมโยงบุคคลในองค์กรเข้าด้วยกัน เพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ จึงนับได้ว่าไอซีทีเป็นเครื่องมือสนับสนุนและเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการจัดการความรู้ ผู้วิจัยได้นำเอาแนวคิดนี้มาเป็นตัวแปรอิสระในชื่อ “ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร” และปัจจัยตัวต่อไปที่ผู้วิจัยจะขอนำมากล่าวถึงซึ่งจะช่วยบอกถึงสถานะของกระบวนการ หรือกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กร และสะท้อนถึงประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถทบทวนแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ รวมถึงปรับปรุงให้กระบวนการต่างๆ ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น นั่นคือ “ปัจจัยด้านการวัดผลและการประเมินผล” โดยจะได้นำเสนอต่อไป

## ส่วนที่ 6 แนวคิดเกี่ยวกับการวัดผลและการประเมินผล

### 6.1 ความหมายของการวัดและประเมินผล

การวัดผล (Measurement) หมายถึง การตัดสินใจว่าผลการปฏิบัติงานนั้นดีหรือไม่ดี ซึ่งควรมีความคงเส้นคงวาขององค์กร (วรรณ โปธิ์น้อย 2549 : 6-6)

การประเมินผล (Evaluation or Appraisal) หมายถึง การให้คุณค่ากับผลของการปฏิบัติงานว่าอยู่ในระดับใด เช่น ดีมาก ดี ปานกลาง ต้องปรับปรุง

นอกจากนี้ สมบัติ สุวรรณพิทักษ์ (อ้างใน สุรพร เสียนสลาย 2547 : 401) ได้ประมวลให้เห็นคำนิยามของนักวิชาการที่ให้คำนิยามความหมายของการประเมินผล ดังนี้

การประเมิน หมายถึง การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการทางการศึกษา (Cronbach : 1963)

การประเมิน หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวกับการตัดสินใจคุณค่าของโครงการใดโครงการหนึ่ง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมาย กิจกรรม ผลผลิต ผลกระทบ และค่าใช้จ่ายของโครงการ (Fink and Kosecoff : 1978)

การประเมิน หมายถึง กระบวนการที่ช่วยให้ผู้บริหารมีความเข้าใจเกี่ยวกับผลที่เกิดขึ้นจากโครงการ เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจในการดำเนินการ เพื่อให้การดำเนินงานสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายได้อย่างเหมาะสม (Klinberg อ้างจาก Suchman : 1967)

การประเมิน หมายถึง การตัดสินใจคุณค่าของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรืออีกนัยหนึ่ง การประเมินเป็นกระบวนการให้ได้มาซึ่ง ข้อเสนอแนะสำหรับการตัดสินใจคุณค่าผลผลิตของการบวนการ และจุดมุ่งหมายของโครงการ หรือโปรแกรม หรือทางเลือกต่างๆ ที่นำไปปฏิบัติเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมาย จุดเน้นของการประเมินคือ การเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบตลอดจนเพื่อการตัดสินใจคุณค่าของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ : 2524)



สรุป การประเมินหรือประเมินผล ซึ่งมาจากคำภาษาอังกฤษว่า “evaluation” เป็นคำที่มีความหมายแบบตรงไปตรงมา กล่าวคือ เป็นการตัดสินเชิงคุณค่า (value judgment) หรือ การกำหนดคุณค่าให้แก่สิ่งใดสิ่งหนึ่ง เป็นการพยายามบ่งบอกว่าสิ่งนั้นดี – ไม่ดี มีคุณภาพ – ไม่มีคุณภาพ สำเร็จ – ไม่สำเร็จ โดยนำเอาผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นเนื่องมาจากสิ่งที่ถูกนำมาประเมินมาเป็น ข้อมูลในการตัดสินคุณค่าของสิ่งที่ถูกประเมิน (สุรพร เลี่ยนสลาย 2547 : 400 – 401)

## 6.2 การประเมินผลสำเร็จในการจัดการความรู้

การประเมินผลสำเร็จในการจัดการความรู้ ตามโครงการจัดการความรู้ของ องค์กร เป็นกระบวนการที่องค์กรใช้เพื่อที่จะทราบว่า การดำเนินการต่างๆ เป็นไปตามแนวทาง หรือบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ ประการใด มีสิ่งใดต้องปรับปรุงแก้ไขอย่างไรบ้างในการ ดำเนินการระยะต่อไป (อัญญาณี คล้ายสุบรรณ 2550 : 134 – 137)

### 6.2.1 แนวทางการประเมินและเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน

การประเมินผลการจัดการความรู้ขององค์กร โดยทั่วไปจะเป็นการประเมิน ความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง 3 กลุ่ม คือ กลุ่มคนทำงาน กลุ่มลูกค้าหรือผู้รับบริการ และกลุ่ม หุ้นส่วนขององค์กร

การออกแบบสำรวจบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ต้องตระหนักว่า หลังการสำรวจ แล้วต้องมีความแตกต่าง นั่นคือ มีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น การสำรวจนี้อาจแบ่งเป็น 2 แบบ คือ การสำรวจเจตคติ และการสำรวจความคิดเห็น

1) การสำรวจเจตคติ (attitude) ของผู้ปฏิบัติงาน เป็นการถามความรู้สึกบาง สิ่งบางอย่าง ทั้งทางบวกและทางลบเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ ได้อย่างหลากหลาย เช่น เรื่องนโยบายของ องค์กร การสำรวจเจตคติต้องอาศัยการตรวจสอบทางวิชาการจากผู้เชี่ยวชาญการจัดทำ องค์กร บางแห่งอาจว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดผล / ประเมินผล โดยตรงมาทำงานด้านนี้บางแห่งก็ใช้ ผู้เชี่ยวชาญในองค์กรเอง

2) การสำรวจความคิดเห็น (opinion survey) เป็นการสำรวจที่มีลักษณะ ตรงกันข้ามกับแบบแรก การสำรวจแบบนี้มีเป้าหมายที่จะวัดคำตอบของคำถามที่เฉพาะเจาะจง แต่ละคำถามมีความสำคัญต่อสิทธิของผู้ตอบเอง และต่อส่วนรวม คำถามอาจไม่เชื่อมโยงกัน ใน แต่ละประเด็น

การสำรวจอีกลักษณะหนึ่งซึ่งสามารถใช้ได้กับผู้เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้ง 3 กลุ่ม คือ การสำรวจความพึงพอใจ (satisfaction survey) กล่าวคือ ในด้านผู้ปฏิบัติงาน องค์กรจะได้ ทราบความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในกลุ่มลูกค้าหรือผู้รับบริการก็เป็นการสำรวจความพึงพอใจ

ในการใช้บริการ และกลุ่มหุ้นส่วนขององค์กร ก็จะได้ทราบถึงความพึงพอใจในการดำเนินงานด้านต่างๆ และในช่วงเวลาต่างๆ ขององค์กร

เครื่องมือที่กล่าวถึงนี้ เป็นเพียงส่วนหนึ่งที่ใช้กันอยู่ทั่วไปในการ ประเมินผล การจัดการความรู้ ยังมีเครื่องมือและวิธีการอีกหลายประเภทและหลายแนวทางที่องค์กรสามารถนำมาใช้ให้เหมาะสม

### 6.2.2 ข้อควรคำนึงในการประเมิน

ในการประเมินผลการจัดการความรู้ มีข้อควรคำนึงบางประการ พอประมวลได้ดังนี้

- 1) เป้าหมายของการประเมินผลก็คือ การให้ได้สารสนเทศในบริบทที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่สามารถนำไปปฏิบัติได้
- 2) การประเมินในแต่ละครั้งไม่จำเป็นต้องประเมินทุกสิ่งทุกอย่างในแต่ละด้าน ประเมินในสิ่งที่ต้องการประเมินเพื่อความเข้าใจที่สามารถนำไปปฏิบัติก็เพียงพอแล้ว
- 3) ถ้าองค์กรมีระบบประเมินผลอยู่แล้ว ก็ให้เชื่อมโยงการประเมินผลการจัดการความรู้เข้าเป็นส่วนหนึ่งของระบบนั้น โดยไม่ต้องสร้างระบบใหม่อีก
- 4) การสื่อสารเรื่องการประเมินผลการจัดการความรู้ให้สมาชิกรับรู้ร่วมกัน ทั้งองค์กรเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง
- 5) การสื่อสารเรื่องการประเมินผลการจัดการความรู้เป็นทักษะที่ต้องศึกษา และดำเนินการอย่างดีจึงจะบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ
- 6) การประเมินผลความสำเร็จในการจัดการความรู้ ทั้งที่เป็นขององค์กร และของส่วนบุคคล ล้วนมีเป้าหมายร่วมกันอยู่ที่องค์กรและบุคคลได้ความรู้ที่เหมาะสมกับการใช้ประโยชน์ในเวลาที่ต้องการ และนั่นคือการบรรลุเป้าหมายหลักของการจัดการความรู้

กล่าวโดยสรุป การวัดผลและการประเมินผล ถือเป็นสิ่งสำคัญมากที่จะช่วยบอกถึงสถานะของกระบวนการ หรือกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กร ผลจากการวัดและประเมินผลจะสะท้อนถึงประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถทบทวนแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ รวมถึงปรับปรุงให้กระบวนการต่างๆ ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น วัดดูประสงค์ของการวัดผล/ประเมินผลจริงๆ ไม่ใช่เป็นการควบคุม แต่เป็นการจัดการและการเรียนรู้พัฒนา ดังนั้น การวัด/การประเมิน จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การริเริ่มการจัดการความรู้ภายในองค์กรประสบผลสำเร็จแบบยั่งยืนได้ ผู้วิจัยได้นำเอาแนวคิดนี้มาเป็นตัวแปรอิสระในชื่อ “ปัจจัยด้านการประเมินผลด้านการจัดการความรู้” และปัจจัยตัวต่อไปที่ผู้วิจัยจะขอนำมากล่าวถึง คือ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ซึ่งมี

ความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะสามารถนำพาบุคลากรให้เคลื่อนไหวและร่วมกันพัฒนาการจัดการความรู้ไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน โดยจะได้นำเสนอต่อไป

## ส่วนที่ 7 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ผู้บริหารทุกคนต้องทำหน้าที่ในการนำ หน้าที่ในการนำต้องอาศัยภาวะผู้นำที่ดี ภาวะผู้นำเป็นบริบทของบุคคลหนึ่งที่สัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคล หรืออาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลของบุคคลคนหนึ่งต่อพฤติกรรมหรือการกระทำของบุคคลอื่นนั่นเอง

### 7.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลายท่าน ดังนี้

พิทยา บวรวัฒนา (2553 : 68) ได้อธิบายไว้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการมีอิทธิพลต่อคนอื่นในกลุ่มให้มุ่งมั่นทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย ส่วนรวม ผู้นำมีทั้งผู้นำอย่างเป็นทางการตามตำแหน่งหน้าที่ในองค์กร และยังมีผู้นำอย่างไม่เป็นทางการด้วย

โรเบิร์ต (1980 : 300 อ้างใน จุมพล หนีพพานิช 2547 : 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะชักจูง หวานล้อมให้ผู้อื่นแสวงหาเป้าหมายและเทคนิคที่จะทำให้บุคคลเหล่านั้นถึงเป้าหมาย

ธนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2548 : 262) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง ความสามารถที่จะมีอิทธิพลและจูงใจบุคคลอื่นให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร กระบวนการภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจหน้าที่ เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายกลุ่ม การจูงใจสมาชิกองค์กรให้ทำงานบรรลุเป้าหมายเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อกลุ่ม และวัฒนธรรมกลุ่ม ภาวะผู้นำต้องอาศัยการจูงใจ บุคคลจะไม่ได้รับการพิจารณาให้เป็นผู้นำ เว้นแต่เขาจะจูงใจบุคคลอื่น ได้ผู้นำที่มีเหตุผลในระดับใดระดับหนึ่ง เป็นผู้นำที่มีอำนาจ มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นและสามารถชักจูงบุคคลให้ทำงานได้

สรุป ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการมีอิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้ดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้ แหล่งที่มาของการมีอิทธิพลอาจเป็นอย่างไรก็ตาม เช่น ได้กำหนดชัดเจนมากับตำแหน่งทางบริหารขององค์กรนั้นว่ามีอำนาจอะไรบ้าง เพียงไร ดังนั้น การได้รับบทบาทการเป็นผู้นำในตำแหน่งบริหาร ก็ทำให้บุคคลนั้น ได้รับอำนาจและเกิดอิทธิพลต่อผู้อื่นตามมา อย่างไรก็ตาม ความเป็นจริงพบว่า ไม่ใช่ผู้นำทุกคนที่สามารถเป็นผู้บริหาร (Not all leaders are managers) และเช่นเดียวกันก็ไม่ใช่ผู้บริหารทุกคน ที่สามารถเป็นผู้นำ (Not all managers are leaders) ด้วยเหตุ

นี้เพียง แค่องค์การได้มอบหมาย อำนาจหน้าที่ให้แก่ ผู้บริหารนั้น ยังไม่มีหลักประกันอย่างเพียงพอว่าผู้นั้นจะสามารถในการนำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ อาจมีอิทธิพลจากปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบมากกว่าอิทธิพลที่กำหนดตามโครงสร้างองค์การก็ได้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า ผู้นำสามารถเกิดขึ้น จากกลุ่มคนให้ การยอมรับนับถือได้เช่นเดียวกับที่มาจากการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ ในองค์การที่ดีจำเป็นต้องมี ทั้งภาวะผู้นำและการบริหารจัดการที่เข้มแข็ง จึงจะทำให้เกิดประสิทธิผลได้สูงสุด โดยเฉพาะภายใต้ ภาวะของโลกที่มีพลวัตสูง ย่อมต้องการได้ผู้นำที่กล้าท้าทายต่อการดำรงสถานภาพเดิม มีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ และความสามารถในการคลี่คลายข้อขัดแย้งที่มุ่งต่อ ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์นั้น แต่เราก็ยังต้องมีการบริหารที่สามารถกำหนดรายละเอียดของแผนงาน สามารถออกแบบโครงสร้างที่มีประสิทธิภาพขององค์การ รวมทั้งติดตามตรวจสอบดูแล การปฏิบัติงานประจำวันอีกด้วย

## 7.2 ประเภทของผู้นำ

7.2.1 การจำแนกรูปแบบผู้นำออกตามการใช้อำนาจหน้าที่ (พินลจรรยา นามวัฒน์ 2543 อ้างใน ชวนพิศ ปลูกสร้าง 2550: 34-38) โดยจำแนกได้ 3 รูปแบบ คือ

1) แบบอัตตาธิปไตย (autocratic style) ผู้ที่มีพฤติกรรมแบบนี้ เรียกว่า ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย คือ จะยึดอำนาจหน้าที่ไว้กับตัวเอง ด้วยการกำหนดแนวปฏิบัติต่างๆ ขึ้นเองโดยไม่ปรึกษาหารือก่อน แล้วสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม

2) แบบให้มีส่วนร่วม (participative style) เป็นรูปแบบพฤติกรรมที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมใช้อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจด้วย ผู้นำแบบนี้จำแนกประเภทออกตามโอกาสในการเข้ามีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชาเรียงลำดับจากน้อยไปมาก ดังนี้ ผู้นำแบบปรึกษาหารือ (consultative leader) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (democratic leader) และผู้นำแบบมติเอกฉันท์ หรือเห็นพ้องต้องกัน (consensual leader)

3) แบบเสรีธิปไตย (free-rein style) หมายถึง พฤติกรรมในการนำของผู้นำแบบเสรีนิยม หรือที่เรียกว่า ตามสบาย (laissez-faire)

### 7.2.2 การจำแนกตามความมุ่งมั่นในการนำ ประกอบด้วย

1) ความมุ่งมั่นในผลสำเร็จของงาน (concerns for task accomplishment) คือ ให้ความสำคัญกับการสร้างผลผลิตและผลกำไร

2) ความมุ่งมั่นในคน (concerns for people) ซึ่งหมายถึงผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน โดยให้ความสำคัญในเรื่องของการบำรุงขวัญบุคลากรและการสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเองในองค์การ

### 7.2.3 การจำแนกตามความสามารถในการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

1) รูปแบบผู้นำที่เน้นการแลกเปลี่ยนสัมพันธภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชา (transactional leader) โดยปกติกิจกรรมมากมายของผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือสมาชิกของกลุ่ม ดังนั้น ผู้นำแบบนี้จึงครอบคลุมรูปแบบต่างๆ ของผู้นำดังได้กล่าวมาแล้วข้างต้น

2) ผู้นำที่มุ่งนำการเปลี่ยนแปลง (transactional leader) เป็นผู้นำที่ช่วยองค์กรและบุคลากรทำการเปลี่ยนแปลง วิธีการกระทำหรือวิธีการทำงานต่างๆ ซึ่งเบอร์นาร์ด บาส (Bernard Bass) เห็นว่า “เป็นผู้นำที่สามารถจูงใจบุคลากรให้ทำงานได้สูงเกินกว่าที่คาดหวังไว้ โดยเป็นผู้ที่มีอำนาจบารมีสูง และมีลักษณะส่วนตัวที่เร่ร่อนอารมณ์ในทางบวกของบุคคลอื่น ซึ่งหมายถึง มีสติปัญญาสูง สามารถสร้างแรงบันดาลใจในบุคคลอื่นได้ดี และมีความรู้สึกที่เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้สามารถกระตุ้น เปลี่ยนแปลงและใช้ค่านิยม ความเชื่อ และความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานจนประสบความสำเร็จได้” จึงอาจกล่าวได้ว่า ผู้นำแบบนี้เป็นผู้ที่มีอิทธิพลและบารมีสูงกว่าผู้นำแบบที่เน้นการแลกเปลี่ยนสัมพันธภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชา

7.2.4 การจำแนกประเภทผู้นำได้ตามปัจจัยที่มาของผู้นำ วิธีปฏิบัติของผู้นำ หรือการใช้อำนาจของผู้นำ ดังนี้

1) ผู้นำตามประเพณี (traditional Leader) เป็นผู้นำที่มีการสืบทอดกันตามสายโลหิต ได้มาโดยกำเนิดจากบรรพบุรุษ

2) ผู้นำที่เป็นที่รู้จักของสังคม (The Known Leader) หมายถึง ผู้ที่มีชื่อเสียงในสังคม สร้างชื่อให้เป็นที่รู้จักของสังคม อาจจะเป็นผู้อยู่ในสังคมชั้นสูง ผู้มียศบรรดาศักดิ์ (Aristocrat) ผู้นำชุมชน หรือผู้ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารองค์กร เป็นต้น

3) ผู้นำโดยการแต่งตั้ง (The appointed Leader) ส่วนใหญ่แล้วจะเป็นบุคคลที่ผู้มีอำนาจสูงกว่า แต่งตั้ง มอบหมายหน้าที่ให้รับผิดชอบเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือหลายเรื่องก็ได้

4) ผู้นำแบบราชการ (The Bureaucratic Leader) จะเป็นผู้บริหารหรือผู้นำในองค์กรที่มีการจัดระบบบริหารในรูปแบบราชการในองค์กรของรัฐ เช่น อธิบดี รัฐมนตรี ปลัดกระทรวง ผู้ว่าราชการจังหวัด ส่วนภาคเอกชนส่วนใหญ่จะมีอยู่ในองค์กรที่จัดรูปแบบโครงสร้างสูง (Tall organization) และมีการบริการงานแบบราชการ เช่น กรรมการผู้จัดการ ผู้อำนวยการ ผู้จัดการ หัวหน้าส่วน เป็นต้น โดยทั่วไปจะมีการแต่งตั้งผู้นำอย่างเป็นทางการจึงเป็นผู้นำที่มีความชอบธรรมตามตำแหน่งที่ครองอยู่

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

6) ผู้นำทรงมีบารมี (The Charismatic Leader) ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำที่เกิดจากการยอมรับในคุณลักษณะพิเศษเฉพาะตัว ผู้นำประเภทนี้มีทั้งผู้นำที่ดี หรือผู้นำที่ไม่ดีก็ได้ (Good or Evil Leader) เช่น นายกรัฐมนตรีอังกฤษสมัยสงครามโลก นางมาร์กาเรต แทตเชอร์ (Margaret Thatcher) หรือผู้นำประเทศไทย เช่น จอมพล ป.พิบูลย์สงคราม จอมพล ถนอม กิตติขจร เป็นต้น

### 7.3 ผู้นำองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้

เซ็งเก้ (Senge 1990 อ้างใน บุญส่ง หาญพานิช 2546 : 61) กล่าวว่า ผู้นำมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อองค์กรทุกองค์การ เพราะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญที่จะทำให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จ ผู้นำองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ผู้นำที่ปรับกระบวนการทัศน์เดิม คือ จากเป็นผู้กำหนดทิศทาง (Set the direction) เป็นผู้ตัดสินใจ (make the key decision) และเป็นผู้กระตุ้นพลัง (energize the troop) ไปสู่กระบวนการทัศน์ใหม่ คือ เป็นผู้ออกแบบ (designer) ผู้ช่วยเหลือ (steward) และเป็นครู (teacher)

7.3.1 บทบาทผู้นำในฐานะผู้ออกแบบ คือ ออกแบบนโยบาย กลยุทธ์ และระบบขององค์กรรวมไปถึงการออกแบบระบบการเรียนรู้

7.3.2 บทบาทผู้นำในฐานะผู้ช่วยเหลือ คือ หาวิธีที่ดีที่สุดในการกำหนดภารกิจที่อธิบายถึงวิสัยทัศน์แห่งตน สนใจเอาใจใส่ต่อความต้องการของบุคลากร ส่งเสริมให้เกิดกิจกรรมการเรียนรู้ในองค์กร เช่น มีเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน

7.3.3 บทบาทผู้นำในฐานะเป็นครู คือ เป็นผู้ชี้แนะบุคลากรในองค์กรให้เกิดการพัฒนาความเข้าใจที่เป็นระบบให้เข้าใจถึงพลังที่เป็นระบบที่จะเปลี่ยนแปลงรูปโฉมองค์กรให้เกิดทักษะของการทำงานร่วมกัน

ดังนั้น จากศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะสามารถนำพาบุคลากรให้เคลื่อนไหวและร่วมกันพัฒนาการจัดการความรู้ไปสู่ความสำเร็จร่วมกันอย่างราบรื่นได้ ผู้นำต้องมีการปรับเปลี่ยน ชี้นำให้องค์กรมุ่งไปสู่ความสำเร็จภายใต้วิสัยทัศน์ขององค์กร ผู้นำในปัจจุบันต้องมีลักษณะและมีความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องการบริหารจัดการความรู้เข้ามาใช้ในองค์กรด้วย เป็นผู้สร้างอนาคตขององค์กรให้มีทิศทางชัดเจนและยั่งยืน เป็นผู้สร้างบรรยากาศใหม่ที่เอื้อต่อ

การทำงานและการเรียนรู้ เป็นผู้ออกแบบขององค์กร เป็นผู้สร้างการไว้วางใจให้เกิดขึ้นในองค์กร ทั้งในส่วนที่เป็นระดับบุคคลและระดับองค์กร

#### 7.4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำ

องค์ประกอบของการเป็นผู้นำมี 4 ประการคือ (ชนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ 2548: 261-262)

7.4.1 ความสามารถในการใช้อำนาจให้เกิดประสิทธิผลเป็นที่ยอมรับ ลักษณะของอำนาจ และความแตกต่างระหว่างอำนาจ และอำนาจหน้าที่

7.4.2 ความสามารถในการใช้แรงจูงใจบุคคลทุกระดับ และทุกสถานการณ์ เป็นความสามารถในการเข้าใจบุคคล สามารถใช้ทฤษฎีการจูงใจ ชนิดของอิทธิพลการจูงใจ ลักษณะของระบบการจูงใจ สามารถประยุกต์ใช้ความรู้กับบุคคลและสถานการณ์ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจทฤษฎีการจูงใจและเข้าใจส่วนประกอบในการจูงใจ และสามารถประยุกต์ใช้ได้

7.4.3 ความสามารถในการชักนำความสามารถที่จะให้ผู้ตามใช้ความสามารถในการทำงานของกลุ่ม ในขณะที่การใช้จูงใจจะเป็นจุดกลางของผู้ได้บังคับบัญชา

7.4.4 ความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าต่างๆ สิ่งสำคัญของการจูงใจขึ้นกับความคาดหวังรางวัลที่ได้รับ และความพยายามที่จะได้รับร่วมกับปัจจัยอื่นๆ เช่น สิ่งแวดล้อม ตลอดจนบรรยากาศองค์กร การระลึกถึงปัจจัยเหล่านี้ จะต้องนำไปใช้สำหรับพฤติกรรมผู้นำและพัฒนาทฤษฎีต่างๆ การศึกษาทฤษฎีจิตวิทยาของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจะนำไปสู่ทัศนะกลุ่มบุคคลงานเบื้องต้นของผู้บริหาร คือ การออกแบบ และการรักษาสิ่งแวดล้อมในการทำงานให้เอื้อต่อการทำงานของพนักงาน

#### 7.5 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ บุคคลที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหนึ่งๆ ขึ้น และอยู่ในฐานะที่ต้องทำงานร่วมกับกลุ่มเพื่อให้บรรลุสิ่งที่ต้องการ (ยุดา รักไทย 2542 : 93 อ้างใน สร้อยสน สุจิตกุล 2549 : 36-37) ดังนี้

7.5.1 เตรียมการต่างๆ ที่จะทำให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้นดำเนินไปโดยสะดวกและมีประสิทธิผล

7.5.2 ทำให้ปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความยุ่งยากน้อยที่สุด และได้รับการช่วยเหลือสนับสนุนจากทีมงานบริหารความเปลี่ยนแปลงมากที่สุด

ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถในการสร้างความสมัครใจที่จะเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับผู้ตาม ยังมีความสามารถทำให้คนยอมรับและสามารถทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นบรรลุผลสำเร็จได้ง่าย โดยปราศจากการต่อต้าน คนผู้นั้นจะยังเป็นผู้ที่มีประสิทธิ

ผล ซึ่งลักษณะการทำงานของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะค่อนข้างแตกต่างไปจากลักษณะการทำงานของผู้นำที่บริหารงานทั่วไป ผู้นำการเปลี่ยนแปลงล้วนมีรูปแบบการทำงาน 4 แบบ คือ

- 1) แบบเผด็จการ (Autocratic) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบนี้จะใช้อำนาจการตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว โดยไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น ขอบออกคำสั่ง และคาดหวังว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำตาม
- 2) แบบมีส่วนร่วม (Participative) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเข้ามามีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการเปลี่ยนแปลง และคอยเจรจาต่อรองเรื่องรายละเอียดต่างๆ กับผู้ร่วมงาน
- 3) แบบให้การสนับสนุน (Supportive) ผู้นำแบบนี้จะช่วยเหลือกลุ่มในการพัฒนากระบวนการเพื่อให้กลุ่มสามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงได้
- 4) แบบปล่อยตามสบาย (Laissez Faire) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงประเภทนี้จะบอกรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ตอบคำถาม กำหนดขอบเขตของงาน แล้วปล่อยให้สมาชิกทำงานกันเอง

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลและจูงใจบุคคลอื่นให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และผู้นำเป็นผู้ที่มีประสบการณ์และความชำนาญในการทำงานมาอย่างยาวนาน นับว่าเป็นผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับองค์กรอย่างมากในระดับหนึ่ง สามารถที่จะมองอนาคตขององค์กรได้ ทำให้มีวิสัยทัศน์ที่ดี ซึ่งสามารถสร้างความชัดเจนในทิศทางการบริหารจัดการความรู้ ดังนั้นภาวะผู้นำมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะสามารถนำบุคลากรให้เคลื่อนไหวและร่วมกันพัฒนาการจัดการความรู้ไปสู่ความสำเร็จร่วมกันอย่างราบรื่นได้ ผู้วิจัยได้นำเอาแนวคิดนี้มาเป็นตัวแปรอิสระในชื่อ “ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ” ของผู้บริหาร นอกจากนี้แรงจูงใจยังเป็นเรื่องที่เข้ามาส่งเสริมและสนับสนุนในกิจกรรมต่างๆ อีกด้วย และปัจจัยตัวต่อไปที่ผู้วิจัยจะขอนำมากล่าวถึงซึ่งจะเป็นพลังในการกระตุ้นพฤติกรรมของบุคลากรให้เกิดการตอบสนองต่อกิจกรรมการจัดการความรู้ด้วยความพึงพอใจ และเต็มใจที่จะร่วมกิจกรรมด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ นั่นคือ “ปัจจัยด้านแรงจูงใจของบุคลากรด้านการจัดการความรู้” โดยจะได้นำเสนอต่อไป



## ส่วนที่ 8 แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ

### 8.1 หลักพื้นฐานของการจูงใจ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545 : 305-308) ได้อธิบายไว้ว่า การจูงใจ (Motivation) หมายถึง อิทธิพลภายในของบุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องกับระดับการกำหนดทิศทางและการใช้ความพยายามในการทำงานอย่างต่อเนื่อง (Schermerhorn, Hunt and Osborn. 2000: G-7) การจูงใจจึงเป็นสิ่งเร้าซึ่งทำให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่ม ควบคุม รักษาพฤติกรรม และการกระทำ หรือเป็นสภาพภายในซึ่งเป็นสาเหตุให้บุคคลมีพฤติกรรมที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายบางประการได้ (Certo. 2000 : 555) มนุษย์มีความต้องการทางด้านร่างกาย (น้ำ อากาศ อาหาร การพักผ่อน และที่อยู่อาศัย) และมีความต้องการด้านอื่นๆ ด้วย เช่น การยกย่อง สถานะ ความรัก ความผูกพันกับบุคคลอื่น ความรู้สึกที่ดี การให้ การประสบความสำเร็จ และการรักษาผลประโยชน์ส่วนตัว โดยทั่วไปความต้องการจะเปลี่ยนแปลงเมื่อเวลาผ่านไป และความต้องการจะมีความแตกต่างกันในแต่ละบุคคลด้วย อาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารจะใช้การจูงใจให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้สิ่งต่างๆ ด้วยความพึงพอใจ ในทางกลับกันผู้ใต้บังคับบัญชาก็อาจใช้วิธีการเดียวกันกับผู้บริหารด้วยการจูงใจผู้บริหารให้เกิดความพึงพอใจแก่ตน

สิ่งจูงใจ (Motivators) เป็นปัจจัยที่เป็นการจูงใจในการทำงานมากขึ้น เช่น ทำให้เกิดความรับผิดชอบในการทำงานมากขึ้น มีโอกาสสำหรับการเจริญเติบโตและการยอมรับของบุคคล ตลอดจนความรู้สึกต้องการความสำเร็จ (Bateman and Snell. 1999: G-4) หรือเป็นปัจจัยที่สามารถสร้างความพึงพอใจ (Satisfaction) หรือเป็นอิทธิพล (Forces) ซึ่งชักจูงบุคคลให้กระทำ เป็นอิทธิพลที่มีผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลจะทำให้บุคคลสร้างความแตกต่างในตัวเองภายในองค์การ ซึ่งผู้บริหารจะเป็นผู้จูงใจและเป็นผู้ค้นหาสิ่งนี้ เนื่องจากบุคคลสามารถตอบสนองความต้องการได้หลายด้าน

ความแตกต่างระหว่างการจูงใจ (Motivation) และความพึงพอใจ (Satisfaction) การจูงใจ (Motivation) เป็นสิ่งเร้าและความพยายามที่จะตอบสนองความต้องการหรือเป้าหมาย ส่วนความพึงพอใจ (Satisfaction) หมายถึง ความพอใจเมื่อความต้องการได้รับการตอบสนองแล้ว ดังนั้น การจูงใจจึงเป็นสิ่งเร้าเพื่อให้ได้ความพึงพอใจซึ่งเป็นผลลัพธ์ เมื่อเกิดแรงจูงใจขึ้นแล้วสามารถตอบสนองแรงจูงใจนั้น จะได้ผลลัพธ์ คือ ความพึงพอใจ

หลักพื้นฐานของการจูงใจ (Fundamental of motivation) การศึกษาถึงอิทธิพลซึ่งกำหนดการปฏิบัติงานของพนักงานไม่ใช่สิ่งที่ย่าง การที่พนักงานมีความกระตือรือร้นและมี

การปฏิบัติงานที่สามารถทำให้บรรลุความสำเร็จอย่างสม่ำเสมอ การที่พนักงานมีการปฏิบัติงานในระดับต่ำ พนักงานเสียกำลังใจและเริ่มขาดงาน เหล่านี้มีสาเหตุมาจากการจูงใจ ซึ่งการปฏิบัติงานขึ้นกับปัจจัย 3 ประการ คือ (1) ความสามารถ (2) สภาพแวดล้อม (3) การจูงใจ

กระบวนการของการจูงใจ (The motivation process) กระบวนการของการจูงใจเริ่มต้นด้วย

- 1) มีความต้องการ (Need) เกิดขึ้น ซึ่งเป็นการรับรู้ของบุคคล (พนักงาน) ที่ไม่สมหวัง
- 2) พนักงานจะพิจารณาหาวิธีที่สนองความพึงพอใจเกี่ยวกับความต้องการงานที่ทำ ท้าย ค่าตอบแทนที่สูงขึ้น และการยอมรับจากกลุ่มงาน
- 3) ความต้องการเหล่านี้นำไปสู่กระบวนการตัดสินใจของพนักงานให้สามารถตอบสนอง ความพึงพอใจและตามด้วยการมีพฤติกรรมให้บรรลุเป้าหมาย
- 4) สามารถกระตุ้นโดยการให้รางวัล

รางวัล (Rewards) มีการจัดประเภทรางวัลออกเป็น 2 กลุ่ม คือ (1) รางวัลภายใน (Intrinsic rewards) เป็นรางวัลที่เกิดจากประสบการณ์ภายในซึ่งเป็นผลจากพฤติกรรมของบุคคล เช่น ความต้องการความสำเร็จ (2) รางวัลภายนอก (Extrinsic rewards) เป็นรางวัลซึ่งจัดหาโดยบุคคลอื่นเป็นผลลัพธ์จากพฤติกรรมเฉพาะอย่าง กรณีนี้รางวัลภายนอกอาจจะเป็นเงินเพื่อจูงใจให้พนักงานทำงานก็ได้

## 8.2 ความหมายของแรงจูงใจ

คนที่มีแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ คนที่มีความทุ่มเท และพยายามทำงานมากเป็นพิเศษกว่าคนอื่น คือ เป็นคนที่ขยันทำงานมากกว่าคนอื่น บางทีเรามักจะพบว่าคนที่มีความสามารถมากกว่าคนอื่น ทำงานสู้คนที่มีความสามารถน้อยกว่า แต่มีความขยันมากกว่าไม่ได้

ราณี อธิชัยกุล (2553 : 9-6) ได้อธิบายไว้ว่า แรงจูงใจ (motive) หมายถึง สิ่งที่อยู่ภายในตัวบุคคลที่มีผลทำให้บุคคลกระทำ หรือเคลื่อนไหว หรือแสดงพฤติกรรมที่มีทิศทางตามเป้าหมาย แรงจูงใจอาจแบ่งออกเป็นแรงจูงใจทางด้านร่างกายหรือกายภาพ เช่น ความหิว ความกระหาย ความเหนื่อยล้า และแรงจูงใจด้านจิตวิทยาหรือแรงจูงใจที่มีอยู่ในจิตใจ เช่น ความต้องการความรัก การแสวงหาชื่อเสียงเกียรติยศ และการเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น เป็นต้น

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ (2542 : 407) ให้ความหมายของ แรงจูงใจ ว่าเป็นกระบวนการในการจูงใจ เริ่มจากการที่บุคคลมีความต้องการเกิดขึ้น และการรับรู้ของบุคคลเกิดไม่สมหวัง พนักงานจะรู้สึกถึงความต้องการงานที่ทำ ท้าย ค่าตอบแทนที่สูงขึ้น การยอมรับจากกลุ่มงาน

ความต้องการเหล่านี้ นำไปสู่กระบวนการตัดสินใจของพนักงาน สามารถตอบสนองความพึงพอใจ และตามด้วยการกระทำ ซึ่งอาจกระตุ้นโดยการให้รางวัล

Don Hellriegel และคณะ (2001: 130 อ้างใน ราณี อธิชัยกุล 2553 : 9-5) กล่าวว่า “การจูงใจเป็นแรงผลักดันภายในตัวบุคคลที่เป็นเหตุให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่เฉพาะเจาะจงและตามเป้าหมาย”

Kathleen Iverson (2001 : 156 อ้างใน ราณี อธิชัยกุล 2553 : 9-5) ได้ให้คำนิยามว่า “การจูงใจเป็นแรงผลักดันที่ก่อให้เกิดการกระทำหรือตัวกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม”

Joseph Champoux (2001 : 117 อ้างใน ราณี อธิชัยกุล 2553 : 9-5) อธิบายว่า “การจูงใจเป็นกระบวนการทางจิตวิทยาที่ก่อให้เกิดการกระตุ้น กำหนดทิศทาง และการคงอยู่ของการกระทำที่สอดคล้องกับเป้าหมาย”

ราณี อธิชัยกุล (2553 : 9-5) ความเห็นว่า การจูงใจ หมายถึง ความต้องการหรือความเต็มใจภายในที่เป็นแรงผลักดันให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ อันจะนำไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

ในขณะที่ พิทยา บวรวัฒนา (2553 : 29) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง การสร้างความปรารถนาในตัวคนที่จะทำบางสิ่งบางอย่าง เพื่อให้การกระทำนั้นเป็นตัวสนองความต้องการของปัจเจกบุคคล คนที่ความต้องการยังไม่ได้รับการตอบสนองจะเป็นคนที่มีความเครียด และความเครียดนี้จะเป็นตัวผลักดันทำให้ปัจเจกบุคคลนั้นขยันทำงาน เพื่อตอบสนองความต้องการหรือเป้าหมายบางอย่างของตน

ในการศึกษาเรื่องการจูงใจจะพบคำหลายคำซึ่งเกี่ยวข้องกับการจูงใจอย่างใกล้ชิด เช่น ความต้องการ (need) ความพยายาม (striving) ความปรารถนา (desire) แรงขับ (drive) ความทะเยอทะยาน (ambition) เป็นต้น แต่ละคำมีความหมายทั้งเหมือนกันและแตกต่างกัน ไม่มากนักน้อย อย่างไรก็ตาม ในการจูงใจบุคลากรต้องมีแรงผลักดันหรือแรงจูงใจที่ทำให้บุคคลเกิดความพยายามที่จะกระทำหรือแสดงพฤติกรรมที่ตอบสนองความต้องการนั้นๆ

### 8.3 ประเภทของแรงจูงใจ

Tolman (อ้างใน กมลรัตน์ หล้าสุวรรณ 2528 : 227) ได้แบ่งแรงจูงใจ ออกเป็น 2 ประเภท คือ

#### 8.3.1 แบ่งตามที่มาของแรงจูงใจ ได้ 2 ประเภทคือ

1) แรงจูงใจทางร่างกาย (physiological motive) คือแรงจูงใจที่มีติดตัวมาแต่กำเนิดมีความจำเป็นต่อการดำเนินชีวิตซึ่งเกิดจากความต้องการทางร่างกาย ได้แก่ ความหิว ความกระหาย ความต้องการทางเพศ ฯลฯ

2) แรงจูงใจทางสังคม (social motive) คือแรงจูงใจที่เกิดขึ้นที่หลังจาก การเรียนรู้ในสังคม ได้แก่ ความต้องการความรักความอบอุ่น การเป็นที่ยอมรับในสังคม ฯลฯ

**8.3.2 แบ่งตามเหตุผลของเบื้องหลังในการแสดงออกตามพฤติกรรมได้ 2 ประเภท**  
(ราณี อธิชัยกุล 2553: 9-5) คือ

1) การจูงใจภายนอก (extrinsic motivation) หมายถึง รางวัลตอบแทนที่ องค์กรจัดให้ เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง ประโยชน์และบริการ เงินรางวัล โบนัส สภาพแวดล้อมที่ดีใน การทำงาน ความมั่นคงในงาน การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น รางวัลตอบแทนเหล่านี้มักได้รับตาม ระดับในองค์กร

2) การจูงใจภายใน (intrinsic motivation) หมายถึง รางวัลตอบแทนทาง จิตวิทยาที่เป็นความรู้สึกภายในจิตใจเมื่อสามารถทำงานได้ผลดี เช่น การได้รับการยกย่องชมเชย โอกาสแสดงความสามารถในการทำงาน ความท้าทายของงานหากทำสำเร็จ ความสำเร็จในหน้าที่ การงาน การได้รับการดูแลเป็นอย่างดีในที่ทำงาน เป็นต้น การจูงใจภายในนี้จะแตกต่างกันในแต่ละ บุคคล

#### 8.4 ตัวแบบของการจูงใจ

ราณี อธิชัยกุล (2553 : 9-6) ได้นำเสนอแนวคิดของ Terence Mitchell (อ้างใน Krietner and Kinicki 2004 : 259-261) นักวิจัยด้านพฤติกรรมองค์กรซึ่งได้เสนอตัวแบบ แนวคิดของการจูงใจ ที่อธิบายว่าการจูงใจมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานและผลการปฏิบัติงาน อย่างไร ตัวแบบแนวคิดของการจูงใจ (job performance model of motivation) ที่แสดงในภาพที่ 2.12 เกิดจากการบูรณาการส่วนประกอบจากทฤษฎีหลายทฤษฎีที่จะกล่าวถึงต่อไป และเป็นตัวแบบ ที่ระบุสาเหตุและผลของการจูงใจบุคลากร

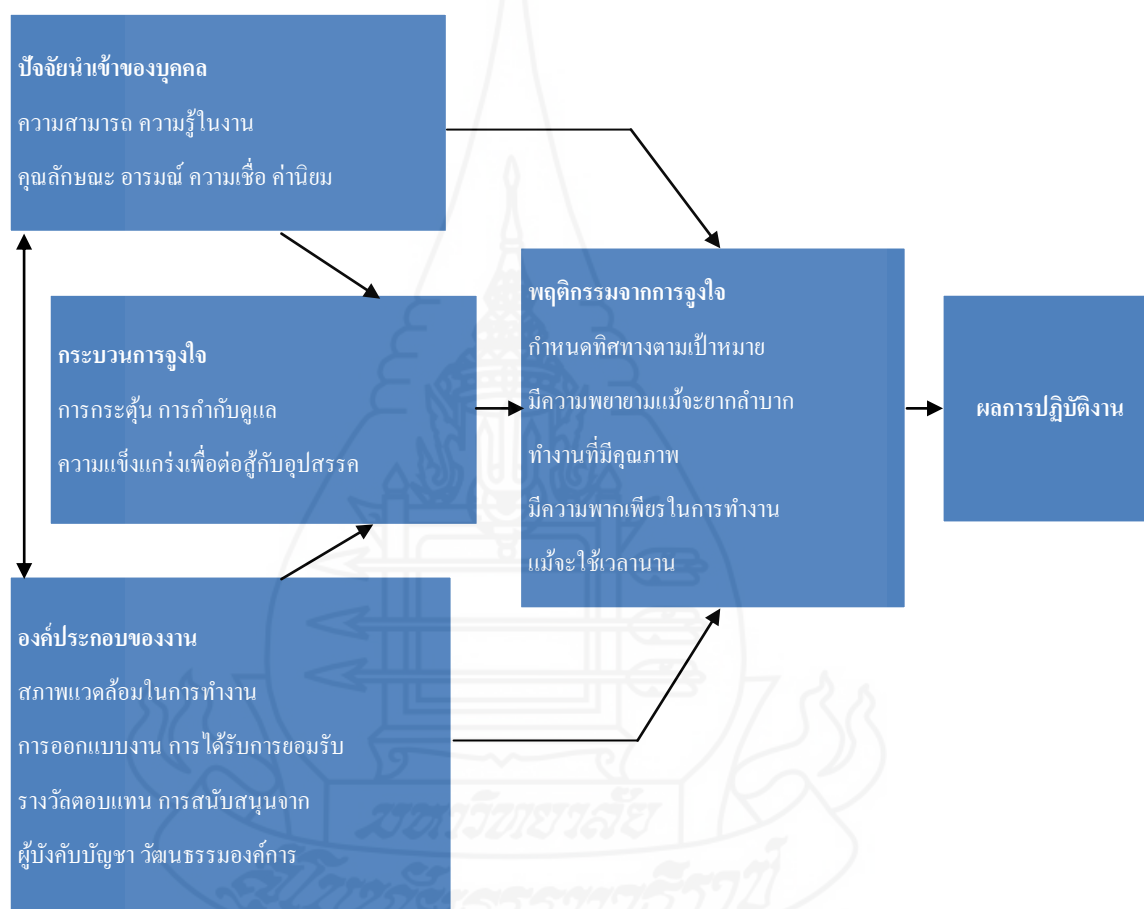
ตัวแบบแนวคิดของการจูงใจประกอบด้วยปัจจัยหลักสำคัญ 2 ประการ ที่มีอิทธิพล ต่อการจูงใจ ได้แก่ ส่วนประกอบของบุคคลที่เป็นปัจจัยนำเข้า (individual input) และองค์ประกอบ ของงาน (job context)

8.4.1 ส่วนประกอบของบุคคลที่เป็นปัจจัยนำเข้าประกอบด้วย ความสามารถของ บุคคล ความรู้ในงาน คุณลักษณะ อารมณ์ ความเชื่อ และค่านิยม ซึ่งเป็นสิ่งที่บุคคลให้แก่องค์กร

8.4.2 องค์ประกอบของงานประกอบด้วย สภาพแวดล้อมทางกายภาพในการ ทำงาน เครื่องมือ เครื่องใช้การออกแบบงาน การได้รับการยอมรับจากองค์กร รางวัลตอบแทน การ สนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและการสอนงาน บรรทัดฐานของสังคม รวมทั้งวัฒนธรรมในองค์กร

ซึ่งปัจจัยทั้ง 2 กลุ่มนี้มีอิทธิพลต่อกันและกัน และมีอิทธิพลต่อกระบวนการจูงใจ บุคลากรที่ทำให้เกิดการกระตุ้น กำกับทิศทาง และทำให้บุคคลแข็งแกร่ง ไม่ลดละที่จะฝ่าฟัน

อุปสรรคของงาน จนเกิดพฤติกรรมจากการจูงใจ และเกิดผลสำเร็จของงานตามที่ต้องการ ตัวอย่างเช่น บุคคลจะทำงานได้ต้องมีความรู้ ความสามารถ ทักษะในการทำงาน และมีสภาพแวดล้อมทางกายภาพ และเครื่องมือ เครื่องใช้ในการทำงานที่เหมาะสม และมีการสอนงานจากผู้บังคับบัญชา ทำให้บุคลากรทราบถึงวิธีการทำงานที่ถูกต้องสมบูรณ์ ช่วยทำให้ทำงานของตนได้สำเร็จ ซึ่งช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองของบุคลากร และก่อให้เกิดความภูมิใจในตนเอง และเกิดผลสำเร็จของงานที่เกิดจากพฤติกรรมที่ได้รับการจูงใจในที่สุด



ภาพที่ 2.14 ตัวแบบแนวคิดของการจูงใจ

ที่มา : ธานี อธิชัยกุล (2553) “การจูงใจบุคลากรในองค์กร” ใน ประมวลสาระชุดวิชา : การบริหารองค์กร หน้าที่ 9 หน้า 9- พิมพ์ครั้งที่ 14 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ตัวอย่างของการนำตัวแบบแนวคิดของการจูงใจในส่วนขององค์ประกอบของงาน ไปประยุกต์ใช้ในองค์กร เช่น การปรับปรุงสถานที่รับประทานอาหารให้สะดวกสบายกว้างขวาง การแต่งกายในที่ทำงานที่ไม่เป็นทางการจนเกินไป การมีสโมสรเพื่อพักผ่อนหย่อนใจ การจัดฝึกอบรมเรื่องที่บุคลากรสนใจ เช่น การจัดระบบการเงิน การรักษาสุขภาพ การเป็นพ่อแม่ที่ดี เป็นต้น

ตัวแบบแนวคิดของการจูงใจทำให้เกิดข้อสรุปสำคัญ 4 ประการ คือ

1) การจูงใจแตกต่างจากพฤติกรรม การจูงใจเกี่ยวข้องกับกระบวนการทางจิตวิทยาที่ทำให้บุคคลเกิดความปรารถนาและแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม พฤติกรรมเป็นสิ่งที่มองเห็นหรือรับรู้ ผลลัพธ์ของการจูงใจมักประเมินในรูปของพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออก ปริมาณของความพยายาม และกลยุทธ์การทำงานที่ทำให้งานบรรลุผลสำเร็จ

2) ปัจจัยภายในของบุคคล องค์ประกอบของงาน และการจูงใจ มีผลกระทบต่อพฤติกรรม เช่น การฝึกอบรมทักษะการให้บริการของบุคลากรและการให้เงินรางวัลพิเศษแก่บุคลากรที่บริการประทับใจจากการโหวตของประชาชนผู้ใช้บริการ ทำให้ประชาชนได้รับความพึงพอใจสูงขึ้นจากการบริการ

3) พฤติกรรมแตกต่างจากผลการปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงานเป็นผลรวมของพฤติกรรมหลายอย่างที่เกิดขึ้นในช่วงเวลา ผลการปฏิบัติงานสะท้อนให้เห็นมาตรฐานของการทำงานที่องค์กรกำหนดขึ้นและประเมินโดยผู้บริหาร

4) การจูงใจเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการสร้างผลการปฏิบัติงาน และควรทำให้เกิดมากครั้งและบ่อยครั้ง

### 8.5 ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร ได้มีทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจเกิดขึ้นมากมายโดยนักวิชาการต่างๆ (พิทยา บวรวัฒนา 2553 : 30-34) สรุปได้ดังนี้

#### 8.5.1 ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ (Hierarchy of Needs Theory)

ของ Abraham Maslow หลักของทฤษฎีนี้มีว่าความต้องการของมนุษย์สามารถจัดเป็นลำดับขั้นได้ 5 ขั้น ตามลำดับความสำคัญมาก่อนมาหลังได้ดังนี้

1) ความต้องการทางกายภาพ (physiological needs) ได้แก่ อาหาร น้ำดื่ม ความต้องการที่อยู่อาศัย ความต้องการทางเพศ และความต้องการอื่นๆ ของร่างกาย

2) ความต้องการความปลอดภัย (safety needs) ได้แก่ ความต้องการมั่นคง และการป้องกันภัยอันตรายจากสิ่งรอบตัวและจากการทำร้ายจิตใจ

3) ความต้องการที่จะผูกพันในสังคม (social needs) ได้แก่ ความรัก ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสังคม การได้รับการยอมรับและมิตรภาพ

4) ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นและได้รับการยกย่องจากสังคม (esteem needs) ได้แก่ การเคารพนับถือตัวเอง การเป็นตัวของตัวเองและการประสบความสำเร็จ การมีฐานะในวงสังคม การได้รับการยอมรับจากคนอื่นและการได้รับความสนใจจากคนอื่น

5) ความต้องการที่จะประจักษ์ตน (self-actualization needs) ได้แก่ แรงผลักดันที่ทำให้คนสามารถเป็นในสิ่งที่ตนเป็นได้ดีที่สุด ซึ่งรวมถึงการเจริญเติบโต การได้ใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ และความสมปรารถนา

นอกจากนี้ Maslow ยังแบ่งความต้องการเหล่านี้ออกเป็นสองกลุ่ม คือความต้องการที่เกิดจากความขาดแคลน (deficiency needs) เป็นความต้องการระดับต่ำได้แก่ความต้องการทางกายและความต้องการความปลอดภัย อีกกลุ่มหนึ่งเป็นความต้องการก้าวหน้าและพัฒนาตนเอง (growth needs) ได้แก่ความต้องการทางสังคม เกียรติยศชื่อเสียงและความต้องการเติมความสมบูรณ์ให้ชีวิต จัดเป็นความต้องการระดับสูง และอธิบายว่าความต้องการระดับต่ำจะได้รับการสนองตอบจากปัจจัยภายนอกตัวบุคคลส่วนความต้องการระดับสูงจะได้รับการสนองตอบจากปัจจัยภายในตัวบุคคลเอง

โดยสรุป ตามทฤษฎีของมาสโลว์ความต้องการที่รับการตอบสนองอย่างดีแล้วจะไม่สามารถเป็นเงื่อนไขจูงใจบุคคลได้อีกต่อไป และในขณะที่ความต้องการขั้นหนึ่งได้รับการตอบสนองพอสมควรแล้ว ความต้องการที่สูงขึ้นถัดไปจะทำหน้าที่เป็นแรงผลักดันที่จูงใจให้มนุษย์ทำงาน

### 8.5.2 ทฤษฎี X และ Y เสนอโดย Douglas McGregor ทฤษฎีนี้มีหลักว่า

การเลือกใช้วิธีการจูงใจคน ขึ้นอยู่กับว่าคนๆ นั้นมีลักษณะเป็นคนแบบ X หรือคนแบบ Y วิธีการจูงใจคนแบบ X กระทำได้โดยสนองตอบความต้องการขั้นต่ำของมนุษย์ ซึ่งได้แก่ ความต้องการทางกายภาพ และความต้องการความปลอดภัย สำหรับวิธีการจูงใจคนแบบ Y นั้น นักบริหารต้องสนองตอบความต้องการขั้นสูงของคน ซึ่งได้แก่ ความต้องการที่จะผูกพันทางสังคม ความต้องการที่จะมีฐานะโดดเด่น และได้รับการยกย่องจากสังคม และความต้องการที่จะประจักษ์ตน

นักบริหารเชื่อว่าคนงานแบบ X เป็นคนที่ไม่ชอบทำงาน และพยายามหลีกเลี่ยงงานอยู่ตลอดเวลา นักบริหารงานจำเป็นต้องใช้วิธีการบังคับควบคุมและการลงโทษเพื่อให้คนงานทำงาน คนงานจะคอยปิดความรับผิดชอบและพยายามรับคำสั่งที่เป็นทางการเท่านั้น คนงานส่วนมากจะให้ความสำคัญต่อความมั่นคงของงานและจะเป็นบุคคลที่มีความทะเยอทะยานน้อยมาก

ส่วนคนงานแบบ Y นั้น มองว่า งานเป็นเรื่องที่สนุกและผ่อนคลาย คนจะสามารถควบคุมและกำกับตนเองได้ ถ้าเขาผูกพันกับวัตถุประสงค์ของงาน โดยปกติแล้ว คนทั่วไปสามารถเป็นคนที่มีความรับผิดชอบได้ ไม่เพียงแต่ฝ่ายบริหารเท่านั้นที่เป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ จนสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง หากแต่คนงานทั่วไปในองค์กรก็สามารถมีความคิดสร้างสรรค์ได้เช่นเดียวกัน

### 8.5.3 ทฤษฎีปัจจัยจูงใจ – ปัจจัยสุขวิทยา (Motivation-Hygiene Theory)

ของนักจิตวิทยาที่ชื่อ Frederick Herzberg ทฤษฎีนี้เสนอความเห็นว่าเป็นตัวกำหนดความไม่พอใจในงานแยกต่างหาก และไม่เหมือนกับปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดความพึงพอใจในงาน การที่นักบริหารงานสามารถตอบสนองปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดความไม่พอใจในงานได้นั้นจะสามารถเป็นเกราะป้องกันที่ไม่ทำให้คนไม่พอใจได้ ตัวอย่างปัจจัยเหล่านี้ซึ่งเรียกว่า ปัจจัยสุขวิทยา ได้แก่ นโยบายการบริหารงานขององค์กร การควบคุมงาน ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน สภาพการทำงาน เงินเดือน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ชีวิตส่วนตัว ยศชั้น และความมั่นคง อย่างไรก็ตาม ปัจจัยสุขวิทยาไม่สามารถทำหน้าที่เป็นแรงผลักดันทำให้คนพอใจในงานและตั้งใจทำงานมากขึ้น หากแต่เป็นเพียงปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจสำหรับปัจจัยที่สามารถเป็นแรงจูงใจให้คนขยันทำงานมากขึ้นนั้น ได้แก่ ปัจจัยที่เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ ซึ่งได้แก่ ความสำเร็จ การเป็นที่ยอมรับ ตัวงานเอง ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า และการเจริญเติบโต

8.5.4 ทฤษฎีความต้องการสามประการ (Three – Needs Theory) เสนอโดย David McClelland นักวิชาการท่านนี้มีความคิดว่า ในที่ทำงานนั้นมีแรงจูงใจหรือความต้องการอยู่ 3 ประการ คือ

1) ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ (achievement) หมายถึง พลังผลักดันที่ต้องการแสดงออกถึงความคิดเด่น ความต้องการที่จะทำอะไรให้สำเร็จได้ดีกว่าคนอื่น หรือดีกว่ามาตรฐานทั่วไป ความมุ่งมั่นพยายามต่อสู้ฟันฝ่าเพื่อความสำเร็จ คนที่มีความต้องการแบบนี้ เป็นคนที่ปรารถนาจะทำอะไรให้ดีกว่าคนอื่น เป็นคนที่ถือว่างานเป็นเรื่องที่ท้าทาย และเป็นคนที่รับผิดชอบต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวต่อการทำงานของตน

2) ความต้องการที่จะมีอำนาจ (power) หมายถึง ความต้องการที่จะมีอิทธิพลและเข้าไปควบคุมกำกับคนอื่นให้กระทำตามที่ตนต้องการ คนพวกนี้ชอบทำตัวเป็นคนคุมเกมส์ ชอบมีอำนาจ ชอบศักดิ์ศรีมากกว่าที่จะให้ความสำคัญต่อการทำงานที่ดี และชอบทำงานในลักษณะที่แข่งขันกับคนอื่น



3) ความต้องการที่จะผูกพัน (affiliation) หมายถึง ความต้องการที่จะให้คนอื่นชอบและเป็นมิตรด้วย คนพวกนี้ต้องการบรรยากาศการทำงานแบบต่างฝ่ายต่างเข้าใจและต่างร่วมมือซึ่งกันและกัน

โดยสรุปแล้ว คนที่มีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูง จะประสบความสำเร็จถ้าได้บริหารกิจการของตนเอง หรือได้บริหารงานหน่วยงานอิสระภายในองค์กรขนาดใหญ่ แต่คนเหล่านี้ไม่จำเป็นจะต้องเป็นนักบริหารที่ดีสำหรับองค์กรขนาดใหญ่เสมอไป นอกจากนี้ นักวิชาการบางท่านเชื่อว่า คนที่มีความต้องการอยากมีอำนาจมาก และมีความต้องการที่จะผูกพันน้อย จะเป็นคนที่เป็นนักบริหารงานที่ดี

**8.5.5 ทฤษฎีกำหนดเป้าหมาย (Goal – Setting Theory)** เสนอความเห็นว่าการตั้งใจ (intentions) ซึ่งแสดงออกในรูปของเป้าหมายนั้น สามารถเป็นปัจจัยหลักในการจูงใจคนให้ทำงานได้ ตัวอย่างเช่น คนที่ต้องการบรรลุเป้าหมายที่ทำได้ยากยิ่ง จะทุ่มเทความพยายามในการทำงานมากกว่าคนที่เขาต้องทำงานที่มีเป้าหมายที่ทำได้ง่าย

**8.5.6 ทฤษฎีแรงเสริม (Reinforcement Theory)** ทฤษฎีนี้มองว่าพฤติกรรมของคนถูกกำหนดโดยสิ่งแวดล้อม ซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวกระตุ้นให้คนมีพฤติกรรมปรับตามสภาพภายนอก

**8.5.7 ทฤษฎีความยุติธรรม (Equity Theory)** มีหลักว่าความยุติธรรมเป็นเรื่องของการเปรียบเทียบ กล่าวคือ คนงานจะเปรียบเทียบการทำงานและผลตอบแทนที่ตนได้รับจากงานว่ามีความเสมอภาคเพียงใด เมื่อเทียบกับปริมาณงานของคนอื่น และผลตอบแทนที่คนอื่นได้รับจากงาน ตัวอย่างเช่น คนสองคนทำงานเหมือนกัน อยู่ในองค์กรเดียวกัน แต่กลับได้รับผลตอบแทนที่แตกต่างกัน แบบนี้ถือว่ามีไม่ยุติธรรม ทั้งๆ ที่ข้อเท็จจริงอาจเป็นไปได้ว่าคนทั้งสองนั้นได้รับค่าตอบแทนสูงมากอยู่แล้ว ความยุติธรรมจึงไม่ได้ขึ้นอยู่กับจำนวนเงินที่ได้รับ แต่ความยุติธรรมกลับเป็นเรื่องของการเปรียบเทียบสิ่งที่ตนได้รับกับสิ่งที่คนอื่นได้รับ

**8.5.8 ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory)** มีหลักว่าการจูงใจคนนั้นขึ้นอยู่กับความคาดหวังของคนว่า เมื่อตนเองตั้งใจทำงานแล้วจะได้รับผลตอบแทนอะไร แรงจูงใจจะมีพลังต่อเมื่อคนๆ นั้นมีความมั่นใจว่า เมื่อตนสามารถทำงานให้สำเร็จลงได้แล้วจะได้รับรางวัลตอบแทนจากองค์กรอย่างแน่นอน

โดยสรุปแล้ว ทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจ มีส่วนช่วยทำให้นักบริหารได้คิดว่าจะจัดคนให้เข้ากับงานได้อย่างไร โดยยอมรับความจริงที่ว่าคนแต่ละคนนั้นแตกต่างกัน นอกจากนี้ นักบริหารงานจะต้องทำให้เป้าหมายที่ตั้งไว้เป็นเป้าหมายที่สามารถบรรลุได้ในทางปฏิบัติ และเมื่อคนงานทำงานบรรลุเป้าหมายแล้ว ฝ่ายบริหารต้องสร้างความมั่นใจให้กับคนงานได้ว่าพวกเขาจะได้รับรางวัลตอบแทนจากการทำงานที่ดี อีกประการหนึ่ง ฝ่ายบริหารจำเป็นจะต้องตรวจสอบดูว่า

ระบบที่จัดตั้งขึ้นนั้นมีความยุติธรรมในภาพรวมเพียงใด แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นจะต้องไม่ลืมเสมอว่าในท้ายที่สุดแล้วเหตุผลสำคัญที่คนยอมทำงานก็คือ เงิน

วิธีการทำให้คนในองค์กรขยันทำงานวิธีหนึ่ง ได้แก่ การออกแบบงาน (job design) ซึ่งมีวัตถุประสงค์ที่จะปรับปรุงงานให้ดึงดูดความสนใจของคนงานให้ทำงานมากขึ้น วิธีการออกแบบงานมีหลายวิธี เช่น การหมุนเวียนตำแหน่งงานทั้งในแนวดิ่งและแนวนอน (job rotation) การขยายงานของคนงานให้มีความหลากหลายมากขึ้น (job enlargement) การปรับปรุงให้งานดีขึ้นด้วยการเปิดโอกาสให้คนงานมีบทบาทในการควบคุมงานของตนเองมากขึ้น (job enrichment) เพื่อให้งานมีลักษณะที่ท้าทายและตอบสนองความต้องการของคนที่ยากจะเจริญเติบโต ทั้งนี้ อาจใช้วิธีการสอบถามความเห็นจากคนทำงานว่างานแบบไหนจึงจะจูงใจให้พวกเขาทำงานได้ดี

## 8.6 ความพึงพอใจในงาน

พิทยา บวรวัฒนา (2553 : 34) ได้สรุปเรื่องการจูงใจไว้ว่า การที่จะจูงใจคนให้ขยันทำงานนั้นมีความสำคัญมากต่อความสำเร็จของงาน หากองค์กรประสบความสำเร็จแล้ว คนให้ทำงานแล้ว จะทำให้คนในองค์กรเป็นคนขี้เกียจ และไม่ทุ่มเทพลังของตนให้กับงาน (organizational commitment) ใจไม่ได้อยู่กับงาน และหันไปให้ความสนใจกับเรื่องอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับการงาน จนในที่สุดความจงรักภักดีต่อองค์กร (organizational loyalty) ที่เคยมีแต่ก่อน จะค่อยๆ เสื่อมคลายลงและนำไปสู่ความเสื่อมขององค์กรในที่สุด นอกจากเรื่องของการจูงใจแล้ว ความพึงพอใจในงานก็เป็นอีกส่วนประกอบหนึ่ง

ความพึงพอใจในงาน (job satisfaction) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีของคนที่มีต่อประสบการณ์ในการทำงานบางอย่าง (job experience) ส่วนความทุ่มเทต่องาน (organizational commitment) หมายถึง ความเชื่อ (beliefs) อย่างเอาจริงเอาจังที่คนมีต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร เป็นความปรารถนาที่จะใช้ความพยายามมากเป็นพิเศษในการทำงานเพื่อองค์กร และเป็นความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กรไว้

ความพึงพอใจในงาน และความทุ่มเทต่อองค์กร เป็นผลมาจากลักษณะ 3 ประการ

**8.6.1 ลักษณะของงาน** งานที่ทำมีการกำหนดบทบาท ความรับผิดชอบที่ชัดเจน และไม่คลุมเครือเพียงใด (role ambiguity) และงานที่ทำเปิดโอกาสให้คนทำงานได้ใช้ความสามารถหลายๆ อย่างที่มีอยู่หรือไม่เพียงใด

**8.6.2 ลักษณะขององค์กร** เช่น ภาวะผู้นำ และอายุขององค์กร เป็นต้น

**8.6.3 ลักษณะเฉพาะของพนักงาน** เช่น ทักษะคิด อายุ เพศ การศึกษา รายได้ และ ประสบการณ์การทำงาน นักวิชาการมักจะมองว่าลักษณะของงานเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดความพึงพอใจของคนที่มีต่องาน และมองว่าลักษณะของพนักงานเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดความทุ่มเทของคนต่อองค์กร

## 8.7 การสร้างแรงจูงใจในการจัดการความรู้

ในเรื่องการสร้างแรงจูงใจในการจัดการความรู้นี้เอง ประกอบด้วยแรงจูงใจทั้ง 4 ด้านตามหลักการของ Tannenbaum และ Alliger (2000)

**8.7.1 การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ (Share)** การกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้บุคคลเกิดการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ด้วยความเต็มใจ (Motivation to Share) การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) คือ การจัดการความรู้เพื่อให้บุคคลได้แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกัน โดยถือเป็นขั้นแรกของการจัดการความรู้ ซึ่งการทำให้คนมีการแบ่งปันความรู้ด้วยความเต็มใจนั้นต้องอาศัยองค์ประกอบต่างๆ ดังนี้

- 1) องค์ความรู้ที่ดีทั้งจากผู้รู้คือผู้ปฏิบัติเชี่ยวชาญในเรื่องนั้น
- 2) แรงจูงใจจากผู้เชี่ยวชาญที่ทำให้เกิดความต้องการในการแบ่งปันความรู้
- 3) ความสามารถที่จะนำความรู้ออกมาถ่ายทอดหรือสื่อสารกับคนอื่นได้
- 4) มีเทคนิควิธีการอื่นๆ ในการถ่ายทอดเช่น การสัมภาษณ์ การติดตามเพื่อ

ถอดรหัสความรู้

ดังจะเห็นได้ว่า ผู้ที่มีความรู้ที่ดี มีความชำนาญ ในเรื่องต่างๆ แต่หากขาดแรงจูงใจที่จะถ่ายทอด ก็ทำให้ไม่ยอมถ่ายทอด ซึ่งอาจจำเป็นต้องใช้การสังเกตจากการปฏิบัติ หรือ การสัมภาษณ์ การติดตามถามไถ่ เพื่อสร้างความคุ้นเคย และเกิดการถ่ายทอดความรู้ขึ้น อย่างไรก็ตาม แม้ว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความรู้ แต่หากขาดความสามารถในการสื่อสารแล้ว ก็ไม่สามารถจูงใจให้เกิดการแบ่งปันความรู้ได้

**8.7.2 การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Accessibility)** การกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้บุคคลเข้าถึงความรู้ (Motivation to Access) คือการจัดการความรู้ให้ทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่ายและสะดวกในเวลาที่ต้องการใช้มากขึ้น ซึ่งมีองค์ประกอบต่างๆ ดังนี้

- 1) ความรู้ที่ได้จากการแบ่งปันความรู้
- 2) การจัดรูปแบบความรู้เพื่อให้เผยแพร่ได้
- 3) การเผยแพร่หรือกระจายความรู้ไปยังที่ที่บุคคลหรือกลุ่มเป้าหมายสามารถ

เข้าถึงได้ง่าย

ดังจะเห็นได้ว่า ความรู้ที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยน การแบ่งปันความรู้ กับผู้รู้ หรือผู้มีประสบการณ์ในเรื่องต่างๆ จนเกิดความรู้ใหม่หรือความรู้ที่ตกผลึกชัดเจนแล้ว หากแต่จะ ต้องการเผยแพร่ความรู้ นั้น จึงควรมีการจัดวางรูปแบบความรู้เพื่อให้สามารถเผยแพร่ได้ โดยสื่อให้ เข้าใจ และสามารถเข้าถึงได้ง่าย โดยอาจการใช้กิจกรรมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือถ่ายทอดความรู้ จากการแสดงออก หรือการปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ เกิดความเข้าใจและเข้าถึงในความรู้ นั้นๆ ได้ดียิ่งขึ้น

### 8.7.3 เกิดการเรียนรู้ หรือการซึมซับความรู้ (Knowledge Assimilation)

การกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ (Motivation to learn) เป็นการนำพาความรู้ จากบุคคลหนึ่งไปสู่ยังอีกบุคคลหนึ่งโดยอาศัยการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และซึมซับความรู้ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ โดยมีองค์ประกอบดังนี้

- 1) สามารถเข้าถึงความรู้ได้โดยง่าย
- 2) สามารถมองเห็นถึงคุณค่าและประโยชน์ที่เกิดจากการเรียนรู้

ที่จะสามารถนำไปปฏิบัติได้

3) มีความเหมาะสมกับระดับการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล เพื่อให้เกิดความ พร้อมและความสามารถในการเรียนรู้

ดังจะเห็นได้ว่า แรงกระตุ้นหรือแรงจูงใจในการเรียนรู้ อยู่ที่ความเหมาะสม กับตัวผู้ที่จะเรียนรู้ กล่าวคือต้องไม่ยากและไม่ง่ายจนเกินไป สามารถเข้าใจและเข้าถึงความรู้ได้ โดยง่าย และ เกิดประโยชน์หรือคุณค่ากับผู้เรียนรู้ ที่สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้

### 8.7.4 การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ (Knowledge Application) การกระตุ้นและสร้าง

แรงจูงใจให้บุคคลนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ (Motivation to Apply) ดังจะเห็นได้ว่า ในหลายองค์การด้วยกัน ส่วนมากมักให้ความสำคัญกับการฝึกอบรม ซึ่งเป็นการรับความรู้ หรือซึมซับความรู้ในทางเดียว แต่กระนั้น ความรู้ที่ได้มาบางส่วนก็ไม่ได้ถูกนำไปใช้หรือนำไปปฏิบัติ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องสร้างโอกาสให้บุคคลได้ใช้ความรู้ทันทีหลังการเรียนรู้ ซึ่งการนำความรู้ไป ประยุกต์ใช้ จึงมีองค์ประกอบดังนี้

- 1) มีการรับ หรือการซึมซับความรู้
- 2) มีการปฏิบัติโดยเป็นลักษณะการทดสอบการเรียนรู้ หรือ การทดลอง
- 3) มีการแรงกระตุ้นหรือแรงจูงใจ เช่น การยกย่อง ชื่นชมยินดี หรือ

การชมเชย เมื่อเห็นว่ามีผลงานดีขึ้น

4) ทำให้บุคคลเกิดความเชื่อมั่นหรือสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุป จะเห็นได้ว่า แรงกระตุ้นหรือแรงจูงใจ มีส่วนสำคัญในการสร้างพัฒนาการในการเรียนรู้ และหากเป็นการดีที่จะให้การจัดการความรู้บรรลุผล ซึ่งควรได้รับความร่วมมือจากบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานทุกท่านทุกคนตลอดจนหัวหน้างาน ผู้จัดการ หรือท่านผู้บริหาร ในการมีส่วนร่วมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานผู้เรียนรู้ปฏิบัติงาน สร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่ดี ก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้ยังเป็นแรงกระตุ้น และเป็นแรงจูงใจให้เกิดความเชื่อมั่นที่จะทำ ที่จะถ่ายทอดหรือนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน อันจะส่งผลดีให้เกิดขึ้นกับองค์กรอีกทางหนึ่งด้วย ผู้วิจัยได้นำเอาแนวคิดนี้มาเป็นตัวแปรอิสระในชื่อ “ปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรด้านการจัดการความรู้” และปัจจัยตัวต่อไปที่ผู้วิจัยจะขอนำมากล่าวถึง เป็นคุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณสมบัติต่างๆ ที่จำเป็นสอดคล้องเหมาะสม และสนับสนุนกับความสามารถขององค์กร ช่วยผลักดันและส่งเสริมให้การดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ นั่นคือ “ปัจจัยด้านสมรรถนะของบุคลากร” โดยจะได้นำเสนอต่อไป

## ส่วนที่ 9 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

ปัจจุบันองค์กรหลายแห่งเริ่มให้ความสนใจกับการสร้างและพัฒนาขีดความสามารถของคนหรือบุคลากร เพื่อให้บุคลากรเหล่านี้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพอันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นจึงเริ่มมีการนำแนวคิดการบริหารและพัฒนาโดยยึดหลักสมรรถนะเข้ามาใช้

### 9.1 ความหมายของสมรรถนะ

สุรพงษ์ มาลี (2549 : 14 -14) ได้รวบรวมผู้ที่ได้นิยามความหมายของคำว่าสมรรถนะไว้ดังนี้

พจนานุกรม The American Heritage Dictionary ให้ความหมายของคำว่า Competency ไว้ว่า สภาพหรือคุณภาพของสิ่งที่มีอยู่ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสมบูรณ์และมีคุณสมบัติครบถ้วน

Spencer and Spencer ได้กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่กำหนดคุณลักษณะของบุคคล ซึ่งมีความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผลกับผลการปฏิบัติงานและทำให้บุคคลนั้นทำงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือมีผลงานที่ดีกว่าคนอื่น

สำนักงาน ก.พ. ได้นิยามคำว่า สมรรถนะ ว่าหมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งทำให้บุคคลแสดงผลงานได้โดดเด่นกว่าบุคคลอื่น

ที่ประชุมผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ณ เมืองโยฮันเนสเบิร์ก ประเทศแอฟริกาใต้ เมื่อปี ค.ศ.1995 ได้สังเคราะห์ความหมายของสมรรถนะว่า กลุ่มของความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงานในบทบาทความรับผิดชอบนั้น ได้สำเร็จ โดยกลุ่มของความรู้ ทักษะ และทัศนคติ จะต้องสามารถวัดเทียบกับมาตรฐานซึ่งเป็นที่ยอมรับได้และต้องพัฒนาหรือปรับปรุงได้ด้วย

รชนีวรรณ วนิชย์ถนอม ได้ให้ความหมายของคำวามสมรรถนะที่ใช้ในโครงการศึกษาหลักสูตร การประเมินบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งแรกบรรจุ ระดับ 3 ว่า สมรรถนะ คือ สิ่งที่สังเกตได้ วัดได้ในรูปแบบของทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญพิเศษ พฤติกรรมและคุณลักษณะอื่นๆ ที่บุคคลจำเป็นต้องมีเพื่อทำงานตามบทบาทหรือตำแหน่งได้อย่างเหมาะสมหรือประสบความสำเร็จ

เอ็ดการ์ เอฟ ฮิวส์ และเจทส์ แอล.โบวดิทซ์ (Edgar F. Huse and James L. Bowditch) อังใน ดิน ปรังพฤทธิ, 2546:85 ได้ให้ความหมายไว้ว่า องค์การที่มีความรู้ความสามารถ : องค์การที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งมีลักษณะดังต่อไปนี้ (1) สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้ (2) มีเอกลักษณ์ (3) มีขีดความสามารถที่จะทดสอบความจริง (4) มีบูรณาการ และ (5) ให้ความสำคัญทั้งทางด้านงานความต้องการของมนุษย์และข่าวสาร

สก๊อต แพร์รี่ (Scott Parry) (ออนไลน์ [www.se-ed.net/cddyala/competency.doc/](http://www.se-ed.net/cddyala/competency.doc/); ค้นคืนวันที่ 16 พฤศจิกายน 2555) ได้ให้ความหมาย “ความสามารถ” ว่า หมายถึง กลุ่มของ “ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม” ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลในตำแหน่งนั้นๆ ซึ่งสามารถเปรียบเทียบมาตรฐานและปรับปรุงได้ด้วยการฝึกอบรมและพัฒนา

David C. McClelland (1970) (ออนไลน์ <http://competency.rmutp.ac.th> ค้นคืนวันที่ 16 พฤศจิกายน 2555) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า “สมรรถนะ หมายถึงคุณลักษณะ ที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลสามารถสร้างผลการ ปฏิบัติงานในงานที่ตนรับผิดชอบให้สูงกว่า หรือเหนือกว่าเกณฑ์เป้าหมายที่กำหนดไว้

แต่ในขณะที่โครงการวิจัยความสามารถของข้าราชการพลเรือนระดับ 4-8 รชนีวรรณ วนิชย์ถนอม ได้ระบุว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะใดๆ ไม่ว่าจะ เป็นทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความถนัด เซอร์ปัญญา บุคลิกภาพ ความสนใจ ค่านิยม ที่เชื่อว่าจะมีส่วนส่งเสริมการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ

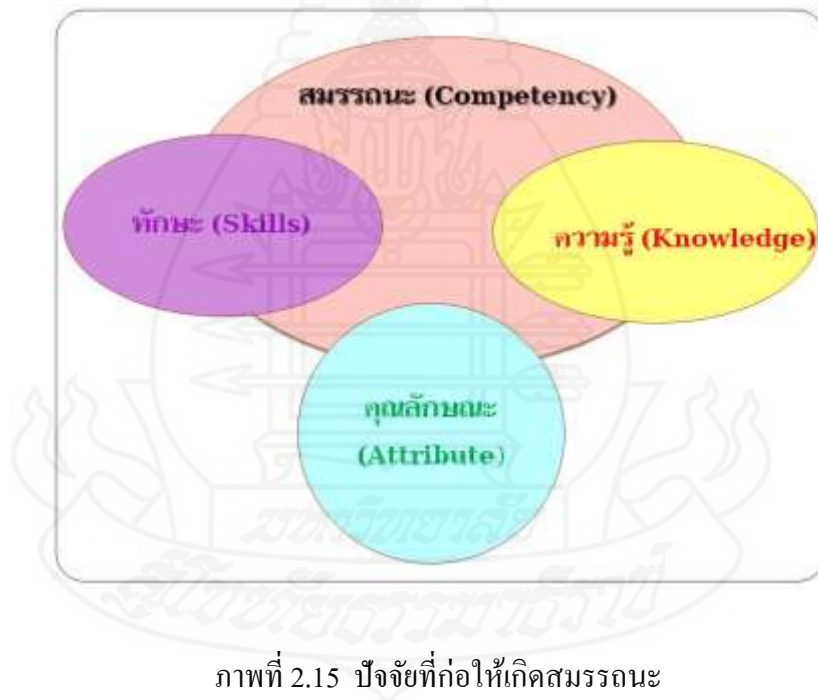
ความแตกต่างระหว่างสมรรถนะกับความรู้ ทักษะ ทักษะ และแรงจูงใจ

1) ความรู้อย่างเดียวไม่ถือเป็นสมรรถนะ เว้นแต่ความรู้นั้นจะถูกนำมาประยุกต์ใช้กับงานให้ประสบผลสำเร็จ จึงถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะ

2) ทักษะอย่างเดียวไม่ถือเป็นสมรรถนะ แต่ทักษะที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จอย่างชัดเจนถือเป็นสมรรถนะ

3) สมรรถนะไม่ใช่แรงจูงใจ หรือทัศนคติ แต่เป็นแรงขับเคลื่อนที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ตนมุ่งหวังไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมาย เช่น การต้องการความสำเร็จเป็นแรงจูงใจที่ก่อให้เกิดแนวคิดหรือทัศนคติที่ต้องการสร้างผลงานที่ดี แต่ความสามารถในการทำงานให้สำเร็จได้ตรงตามเวลาที่กำหนดถือเป็นสมรรถนะ

ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าความรู้ ทักษะ แรงจูงใจ และทัศนคติไม่จัดว่าเป็นสมรรถนะ แต่เป็นส่วนหนึ่งที่เกิดสมรรถนะ ซึ่งสามารถแสดงได้ดังภาพที่ 2.15



ภาพที่ 2.15 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดสมรรถนะ

ที่มา : สุรพงษ์ มาลี (2549) “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักสมรรถนะ” ในประมวลสาระ  
 ชุติวิชา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 14 หน้า 14-1 - 14-51 นนทบุรี  
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

## 9.2 ประโยชน์ของการนำสมรรถนะมาใช้

ชวนพิศ ปลูกสร้าง (2550 : 58-59) ได้รวบรวมไว้ว่า การนำสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในหน่วยงาน จะก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งในด้านต่อตนเอง องค์กร และลูกค้า ดังนี้

### 9.2.1 ด้านต่อตนเอง

- 1) พัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถและทักษะได้สูงขึ้น
- 2) เป็นเครื่องมือในการประเมินความรู้ความสามารถของตนเอง
- 3) เป็นแนวทางในการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ

### 9.2.2 ด้านองค์กร

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

### 9.2.3 ด้านลูกค้า

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

## 9.3 องค์ประกอบของสมรรถนะ

สุรพงษ์ มาลี (2549 : 14-10 – 14-11) ได้จำแนกองค์ประกอบของสมรรถนะตามความหมายของสมรรถนะจากแนวคิดของ Spencer and Spencer ได้ดังนี้

- 1) องค์ความรู้ (Knowledge) คือ ข้อมูลความรู้ของบุคคลมีในสาขาต่างๆ เป็นความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษ ความรู้ด้านการบริหารงาน ความรู้ด้านการสื่อสาร เป็นต้น
- 2) ทักษะต่างๆ (Skill) คือ ความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญพิเศษในด้านต่างๆ เป็นสิ่งที่บุคคลทำได้ดีและฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ
- 3) บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) คือ บทบาทที่บุคคลแสดงต่อผู้อื่น ซึ่งเป็นการแสดงพฤติกรรมให้เหมาะสมกับปัจจัยทางสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งในทางกลับกันก็ถือเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลนั้นๆ ด้วย เช่น ผู้นำองค์กรจะต้องแสดงบทบาทในฐานะผู้กระตุ้น ริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์ ผ่าคำสั่งหรือขอบเขตความรับผิดชอบ



4) คุณลักษณะภายใน (ต่อตนเอง) (Self Image) คือ ความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับเอกลักษณ์หรือคุณค่าของตน ซึ่งแสดงออกมาในรูปทัศนคติ ค่านิยมและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนหรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่า ตนเองเป็น เช่น การเชื่อมั่นว่าจะแก้ไขปัญหาได้ หรือการคิดค่านิยมในการเสียสละเพื่อส่วนรวม

5) อุปนิสัย (Traits) คือ ความเคยชิน พฤติกรรมซ้ำๆ ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เป็นบุคลิกลักษณะประจำตัวส่วนบุคคล เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้นๆ เช่น เป็นคนที่น่าเคารพนับถือ เป็นผู้ฟังที่ดี

6) แรงผลักดันเบื้องต้น (Motive) คือ จินตนาการ แนวโน้ม วิธีคิด วิธีปฏิบัติตน อันเป็นไปโดยธรรมชาติของบุคคล เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายในซึ่งทำให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจเพื่อมุ่งอำนาจ เป็นต้น

องค์ประกอบของสมรรถนะดังกล่าวสามารถอธิบายได้โดยใช้ภาพภูเขาน้ำแข็ง ดังภาพที่ 2.14 โดยแบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะตามความหมายของการพัฒนา ดังนี้

1) Hard Skill คือ ส่วนที่เป็นองค์ความรู้ (Knowledge) และทักษะต่างๆ (Skill) ถือเป็น ส่วนที่บุคคลแต่ละบุคคลสามารถพัฒนาได้ไม่ยาก โดยอาจใช้วิธีการศึกษา ค้นคว้า และฝึกปฏิบัติ ซึ่งเปรียบได้กับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่เหนือน้ำ

2) Soft Skill คือ ส่วนที่เป็นองค์ประกอบที่เหลือ ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อส่วนรวม (Social Role) คุณลักษณะภายใน (Self Image) อุปนิสัย (Traits) และแรงผลักดันเบื้องต้น (Motive) ที่จัดว่าเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยากกว่า เพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งเปรียบได้กับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำ รวมทั้งถือว่าเป็นองค์ประกอบส่วนใหญ่ของสมรรถนะ การพัฒนาส่วนใหญ่ทำได้ยากกว่าส่วนที่อยู่เหนือน้ำและอาจใช้เวลานาน



ภาพที่ 2.16 องค์ประกอบของสมรรถนะ

ที่มา : สุรพงษ์ มาลี (2549) “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักสมรรถนะ” ในประมวลสาระชุดวิชา การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 14 หน้า 14-1 - 14-51 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

#### 9.4 ประเภทของสมรรถนะ

สมรรถนะมี 2 ประเภท (ชวนพิศ ปลูกสร้าง 2550 : 57 – 56) คือ

**9.4.1 สมรรถนะองค์การ (Organization Competency)** คือ สมรรถนะที่จะช่วยให้องค์การดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นสมรรถนะที่จะบอกว่าองค์การต้องมีความสามารถในเรื่องใดบ้างที่จะทำให้วิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้บรรลุผลสำเร็จ

**9.4.2 สมรรถนะตัวบุคคล (Employee Competency)** แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มดังนี้

1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ สมรรถนะที่บุคคลในองค์การไม่ว่าจะอยู่ในสายงานใดต้องมีสมรรถนะชุดนี้เหมือนกัน คนที่ไม่มีสมรรถนะชุดนี้ไม่สามารถทำงานออกมาได้ดี

2) สมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) คือ สมรรถนะที่เป็น ความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็นในสายงานนั้น คนที่อยู่ในสายงานใดจะต้องมีสมรรถนะ ตามสายงานนั้น

ก่อนที่จะทำสมรรถนะของบุคลากรจะต้องทำสมรรถนะขององค์การก่อน จะต้องระบุให้ได้ว่าองค์การต้องมีความสามารถในเรื่องอะไรบ้างที่จะทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์การ สมรรถนะขององค์การจะเป็นกรอบไปเชื่อมกับสมรรถนะบุคลากรใน องค์การ เมื่อองค์การต้องมีความสามารถอย่างไรแล้ว บุคลากรในองค์การต้องมีความรู้ ความสามารถในเรื่องอะไรบ้างที่จะไปช่วยสนับสนุนให้ความสามารถขององค์การบรรลุผลสำเร็จ

กล่าวโดยสรุป องค์การและบุคลากรเป็นองค์ประกอบที่ต้องอาศัยซึ่งกันและ กันเพื่อดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้น สมรรถนะของบุคลากร จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่จะสามารถทำให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานการ จัดการความรู้ สมรรถนะเป็นสิ่งที่มืออยู่ภายในตัวบุคคลเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ผลักดันให้ทำงาน บรรลุผลสำเร็จ ตอบสนองวิสัยทัศน์ขององค์การและเป็นภารกิจที่นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ และ ความสำเร็จของการจัดการความรู้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดนี้มาเป็นตัวแปรอิสระในชื่อ “ปัจจัยด้าน สมรรถนะของบุคลากร” ซึ่งเป็นปัจจัยตัวสุดท้ายจากทั้ง 10 ตัวแปรในการวิจัยครั้งนี้

สำหรับในการศึกษาวิจัย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของ กรุงเทพมหานคร : กรณีศึกษา สำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ผู้วิจัยได้จัดทำกรอบแนวคิดการวิจัย จากการทบทวนวรรณกรรม ซึ่งมีนักวิชาการและหน่วยงานต่างๆ ได้เสนอแนวทางไว้ นอกจากนี้ยัง ศึกษา ค้นคว้าจากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ โดยจะได้นำเสนอต่อไป

## ส่วนที่ 10 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วาสนา พรมอยู่ (2551) ได้ศึกษาเรื่อง “การจัดการความรู้ของสำนักยุทธศาสตร์และ ประเมินผล กรุงเทพมหานคร” นี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ ให้ประสบความสำเร็จ และปัญหาอุปสรรคต่อการจัดการความรู้ของสำนักยุทธศาสตร์และ ประเมินผล กรุงเทพมหานคร การศึกษาในครั้งนี้ได้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็น เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยอาศัยหลักเกณฑ์ที่ได้จากกรอบแนวคิด แบ่งเป็น 3 ตอน คือ ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักยุทธศาสตร์และ ประเมินผล และปัญหา อุปสรรคต่างๆ ในการจัดการความรู้ของสำนักยุทธศาสตร์และ ประเมินผล โดยสุ่มตัวอย่างจากประชากรซึ่งเป็นข้าราชการสังกัด สำนักยุทธศาสตร์และ

ประเมินผล กรุงเทพมหานคร ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 257 คน ผู้ศึกษาได้กำหนดประเด็นในการศึกษาว่า ปัจจัยในด้านต่างๆ ได้แก่ การสนับสนุนของผู้บริหาร ความเข้าใจในการจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยี และการประเมินผล ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล กรุงเทพมหานคร ให้ประสบความสำเร็จคืออะไร และปัญหาอุปสรรคของการจัดการความรู้คืออะไร ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล กรุงเทพมหานคร จากความคิดเห็นของข้าราชการในสังกัดสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล กรุงเทพมหานคร สรุปได้ว่าด้านความเข้าใจในการจัดการความรู้ และด้านเทคโนโลยีอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการประเมินผล ด้านการสนับสนุนของผู้บริหาร และวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับปานกลาง

ด้านความเข้าใจในการจัดการความรู้ ได้แก่ การจัดการความรู้เป็นกระบวนการในการพัฒนาความรู้ในองค์การ การจัดการความรู้เป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและขีดความสามารถขององค์การ การจัดการความรู้เป็นสิ่งที่ส่งให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย การจัดการความรู้เป็นการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานให้กับการทำงาน การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ความรู้ที่มีอยู่ในตัวให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ และด้านเทคโนโลยี ได้แก่ องค์การมีระบบคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตที่มีประสิทธิภาพสูง องค์การมีระบบคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตที่ให้ความสะดวกในการใช้งานและสืบค้นความรู้ บุคลากรในองค์การมีความสามารถในการใช้อินเทอร์เน็ตเพื่อการสืบค้นความรู้ บุคลากรในองค์การใช้ระบบอินเทอร์เน็ตเผยแพร่ความรู้ให้แก่ผู้อื่น

ปัญหา อุปสรรคต่างๆ ในการจัดการความรู้ของสังกัดสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการในสังกัดสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล กรุงเทพมหานคร ไม่นำความรู้ขององค์การมาก่อให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง การจัดการความรู้ยังไม่เป็นระบบ ยังกระจัดกระจายขาดการสานสัมพันธ์เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกับหน่วยงานภายนอก ขาดการสร้างความรู้ใหม่ (ความรู้ใหม่จะเกิดขึ้นได้ต้องมีการสะสมจากความรู้เดิม) และไม่นำความรู้ภายนอกมาประยุกต์ใช้หรือปรับใช้ให้ทันตามสถานการณ์โลกและคู่แข่งอย่างไม่ทัน

ด้านวัฒนธรรมองค์การ โดยภาพรวมเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสังกัดสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ในองค์การมีบรรยากาศของความเปิดเผยและไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย และปัญหา อุปสรรคต่างๆ ในการจัดการความรู้ของสังกัดสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล กรุงเทพมหานคร พบว่า ข้าราชการที่เห็นด้วยในกรณีการขาดความ

ไว้วางใจอยู่ในเกณฑ์สูง ดังนั้น สิ่งสำคัญคือ สังกัดสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล กรุงเทพมหานคร ต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ เพื่อจะได้เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้ให้ประสบผลสำเร็จ

การจัดการความรู้ของสังกัดสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล กรุงเทพมหานคร อาจกล่าวได้ว่า ยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร อันเนื่องมาจากการจัดการความรู้จำเป็นต้องอาศัยระยะเวลาในการสั่งสมความรู้ ประสบการณ์ เพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์การให้เป็นบุคลากรที่มีศักยภาพและมีความสามารถที่จะนำพา พัฒนาองค์การไปในทิศทางที่ดีขึ้น

ชวนพิศ ปลูกสร้าง (2550) ได้ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมหาวิทยาลัย (2) ศึกษาระดับการรับรู้ในการจัดการความรู้ของข้าราชการ (3) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมหาวิทยาลัย และ (4) เสนอแนะแนวทางการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมอุตุนิยมหาวิทยาลัย จากการศึกษาวิจัย พบว่า (1) ระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับน้อยกว่าร้อยละ 70 (2) ระดับการรับรู้ในการจัดการความรู้ของข้าราชการกรมอุตุนิยมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับน้อย โดยข้าราชการในระดับต่างๆ มีการรับรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และ (3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมหาวิทยาลัย จำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ กระบวนการจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์การ และภาวะผู้นำ โดยทั้ง 3 ตัวแปร สามารถอธิบายตัวแปรตามที่มีความสัมพันธ์กันได้ร้อยละ 73.0 ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

และจากผลการศึกษานี้ มีข้อเสนอแนะดังนี้ คือ องค์กรควรดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกส่วนราชการดำเนินการจัดการความรู้ เพื่อสามารถครอบคลุมทุกภารกิจขององค์กร ผู้บริหารควรส่งเสริม ผลักดัน และสนับสนุนงบประมาณ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็นและทันสมัย รวมทั้งสถานที่ พร้อมทั้งสร้างเสริมความรู้ให้กับข้าราชการ เพื่อนำไปสู่การเกิดวัฒนธรรมองค์การในการแลกเปลี่ยนและเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร พัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ครุณี ไรเปี่ยม (2549) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “แนวทางการจัดการความรู้ของสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงศึกษาธิการ” ซึ่งเป็นการศึกษาวิจัยโดยการศึกษาแนวทางการจัดการความรู้ และปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ ของสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงศึกษาธิการ โดยประยุกต์ใช้แนวคิดจากตัวแบบการจัดการความรู้ Xerox model และ TUNA Model ร่วมกัน ซึ่งเป็นตัวแบบการจัดการความรู้ของตะวันตก และตะวันออก มาเป็นกรอบในการศึกษาวิจัย

จากผลการวิจัยพบว่า แนวทางในการจัดการความรู้ของสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงศึกษาธิการ มีดังนี้ (1) จัดให้มีกิจกรรมเพื่อกระตุ้นพฤติกรรมของข้าราชการ ให้เป็นผู้สนใจใฝ่เรียนรู้ และให้ความร่วมมือในการจัดการความรู้ โดยผู้บริหารต้องมีบทบาทสำคัญและดำเนินการในเรื่องนี้อย่างจริงจัง (2) การจัดกิจกรรมตามกระบวนการจัดการความรู้ ตามกรอบแนวคิดที่กำหนดขึ้น จะทำให้หน่วยงานสามารถนำไปใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ ให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน และกำหนดกิจกรรมการจัดการความรู้ที่มีความกลมกลืนกับการปฏิบัติภารกิจประจำวัน ซึ่งจะทำให้การดำเนินการเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงศึกษาธิการ ได้แก่ (1) ปัจจัยด้านผู้นำ การจัดการความรู้ต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร โดยผู้บริหารต้องมีความเข้าใจในแนวคิด และตระหนักถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการความรู้ (2) ปัจจัยด้านโครงสร้างพื้นฐาน และเทคโนโลยี การมีความพร้อมในด้านสถานที่ เทคโนโลยี และอุปกรณ์ที่จำเป็นในการจัดการความรู้ โดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการจัดการความรู้ จะช่วยในการค้นหา ดึงเอาความรู้ไปใช้ ทำการวิเคราะห์ข้อมูล และจัดเก็บระบบ อันจะช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จได้ (3) ปัจจัยด้านกลยุทธ์และแผนงาน กลยุทธ์จะทำให้มีทิศทางที่ชัดเจน เพื่อที่จะนำเอาเป้าหมายกลยุทธ์มาเป็นกรอบในการกำหนดแผนงานและกิจกรรมต่างๆ ที่จำเป็น เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ (4) ปัจจัยด้านวัฒนธรรม เป็นวัฒนธรรมของการเปลี่ยนแปลงและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคคลในองค์กร การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในเรื่องนี้ ต้องใช้เวลานาน หน่วยงานจึงต้องใช้ความพยายามในการดำเนินงานอย่างเต็มที่ (5) ปัจจัยด้านคณะทำงานหรือแกนนำ มีความสำคัญต่อการดำเนินงานการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ คณะทำงานจะเป็นผู้ทำหน้าที่ในการเชื่อมโยง และบูรณาการองค์ประกอบของการจัดการความรู้ ได้แก่ คน เทคโนโลยี และกระบวนการจัดการความรู้ให้มีความสัมพันธ์กันอย่างสมดุล (6) ปัจจัยด้านความร่วมมือ ก่อให้เกิดการแบ่งปัน แลกเปลี่ยน ถ่ายทอดความรู้ เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมของการเรียนรู้ ที่ต้องปลูกฝังให้เกิดเป็นค่านิยมของข้าราชการทุกคนในองค์กร (7) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ การสร้างแรงจูงใจเป็นการเสริมให้บุคคลเกิดความพอใจ เมื่อสร้างให้บุคคลเกิดความพอใจ บุคคลก็จะตั้งใจทำกิจกรรมนั้น สำหรับการจัดการความรู้สามารถทำได้หลายวิธี เช่น การยกย่องชมเชย หรือการให้รางวัล

สุทธิมน ศรีโชติ และคนอื่นๆ (2548) ได้ศึกษาเรื่อง “การจัดการความรู้ขององค์กรในประเทศไทย : ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์การราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ทั้งในและ

ต่างประเทศ (2) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบการจัดการความรู้ขององค์การราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน (3) เพื่อศึกษากระบวนการและกลยุทธ์ของการจัดการความรู้ในทางปฏิบัติ (4) เพื่อศึกษาปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้ และ (5) เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นและข้อเสนอแนะในการจัดการความรู้

จากผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางบวกต่อประโยชน์ของการจัดการความรู้ คือ การตระหนักและมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ กล่าวคือ บุคลากรไม่เข้าใจการจัดการความรู้และไม่แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน สภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศในการเป็นองค์กรไม่เอื้อต่อวัฒนธรรมการเรียนรู้ ซึ่งส่งผลให้ไม่เกิดการร่วมมือกันในการสร้างและจัดการความรู้ มีปัญหาเรื่องการจัดเก็บเอกสารในเรื่องคลังข้อมูล เนื่องจากยังไม่มีการรวบรวมอย่างเป็นระบบและไม่ได้อยู่ในรูปเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ การจัดการความรู้ไม่ดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง ปัญหาการตรวจสอบความถูกต้องของความรู้ อีกทั้งการวัดผลการจัดการความรู้ทำได้ยาก เพราะไม่มีตัววัดความสำเร็จในการจัดการความรู้ ผู้บริหารมีนโยบายที่ไม่ชัดเจน ภาระงานประจำที่มีมากทำให้ไม่มีเวลาในการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ และความไม่เท่าเทียมกันในการเข้าถึงข้อมูล

ส่วนข้อเสนอแนะของผู้วิจัย คือ ผู้บริหารองค์กรต้องเป็นผู้ที่มองเห็นถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ สร้างวัฒนธรรมภายในองค์กรที่มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เพื่อการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ นอกจากนี้ต้องมีการประชาสัมพันธ์และดำเนินการในกลุ่มย่อยก่อนเพื่อให้เกิดความสำเร็จ และสร้างขวัญกำลังใจแก่พนักงาน การเข้าถึงแหล่งความรู้ต้องค้นหาได้ง่าย มีความถูกต้องและทันสมัย

นางสาวธีรารัตน์ มหาทรัพย์ (2551) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการความรู้ของหน่วยงานบริหาร กรมอนามัยกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งมีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาการดำเนินงานและกระบวนการด้านการจัดการความรู้ของกองคลังและกองแผนงาน กรมอนามัย (2) เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของกองคลังและกองแผนงาน กรมอนามัย (3) เพื่อศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคของการจัดการความรู้ของกองคลังและกองแผนงาน กรมอนามัย

ผลของการศึกษา พบว่า การดำเนินงานและกระบวนการจัดการความรู้ของหน่วยงานบริหาร กรมอนามัย จะมีวิธีการจัดการความรู้ที่แยกส่วนตามหน่วยงานภายใน ไม่มีรูปแบบการจัดการความรู้ที่ตายตัว ส่วนของกระบวนการจัดการความรู้ของกองคลังและกองแผนงาน กรมอนามัย ประกอบด้วย การกำเนิดความรู้ โดยการสั่งสมประสบการณ์และความรู้ที่ได้รับจากการทำงานประจำวัน และการเข้าร่วมประชุมอบรมตามแต่ที่ได้มีโอกาสได้ไปเข้าร่วม รวมไปถึงการค้นคว้าหาความรู้ด้วยตัวเอง และมีการจัดเก็บความรู้โดยการจดบันทึกประสบการณ์ความรู้ที่ได้มี

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดทำแฟ้มภูมิปัญญา การนำความรู้ที่สำคัญเผยแพร่และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ลงในเว็บไซต์ และการจัดทำนิตยสารเพื่อเป็นการเผยแพร่และจัดเก็บความรู้วิถีหนึ่งด้วย ส่วนการแบ่งปันความรู้ จะออกมาในรูปแบบของการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และความรู้ระหว่างเครือข่าย นอกจากนี้ยังอาศัยสื่อกลางในการแบ่งปันความรู้ อาทิ เว็บไซต์ นิตยสาร และแฟ้มภูมิปัญญา สุดท้ายคือการนำความรู้ไปใช้ ส่วนมากจะเป็นการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานประจำวัน เพื่อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น และเพื่อช่วยให้องค์กรเกิดการพัฒนา

ปัญหาและอุปสรรคของการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การจัดการความรู้ยังไม่เกิดทั่วทั้งหน่วยงาน ขาดเวลาในการดำเนินงานที่เพียงพอ ขาดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเรียนรู้ระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน การไม่ได้รับความร่วมมือจากพนักงานในองค์กร และบุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดการความรู้ การจัดการความรู้เป็นเรื่องใหม่ และมีการอธิบายด้วยภาษาทางวิชาการค่อนข้างมาก ทำให้ยากต่อการทำความเข้าใจ

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จของกรมอนามัย ประกอบด้วย ความเข้าใจในการจัดการความรู้ การสนับสนุนของผู้บริหาร เทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์กร การประเมินผล และเวลา

จากผลการศึกษาดังกล่าว มีข้อเสนอแนะแนวทางการจัดการความรู้ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อกรมอนามัย ได้แก่ (1) การระบุถึงวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ควรให้ชัดเจนและไม่กว้างเกินไป (2) การดำเนินการจัดการความรู้ของกรมอนามัยยังไม่มีรูปแบบเดียวกัน ควรส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานเล็งเห็นความสำคัญและทำให้เกิดการจัดการความทั่วทั้งองค์กร (3) กรมอนามัยควรสนับสนุนให้ผู้บริหารเล็งเห็นความสำคัญมากขึ้น (4) กรมอนามัยจำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีบรรยากาศการทำงานแบบมีส่วนร่วม และ 5) กรมอนามัยควรที่จะนำการจัดการความรู้เข้ามาเป็นขั้นส่วนเดียวกับงาน

นางสาวสุนีย์ เอมวรรณนะ (2550) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของสำนักงานประมาณ มีวัตถุประสงค์ เพื่อ (1) ศึกษาแนวทางการจัดการความรู้ของสำนักงานประมาณ (2) ศึกษาปัญหา อุปสรรคการจัดการความรู้ของสำนักงานประมาณ และ (3) ศึกษาแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของสำนักงานประมาณ

ผลการศึกษาพบว่า แนวทางการจัดการความรู้ของสำนักงานประมาณ เริ่มจากกำหนดนโยบายกำหนดโครงสร้างผู้รับผิดชอบ ขั้นตอนและวิธีการเริ่มจากการบริหารการเปลี่ยนแปลง และกระบวนการจัดการความรู้



ปัญหา อุปสรรคการจัดการความรู้ของสำนักงานประมาณ ประกอบด้วยปัญหา 3 ด้าน คือ (1) ด้านบุคคล ได้แก่ ผู้บริหารยังไม่ให้ความสำคัญต่อการจัดการความรู้มากนัก เจ้าหน้าที่ทุกระดับขาดความรู้ ความเข้าใจ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องไม่มีเวลาเนื่องจากมีภาระงานประจำ (2) ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ได้แก่ โครงสร้างองค์การ และวัฒนธรรมองค์การไม่เอื้อต่อการจัดการความรู้ อำนาจหน้าที่ผู้รับผิดชอบไม่ชัดเจน และ (3) ด้านระบบการจัดการความรู้ ยังไม่มีการวัดผลการจัดการความรู้ และการสร้างแรงจูงใจ การสื่อสารและการถ่ายทอดความรู้ยังไม่มีประสิทธิภาพ

แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของสำนักงานประมาณ ประกอบด้วย (1) ด้านบุคคลผู้บริหารต้องให้ความสำคัญอย่างจริงจังโดยเข้ามามีส่วนร่วม ปรับเปลี่ยนทัศนคติบุคลากร กำหนดหน้าที่ด้านการจัดการความรู้ว่าเป็นหน้าที่ที่ต้องทำ (2) ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ปรับโครงสร้างองค์การให้ยืดหยุ่น กำหนดให้การจัดการความรู้เป็นหน้าที่หลัก และกำหนดองค์การมาดำเนินการเป็นงานประจำ ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การให้เอื้อต่อการจัดการความรู้ และ (3) ด้านระบบการจัดการความรู้ คือ ต้องสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ ให้การอบรม ต้องมีการวัดผลการจัดการความรู้เป็นระยะ และการจูงใจ

นาวาตรี พงศ์กลิน เคลือบทอง (2550) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อ (1) ศึกษาหลักการแนวคิด และกระบวนการจัดการความรู้ สำหรับนำมาประยุกต์ใช้ในกองเรือยุทธการ (2) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ (3) แสวงหาแนวทางในการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ

ผลการวิจัย พบว่า

1. หลักการ แนวคิด และกระบวนการจัดการความรู้ ที่เหมาะสำหรับนำมาประยุกต์ใช้ในกองเรือยุทธการ ประกอบด้วย การวางแผนการจัดการความรู้ การระบุง่องค์ความรู้ การค้นหาความรู้ การสร้างและพัฒนาความรู้ การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ และการประเมินผลในการจัดการความรู้

2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ คือ การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ การจัดโครงสร้างการบังคับบัญชา การมีทักษะและความรู้ของบุคคลในองค์การ ความร่วมมือจากทุกระดับในองค์การ การประสานงานและการสื่อสาร บรรยากาศในองค์การ กระบวนการจัดการความรู้ การให้รางวัลและการจูงใจ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร กฎระเบียบข้อบังคับ รูปแบบการทำงานในหน้าที่ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และทรัพยากรและงบประมาณ

3. แนวทางในการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ คือ จะต้องตั้งเป้าหมายในการจัดการความรู้ให้ มุ่งพัฒนาคน มุ่งพัฒนางาน และมุ่งพัฒนาองค์การ ไปเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยจะต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยในทุกๆ ด้าน ไปพร้อมๆ กัน

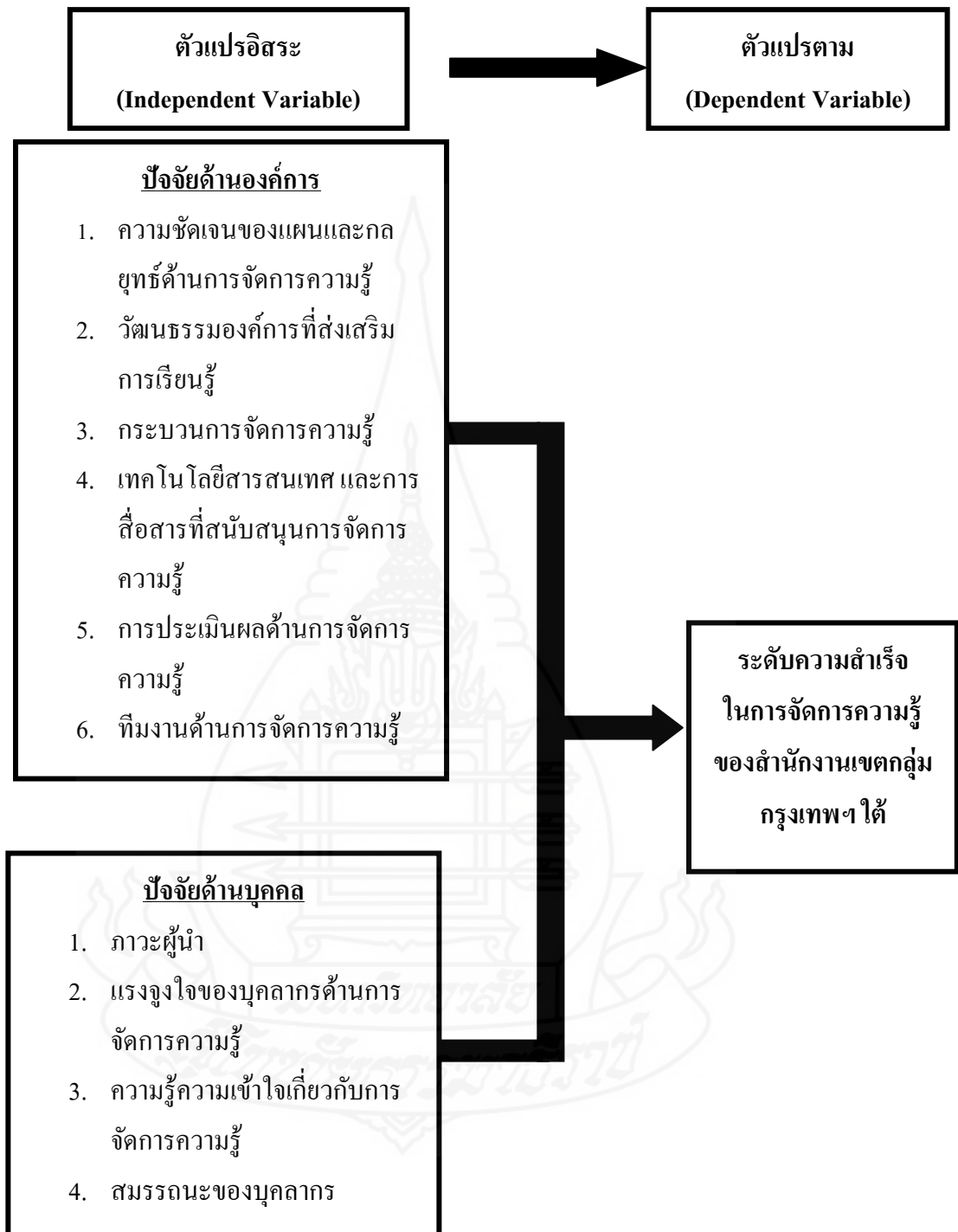
มีข้อเสนอแนะ คือ ควรจัดตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ เพื่อทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยผู้บริหารต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และควรจัดการอบรมด้านการจัดการความรู้ให้กับกำลังพล

ส่วนข้อเสนอแนะของผู้วิจัย คือ ผู้บริหารองค์กรต้องเป็นผู้ที่มองเห็นถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ สร้างวัฒนธรรมภายในองค์กรที่มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เพื่อการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ นอกจากนี้ต้องมีการประชาสัมพันธ์และดำเนินการในกลุ่มย่อยก่อนเพื่อให้เกิดความสำเร็จ และสร้างขวัญกำลังใจแก่พนักงาน การเข้าถึงแหล่งความรู้ต้องค้นหาได้ง่าย มีความถูกต้องและทันสมัย

### ส่วนที่ 11 สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมทั้งในส่วนของแนวคิดทฤษฎีและหลักการต่างๆ ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้ศึกษาขอนำมาสังเคราะห์และสรุปเป็นตัวแบบ (Model) หรือกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้





ภาพที่ 2.17 กรอบแนวคิดการวิจัย

จากกรอบแนวคิดการวิจัยดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปถึงที่มาของกรอบแนวคิดทางการวิจัยได้ดังนี้

**11.1 ความชัดเจนของแผนและกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้** น่าจะเป็นเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ เนื่องจากแผนและกลยุทธ์จะเป็นกระบวนการแผนการ แบบแผนชี้แนะ หรือการกำหนดทิศทางของการดำเนินงาน โดยการกำหนดแผนและกลยุทธ์ยังชัดเจนเท่าไรก็ยังสามารถทำให้การดำเนินงานไปได้ด้วยดี ซึ่งมีนักวิชาการที่สนับสนุนแนวคิดนี้ คือ อกราวา (Agrawa) (อ้างใน วาสนา พรหมอยู่ 2551 : 22) สรุปได้ว่า การจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จได้อย่างไรดี โดยมีกลยุทธ์เป็นตัวกำหนดทิศทางของการดำเนินงานให้ชัดเจน และนำไปเป้าหมายในการจัดการความรู้นั้นมาใช้ในการกำหนดแผนงานและกิจกรรมต่างๆ

**11.2 วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการจัดการความรู้** น่าจะเป็นเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ ดังที่นักวิชาการกล่าวไว้คือ Geet Hofstede (1993), H.M.Trice & Beyer (1987) และ Deal & Kennedy (1982) (อ้างใน ดิน ปรัชญาพฤกษ์ และสุพิณ เกษาคุปต์ 2551) ซึ่งสอดคล้องกับ Kreitner & Kinicki (2000), Smicich (1993) และ สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2004) โดยวัฒนธรรมองค์การ เป็นแบบแผนการประพฤติปฏิบัติ รวมทั้งสิ่งประติมากรรมและพิธีการต่างๆ ซึ่งมีรากฐานจากความคิด ค่านิยม ความเชื่อ ทัศนคติที่สมาชิกมีส่วนร่วม อันเนื่องมาจากการได้เห็น ได้เรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การจะต้องมีความสอดคล้องกับการบริหารจัดการความรู้ มีการเผยแพร่ให้บุคลากรได้รับทราบความเป็นมาในองค์การอย่างทั่วถึง มีการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรอย่างต่อเนื่อง สร้างบรรยากาศให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ กล้าเปิดเผยต่อกัน บุคลากรที่มีการปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรม ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรและการแบ่งปันความรู้

**11.3 กระบวนการจัดการความรู้** น่าจะเป็นเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ ได้รับการสนับสนุนแนวคิดจาก สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ (2548 : 48 – 52) ที่ได้เสนอขั้นตอนของการจัดการความรู้เป็น 7 ขั้นตอน คือ การค้นหาความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้ ขณะที่ พรณี สวนเพลง (2552 : 49) ได้กล่าวว่า สิ่งสำคัญของการจัดการความรู้ คือ “กระบวนการจัดการความรู้” ซึ่งเป็นฟันเฟืองหรือกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ขององค์การให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งสรุปได้ว่าการดำเนินงานตามขั้นตอนของการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ โดยสอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง เพื่อการดำเนินงานไปในทิศทางที่ถูกต้องและเป็นระบบ

**11.4 เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารที่สนับสนุนการจัดการความรู้** น่าจะเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ ซึ่งได้รับการสนับสนุนจาก Cara O'Dell, หน่วยงานระดับชาติด้านการเพิ่มผลผลิตของประเทศสิงคโปร์ (Singapore Productivity and Standard Boards : PSB) (อ้างใน สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์และคณะ 2548 : 29 – 37) บดินทร์ วิจารณ์ (2549) ครุณี ไรเปี่ยม (2549) และ วาสนา พรหมอยู่ (2551) และสอดคล้องกับแนวคิดของ สมชาย นำประเสริฐชัย (2549) พรณี สวนเพลง (2552) และอรุณ รักธรรม (2538 : 458) โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศได้กลายเป็นเครื่องมือที่องค์กรใช้ในการจัดการความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยช่วยให้องค์กรสามารถจัดหา จัดเก็บ กระจายความรู้ และสารสนเทศได้อย่างสะดวก ง่าย และเห็นผลอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะการช่วยขจัดอุปสรรคด้านระยะทาง และเวลาในการเผยแพร่ความรู้ ซึ่งสรุปได้ว่า เทคโนโลยีและสารสนเทศ จะช่วยสนับสนุนข้อมูลความรู้ของบุคลากรที่มีอยู่ให้เกิดการใช้ได้อย่างถูกต้อง สะดวก รวดเร็ว อีกทั้งยังช่วยในการแลกเปลี่ยนความรู้กันได้ในระบบ ทำให้เกิดความรู้ใหม่ผ่านการกลั่นกรองและความสะดวกถูกต้อง เรียบร้อย และการสื่อสารก็จะช่วยในการกระจายและเผยแพร่ความรู้ที่เกิดขึ้น หรือข้อมูลข่าวสารในการจัดการความรู้ให้มีความรวดเร็วและเกิดการรับรู้ทั่วทั้งองค์กร เป็นการช่วยทำให้การจัดการความรู้ในองค์กรประสบความสำเร็จได้ภายในเวลาอันรวดเร็ว

**11.5 การประเมินผลด้านการจัดการความรู้** เป็นปัจจัยที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ ซึ่งได้รับการสนับสนุนจาก Cara O 'Dell APQC และ PSB อ้างใน สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ 2548:29-37) และอัญญาณี คล้ายสุพรรณ (2550) โดยการประเมินผลการดำเนินงาน การจัดการความรู้ จนเป็นฐานที่บอกถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้ในองค์กร และหากไม่มีการประเมินผลก็จะไม่สามารถจัดการ หรือปรับปรุงกระบวนการจัดการความรู้ได้ดีขึ้นได้ และสอดคล้องกับผลวิจัยของ วาสนา พรหมอยู่ (2551) และสุทธิมน ศรีโชติ และคนอื่นๆ (2548) ซึ่งสรุปได้ว่า การประเมินผล เป็นกระบวนการที่องค์กรใช้เพื่อที่จะทราบว่าการดำเนินงาน การจัดการความรู้เป็นไปตามแนวทาง หรือบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ มีสิ่งใดต้องการให้ปรับปรุง และประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการจัดการความรู้

**11.6 ทีมงานด้านการจัดการความรู้** น่าจะเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ ซึ่งได้รับการสนับสนุนจาก วิจารณ์ พานิช (2549 : 52-54) ที่กล่าวว่า คณะกรรมการประสานงานระบบจัดการความรู้ มีหน้าที่ประสานงาน และเฝ้าอำนวยความสะดวกในการดำเนินการจัดการความรู้ของทุกหน่วยงานภายในองค์กร รวมทั้งริเริ่มกิจกรรมเพื่อกระตุ้น และสร้างความศรัทธาในกิจกรรมการจัดการความรู้ และคณะกรรมการนี้มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จ

หรือความล้มเหลวของการจัดการความรู้ ซึ่งในความเป็นจริงคณะกรรมการชุดนี้ควรทำหน้าที่ในลักษณะของคณะทำงานมากกว่า

**11.7 ภาวะผู้นำ** น่าจะเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ซึ่งได้รับการสนับสนุนจาก APQC และ PSB (อ้างในสุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ 2548:29-37) นายบดินทร์ วิจารณ์ (2549) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วาสนา พรหมอยู่ (2551) ชวนพิศ ปลุกสร้าง (2550) ครุณี ไร่เปี่ยม (2549) และสิทธิมน ศรีโชติ และคนอื่นๆ (2548) โดยผู้นำในทุกระดับควรตระหนักว่า ความรู้เป็นสินทรัพย์ที่มีประโยชน์ต่อองค์กร และต้องมีส่วนช่วยในการผลักดันและสนับสนุนทรัพยากรด้านต่างๆ โดยให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ นอกจากนี้ต้องทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี ด้วยการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะช่วยส่งเสริมการดำเนินงานการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ และยังสามารถกำหนดทิศทางความเชื่อ ค่านิยม เพื่อให้เกิดความมุ่งมั่นร่วมทั่วทั้งองค์กร กำหนดและชี้ทิศทางที่ชัดเจนในการดำเนินงานการจัดการความรู้ขององค์กร

**11.8 แรงจูงใจของบุคลากรด้านการจัดการความรู้** น่าจะเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลปัจจัยหนึ่งที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากบดินทร์ วิจารณ์ (2549) ซึ่งกล่าวว่า การให้รางวัลและการยอมรับ เพื่อสร้างแรงจูงใจต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เนื่องจากการที่บุคลากรในองค์กรจะถ่ายโอนหรือแบ่งปันความรู้ของตนออกมาควรเกิดจากความสมัครใจเป็นหลัก และจะเป็นจริงได้ต้องมีแรงเกื้อหนุนและแรงจูงใจเป็นสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของครุณี ไร่เปี่ยม (2549) ที่กล่าวว่า การสร้างแรงจูงใจเป็นการเสริมให้บุคลากรเกิดความพอใจ เพื่อสร้างให้บุคลากรเกิดความพอใจ บุคคลจะตั้งใจทำกิจกรรมนั้น ซึ่งสรุปได้ว่า แรงจูงใจเป็นปัจจัยหนึ่งในการกระตุ้นพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากรด้วยความพอใจ สมัครใจ และเต็มใจ เพื่อให้สามารถทำงานที่มีประสิทธิภาพ และทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้เป็นที่ยอมรับ และได้รับรางวัลตอบแทนจากการเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้

**11.9 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้** น่าจะเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ ซึ่งได้รับการสนับสนุนจาก Senge (อ้างในบุญดี บุญญากิจ และคณะ 2548) อีเคโอ (อ้างในสุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ: 2548) ศรีไพร ศักดิ์รุ่งพงศากุล และเจษฎาพร ยุทธนวิบูลย์ชัย (2549) บดินทร์ วิจารณ์ (2549) และวิจารณ์ พานิช (2546) โดยกล่าวว่าความรู้เป็นการผสมผสานประสบการณ์ ค่านิยม ความเข้าใจ สารสนเทศ ความรอบรู้ และความรู้เข้าด้วยกัน ซึ่งความรู้ที่เกิดขึ้น จะถูกนำไปใช้ประโยชน์ในการพิจารณาและตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วาสนา พรหมอยู่ (2551) ที่พบว่าปัจจัยด้านความพอใจในการจัดการความรู้มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ในระดับมาก ซึ่งสรุปได้ว่า ความรู้

เป็นการผสมผสานประสบการณ์ ค่านิยม สารสนเทศ ความเข้าใจ ทักษะและความเชี่ยวชาญ รวมถึงสิ่งที่ได้รับการสั่งสมจากการศึกษา ค้นคว้า จนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุป และตัดสินใจในสถานกาณ์ต่างๆ

**11.10 สมรรถนะของบุคลากร** น่าจะเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ ซึ่งได้รับการสนับสนุนจาก Spencer and Spencer สำนักงาน ก.พ. (อ้างใน สุรพงษ์ มาลี 2549) บดินทร์ วิจารณ์ (2549) และวิจารณ์ พานิช (2546) มีความสามารถที่จะปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและมีขีดความสามารถที่จะทดสอบความจริง รวมถึงความรู้ ทักษะ และขีดความสามารถ หรือคุณลักษณะของบุคคลซึ่งทำใหบุคคลแสดงผลงานโดดเด่นกว่าคนอื่น และสามารถผลักดันให้งานบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งสรุปได้ว่า สมรรถนะและความสามารถของบุคลากร เกี่ยวกับการจัดการความรู้ เป็นปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้บุคลากรมีการปรับตัวให้มีความใฝ่รู้ สามารถนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ และผลักดันให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จมากขึ้น



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรุงเทพมหานคร : กรณีศึกษา สำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรุงเทพมหานครในสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ตลอดจนปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรุงเทพมหานครในสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ และการศึกษาเพื่อหาข้อเสนอแนะ แนวทาง และมาตรการต่างๆ ในการทำให้การจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น โดยมีระเบียบวิธีวิจัยที่นำมาใช้ ดังนี้

#### 1. รูปแบบการวิจัย

รูปแบบการวิจัย ผู้วิจัยใช้แบบการวิจัยแบบไม่ทดลอง (non-experimental research) โดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) แบบตัดขวาง เนื่องจากเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่สุ่มมาจากประชากรจำนวนมากและเก็บข้อมูลเพียงครั้งเดียว

#### 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 2.1 ประชากร

หน่วยงานในการวิจัย ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรุงเทพมหานคร : กรณีศึกษา สำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ คือ สำนักงานเขตทั้ง 10 เขต ได้แก่ สำนักงานเขตสาทร สำนักงานเขตบางคอแหลม สำนักงานเขตยานนาวา สำนักงานเขตบางรัก สำนักงานเขตปทุมวัน สำนักงานเขตคลองเตย สำนักงานเขตวัฒนา สำนักงานเขตพระโขนง สำนักงานเขตบางนา และสำนักงานเขตสวนหลวง ประกอบด้วยตัวแทนประชากรในการวิจัยเป็นข้าราชการ ทั้งหมดจำนวน 1,234 คน

##### 2.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัย ได้แก่ ตัวแทนข้าราชการ จากทั้ง 10 ฝ่าย ของสำนักงานเขตทั้ง 10 สำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามแนวคิดของ



Taro Yamane's (ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ 2548 : 134) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 302 คน โดยมีขั้นตอนและวิธีการ 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ดำเนินการหาขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมสำหรับใช้ในการศึกษาวิจัย โดยใช้หลักการคำนวณของ Yamane' s ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne}$$

โดย  $n$  = จำนวนของขนาดตัวอย่าง

$N$  = จำนวนรวมทั้งหมดของประชากรที่ใช้ศึกษา

$e$  = ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ (โดยในการศึกษานี้กำหนดให้เท่ากับ 0.05)

แทนค่าในสูตร (1)

$$\begin{aligned} n &= \frac{1234}{1 + (1234)(0.05)^2} \\ &= 302 \text{ คน} \end{aligned}$$

ขั้นที่ 2 ทำการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified random sampling) โดยเลือกสุ่มจากประชากรตามสำนักงานเขตที่สังกัด และในแต่ละชั้นภูมิจะทำการสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน (proportional Stratified random sampling) โดยใช้สูตรเพื่อคำนวณหาจำนวนของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละชั้นภูมิ ดังตารางที่ 3.1

จำนวนตัวอย่างในแต่ละเขต/หน่วยงานที่สังกัด =  $\frac{\text{จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนประชากรในสำนักงานเขตนั้น}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$

ตัวอย่างเช่น การหาการสุ่มตัวอย่างข้าราชการสำนักงานเขตวัฒนา สามารถหาได้ดังนี้

- จำนวนข้าราชการ สำนักงานเขตวัฒนาทั้งหมด เท่ากับ 132 คน
- จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการทั้งหมด เท่ากับ 30 คน

$$\begin{aligned} \text{ดังนั้น จำนวนกลุ่มตัวอย่างประชากรฝ่ายสิ่งแวดล้อมและสุขาภิบาล} &= \frac{302 \times 132}{1234} \\ &= 32 \text{ คน} \end{aligned}$$

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่าง

(หน่วย : คน)

สำนักงานเขต	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
1. ข้าราชการสำนักงานเขตวัฒนา	132	32
2. ข้าราชการสำนักงานเขตคลองเตย	121	30
3. ข้าราชการสำนักงานเขตพระโขนง	117	29
4. ข้าราชการสำนักงานเขตบางรัก	118	29
5. ข้าราชการสำนักงานเขตบางคอแหลม	120	29
6. ข้าราชการสำนักงานเขตสวนหลวง	144	35
7. ข้าราชการสำนักงานเขตปทุมวัน	125	31
8. ข้าราชการสำนักงานเขตยานนาวา	119	29
9. ข้าราชการสำนักงานเขตสาทร	111	27
10. ข้าราชการสำนักงานเขตบางนา	127	31
<b>รวม</b>	<b>1,234</b>	<b>302</b>

ที่มา: ฝ่ายปกครองของแต่ละสำนักงานเขต

ขั้นที่ 3 ทำการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified random sampling) โดยเลือกสุ่มจากประชากรตามฝ่ายที่สังกัด และในแต่ละชั้นภูมิจะทำการสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน (proportional Stratified random sampling) โดยใช้สูตรเพื่อคำนวณหาจำนวนของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละชั้นภูมิดังตารางที่ 3.2

จำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละฝ่าย/หน่วยงานที่สังกัด =  $\frac{\text{จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดในฝ่ายนั้น} \times \text{จำนวนประชากรในฝ่ายนั้น}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมดของสำนักงานเขตนั้น}}$

ตัวอย่างเช่น การหาการสุ่มตัวอย่างข้าราชการสำนักงานเขตวัฒนา ฝ่ายสิ่งแวดล้อมและสุขภาพ สามารถหาได้ดังนี้

- จำนวนประชากร ข้าราชการฝ่ายสิ่งแวดล้อมและสุขภาพ เท่ากับ 12 คน
- จำนวนข้าราชการ สำนักงานเขตวัฒนาทั้งหมด เท่ากับ 132 คน
- จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการทั้งหมด เท่ากับ 32 คน

$$\begin{aligned} \text{ดังนั้น จำนวนกลุ่มตัวอย่างประชากรฝ่ายสิ่งแวดล้อมและสุขภาพ} &= \frac{32 \times 12}{132} \\ &= 3 \text{ คน} \end{aligned}$$

ตารางที่ 3.2 แสดงจำนวนประชากร และจำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามฝ่ายทั้ง 10 ฝ่าย ของแต่ละสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้

(หน่วย : คน)

สำนักงานเขต	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
<b>1. ข้าราชการสำนักงานเขตวัฒนา</b>		
- ฝ่ายสิ่งแวดล้อมและสุขภาพ	12	3
- ฝ่ายพัฒนาชุมชนและสวัสดิการสังคม	12	3
- ฝ่ายปกครอง	14	4
- ฝ่ายโยธา	17	4
- ฝ่ายการศึกษา	5	2
- ฝ่ายเทศกิจ	13	3
- ฝ่ายรายได้	11	3
- ฝ่ายการคลัง	11	3
- ฝ่ายรักษาความสะอาดและสวนสาธารณะ	13	3
- ฝ่ายทะเบียน	14	4
<b>รวม</b>	<b>132</b>	<b>32</b>
<b>2. ข้าราชการสำนักงานเขตคลองเตย</b>		
- ฝ่ายสิ่งแวดล้อมและสุขภาพ	10	2
- ฝ่ายพัฒนาชุมชนและสวัสดิการสังคม	12	3
- ฝ่ายปกครอง	14	4
- ฝ่ายโยธา	13	3
- ฝ่ายการศึกษา	6	2
- ฝ่ายเทศกิจ	14	4
- ฝ่ายรายได้	9	2
- ฝ่ายการคลัง	11	2
- ฝ่ายรักษาความสะอาดและสวนสาธารณะ	13	3
- ฝ่ายทะเบียน	19	5
<b>รวม</b>	<b>121</b>	<b>30</b>
<b>รวม</b>	<b>253</b>	<b>62</b>

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

สำนักงานเขต	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
<b>3. ข้าราชการสำนักงานเขตพระโขนง</b>		
- ฝ่ายสิ่งแวดล้อมและสุขาภิบาล	10	3
- ฝ่ายพัฒนาชุมชนและสวัสดิการสังคม	15	4
- ฝ่ายปกครอง	13	3
- ฝ่ายโยธา	17	4
- ฝ่ายการศึกษา	5	1
- ฝ่ายเทศกิจ	10	3
- ฝ่ายรายได้	10	2
- ฝ่ายการคลัง	13	3
- ฝ่ายรักษาความสะอาดและสวนสาธารณะ	10	3
- ฝ่ายทะเบียน	14	3
<b>รวม</b>	<b>117</b>	<b>29</b>
<b>4. ข้าราชการสำนักงานเขตสวนหลวง</b>		
- ฝ่ายสิ่งแวดล้อมและสุขาภิบาล	11	2
- ฝ่ายพัฒนาชุมชนและสวัสดิการสังคม	13	3
- ฝ่ายปกครอง	18	5
- ฝ่ายโยธา	19	5
- ฝ่ายการศึกษา	16	4
- ฝ่ายเทศกิจ	12	3
- ฝ่ายรายได้	12	3
- ฝ่ายการคลัง	14	3
- ฝ่ายรักษาความสะอาดและสวนสาธารณะ	12	3
- ฝ่ายทะเบียน	17	4
<b>รวม</b>	<b>144</b>	<b>35</b>
<b>รวม</b>	<b>261</b>	<b>64</b>

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

สำนักงานเขต	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
<b>5. ข้าราชการสำนักงานเขตปทุมวัน</b>		
- ฝ่ายสิ่งแวดล้อมและสุขาภิบาล	10	3
- ฝ่ายพัฒนาชุมชนและสวัสดิการสังคม	13	3
- ฝ่ายปกครอง	16	4
- ฝ่ายโยธา	13	3
- ฝ่ายการศึกษา	6	1
- ฝ่ายเทศกิจ	13	3
- ฝ่ายรายได้	11	3
- ฝ่ายการคลัง	13	3
- ฝ่ายรักษาความสะอาดและสวนสาธารณะ	13	3
- ฝ่ายทะเบียน	17	5
<b>รวม</b>	<b>125</b>	<b>31</b>
<b>6. ข้าราชการสำนักงานเขตยานนาวา</b>		
- ฝ่ายสิ่งแวดล้อมและสุขาภิบาล	9	2
- ฝ่ายพัฒนาชุมชนและสวัสดิการสังคม	13	3
- ฝ่ายปกครอง	13	3
- ฝ่ายโยธา	18	5
- ฝ่ายการศึกษา	7	2
- ฝ่ายเทศกิจ	11	3
- ฝ่ายรายได้	9	2
- ฝ่ายการคลัง	13	3
- ฝ่ายรักษาความสะอาดและสวนสาธารณะ	10	2
- ฝ่ายทะเบียน	16	4
<b>รวม</b>	<b>119</b>	<b>29</b>
<b>รวม</b>	<b>234</b>	<b>60</b>

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

สำนักงานเขต	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
<b>7. ข้าราชการสำนักงานเขตบางรัก</b>		
- ฝ่ายสิ่งแวดล้อมและสุขภาพ	7	2
- ฝ่ายพัฒนาชุมชนและสวัสดิการสังคม	12	3
- ฝ่ายปกครอง	13	3
- ฝ่ายโยธา	17	5
- ฝ่ายการศึกษา	3	1
- ฝ่ายเทศกิจ	14	3
- ฝ่ายรายได้	10	2
- ฝ่ายการคลัง	11	2
- ฝ่ายรักษาความสะอาดและสวนสาธารณะ	12	3
- ฝ่ายทะเบียน	19	5
<b>รวม</b>	<b>118</b>	<b>29</b>
<b>8. ข้าราชการสำนักงานเขตสาทร</b>		
- ฝ่ายสิ่งแวดล้อมและสุขภาพ	12	3
- ฝ่ายพัฒนาชุมชนและสวัสดิการสังคม	10	2
- ฝ่ายปกครอง	12	3
- ฝ่ายโยธา	16	4
- ฝ่ายการศึกษา	4	1
- ฝ่ายเทศกิจ	11	3
- ฝ่ายรายได้	9	2
- ฝ่ายการคลัง	12	3
- ฝ่ายรักษาความสะอาดและสวนสาธารณะ	11	3
- ฝ่ายทะเบียน	14	3
<b>รวม</b>	<b>111</b>	<b>27</b>
<b>รวม</b>	<b>229</b>	<b>56</b>

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

สำนักงานเขต	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
<b>9. ข้าราชการสำนักงานเขตบางคอแหลม</b>		
- ฝ่ายสิ่งแวดล้อมและสุขาภิบาล	11	2
- ฝ่ายพัฒนาชุมชนและสวัสดิการสังคม	8	2
- ฝ่ายปกครอง	15	4
- ฝ่ายโยธา	15	4
- ฝ่ายการศึกษา	7	2
- ฝ่ายเทศกิจ	12	3
- ฝ่ายรายได้	10	2
- ฝ่ายการคลัง	13	3
- ฝ่ายรักษาความสะอาดและสวนสาธารณะ	12	3
- ฝ่ายทะเบียน	17	4
<b>รวม</b>	<b>120</b>	<b>29</b>
<b>10. ข้าราชการสำนักงานเขตบางนา</b>		
- ฝ่ายสิ่งแวดล้อมและสุขาภิบาล	10	3
- ฝ่ายพัฒนาชุมชนและสวัสดิการสังคม	12	3
- ฝ่ายปกครอง	13	3
- ฝ่ายโยธา	14	4
- ฝ่ายการศึกษา	5	2
- ฝ่ายเทศกิจ	13	3
- ฝ่ายรายได้	10	3
- ฝ่ายการคลัง	13	3
- ฝ่ายรักษาความสะอาดและสวนสาธารณะ	11	3
- ฝ่ายทะเบียน	16	4
<b>รวม</b>	<b>127</b>	<b>31</b>
<b>รวม</b>	<b>247</b>	<b>60</b>

ที่มา : ฝ่ายปกครองของแต่ละสำนักงานเขต

ขั้นที่ 4 เมื่อได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างแต่ละฝ่ายของแต่ละสำนักงานเขตแล้ว ดำเนินการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple random sampling) โดยใช้วิธีการทำฉลากรายชื่อข้าราชการ ตามบัญชีเงินเดือน และจับฉลากรายชื่อให้ครบตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ หลังนำแบบสอบถามไปแจกตามรายชื่อดังกล่าว

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

#### 3.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาวิจัย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของ กรุงเทพมหานคร : กรณีศึกษา สำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) ซึ่งจะมีคำถามในลักษณะปลายปิดและปลายเปิด และการสัมภาษณ์ เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรม โดยการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

##### 3.1.1 แบบสอบถาม

ใช้ในการสอบถามข้าราชการที่เป็นตัวแทนของแต่ละสำนักงานเขตในกลุ่ม กรุงเทพมหานครได้ แบ่งลักษณะของแบบสอบถามออกเป็น 4 ตอน ดังนี้ คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ (Checklists) เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นคำถามปลายปิด (Close End) ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง สำนักงานเขตที่สังกัด ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ประกอบด้วยปัจจัย 2 ด้าน คือ ด้านองค์การและด้านบุคคล ซึ่งปัจจัยทั้งหมดมี 10 ตัวแปร ได้แก่ ความชัดเจนของแผนและกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ กระบวนการจัดการความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารที่สนับสนุนการจัดการความรู้ การประเมินผลด้านการจัดการความรู้ ทีมงานด้านการจัดการความรู้ ภาวะผู้นำ แรงจูงใจของบุคลากรด้านการจัดการความรู้ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และสมรรถนะของบุคลากร

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้



ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรค รวมถึงข้อเสนอแนะของข้าราชการสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ต่อการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร ซึ่งเป็นคำถามแบบปลายเปิด(Open End) ตามกรอบของ SWOT Analysis

สำหรับแบบสอบถามตอนที่ 2 และตอนที่ 3 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับประสบการณ์หรือความจริงที่ผู้ตอบแบบสอบถามได้รับ หรือประสบมาตั้งแต่เริ่มทำงานที่สำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้จนถึงปัจจุบัน โดยคำถามแต่ละข้อมีคำตอบให้เลือกตามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแบบของ Likert's Scale ซึ่งทำการแบ่งระดับคะแนนออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

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

### 3.1.2 แบบสัมภาษณ์

โดยสัมภาษณ์เกี่ยวกับความสำเร็จ การรับรู้ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ รวมถึงปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะตามกรอบของ SWOT Analysis โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานเขต

### 3.2 การทดสอบเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นสำหรับการศึกษาวิจัย ไปทำการทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability)

3.2.1 การทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) โดยการนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของคำถามในแต่ละข้อว่าสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี หลักการ วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และตรงตามจุดมุ่งหมายของการศึกษาวิจัยครั้งนี้หรือไม่ จากนั้นผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามดังกล่าวมานำไปปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา ก่อนที่จะดำเนินการขั้นต่อไป

3.2.2 การหาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) หรือทำการทดสอบ (pre-test) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่จะทำการวิจัย จำนวน 30 ราย หลังจากนั้น นำแบบสอบถามทั้งหมดมาตรวจสอบความสมบูรณ์ และนำไปหาค่าความเชื่อมั่น โดยวิธีวัดความสอดคล้องภายใน (internal consistency) หาค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา (Alpha Coefficiency Method) โดยวิธีของ Cronbach's alpha ซึ่งเป็นวิธีที่ใช้กับ

เครื่องมือ หรือแบบสอบถามที่ทุกข้อคำถามไม่ใช่แค่ 0 และ 1 เท่านั้น แต่เป็นคำตอบประเภทให้คะแนนตามลำดับ (rating scale) ทั้งนี้เมื่อคำนวณตามสูตรต้องได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ไม่น้อยกว่า 0.75 หรือคิดเป็น 75% (ธานินทร์ ศิลป์จารุ 2548 : 215) จึงจะถือว่าแบบสอบถามดังกล่าวมีความสมบูรณ์ เชื่อถือได้ พร้อมทั้งจะนำมาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

$$\alpha \text{ หรือ } r_\alpha = \frac{n-1}{n-1-S^2} \left( \frac{\sum S_i^2}{n} \right)$$

$$\begin{aligned} \text{เมื่อ } \alpha \text{ หรือ } r_\alpha &= \text{ค่าความเชื่อถือได้} \\ n &= \text{จำนวนข้อคำถาม} \\ S_i^2 &= \text{ความแปรปรวนของคะแนนของคำถามข้อที่ } i \\ S^2 &= \text{ค่าแปรปรวนของคะแนนทั้งหมด} \end{aligned}$$

สำหรับการหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.983 ซึ่งถือว่าอยู่ในเกณฑ์น่าเชื่อถือ และเป็นเกณฑ์ที่ยอมรับได้ทั่วไป ถือได้ว่าแบบสอบถามนี้สามารถนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการศึกษาได้ส่วนตัวแปรอิสระและตัวแปรตามได้ค่าความเชื่อมั่น ดังแสดงในตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 ค่าความเชื่อมั่นของแปรต่างๆ และตัวแบบสอบถาม

ตัวแปร	ค่าความเชื่อมั่น
<b>ตัวแปรอิสระ</b>	
1. ความชัดเจนของแผนและกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้	0.926
2. วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้	0.853
3. กระบวนการจัดการความรู้	0.936
4. เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารที่สนับสนุนการจัดการความรู้	0.984
5. การประเมินผลด้านการจัดการความรู้	
6. ทีมงานด้านการจัดการความรู้	0.935
7. ภาวะผู้นำ	0.936
8. แรงจูงใจของบุคลากรด้านการจัดการความรู้	0.902
9. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้	0.971
10. สมรรถนะของบุคลากร	0.919
	0.943

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ค่าความเชื่อมั่น
<b>ตัวแปรตาม</b>	
ความสำเร็จของการจัดการความรู้	0.983

สำหรับ โครงสร้างและรายละเอียดของแบบสอบถาม ได้นำมากำหนดตัวชี้วัดของตัวแปรและข้อคำถามต่างๆ สรุปได้ ดังตารางที่ 3.4

ตารางที่ 3.4 โครงสร้างแบบสอบถามการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรุงเทพมหานคร : กรณีศึกษา สำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถาม
<b>ตัวแปรอิสระ</b>		
1. ความชัดเจนของแผนและกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้	1. ระดับความชัดเจนของเป้าหมาย และแนวทางปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ที่ระบุไว้ในแผนปฏิบัติราชการกรุงเทพมหานคร	ตอนที่ 2 ข้อ A1
	2. ระดับความชัดเจนของเป้าหมาย และแนวทางปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ที่ระบุไว้ในแผนปฏิบัติราชการประจำปีสำนักงานเขต	ตอนที่ 2 ข้อ A2
	3. ระดับความสอดคล้องของแผนแผนปฏิบัติราชการกรุงเทพมหานคร และแผนปฏิบัติราชการประจำปีสำนักงานเขต	ตอนที่ 2 ข้อ A3
	4. ระดับความเข้าใจในแผนงาน และแนวทางปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ของบุคลากร	ตอนที่ 2 ข้อ A4
	5. ระดับความชัดเจนของแผนงาน/โครงการด้านการจัดการความรู้ต่อการนำไปปฏิบัติ	ตอนที่ 2 ข้อ A5

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถาม
<b>ตัวแปรอิสระ</b>		
2. วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้	1. ระดับภาพรวมของบุคลากรในการเรียนรู้ แลกเปลี่ยน และแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคคลภายในสำนักงานเขต	ตอนที่ 2 ข้อ B1
	2. ระดับภาพรวมของบุคลากรในการทำงานร่วมกันเป็นทีม	ตอนที่ 2 ข้อ B2
	3. ระดับภาพรวมของบุคลากรในการมีความมุ่งมั่น และความเชื่อร่วมกันในการมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	ตอนที่ 2 ข้อ B3
	4. ระดับของสำนักงานเขตในการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ โดยให้อิสระในการคิดและการทำงาน รวมทั้งกระตุ้นให้บุคลากรสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ	ตอนที่ 2 ข้อ B4
3. กระบวนการจัดการความรู้	1. ระดับความชัดเจนในการกำหนดประเด็นความรู้ที่ต้องการของสำนักงานเขต	ตอนที่ 2 ข้อ C1
	2. ระดับการนำบุคลากรที่มีความเก่ง เชี่ยวชาญมา ดำเนินการแบ่งปันความรู้ของสำนักงานเขต	ตอนที่ 2 ข้อ C2
	3. ระดับการนำความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานมา รวบรวมเป็นข้อมูลลายลักษณ์อักษร	ตอนที่ 2 ข้อ C3
	4. ระดับการดำเนินการแบ่งประเภทหัวข้อของการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ	ตอนที่ 2 ข้อ C4
	5. ระดับการดำเนินการประมวล และกลั่นกรองความรู้ให้เข้าใจง่ายและสมบูรณ์	ตอนที่ 2 ข้อ C5
	6. ระดับความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูลในฐานะข้อมูลการจัดการความรู้	ตอนที่ 2 ข้อ C6
	7. ระดับการแบ่งปันความรู้ของบุคลากร	ตอนที่ 2 ข้อ C7
	8. ระดับการนำความรู้จากการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ มาทำให้เกิดประโยชน์ หรือเกิดการเรียนรู้	ตอนที่ 2 ข้อ C8

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถาม
<b>ตัวแปรอิสระ</b>		
4. เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่สนับสนุนการจัดการความรู้	1. ระดับการจัดทำเว็บไซต์ และการจัดเก็บฐานข้อมูลความรู้ของกรุงเทพมหานคร	ตอนที่ 2 ข้อ D1
	2. ระดับการจัดทำหมวดหมู่บนเว็บไซต์ และการจัดเก็บฐานข้อมูลความรู้ของสำนักงานเขต	ตอนที่ 2 ข้อ D2
	3. ระดับความหลากหลาย ทันสมัย และเหมาะสมในการเผยแพร่ข้อมูลในเรื่องการจัดการความรู้	ตอนที่ 2 ข้อ D3
	4. ระดับระบบสารสนเทศที่ใช้ในการจัดการความรู้ เช่น คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต ที่สนับสนุนต่อการจัดการความรู้	ตอนที่ 2 ข้อ D4
5. การประเมินผลด้านการจัดการความรู้	ระดับการได้รับข่าวสาร ด้านการจัดการความรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต	ตอนที่ 2 ข้อ D5
	1. ระดับความชัดเจนของการกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้	ตอนที่ 2 ข้อ E1
	2. ระดับการได้รับข่าวสาร ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินผลด้านการจัดการความรู้สำเร็จการดำเนินงานการจัดการความรู้	ตอนที่ 2 ข้อ E2
	3. ระดับการรับรู้ และเข้าใจของบุคลากรในการทำการสื่อสารเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การประเมินผลสำเร็จการจัดการความรู้ของสำนักงานเขต	ตอนที่ 2 ข้อ E3
	4. ระดับการประเมินผลสำเร็จเปรียบเทียบกับ การดำเนินงานการจัดการความรู้ที่ตั้งไว้	ตอนที่ 2 ข้อ E4
5. ระดับการติดตาม ทบทวน และปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงานการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์	ตอนที่ 2 ข้อ E5	

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถาม
<b>ตัวแปรอิสระ</b>		
6. ทีมงานด้านการจัดการความรู้	1. ระดับความเหมาะสมของทีมงานด้านการจัดการความรู้	ตอนที่ 2 ข้อ F1
	2. ระดับการวางแผนการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของทีมงานด้านการจัดการความรู้	ตอนที่ 2 ข้อ F2
	3. ระดับการสื่อสารการดำเนินงานการจัดการความรู้ให้แก่บุคลากรของทีมงานด้านการจัดการความรู้	ตอนที่ 2 ข้อ F3
	4. ระดับการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้ของทีมงานด้านการจัดการความรู้	ตอนที่ 2 ข้อ F4
	5. ระดับการประเมินผลการดำเนินงานการจัดการความรู้ของทีมงานด้านการจัดการความรู้	ตอนที่ 2 ข้อ F5
	6. ระดับการนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานการจัดการความรู้ของทีมงานด้านการจัดการความรู้	ตอนที่ 2 ข้อ F6
7. ภาวะผู้นำ	1. ระดับการให้ความสำคัญของผู้บริหารต่อการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักงานเขต	ตอนที่ 2 ข้อ G1
	2. ระดับความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหารในการผลักดันให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ตอนที่ 2 ข้อ G2
	3. ระดับการให้ความสำคัญของผู้บริหารต่อการส่งเสริมเรียนรู้และพัฒนาโดยใช้กระบวนการของการจัดการความรู้	ตอนที่ 2 ข้อ G3
	4. ระดับการติดตามและกำกับดูแลผลสำเร็จของการจัดการความรู้ของผู้บริหาร	ตอนที่ 2 ข้อ G4

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถาม
<b>ตัวแปรอิสระ</b>		
8. แรงจูงใจ ของบุคลากร ด้านการจัดการ ความรู้	1. ระดับนโยบายและการบริหารของสำนักงานเขตในการจะช่วยผลักดันให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ตอนที่ 2 ข้อ H1
	2. ระดับความพอใจในผลตอบแทนของบุคลากรในการจะช่วยผลักดันสำนักงานเขตให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ตอนที่ 2 ข้อ H2
	3. ระดับสภาพบังคับบัญชาของสำนักงานเขตในปัจจุบันในการช่วยกระตุ้นให้สำนักงานเขตเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ตอนที่ 2 ข้อ H3
	4. ระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในสำนักงานเขตในการช่วยผลักดันให้สำนักงานเขตเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ตอนที่ 2 ข้อ H4
	5. ระดับสภาพการทำงานในปัจจุบัน ในการช่วยกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้	ตอนที่ 2 ข้อ H5
	6. ระดับภาพรวมความสำเร็จของการทำงานของบุคลากรในการช่วยผลักดันสำนักงานเขตให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ตอนที่ 2 ข้อ H6
	7. ระดับการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน ระหว่างบุคลากรในสำนักงานเขต ในการช่วยกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้	ตอนที่ 2 ข้อ H7
	8. ระดับการได้รับมอบหมายงานที่ท้าทายในการช่วยกระตุ้นให้สำนักงานเขตเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ตอนที่ 2 ข้อ H8
	9. ระดับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานในการช่วยผลักดันให้สำนักงานเขตเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ตอนที่ 2 ข้อ H9
	10. ระดับแรงจูงใจในภาพรวมบุคลากรสำนักงานเขตในการเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้	ตอนที่ 2 ข้อ H10

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถาม
<b>ตัวแปรอิสระ</b>		
9. ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับ การจัดการ ความรู้	1. ระดับความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในภาพรวมของบุคลากรสำนักงานเขต	ตอนที่ 2 ข้อ I1
	2. ระดับการเห็นด้วยต่อการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักงานเขต	ตอนที่ 2 ข้อ I2
	3. ระดับการจัดการความรู้เป็นสิ่งที่ช่วยทำให้บรรลุตามเป้าหมายของหน่วยงาน	ตอนที่ 2 ข้อ I3
	4. ระดับของการจัดการความรู้ในการมีส่วนร่วมช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานของสำนักงานเขต	ตอนที่ 2 ข้อ I4
	5. ระดับของการจัดการความรู้ในการเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	ตอนที่ 2 ข้อ I5
10. สมรรถนะ ของบุคลากร	1. ระดับการมีสำนึก และรับผิดชอบต่อตนเอง ตำแหน่งหน้าที่ และวิชาชีพข้าราชการในภาพรวมของบุคลากรสำนักงานเขต	ตอนที่ 2 ข้อ J1
	2. ระดับการมีพฤติกรรมที่แสดงถึงความตั้งใจ ความพยายาม ความพร้อมและอุทิศเวลาในการให้บริการประชาชนในภาพรวมของบุคลากรสำนักงานเขต	ตอนที่ 2 ข้อ J2
	3. ระดับการมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้ได้ตามมาตรฐาน และคุณภาพงานที่กำหนดในภาพรวมของบุคลากรสำนักงานเขต	ตอนที่ 2 ข้อ J3
	4. ระดับการมีความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น และมีความสามารถในการสร้าง และรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิก ในภาพรวมของบุคลากรสำนักงานเขต	ตอนที่ 2 ข้อ J4



## ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถาม
<b>ตัวแปรอิสระ</b>		
10. สมรรถนะของบุคลากร (ต่อ)	5. ระดับการมีความขวนขวาย สนใจ ใฝ่รู้ เพื่อพิจารณาตนเอง รวมถึง ประยุกต์ใช้ความรู้ และความเข้าใจต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ในภาพรวมของบุคลากรสำนักงานเขต	ตอนที่ 2 ข้อ J5
<b>ตัวแปรตาม</b>		
11. ความสำเร็จของการจัดการความรู้	1. ระดับการได้รับความรู้เพิ่มขึ้นจากการที่สำนักงานเขตได้นำการจัดการความรู้มาใช้ 2. ระดับการจัดเก็บความรู้ และจัดทำฐานข้อมูลความรู้ เพื่อให้ง่ายต่อการเข้าถึง 3. ระดับการประสบความสำเร็จในการแบ่งปัน แลกเปลี่ยน เรียนรู้ ของบุคลากรสำนักงานเขต 4. ระดับการนำความรู้ไปใช้ในการตัดสินใจ หรือปรับปรุงงานของบุคลากรสำนักงานเขต 5. ระดับการนำการจัดการความรู้มาใช้ จนทำให้เกิดผลสำเร็จของงานในระดับดีขึ้น 6. ระดับการนำการจัดการความรู้มาใช้ จนทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ 7. ระดับการประสบความสำเร็จในการสร้างวัฒนธรรมในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ตอนที่ 2 ข้อ K1 ตอนที่ 2 ข้อ K2 ตอนที่ 2 ข้อ K3 ตอนที่ 2 ข้อ K4 ตอนที่ 2 ข้อ K5 ตอนที่ 2 ข้อ K6 ตอนที่ 2 ข้อ K7

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

เมื่อแบบสอบถามได้รับการแก้ไขจนเสร็จสมบูรณ์แล้ว ขั้นตอนต่อไปคือ การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูล 2 ส่วน คือ ข้อมูลปฐมภูมิ และข้อมูลทุติยภูมิ

##### 4.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

ขั้นตอนดำเนินการ คือ ผู้วิจัยได้ขออนุญาตผู้อำนวยการเขตทั้ง 10 สำนักงานเขต กลุ่มกรุงเทพใต้ จากนั้นแบ่งแบบสอบถามออกเป็นฝ่ายต่างๆ โดยผู้วิจัยและทีมงานดำเนินการแจกแบบสอบถามด้วยตนเองให้แก่ข้าราชการในแต่ละฝ่ายที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของสำนักงานเขตวัฒนา และดำเนินการจัดส่งแบบสอบถามให้อีก 9 สำนักงานเขต ทางจตุรรับส่งหนังสือราชการ ณ ฝ่ายบริหารงานทั่วไป งานบริหารทั่วไป กองกลาง สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร ศาลาว่าการกรุงเทพมหานคร เสาชิงช้า โดยติดตามเก็บแบบสอบถามทุกกระยะ 5 วัน จนกระทั่งได้แบบสอบถามกลับคืนมาครบ จำนวน 302 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 ซึ่งในแบบสอบถามจะเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลใน 2 ลักษณะ คือ

##### 4.1.1 ข้อมูลเชิงปริมาณ

การดำเนินการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ กำหนดให้ผู้ตอบแบบสอบถามแบบเลือกตอบจากแบบสอบถามต่างๆ ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งจะมีคำตอบไว้ให้กลุ่มตัวอย่างเลือกตอบ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ซึ่งจะเป็นการสอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง โดยกำหนดระดับความคิดเห็นไว้ 5 ระดับ กล่าวคือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ซึ่งจะเป็นการสอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง โดยกำหนดระดับความคิดเห็นไว้ 5 ระดับ กล่าวคือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

##### 4.1.2 ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ตอบคำถามปลายเปิดอยู่ในส่วนที่ 4 ของแบบสอบถาม และเพิ่มความเป็นรูปธรรมมากขึ้น ด้วยการสัมภาษณ์ผู้นำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติ ตามรายละเอียดดังนี้

1) การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพจะเป็นคำถามปลายเปิดในตอนต้นที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรค รวมถึงข้อเสนอแนะในการดำเนินงานการจัดการความรู้ ให้ประสบความสำเร็จของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ซึ่งในส่วนนี้เป็นการเปิดโอกาสให้กลุ่มตัวอย่างได้เขียนอธิบายหรือแสดงความคิดเห็นในปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

2) ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้

#### 4.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

รวบรวมข้อมูลจากแผนปฏิบัติการประจำปี เอกสาร ผลงานด้านการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตต่างๆ

### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วนที่สำคัญ คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

#### 5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ แบ่งออกเป็น 2 วิธี คือ

**5.1.1 การวิเคราะห์สถิติพรรณนา** โดยการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ให้การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ เพื่อพรรณนาเกี่ยวกับลักษณะข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษารวมถึงใช้ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน พรรณนาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม โดยมีเกณฑ์การแปลผลดังนี้

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยรวบรวมคะแนนทั้งหมด เพื่อหาค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้วยการอ้างอิงเกณฑ์ ซึ่งแบ่งระดับ ออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้วิธีการคำนวณความกว้างของชั้น ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของคะแนนแต่ละช่วง} &= (\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}) / \text{จำนวนช่วงชั้น} \\ \text{แทนค่า} &= (5-1) / 5 \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 4.20 – 5.00 เท่ากับ ระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 3.40 – 4.19 เท่ากับ ระดับมาก

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2.60 – 3.39 เท่ากับ ระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.80 – 2.59 เท่ากับ ระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.79 เท่ากับ ระดับน้อยที่สุด

### 5.1.2 การวิเคราะห์สถิติอนุมาน นำมาใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

1) การทดสอบสมมติฐานเรื่อง ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขต ทั้ง 11 สำนักงานเขตในกลุ่มกรุงเทพใต้ มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ใช้สถิติและเทคนิคการวิเคราะห์แบบ t-test

2) การทดสอบสมมติฐานเรื่อง ระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ในแต่ละสำนักงานเขตมีความแตกต่างกัน ใช้สถิติและเทคนิคการวิเคราะห์แบบ F-test โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (ANOVA)

3) การทดสอบสมมติฐานเรื่อง ปัจจัยด้านองค์การ อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ความชัดเจนของแผนและกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ กระบวนการจัดการความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารที่สนับสนุนการจัดการความรู้ การประเมินผลด้านการจัดการความรู้ และทีมงานด้านการจัดการความรู้ มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ใช้สถิติและเทคนิคการวิเคราะห์แบบ F-test โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)

4) การทดสอบสมมติฐานเรื่อง ปัจจัยด้านบุคคล อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และสมรรถนะของบุคลากรมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ใช้สถิติและเทคนิคการวิเคราะห์แบบ F-test โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)

5) การทดสอบสมมติฐานเรื่อง ปัจจัยด้านองค์การ และปัจจัยด้านบุคคล อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ความชัดเจนของแผนและกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ กระบวนการจัดการความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารที่สนับสนุนการจัดการความรู้ การประเมินผลด้านการจัดการความรู้ ทีมงานด้านการจัดการความรู้ ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และสมรรถนะของบุคลากร มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ใช้สถิติและเทคนิคการวิเคราะห์แบบ F-test โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ SWOT Analysis จากแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์ผู้บริหาร

## 6. ระยะเวลาการวิจัย

ดำเนินการวิจัยระหว่างเดือนสิงหาคม 2555 – กรกฎาคม 2556

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรุงเทพมหานคร : กรณีศึกษา สำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ จะนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 5 ตอน โดยมีรายละเอียดความสำคัญดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นที่มีต่อตัวแปรตามหรือระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน

4.1 ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตทั้ง 10 สำนักงานเขตในกลุ่มกรุงเทพใต้ มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

4.2 ระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ในแต่ละสำนักงานเขตมีความแตกต่างกัน

4.3 ปัจจัยด้านองค์การ อย่างน้อย 1 ตัวแปร ได้แก่ ความชัดเจนของแผนและกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ กระบวนการจัดการความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารที่สนับสนุนการจัดการความรู้ การประเมินผลด้านการจัดการความรู้ และทีมงานด้านการจัดการความรู้ มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้

4.4 ปัจจัยด้านบุคคล อย่างน้อย 1 ตัวแปร ได้แก่ ภาวะผู้นำ แรงจูงใจของบุคลากรด้านการจัดการความรู้ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และสมรรถนะของบุคลากร มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้

4.5 ปัจจัยด้านองค์การ และปัจจัยด้านบุคคล อย่างน้อย 1 ตัวแปร ได้แก่ ความชัดเจนของแผนและกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ กระบวนการจัดการความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารที่สนับสนุนการจัดการความรู้ การประเมินผลด้านการจัดการความรู้ ทีมงานด้านการจัดการความรู้ ภาวะผู้นำ แรงจูงใจของ

บุคลากรด้านการจัดการความรู้ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และสมรรถนะของบุคลากร มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะแนวทาง และมาตรการต่างๆ ในการทำให้การจัดการความรู้ของกรุงเทพมหานครในสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วยข้อมูลเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งระดับ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขต สถานที่ทำงานในปัจจุบัน และประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ของหน่วยงาน ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามข้อมูลทั่วไป

(n = 302)		
ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
<b>1. เพศ</b>		
ชาย	100	31.1
หญิง	202	66.9
<b>2. อายุ</b>		
น้อยกว่า 25 ปี	9	3
25-30 ปี	51	16.9
31-35 ปี	75	24.8
36-40 ปี	70	23.5
41-45 ปี	39	12.9
มากกว่า 45 ปี	57	18.9
<b>3. ระดับการศึกษาสูงสุด</b>		
ประกาศนียบัตรวิชาชีพ, ปวช.	16	5.3
อนุปริญญา หรือน้อยกว่า ปวส.	37	12.3
ปริญญาตรี	200	66.2
ปริญญาโท	49	16.2
ปริญญาเอก	-	-

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

(n = 302)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
<b>4. ตำแหน่งระดับ</b>		
ปฏิบัติงาน	87	28.8
ปฏิบัติกร	67	22.2
ชำนาญงาน	77	25.5
ชำนาญการ	70	23.2
อาวุโส	1	0.3
ชำนาญการพิเศษ	-	-
<b>5. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขต</b>		
น้อยกว่า 5 ปี	61	20.2
5-10 ปี	107	35.4
11-15 ปี	57	18.9
15 ปี ขึ้นไป	77	25.5
<b>6. สถานที่ทำงานในปัจจุบัน</b>		
สำนักงานเขตวัฒนา	32	10.6
สำนักงานเขตคลองเตย	30	9.9
สำนักงานเขตพระโขนง	29	9.6
สำนักงานเขตสวนหลวง	35	11.6
สำนักงานเขตปทุมวัน	31	10.3
สำนักงานเขตยานนาวา	29	9.6
สำนักงานเขตบางรัก	29	9.6
สำนักงานเขตสาทร	27	8.9
สำนักงานเขตบางคอแหลม	29	9.6
สำนักงานเขตบางนา	31	10.3
<b>7. ประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ของหน่วยงาน</b>		
เคย	112	37.1
ไม่เคย	190	62.9

จากตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 202 คน (ร้อยละ 66.9) มีอายุระหว่าง 31-35 ปี จำนวน 75 คน (ร้อยละ 24.8) สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 200 คน (ร้อยละ 66.2) ปัจจุบันดำรงตำแหน่งระดับชำนาญงาน จำนวน 77 คน (ร้อยละ 25.5) มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตระหว่าง 5-10 ปี จำนวน 107 คน (ร้อยละ 35.4) และไม่เคยมีประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ในหน่วยงาน จำนวน 190 คน (ร้อยละ 62.9)

## ตอนที่ 2 ความคิดเห็นที่มีต่อตัวแปรอิสระหรือปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ ในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ที่เป็นตัวแปรอิสระของการวิจัยครั้งนี้ แบ่งเป็น 2 ปัจจัย ได้แก่ (1) ปัจจัยด้านองค์การ มีจำนวน 6 ตัวแปร ได้แก่ ความชัดเจนของแผนและกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ กระบวนการจัดการความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารที่สนับสนุนการจัดการความรู้ การประเมินผลด้านการจัดการความรู้ และทีมงานด้านการจัดการความรู้ มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ และ (2) ปัจจัยด้านบุคคล มีจำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่ ภาวะผู้นำ แรงจูงใจของบุคลากรด้านการจัดการความรู้ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และสมรรถนะของบุคลากร รวมทั้งสิ้น 10 ตัวแปร ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ดังตารางที่ 4.2



ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้

(n=302)

ตัวแปรอิสระ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้</b>			
1. ความชัดเจนของแผนและกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้	3.49	0.75	มาก
2. วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการเรียนรู้	3.45	0.83	มาก
3. กระบวนการจัดการความรู้	3.29	0.83	ปานกลาง
4. เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารที่สนับสนุนการจัดการความรู้	3.38	0.90	ปานกลาง
5. การประเมินผลด้านการจัดการความรู้	3.27	0.84	ปานกลาง
6. ทีมงานด้านการจัดการความรู้	3.34	0.82	ปานกลาง
7. ภาวะผู้นำ	3.71	0.83	มาก
8. แรงจูงใจของบุคลากรด้านการจัดการความรู้	3.60	0.76	มาก
9. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้	3.60	0.72	มาก
10. สมรรถนะของบุคลากร	3.57	0.74	มาก
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.47</b>	<b>0.80</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.47 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.80 เมื่อนำมาจำแนกเป็นรายด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้

1. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.83

2. ความคิดเห็นต่อความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.72

3. ความคิดเห็นต่อแรงจูงใจของบุคลากรด้านการจัดการความรู้ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.76
4. ความคิดเห็นต่อสมรรถนะของบุคลากร อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.74
5. ความคิดเห็นต่อความชัดเจนของแผนและกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.75
6. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.83
7. ความคิดเห็นต่อเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารที่สนับสนุนการจัดการความรู้ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.90
8. ความคิดเห็นต่อทีมงานด้านการจัดการความรู้ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.82
9. ความคิดเห็นต่อกระบวนการจัดการความรู้ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.83
10. ความคิดเห็นต่อการประเมินผลด้านการจัดการความรู้ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.27 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.84

2.1 ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านองค์การที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้าน ได้แก่ ความชัดเจนของแผนและกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ กระบวนการจัดการความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารที่สนับสนุนการจัดการความรู้ การประเมินผลด้านการจัดการความรู้ และทีมงานด้านการจัดการความรู้ พบว่า

2.1.1 ด้านความชัดเจนของแผนและกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ พบว่า ระดับความชัดเจนและความสอดคล้องของแผนงานของเป้าหมายและแนวทางปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ ที่ระบุไว้ในแผนบริหารราชการกรุงเทพมหานคร และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักงานเขต โดยบุคลากรมีความเข้าใจในแผนงานและแนวทางปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ รายละเอียด ดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ด้านความชัดเจนของแผนและกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง

(n = 302)

ด้านความชัดเจนของแผน และกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. เป้าหมาย และแนวทางปฏิบัติด้านการจัดการ ความรู้ที่ระบุไว้ในแผนปฏิบัติราชการ กรุงเทพมหานคร มีความชัดเจน	3.51	0.72	มาก
2. เป้าหมาย และแนวทางปฏิบัติด้านการจัดการ ความรู้ที่ระบุไว้ในแผนปฏิบัติราชการประจำปี สำนักงานเขต มีความชัดเจน	3.51	0.74	มาก
3. เป้าหมายและแนวทางปฏิบัติงานด้านการจัดการ ความรู้ในแผนปฏิบัติราชการประจำปีสำนักงาน เขต มีความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ กรุงเทพมหานคร	3.67	0.71	มาก
4. ความเข้าใจในแผนงาน และแนวทางปฏิบัติด้าน การจัดการความรู้ของสำนักงานเขต	3.35	0.78	ปานกลาง
5. การกำหนดแผนงาน/โครงการ และแนวทาง ปฏิบัติการด้านการจัดการความรู้ มีความชัดเจนต่อ การนำไปปฏิบัติ	3.42	0.80	มาก
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.49</b>	<b>0.75</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.3 แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ ด้านความชัดเจนของแผนและกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.49 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.75 ซึ่งสามารถจำแนกความคิดเห็นต่อด้านความชัดเจนของแผนและกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ เมื่อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้

1. ความคิดเห็นต่อเป้าหมายและแนวทางปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ในแผนปฏิบัติราชการประจำปีสำนักงานเขต มีความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการกรุงเทพมหานครอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.71

2. ความคิดเห็นต่อเป้าหมาย และแนวทางปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ที่ระบุไว้ในแผนปฏิบัติการราชการกรุงเทพมหานคร มีความชัดเจนอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.72

3. ความคิดเห็นต่อเป้าหมาย และแนวทางปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ที่ระบุไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีสำนักงานเขต มีความชัดเจนอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.74

4. ความคิดเห็นต่อการกำหนดแผนงาน/โครงการ และแนวทางปฏิบัติการด้านการจัดการความรู้ มีความชัดเจนต่อการนำไปปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.80

5. ความคิดเห็นต่อความเข้าใจในแผนงาน และแนวทางปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตอยู่ในระดับกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.78

2.1.2 ด้านวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ พบว่า ระดับการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนและแข่งขันความรู้ของบุคลากร การทำงานเป็นทีมความมุ่งมั่นและการมีความเชื่อ ร่วมกันในการมุ่งมั่นสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รายละเอียด ดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ด้านวัฒนธรรมองค์การ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง

(n = 302)			
ด้านวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ภาพรวมการเรียนรู้แลกเปลี่ยน และแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคคลของบุคลากร	3.31	0.89	ปานกลาง
2. ภาพรวมการทำงานร่วมกันเป็นทีมของบุคลากร	3.44	0.89	มาก
3. ภาพรวมการมีความมุ่งมั่น และการเชื่อร่วมกันในการมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร	3.67	0.82	มาก

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

(n = 302)

ด้านวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
4. สำนักงานเขตส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ โดยให้อิสระในการคิดและการทำงาน รวมทั้งกระตุ้นให้บุคลากรสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ	3.51	0.79	มาก
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.45</b>	<b>0.83</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.4 แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ ด้านวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.45 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.83 ซึ่งสามารถจำแนกความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ เมื่อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้

1. ความคิดเห็นต่อภาพรวมการมีความมุ่งมั่น และการเชื่อมร่วมกันในการมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.82

2. ความคิดเห็นต่อการที่สำนักงานเขต มีการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ โดยให้อิสระในการคิดและการทำงาน รวมทั้งกระตุ้นให้บุคลากรสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.79

3. ความคิดเห็นต่อภาพรวมการทำงานร่วมกันเป็นทีมของบุคลากรอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.89

4. ความคิดเห็นต่อภาพรวมการเรียนรู้แลกเปลี่ยน และแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคคลของบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.89

2.1.3 ด้านกระบวนการจัดการความรู้ พบว่า การนำขั้นตอนในการจัดการความรู้ตามแนวทางของ สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ มาใช้ เพื่อให้เกิดการกำหนดประเด็นความรู้ที่ต้องการ นำบุคลากรที่มีความเก่งเชี่ยวชาญมาแบ่งปันความรู้ การนำความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานมารวบรวมเป็นลายลักษณ์อักษร การแบ่งประเภทหัวข้อของการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลค้นกรองความรู้ เพื่อให้การนำความรู้นั้นมาใช้ประโยชน์ต่อหน่วยงาน หรือเกิดการเรียนรู้ภายในสำนักงานเขต โดยสามารถแสดงรายละเอียดได้ตามตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ด้านกระบวนการจัดการความรู้ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง

(n = 302)

ด้านกระบวนการจัดการความรู้	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ความชัดเจนในการกำหนดประเด็นความรู้ที่ ต้องการของสำนักงานเขต	3.35	0.76	ปานกลาง
2. การนำบุคลากรที่มีความเก่ง เชี่ยวชาญมา ดำเนินการแบ่งปันความรู้	3.27	0.87	ปานกลาง
3. การนำความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานมารวบรวม เป็นลายลักษณ์อักษรของสำนักงาน และนำไปสู่ การเผยแพร่	3.22	0.86	ปานกลาง
4. การแบ่งประเภทหัวข้อ ของการจัดการความรู้ให้ เป็นระบบ	3.26	0.82	ปานกลาง
5. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ให้เข้าใจง่าย และสมบูรณ์	3.22	0.85	ปานกลาง
6. ความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูลในฐานข้อมูลการ จัดการความรู้ของบุคลากร	3.33	0.86	ปานกลาง
7. บุคลากรมีการแบ่งปันความรู้	3.32	0.83	ปานกลาง
8. การนำความรู้จากการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ มาทำประโยชน์ต่อหน่วยงาน หรือก่อให้เกิดการ เรียนรู้ของบุคลากร	3.32	0.81	ปานกลาง
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.29</b>	<b>0.83</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.5 แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระด้านกระบวนการจัดการความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.29 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.83 ซึ่งสามารถจำแนกความคิดเห็นต่อกระบวนการจัดการความรู้เมื่อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้

1. ความคิดเห็นต่อการกำหนดประเด็นความรู้ที่ความต้องการของสำนักงานมีความชัดเจนอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.76

2. ความคิดเห็นต่อความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูลในฐานะข้อมูลการจัดการความรู้ของบุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.86

3. ความคิดเห็นต่อการนำความรู้จากการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้มาทำประโยชน์ต่อหน่วยงาน หรือก่อให้เกิดการเรียนรู้ของบุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.81

4. ความคิดเห็นต่อบุคลากรมีการแบ่งปันความรู้ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32 ค่าเบี่ยงเบนเท่ากับ 0.83

5. ความคิดเห็นต่อการนำบุคลากรที่มีความเก่ง เชี่ยวชาญมาดำเนินการแบ่งปันความรู้ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.27 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.87

6. ความคิดเห็นต่อการแบ่งประเภทหัวข้อของการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26 ค่าเบี่ยงเบนเท่ากับ 0.82

7. ความเห็นต่อการประมวลและกลั่นกรองความรู้ให้เข้าใจง่ายและสมบูรณ์ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.22 ค่าเบี่ยงเบนเท่ากับ 0.85

8. ความคิดเห็นต่อการนำความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานมารวบรวมเป็นลายลักษณ์อักษร ที่นำไปสู่การเผยแพร่ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.22 ค่าเบี่ยงเบนเท่ากับ 0.86

2.1.4 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารที่สนับสนุนการจัดการความรู้ พบว่า ระดับการจัดทำฐานข้อมูลความรู้บนเว็บไซต์ ความทันสมัยและปริมาณที่เพียงพอของระบบสารสนเทศ ที่สนับสนุนการเผยแพร่ความรู้ที่เกิดจากการจัดการความรู้ โดยสามารถแสดงรายละเอียดได้ตามตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารที่สนับสนุนการจัดการความรู้ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง

(n=302)

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร ที่สนับสนุนการจัดการความรู้	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. การจัดทำเว็บไซต์และการจัดเก็บฐานข้อมูลความรู้ ของกรุงเทพมหานคร	3.43	0.82	มาก
2. การจัดทำหมวดศูนย์เว็บไซต์และจัดเก็บฐานข้อมูล ความรู้ของสำนักงานเขต	3.30	0.88	ปานกลาง
3. ความหลากหลาย ความทันสมัยและความ เหมาะสมในการ เผยแพร่ข้อมูลเรื่องการจัดการ ความรู้	3.26	0.88	ปานกลาง
4. ระบบสารสนเทศ เช่น ระบบคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ตที่ใช้ในการสนับสนุนการจัดการ ความรู้	3.54	1.00	มาก
5. การได้รับข้อมูล ข่าวสารด้านการจัดการความรู้ผ่าน เครือข่ายอินเทอร์เน็ต	3.36	0.94	ปานกลาง
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.38</b>	<b>0.90</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.6 แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารที่สนับสนุนการจัดการความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.38 ค่าเบี่ยงเบนเท่ากับ 0.90 ซึ่งสามารถจำแนกความคิดเห็นต่อเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารที่สนับสนุนการจัดการความรู้ เมื่อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้

1. ความคิดเห็นต่อระบบสารสนเทศ เช่น ระบบคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ตที่ใช้ในการสนับสนุนต่อการจัดการความรู้ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.00
2. ความคิดเห็นต่อการจัดทำเว็บไซต์และการจัดเก็บฐานข้อมูลความรู้ของกรุงเทพมหานครอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.82



3. ความคิดเห็นต่อการได้รับข้อมูล ข่าวสารด้านการจัดการความผ่านเครือข่าย อินเทอร์เน็ต อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.94

4. ความคิดเห็นต่อการจัดทำหมวดหมู่บนเว็บไซต์และการจัดเก็บฐานข้อมูล ความรู้ของสำนักเขต อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.30 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.88

5. ความคิดเห็นต่อ ความหลากหลาย ความทันสมัย และความเหมาะสมในการ เผยแพร่ข้อมูลเรื่องการจัดการความรู้ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26 ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐานเท่ากับ 0.88

2.1.5 ด้านการประเมินผลด้านการจัดการความรู้ พบว่า ระดับของการกำหนด เป้าหมายของการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ การสื่อสาร การให้ข้อมูลเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ใน การประเมินผล ตลอดจนการเปรียบเทียบผลสำเร็จการติดตาม ทบทวนและปรับปรุงขั้นตอนการ ปฏิบัติงานการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยสามารถแสดงรายละเอียดได้ ตามตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ด้านการประเมินผลด้านการจัดการ ความรู้ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง

(n=302)

ด้านการประเมินผลด้านการจัดการความรู้	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ความชัดเจนของการกำหนดเป้าหมายของการ ดำเนินการการจัดการความรู้	3.38	0.81	ปานกลาง
2. การได้รับข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับการประเมิน ผลสำเร็จการดำเนินการการจัดการความรู้	3.23	0.83	ปานกลาง
3. สำนักงานเขตได้ทำการสื่อสารเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ การประเมินผล สำเร็จให้บุคลากรทราบและเข้าใจ	3.23	0.87	ปานกลาง
4. การเปรียบเทียบการประเมินผลสำเร็จกับการ ดำเนินงานการจัดการความรู้ที่ตั้งไว้ของสำนักงานเขต	3.25	0.83	ปานกลาง
5. การติดตาม ทบทวน และปรับปรุงขั้นตอนการ ปฏิบัติงานการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับ สถานการณ์ของสำนักงานเขต	3.24	0.86	ปานกลาง
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.27</b>	<b>0.84</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.7 แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ ด้านการประเมินผลด้านการจัดการความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.27 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.84 ซึ่งสามารถจำแนกความคิดเห็นต่อการประเมินผลด้านการจัดการความรู้ เมื่อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้

1. ความคิดเห็นต่อ ความชัดเจนของการกำหนดเป้าหมาย ของการดำเนินงานการจัดการความรู้ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.81

2. ความคิดเห็นต่อ การเปรียบเทียบการประเมินผลสำเร็จ กับการดำเนินงานการจัดการความรู้ที่ตั้งไว้ของสำนักงานเขต อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.25 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.83

3. ความคิดเห็นต่อการติดตาม ทบทวนและปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงานการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของสำนักงานเขต อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.24 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.86

4. ความคิดเห็นต่อการ ได้รับข่าวสาร ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินผลสำเร็จการดำเนินงาน การจัดการความรู้ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.23 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.83

5. ความคิดเห็นต่อสำนักงานเขตได้ทำการสื่อสารเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การประเมินผลสำเร็จให้บุคลากรทราบและเข้าใจ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.23 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.87

2.1.6 ด้านทีมงานด้านการจัดการความรู้ พบว่า ระดับความเหมาะสมของทีมงานด้านการจัดการความรู้ในการวางแผนการสื่อสาร การดำเนินการตามแผน และผลการประเมินผล และนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานการจัดการความรู้ให้ดีขึ้น โดยสามารถแสดงรายละเอียดได้ตามตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ด้านทีมงานด้านการจัดการความรู้ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง

(n=302)

ด้านทีมงานด้านการจัดการความรู้	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ความเหมาะสมของทีมงานด้านการจัดการความรู้	3.35	0.80	ปานกลาง
2. ทีมงานด้านการจัดการความรู้ได้วางแผนการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ได้ดี	3.38	0.82	ปานกลาง
3. ทีมงานด้านการจัดการความรู้ได้ทำการสื่อสารการดำเนินงานให้แก่บุคลากรทราบได้ดี	3.36	0.82	ปานกลาง
4. ทีมงานด้านการจัดการความรู้ได้มีการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้	3.37	0.81	ปานกลาง
5. ทีมงานด้านการจัดการความรู้ได้ทำการประเมินผลการดำเนินงานการจัดการความรู้ของสำนักงานเขต	3.28	0.86	ปานกลาง
6. ทีมงานด้านการจัดการความรู้ได้นำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขการดำเนินการจัดการความรู้	3.28	0.86	ปานกลาง
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.34</b>	<b>0.82</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.8 แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ ด้านทีมงานด้านการจัดการความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.34 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.82 ซึ่งสามารถจำแนกความคิดเห็นต่อทีมงานด้านการจัดการความรู้ เมื่อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้

1. ความคิดเห็นต่อทีมงานด้านการจัดการความรู้ได้วางแผนการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ได้ดี อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.82

2. ความคิดเห็นต่อทีมงานด้านการจัดการความรู้ได้มีการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.81

3. ความคิดเห็นต่อ ทีมงานด้านการจัดการความรู้ได้ทำการสื่อสารการดำเนินงานให้แก่บุคลากรทราบได้ดี อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.82
  4. ความคิดเห็นต่อ ความเหมาะสมของทีมงานด้านการจัดการความรู้ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.80
  5. ความคิดเห็นต่อทีมงานด้านการจัดการความรู้ได้ทำการประเมินผลการดำเนินงานการจัดการความรู้ของสำนักงานเขต อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.86
  6. ความคิดเห็นต่อ ทีมงานด้านการจัดการความรู้ได้นำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานการจัดการความรู้ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.86
- 2.2 ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านบุคคลที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ เมื่อนำมาจำแนกวิเคราะห์เป็นรายด้านพบดังนี้
- 2.2.1 ด้านภาวะผู้นำ พบว่า ผู้บริหารทุกระดับให้ความสำคัญ ส่งเสริมการเรียนรู้พัฒนาโดยใช้กระบวนการของการจัดการความรู้ ผลักดันให้สำนักงานเขต เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และติดตาม กำกับดูแลผลสำเร็จของการจัดการความรู้ให้เป็นไปตามเป้าหมาย รายละเอียดดังตารางที่ 4.9



ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เกี่ยวกับตัวแปรอิสระด้านภาวะผู้นำ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง

(n=302)

ด้านภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักงานเขต	3.69	0.84	มาก
2. ผู้บริหารผลักดันให้สำนักงานเขตเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	3.73	0.84	มาก
3. ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาโดยใช้กระบวนการของการจัดการความรู้	3.73	0.82	มาก
4. ผู้บริหารติดตามและกำกับดูแลผลสำเร็จของการจัดการความรู้	3.70	0.82	มาก
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.71</b>	<b>0.83</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.9 แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระในเรื่องของภาวะผู้นำ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.71 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.83 ซึ่งสามารถจำแนกความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. ความคิดเห็นต่อ ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาโดยใช้กระบวนการของการจัดการความรู้ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.82
2. ความคิดเห็นต่อ ผู้บริหารผลักดันให้สำนักงานเขตเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.84
3. ความคิดเห็นต่อ ผู้บริหารติดตามและกำกับดูแลผลสำเร็จของการจัดการความรู้ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.82
4. ความคิดเห็นต่อ ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักงานเขต อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.84

2.2.2 ด้านแรงจูงใจของบุคลากรด้านการจัดการความรู้ เมื่อวิเคราะห์ตามทฤษฎีทวิปัจจัยของ Frederick Herzberg เป็นปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดความไม่พอใจในงานนั้น ถ้าผู้บริหารสามารถตอบสนองปัจจัยเหล่านี้ได้ก็จะเป็นเกราะป้องกันที่ทำให้ผู้คนไม่พอใจได้และเต็มใจร่วมมือในการดำเนินงานการจัดการความรู้ซึ่งเรียกว่า ปัจจัยสุขวิทยา ซึ่งได้แก่นโยบายการดำเนินงาน ความพอใจในผลตอบแทน สภาพการบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและสถานการณงานในปัจจุบัน ส่วนปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจให้คนขยันทำงานมากขึ้น การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน การได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ซึ่งทั้งหมดนี้จะเป็นแรงจูงใจทำให้บุคลากรเข้าไปมีส่วนร่วมในงานการจัดการความรู้ เพื่อผลักดันหน่วยงานสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสามารถแสดงรายละเอียดได้ ตามตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรอิสระด้านแรงจูงใจของบุคลากรด้านการจัดการความรู้

(n=302)

ด้านแรงจูงใจของบุคลากรด้านการจัดการความรู้	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. นโยบายและการบริหารงานในปัจจุบันสามารถช่วยผลักดันให้สำนักงานเขตเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	3.44	0.79	ปานกลาง
2. ความพอใจในผลตอบแทน มีส่วนช่วยผลักดันให้สำนักงานเขตเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	3.59	0.75	มาก
3. สภาพการบังคับบัญชาในปัจจุบัน มีส่วนช่วยผลักดันให้สำนักงานเขต เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	3.50	0.81	มาก
4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในสำนักงานเขต มีส่วนช่วยผลักดันให้สำนักงานเขตเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	3.74	0.77	มาก
5. สภาพการทำงานในปัจจุบันช่วยกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้	3.43	0.83	มาก
6. ภาพรวมผลสำเร็จของการทำงานของบุคลากร ช่วยผลักดันให้สำนักงานเขตเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	3.63	0.76	มาก
7. การยอมรับนับถือซึ่งกันและกันมีส่วนช่วยกระตุ้นให้สำนักงานเขตเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	3.75	0.74	มาก

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

(n=302)

ด้านแรงจูงใจของบุคลากรด้านการจัดการความรู้	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
8. การได้รับมอบหมายงานที่ทำทนาย ช่วยผลักดันให้สำนักงานเขต เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	3.71	0.69	มาก
9. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานช่วยผลักดันให้สำนักงานเขต เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	3.77	0.90	มาก
10. ภาพรวมบุคลากรสำนักงานเขต มีแรงจูงใจในการเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขต	3.41	0.81	มาก
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.60</b>	<b>0.76</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.10 แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระในด้านแรงจูงใจของบุคลากรด้านการจัดการความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.60 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.76 ซึ่งสามารถจำแนกความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร เมื่อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้

1. ความคิดเห็นต่อ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานช่วยผลักดันให้สำนักงานเขต เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.90
2. ความคิดเห็นต่อ การยอมรับนับถือซึ่งกันและกันและกันมีส่วนช่วยกระตุ้นให้สำนักงานเขตเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.74
3. ความคิดเห็นต่อ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในสำนักงานเขต มีส่วนช่วยผลักดันให้สำนักงานเขตเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.77
4. ความคิดเห็นต่อ การได้รับมอบหมายงานที่ทำทนายมีส่วนช่วยกระตุ้นให้สำนักงานเขต เป็นองค์กร อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.69

5. ความคิดเห็นต่อ ภาพรวมผลสำเร็จของการทำงานของบุคลากรมีส่วนช่วยผลักดันให้สำนักงานเขต ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.76

6. ความคิดเห็นต่อ ความพอใจในผลตอบแทน มีส่วนช่วยผลักดันให้สำนักงานเขตเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.75

7. ความคิดเห็นต่อ สภาพการบังคับบัญชาในปัจจุบันของสำนักงานเขตในปัจจุบัน มีส่วนช่วยให้สำนักงานเขต เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.81

8. ความคิดเห็นต่อ นโยบายและการบริหารงานในปัจจุบันสามารถช่วยผลักดันให้สำนักงานเขตเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.79

9. ความคิดเห็นต่อ สภาพการทำงานในปัจจุบันมีส่วนช่วยกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.83

10. ความคิดเห็นต่อ ภาพรวมบุคลากรสำนักงานเขต มีแรงจูงใจในการเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขต อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.81

2.2.3 ด้านความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ บุคลากรสำนักงานเขตมีความรู้ความเข้าใจ และเห็นด้วยต่อการนำการจัดการความรู้มาใช้ เพราะคิดว่าการจัดการความรู้ เป็นสิ่งช่วยให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงาน และยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยทำให้เกิดแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้เป็นอย่างดี โดยสามารถแสดงรายละเอียด ได้ตามตารางที่ 4.11



ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรอิสระด้านความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้

(n=302)

ด้านความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ในภาพรวมสำนักงานเขต มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้	3.27	0.82	ปานกลาง
2. ในภาพรวมสำนักงานเขต เห็นด้วยต่อการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักงานเขต	3.73	0.75	มาก
3. การจัดการความรู้เป็นสิ่งช่วยทำให้สำนักงานเขตทำงานได้บรรลุตามเป้าหมาย	3.74	0.68	มาก
4. การจัดการความรู้ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานของสำนักงานเขต	3.80	0.69	มาก
5. การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่ใช้ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้ดี	3.75	0.72	มาก
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.60</b>	<b>0.72</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.11 แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ ด้านความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.60 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.72 เมื่อจำแนกความคิดเห็นด้านความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้

1. ความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานของสำนักงานเขต อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.69

2. ความคิดเห็นต่อ การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่ใช้ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้ดี อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.72

3. ความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้เป็นสิ่งช่วยทำให้สำนักงานเขตทำงานได้บรรลุตามเป้าหมาย อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.68

4. ความคิดเห็นต่อ ในภาพรวมสำนักงานเขต เห็นด้วยต่อการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักงานเขต อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.75

5. ความคิดเห็นต่อ ในภาพรวมสำนักงานเขต มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.27 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.82

2.2.4 ด้านสมรรถภาพของบุคลากร บุคลากรมีสำนึกความรับผิดชอบต่องานตนเอง หน้าที่การมีพฤติกรรมที่พร้อมอุทิศเวลาให้บริการประชาชน มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้ได้ตามมาตรฐาน การร่วมงานกับผู้อื่นรวมถึงการรับพิจารณาความเห็นของผู้อื่น การรู้จัก ขนขวาย สนใจ ใฝ่รู้ รวมถึงประยุกต์ให้ความรู้และความเข้าใจต่างๆ ให้เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ได้ โดยสามารถแสดงรายละเอียดได้ตามตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรอิสระด้านสมรรถนะของบุคลากร

ด้านสมรรถนะของบุคลากร	(n=302)		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ในภาพรวมบุคลากร สำนักงานเขตมีสำนึกและรับผิดชอบต่องานตำแหน่ง หน้าที่ และวิชาชีพของข้าราชการ	3.64	0.76	มาก
2. ในภาพรวมบุคลากร สำนักงานเขตมีพฤติกรรมที่แสดงถึงความตั้งใจความพยายาม ความพร้อม และอุทิศเวลาในการให้บริการประชาชน	3.55	0.78	มาก
3. ในภาพรวมบุคลากร สำนักงานเขตมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้ได้ตามมาตรฐานและคุณภาพงานที่กำหนด	3.46	0.72	มาก
4. ในภาพรวมบุคลากร สำนักงานเขตสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น และมีความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกได้	3.67	0.72	มาก

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

(n=302)

ด้านสมรรถนะของบุคลากร	X	S.D.	แปลผล
5. ในภาพรวมบุคลากร สำนักงานเขตมีความขนขวยสนใจ ใฝ่รู้ เมื่อพิจารณาตนเองรวมถึงประยุกต์ใช้ความรู้ และความเข้าใจต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงาน จนทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ได้	3.66	0.73	มาก
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.60</b>	<b>0.72</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.12 แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ สมรรถนะของบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.60 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.72 เมื่อจำแนกความคิดเห็นด้านสมรรถนะของบุคลากร เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้

1. ความคิดเห็นต่อในภาพรวมบุคลากรสำนักงานเขตสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น และมีความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกได้ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.72

2. ความคิดเห็นต่อ ในภาพรวมบุคลากร สำนักงานเขตมีความขนขวย สนใจใฝ่รู้ เมื่อพิจารณาตนเอง รวมถึงประยุกต์ใช้ความรู้ และความเข้าใจต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงาน จนทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ได้ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.73

3. ความคิดเห็นต่อ ในภาพรวมบุคลากร สำนักงานเขตมีสำนึกและรับผิดชอบต่อตนเองตำแหน่ง หน้าที่ และวิชาชีพของข้าราชการ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.76

4. ความคิดเห็นต่อ ในภาพรวมบุคลากร สำนักงานเขตมีพฤติกรรมที่แสดงถึงความตั้งใจความพยายาม ความพร้อม และอุทิศเวลาในการให้บริการประชาชนอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.78

5. ความคิดเห็นต่อ ในภาพรวมบุคลากร สำนักงานเขตมีความมุ่งมั่น ในการปฏิบัติงานให้ได้ตามมาตรฐานและคุณภาพงานที่กำหนด อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.72

### ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความคิดเห็นที่มีต่อตัวแปรตามหรือระดับความสำเร็จ ในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้

การได้รับความรู้ที่เพิ่มขึ้นจากการจัดเก็บความรู้ และจัดทำฐานข้อมูลความรู้ที่ได้จากการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรในสำนักงานเขต และมีการนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการตัดสินใจหรือปรับปรุงงานจนเกิดผลสำเร็จ หรือเกิดนวัตกรรมใหม่ๆ โดยสามารถแสดงรายละเอียดได้ตามตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตของกลุ่มกรุงเทพใต้ (n=302)

ระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ปัจจุบันบุคลากรของสำนักงานเขตได้รับความรู้เพิ่มขึ้นจากการที่ สำนักงานเขตได้นำการจัดการความรู้มาใช้	3.46	0.73	มาก
2. ปัจจุบัน สำนักงานเขตมีการจัดการความรู้ และจัดทำฐานข้อมูลความรู้เพื่อให้ง่ายต่อการเข้าถึง	3.40	0.78	มาก
3. บุคลากรของสำนักงานเขตประสบผลสำเร็จในการแบ่งปัน แลกเปลี่ยน เรียนรู้	3.38	0.77	ปานกลาง
4. บุคลากรของสำนักงานเขตมีการนำความรู้ไปใช้ในการตัดสินใจหรือปรับปรุงงาน	3.48	0.75	มาก
5. ในการนำการจัดการความรู้มาใช้ ทำให้เกิดผลสำเร็จของงานในระดับดีขึ้น	3.75	0.72	มาก
6. ในการนำการจัดการความรู้มาทำให้เกิดวัฒนธรรมใหม่ๆ	3.53	0.75	มาก
7. ภาพรวมของสำนักงานเขตประสบความสำเร็จในการสร้างวัฒนธรรมใน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	3.40	0.83	มาก
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.47</b>	<b>0.76</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.13 แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตาม ระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตของกลุ่มกรุงเทพฯ ได้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.47 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.76 ซึ่งสามารถจำแนกความคิดเห็นต่อความสำเร็จ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. ความคิดเห็นต่อ ความสำเร็จของสำนักงานเขตในการนำการจัดการความรู้มาใช้ แล้วทำให้เกิดผลสำเร็จของงานในระดับดีขึ้นไป อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.72

2. ความคิดเห็นต่อ ความสำเร็จของสำนักงานเขตในการนำการจัดการความรู้มาใช้ แล้วทำให้เกิดวัฒนธรรมใหม่ๆ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.75

3. ความคิดเห็นต่อ ความสำเร็จของบุคลากรสำนักงานเขตที่มีการนำความรู้ไปใช้ในการตัดสินใจหรือปรับปรุงงาน อยู่ระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.75

4. ความคิดเห็นต่อ ความสำเร็จของบุคลากรสำนักงานเขตได้รับความรู้เพิ่มขึ้นจากการที่สำนักงานเขตได้นำการจัดการความรู้มาใช้ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.73

5. ความคิดเห็นต่อ ความสำเร็จของสำนักงานเขตที่มีการนำการจัดการความรู้และจัดทำฐานข้อมูลความรู้เพื่อให้ง่ายต่อการเข้าถึง อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.78

6. ความคิดเห็นต่อ ความสำเร็จในภาพรวมของสำนักงานเขตประสบความสำเร็จในการสร้างวัฒนธรรมในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.83

7. ความคิดเห็นต่อ ความสำเร็จของบุคลากรสำนักงานเขตในการแบ่งปันแลกเปลี่ยน เรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.77

#### ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน

4.1 การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขต ทั้ง 10 สำนักงานเขตในกลุ่มกรุงเทพฯ ได้ มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

ซึ่งจากผลการทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติทดสอบ t (t-test) สามารถอธิบายถึง ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตทั้ง 10 สำนักงานเขตในกลุ่มกรุงเทพฯ ได้ ได้ดังนี้

$H_0$  : ระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตน้อยกว่าร้อยละ 80

$H_1$  : ระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

ในการทดสอบสมมติฐานการวิเคราะห์หาค่าความสำเร็จในการจัดการความรู้ของ สำนักงานเขต โดยใช้ค่าสถิติทดสอบ t (t-test) โดยสามารถแสดงได้ตามตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 การทดสอบระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตในกลุ่มกรุงเทพฯ ได้

ระดับ	— X	S.D.	Test Value	Mean Difference	Df	T	Sig. (2 tailed)
ความสำเร็จ	3.46	.673	3.2	.267	301	6.90	.000*

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ 4.14 แสดงให้เห็นว่าระดับความสำเร็จ ในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตในกลุ่มกรุงเทพฯ ได้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46

ซึ่งจากผลการทดสอบสมมติฐาน ด้วยสถิติทดสอบค่า t สามารถอธิบายถึง ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตในกลุ่มกรุงเทพฯ ได้ ได้ดังนี้

ในการทดสอบสมมติฐานการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยความสำเร็จในการจัดการความรู้ ของสำนักงานเขตในกลุ่มกรุงเทพฯ ได้ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 โดยใช้ค่าสถิติทดสอบ t (t-test) ดังตารางที่ 4.14 ซึ่งจากผลการทดสอบสมมติฐาน ด้วยสถิติทดสอบค่า t สามารถอธิบายถึงความสำเร็จในการ จัดการความรู้ของสำนักงานเขตในกลุ่มกรุงเทพฯ ได้ ได้ดังนี้ ค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า ระดับนัยสำคัญ 0.05 และค่าสถิติ t เท่ากับ 6.90 ซึ่งมากกว่า 0 ดังนั้นจึงปฏิเสธ  $H_0$  หรือกล่าวอีกนัย หนึ่ง คือ ยืนยันสมมติฐาน  $H_1$  ที่กล่าวไว้ว่า ค่าเฉลี่ยความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขต

ในกลุ่มกรุงเทพใต้ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) เท่ากับ 3.46 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ (S.D.) เท่ากับ .673

4.2 การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 ระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ในแต่ละสำนักงานเขตมีความแตกต่างกัน

ซึ่งจากผลการทดสอบสมมติฐาน ด้วยสถิติทดสอบ One-Way ANOVA สามารถอธิบายถึงความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตในกลุ่มกรุงเทพใต้ ได้ดังนี้

$H_0$  : ระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตในกลุ่มกรุงเทพใต้ ไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : ระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตในกลุ่มกรุงเทพใต้ แตกต่างกัน

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์เพิ่มเติม เพื่อศึกษาว่ามีความแตกต่างของระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตในกลุ่มกรุงเทพใต้ โดยแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 10 สำนักงานเขต คือ (1)เขตปทุมวัน (2)เขตบางรัก (3)เขตสาทร (4)เขตบางคอแหลม (5)เขตยานนาวา (6)เขตคลองเตย (7)เขตวัฒนา (8)เขตพระโขนง (9)เขตสวนหลวง และ (10)เขตบางนา โดยนำค่าเฉลี่ยของความสำเร็จในการจัดการความรู้ในแต่ละสำนักงานเขต มาทำการวิเคราะห์ด้วยวิธี One-Way ANOVA ด้วยสถิติ F-test โดยสามารถแสดงรายละเอียดได้ตามตารางที่ 4.15



ตารางที่ 4.15 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานค่าเฉลี่ยความแตกต่างของระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตในกลุ่มกรุงเทพใต้ ในภาพรวม ด้วยวิธี One-Way ANOVA

สำนักงานเขตที่	จำนวน	$\bar{X}$	S.D.	F-values
(1)	32	3.540	.64476	-
(2)	30	3.566	.52721	-
(3)	29	3.758	.74925	-
(4)	35	3.093	.58896	-
(5)	31	3.096	.49265	-
(6)	29	3.433	.78848	-
(7)	29	3.852	.79675	-
(8)	27	3.179	.59246	-
(9)	29	3.822	.42798	-
(10)	31	3.405	.54097	-
<b>รวม</b>	<b>302</b>	<b>3.467</b>	<b>.67307</b>	<b>6.379</b>

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อทดสอบสมมติฐานของ 10 สำนักงานเขตโดยวิธี One-Way ANOVA ได้ค่าสถิติ F-test เท่ากับ 6.379 และมีค่านัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 ดังนั้นจึงปฏิเสธ  $H_0$  หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ยอมรับ  $H_1$  นั่นคือ ค่าเฉลี่ยระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตในกลุ่มกรุงเทพใต้ในแต่ละสำนักงานเขตจะมีระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ที่แตกต่างกันอย่างนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เมื่อพบความแตกต่างผู้วิจัยจึงนำมาวิเคราะห์จำแนกเป็นรายคู่ด้วยวิธีของ Scheffe แล้วพบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อยู่ 5 คู่ โดยสามารถแสดงรายละเอียดได้ดังตารางที่ 4.16



ตารางที่ 4.16 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของ  
สำนักงานเขตในกลุ่มกรุงเทพใต้ ในภาพรวม โดยจำแนกเป็นรายคู่ด้วยวิธีของ Scheffe

สำนักงาน เขตที่	X	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
(1)	3.5402	-	-0.026	-0.218	.446	.443	.106	-0.312	.360	-0.282	.134
(2)	3.5667	.026	-	-0.191	.472	.469	.133	-0.285	.386	-0.255	.161
(3)	3.7586	.218	.191	-	.664*	.661	.325	-0.093	.578	-0.064	.353
(4)	3.0939	-0.446	-0.472	-0.664*	-	-0.002	-0.339	-0.758*	-0.086	-0.728*	-0.311
(5)	3.0968	-0.443	-0.469	-0.661	.002	-	-0.336	-0.755*	-0.083	-0.725*	-0.308
(6)	3.4335	-0.106	-0.133	-0.325	.339	.336	-	-0.418	.253	-0.389	.027
(7)	3.8522	.312	.285	.093	.758*	.755*	.418	-	.672	.029	.446
(8)	3.1799	-0.360	-0.386	-0.578	.086	.083	-0.253	-0.672	-	-0.642	-0.225
(9)	3.8227	.282	.255	.064	.728*	.725*	.389	-0.029	.642	-	.417
(10)	3.4055	-0.134	-0.161	-0.353	.311	.308	-0.027	-0.446	.225	-0.417	-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.16 พบว่า เมื่อเปรียบเทียบระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตในกลุ่มกรุงเทพใต้ในแต่ละสำนักงานเขต พบว่า มีความแตกต่างกัน 5 คู่ ได้แก่ คู่ที่ 1 ได้แก่ สำนักงานเขตที่ 3 (เขตสาทร) กับสำนักงานเขตที่ 4 (เขตบางคอแหลม) โดยค่าเฉลี่ยของความแตกต่างของระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ระหว่างสำนักงานเขตที่ 3 (เขตสาทร) และสำนักงานเขตที่ 4 (เขตบางคอแหลม) เท่ากับ 0.664 คู่ที่ 2 ได้แก่ สำนักงานเขตที่ 4 (เขตบางคอแหลม) และสำนักงานเขตที่ 7 (เขตวัฒนา) โดยค่าเฉลี่ยของความแตกต่างของระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ระหว่างสำนักงานเขตที่ 4 (เขตบางคอแหลม) และสำนักงานเขตที่ 7 (เขตวัฒนา) เท่ากับ 0.758 คู่ที่ 3 ได้แก่ สำนักงานเขตที่ 4 (เขตบางคอแหลม) และสำนักงานเขตที่ 9 (เขตสวนหลวง) โดยค่าเฉลี่ยของความแตกต่างของระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ระหว่างสำนักงานเขตที่ 4 (เขตบางคอแหลม) และสำนักงานเขตที่ 9 (เขตสวนหลวง) เท่ากับ 0.728 คู่ที่ 4 ได้แก่ สำนักงานเขตที่ 5 (เขตยานนาวา) และสำนักงานเขตที่ 7 (เขตวัฒนา) โดยค่าเฉลี่ยของความแตกต่างของระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ระหว่างสำนักงานเขตที่ 5 (เขตยานนาวา) และสำนักงานเขตที่ 7 (เขตวัฒนา) เท่ากับ 0.755 และคู่ที่ 5 ได้แก่ สำนักงานเขตที่ 5 (เขตยานนาวา) และสำนักงาน

เขตที่ 9 (เขตสวนหลวง) โดยค่าเฉลี่ยของความแตกต่างของระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ระหว่างสำนักงานเขตที่ 5 (เขตยานนาวา) และสำนักงานเขตที่ 9 (เขตสวนหลวง) เท่ากับ 0.725

4.3 การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3 ปัจจัยด้านองค์การ อย่างน้อย 1 ตัวแปร ได้แก่ ความชัดเจนของแผนและกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ กระบวนการจัดการความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารที่สนับสนุนการจัดการความรู้ การประเมินผลด้านการจัดการความรู้ และทีมงานด้านการจัดการความรู้ มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้

สำหรับการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3 นี้ ผู้วิจัยเลือกใช้สถิติทดสอบด้วยถดถอยเชิงพหุคูณ ซึ่งสามารถอธิบายถึงปัจจัยด้านองค์การที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ได้ดังนี้

$H_0$  : ปัจจัยด้านองค์การ ไม่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้

$H_1$  : ปัจจัยด้านองค์การ อย่างน้อย 1 ปัจจัยมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้

ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ซึ่งเป็นวิธีการเพิ่มตัวแปรที่อธิบายหรือทำนายความแปรผันเพิ่มได้มากที่สุดมาใช้ โดยสามารถแสดงรายละเอียดได้ดังตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานของปัจจัยด้านองค์การที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ จำนวน 6 ตัวแปร

(n=302)

ตัวแปรอิสระ (ปัจจัยด้านองค์การ)	ลำดับที่ของสมการถดถอย			
	1	2	3	4
1. กระบวนการจัดการความรู้*	.776	.455	.339	.291
2. ทีมงานด้านการจัดการความรู้*		.395	.352	.276
3. ความชัดเจนของแผนและกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้*			.205	.180
4. การประเมินผลด้านการจัดการความรู้*				.154
Constant	1.084	.898	.633	.660
R	.776	.809	.821	.824
R <sup>2</sup>	.602	.655	.674	.678
R <sup>2</sup> Change	.602	.052	.019	.005
Std.Error of the Estimate	.425	.396	.386	.384
F	454.601	283.662	205.037	156.624
Sig. (P)	.000	.000	.000	.000

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสมการถดถอยในการทดสอบสมมติฐานของปัจจัยด้านองค์การที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ จำนวน 6 ตัวแปร แสดงให้เห็นว่า มีเพียง 4 ตัวแปรเท่านั้นที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ดังนี้

1. ตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย ได้แก่ ตัวแปรกระบวนการจัดการความรู้ที่มีความสามารถในการอธิบายหรือทำนายความผันแปร เรื่องปัจจัยด้านองค์การที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ได้ร้อยละ 60.02 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (R<sup>2</sup> Change=.602, Sig. (P) < 0.05)

2. ตัวแปรลำดับที่สองที่เข้าสู่สมการถดถอย ได้แก่ ตัวแปรทีมงานด้านการจัดการความรู้ที่มีความสามารถในการอธิบายหรือทำนายความผันแปร เรื่องปัจจัยด้านองค์การที่มีอิทธิพล

ต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ได้ร้อยละ 5.20 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2$  Change=.052, Sig. (P) < 0.05)

3. ตัวแปรลำดับที่สามที่เข้าสู่สมการถดถอย ได้แก่ ตัวแปรความชัดเจนของแผนและกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ ที่มีความสามารถในการอธิบายหรือทำนายความผันแปร เรื่องปัจจัยด้านองค์การที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ได้ร้อยละ 1.90 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2$  Change=.019, Sig. (P) < 0.05)

4. ตัวแปรลำดับที่สี่ที่เข้าสู่สมการถดถอย ได้แก่ ตัวแปรการประเมินผลด้านการจัดการความรู้ ที่มีความสามารถในการอธิบายหรือทำนายความผันแปร เรื่องปัจจัยด้านองค์การที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ได้ร้อยละ 0.50 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2$  Change=.005, Sig. (P) < 0.05)

5. เมื่อนำตัวแปรทั้ง 4 ได้แก่ ตัวแปรกระบวนการจัดการความรู้ ตัวแปรทีมงานด้านการจัดการความรู้ ตัวแปรความชัดเจนของแผนและกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ และตัวแปรการประเมินผลด้านการจัดการความรู้ มารวมกันแล้ว พบว่า สามารถอธิบายความผันแปรเรื่องความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ได้ร้อยละ 67.8 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2$  =.678, Sig. (P) < 0.05)

ในขณะที่ตัวแปรที่ไม่สามารถอธิบายหรือทำนายความผันแปร เรื่องปัจจัยด้านองค์การที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ มีจำนวน 2 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และตัวแปรเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่สนับสนุนการจัดการความรู้

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักในการอธิบายตัวแปรอิสระในเรื่องความผันแปรของความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ทั้ง 4 ตัวแปร พบว่า เมื่อควบคุมตัวแปรอื่นๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรที่มีอิทธิพล และอธิบายความผันแปรเรื่องความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ได้จากมากไปหาน้อย เรียงตามลำดับได้ ดังนี้ (1) ตัวแปรกระบวนการจัดการความรู้ (Beta=.291) (2) ตัวแปรทีมงานด้านการจัดการความรู้ (Beta=.276) (3) ตัวแปรความชัดเจนของแผนและกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ (Beta=.180) และ (4) ตัวแปรการประเมินผลด้านการจัดการความรู้ (Beta=.154) โดยพบว่า ตัวแปรทั้ง 4 ตัว คือ ตัวแปรกระบวนการจัดการความรู้ ตัวแปรทีมงานด้านการจัดการความรู้ ตัวแปรความชัดเจนของแผนและกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ และตัวแปรการประเมินผลด้านการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ หรือกล่าวได้ว่า หากสำนักงาน

เขตกลุ่มกรุงเทพใต้ได้นำตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปรมาใช้ให้มากขึ้นก็จะส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ตามไปด้วย

ทั้งนี้ สามารถนำมาแสดงเป็นสมการถดถอยความสัมพันธ์ของตัวแปรตามที่เป็นปัจจัยองค์การได้ ดังนี้

$$Y = .660 + .291X_1 + .276X_2 + .180X_3 + .154X_4$$

เมื่อกำหนดให้

Y คือ ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้

X<sub>1</sub> คือ ตัวแปรกระบวนการจัดการความรู้

X<sub>2</sub> คือ ตัวแปรทีมงานด้านการจัดการความรู้

X<sub>3</sub> คือ ตัวแปรความชัดเจนของแผนและกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้

X<sub>4</sub> คือ ตัวแปรการประเมินผลด้านการจัดการความรู้

จึงสามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3 ได้ว่า ปัจจัยด้านองค์การมีตัวแปรอย่างน้อย 1 ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ซึ่งผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านองค์การมีตัวแปรจำนวน 6 ตัวแปร ได้แก่ ความชัดเจนของแผนและกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ กระบวนการจัดการความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารที่สนับสนุนการจัดการความรู้ การประเมินผลด้านการจัดการความรู้ และทีมงานด้านการจัดการความรู้ พบว่ามีตัวแปรเพียง 2 ตัวแปรเท่านั้นที่ไม่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ส่วนที่เหลืออีก 4 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรกระบวนการจัดการความรู้ ตัวแปรทีมงานด้านการจัดการความรู้ ตัวแปรความชัดเจนของแผนและกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ และตัวแปรการประเมินผลด้านการจัดการความรู้ ล้วนมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐาน

4.4 การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 4 ปัจจัยด้านบุคคล อย่างน้อย 1 ตัวแปร ได้แก่ ภาวะผู้นำ แรงจูงใจของบุคลากรด้านการจัดการความรู้ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และสมรรถนะของบุคลากร มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้

สำหรับการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 4 นี้ ผู้วิจัยเลือกใช้สถิติทดสอบด้วยถดถอยเชิงพหุคูณ ซึ่งสามารถอธิบายถึงปัจจัยด้านบุคคลที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ได้ดังนี้

$H_0$  : ปัจจัยด้านบุคคล ไม่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้

$H_1$  : ปัจจัยด้านบุคคล อย่างน้อย 1 ปัจจัยมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้

ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ซึ่งเป็นวิธีการเพิ่มตัวแปรที่อธิบายหรือทำนายความแปรผันเพิ่มได้มากที่สุดมาใช้ โดยสามารถแสดงรายละเอียดได้ดังตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.18 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานของปัจจัยด้านบุคคลที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ จำนวน 4 ตัวแปร

(n=302)

ตัวแปรอิสระ (ปัจจัยด้านบุคคล)	ลำดับที่ของสมการถดถอย			
	1	2	3	4
1. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้*	.764	.544	.404	.304
2. ภาวะผู้นำ*		.336	.279	.230
3. สมรรถนะของบุคลากร*			.262	.238
4. แรงจูงใจของบุคลากรด้านการจัดการความรู้*				.183
Constant	.345	.155	.040	.115
R	.764	.805	.827	.832
R <sup>2</sup>	.584	.648	.684	.693
R <sup>2</sup> Change	.584	.064	.035	.009
Std.Error of the Estimate	.434	.400	.380	.375
F	420.772	275.476	214.588	167.535
Sig. (P)	.000	.000	.000	.000

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสมการถดถอยในการทดสอบสมมติฐานของปัจจัยด้านบุคคลที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ จำนวน 4 ตัวแปร แสดงให้เห็นว่า ทั้ง 4 ตัวแปรล้วนมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ดังนี้

1. ตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย ได้แก่ ตัวแปรความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ที่มีความสามารถในการอธิบายหรือทำนายความผันแปร เรื่องปัจจัยด้านบุคคลที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ได้ร้อยละ 58.40 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2$  Change=.584, Sig. (P) < 0.05)

2. ตัวแปรลำดับที่สองที่เข้าสู่สมการถดถอย ได้แก่ ตัวแปรภาวะผู้นำ ที่มีความสามารถในการอธิบายหรือทำนายความผันแปร เรื่องปัจจัยด้านบุคคลที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ได้ร้อยละ 6.40 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2$  Change=.064, Sig. (P) < 0.05)

3. ตัวแปรลำดับที่สามที่เข้าสู่สมการถดถอย ได้แก่ ตัวแปรสมรรถนะของบุคลากร ที่มีความสามารถในการอธิบายหรือทำนายความผันแปร เรื่องปัจจัยด้านบุคคลที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ได้ร้อยละ 3.50 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2$  Change=.035, Sig. (P) < 0.05)

4. ตัวแปรลำดับที่สี่ที่เข้าสู่สมการถดถอย ได้แก่ ตัวแปรแรงจูงใจของบุคลากรด้านการจัดการความรู้ ที่มีความสามารถในการอธิบายหรือทำนายความผันแปร เรื่องปัจจัยด้านบุคคลที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ได้ร้อยละ 0.90 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2$  Change=.009, Sig. (P) < 0.05)

5. เมื่อนำตัวแปรทั้ง 4 ได้แก่ ตัวแปรความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ตัวแปรภาวะผู้นำ ตัวแปรสมรรถนะของบุคลากร และตัวแปรแรงจูงใจของบุคลากรด้านการจัดการความรู้ มารวมกันแล้ว พบว่า สามารถอธิบายความผันแปรเรื่องความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ได้ร้อยละ 69.30 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2$ =.693, Sig. (P) < 0.05)

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักในการอธิบายตัวแปรอิสระในเรื่องความผันแปรของความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ทั้ง 4 ตัวแปร พบว่า เมื่อควบคุมตัวแปรอื่นๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรที่มีอิทธิพล และอธิบายความผันแปรเรื่องความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ได้จากมากไปหาน้อย เรียงตามลำดับได้ ดังนี้ (1) ตัวแปรความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (Beta=.304) (2) ตัวแปรสมรรถนะของบุคลากร

(Beta=.238) (3) ตัวแปรภาวะผู้นำ (Beta=.230) และ (4) ตัวแปรแรงจูงใจของบุคลากรด้านการจัดการความรู้ (Beta=.183) โดยพบว่า ตัวแปรทั้ง 4 ตัว คือ ตัวแปรความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ตัวแปรสมรรถนะของบุคลากร ตัวแปรภาวะผู้นำ และตัวแปรแรงจูงใจของบุคลากรด้านการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ หรือกล่าวได้ว่า หากสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ได้นำตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปรมาใช้ให้มากขึ้นก็จะส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ตามไปด้วย

ทั้งนี้ สามารถนำมาแสดงเป็นสมการถดถอยความผันแปรของตัวแปรตามที่เป็นปัจจัยด้านบุคคลได้ ดังนี้

$$Y = .115 + .304X_1 + .238X_2 + .230X_3 + .183X_4$$

เมื่อกำหนดให้

Y คือ ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้

X<sub>1</sub> คือ ตัวแปรความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้

X<sub>2</sub> คือ ตัวแปรสมรรถนะของบุคลากร

X<sub>3</sub> คือ ตัวแปรภาวะผู้นำ

X<sub>4</sub> คือ ตัวแปรแรงจูงใจของบุคลากรด้านการจัดการความรู้

จึงสามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 4 ได้ว่า ปัจจัยด้านบุคคลมีตัวแปรอย่างน้อย 1 ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ซึ่งผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านบุคคลมีตัวแปรจำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ตัวแปรภาวะผู้นำ ตัวแปรสมรรถนะของบุคลากร และตัวแปรแรงจูงใจของบุคลากรด้านการจัดการความรู้ พบว่า ทั้ง 4 ตัวแปรข้างต้นล้วนมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐาน

4.5 การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 5 ปัจจัยด้านองค์การ และปัจจัยด้านบุคคล มีอย่างน้อย 1 ตัวแปร ได้แก่ ความชัดเจนของแผนและกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ กระบวนการจัดการความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารที่สนับสนุนการจัดการความรู้ การประเมินผลด้านการจัดการความรู้ ทีมงานด้านการจัดการความรู้ ภาวะผู้นำแรงจูงใจของบุคลากรด้านการจัดการความรู้ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และสมรรถนะของบุคลากร มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้



สำหรับการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 5 นี้ ผู้วิจัยเลือกใช้สถิติทดสอบด้วยถดถอยเชิงพหุคูณ ซึ่งสามารถอธิบายถึงปัจจัยด้านองค์การและปัจจัยด้านบุคคลที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ได้ดังนี้

$H_0$  : ปัจจัยด้านองค์การและปัจจัยด้านบุคคล ไม่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้

$H_1$  : ปัจจัยด้านองค์การและปัจจัยด้านบุคคล อย่างน้อย 1 ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้

ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ซึ่งเป็นวิธีการเพิ่มตัวแปรที่อธิบายหรือทำนายความแปรผันเพิ่มได้มากที่สุดมาใช้ โดยสามารถแสดงรายละเอียดได้ดังตารางที่ 4.19



ตารางที่ 4.19 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานของปัจจัยด้านองค์การ และปัจจัยด้านบุคคลที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ จำนวน 10 ตัวแปร

(n=302)

ตัวแปรอิสระ	ลำดับที่ของสมการถดถอย						
	1	2	3	4	5	6	7
1. กระบวนการจัดการความรู้*	.776	.468	.270	.245	.215	.166	.226
2. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้*		.424	.366	.302	.270	.257	.265
3. ทีมงานด้านการจัดการความรู้*			.294	.250	.210	.199	.206
4. สมรรถนะของบุคลากร*				.168	.161	.149	.163
5. ภาวะผู้นำ*					.130	.119	.125
6. ความชัดเจนของแผนและกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้*						.113	.129
7. เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่สนับสนุนการจัดการความรู้*							.117
Constant	1.084	.297	.265	.129	.072	.024	.015
R	.776	.829	.846	.853	.858	.861	.863
R <sup>2</sup>	.602	.687	.715	.728	.736	.741	.745
R <sup>2</sup> Change	.602	.085	.028	.013	.007	.005	.004
Std.Error of the Estimate	.425	.377	.361	.353	.348	.345	.344
F	454.601	328.654	249.102	198.953	164.794	140.740	122.588
Sig. (P)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสมการถดถอยในการทดสอบสมมติฐานของปัจจัยด้านองค์การ และปัจจัยด้านบุคคลที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ จำนวน 10 ตัวแปร แสดงให้เห็นว่า มีเพียง 7 ตัวแปรเท่านั้นที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ดังนี้

1. ตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย ได้แก่ ตัวแปรกระบวนการจัดการความรู้ ที่มีความสามารถในการอธิบายหรือทำนายความผันแปร เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ได้ร้อยละ 60.20 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2 \text{ Change}=.602$ , Sig. (P) < 0.05)

2. ตัวแปรลำดับที่สองที่เข้าสู่สมการถดถอย ได้แก่ ตัวแปรความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ที่มีความสามารถในการอธิบายหรือทำนายความผันแปร เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ได้ร้อยละ 8.50 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2 \text{ Change}=.085$ , Sig. (P) < 0.05)

3. ตัวแปรลำดับที่สามที่เข้าสู่สมการถดถอย ได้แก่ ตัวแปรทีมงานด้านการจัดการความรู้ ที่มีความสามารถในการอธิบายหรือทำนายความผันแปร เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ได้ร้อยละ 2.80 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2 \text{ Change}=.028$ , Sig. (P) < 0.05)

4. ตัวแปรลำดับที่สี่ที่เข้าสู่สมการถดถอย ได้แก่ ตัวแปรสมรรถนะของบุคลากร ที่มีความสามารถในการอธิบายหรือทำนายความผันแปร เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ได้ร้อยละ 1.30 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2 \text{ Change}=.013$ , Sig. (P) < 0.05)

5. ตัวแปรลำดับที่ห้าที่เข้าสู่สมการถดถอย ได้แก่ ตัวแปรภาวะผู้นำ ที่มีความสามารถในการอธิบายหรือทำนายความผันแปร เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ได้ร้อยละ 0.70 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2 \text{ Change}=.007$ , Sig. (P) < 0.05)

6. ตัวแปรลำดับที่หกที่เข้าสู่สมการถดถอย ได้แก่ ตัวแปรความชัดเจนของแผนและกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ ที่มีความสามารถในการอธิบายหรือทำนายความผันแปร เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ได้ร้อยละ 0.50 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2 \text{ Change}=.005$ , Sig. (P) < 0.05)

7. ตัวแปรลำดับที่เจ็ดที่เข้าสู่สมการถดถอย ได้แก่ ตัวแปรเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่สนับสนุนการจัดการความรู้ ที่มีความสามารถในการอธิบายหรือทำนายความผันแปร

แปร เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ได้ ร้อยละ 0.40 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2$  Change=.004, Sig. (P) < 0.05)

8. เมื่อนำตัวแปรทั้ง 7 ได้แก่ ตัวแปรกระบวนการจัดการความรู้ ตัวแปรความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ตัวแปรทีมงานด้านการจัดการความรู้ ตัวแปรสมรรถนะของ บุคลากร ตัวแปรภาวะผู้นำ ตัวแปรความชัดเจนของแผนและกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ และตัว แปรเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารที่สนับสนุนการจัดการความรู้ มารวมกันแล้ว พบว่า สามารถอธิบายความผันแปรเรื่องความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ได้ร้อยละ 74.50 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2$ =.745, Sig. (P) < 0.05)

ในขณะที่ตัวแปรที่ไม่สามารถอธิบายหรือทำนายความผันแปร เรื่องปัจจัยที่มี อิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ มีจำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ตัวแปรการประเมินผลด้านการจัดการความรู้ และตัวแปรแรงจูงใจของบุคลากรด้านการจัดการความรู้

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักในการอธิบายตัวแปรอิสระในเรื่องความผันแปรของ ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ทั้ง 7 ตัวแปร พบว่า เมื่อควบคุม ตัวแปรอื่นๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรที่มีอิทธิพล และอธิบายความผันแปรเรื่องความสำเร็จในการจัดการ ความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ได้จากมากไปหาน้อย เรียงตามลำดับได้ ดังนี้ (1) ตัวแปร ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (Beta=.265) (2) ตัวแปรกระบวนการจัดการความรู้ (Beta=.226) (3) ตัวแปรทีมงานด้านการจัดการความรู้ (Beta=.206) (4) ตัวแปรสมรรถนะของ บุคลากร (Beta=.163) (5) ตัวแปรความชัดเจนของแผนและกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ (Beta=.129) (6) ตัวแปรภาวะผู้นำ (Beta=.125) และ (7) ตัวแปรเทคโนโลยีสารสนเทศ และการ สื่อสารที่สนับสนุนการจัดการความรู้ (Beta=.117) โดยพบว่า ตัวแปรทั้ง 7 ตัว คือ ตัวแปรความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ตัวแปรกระบวนการจัดการความรู้ ตัวแปรทีมงานด้านการ จัดการความรู้ ตัวแปรสมรรถนะของบุคลากร ตัวแปรความชัดเจนของแผนและกลยุทธ์ด้านการ จัดการความรู้ ตัวแปรภาวะผู้นำ และตัวแปรเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีความสัมพันธ์ เชิงบวกกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ หรือกล่าวได้ว่า หาก สำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ได้นำตัวแปรทั้ง 7 ตัวแปรมาใช้ให้มากขึ้นก็จะส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อ ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ตามไปด้วย

ทั้งนี้ สามารถนำมาแสดงเป็นสมการถดถอยความผันแปรของตัวแปรตามที่เป็น ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ได้ ดังนี้

$$Y = .015 + .265X_1 + .226X_2 + .206X_3 + .163X_4 + .129X_5 + .125X_6 + .117X_7$$

เมื่อกำหนดให้

Y คือ ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้

X<sub>1</sub> คือ ตัวแปรความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้

X<sub>2</sub> คือ ตัวแปรกระบวนการจัดการความรู้

X<sub>3</sub> คือ ตัวแปรทีมงานด้านการจัดการความรู้

X<sub>4</sub> คือ ตัวแปรสมรรถนะของบุคลากร

X<sub>5</sub> คือ ตัวแปรความชัดเจนของแผนและกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้

X<sub>6</sub> คือ ตัวแปรภาวะผู้นำ

X<sub>7</sub> คือ ตัวแปรเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารที่สนับสนุนการจัดการ

ความรู้

จึงสามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 5 ได้ว่า ปัจจัยด้านองค์การ และปัจจัย ด้านบุคคล มีอย่างน้อย 1 ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขต กลุ่มกรุงเทพใต้ ซึ่งผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของ สำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ทั้ง 10 ตัวแปร ได้แก่ ความชัดเจนของแผนและกลยุทธ์ด้านการจัดการ ความรู้ วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ กระบวนการจัดการความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารที่สนับสนุนการจัดการความรู้ การประเมินผลด้านการจัดการความรู้ ทีมงานด้าน การจัดการความรู้ ภาวะผู้นำ แรงจูงใจของบุคลากรด้านการจัดการความรู้ ความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ และสมรรถนะของบุคลากร พบว่า มีตัวแปรเพียง 3 ตัวแปรเท่านั้นที่ไม่มี อิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ส่วนที่เหลืออีก 7 ตัว แปร ได้แก่ ตัวแปรความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ตัวแปรกระบวนการจัดการความรู้ ตัวแปรทีมงานด้านการจัดการความรู้ ตัวแปรสมรรถนะของบุคลากร ตัวแปรความชัดเจนของแผน และกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ ตัวแปรภาวะผู้นำ และตัวแปรเทคโนโลยีสารสนเทศ และการ สื่อสารที่สนับสนุนการจัดการความรู้ ล้วนมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของ สำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐาน

## ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะแนวทาง และมาตรการต่างๆ ในการทำให้การจัดการ ความรู้ของข้าราชการกรุงเทพมหานคร ในสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะแนวทาง และมาตรการต่างๆ ในการทำให้การจัดการความรู้ของข้าราชการกรุงเทพมหานคร ในสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นนี้ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเพิ่มเติมที่ได้จากแบบสอบถามปลายเปิด และแบบสัมภาษณ์ ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขต ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงานเขต หัวหน้าฝ่าย และทีมงานการจัดการความรู้ จำนวน 4 ท่าน ของสำนักงานเขตที่มีระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้มากที่สุดและรองลงมา เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตในกลุ่มกรุงเทพใต้ ทั้ง 10 สำนักงานเขตใช้เทคนิคการวิเคราะห์แบบ SWOT มาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกรอบในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

### 5.1 ข้อเสนอที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเพิ่มเติม

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเพิ่มเติมที่ได้จากแบบสอบถามปลายเปิดนี้ เป็นความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตในกลุ่มกรุงเทพใต้ ทั้ง 10 สำนักงานเขต ใช้เทคนิคการวิเคราะห์แบบ SWOT โดยนำข้อมูลทั้ง 4 ส่วน ได้แก่ จุดแข็งของสำนักงานเขตในการจัดการความรู้ จุดอ่อนของสำนักงานเขตในการจัดการความรู้ โอกาสในการปรับปรุงของสำนักงานเขตในการจัดการความรู้ และการคุกคามจากภายนอกของสำนักงานเขตในการจัดการความรู้ ในแต่ละส่วนผู้วิจัยได้นำความคิดเห็นมาจัดกลุ่มเป็นปัจจัยด้านองค์การ และปัจจัยด้านบุคคล แล้วนำเสนอโดยใช้สถิติความค่าความถี่ และค่าร้อยละ และสรุปเนื้อหาด้วยการบรรยาย และรูปภาพ ดังต่อไปนี้

**5.1.1 จุดแข็งของสำนักงานเขตในการจัดการความรู้ กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นสรุปได้ ดังนี้**

#### 1) ปัจจัยด้านองค์การ

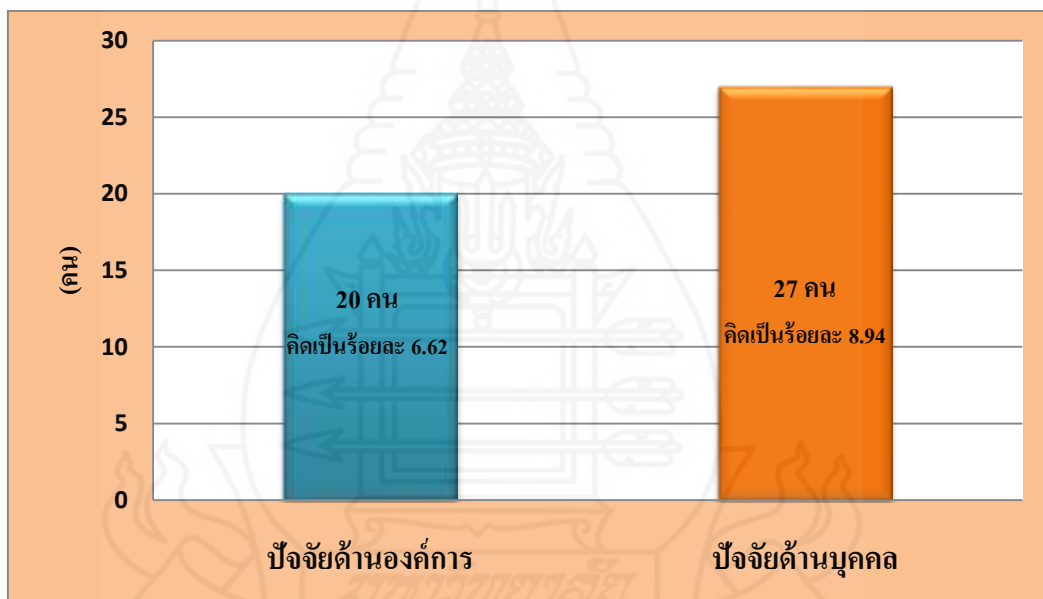
สำนักงานเขตมีแนวทางการจัดการที่แน่ชัดและมีการแบ่งสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนในการแบ่งฝ่ายต่างๆ ที่เอื้อต่อการประสานและประชาสัมพันธ์ด้านการจัดการความรู้ได้ง่าย มีนโยบายส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้โดยอิสระ คิดสร้างสรรค์ สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ มีการประสานงานระหว่างฝ่ายต่างๆ ได้ดีพอสมควร มีระบบคอมพิวเตอร์ สถานที่เหมาะสม ทันสมัยกับการทำเป็นองค์ความรู้ทางกายภาพ มีการเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็น และใกล้ชิด

แหล่งข้อมูล เช่น มหาวิทยาลัย จึงมีพื้นที่ที่หลากหลายให้บุคลากรได้ศึกษา ทำให้ทุกคนเข้าถึงความรู้ได้ง่าย และสำนักงานเขตมีงบประมาณเพื่อรองรับการจัดการความรู้เพียงพอ

## 2) ปัจจัยด้านบุคคล

ผู้บริหารและบุคลากรให้ความสำคัญมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ และมีความพร้อมในการผลักดันที่จะนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักงานเขต รวมทั้งบุคลากรส่วนใหญ่มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์จากการทำงานที่หลากหลายและเชี่ยวชาญด้านการถ่ายทอดความรู้ และบุคลากรมีจำนวนน้อยทำให้สะดวกต่อการถ่ายทอดความรู้

จำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับจุดแข็งของสำนักงานเขตในการจัดการความรู้จากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด จำนวน 47 คน แบ่งเป็นความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์การ จำนวน 20 คน และปัจจัยด้านบุคคล จำนวน 27 คน ดังแสดงในภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 แสดงจำนวน และร้อยละ ความคิดเห็นกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับจุดแข็งของสำนักงานเขตในการจัดการความรู้จากของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด จำนวน 47 คน

## 5.1.2 จุดอ่อนของสำนักงานเขตในการจัดการความรู้ กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นสรุปได้ ดังนี้

### 1) ปัจจัยด้านองค์การ

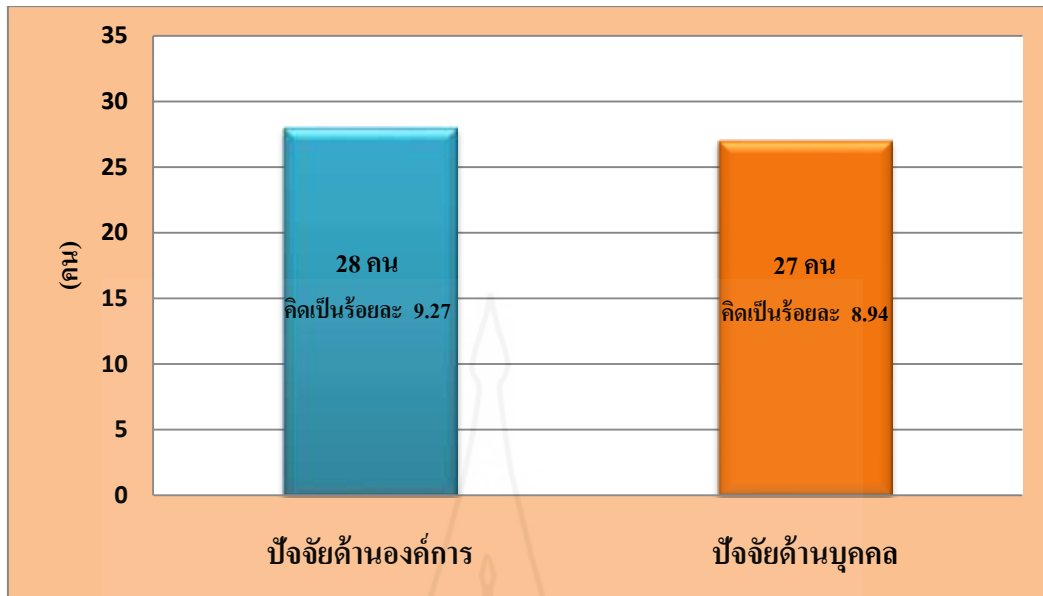
สำนักงานเขตบางแห่งยังมีเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ไม่เพียงพอ ไม่ทันสมัยเว็บไซต์ของสำนักงานเขตโดยรวมยังไม่จัดทำหมวดหมู่ ไม่มีการจัดทำการจัดการความรู้เป็นข้อมูลรวม และยังไม่มีการเผยแพร่เรื่องการจัดการความรู้ สำนักงานเขตยังขาดการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง ขาดการปฏิบัติงานอย่างจริงจังขาดการถ่ายทอดที่ชัดเจน ยังไม่มีเป้าหมาย ที่ทำให้คนในองค์กรมุ่งสู่เป้าหมาย การดำเนินงานจัดการความรู้ยังไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควร มีผู้สนใจเฉพาะกลุ่มเท่านั้น และยังมีในเรื่องของสภาพที่ไม่เอื้ออำนวย มีข้อจำกัดด้านสถานที่ฝึกอบรม จัดนิทรรศการไม่เพียงพอและเหมาะสม การจัดมุมแห่งการเรียนรู้ไม่ดึงดูดความสนใจ รวมทั้งการที่แต่ละฝ่ายอยู่คนละชั้นทำให้ขาดการติดต่อสื่อสารกันอย่างต่อเนื่องจึงส่งผลกระทบต่อประชาสัมพันธ์ได้ไม่ทั่วถึงทำให้ขาดแรงจูงใจในพื้นที่สำนักงานเขต การอบรมการจัดการความรู้จะอยู่ในหน่วยงานภายในสำนักงานเขตเท่านั้น และสำนักงานเขตบางเขตบางแห่งยังขาดงบประมาณในการสนับสนุนกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้

### 2) ปัจจัยด้านบุคคล

ผู้บริหาร ไม่ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้หรือแนวคิดใหม่เพื่อการถ่ายทอดทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาขาดความกระตือรือร้น ไม่ตระหนัก และไม่เห็นความสำคัญ ข้าราชการบางส่วนยังไม่ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้ ยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ การโยกย้ายบุคลากรบ่อยทำให้ขาดผู้นำและบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญที่จะมาแบ่งปันความรู้ ทำให้ไม่สามารถนำความรู้ใหม่ๆ มาใช้ในทีมงานได้ อีกทั้งบุคลากรด้านนี้โดยเฉพาะไม่ให้ความทุ่มเทและเสียสละในการปฏิบัติงาน บุคลากรโดยรวมไม่ค่อยสนใจหาความรู้ และไม่ให้ความร่วมมือในการดำเนินงานการจัดการความรู้อันอาจเนื่องมาจากการได้รับการฝึกหน้าที่รับผิดชอบมาก ส่งผลให้ไม่มีเวลาในการทำการจัดการความรู้ บุคลากรที่มีความสามารถไม่อยากจะออกมาถ่ายทอดหรือเป็นผู้นำ เพราะคิดว่าเป็นการเพิ่มภาระแก่ตนเอง และสำนักงานเขตยังขาดแคลนบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

จำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับจุดอ่อนของสำนักงานเขตในการจัดการความรู้จากกลุ่มตัวอย่างที่แสดงความคิดเห็นทั้งหมด จำนวน 55 คน แบ่งเป็นความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์การ จำนวน 28 คน และปัจจัยด้านบุคคล 27 คน ดังแสดงในภาพที่ 4.2





ภาพที่ 4.2 แสดงจำนวน และร้อยละ ความคิดเห็นกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับจุดอ่อนของสำนักงานเขตในการจัดการความรู้จากของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจำนวน 55 คน

### 5.1.3 โอกาสในการปรับปรุงของสำนักงานเขตในการจัดการความรู้ กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็น สรุปได้ ดังนี้

#### 1) ปัจจัยด้านองค์กร

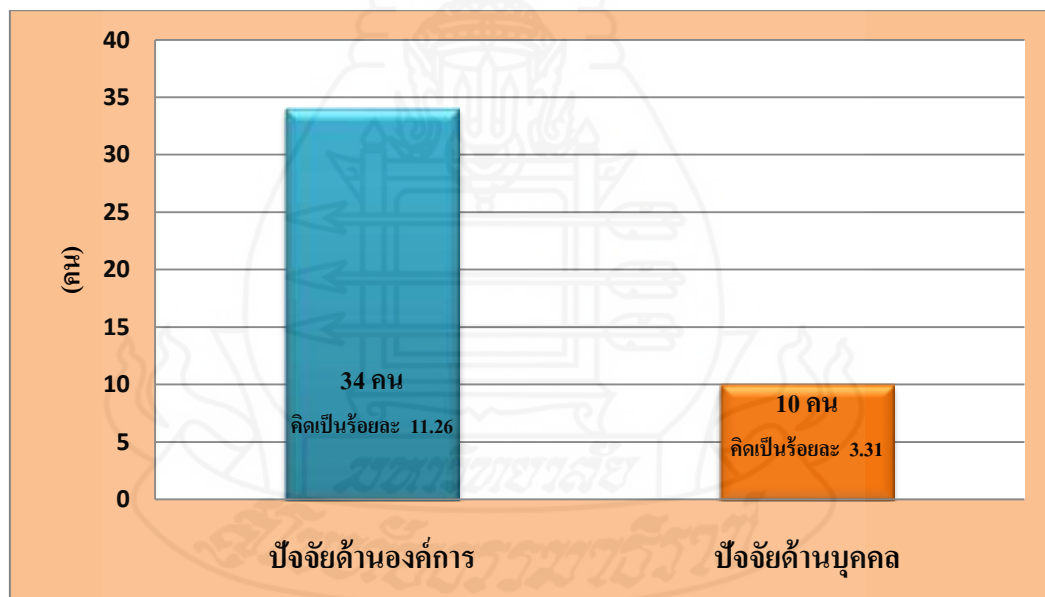
มีการผลักดันนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงเพื่อปรับเปลี่ยนสู่วัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้ และมีการประชุม ศึกษาดูงานการจัดการความรู้ของหน่วยงานภายนอก อบรม สัมมนาเชิงปฏิบัติการ เจริญวิทยากรที่มีความรู้และเทคนิคการถ่ายทอดเพื่อให้บุคลากรมีความรู้เพิ่มขึ้น ทำให้ทัศนคติของข้าราชการปรับเปลี่ยนไปสู่ความรู้ในเรื่องการจัดการความรู้โดยที่ผู้บริหารลงมาดำเนินการไปพร้อม ๆ กับเจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มีสถานที่สำหรับถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ มีการจัดหมวดหมู่รวบรวมองค์ความรู้ข้อมูลเพื่อใช้เป็นแหล่งข้อมูลที่มีประโยชน์ที่ชัดเจน มีสิ่งอำนวยความสะดวก มีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถจำนวนมาก การแข่งขันกับองค์กรอื่นที่มีการพัฒนาการจัดการความรู้ทั้ง 50 เขต เพราะมีการประเมินส่งตัวชี้วัดต่อผู้ตรวจราชการ และรับการประเมินจากคณะกรรมการฯ ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารกรุงเทพมหานคร และสำนักงานเขตยังมีการสร้างขวัญ กำลังใจให้กับทีมงาน เพื่อเจ้าหน้าที่จะมีความรู้สึกมีคุณค่าและประโยชน์ต่อการจัดการความรู้ รวมทั้งการที่สำนักงานเขตสร้างความเข้าใจ

และประชาสัมพันธ์กับบุคลากรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ มีการจัดกิจกรรม และแจกเอกสาร คู่มือด้านการจัดการความรู้ที่ศึกษาได้ด้วยตนเอง แล้วเข้าใจง่ายให้ทั่วกัน

## 2) ปัจจัยด้านบุคคล

ผู้บริหารส่วนใหญ่ความมุ่งมั่นในการสร้างองค์การ มีความจริงใจที่จะดำเนินงานอย่างจริงจังและต่อเนื่องกับการจัดการความรู้ และผู้ปฏิบัติเห็นคุณค่าความสำคัญที่จะพัฒนาความรู้ไปสู่เป้าหมายร่วมกัน ผนวกกับการมีข้าราชการที่มีความรู้ ความสามารถ มีความพร้อมที่จะเรียนรู้และพัฒนาเรื่องการจัดการความรู้ได้อย่างต่อเนื่อง และมีเจ้าภาพหรือผู้รับผิดชอบโดยตรง โดยทุกฝ่ายมีการสร้างองค์ความรู้ของตัวเองและเผยแพร่ในข้อมูล สื่อต่าง ๆ ให้เข้าใจง่าย

จำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับ โอกาสในการปรับปรุงของสำนักงานเขตในการจัดการความรู้จากกลุ่มตัวอย่างที่แสดงความคิดเห็นทั้งหมด จำนวน 44 คน แบ่งเป็นความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์การ จำนวน 34 คน และปัจจัยด้านบุคคล จำนวน 10 คน และ ดังแสดงในภาพที่ 4.3



ภาพที่ 4.3 แสดงจำนวน และร้อยละ ความคิดเห็นกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับ โอกาสในการปรับปรุงของสำนักงานเขตในการจัดการความรู้จากของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด จำนวน 44 คน

#### 5.1.4 การคุกคามจากภายนอกของสำนักงานเขตในการจัดการความรู้

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็น สรุปได้ ดังนี้

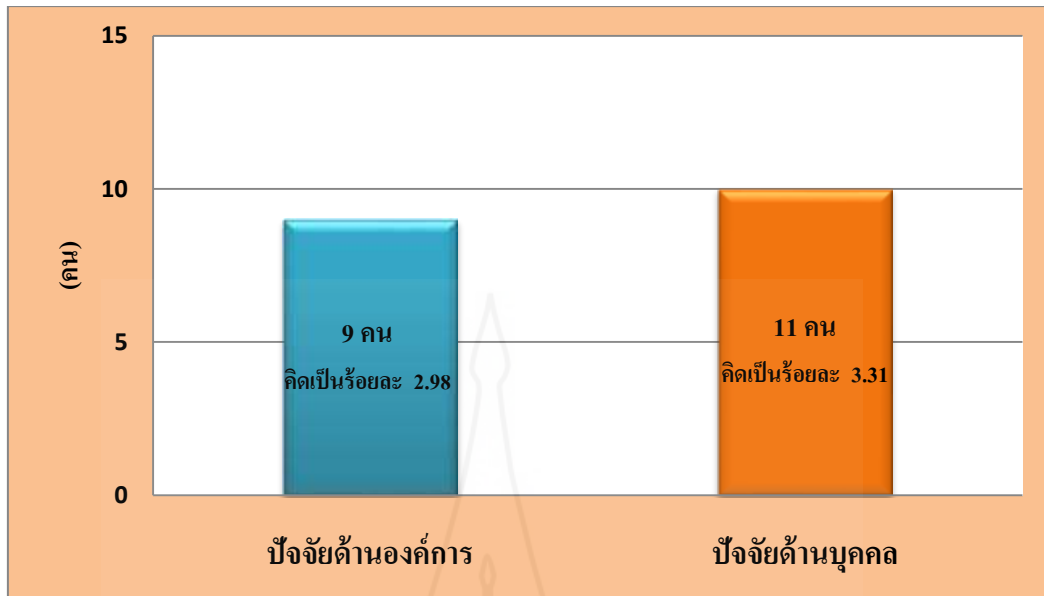
##### 1) ปัจจัยด้านองค์การ

สำนักงานเขตได้รับแรงกดดันและขาดการสนับสนุนจากนักการเมืองท้องถิ่น นโยบายผู้ว่า และรัฐบาล การจัดการความรู้ต้องมีข้อจำกัดเกี่ยวกับ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ อีกทั้งสำนักงานเขตยังขาดการจัดเก็บองค์ความรู้ของบุคลากร เมื่อเกษียณอายุราชการไปทำให้ความรู้หายไปกับบุคลากร ข้อจำกัดด้านการสื่อสารกับองค์กรภายนอก และสำนักงานเขตยังต้องมีการทำกิจกรรม โครงการพิเศษจากหน่วยงานภายนอก และยังต้องทำงานแข่งกับหน่วยงานอื่นอีกเป็นจำนวนมาก และยังมีสำนักงานเขตบางแห่งที่มีงบประมาณจำกัด ทำให้การจัดการความรู้ที่วางแผนไว้ยังไม่สามารถปฏิบัติได้

##### 2) ปัจจัยด้านบุคคล

ผู้บริหารบางส่วนของสำนักงานเขตขาดวิสัยทัศน์ ข้าราชการมีวัฒนธรรมในการใช้ประสบการณ์จากการทำงานประจำ จึงไม่เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพราะไม่กล้าคิดนอกกรอบ การมีนักการเมืองที่ขาดประสิทธิภาพในการทำงาน ใช้อำนาจทางการเมืองก้าวถ่างโยกย้ายข้าราชการประจำ ทำให้คนที่มีความรู้ความสามารถไม่กล้าปฏิบัติงาน และยังทำให้บุคลากรมีงานเร่งด่วน และงานนโยบายที่มาจากนักการเมืองมากทำให้ไม่มีเวลา ซึ่งส่งผลต่อการดำเนินการด้านการจัดการความรู้เป็นอย่างมาก

จำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการคุกคามจากภายนอกของสำนักงานเขตในการจัดการความรู้จากกลุ่มตัวอย่างที่แสดงความคิดเห็นทั้งหมด จำนวน 20 คน แบ่งเป็นความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์การ จำนวน 9 คน และปัจจัยด้านบุคคล จำนวน 11 คน ดังแสดงในภาพที่ 4.4



ภาพที่ 4.4 แสดงจำนวน และร้อยละ ความคิดเห็นกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการคุกคามจากภายนอก ของสำนักงานเขตในการจัดการความรู้จากของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด จำนวน 20 คน

## 5.2 ข้อเสนอที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขต ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงานเขต หัวหน้าฝ่าย และทีมงานการจัดการความรู้ จำนวน 4 ท่าน นี้เป็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตในกลุ่มกรุงเทพฯได้โดยใช้ SWOT มากำหนดกรอบในการสัมภาษณ์ แล้วนำข้อมูลที่ได้จากการจัดบันทึกมาสังเคราะห์เชิงเนื้อหา พร้อมนำเสนอในรูปการเขียนบรรยายความเรียง ดังต่อไปนี้

5.2.1 จากผลการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการสำนักงานเขต ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงานเขต หัวหน้าฝ่าย และทีมงานการจัดการความรู้ จำนวน 4 ท่าน เกี่ยวกับจุดแข็งของสำนักงานเขตในกลุ่มกรุงเทพฯได้ในการจัดการความรู้ ผู้วิจัยนำมาสรุปได้ว่า บุคลากรของหน่วยงานมีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญ พร้อมทั้งความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นทีมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานเขต สามารถนำความรู้ที่ได้นั้นมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ให้สัมภาษณ์บางส่วนยังเห็นว่า การที่สำนักงานเขตเป็นองค์กรที่มีขนาดไม่ใหญ่มากทำให้สะดวกต่อการจัดการความรู้ได้เป็นอย่างดี

5.2.2 จากผลการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการสำนักงานเขต ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงานเขต หัวหน้าฝ่าย และทีมงานการจัดการความรู้ จำนวน 4 ท่าน เกี่ยวกับจุดอ่อนของ

สำนักงานเขตในกลุ่มกรุงเทพฯได้ในการจัดการความรู้ ผู้วิจัยนำมาสรุปได้ว่า ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจมากกว่าการรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรในเรื่องของการจัดการความรู้ อีกทั้งสำนักงานเขตขาดแคลนอัตรากำลังทำให้บุคลากรมีภาระงานมากจึงเกิดข้อจำกัดด้านเวลา และส่งผลให้บุคลากรขาดความกระตือรือร้นจนไม่เห็นความสำคัญในการพัฒนาและถ่ายทอดความรู้ในองค์กร

5.2.3 จากผลการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการสำนักงานเขต ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงานเขต หัวหน้าฝ่าย และทีมงานการจัดการความรู้ จำนวน 4 ท่าน เกี่ยวกับโอกาสในการปรับปรุงของสำนักงานเขตในกลุ่มกรุงเทพฯได้ในการจัดการความรู้ ผู้วิจัยนำมาสรุปได้ว่า การบริหารองค์การภาครัฐในปัจจุบันได้มีการนำแนวคิดการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการบริหารแนวใหม่ เช่น แนวคิดในการจัดการความรู้ มาปรับใช้ในองค์กรอย่างกว้างขวาง ทำให้บุคลากรของสำนักงานเขตได้รับการอบรมพัฒนาความรู้อย่างน้อย 1 หลักสูตรต่อปี อีกทั้งความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่ทันสมัยทำให้มีการสื่อสารที่หลากหลาย กว้างขวาง และทั่วถึง ทำให้มีการรับรู้ข่าวสารข้อมูลในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้อย่างสะดวกและรวดเร็วมากขึ้น

5.2.4 จากผลการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการสำนักงานเขต ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงานเขต หัวหน้าฝ่าย และทีมงานการจัดการความรู้ จำนวน 4 ท่าน เกี่ยวกับการคุกคามจากภายนอกของสำนักงานเขตในกลุ่มกรุงเทพฯได้ในการจัดการความรู้ ผู้วิจัยนำมาสรุปได้ว่า การเมืองมักส่งผลต่อการปฏิรูประบบราชการ และการกระจายอำนาจ ทำให้ข้าราชการประจำมุ่งดำเนินการตามนโยบายของข้าราชการการเมืองมากกว่าประโยชน์ของประชาชน รวมทั้งระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้ต้องใช้เวลาในการติดตามและมักประสบปัญหาในการใช้เทคโนโลยีอยู่เสมอ และการติดต่อสื่อสารที่แม้ว่าจะรวดเร็วขึ้นแต่ก็อาจทำให้ได้รับรู้ข่าวสารที่ขาดการกลั่นกรองไม่ตรงตามความเป็นจริง

## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

#### 1. สรุปการวิจัย

##### 1.1 แผนการวิจัย

ปัญหาการวิจัยที่ผู้วิจัยมุ่งหาคำตอบสำหรับการวิจัยเรื่องนี้มี 4 ประการใหญ่ๆ คือ (1) สำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ในระดับใด (2) แต่ละสำนักงานเขตในกลุ่มกรุงเทพใต้ ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้แตกต่างกันหรือไม่ (3) ปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ (4) ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ มีอะไรบ้างและมีแนวทางในการแก้ปัญหาอย่างไร ซึ่งจากปัญหาการวิจัยทั้งหมดได้นำมาสู่การกำหนดวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้ (1) เพื่อศึกษาถึงระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ (2) เพื่อศึกษาความแตกต่างของระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ (3) เพื่อศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ และ (4) เพื่อศึกษาเสนอแนะแนวทาง และมาตรการต่างๆ ในการทำให้การจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

สำหรับกรอบแนวคิดในการวิจัย ที่ใช้ในการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรุงเทพมหานคร : กรณีศึกษา สำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ประกอบไปด้วยตัวแปรอิสระ ได้แก่ ปัจจัยด้านองค์การ ประกอบด้วย ความชัดเจนของแผนและกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ กระบวนการจัดการความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารที่สนับสนุนการจัดการความรู้ การประเมินผลด้านการจัดการความรู้ และทีมงานด้านการจัดการความรู้ และปัจจัยด้านบุคคล ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ แรงจูงใจของบุคลากรด้านการจัดการความรู้ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และสมรรถนะของบุคลากร ส่วนตัวแปรตาม คือ ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้

จากกรอบแนวคิดการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรุงเทพมหานคร : กรณีศึกษา สำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมากำหนดสมมติฐานการวิจัยให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยไว้ จำนวน 5 ข้อ คือ (1) ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตทั้ง 10 สำนักงานเขตในกลุ่มกรุงเทพใต้ มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 (2) ระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ในแต่ละสำนักงานเขตมีความแตกต่างกัน (3) ปัจจัยด้านองค์การ อย่างน้อย 1 ตัวแปร ได้แก่ ความชัดเจนของแผนและกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ กระบวนการจัดการความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารที่สนับสนุนการจัดการความรู้ การประเมินผลด้านการจัดการความรู้ และทีมงานด้านการจัดการความรู้ มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ (4) ปัจจัยด้านบุคคล อย่างน้อย 1 ตัวแปร ได้แก่ ภาวะผู้นำ แรงจูงใจของบุคลากรด้านการจัดการความรู้ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และสมรรถนะของบุคลากร มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ และ (5) ปัจจัยด้านองค์การ และปัจจัยด้านบุคคล อย่างน้อย 1 ตัวแปร ได้แก่ ความชัดเจนของแผนและกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ กระบวนการจัดการความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารที่สนับสนุนการจัดการความรู้ การประเมินผลด้านการจัดการความรู้ ทีมงานด้านการจัดการความรู้ ภาวะผู้นำ แรงจูงใจของบุคลากรด้านการจัดการความรู้ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และสมรรถนะของบุคลากร มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้

รูปแบบการวิจัยผู้วิจัยใช้แบบการวิจัยแบบไม่ทดลอง (Non-experimental Research) โดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) แบบตัดขวาง ประชากร ประกอบด้วยข้าราชการสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ทั้ง 10 สำนักงานเขต จำนวน 1,234 คน กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัย ได้แก่ ตัวแทนข้าราชการ จากทั้ง 10 ฝ่าย ของสำนักงานเขตทั้ง 10 สำนักงานเขตในกลุ่มกรุงเทพใต้ โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามแนวคิดของ Taro Yamane's ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 302 คน สำหรับวิธีการสุ่มตัวอย่าง ใช้เกณฑ์การสุ่มตัวอย่างแบบใช้ความน่าจะเป็น โดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบอย่างง่าย ประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนหลัก คือ ขั้นตอนที่ 1 ดำเนินการหาขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมสำหรับใช้ในการศึกษาวิจัย โดยใช้หลักการคำนวณของ Yamane's ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 302 คน ขั้นตอนที่ 2 ทำการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยเลือกสุ่มจากประชากรตามสำนักงานเขตที่สังกัด และในแต่ละชั้นภูมิจะทำการสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละหน่วยงานที่สังกัด ดังนี้ (1) ข้าราชการสำนักงานเขตวัฒนา จำนวน 32 คน

(2) ข้าราชการสำนักงานเขตคลองเตย จำนวน 30 คน (3) ข้าราชการสำนักงานเขตพระโขนง จำนวน 29 คน (4) ข้าราชการสำนักงานเขตบางรัก จำนวน 29 คน (5) ข้าราชการสำนักงานเขตบางคอแหลม จำนวน 29 คน (6) ข้าราชการสำนักงานเขตสวนหลวง 35 คน (7) ข้าราชการสำนักงานเขตปทุมวัน จำนวน 31 คน (8) ข้าราชการสำนักงานเขตยานนาวา จำนวน 29 คน (9) ข้าราชการสำนักงานเขตสาทร จำนวน 27 คน และ (10) ข้าราชการสำนักงานเขตบางนา จำนวน 31 คน ขั้นตอนที่ 3 ทำการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยเลือกสุ่มจากประชากรตามฝ่ายที่สังกัด และในแต่ละชั้นภูมิจะทำการสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) เพื่อจำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละฝ่าย จนครบ 10 ฝ่าย/สำนักงานเขต

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรุงเทพมหานคร : กรณีศึกษา สำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม และการสัมภาษณ์ เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สำหรับเครื่องมือแบบสอบถามที่ใช้ในการสอบถามกลุ่มตัวอย่าง แบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ (checklists) ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง สำนักงานเขตที่สังกัด และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ประกอบด้วย ปัจจัย 2 ด้าน คือ ด้านองค์กร และด้านบุคคล ซึ่งปัจจัยทั้งหมดมี 10 ตัวแปร ได้แก่ ความชัดเจนของแผนและกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ กระบวนการจัดการความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารที่สนับสนุนการจัดการความรู้ การประเมินผลด้านการจัดการความรู้ ทีมงานด้านการจัดการความรู้ ภาวะผู้นำ แรงจูงใจของบุคลากรด้านการจัดการความรู้ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และสมรรถนะของบุคลากร ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีต่อตัวแปรตามหรือระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ โดยใน ส่วนที่สองและสามเป็นการสอบถามโดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ น้อยที่สุด น้อย ปานกลาง มาก และมากที่สุด ตามแบบของ Likert's Scale ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิด (Open End) เพื่อสอบถามความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรค รวมถึงข้อเสนอแนะของข้าราชการสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ต่อการนำการจัดการความรู้มาใช้อำนาจในการนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเพื่อการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ได้มีการนำไปทดสอบหาความเที่ยงตรงและความน่าเชื่อถือ โดยในการหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) ได้มีการนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบ ปรับปรุง แก้ไข ให้แบบสอบถาม



มีความเที่ยงตรงและสมบูรณ์ คำถามแต่ละข้อให้ตรงตามแนวคิด ทฤษฎี และวัตถุประสงค์ของการวิจัย จากนั้นนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุง แก้ไขและดำเนินการในขั้นต่อไป ส่วนการหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการนำแบบสอบถามไปทดสอบกับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่จะทำการวิจัย จำนวน 30 ราย หลังจากนั้นจึงนำแบบสอบถามทั้งหมดมาตรวจสอบความสมบูรณ์ และนำไปหาค่าความเชื่อมั่น โดยวิธีวัดความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient Method) โดยวิธีของ Cronbach ซึ่งผลการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.983 นอกจากนี้มีการใช้เครื่องมือแบบสัมภาษณ์ โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารตามกรอบของ SWOT

สำหรับวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล มีขั้นตอนดังนี้ คือ เก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ ด้วยการแจกแบบสอบถามและให้ตอบแบบสัมภาษณ์ และการเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ โดยการศึกษจากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลความสำเร็จในการจัดการความรู้ รวบรวมข้อมูลจากเอกสาร ผลงานของหน่วยงานต่างๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลนั้นใช้ทั้งการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ยังแบ่งออกได้เป็น 2 วิธี คือ (1) การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา โดยการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ใช้การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ เพื่อพรรณนาเกี่ยวกับลักษณะข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา รวมถึงการใช้ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพรรณนาตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม กำหนดเกณฑ์การแปรผลช่วงค่าเฉลี่ย คือ 4.20 – 5.00 เท่ากับ มากที่สุด 3.40 – 4.19 เท่ากับ มาก 2.60 – 3.39 เท่ากับ ปานกลาง 1.80 – 2.59 เท่ากับ ระดับน้อย 1.00 – 1.79 เท่ากับ น้อยที่สุด (2) การวิเคราะห์สถิติอนุมาน นำมาใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ดังนี้ การทดสอบสมมติฐานข้อที่หนึ่งเรื่องความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขต ทั้ง 10 สำนักงานเขตในกลุ่มกรุงเทพฯ ได้ มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ใช้สถิติและเทคนิคการวิเคราะห์แบบ t-test การทดสอบสมมติฐานข้อที่สองเรื่อง ความสำเร็จในการจัดการความรู้ในแต่ละสำนักงานเขตมีความแตกต่างกัน ใช้สถิติและเทคนิคการวิเคราะห์แบบ F-test โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (ANOVA) การทดสอบสมมติฐานข้อที่สามเรื่อง ปัจจัยด้านองค์การ อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ความชัดเจนของแผนและกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ กระบวนการจัดการความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารที่สนับสนุนการจัดการความรู้ การประเมินผลด้านการจัดการความรู้ และทีมงานด้านการจัดการความรู้ มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพฯ ได้ ใช้สถิติและเทคนิคการวิเคราะห์แบบ F-test โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) การทดสอบสมมติฐานข้อที่สี่เรื่อง ปัจจัยด้านบุคคล อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำ

แรงจูงใจ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และสมรรถนะของบุคลากรมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ใช้สถิติและเทคนิคการวิเคราะห์แบบ F-test โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 5 เรื่องปัจจัยด้านองค์การ และปัจจัยด้านบุคคล อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ความชัดเจนของแผนและกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ กระบวนการจัดการความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารที่สนับสนุนการจัดการความรู้ การประเมินผลด้านการจัดการความรู้ ทีมงานด้านการจัดการความรู้ ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และสมรรถนะของบุคลากร มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ใช้สถิติและเทคนิคการวิเคราะห์แบบ F-test โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) นอกจากนี้แล้ว ผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากแบบสอบถามปลายเปิด และการสัมภาษณ์ผู้บริหาร โดยจัดกลุ่มของคำตอบออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ จุดแข็งของสภาพแวดล้อมในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขต จุดอ่อนของสภาพแวดล้อมในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขต โอกาสจากภายนอกที่มีผลต่อสภาพแวดล้อมในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขต และภัยคุกคามจากภายนอกที่มีผลต่อสภาพแวดล้อมในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขต

## 1.2 ข้อค้นพบจากการวิจัย

ข้อค้นพบจากการวิจัย แบ่งออกเป็น 5 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรตามหรือระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน และตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะแนวทาง และมาตรการต่างๆ ในการทำให้การจัดการความรู้ของข้าราชการกรุงเทพมหานคร ที่ได้จากการการสัมภาษณ์ และจากแบบสอบถามปลายเปิด

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 202 คน คิดเป็นร้อยละ 66.9 มีอายุระหว่าง 31-35 ปี จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 24.8 สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 200 คน คิดเป็นร้อยละ 66.2 ปัจจุบันดำรงตำแหน่งระดับชำนาญงาน จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 25.5 มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตระหว่าง 5-10 ปี จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 35.4 และไม่เคยมีประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ในหน่วยงาน จำนวน 190 คน คิดเป็นร้อยละ 62.9

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ สำหรับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรอิสระ ได้แก่ ความชัดเจนของแผนและกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ กระบวนการจัดการความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารที่สนับสนุนการจัดการความรู้ ประเมินผล ทีมงานด้านการจัดการความรู้ ภาวะผู้นำ แรงจูงใจของบุคลากรด้านการจัดการความรู้ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และสมรรถนะของบุคลากร กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าตัวแปรอิสระในการจัดการความรู้มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.47 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.80 ซึ่งสามารถจำแนกตัวแปรอิสระในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ โดยพบว่า ภาวะผู้นำ มากที่สุด และการประเมินผลด้านการจัดการความรู้ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

เมื่อจำแนกเป็นรายด้านจากตัวแปรอิสระในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ พบว่า

1.2.1 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ความชัดเจนของแผนและกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.49 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.75 โดยพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนมากมีความเห็นว่า ความชัดเจนของเป้าหมายและแนวทางปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ที่ระบุไว้ในแผนปฏิบัติราชการประจำปีสำนักงานเขต มีความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการกรุงเทพมหานคร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และความเข้าใจในแผนงาน และแนวทางปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ที่ระบุไว้ในแผนปฏิบัติราชการประจำปีสำนักงานเขต มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

1.2.2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.45 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.83 โดยพบว่า ในภาพรวมบุคลากรสำนักงานเขตมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และในภาพรวมของบุคลากรมีการเรียนรู้แลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคคล มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

1.2.3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า กระบวนการจัดการความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.29 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.83 โดยพบว่า ขั้นตอนการกำหนดประเด็นความรู้ที่ต้องการของสำนักงานเขตมีความชัดเจน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และขั้นตอนการนำความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานมารวบรวมเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อที่จะนำไปสู่การเผยแพร่ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

1.2.4 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารที่สนับสนุนการจัดการความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.38 ค่าเบี่ยงเบนเท่ากับ 0.90 โดยพบว่า สำนักงานเขตมีระบบสารสนเทศ เช่น ระบบคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต ที่สนับสนุนต่อการจัดการความรู้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และความหลากหลาย ความทันสมัย และความเหมาะสมในการเผยแพร่ข้อมูลเรื่องการจัดการความรู้ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

1.2.5 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า การประเมินผลด้านการจัดการความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.27 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.84 โดยพบว่า สำนักงานเขตมีการความชัดเจนของการกำหนดเป้าหมาย ของการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และสำนักงานเขตได้ทำการสื่อสารเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การประเมินผลสำเร็จให้บุคลากรทราบและเข้าใจ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

1.2.6 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ทีมงานด้านการจัดการความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.34 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.82 โดยพบว่า ทีมงานด้านการจัดการความรู้ มีการวางแผนการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ได้ดี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และทีมงานด้านการจัดการความรู้ มีการนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไข การดำเนินงานการจัดการความรู้ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

1.2.7 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีความเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.71 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.83 โดยพบว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาโดยใช้กระบวนการของการจัดการความรู้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักงานเขต มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

1.2.8 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า แรงจูงใจของบุคลากรด้านการจัดการความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีความเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.60 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.76 โดยพบว่า ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานช่วยผลักดันให้สำนักงานเขตเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และภาพรวมของบุคลากรสำนักงานเขต มีแรงจูงใจในการเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขต มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

1.2.9 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีความเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.60 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.72 โดยพบว่า บุคลากรสำนักงานเขตมีความเข้าใจว่า การจัดการความรู้ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และบุคลากรสำนักงานเขตมีความเข้าใจว่า ในภาพรวมสำนักงานเขต มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

1.2.10 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า สมรรถนะของบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.57 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.74 โดยพบว่า ในภาพรวมบุคลากรสำนักงานเขตสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น และมีความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิก ได้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และในภาพรวมบุคลากรสำนักงานเขตมีพฤติกรรมที่แสดงถึงความตั้งใจ ความพยายาม ความพร้อม และอุทิศเวลาในการให้บริการประชาชน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรตามหรือระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้โดยรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.47 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.76 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อยังพบว่า ในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักงานเขตแล้วทำให้เกิดผลสำเร็จของงานในระดับดีขึ้น มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และบุคลากรสำนักงานเขตความเกิดการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

1) ความคิดเห็นต่อ ความสำเร็จของสำนักงานเขตในการนำการจัดการความรู้มาใช้ แล้วทำให้เกิดผลสำเร็จของงานในระดับดีขึ้น อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.72

2) ความคิดเห็นต่อ ความสำเร็จของสำนักงานเขตในการนำการจัดการความรู้มาใช้ แล้วทำให้เกิดวัฒนธรรมใหม่ๆ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.75

3) ความคิดเห็นต่อ ความสำเร็จของบุคลากรสำนักงานเขตที่มีการนำความรู้ไปใช้ในการตัดสินใจหรือปรับปรุงงาน อยู่ระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.75

4) ความคิดเห็นต่อ ความสำเร็จของบุคลากรสำนักงานเขตได้รับความรู้เพิ่มขึ้น จากการศึกษาที่สำนักงานเขตได้นำการจัดการความรู้มาใช้ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.73

5) ความคิดเห็นต่อ ความสำเร็จของสำนักงานเขตที่มีการนำการจัดการความรู้และจัดทำฐานข้อมูลความรู้เพื่อให้ง่ายต่อการเข้าถึง อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.78

6) ความคิดเห็นต่อ ความสำเร็จในภาพรวมของสำนักงานเขตประสบความสำเร็จในการสร้างวัฒนธรรมในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.83

7) ความคิดเห็นต่อ ความสำเร็จของบุคลากรสำนักงานเขตในการแบ่งปัน แลกเปลี่ยน เรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.7

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน ในการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ได้กำหนดสมมติฐานการวิจัย ไว้ 5 ข้อ คือ (1) ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตทั้ง 10 สำนักงานเขตในกลุ่ม กรุงเทพใต้ มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 (2) ความสำเร็จในการจัดการความรู้ในแต่ละสำนักงานเขตมีความ แตกต่างกัน (3) ปัจจัยด้านองค์การ อย่างน้อย 1 ตัวแปร ได้แก่ ความชัดเจนของแผนและกลยุทธ์ด้าน การจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ กระบวนการจัดการความรู้ เทคโนโลยี สารสนเทศ และการสื่อสารที่สนับสนุนการจัดการความรู้ การประเมินผลด้านการจัดการความรู้ และทีมงานด้านการจัดการความรู้ มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขต กลุ่มกรุงเทพใต้ (4) ปัจจัยด้านบุคคล อย่างน้อย 1 ตัวแปร ได้แก่ ภาวะผู้นำ แรงจูงใจของบุคลากร ด้านการจัดการความรู้ของบุคลากรด้านการจัดการความรู้ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการ ความรู้ และสมรรถนะของบุคลากร มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขต กลุ่มกรุงเทพใต้ (5) ปัจจัยด้านองค์การ และปัจจัยด้านบุคคล อย่างน้อย 1 ตัวแปร ได้แก่ ความชัดเจน ของแผนและกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ กระบวนการ จัดการความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารที่สนับสนุนการจัดการความรู้ การประเมินผล ด้านการจัดการความรู้ ทีมงานด้านการจัดการความรู้ ภาวะผู้นำ แรงจูงใจของบุคลากรด้านการ จัดการความรู้ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และสมรรถนะของบุคลากร มีอิทธิพล ต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้

**ผลการทดสอบสมมติฐาน** ได้ผลการทดสอบ ดังนี้

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 “ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงาน เขตทั้ง 10 สำนักงานเขตในกลุ่มกรุงเทพใต้ มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80” พบว่า เมื่อวิเคราะห์โดยใช้สถิติ ทดสอบ t (t-test) ค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 และค่าสถิติ t เท่ากับ 6.90 ซึ่งมากกว่า 0 ดังนั้น จึงปฏิเสธ  $H_0$  หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ ยืนยันสมมติฐาน  $H_1$  ที่ กล่าวไว้ว่า ค่าเฉลี่ยความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตในกลุ่มกรุงเทพใต้ ไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 1 และผลการ ทดสอบสมมติฐานดังกล่าวยืนยันให้เห็นว่า ในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตทั้ง 10 สำนักงาน เขตในกลุ่มกรุงเทพใต้ อยู่ในระดับสูง คือ เกินกว่าร้อยละ 80

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 “ระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของ สำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ในแต่ละสำนักงานเขตมีความแตกต่างกัน” พบว่า เมื่อวิเคราะห์โดยใช้

สถิติได้ค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อทดสอบสมมติฐานของ 10 สำนักงานเขตโดยวิธี One-Way ANOVA ได้ค่าสถิติ F-test เท่ากับ 6.379 และมีค่านัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 ดังนั้นจึงปฏิเสธ  $H_0$  หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือยอมรับ  $H_1$  ที่กล่าวไว้ว่า ระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตในกลุ่มกรุงเทพฯได้ ในแต่ละสำนักงานเขตจะมีระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 2 และเมื่อพบความแตกต่างผู้วิจัยจึงนำมาวิเคราะห์ จำแนกเป็นรายคู่ด้วยวิธีของ Scheffe แล้วพบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีความแตกต่างกัน 5 คู่ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 2 และผลการทดสอบสมมติฐานดังกล่าว ยืนยันให้เห็นว่า ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของแต่ละสำนักงานเขตในกลุ่มกรุงเทพฯได้มีความแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3 “ปัจจัยด้านองค์การ อย่างน้อย 1 ตัวแปร ได้แก่ ความชัดเจนของแผนและกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ กระบวนการจัดการความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารที่สนับสนุนการจัดการความรู้ การประเมินผลด้านการจัดการความรู้ และทีมงานด้านการจัดการความรู้ มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพฯได้” พบว่า

1. ตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย ได้แก่ ตัวแปรกระบวนการจัดการความรู้ ที่มีความสามารถในการอธิบายหรือทำนายความผันแปร เรื่องปัจจัยด้านองค์การที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพฯได้ ได้ร้อยละ 60.02 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2$  Change=.602, Sig. (P) < 0.05)

2. ตัวแปรลำดับที่สองที่เข้าสู่สมการถดถอย ได้แก่ ตัวแปรทีมงานด้านการจัดการความรู้ ที่มีความสามารถในการอธิบายหรือทำนายความผันแปร เรื่องปัจจัยด้านองค์การที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพฯได้ ได้ร้อยละ 5.20 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2$  Change=.052, Sig. (P) < 0.05)

3. ตัวแปรลำดับที่สามที่เข้าสู่สมการถดถอย ได้แก่ ตัวแปรความชัดเจนของแผนและกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ ที่มีความสามารถในการอธิบายหรือทำนายความผันแปร เรื่องปัจจัยด้านองค์การที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพฯได้ ได้ร้อยละ 1.90 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2$  Change=.019, Sig. (P) < 0.05)

4. ตัวแปรลำดับที่สี่ที่เข้าสู่สมการถดถอย ได้แก่ ตัวแปรการประเมินผลด้านการจัดการความรู้ ที่มีความสามารถในการอธิบายหรือทำนายความผันแปร เรื่องปัจจัยด้านองค์การที่มี

อิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ได้ร้อยละ 0.50 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2$  Change=.005, Sig. (P) < 0.05)

5. เมื่อนำตัวแปรทั้ง 4 ได้แก่ ตัวแปรกระบวนการจัดการความรู้ ตัวแปรทีมงานด้านการจัดการความรู้ ตัวแปรความชัดเจนของแผนและกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ และตัวแปรการประเมินผลด้านการจัดการความรู้ มารวมกันแล้ว พบว่า สามารถอธิบายความผันแปรเรื่องความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ได้ร้อยละ 67.8 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2$  =.678, Sig. (P) < 0.05)

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักในการอธิบาย ตัวแปรอิสระในเรื่องความผันแปรของความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ทั้ง 4 ตัวแปร พบว่า เมื่อควบคุมตัวแปรอื่นๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรที่มีอิทธิพล และอธิบายความผันแปรเรื่องความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ได้จากมากไปหาน้อย เรียงตามลำดับได้ ดังนี้ (1) ตัวแปรกระบวนการจัดการความรู้ (Beta=.291) (2) ตัวแปรทีมงานด้านการจัดการความรู้ (Beta=.276) (3) ตัวแปรความชัดเจนของแผนและกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ (Beta=.180) และ (4) ตัวแปรการประเมินผลด้านการจัดการความรู้ (Beta=.154) โดยพบว่า ตัวแปรทั้ง 4 ตัว มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ หรือกล่าวได้ว่า หากสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ได้นำตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปรมาใช้ให้มากขึ้นก็จะส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ตามไปด้วย

นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยที่ไม่เข้าสู่สมการถดถอย ซึ่งไม่ส่งผลต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ จำนวน 2 ตัวแปร คือ ตัวแปรวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และตัวแปรเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารที่สนับสนุนการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 3 และผลการทดสอบสมมติฐานดังกล่าว ยืนยันให้เห็นว่า มีปัจจัยด้านองค์การ อย่างน้อย 1 ตัวแปร ได้แก่ ความชัดเจนของแผนและกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ กระบวนการจัดการความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารที่สนับสนุนการจัดการความรู้ การประเมินผลด้านการจัดการความรู้ และทีมงานด้านการจัดการความรู้ มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 4 “ปัจจัยด้านบุคคล อย่างน้อย 1 ตัวแปร ได้แก่ ภาวะผู้นำ แรงจูงใจของบุคลากรด้านการจัดการความรู้ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และสมรรถนะของบุคลากร มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้” พบว่า



1. ตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย ได้แก่ ตัวแปรความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ที่มีความสามารถในการอธิบายหรือทำนายความผันแปร เรื่องปัจจัยด้านบุคลากรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ได้ร้อยละ 58.40 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2 \text{ Change}=.584$ , Sig. (P) < 0.05)

2. ตัวแปรลำดับที่สองที่เข้าสู่สมการถดถอย ได้แก่ ตัวแปรภาวะผู้นำ ที่มีความสามารถในการอธิบายหรือทำนายความผันแปร เรื่องปัจจัยด้านบุคลากรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ได้ร้อยละ 6.40 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2 \text{ Change}=.064$ , Sig. (P) < 0.05)

3. ตัวแปรลำดับที่สามที่เข้าสู่สมการถดถอย ได้แก่ ตัวแปรสมรรถนะของบุคลากร ที่มีความสามารถในการอธิบายหรือทำนายความผันแปร เรื่องปัจจัยด้านบุคลากรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ได้ร้อยละ 3.50 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2 \text{ Change}=.035$ , Sig. (P) < 0.05)

4. ตัวแปรลำดับที่สี่ที่เข้าสู่สมการถดถอย ได้แก่ ตัวแปรแรงจูงใจของบุคลากรด้านการจัดการความรู้ ที่มีความสามารถในการอธิบายหรือทำนายความผันแปร เรื่องปัจจัยด้านบุคลากรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ได้ร้อยละ 0.90 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2 \text{ Change}=.009$ , Sig. (P) < 0.05)

5. เมื่อนำตัวแปรทั้ง 4 ได้แก่ ตัวแปรความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ตัวแปรภาวะผู้นำ ตัวแปรสมรรถนะของบุคลากร และตัวแปรแรงจูงใจของบุคลากรด้านการจัดการความรู้ มารวมกันแล้ว พบว่า สามารถอธิบายความผันแปรเรื่องความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ได้ร้อยละ 69.30 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2=.693$ , Sig. (P) < 0.05)

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักในการอธิบายตัวแปรอิสระในเรื่องความผันแปรของความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ทั้ง 4 ตัวแปร พบว่า เมื่อควบคุมตัวแปรอื่นๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรที่มีอิทธิพล และอธิบายความผันแปรเรื่องความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ได้จากมากไปหาน้อย เรียงตามลำดับได้ ดังนี้ (1) ตัวแปรความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (Beta=.304) (2) ตัวแปรสมรรถนะของบุคลากร (Beta=.238) (3) ตัวแปรภาวะผู้นำ (Beta=.230) และ (4) ตัวแปรแรงจูงใจของบุคลากรด้านการจัดการความรู้ (Beta=.183) โดยพบว่า ตัวแปรทั้ง 4 ตัว มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ หรือกล่าวได้ว่า หากสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ได้นำตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปรมาใช้ให้มากขึ้นก็จะส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการ

ความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ตามไปด้วย ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 4 และผลการทดสอบสมมติฐานดังกล่าวยืนยันให้เห็นว่า มีปัจจัยด้านบุคคล อย่างน้อย 1 ตัวแปร ได้แก่ ภาวะผู้นำ แรงจูงใจของบุคลากรด้านการจัดการความรู้ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และสมรรถนะของบุคลากร มีอิทธิพลต่อความสำคัญในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 5 “ปัจจัยปัจจัยด้านองค์การ และปัจจัยด้านบุคคล อย่างน้อย 1 ตัวแปร ได้แก่ ความชัดเจนของแผนและกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ กระบวนการจัดการความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารที่สนับสนุนการจัดการความรู้ การประเมินผลด้านการจัดการความรู้ ทีมงานด้านการจัดการความรู้ ภาวะผู้นำ แรงจูงใจของบุคลากรด้านการจัดการความรู้ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และสมรรถนะของบุคลากร มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้” พบว่า

1. ตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย ได้แก่ ตัวแปรกระบวนการจัดการความรู้ ที่มีความสามารถในการอธิบายหรือทำนายความผันแปร เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ได้ร้อยละ 60.20 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2$  Change=.602, Sig. (P) < 0.05)

2. ตัวแปรลำดับที่สองที่เข้าสู่สมการถดถอย ได้แก่ ตัวแปรความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ที่มีความสามารถในการอธิบายหรือทำนายความผันแปร เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ได้ร้อยละ 8.50 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2$  Change=.085, Sig. (P) < 0.05)

3. ตัวแปรลำดับที่สามที่เข้าสู่สมการถดถอย ได้แก่ ตัวแปรทีมงานด้านการจัดการความรู้ ที่มีความสามารถในการอธิบายหรือทำนายความผันแปร เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ได้ร้อยละ 2.80 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2$  Change=.028, Sig. (P) < 0.05)

4. ตัวแปรลำดับที่สี่ที่เข้าสู่สมการถดถอย ได้แก่ ตัวแปรสมรรถนะของบุคลากร ที่มีความสามารถในการอธิบายหรือทำนายความผันแปร เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ได้ร้อยละ 1.30 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2$  Change=.013, Sig. (P) < 0.05)

5. ตัวแปรลำดับที่ห้าที่เข้าสู่สมการถดถอย ได้แก่ ตัวแปรภาวะผู้นำ ที่มีความสามารถในการอธิบายหรือทำนายความผันแปร เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ได้ร้อยละ 0.70 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2$  Change=.007, Sig. (P) < 0.05)

6. ตัวแปรลำดับที่หกที่เข้าสู่สมการถดถอย ได้แก่ ตัวแปรความชัดเจนของแผนและกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ ที่มีความสามารถในการอธิบายหรือทำนายความผันแปร เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ได้ร้อยละ 0.50 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2$  Change=.005, Sig. (P) < 0.05)

7. ตัวแปรลำดับที่เจ็ดที่เข้าสู่สมการถดถอย ได้แก่ ตัวแปรเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่สนับสนุนการจัดการความรู้ ที่มีความสามารถในการอธิบายหรือทำนายความผันแปร เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ได้ร้อยละ 0.40 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2$  Change=.004, Sig. (P) < 0.05)

8. เมื่อนำตัวแปรทั้ง 7 ได้แก่ ตัวแปรกระบวนการจัดการความรู้ ตัวแปรความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ตัวแปรทีมงานด้านการจัดการความรู้ ตัวแปรสมรรถนะของบุคลากร ตัวแปรภาวะผู้นำ ตัวแปรความชัดเจนของแผนและกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ และตัวแปรเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารที่สนับสนุนการจัดการความรู้ มารวมกันแล้ว พบว่า สามารถอธิบายความผันแปรเรื่องความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ได้ร้อยละ 74.50 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2$  =.745, Sig. (P) < 0.05)

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักในการอธิบายตัวแปรอิสระในเรื่องความผันแปรของความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ทั้ง 7 ตัวแปร พบว่า เมื่อควบคุมตัวแปรอื่นๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรที่มีอิทธิพล และอธิบายความผันแปรเรื่องความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ได้จากมากไปหาน้อย เรียงตามลำดับได้ ดังนี้ (1) ตัวแปรความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (Beta=.265) (2) ตัวแปรกระบวนการจัดการความรู้ (Beta=.226) (3) ตัวแปรทีมงานด้านการจัดการความรู้ (Beta=.206) (4) ตัวแปรสมรรถนะของบุคลากร (Beta=.163) (5) ตัวแปรความชัดเจนของแผนและกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ (Beta=.129) (6) ตัวแปรภาวะผู้นำ (Beta=.125) และ (7) ตัวแปรเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารที่สนับสนุนการจัดการความรู้ (Beta=.117) โดยพบว่า ตัวแปรทั้ง 7 ตัว มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ หรือกล่าวได้ว่า หากสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ได้นำตัวแปรทั้ง 7 ตัวแปรนี้มาใช้ให้มากขึ้นก็จะส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ตามไปด้วย

นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยที่ไม่เข้าสู่สมการถดถอย ซึ่งไม่ส่งผลต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ จำนวน 3 ตัวแปร คือ ตัวแปรวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ตัวแปรการประเมินผลด้านการจัดการความรู้ และตัวแปรแรงจูงใจของบุคลากรด้านการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 5 และผลการทดสอบสมมติฐานดังกล่าวยืนยันให้เห็นว่า มีปัจจัยด้านองค์การ และปัจจัยด้านบุคคลอย่างน้อย 1 ตัวแปร ได้แก่ ความชัดเจนของแผนและกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ กระบวนการจัดการความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารที่สนับสนุนการจัดการความรู้ การประเมินผลด้านการจัดการความรู้ ทีมงานด้านการจัดการความรู้ ภาวะผู้นำ แรงจูงใจของบุคลากรด้านการจัดการความรู้ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และสมรรถนะของบุคลากร มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะ แนวทาง และมาตรการต่างๆ ที่ได้จากแบบสอบถามปลายเปิด และจากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการสำนักงานเขต ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงานเขต หัวหน้าฝ่าย และทีมงานการจัดการความรู้ จำนวน 4 ท่าน ในการทำให้การจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์แบบ SWOT มาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกรอบในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ข้อสรุปที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเพิ่มเติม

1. จุดแข็งของสำนักงานเขตในการจัดการความรู้ กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นสรุปว่า ปัจจัยด้านองค์การ สำนักงานเขตมีแนวทางการจัดการที่แน่ชัดและมีการแบ่งสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนในการแบ่งฝ่ายต่างๆ ที่เอื้อต่อการประสานและประชาสัมพันธ์ด้านการจัดการความรู้ได้ง่าย มีนโยบายส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้โดยอิสระ คิดสร้างสรรค์ สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ มีการประสานงานระหว่างฝ่ายต่างๆ ได้ดีพอสมควร มีระบบคอมพิวเตอร์ สถานที่เหมาะสม ทันสมัยกับการทำเป็นองค์ความรู้ทางกายภาพ มีการเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็น และใกล้แหล่งข้อมูล เช่น มหาวิทยาลัย จึงมีพื้นที่ที่หลากหลายให้บุคลากรได้ศึกษา ทำให้ทุกคนเข้าถึงความรู้ได้ง่าย และสำนักงานเขตมีงบประมาณเพื่อรองรับการจัดการความรู้เพียงพอ

ส่วนปัจจัยด้านบุคคล ผู้บริหารและบุคลากรให้ความสำคัญมีความรับผิดชอบ ต่อหน้าที่ และมีความพร้อมในการผลักดันที่จะนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักงานเขต รวมทั้งบุคลากรส่วนใหญ่มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์จากการทำงานที่หลากหลายและเชี่ยวชาญด้านการถ่ายทอดความรู้ และบุคลากรมีจำนวนน้อยทำให้สะดวกต่อการถ่ายทอดความรู้

2. จุดอ่อนของสำนักงานเขตในการจัดการความรู้ กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นสรุปว่า ปัจจัยด้านองค์การ สำนักงานเขตบางแห่งยังมีเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ไม่เพียงพอ ไม่ทันสมัยเว็บไซต์ของสำนักงานเขตโดยรวมยังไม่จัดทำหมวดหมู่ ไม่มีการจัดทำการจัดการความรู้เป็นข้อมูลรวม และยังไม่มีการเผยแพร่เรื่องการจัดการความรู้ สำนักงานเขตยังขาดการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง ขาดการปฏิบัติงานอย่างจริงจังขาดการถ่ายทอดที่ชัดเจน ยังไม่มีเป้าหมาย ที่ทำให้คนในองค์การมุ่งสู่เป้าหมาย การดำเนินงานจัดการความรู้ยังไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควร มีผู้สนใจเฉพาะกลุ่มเท่านั้น และยังมีในเรื่องของสภาพที่ไม่เอื้ออำนวย มีข้อจำกัดด้านสถานที่ฝึกอบรม จัดนิทรรศการไม่เพียงพอและเหมาะสม การจัดมุมแห่งการเรียนรู้ไม่ดึงดูดความสนใจ รวมทั้งการที่แต่ละฝ่ายอยู่คนละชั้นทำให้ขาดการติดต่อสื่อสารกันอย่างต่อเนื่องจึงส่งผลต่อการประชาสัมพันธ์ได้ไม่ทั่วถึงทำให้ขาดแรงจูงใจในพื้นที่สำนักงานเขต การอบรมการจัดการความรู้จะอยู่ในหน่วยงานภายในสำนักงานเขตเท่านั้น และสำนักงานเขตบางเขตบางแห่งยังขาดงบประมาณในการสนับสนุนกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้

ส่วนปัจจัยด้านบุคคลผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้หรือแนวคิดใหม่เพื่อการถ่ายทอดทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาขาดความกระตือรือร้น ไม่ตระหนัก และไม่เห็นความสำคัญ ข้าราชการบางส่วนยังไม่ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้ ยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ การโยกย้ายบุคลากรบ่อยทำให้ขาดผู้นำและบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญที่จะมาแบ่งปันความรู้ ทำให้ไม่สามารถนำความรู้ใหม่ๆ มาใช้ในทีมงานได้ อีกทั้งบุคลากรด้านนี้โดยเฉพาะไม่ให้ความทุ่มเทและเสียสละในการปฏิบัติงาน บุคลากรโดยรวมไม่ค่อยสนใจหาความรู้และไม่ให้ความร่วมมือในการดำเนินงานการจัดการความรู้อันอาจเนื่องมาจากการได้รับการกิจหน้าที่รับผิดชอบมาก ส่งผลให้ไม่มีเวลาในการทำการจัดการความรู้ บุคลากรที่มีความสามารถไม่ยอมออกมาถ่ายทอดหรือเป็นผู้นำ เพราะคิดว่าเป็นการเพิ่มภาระแก่ตนเอง และสำนักงานเขตยังขาดแคลนบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

3. โอกาสในการปรับปรุงของสำนักงานเขตในการจัดการความรู้ กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นสรุปว่า ปัจจัยด้านองค์การมีการผลักดันนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงเพื่อปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้ และมีการประชุม ศึกษาดูงานการจัดการความรู้ของหน่วยงานภายนอก อบรม สัมมนาเชิงปฏิบัติการ เชิญวิทยากรที่มีความรู้และเทคนิคการถ่ายทอด เพื่อให้บุคลากรมีความรู้เพิ่มขึ้น ทำให้ทัศนคติของข้าราชการปรับเปลี่ยนไปสู่ความรู้ในเรื่องการจัดการความรู้โดยที่ผู้บริหารลงมามีการไปพร้อมๆ กับเจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มีสถานที่สำหรับถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ มีการจัดหมวดหมู่รวบรวมองค์ความรู้ข้อมูลเพื่อใช้เป็นแหล่งข้อมูลที่มีประโยชน์ที่ชัดเจน มีสิ่งอำนวยความสะดวก มีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ

จำนวนมาก การแข่งขันกับองค์กรอื่นที่มีการพัฒนาการจัดการความรู้ทั้ง 50 เขต เพราะมีการประเมินส่งตัวชี้วัดต่อผู้ตรวจราชการ และรับการประเมินจากคณะกรรมการฯ ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารกรุงเทพมหานคร และสำนักงานเขตยังมีการสร้างขวัญ กำลังใจให้กับทีมงาน เพื่อเจ้าหน้าที่จะมีความรู้สึกรักคุณค่าและประโยชน์ต่อการจัดการความรู้ รวมทั้งการที่สำนักงานเขตสร้างความเข้าใจและประชาสัมพันธ์กับบุคลากรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ มีการจัดกิจกรรม และแจกเอกสาร คู่มือด้านการจัดการความรู้ที่ศึกษาได้ด้วยตนเอง แล้วเข้าใจง่ายให้ทั่วกัน

ส่วนปัจจัยด้านบุคคล ผู้บริหารส่วนใหญ่ความมุ่งมั่นในการสร้างองค์กร มีความจริงใจที่จะดำเนินงานอย่างจริงจังและต่อเนื่องกับการจัดการความรู้ และผู้ปฏิบัติเห็นคุณค่า ความสำคัญที่จะพัฒนาความรู้ไปสู่เป้าหมายร่วมกัน ผนวกกับการมีข้าราชการที่มีความรู้ ความสามารถ มีความพร้อมที่จะเรียนรู้และพัฒนาเรื่องการจัดการความรู้ได้อย่างต่อเนื่อง และมีเจ้าภาพหรือผู้รับผิดชอบโดยตรง โดยทุกฝ่ายมีการสร้างองค์ความรู้ของตัวเองและเผยแพร่ในข้อมูล สื่อต่างๆ ให้เข้าใจง่าย

4. การคุกคามจากภายนอกของสำนักงานเขตในการจัดการความรู้ กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นสรุปว่า ปัจจัยด้านองค์กร สำนักงานเขตได้รับแรงกดดันและขาดการสนับสนุนจากนักการเมืองท้องถิ่น นโยบายผู้ว่า และรัฐบาล การจัดการความรู้ต้องมีข้อจำกัดเกี่ยวกับ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ อีกทั้งสำนักงานเขตยังขาดการจัดเก็บองค์ความรู้ของบุคลากร เมื่อเกษียณอายุราชการไปทำให้ความรู้หายไปกับบุคลากร ข้อจำกัดด้านการสื่อสารกับองค์กรภายนอก และสำนักงานเขตยังต้องมีการทำกิจกรรม โครงการพิเศษจากหน่วยงานภายนอก และยังต้องทำงานแข่งกับหน่วยงานอื่นอีกเป็นจำนวนมาก และยังมีสำนักงานเขตบางแห่งที่มีงบประมาณจำกัด ทำให้การจัดการความรู้ที่วางแผนไว้ยังไม่สามารถปฏิบัติได้

ส่วนปัจจัยด้านบุคคล ผู้บริหารบางส่วนของสำนักงานเขตขาดวิสัยทัศน์ ข้าราชการมีวัฒนธรรมในการใช้ประสบการณ์จากการทำงานประจำ จึงไม่เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ เพราะไม่กล้าคิดนอกกรอบ การมีนักการเมืองที่ขาดประสิทธิภาพในการทำงาน ใช้อำนาจทางการเมืองก้าวท้าวโยกย้ายข้าราชการประจำ ทำให้คนที่มีความรู้ความสามารถไม่กล้าปฏิบัติงาน และยังทำให้บุคลากรมีงานเร่งด่วน และงานนโยบายที่มาจากนักการเมืองมากทำให้ไม่มีเวลา ซึ่งส่งผลต่อการดำเนินการด้านการจัดการความรู้เป็นอย่างมาก

ข้อสรุปที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการสำนักงานเขต ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงานเขต หัวหน้าฝ่าย และทีมงานการจัดการความรู้ จำนวน 4 ท่าน

1. จากผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับจุดแข็งของสำนักงานเขตในกลุ่มกรุงเทพฯ ได้ในการจัดการความรู้ ผู้วิจัยนำมาสรุปได้ว่า บุคลากรของหน่วยงานมีความรู้ ความสามารถ

ประสบการณ์ และความชำนาญ พร้อมทั้งความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นทีมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานเขต สามารถนำความรู้ที่ได้นั้นมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ให้สัมภาษณ์บางส่วนยังเห็นว่า การที่สำนักงานเขตเป็นองค์กรที่มีขนาดไม่ใหญ่มากทำให้สะดวกต่อการจัดการความรู้ได้เป็นอย่างดี

2. จากผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับจุดอ่อนของสำนักงานเขตในกลุ่มกรุงเทพฯ ได้ในการจัดการความรู้ ผู้วิจัยนำมาสรุปได้ว่า ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจมากกว่าการรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรในเรื่องของการจัดการความรู้ อีกทั้งสำนักงานเขตขาดแคลนอัตรากำลังทำให้บุคลากรมีภาระงานมากจึงเกิดข้อจำกัดด้านเวลา และส่งผลให้บุคลากรขาดความกระตือรือร้นจนไม่เห็นความสำคัญในการพัฒนาและถ่ายทอดความรู้ในองค์กร

3. จากผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับโอกาสในการปรับปรุงของสำนักงานเขตในกลุ่มกรุงเทพฯ ได้ในการจัดการความรู้ ผู้วิจัยนำมาสรุปได้ว่า การบริหารองค์การภาครัฐในปัจจุบันได้มีการนำแนวคิดการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการบริหารแนวใหม่ เช่น แนวคิดในการจัดการความรู้ มาปรับใช้ในองค์กรอย่างกว้างขวาง ทำให้บุคลากรของสำนักงานเขตได้รับการอบรมพัฒนาความรู้อย่างน้อย 1 หลักสูตรต่อปี อีกทั้งความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่ทันสมัยทำให้มีการสื่อสารที่หลากหลาย กว้างขวาง และทั่วถึง ทำให้มีการรับรู้ข่าวสาร ข้อมูลในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้อย่างสะดวกและรวดเร็วมากขึ้น

4. จากผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการคุกคามจากภายนอกของสำนักงานเขตในกลุ่มกรุงเทพฯ ได้ในการจัดการความรู้ ผู้วิจัยนำมาสรุปได้ว่า การเมืองมักส่งผลต่อการปฏิรูประบบราชการ และการกระจายอำนาจ ทำให้ข้าราชการประจำมุ่งดำเนินการตามนโยบายของข้าราชการการเมืองมากกว่าประโยชน์ของประชาชน รวมทั้งระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้ต้องใช้เวลาในการติดตามและมักประสบปัญหาในการใช้เทคโนโลยีอยู่เสมอ และการติดต่อสื่อสารที่แม้ว่าจะรวดเร็วขึ้นแต่ก็อาจทำให้ได้รับรู้ข่าวสารที่ขาดการกลั่นกรองไม่ตรงตามความเป็นจริง

## 2. อภิปรายผล

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 “ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขต ทั้ง 10 สำนักงานเขตในกลุ่มกรุงเทพฯ ได้ มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80” พบว่า เมื่อวิเคราะห์โดยใช้สถิติทดสอบ t (t-test) ค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 และค่าสถิติ t เท่ากับ 6.90 ซึ่งมากกว่า 0 ดังนั้นจึงปฏิเสธ  $H_0$  หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ ยืนยันสมมติฐาน  $H_1$  ที่กล่าว

ไว้ว่า ค่าเฉลี่ยความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตในกลุ่มกรุงเทพใต้ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 1 และผลการทดสอบสมมติฐานดังกล่าวยืนยันให้เห็นว่า ในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตทั้ง 10 สำนักงานเขตในกลุ่มกรุงเทพใต้ อยู่ในระดับสูง คือ เกินกว่าร้อยละ 80 สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า สำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ประสบความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้มากกว่าร้อยละ 80 ซึ่งอาจเป็นผลเนื่องมาจาก กรุงเทพมหานคร ได้เริ่มกำหนดกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เพื่อขอรับเงินรางวัล ประจำปีงบประมาณ 2550 เป็นครั้งแรก โดยให้มีการประเมินผลเรื่องการบริหารจัดการความรู้ภายในหน่วยงาน ตามมิติ ที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร ตัวชี้วัดที่ 4.2 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนจัดการความรู้แก่บุคลากรในหน่วยงาน ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร (ก.ก.) จึงได้มีบันทึก ที่ กท.0303/767 ลงวันที่ 4 กรกฎาคม 2550 เวียนแจ้งให้ทุกส่วนราชการในสังกัด กรุงเทพมหานครดำเนินการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี 2550 เพื่อเป็นกรอบในการประเมินผลดังกล่าว และได้กำหนดแนวทางการดำเนินการจัดการความรู้ภายในหน่วยงาน โดยหน่วยงานต้องประเมินตนเองเรื่องการจัดการความรู้ตามกลยุทธ์ในแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงาน ซึ่งมีส่วนสำคัญในการสนับสนุนความสำเร็จตามกลยุทธ์หรืองานประจำของหน่วยงาน โดยพิจารณาตามความจำเป็นเร่งด่วน หรืออาจเป็นความต้องการของบุคลากรในหน่วยงาน จนรู้ถึงความพร้อมหรือความต้องการของหน่วยงานและหรือบุคลากรในการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ หลังจากนั้นก็กำหนดแผนหรือโครงการจัดการความรู้ในหน่วยงานให้สอดคล้องกับความพร้อมและความต้องการ ซึ่งอาจจะเป็นแผนระยะสั้นหรือระยะยาวก็ได้ โดยกำหนดกิจกรรม เป้าหมาย ตัวชี้วัด ระยะเวลา ดำเนินการให้ชัดเจน พร้อมทั้งจัดตั้งทีมงานการจัดการความรู้ โดยมีผู้บริหารของหน่วยงานเป็นหัวหน้าทีมและร่วมกันผลักดันให้หน่วยงานพร้อมมีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยมีการแบ่งงานที่ชัดเจนเพื่อให้การดำเนินการตามแผนจัดการความรู้บรรลุตามเป้าหมาย ขั้นตอนต่อไปหน่วยงานได้มีการดำเนินการเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานสามารถสืบค้น ศึกษาข้อมูลได้โดยง่าย เพื่อศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง เช่น การจัดมุมความรู้ ห้องสมุด ชุมชนนักปฏิบัติ การจัดทำบอร์ด เป็นต้น และขั้นตอนสุดท้ายหน่วยงานมีการประเมินผลสำเร็จของการบริหารแผนจัดการความรู้เป็นระยะๆ ตามความเหมาะสม เพื่อนำปัญหาอุปสรรคมาปรับเปลี่ยน/โครงการจัดการความรู้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น



อย่างไรก็ตาม จะเห็นได้ว่าจากการที่กรุงเทพมหานครได้กำหนดให้การดำเนินการจัดการความรู้เป็นตัวชี้วัดหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เพื่อขอรับเงินรางวัลในปีงบประมาณ 2550 นั้น มีส่วนสำคัญในการสนับสนุนให้หน่วยงานในสังกัดกรุงเทพมหานครเริ่มรู้จักกับคำว่า การจัดการความรู้ เริ่มศึกษา ค้นคว้าหาความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ จนสามารถดำเนินการจัดการความรู้ตามแนวทางที่กรุงเทพมหานครกำหนดได้ ซึ่งถือว่าเป็นการเริ่มต้นที่ดี เพราะการจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่คนจำนวนหนึ่งทำร่วมกัน ไม่ใช่กิจกรรมที่ทำโดยคนคนเดียว แต่เนื่องจากชื่อว่า “จัดการความรู้” จึงมีคนเข้าใจผิด ว่าเป็นการเริ่มที่ความรู้ นี่คือความผิดพลาดที่พบบ่อยมาก แต่การจัดการความรู้ที่ถูกต้องจะต้องเริ่มที่งานหรือเป้าหมายของงาน เป้าหมายของงานที่สำคัญ คือ การบรรลุผลสัมฤทธิ์ ประสบความสำเร็จในการดำเนินการตามที่กำหนดไว้ และนอกจากนี้ ข้อสรุปจากการสัมภาษณ์ที่พบว่า บุคลากรของหน่วยงานมีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ และความชำนาญ พร้อมทั้งความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นทีมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานเขต พร้อมทั้งสามารถนำความรู้ที่ได้นั้นมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ให้สัมภาษณ์บางส่วนยังเห็นว่า การที่สำนักงานเขตเป็นองค์กรที่มีขนาดไม่ใหญ่มากทำให้สะดวกต่อการจัดการความรู้ได้เป็นอย่างดี จึงเป็นเหตุผลที่ทำให้การจัดการความรู้ของสำนักงานเขตทั้ง 10 สำนักงานเขตในกลุ่มกรุงเทพใต้ อยู่ในระดับสูงคือ เกินกว่าร้อยละ 80

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 “ระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ในแต่ละสำนักงานเขตมีความแตกต่างกัน” พบว่า เมื่อวิเคราะห์โดยใช้สถิติได้ค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อทดสอบสมมติฐานของ 10 สำนักงานเขตโดยวิธี One-Way ANOVA ได้ค่าสถิติ F-test เท่ากับ 6.379 และมีค่านัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 ดังนั้นจึงปฏิเสธ  $H_0$  หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือยอมรับ  $H_1$  ที่กล่าวไว้ว่า ระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตในกลุ่มกรุงเทพใต้ ในแต่ละสำนักงานเขตจะมีระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 2 และเมื่อพบความแตกต่างผู้วิจัยจึงนำมาวิเคราะห์จำแนกเป็นรายคู่ด้วยวิธีของ Scheffe แล้วพบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีความแตกต่างกัน 5 คู่ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 2 และผลการทดสอบสมมติฐานดังกล่าว ยืนยันให้เห็นว่า ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของแต่ละสำนักงานเขตในกลุ่มกรุงเทพใต้มีความแตกต่างกัน น่าจะเกิดจากสาเหตุหลักที่สำคัญ คือ การที่แต่ละสำนักงานเขตปฏิบัติตามกรอบ แนวทางการดำเนินการจัดการความรู้ที่กรุงเทพมหานครกำหนดอย่างเคร่งครัดมากน้อยต่างกัน นอกจากนี้ผลจากการสัมภาษณ์ที่พบว่า ในเรื่องของการจัดการความรู้ ผู้บังคับบัญชาบางสำนักงาน

เขตเป็นผู้ตัดสินใจมากกว่าการรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากร อีกทั้งบางสำนักงานเขตยังขาดแคลนอัตรากำลังทำให้บุคลากรมีภาระงานมากจึงเกิดข้อจำกัดด้านเวลา และส่งผลให้บุคลากรขาดความกระตือรือร้นจนไม่เห็นความสำคัญในการพัฒนาและถ่ายทอดความรู้ในองค์การ และการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่พบว่า จุดอ่อนของสภาพแวดล้อมการจัดการความรู้ด้านองค์การ คือสำนักงานเขตบางแห่งยังมีเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ไม่เพียงพอ ไม่ทันสมัยเว็บไซต์ของสำนักงานเขตโดยรวมยังไม่จัดทำหมวดหมู่ ไม่มีการจัดทำการจัดการความรู้เป็นข้อมูลรวม และยังไม่มีการเผยแพร่เรื่องการจัดการความรู้ ขาดการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง ขาดการปฏิบัติงานอย่างจริงจังขาดการถ่ายทอดที่ชัดเจน การดำเนินงานจัดการความรู้ยังไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควร มีผู้สนใจเฉพาะกลุ่มเท่านั้น และยังมีข้อจำกัดด้านสถานที่ฝึกอบรม จัดนิทรรศการไม่เพียงพอและเหมาะสม การจัดมุมแห่งการเรียนรู้ไม่ดึงดูดความสนใจ ด้วยเหตุนี้จึงเป็นเหตุผลที่ทำให้ระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของแต่ละสำนักงานเขตในกลุ่มกรุงเทพฯ ได้มีระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ที่แตกต่างกัน

จากผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3-5 ได้แก่ ปัจจัยด้านองค์การ อย่างน้อย 1 ตัวแปร ปัจจัยด้านบุคคล อย่างน้อย 1 ตัวแปร และปัจจัยด้านองค์การและปัจจัยด้านบุคคลอย่างน้อย 1 ตัวแปร มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพฯ ได้ ที่พบว่า ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ยอมรับสมมติฐาน ทั้ง 3 สมมติฐาน ถึงแม้ว่าจะมีตัวแปรบางตัวจะมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพฯ ได้แตกต่างกันไปบ้างในรายละเอียด โดยผู้วิจัยได้นำเสนอผลสรุปการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3-5 เพื่อใช้ประกอบการอภิปรายผล ดังภาพที่ 5.1 ต่อไปนี้



จากภาพที่ 5.1 ข้างต้น สามารถอธิบายได้ว่า ตัวแปรทั้ง 10 ตัวแปร จากทั้ง 2 ปัจจัยที่มีร่วมกัน ได้แก่ ปัจจัยด้านองค์การ และปัจจัยด้านบุคคล เมื่อนำมาพิจารณาภาพรวมจากสมมติฐานข้อที่ 5 พบว่า มีถึง 7 ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ และเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย ได้แก่ สมมติฐานข้อที่ 3 ปัจจัยด้านองค์การ พบว่า มี 4 ตัวแปร จากทั้งหมด 6 ตัวแปร ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ และสมมติฐานข้อที่ 4 ปัจจัยด้านบุคคล พบว่า ทั้ง 4 ตัวแปร ล้วนมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ทั้งนี้ ผู้วิจัย เห็นว่า การที่ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3-4 มีตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จแตกต่างจากผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 5 ซึ่งเป็นการทดสอบภาพรวมนั้น อาจเป็นเพราะ ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3-4 เป็นการทดสอบสมมติฐานเป็นรายปัจจัย ซึ่งมีการวิเคราะห์เฉพาะตัวแปรที่มีอยู่ในปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเท่านั้น แต่สำหรับผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 5 นั้น เป็นการนำตัวแปรทั้ง 10 ตัวแปร จาก 2 ปัจจัยมาวิเคราะห์ร่วมกัน เช่นนี้ จึงทำให้ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3-4 มีตัวแปร 8 ตัวแปร ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ได้แก่ ปัจจัยด้านองค์การ มี 4 ตัวแปร คือ (1) ตัวแปรกระบวนการจัดการความรู้ (2) ตัวแปรทีมงานด้านการจัดการความรู้ (3) ตัวแปรความชัดเจนของแผนและกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ และ (4) ตัวแปรการประเมินผลด้านการจัดการความรู้ และสำหรับปัจจัยด้านบุคคล มีอีก 4 ตัวแปร คือ (1) ตัวแปรความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (2) ตัวแปรสมรรถนะของบุคลากร (3) ตัวแปรภาวะผู้นำ และ (4) ตัวแปรแรงจูงใจของบุคลากรด้านการจัดการความรู้ ส่วนผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 5 มีตัวแปร 7 ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ได้แก่ (1) ตัวแปรความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (2) ตัวแปรกระบวนการจัดการความรู้ (3) ตัวแปรทีมงานด้านการจัดการความรู้ (4) ตัวแปรสมรรถนะของบุคลากร (5) ตัวแปรความชัดเจนของแผนและกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ (6) ตัวแปรภาวะผู้นำ และ (7) ตัวแปรเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารที่สนับสนุนการจัดการความรู้ ซึ่งการทดสอบสมมติฐานดังกล่าว อาจแตกต่างกันไปบ้างในรายละเอียดของตัวแปร แต่ในสาระสำคัญแล้ว ผู้วิจัยเห็นว่า การอภิปรายผลในการวิจัยครั้งนี้สามารถนำภาพรวมหรือสมมติฐานข้อที่ 5 มาใช้ในอภิปรายผลได้ในคราวเดียว ดังนี้

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 5 ปัจจัยด้านองค์การ และปัจจัยด้านบุคคลอย่างน้อย 1 ตัวแปร ได้แก่ ความชัดเจนของแผนและกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ กระบวนการจัดการความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารที่สนับสนุนการจัดการความรู้ การประเมินผลด้านการจัดการความรู้ ทีมงานด้านการจัดการความรู้ ภาวะผู้นำ

แรงจูงใจของบุคลากรด้านการจัดการความรู้ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และสมรรถนะของบุคลากร มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้” พบว่า

1. ตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย ได้แก่ ตัวแปรกระบวนการจัดการความรู้ที่มีความสามารถในการอธิบายหรือทำนายความผันแปร เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ได้ร้อยละ 60.20 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2$  Change=.602, Sig. (P) < 0.05) การค้นพบตัวแปรกระบวนการจัดการความรู้ว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการจัดการความรู้ อาทิเช่น พรชิตา วิเชียรปัญญา (อ้างใน พรธณี สนวนเพลง, 2552 : 26) ได้กล่าวถึงความสำคัญของกระบวนการจัดการความรู้ อันได้แก่ การประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลมาจัดระบบจะทำให้ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรสามารถแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุล ทำให้การพัฒนาผลผลิตขององค์กรมีขีดความสามารถสูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พรธณี สนวนเพลง (2552 : 43-45) ที่กล่าวไว้ว่า สิ่งสำคัญของการจัดการความรู้คือ “กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)” ซึ่งเป็นฟันเฟืองหรือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ ในแต่ละองค์กรจะมีกระบวนการจัดการความรู้ที่เหมือนหรือแตกต่างกันขึ้นอยู่กับว่าองค์กรนั้นจะเน้นหรือให้ความสำคัญกับกระบวนการใด และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ วิจารณ์ พาณิชย์ (2546 : 2 – 5) ที่ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ว่า หมายถึง การยกระดับความรู้ขององค์กรเพื่อสร้างผลประโยชน์จากต้นทุนทางปัญญาโดยเป็นกิจกรรมที่ซับซ้อน กว้างขวาง เพราะเป็นการรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้ ในขณะที่ปณิตา พันภัย (2544) ให้ความหมายของการจัดการความรู้ว่าหมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลผลสารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างความรู้หรือนวัตกรรมและจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูล ที่สามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่างๆ ที่ต้องการจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่ก็จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุลเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิต และองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชวนพิศ ปลูกสร้าง (2550) ที่ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมหาวิทยาลัย พบว่า ปัจจัยกระบวนการจัดการความรู้ เป็น 1 ในจำนวน 3 ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมหาวิทยาลัย และพงศกถิน เคลือบทอง (2550) ยังได้

ศึกษาวิจัย เรื่องการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ แล้วพบว่า กระบวนการจัดการความรู้ เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการเช่นกัน รวมทั้งการที่สำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ได้ดำเนินการจัดการความรู้ตามกรอบและแนวทางที่กรุงเทพมหานครกำหนด 5 ขั้นตอน คือ (1) หน่วยงานประเมินตนเอง เรื่องการจัดการความรู้ตามกลยุทธ์ในแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน (2) กำหนดแผนหรือโครงการจัดการความรู้ (3) กำหนดทีมงานผู้รับผิดชอบ (4) ดำเนินกิจกรรมตามแผนงานเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ 5) การประเมินผลสำเร็จของการบริหารแผนจัดการความรู้ในหน่วยงานเป็น ระยะเวลา และได้ปรับปรุง ดัดแปลงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของแต่ละสำนักงานเขต

สรุปได้ว่า กระบวนการจัดการความรู้เป็นปัจจัยเบื้องต้นสำหรับการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ที่จะดำเนินไปสู่ทิศทางที่ถูกต้องและเป็นระบบ ทั้งนี้ ควรมีการชี้แจงถึงกรอบหรือแนวทาง รวมทั้งขั้นตอนในกระบวนการของการจัดการความรู้ให้บุคลากรทราบ และเข้าใจทั่วกัน จึงเป็นเหตุผลที่ทำให้ตัวแปรกระบวนการจัดการความรู้เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ได้ถึงร้อยละ 60.20

2. ตัวแปรลำดับที่สองที่เข้าสู่สมการถดถอย ได้แก่ ตัวแปรความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ที่มีความสามารถในการอธิบายหรือทำนายความผันแปร เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ได้ร้อยละ 8.50 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2$  Change=.085, Sig. (P) < 0.05) การค้นพบตัวแปรความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน อาทิเช่น Senge (อ้างใน บุญดี บุญญาภิก และคณะ 2548 : 58) ให้นิยามของความรู้ว่า ความรู้ คือ ความสามารถในการกระทำอะไรก็ตามอย่างมีประสิทธิภาพ Arghriss (อ้างใน พรณี สวนเพลง 2552 : 14) ได้กล่าวว่า ความรู้ คือ ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ อีเดโอ (อ้างใน สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคนอื่นๆ : 2548) ยังให้ความหมายของความรู้ความเข้าใจว่า หมายถึง สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิดเปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่น จนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุป และตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ โดยไม่จำกัดช่วงเวลา ซึ่งสอดคล้องกับ ศรีไพโร ศักดิ์รุ่งพงศากุล และเจษฎาพร ยุทธนวิบูลย์ชัย (2549 : 340) ที่กล่าวว่า ความรู้เป็นการผสมผสานของประสบการณ์ สารสนเทศ ความเข้าใจ ทักษะและความเชี่ยวชาญ รวมถึงสิ่งที่ได้รับการสั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน ค้นคว้าและถ่ายทอด ที่นำไปสู่การกำหนดกรอบความคิดสำหรับการประเมิน ความเข้าใจ และการนำสารสนเทศและประสบการณ์ใหม่มาผสมรวมกัน

Davenport & Prusak (1998 : 2 อ้างใน กิริติ ยศยิ่งยง 2549 : 3) ให้คำจำกัดความว่า ความรู้ หมายถึง การใช้ประสบการณ์ คุณค่า สารสนเทศ ความชำนาญ และสัญชาตญาณ เพื่อกำหนดสภาพแวดล้อม และกรอบการทำงานสำหรับประเมินเพื่อให้ได้ประสบการณ์และสารสนเทศใหม่ ซึ่งมีวิธีการที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคล ความรู้ไม่ได้เพียงอยู่ในรูปเอกสาร แต่อยู่ในรูปประสบการณ์การทำงาน ประจำ กระบวนการ วิธีปฏิบัติ และความเชื่อในองค์กรนั้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ วาสนา พรมอยู่ (2551) ได้ศึกษาเรื่อง “การจัดการความรู้ของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล กรุงเทพมหานคร” พบว่า ปัจจัยด้านความพอใจในการจัดการความรู้มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ในระดับมาก กล่าวคือ บุคลากรของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล กรุงเทพมหานคร มีความรู้ ความเข้าใจว่าการจัดการความรู้เป็นกระบวนการในการพัฒนาความรู้ ในองค์กร การจัดการความรู้เป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและขีดความสามารถขององค์กร การจัดการความรู้เป็นสิ่งที่ส่งให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย การจัดการความรู้เป็นการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานให้กับการทำงาน การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ความรู้ที่มีอยู่ในตัวให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

สรุปได้ว่า เมื่อบุคลากรของสำนักงานเขตมีความรู้ ความเข้าใจในความหมายของการจัดการความรู้ ความจำเป็นที่ต้องดำเนินการจัดการความรู้ ประโยชน์ของการจัดการความรู้ เป้าหมายของการจัดการความรู้ จนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการดำเนินกิจกรรม และตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ ช่วยให้การดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้บรรลุเป้าหมาย และประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ จึงเป็นเหตุผลที่ทำให้ตัวแปรความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ เป็นตัวแปรที่สามารถนำมาอธิบายเพิ่มขึ้นได้ถึงการมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้

3. ตัวแปรลำดับที่สามที่เข้าสู่สมการถดถอย ได้แก่ ตัวแปรที่ทีมงานด้านการจัดการความรู้ ที่มีความสามารถในการอธิบายหรือทำนายความผันแปร เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ได้ร้อยละ 2.80 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2$  Change=0.028, Sig. (P) < 0.05) การค้นพบตัวแปรที่ทีมงานด้านการจัดการความรู้ว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน อาทิเช่น วิจารย์ พานิช (2549 : 52-54) ที่กล่าวว่า คณะกรรมการประสานงานระบบจัดการความรู้ มีหน้าที่ประสานงาน และเื้ออำนวยการความสะดวก ในการดำเนินการจัดการความรู้ของทุกหน่วยงานภายในองค์กร รวมทั้งริเริ่มกิจกรรมเพื่อกระตุ้น และสร้างความคึกคักในกิจกรรมการจัดการความรู้ และคณะกรรมการนี้มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของการจัดการความรู้ ซึ่งในความเป็นจริงคณะกรรมการชุดนี้ควรทำหน้าที่ใน

ลักษณะของคณะทำงานมากกว่า และวิจารณ์ พานิช (2549 : 108-114) ยังกล่าวอีกว่า การสร้างทีมจัดการความรู้ขององค์กร การจัดการความรู้ต้องดำเนินการเป็นทีม และเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร จึงจะเกิดพลังของการจัดการความรู้อย่างเต็มที่และสมาชิกขององค์กรจะต้องเข้าใจบทบาทของตนเอง ในด้านการจัดการความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ครุณี ไรเปี่ยม (2549) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “แนวทางการจัดการความรู้ของสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงศึกษาธิการ” พบว่า ปัจจัยด้านคณะทำงานหรือแกนนำ มีความสำคัญต่อการดำเนินงานการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ คณะทำงานจะเป็นผู้ทำหน้าที่ในการเชื่อมโยง และบูรณาการองค์ประกอบของการจัดการความรู้ ได้แก่ คน เทคโนโลยี และกระบวนการจัดการความรู้ให้มีความสัมพันธ์กันอย่างสมดุล

สรุปได้ว่า ลักษณะของการปฏิบัติกิจกรรมการจัดการความรู้ที่สำคัญ คือ การทำงานเป็นทีม ซึ่งทีมต้องมีอุดมการณ์ที่แน่นอนและสมาชิกทุกคนยอมรับ ยึดถือความถูกต้อง ซึ่งไม่จำเป็นต้องถูกใจ มีการประนีประนอมกัน โดยมีน้ำใจร่วมมือกันเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน ให้อภัยซึ่งกันและกัน ไม่เอาเปรียบกัน ถือว่าทุกคนมีความสำคัญเท่ากัน เคารพในสิทธิ์และเสรีภาพส่วนตัวของผู้อื่น และที่สำคัญต้องทำหน้าที่ประสานงาน และเอื้ออำนวยความสะดวกในการดำเนินการจัดการความรู้ของทุกหน่วยงานภายในองค์กร รวมทั้งริเริ่มกิจกรรมเพื่อกระตุ้น และสร้างความคิดในกิจกรรมการจัดการความรู้ จึงเป็นเหตุผลที่ทำให้ตัวแปรทีมงานด้านการจัดการความรู้ เป็นตัวแปรที่สามารถนำมาอธิบายเพิ่มขึ้นได้ถึงการมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้

4. ตัวแปรลำดับที่สี่ที่เข้าสู่สมการถดถอย ได้แก่ ตัวแปรสมรรถนะของบุคลากรที่มีความสามารถในการอธิบายหรือทำนายความผันแปร เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ได้ร้อยละ 1.30 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2$  Change=.013, Sig. (P) < 0.05) การค้นพบตัวแปรสมรรถนะของบุคลากรมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน อาทิเช่น วิจารณ์ พานิช (2546 : 24-28) ที่ได้นำเสนอปัจจัยที่สอดคล้องกับคุณเจที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Senge ว่า ความรู้ ทักษะ ซึ่ดความสามารถของสมาชิกองค์กร ทั้งส่วนบุคคล และเมื่อทำงานเป็นกลุ่ม ในบทบาทของ “ผู้มีส่วนร่วม” หรือ “หุ้นส่วน” ถ้ากลุ่มองค์กรก้าวหน้าตนก็ได้รับผลดี แต่ในทางตรงกันข้าม ความล้มเหลวของกลุ่มนำมาซึ่งผลทางลบต่อตนด้วย สอดคล้องกับ สำนักงาน ก.พ. ที่ได้ให้คำนิยามคำว่า สมรรถนะ ว่าหมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งทำให้บุคคลแสดงผลงานได้โดดเด่นกว่าบุคคลอื่น และ Sepencer and Spencer ได้กล่าวไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่กำหนด คุณลักษณะ



ของบุคคล ซึ่งมีความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผลกับผลการปฏิบัติงานและทำให้บุคคลนั้นทำงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือมีผลงานที่ดีกว่าคนอื่น สอดคล้องกับ David C. McClelland (1970) ที่ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า “สมรรถนะ หมายถึงคุณลักษณะ ที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานในงานที่ตนรับผิดชอบให้สูงกว่า หรือเหนือกว่าเกณฑ์เป้าหมายที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชวนพิศ ปลูกสร้าง (2550 : 58-59) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา” ได้รวบรวมไว้ว่า การนำสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในหน่วยงาน จะก่อให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

ด้านตนเอง คือ พัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถและทักษะได้สูงขึ้น เป็นเครื่องมือในการประเมินความรู้ความสามารถของตนเอง และเป็นแนวทางในการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ

ด้านองค์กร คือ ใช้ในการวางแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล ใช้ในการสรรหาบุคคลให้ตรงกับงาน ใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินเพื่อพัฒนาบุคลากร ใช้ในการให้ผลตอบแทนบุคคล และด้านลูกค้า คือ ได้รับบริการที่ดีขึ้น เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร และเกิดความไว้วางใจและยอมรับในตัวบุคลากรและหน่วยงาน

ซึ่งสรุปได้ว่า สมรรถนะและความสามารถของบุคลากร คือ การมีความสามารถที่จะปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและมีขีดความสามารถที่จะทดสอบความจริง รวมถึงความรู้ ทักษะ และขีดความสามารถ หรือคุณลักษณะของบุคคลซึ่งทำให้บุคคลแสดงผลงาน โดดเด่นกว่าคนอื่น และสามารถผลักดันให้งานบรรลุผลสำเร็จ ดังนั้น สมรรถนะของบุคลากร จึงน่าจะเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้บุคลากรมีการปรับตัวให้มีความใฝ่รู้ สามารถนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ และผลักดันให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จมากขึ้น จึงเป็นเหตุผลที่ทำให้ตัวแปรสมรรถนะของบุคลากร เป็นตัวแปรที่สามารถนำมาอธิบายเพิ่มขึ้นได้ถึงการมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้

5. ตัวแปรลำดับที่ห้าที่เข้าสู่สมการถดถอย ได้แก่ ตัวแปรภาวะผู้นำ ที่มีความสามารถในการอธิบายหรือทำนายความผันแปร เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ได้ร้อยละ 0.70 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

( $R^2$  Change=0.07, Sig. (P) < 0.05) การค้นพบตัวแปรภาวะผู้นำ มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน อาทิเช่น บดินทร์ วิจารณ์ (2549) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นปัจจัยที่เอื้อและส่งเสริมต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ เพราะว่าภาวะผู้นำจะกำหนดทิศทาง ความเชื่อ และค่านิยมร่วม เพื่อก่อให้เกิดความมุ่งมั่นร่วมกันทั่วองค์กร และประเมินผลลัพธ์จากที่ความหวังได้ และที่สำคัญคือการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และปฏิบัติให้เป็นแบบอย่าง (Role Model)

สอดคล้องกับแนวคิดของ วิจารณ์ พานิช (2546 : 24-28) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำ ซึ่งส่งเสริมให้สมาชิกได้เรียนรู้ ใช้หลักการจัดการแบบออร์คิด เน้นการสนับสนุนอย่างใกล้ชิด ให้โอกาส และให้อำนาจ (empowerment) ปัจจัยภาวะผู้นำนี้ ปีเตอร์ เซ็งเก้ ระบุว่าผู้นำในที่นี้จึงไม่ได้ หมายถึง ผู้ที่มีตำแหน่งสูงสุดในสายงานขององค์กรนั้น หากหมายถึง ผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นในลักษณะการทำงานเป็นทีม และมีอิทธิพลต่อสมาชิกของทีมใน 3 ลักษณะ ได้แก่ ก) เป็นผู้ออกแบบ (designer) ได้แก่ ผู้ซึ่งมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ วิเคราะห์สถานการณ์ที่เป็นอยู่จริงเพื่อกำหนดแนวทางการทำงานของทีมให้เดินไปตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดร่วมกัน โดยได้รับการยอมรับจากสมาชิกของทีมให้เป็นผู้ชี้ทิศทางที่จะก้าวเดินไปด้วยกัน ข) เป็นผู้สอน (teacher หรือ mentor) ที่ถ่ายทอดทั้งทักษะ และองค์ความรู้ โดยอาศัยกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันจากการกระทำ (active learning through action) และการเป็นแบบอย่างที่ดี นำเอาเสียงอย่าง ค) เป็นผู้ช่วยเหลือ (steward) คอยช่วยเหลือสนับสนุนให้งานทุกอย่างเดินไปตามแนวทางที่ถูกต้องและพบความสำเร็จ ไม่ทอดทิ้งกลุ่ม หรือ “การนำโดยอยู่ข้างหลัง” สอดคล้องกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547 : 59-62) ที่กล่าวถึง ภาวะผู้นำว่า การจัดการความรู้จะไม่ประสบความสำเร็จอย่างราบรื่นถ้าปราศจากการสนับสนุนจากผู้บริหารขององค์กร ผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการจัดการความรู้เพื่อที่จะสามารถสื่อสารและผลักดันให้มีการจัดการความรู้ในองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ เซ็งเก้ (Senge 1990 อ้างใน บุญส่ง หาญพานิช 2546 : 61) ที่กล่าวไว้ว่า ผู้นำมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อองค์กรทุกองค์กร เพราะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญที่จะทำให้การบริหารงานประสบความสำเร็จ ผู้นำองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ผู้นำที่ปรับกระบวนการทัศน์เดิม คือ จากเป็นผู้กำหนดทิศทาง (Set the direction) เป็นผู้ตัดสินใจ (make the key decision) และเป็นผู้กระตุ้นพลัง (energize the troop) ไปสู่กระบวนการทัศน์ใหม่ คือ เป็น ผู้ออกแบบ (designer) ผู้ช่วยเหลือ (steward) และเป็นครู (teacher) สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชวนพิศ ปลูกสร้าง (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอู่คนิยมวิทยา” พบว่า ภาวะผู้นำ มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอู่คนิยมวิทยา ที่ความสัมพันธ์ร้อยละ 73.0 ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และนาวาตรี พงศ์ กลิน เคลือบทอง (2550) ได้ศึกษาเรื่อง “การจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ” พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ

ซึ่งสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะช่วยส่งเสริมการดำเนินงานการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ และยังสามารถกำหนดทิศทางความเชื่อ ค่านิยม เพื่อให้เกิดความมุ่งมั่นร่วมทั่วทั้งองค์กร กำหนดและชี้ทิศทางที่ชัดเจนในการดำเนินงานการจัดการความรู้ขององค์กร จึงเป็นเหตุผลที่ทำให้ตัวแปรภาวะผู้นำ เป็นตัวแปรที่สามารถนำมาอธิบายเพิ่มขึ้นได้ถึงการมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่ม กรุงเทพฯได้

6. ตัวแปรลำดับที่หกที่เข้าสู่สมการถดถอย ได้แก่ ตัวแปรความชัดเจนของแผนและกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ ที่มีความสามารถในการอธิบายหรือทำนายความผันแปร เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ได้ร้อยละ 0.50 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2$  Change=.005, Sig. (P) < 0.05) การค้นพบตัวแปรความชัดเจนของแผนและกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน อาทิเช่น อกราวา (Agrawa) (อ้างใน วาสนา พรหมอยู่ 2551 : 22) สรุปว่า การจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จได้อย่างดี โดยมีกลยุทธ์เป็นตัวกำหนดทิศทางการทำงานให้ชัดเจน และนำเป้าหมายในการจัดการความรู้นั้นมาใช้ในการกำหนดแผนงานและกิจกรรมต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547 : 59-62) ที่กล่าวถึงปัจจัยเอื้อสำคัญที่ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ซึ่งทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจนของการจัดการความรู้ ก็เป็นหนึ่งในปัจจัยเอื้อสำคัญที่ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ กล่าวคือ องค์กรจะต้องสามารถตอบคำถามได้ว่า จะจัดการความรู้ภายในองค์กรเพื่ออะไร เพื่อที่จะนำเอาเป้าหมายของการจัดการความรู้นั้นมา กำหนดเป็นแผนงานและกิจกรรมต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อที่จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ สิ่งสำคัญก็คือ กลยุทธ์ของการจัดการความรู้จะต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับทิศทางในการดำเนินธุรกิจขององค์กรเพื่อที่จะช่วยให้องค์กรสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้ นอกจากนี้ Singapore Productivity and Standard Boars (PSB) (อ้างใน สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ (2548 : 29-37)) เป็นหน่วยงานระดับชาติ ด้านการเพิ่มผลผลิตของประเทศ สิงคโปร์ ได้นำเสนอกรอบความคิดของการจัดการความรู้ ซึ่งมีองค์ประกอบหลัก 2 อย่าง คือ ห่วงโซ่ความรู้ (Knowledge Value Chain) หรือกระบวนการความรู้ นั้น PSB เรียกกระบวนการดังกล่าวว่า “GREAT” และปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ (Enablers) กระบวนการ “GREAT” จะหมุนได้อย่างต่อเนื่องนั้น จำเป็นจะต้องอาศัยปัจจัยเอื้อหลักๆ 4 อย่าง คือ ภาวะผู้นำ และกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการวัดผล ซึ่งจะเห็นว่า กรอบความคิดของ PSB นั้น ครอบคลุมทั้งกระบวนการความรู้ ปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ขององค์กร รวมทั้งผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ ซึ่งต้องมีการจัดว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ครุณี ไร่เปี่ยม (2549) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “แนวทางการจัดการความรู้ของสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงศึกษาธิการ” พบว่า ปัจจัยด้านกลยุทธ์และแผนงาน กลยุทธ์จะทำให้มีทิศทางที่ชัดเจน เพื่อที่จะนำเอาเป้าหมายกลยุทธ์มาเป็นกรอบในการกำหนดแผนงานและกิจกรรมต่างๆ ที่จำเป็น เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้

ซึ่งสรุปได้ว่า แผนและกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ ทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจนของการจัดการความรู้ เป้าหมายของการจัดการความรู้เป็นแผนงานและกิจกรรมต่างๆ ที่จะช่วยให้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ สิ่งสำคัญคือ กลยุทธ์ของการจัดการความรู้จะต้องสอดคล้องและสนับสนุนกับทิศทางในการดำเนินงานขององค์การ และนี่จึงเป็นเหตุผลที่ทำให้ตัวแปรความชัดเจนของแผนและกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ เป็นตัวแปรที่สามารถนำมาอธิบายเพิ่มขึ้นได้ถึงมามีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้

7. ตัวแปรลำดับที่เจ็ดที่เข้าสู่สมการถดถอย ได้แก่ ตัวแปรเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารที่สนับสนุนการจัดการความรู้ ที่มีความสามารถในการอธิบายหรือทำนายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ได้ร้อยละ 0.40 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2$  Change=.004, Sig. (P) < 0.05) การค้นพบตัวแปรเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารที่สนับสนุนการจัดการความรู้ มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน อาทิเช่น แนวคิดของ Cara O'Dell (อ้างใน สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ (2548 : 29-37) ที่กล่าวว่า ปัจจัยที่ทำให้สามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์การต้องสร้างปัจจัย 4 ด้านที่จะช่วยให้การจัดการความรู้ดำเนินไปอย่างราบรื่น ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ เทคโนโลยีที่ช่วยทำให้การจัดการความรู้ทำได้รวดเร็วขึ้น เช่น อินเทอร์เน็ต และอินทราเน็ต เป็นต้น โครงสร้างองค์กรที่ช่วยเอื้อต่อการจัดการความรู้ และการวัดผลการจัดการความรู้ สอดคล้องกับ บดินทร์ วิจารณ์ (2549) ได้กล่าวว่า เทคโนโลยี (Technology) และกระบวนการ (Process) ที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ที่สำคัญ ได้แก่ เทคโนโลยีด้านการสื่อสาร โดยเฉพาะระบบคอมพิวเตอร์และเครือข่าย เพื่อให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว และง่ายต่อการใช้งาน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ วาสนา พรมอยู่ (2551) ที่ได้ศึกษาเรื่อง “การจัดการความรู้ของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลกรุงเทพมหานคร” พบว่า เทคโนโลยีเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล กรุงเทพมหานครในระดับมาก และงานวิจัยของ ดร.ฉวี ไร่เปี่ยม (2549) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “แนวทางการจัดการความรู้ของสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงศึกษาธิการ” พบว่า การมีความพร้อมในด้านสถานที่ เทคโนโลยี และอุปกรณ์ที่จำเป็นในการจัดการความรู้ โดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการจัดการความรู้ จะช่วยในการค้นหา ดึงเอาความรู้ไปใช้ทำการวิเคราะห์ข้อมูล และจัดเก็บระบบ อันจะช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จได้ และงานวิจัยของ ชีรารัตน์ มหาทรัพย์ (2551) ที่ได้ศึกษาเรื่อง “การจัดการความรู้ของหน่วยงานบริหาร กรมอนามัยกระทรวงสาธารณสุข” พบว่า เทคโนโลยี ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข

ซึ่งสรุปได้ว่า การนำเทคโนโลยีสารสนเทศได้กลายเป็นเครื่องมือที่องค์การใช้ในการจัดการความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยช่วยให้องค์การสามารถจัดหา จัดเก็บ กระจายความรู้ และสารสนเทศได้อย่างสะดวก ง่าย และเห็นผลอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะการช่วยขจัดอุปสรรคด้านระยะทาง และเวลาในการเผยแพร่ความรู้ เทคโนโลยีและสารสนเทศ จะช่วยสนับสนุนข้อมูลความรู้ของบุคลากรที่มีอยู่ให้เกิดการใช้ได้อย่างถูกต้อง สะดวก รวดเร็ว อีกทั้งยังช่วยในการแลกเปลี่ยนความรู้กันได้ในระบบ ทำให้เกิดความรู้ใหม่ที่ผ่านการกลั่นกรองและความสะดวกถูกต้อง เรียบร้อย และการสื่อสารก็จะช่วยในการกระจายและเผยแพร่ความรู้ที่เกิดขึ้น หรือข้อมูลข่าวสารในการจัดการความรู้ให้มีความรวดเร็วและเกิดการรับรู้ทั่วทั้งองค์การ เป็นการช่วยทำให้การจัดการความรู้ในองค์การประสบความสำเร็จได้ภายในเวลาอันรวดเร็ว จึงเป็นเหตุผลที่ทำให้ตัวแปรเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นตัวแปรที่สามารถนำมาอธิบายเพิ่มขึ้นได้ถึงการมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้

เมื่อรวมตัวแปรทั้ง 7 เข้าด้วยกันแล้วปรากฏว่า สามารถอธิบายความผันแปรเรื่องความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ได้ร้อยละ 74.50 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ( $R^2=0.745$ , Sig. (P) < 0.05) อย่างไรก็ตาม การที่ตัวแปรทั้ง 7 ตัวแปรสามารถอธิบายความผันแปรของตัวแปรตาม คือ ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ได้ถึงร้อยละ 74.50 ในความเห็นของผู้วิจัย เห็นว่า แต่ละตัวแปรต่างเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน และถือว่าเป็นจุดแข็งของสภาพแวดล้อมในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ซึ่งสอดคล้องกับข้อสรุปที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเพิ่มเติม โดยใช้กรอบของ SWOT Analysis ที่พบว่า สำนักงานเขตมีแนวทางการจัดการที่แน่ชัดและมีการแบ่งสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนในการแบ่งฝ่ายต่างๆ ที่เอื้อต่อการประสานและประชาสัมพันธ์ด้านการจัดการความรู้ได้ง่าย มีนโยบายส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้โดยอิสระ คิดสร้างสรรค์ สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ มีการประสานงานระหว่างฝ่ายต่างๆ ได้ดีพอสมควร มีระบบคอมพิวเตอร์ สถานที่เหมาะสม ทันสมัยกับการทำเป็นองค์ความรู้ทางกายภาพ มีการเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็น ผู้บริหารและบุคลากรให้ความสำคัญมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ และมีความพร้อมในการผลักดันที่จะนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักงานเขต รวมทั้งบุคลากรส่วนใหญ่มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์จากการทำงานที่หลากหลายและเชี่ยวชาญด้านการถ่ายทอดความรู้ และบุคลากรมีจำนวนน้อยทำให้สะดวกต่อการถ่ายทอดความรู้

นอกจากนี้ยังพบว่า ตัวแปรที่ไม่เข้าสู่สมการถดถอย ซึ่งไม่ส่งผลต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ จำนวน 3 ตัวแปร คือ

ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ปัจจัยการประเมินผลด้านการจัดการความรู้ และปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรด้านการจัดการความรู้ ซึ่งน่าจะเกิดจากสาเหตุสำคัญ คือ

ตัวแปรวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ โดยอาจเกิดจากในภาพรวมของสำนักงานเขตบุคลากรมีการแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ และมีการทำงานเป็นทีมอยู่แล้ว ซึ่งสอดคล้องกับข้อสรุปที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างและการสัมภาษณ์ผู้บริหารว่า บุคลากรมีอิสระ มีความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ มีความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นทีมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ ทำให้วัฒนธรรมองค์การมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์การให้มีการแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน จึงเป็นเหตุให้ตัวแปรวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ไม่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้

ตัวแปรแรงจูงใจของบุคลากรด้านการจัดการความรู้ โดยอาจเกิดจากกรุงเทพมหานครได้มีแรงจูงใจของบุคลากรด้านการจัดการความรู้ในการดำเนินการจัดการความรู้ โดยได้กำหนดให้การดำเนินการจัดการความรู้เป็นตัวชี้วัดหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เพื่อขอรับเงินรางวัลประจำปี นอกจากนี้ นโยบายและการบริหารงานของสำนักงานเขต และสภาพการบังคับบัญชาในปัจจุบันช่วยผลักดันและส่งเสริมการดำเนินการจัดการความรู้อยู่แล้ว จึงเป็นเหตุให้ตัวแปรแรงจูงใจของบุคลากรด้านการจัดการความรู้ ไม่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้

ตัวแปรการประเมินผลด้านการจัดการความรู้ จากการที่กรุงเทพมหานครได้กำหนดให้การดำเนินการจัดการความรู้เป็นตัวชี้วัดหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เพื่อขอรับเงินรางวัล ประจำปี นั้น กรุงเทพมหานครก็ได้กำหนดหลักเกณฑ์ และขั้นตอนวิธีการประเมินผลระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนจัดการความรู้แก่บุคลากรในหน่วยงานไว้อย่างชัดเจน จึงเป็นเหตุให้ตัวแปรการประเมินผลด้านการจัดการความรู้ ไม่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากการวิจัยหาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรุงเทพมหานคร : กรณีศึกษาสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ จากปัจจัย 2 ด้าน คือ ด้านองค์การ และด้านบุคคล มีปัจจัยทั้งหมด 10 ตัวแปร คือ ความชัดเจนของแผนและกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้

วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ กระบวนการจัดการความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารที่สนับสนุนการจัดการความรู้ การประเมินผลด้านการจัดการความรู้ ทีมงานด้านการจัดการความรู้ ภาวะผู้นำ แรงจูงใจของบุคลากรด้านการจัดการความรู้ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และสมรรถนะของบุคลากร พบว่ามีปัจจัยตัวแปร 7 ตัวแปร ที่มีความสัมพันธ์กัน สามารถทำให้ สำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ ประสบความสำเร็จในช่วง 5-6 ปีที่ผ่านมา คือ กระบวนการจัดการความรู้ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ทีมงานด้านการจัดการความรู้ สมรรถนะของบุคลากร ภาวะผู้นำ ความชัดเจนของแผน และกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารที่สนับสนุนการจัดการความรู้ โดยแสดงรายละเอียดได้ ดังนี้

### 3.1.1 กระบวนการจัดการความรู้

ระดับการกำหนดประเด็นความรู้ที่ต้องการ การนำบุคคลที่มีความเก่ง เชี่ยวชาญมาดำเนินการแบ่งปันความรู้ การนำความรู้ที่จำเป็นมารวบรวมเป็นข้อมูลลายลักษณ์อักษร รวมถึงการแบ่งประเภทหัวข้อ และกลั่นกรองความรู้ให้เข้าใจง่ายและสมบูรณ์ ความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูลในฐานข้อมูลการจัดการความรู้ การแบ่งปันความรู้ และนำความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้มาทำประโยชน์ต่อหน่วยงาน ผู้วิจัยขอเสนอแนะดังนี้

1) ควรจัดให้มีการค้นหาความรู้ว่าหน่วยงานมีองค์ความรู้อะไรบ้าง รูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้อะไรบ้างที่จำเป็นต่อหน่วยงาน โดยการประชุมระดมความคิดเห็นให้เกิดความชัดเจนในการกำหนดประเด็นความรู้ดังกล่าว และจัดลำดับความสำคัญของความรู้ให้สามารถนำความรู้ที่จำเป็นเหล่านั้นมาใช้ในหน่วยงานได้อย่างเป็นปัจจุบันและทันต่อเหตุการณ์

2) ควรสร้างและแสวงหาความรู้ที่มีอยู่กระจัดกระจายจากแหล่งต่างๆ มารวบรวมไว้ เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรในหน่วยงาน ทั้งนี้ความรู้ที่จำเป็นต้องมีแต่ยังไม่มียังนั้น หน่วยงานอาจสร้างจากความรู้เดิม หรือนำบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญมาถ่ายทอดแบ่งปันความรู้ หรือนำความรู้มาจากภายนอกหน่วยงานก็ได้

3) ควรจัดการความรู้ให้เป็นระบบ มีการแบ่งประเภทหัวข้อ จัดทำสารบัญ เพื่อให้การเก็บรวบรวม การค้นคว้าและนำมาใช้ง่ายและรวดเร็วขึ้น ตัวอย่างเช่น การแบ่งตามความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญของบุคลากร เช่น การทำทำเนียบผู้เชี่ยวชาญ การแบ่งตามหัวข้อ/หัวเรื่อง การแบ่งตามหน้าที่/กระบวนการ

4) ควรดำเนินการประมวลและกลั่นกรองความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่าย มีความชัดเจนครบถ้วน เทียบตรงและสมบูรณ์ในรูปแบบเดียวกับทั้งหน่วยงาน

5) การเข้าถึงความรู้ โดยหน่วยงานต้องมีการจัดเก็บและกระจายความรู้ เพื่อให้บุคลากรใช้ประโยชน์ได้อย่างทั่วถึง ในรูปแบบต่างๆ ในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึง มุมความรู้ บอร์ดประชาสัมพันธ์ต่างๆ ด้วย โดยที่ทีมงานการจัดการความรู้ต้องพยายามจัดหาข้อมูล ให้มากที่สุด เพื่อโอกาสในการเข้าถึงความรู้ตามความต้องการของบุคลากร

6) การแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ ควรจัดให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ทั้งที่เป็นความรู้ชัดแจ้ง โดยการทำเอกสาร คู่มือปฏิบัติงาน ฐานข้อมูลในคอมพิวเตอร์ และความรู้ฝังลึก โดยการจัดกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (COP) ทีมงานวิชาการ ระบบพี่เลี้ยง เปิดเวทีสนทนา เป็นต้น

7) การเรียนรู้ บุคลากรควรสามารถนำความรู้ที่ได้จากการจัดทำเอกสาร คู่มือ ฐานข้อมูล หรือกิจกรรมอื่นๆ เช่น ชุมชนนักปฏิบัติ ระบบพี่เลี้ยง นั้นมาทำให้เกิดประโยชน์ต่อ หน่วยงาน มีการนำความรู้นั้นมาใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหา หรือปรับปรุงงาน หรือที่เรียกว่าเกิดการเรียนรู้ภายในหน่วยงาน นั่นเอง

### 3.1.2 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้

ระดับความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของบุคลากร การเห็น ด้วยต่อการนำการจัดการความรู้มาใช้ในหน่วยงาน ความเข้าใจว่าการจัดการความรู้ช่วยให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย การจัดการความรู้ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงาน ของหน่วยงาน และการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่ช่วยทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผู้วิจัยขอ เสนอแนะ ดังนี้

1) ควรส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ โดยการจัด กิจกรรมให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้กับบุคลากร เช่น การอบรม การประชาสัมพันธ์ เพราะเมื่อบุคลากรมีความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ก็จะสามารถปฏิบัติงานหรือดำเนินการจัดการ ความรู้ด้วยความเข้าใจจนเกิดทักษะ และความชำนาญ ทำให้สามารถดำเนินการจัดการความรู้ให้ ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) ควรประชาสัมพันธ์ และให้ความรู้แก่บุคลากรเกี่ยวกับเป้าหมายของการ จัดการความรู้ว่าเป็นเครื่องมือเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย อย่างน้อย 3 ประการ ได้แก่ เป้าหมายของงาน เป้าหมายการพัฒนาคน และเป้าหมายการพัฒนาองค์กร และประโยชน์ของการจัดการความรู้

### 3.1.3 ทีมงานด้านการจัดการความรู้

ระดับความเหมาะสมของทีมงานการจัดการความรู้ การวางแผนด้านการ จัดการความรู้ การสื่อสารการดำเนินงานการจัดการความรู้ การดำเนินงานตามแผนการจัดการ ความรู้ การประเมินผลการดำเนินงานการจัดการความรู้ และการนำผลการประเมินมาปรับปรุง แก้ไขการดำเนินงานการจัดการความรู้ ผู้วิจัยขอเสนอแนะ ดังนี้



1) การจัดตั้งทีมงานการจัดการความรู้ ควรมีการคัดเลือกทีมงานหรือคณะทำงานที่มีความหลากหลายทั่วทั้งหน่วยงาน เพื่อการประสานงานอย่างทั่วถึง จนเกิดความร่วมมือแรง ร่วมใจจากทุกๆ ฝ่าย

2) ส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของทีมงานการจัดการความรู้ให้เข้าใจหน้าที่และบทบาทของตนเองในการดำเนินงานการจัดการความรู้ต้องทำงานเป็นทีม และเป็นระบบทั่วทั้งหน่วยงาน จึงจะเกิดพลังของการจัดการความรู้อย่างเต็มที่

3) มีการประเมินผลการดำเนินงานการจัดการความรู้อยู่เสมอ เพื่อนำผลการประเมินมาปรับปรุงการดำเนินงานการจัดการความรู้ให้ดีขึ้น พร้อมทั้งประชาสัมพันธ์ให้ทั่วถึงทั้งหน่วยงาน

### 3.1.4 สมรรถนะของบุคลากร

ระดับการมีสำนึก และรับผิดชอบต่อตนเอง ตำแหน่ง หน้าที่ และวิชาชีพ พฤติกรรมที่แสดงถึงความตั้งใจ ความพยายาม ความพร้อมและอุทิศเวลาในการให้บริการประชาชน ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้ได้มาตรฐานและคุณภาพงานตามที่กำหนด ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน การมีความขวนขวายสนใจ ใฝ่รู้ เพื่อพัฒนาตนเอง การประยุกต์ใช้ความรู้ และความเข้าใจต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยขอเสนอแนะ ดังนี้

1) ควรส่งเสริมให้มีการสร้างและเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

2) ควรจัดทำสมรรถนะขององค์กร โดยระบุว่าองค์กรต้องมีความสามารถในเรื่องใดบ้างที่จะทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร เพื่อเป็นการเชื่อมโยงกับสมรรถนะบุคลากรในองค์กร ให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถในการเรื่องที่จะช่วยสนับสนุนความสามารถขององค์กร

### 3.1.5 ภาวะผู้นำ

ระดับการให้ความสำคัญในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักงานเขต การส่งเสริมผลักดันให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การให้ความสำคัญต่อการส่งเสริม การเรียนรู้ และพัฒนา โดยใช้กระบวนการการจัดการความรู้และความสำเร็จในการบริหารงานของผู้นำ ผู้วิจัยขอเสนอแนะ ดังนี้

1) ควรให้ความสำคัญต่อการนำการจัดการความรู้มาใช้ โดยส่งเสริมและอำนวยความสะดวกกิจกรรมการจัดการความรู้ให้มากขึ้น เพื่อให้บุคลากรเกิดความตื่นตัวและให้ความร่วมมือมากขึ้น

2) ควรให้การส่งเสริม และสนับสนุนทรัพยากรในการดำเนินงานการจัดการความรู้รวมถึงการจัดสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ

3) เร่งประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับนโยบาย และกลยุทธ์ในการดำเนินการจัดการความรู้ สร้างความตื่นตัวให้บุคลากรจัดทำผลงานและนำมาใช้ปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้ จนเกิดคุณค่า เพื่อเป็นทรัพย์สินทางปัญญาแก่หน่วยงานต่อไป

4) มีการควบคุม ติดตาม และกำกับดูแลการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

### 3.1.6 ความชัดเจนของแผนและกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้

ระดับความชัดเจนของความสอดคล้องกับเป้าหมายและแนวทางปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ในแผนปฏิบัติราชการ และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักงานเขต ความเข้าใจในแผนงานและแนวทางปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ของสำนักงานเขต และความชัดเจนของการกำหนดแผนงาน/โครงการ ต่อการนำไปปฏิบัติ ผู้วิจัยขอเสนอแนะ ดังนี้

1) ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการกรุงเทพมหานครระบุเป้าหมาย และแนวทางปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ให้ชัดเจน เพื่อให้ง่ายต่อการที่สำนักงานเขตจะนำไปจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี ต่อไป

2) ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักงานเขตในด้านที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ควรประชุมระดมความคิด กำหนดประเด็นความรู้ เป้าหมาย และแนวทางดำเนินงานให้ชัดเจนและครอบคลุมแผนปฏิบัติราชการกรุงเทพมหานคร

3) ควรเผยแพร่แผนและแนวทางปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ให้บุคลากรรับทราบอย่างทั่วถึง

4) ควรมีการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติ โดยมีกิจกรรม และวิธีปฏิบัติที่ชัดเจน

### 3.1.7 เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร

ระดับการจัดทำเว็บไซต์ และการจัดเก็บฐานข้อมูลความรู้ การจัดทำหมวดหมู่บนเว็บไซต์ ความหลากหลาย ทันสมัย และเหมาะสมในการเผยแพร่ข้อมูลในเรื่องการจัดการความรู้ ระบบสารสนเทศ ระบบคอมพิวเตอร์ที่สนับสนุนต่อการจัดการความรู้ และการได้รับข้อมูล ข่าวสารด้วยการจัดการความรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ผู้วิจัยขอเสนอแนะ ดังนี้

1) เร่งจัดฐานข้อมูลความรู้บนเว็บไซต์ของสำนักงานเขต โดยให้มีประเด็นความรู้ครอบคลุมทุกหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินการจัดการความรู้

2) ควรกำหนดหัวข้อ และจัดหมวดหมู่ของข้อมูลแต่ละประเภทให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานในแต่ละด้าน รวบรวมและจัดทำเป็นฐานข้อมูล แสดงรายละเอียดที่น่าสนใจ เข้าใจง่าย โดยบุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ผ่านทางเว็บไซต์ของสำนักงานเขต เพื่อความรวดเร็ว สะดวก ในการค้นหาข้อมูล

3) ควรจัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือในการเผยแพร่ข้อมูลการจัดการความรู้ที่ทันสมัย รวดเร็ว และเหมาะสมและรองรับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน

4) ควรจัดหาระบบคอมพิวเตอร์ ระบบอินเทอร์เน็ตให้เพียงพอ และเหมาะสม เพื่อความสะดวก รวดเร็วในการเข้าถึงข้อมูลความรู้ที่จัดเก็บไว้ในฐานข้อมูล โดยค้นหาผ่านเว็บไซต์ของสำนักงานเขต

5) เร่งประชาสัมพันธ์การดำเนินการจัดการความรู้ผ่านเครือข่าย อินเทอร์เน็ต และจัดทำรูปแบบการเผยแพร่ให้มีความน่าสนใจ หลากหลาย สะดุดตา และเข้าใจง่าย

### 3.1.8 ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้

ระดับความรู้เพิ่มขึ้นของบุคลากรในสำนักงานเขต การจัดเก็บความรู้ และจัดทำฐานข้อมูลให้ง่ายต่อการเข้าถึง การแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากร การนำความรู้ไปใช้ในการตัดสินใจ หรือปรับปรุงงาน การนำการจัดการความรู้มาใช้แล้ว ทำให้การทำงานเกิดผลสำเร็จที่ดีขึ้น มีการคิดค้น และสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ทำให้สำนักงานเขตเกิดความความก้าวหน้ามีการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยขอเสนอแนะ ดังนี้

1) ควรส่งเสริมหรือสนับสนุนการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ เพื่อให้บุคลากรได้รับความรู้เพิ่มมากขึ้น โดยนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2) ควรจัดทำฐานข้อมูลความรู้ทั้งหมดในองค์กร ให้เป็นระบบ จัดทำเป็นกระบวนการทำงานซึ่งแบ่งเป็นขั้นตอนที่เข้าใจง่าย โดยสามารถนำไปใช้เป็นหลักในการปฏิบัติงานได้จริง มีการถ่ายทอดผ่านสื่อที่หลากหลายช่องทาง เพื่อให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูลได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และเข้าใจง่าย

3) พยายามส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรสำนักงานเขตมีการแบ่งปัน และแลกเปลี่ยนความรู้ โดยการปรับพฤติกรรม และวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการแบ่งปัน มีการปรับเปลี่ยนความคิด และพฤติกรรมของบุคลากรให้เป็นคนชอบถ่ายทอด แลกเปลี่ยน และแบ่งปันความรู้ เพื่อให้ความรู้คงอยู่กับองค์กรตลอดไป

#### 4) ควรนำความรู้ที่มีในองค์กรมาประยุกต์ จัดเก็บเป็นกระบวนการ

การทำงาน ขั้นตอนการทำงานที่เข้าใจง่าย สรุปลงจากการทำงานจริงของบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ เฉพาะแต่ละตำแหน่งนั้นๆ โดยอาจจะแบ่งกลุ่มบุคลากรตามตำแหน่งงานที่รับผิดชอบมาร่วมกัน สรุปลง และถ่ายทอดออกมาเป็นขั้นตอนการทำงานที่เข้าใจง่าย สรุปลงเป็นข้อดี และข้อเสียของแต่ละ กระบวนการ โดยผู้ที่ปฏิบัติงานในปัจจุบันสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

5) การนำการจัดการความรู้มาใช้ ทำให้เกิดผลสำเร็จของงานในระดับที่ดีขึ้น เป็นอย่างมาก เพราะฐานข้อมูลที่มีการจัดเก็บสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้หลายด้าน ทั้งด้าน ของการปฏิบัติงาน ด้านของข้อมูลสถิติ ทำให้เรารู้ถึงสภาพขององค์กรว่ามีจุดอ่อน จุดแข็งในเรื่อง ไດบ้าง แล้วเรื่องใดที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้น ควรพัฒนาในด้านใด เพื่อให้การปฏิบัติงานสามารถทำได้ อย่างเต็มประสิทธิภาพ พร้อมทั้งสามารถทำแผนรองรับการปฏิบัติงาน

6) ควรสนับสนุนให้บุคลากรมีการนำความรู้ที่มีในองค์กรมาใช้งานให้ ได้มากที่สุด เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ วิเคราะห์ และสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อมาช่วยในการปฏิบัติงาน ให้สะดวก รวดเร็ว และสามารถทำงานได้ง่ายขึ้น มีความทันสมัยของข้อมูล และเทคโนโลยีที่มา ช่วยในการปฏิบัติงาน

7) ควรจัดกิจกรรมส่งเสริม กระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความ กระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และสร้าง วัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แลกเปลี่ยน และแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อเป็นแรงผลักดันให้องค์กรพัฒนาก้าวหน้า และมีบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์ เอาใจใส่ใน การทำงาน สามารถทำงานได้รวดเร็ว ถูกต้อง และน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 จากการศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาถึงระดับความสำเร็จในการ จัดการความรู้ และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่ม กรุงเทพมหานครได้ จะสามารถนำไปสู่แนวทางในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างไร โดย สอดคล้องกับตัวชี้วัดหลักของสำนักงานเขต ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวจะเป็นการเผยแพร่การจัดการ ความรู้สู่บุคลากรอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร ทำให้บุคลากรรับรู้ถึงความจำเป็นและความสำคัญในการ จัดการความรู้อีกช่องทางหนึ่ง ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า ควรมีการวิจัยต่อไปในเรื่อง การพัฒนา องค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ และสามารถช่วยส่งเสริมและ สนับสนุนให้สำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพได้ และหน่วยงานในสังกัดกรุงเทพมหานครก้าวสู่การเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

3.2.2 การศึกษาแบบเจาะลึกโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก โดยวิธีการสัมภาษณ์ผู้บริหารทุกระดับ และคณะทำงานการจัดการความรู้ทั้งหน่วยงานระดับสำนักงานเขต และระดับสำนักต่างๆ เพื่อเป็นประโยชน์ในการดำเนินการจัดการความรู้ของกรุงเทพมหานครสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในอนาคต และต่อไปควรศึกษาให้ครอบคลุมทุกสำนักงานเขตของ กทม





บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กมลรัตน์ หลาสว่างษ์ (2528) *จิตวิทยาการศึกษาฉบับปรับปรุงใหม่* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร  
มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร คณะศึกษาศาสตร์ ภาควิชาการแนะแนว  
และจิตวิทยาการศึกษา
- การจัดการความรู้ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น คืบคืบวันที่ 3 ตุลาคม 2555  
จาก <http://www.dla.go.th/work/km/home/kmstory/kmstory4.htm>
- กิริติ ยศยิ่งยง (2549) *การจัดการความรู้ในองค์กร และกรณีศึกษา* กรุงเทพมหานคร มิสเตอร์  
ก่อปี่ (ประเทศไทย)
- จุมพล หนิมพานิช (2547) “ผู้นำ อำนาจ และการเมืองในองค์กร” พิมพ์ครั้งที่ 2 นนทบุรี  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- ชลทิศ ชีระฐิติ (2554) “การจัดการเชิงกลยุทธ์” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพบริหาร  
รัฐกิจ* หน่วยที่ 7-15 นนทบุรี พิมพ์ครั้งที่ 6 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- ชวนพิศ ปลุกสร้าง (2550) “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรม  
อุดมศึกษา” *วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต* สาขาวิชาวิทยาการ  
จัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- ชาชีวัฒน์ ศรีแก้ว (2554) “กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงานของรัฐ” ใน  
*ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารยุทธศาสตร์* หน่วยที่ 1-8 นนทบุรี พิมพ์ครั้งที่ 1  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง “การจัดการความรู้” โครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้  
สำนักงาน ก.พ.ร. คืบคืบวันที่ 9 มกราคม 2556 จาก [http://www.learners.in.th/  
blogs/posts/429063](http://www.learners.in.th/blogs/posts/429063)
- ครุณี ไร่เปี่ยม (2549) “แนวทางการจัดการความรู้ ของสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงศึกษาธิการ”  
สารนิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์  
บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ดิน ปรัชญพฤทธิ (2535) *ทฤษฎีองค์การ* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช
- ชนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2547) *การจัดการสมัยใหม่* กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
สวนดุสิต

- ดิน ปรัชญาพทธี และ สุพิน เกชาคุปต์ (2551) “วัฒนธรรมองค์กร วิชาชีพนิยม และจรรยาบรรณ”  
 ประมวลสารชุดวิชา การบริหารองค์การ หน่วยที่ 1-7 นนทบุรี พิมพ์ครั้งที่ 1  
 สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- บุญดี บุญญากิจ , นงลักษณ์ ประสพสุขโชคชัย , คิสพงศ์ พรชนกนาถ , และปรียาวรรณ วรรณล้วน  
 (2548) การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร  
 สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
- บดินทร์ วิจารณ์ (2549) การจัดการความรู้ คู่.....ปัญญาปฏิบัติ พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร  
 เอ็กซ์เปอร์เน็ท
- บุรชัย ศิริมหาสาคร (2550) การจัดการความรู้สู่ความเป็นเลิศ กรุงเทพมหานคร  
 สำนักพิมพ์แสงดาว
- ปรัชญา เวสารัชช์ (2550) “การบริหารเชิงยุทธศาสตร์” ใน *ประมวลสารชุดวิชาประสบการณ์  
 วิชาชีพบริหารรัฐกิจ* หน่วยที่ 1-6 นนทบุรี พิมพ์ครั้งที่ 1 สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- พรรณี สวนเพลง (2552) เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมสำหรับการจัดการความรู้  
 กรุงเทพมหานคร วีพรีนท์ (1991)
- พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547) การจัดการความรู้ : พื้นฐานและการประยุกต์ใช้ พิมพ์ครั้งที่ 1  
 กรุงเทพมหานคร เอ็กซ์เปอร์เน็ท
- พิทยา บวรวัฒนา (2553) ทฤษฎีองค์การสาธารณะ พิมพ์ครั้งที่ 14 กรุงเทพมหานคร  
 ศักดิ์โสภากาพิมพ์
- พินุลย์ ทีปะपाल (2546) การจัดการเชิงกลยุทธ์ กรุงเทพมหานคร อมรการพิมพ์
- พัศตร์พอง วัฒนสินธุ์ (2542) การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ พิมพ์ครั้งที่ 2  
 กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- มัลลิกา ต้นสอน และ ฉัตยาพร เสมอใจ (2545) กลยุทธ์ธุรกิจ = Business strategy พิมพ์ครั้งที่ 3  
 กรุงเทพมหานคร เอ็กซ์เปอร์เน็ท
- ราณี อิติชัยกุล (2553) “การจูงใจบุคคลากรในองค์กร” ใน *ประมวลสารชุดวิชา การบริหาร องค์การ*  
 หน่วยที่ 9 หน้า 9-5 – 9-8 พิมพ์ครั้งที่ 14 นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- วรรณา โพธิ์น้อย (2549) “การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการบริหารผลงาน” ใน *ประมวล  
 สารชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 6 หน้า 6-1-6-47 นนทบุรี  
 สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



- วรภัทร ภูเจริญ (2548) องค์การแห่งการเรียนรู้ และการบริหารความรู้ กรุงเทพมหานคร เพื่อฟ้า  
 วาสนา พรหมอยู่ (2551) “การจัดการความรู้ของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล  
 กรุงเทพมหานคร” วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์  
 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคนอื่นๆ (2546) การวางแผนกลยุทธ์ : ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่  
 ความเป็นเลิศ = *Strategic planning : the art of mapping organization towards  
 excellence* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
- วิจารณ์ พานิช (2546) การจัดการความรู้ในยุคสังคมและเศรษฐกิจบนฐานความรู้  
 กรุงเทพมหานคร สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม  
 \_\_\_\_\_ . (2549) การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร ตาตา  
 พับลิเคชั่น  
 \_\_\_\_\_ . ค้นคืนวันที่ 21 มกราคม 2556 จาก <http://www.thaiail.com/km/indexo.html>
- วิระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544) การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร  
 เอ็กซ์เปอร์เน็ท
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547) การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ กรุงเทพมหานคร  
 จีรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส
- สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ค้นคืนวันที่ 26 มกราคม 2556 จาก  
<http://we-are-worker.blogspot.com/2009/11/seci-model.html>
- สมยศ นาวิการ (2548) การบริหารเชิงกลยุทธ์ ฉบับปรับปรุงใหม่ กรุงเทพมหานคร  
 สำนักพิมพ์บรรณกิจ
- สร้อยสน สุจริต (2549) “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้  
 ในองค์กร : กรณีศึกษาสำนักข่าวกรองแห่งชาติ” วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตร  
 มหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย  
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ค้นคืน  
 วันที่ 27 สิงหาคม 2555 จาก <http://oldweb.opdc.go.th/thai/home.php>
- สุชาลินี ศิริโกภาภิรมย์ (2555) “การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร” เอกสารประกอบการอบรม  
 สุพิน เกษาคุปต์ (2548) “วัฒนธรรมองค์กรและการเปลี่ยนแปลง” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชา  
 การบริหารการเปลี่ยนแปลง* หน่วยที่ 13 หน้า 233-235 นนทบุรี  
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

- สุรพงษ์ มาลี (2549) “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักสมรรถนะ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชา การบริหารทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 14 หน้า 14-1 - 14-51 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- สุรพร เลี่ยนสลาย (2547) “การประเมินผลโครงการ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชา นโยบาย สาธารณะและการบริหารโครงการ* หน่วยที่ 14 หน้า 395 – 461 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ (2548) *Knowledge management การจัดการความรู้* กรุงเทพมหานคร ก.พลพิมพ์ (1996)
- สุทธิมน ศรีโชติ และคนอื่นๆ (2548) “การจัดการความรู้ขององค์กรในประเทศไทย : ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์การราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน” ภาคนิพนธ์ ปริญญาการจัดการภาครัฐ และภาคเอกชนมหาบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- เสาวรส บุญนาค (2543) “ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ ของฝ่ายการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร” วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหาร การพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ (2542) *ทฤษฎีองค์การ (ฉบับมาตรฐาน)* กรุงเทพมหานคร ธรรมสาร
- \_\_\_\_\_ (2545) *องค์การและการจัดการ ฉบับสมบูรณ์* กรุงเทพมหานคร ธรรมสาร
- ศรีไพโร ศักดิ์รุ่งพงศากุล และเจษฎาพร ยุทธนาวิบูลย์ชัย (2549) *ระบบสารสนเทศและเทคโนโลยี การจัดการความรู้* กรุงเทพมหานคร ซีเอ็ดยูเคชั่น
- อรุณ รักธรรม (2538 ข) “การติดต่อสื่อสารในองค์กร” ใน *โครงการเอกสารและตำรา ทฤษฎีองค์การและพฤติกรรมองค์การ* บทที่ 18 หน้า 459-460 พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์
- อัญญาณี คล้ายสุบรรณ์ (2550) *การจัดการความรู้ฉบับปฐมบท* กรุงเทพมหานคร เพชรเกษม ปรินต์ติ้ง กรุ๊ป
- Fred R. David “ขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์” ค้นคืน 12 มกราคม 2556 จาก <http://www.drmanage.com>
- Micheal Marquardt & Angus Reynolds (1994) *The Global Learning Organization New York* : Irwin Professional Publishing.

<http://competency.rmutp.ac.th> คั่นคืนวันที่ 16 พฤศจิกายน 2555

<http://we-are-worker.blogspot.com/2009/11/seci-model.html> : คั่นคืนวันที่ 26 มกราคม 2556

<http://kmi.or.th/kmi-articles/prof-vicharn-panich/28-0001-intro-to-km.html> :

คั่นคืนวันที่ 26 มกราคม 2556

<http://we-are-worker.blogspot.com/2009/11/seci-model.html> ; คั่นคืนวันที่ 26 มกราคม 2556





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สภามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

--	--	--

## แบบสอบถาม

## เรื่อง

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรุงเทพมหานคร

: กรณีศึกษา สำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นการศึกษาระยะวิจัยในเชิงวิชาการ เพื่อสำรวจความสำเร็จในการจัดการความรู้ รวมทั้งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของกรุงเทพมหานคร ในสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้
2. แบบสอบถามฉบับนี้ ใช้สอบถามข้าราชการกรุงเทพมหานคร ที่ทำงานในสำนักงานเขตทั้ง 11 สำนักงานเขตในกลุ่มกรุงเทพใต้
3. แบบสอบถามนี้มีทั้งหมด 4 ตอน
  - ตอนที่ 1 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
  - ตอนที่ 2 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้
  - ตอนที่ 3 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้
  - ตอนที่ 4 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรค รวมถึงข้อเสนอแนะ
4. การแสดงความคิดเห็นในการสอบถามนี้ ถือเป็นข้อมูลส่วนบุคคล ข้อมูลที่ได้รับจากท่านจะถือเป็นความลับ และจะนำเสนอข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น ดังนั้น ข้อมูลดังกล่าวจะไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของท่าน แต่อย่างไรก็ตาม จะนำไปใช้ เพื่อประโยชน์ของการวิจัยเท่านั้น

ขอขอบคุณทุกท่านที่เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามชุดนี้

(นางเยาวรัชย์ พรประสิทธิ์)

นักศึกษาปริญญาโท มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์

E-mail : yaowarut@hotmail.com มือถือ 081 736 3491

<b>ตอนที่ 1</b> ข้อมูลทั่วไป
------------------------------

**คำชี้แจง :** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) หน้าข้อความที่เป็นจริง หรือกรอกข้อความลงในช่องว่าง

ตามความเป็นจริง

1. เพศ

( ) 1. ชาย

( ) 2. หญิง

2. อายุ

( ) 1. น้อยกว่า 25 ปี

( ) 2. 25 - 30 ปี

( ) 3. 31 - 35 ปี

( ) 4. 36 - 40 ปี

( ) 5. 41 - 45 ปี

( ) 6. มากกว่า 45 ปี

3. ระดับการศึกษาสูงสุดของท่าน

( ) 1. ประกาศนียบัตรวิชาชีพ, ปวช.

( ) 2. อนุปริญญา หรือเทียบเท่า, ปวส.

( ) 3. ปริญญาตรี

( ) 4. ปริญญาโท

( ) 5. ปริญญาเอก

4. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่งระดับ

( ) 1. ปฏิบัติงาน

( ) 2. ปฏิบัติการ

( ) 3. ชำนาญงาน

( ) 4. ชำนาญการ

( ) 5. อาวุโส

( ) 6. ชำนาญการพิเศษ

5. รวมระยะเวลาที่ท่านปฏิบัติงานในสำนักงานเขต

( ) 1. น้อยกว่า 5 ปี

( ) 2. 5 - 10 ปี

( ) 3. 11 - 15 ปี

( ) 4. 15 ปีขึ้นไป

6. สถานที่ทำงานในปัจจุบัน

( ) 1. สำนักงานเขตวัฒนา

( ) 2. สำนักงานเขตคลองเตย

( ) 3. สำนักงานเขตพระโขนง

( ) 4. สำนักงานเขตสวนหลวง

( ) 5. สำนักงานเขตบางนา

( ) 6. สำนักงานเขตปทุมวัน

( ) 7. สำนักงานเขตยานนาวา

( ) 8. สำนักงานเขตบางรัก

( ) 9. สำนักงานเขตสาทร

( ) 10. สำนักงานเขตบางคอแหลม

7. ท่านเคยมีประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ในหน่วยงานของท่านหรือไม่

( ) 1. เคย

โปรดระบุระยะเวลา.....ปี

( ) 2. ไม่เคย

**ตอนที่ 2** ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้

**คำชี้แจง :** โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้อย่างละเอียด และโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องด้านขวามือเพียงช่องเดียวในแต่ละข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน (กรุณาตอบคำถามทุกข้อ)

ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
A1	<b>ตัวแปรด้านความชัดเจนของแผนและกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้</b> ท่านคิดว่าเป้าหมาย และแนวทางปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ที่ระบุไว้ในแผนปฏิบัติราชการกรุงเทพมหานคร มีความชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
A2	ท่านคิดว่าเป้าหมาย และแนวทางปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ที่ระบุไว้ในแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักงานเขตมีความชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
A3	ท่านคิดว่าการกำหนดเป้าหมาย และแนวทางปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ในแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักงานเขตมีความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการกรุงเทพมหานครมากน้อยเพียงใด					
A4	ท่านคิดว่าท่านมีความเข้าใจในแผนงาน และแนวทางปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตมากน้อยเพียงใด					
A5	ท่านคิดว่าการกำหนดแผนงาน/โครงการ และแนวทางปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ มีความชัดเจนต่อการนำไปปฏิบัติมากน้อยเพียงใด					
B1	<b>ตัวแปรด้านวัฒนธรรมองค์กร</b> ท่านคิดว่าในภาพรวมของบุคลากรของสำนักงานเขตมีการเรียนรู้ แลกเปลี่ยน และแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคคลมากน้อยเพียงใด					



ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
B2	<b>ตัวแปรด้านวัฒนธรรมองค์กร</b> ท่านคิดว่าในภาพรวมของบุคลากรของสำนักงานเขตมี การทำงานร่วมกันเป็นทีมมากน้อยเพียงใด					
B3	ท่านคิดว่าในภาพรวมของบุคลากรของสำนักงานเขตมี ความมุ่งมั่น และความเชื่อร่วมกันในการมุ่งสู่การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ มากน้อยเพียงใด					
B4	ท่านคิดว่าสำนักงานเขตส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ โดยให้อิสระในการคิดและการทำงาน รวมทั้งกระตุ้นให้บุคลากร สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ มากน้อยเพียงใด					
C1	<b>ตัวแปรด้านกระบวนการจัดการความรู้</b> ท่านคิดว่าสำนักงานเขตมีการดำเนินการค้นหาความรู้ที่ต้องการ ได้อย่างชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
C2	ท่านคิดว่าสำนักงานเขตมีการนำบุคลากรที่มีความเก่ง เชี่ยวชาญ มาดำเนินการแบ่งปันความรู้มากน้อยเพียงใด					
C3	ท่านคิดว่าสำนักงานเขตมีการนำความรู้ที่จำเป็น ในการปฏิบัติงานมารวบรวมเป็นข้อมูลรายลักษณะอักษร ที่นำไปสู่การเผยแพร่แพร่หลายมากน้อยเพียงใด					
C4	ท่านคิดว่าสำนักงานเขตมีการดำเนินการแบ่งประเภทหัวข้อ หรือจัดการความรู้ให้เป็นระบบมากน้อยเพียงใด					
C5	ท่านคิดว่าสำนักงานเขตมีการดำเนินการประมวล และ กลั่นกรองความรู้ให้เข้าใจง่าย และสมบูรณ์มากน้อยเพียงใด					

ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
C6	<b>ตัวแปรด้านกระบวนการจัดการความรู้</b> ท่านคิดว่าในภาพรวมของบุคลากรสำนักงานเขตสามารถเข้าถึงข้อมูลในฐานข้อมูลการจัดการความรู้ได้สะดวกมากน้อยเพียงใด					
C7	ท่านคิดว่าบุคลากรสำนักงานเขตมีการแบ่งปันความรู้กันมากน้อยเพียงใด					
C8	ท่านคิดว่าการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ที่เป็นอยู่นั้นบุคลากรสำนักงานเขต มีการนำความรู้ขึ้นมาทำให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน หรือเกิดการเรียนรู้ (learning) ภายในสำนักงานเขตมากน้อยเพียงใด					
D1	<b>ตัวแปรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร</b> ท่านคิดว่ากรุงเทพมหานครมีการจัดทำเว็บไซต์ และจัดเก็บฐานข้อมูลความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ได้ดีมากน้อยเพียงใด					
D2	ท่านคิดว่าสำนักงานเขตมีการจัดทำหมวดหมู่บนเว็บไซต์ของสำนักงานเขต และจัดเก็บฐานข้อมูลความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ได้ดีมากน้อยเพียงใด					
D3	ท่านคิดว่าการเผยแพร่ข้อมูลในเรื่องการจัดการความรู้มีความหลากหลายทันสมัย และเหมาะสมมากน้อยเพียงใด					
D4	ท่านคิดว่าระบบสารสนเทศที่ใช้ในการจัดการความรู้ เช่น ระบบคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต สนับสนุนต่อการจัดการความรู้มากน้อยเพียงใด					
D5	ท่านคิดว่าท่านได้รับข้อมูล ข่าวสารด้านการจัดการความรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตมากน้อยเพียงใด					

ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
E1	<b>ตัวแปรด้านการประเมินผล</b> ท่านคิดว่าเป้าหมายของการดำเนินงานการจัดการความรู้มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และมีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด					
E2	ท่านคิดว่าท่านได้รับข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงานการจัดการความรู้มากน้อยเพียงใด					
E3	ท่านคิดว่าสำนักงานเขตได้ทำการสื่อสารเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การประเมินผลสำเร็จการจัดการความรู้ให้บุคลากรทราบ และเข้าใจมากน้อยเพียงใด					
E4	ท่านคิดว่าสำนักงานเขตมีการประเมินผลสำเร็จเปรียบเทียบกับ การดำเนินงานการจัดการความรู้ที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด					
E5	ท่านคิดว่าสำนักงานเขตมีการติดตาม ทบทวน และปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงานการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์มากน้อยเพียงใด					
F1	<b>ปัจจัยด้านทีมงานด้านการจัดการความรู้</b> ท่านคิดว่าทีมงานด้านการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตของท่านมีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด					
F2	ท่านคิดว่าทีมงานด้านการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตได้วางแผนการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ได้ดีมากน้อยเพียงใด					
F3	ท่านคิดว่าทีมงานด้านการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตสามารถสื่อสารการดำเนินงานให้แก่บุคลากรของสำนักงานเขตได้ดีมากน้อยเพียงใด					

ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
F4	ท่านคิดว่าทีมงานด้านการจัดการความรู้ได้ดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้มากน้อยเพียงใด					
F5	ท่านคิดว่าทีมงานด้านการจัดการความรู้ได้ทำการประเมินผลการดำเนินงานการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตมากน้อยเพียงใด					
F6	ท่านคิดว่าทีมงานด้านการจัดการความรู้มีการนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานของการจัดการความรู้มากน้อยเพียงใด					
	<b><u>ตัวแปรด้านภาวะผู้นำ</u></b>					
G1	ท่านคิดว่าผู้บริหารของสำนักงานเขตของท่านให้ความสำคัญต่อการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักงานเขตมากน้อยเพียงใด					
G2	ท่านคิดว่าผู้บริหารของสำนักงานเขตของท่านสามารถผลักดันให้สำนักงานเขตเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้มากน้อยเพียงใด					
G3	ท่านคิดว่าผู้บริหารของสำนักงานเขตของท่านได้ให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาโดยใช้กระบวนการของการจัดการความรู้มากน้อยเพียงใด					
G4	ท่านคิดว่าผู้บริหารของสำนักงานเขตของท่านมีการติดตามและกำกับดูแลผลสำเร็จของการจัดการความรู้มากน้อยเพียงใด					
	<b><u>ตัวแปรด้านการสร้างแรงจูงใจ</u></b>					
H1	ท่านคิดว่านโยบายและการบริหารของสำนักงานเขตที่เป็นอยู่ในปัจจุบันสามารถช่วยผลักดันให้สำนักงานเขตเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้มากน้อยเพียงใด					
H2	ท่านคิดว่าความพอใจในผลตอบแทนมีส่วนช่วยผลักดันสำนักงานเขตให้สำนักงานเขตเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้มากน้อยเพียงใด					

ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
H3	<b>ตัวแปรด้านการสร้างแรงจูงใจ</b> ท่านคิดว่าสถานภาพของการบังคับบัญชาของสำนักงานเขตในปัจจุบันมีส่วนช่วยให้สำนักงานเขตเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้มากน้อยเพียงใด					
H4	ท่านคิดว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในสำนักงานเขตมีส่วนช่วยผลักดันให้สำนักงานเขตเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้มากน้อยเพียงใด					
H5	ท่านคิดว่าสภาพการทำงานในปัจจุบัน กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ได้มากน้อยเพียงใด					
H6	ท่านคิดว่าในภาพรวมผลสำเร็จของการทำงานของบุคลากรมีส่วนช่วยผลักดันสำนักงานเขตให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้มากน้อยเพียงใด					
H7	ท่านคิดว่ากาได้รับการยอมรับนับถือซึ่งกันและกันในสำนักงานเขตมีส่วนช่วยกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ได้มากน้อยเพียงใด					
H8	ท่านคิดว่ากาได้รับมอบหมายงานที่ท้าทายมีส่วนช่วยกระตุ้นให้สำนักงานเขตเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้มากน้อยเพียงใด					
H9	ท่านคิดว่าความก้าวหน้าในหน้าที่การงานช่วยผลักดันให้สำนักงานเขตเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้มากน้อยเพียงใด					
I1	<b>ตัวแปรด้านความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้</b> ท่านคิดว่าในภาพรวมของบุคลากรสำนักงานเขต มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ได้มากน้อยเพียงใด					

ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
12	<b>ตัวแปรด้านความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้</b> ท่านคิดว่าในภาพรวมของบุคลากรสำนักงานเขต เห็นด้วยต่อการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักงานเขตมากน้อยเพียงใด					
13	ท่านคิดว่าการจัดการความรู้เป็นสิ่งที่ช่วยทำให้สำนักงานเขตทำงานได้บรรลุตามเป้าหมายมากน้อยเพียงใด					
14	ท่านคิดว่าการจัดการความรู้มีส่วนช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานของสำนักงานเขตมากน้อยเพียงใด					
15	ท่านคิดว่าการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่ช่วยทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้ดีมากน้อยเพียงใด					
J1	<b>ตัวแปรด้านสมรรถนะของบุคลากร</b> ท่านคิดว่าในภาพรวมของบุคลากรสำนักงานเขตมีสำนึก และรับผิดชอบต่อตนเอง ตำแหน่ง หน้าที่ และวิชาชีพของข้าราชการมากน้อยเพียงใด					
J2	ท่านคิดว่าในภาพรวมของบุคลากรสำนักงานเขตมีพฤติกรรมที่แสดงถึงความตั้งใจ ความพยายาม ความพร้อมและอุทิศเวลาในการให้บริการประชาชนมากน้อยเพียงใด					
J3	ท่านคิดว่าในภาพรวมของบุคลากรสำนักงานเขตมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้ได้ตามมาตรฐาน และคุณภาพงานที่กำหนดมากน้อยเพียงใด					
J4	ท่านคิดว่าในภาพรวมของบุคลากรสำนักงานเขตสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น และมีความสามารถในการสร้าง และรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกได้มากน้อยเพียงใด					

ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
J5	<u>ตัวแปรด้านสมรรถนะของบุคลากร</u> ท่านคิดว่าในภาพรวมของบุคลากรสำนักงานเขตมีความ ชวนชววย สนใจ ใฝ่รู้ เพื่อพิจารณาตนเอง รวมถึงประยุกต์ใช้ ความรู้ และความเข้าใจต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผล สัมฤทธิ์ได้มากน้อยเพียงใด					

**ตอนที่ 3** ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้

**คำชี้แจง :** โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้อย่างละเอียด และโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องด้านขวามือเพียง  
ช่องเดียวในแต่ละข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน (กรุณาตอบคำถามทุกข้อ)

ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
K1	ท่านคิดว่าปัจจุบันบุคลากรของสำนักงานเขต ได้รับความรู้เพิ่มขึ้น มากน้อยเพียงใด จากการที่สำนักงานเขตได้นำการจัดการความรู้ มาใช้					
K2	ท่านคิดว่าปัจจุบันสำนักงานเขตมีการจัดเก็บความรู้ และจัดทำ ฐานข้อมูลความรู้ เพื่อให้ง่ายต่อการเข้าถึงมากน้อยเพียงใด					
K3	ท่านคิดว่าการบุคลากรของสำนักงานเขตมีการแบ่งปัน และ แลกเปลี่ยนความรู้ มากน้อยเพียงใด					
K4	ท่านคิดว่าบุคลากรของสำนักงานเขตมีการแบ่งปัน แลกเปลี่ยน เรียนรู้มากน้อยเพียงใด					
K5	ท่านคิดว่าบุคลากรของสำนักงานเขตมีการนำความรู้ไปใช้ใน การตัดสินใจหรือปรับปรุงงานมากน้อยเพียงใด					

ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
K6	ท่านคิดว่าการนำการจัดการความรู้มาใช้ ทำให้เกิดผลสำเร็จของงานในระดับดีขึ้น และเกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ มากน้อยเพียงใด					
K7	ท่านคิดว่าการบูรณาการของสำนักงานเขตของท่านประสบผลสำเร็จในการสร้าง วัฒนธรรมในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มากน้อยเพียงใด					

**ตอนที่ 4** ความคิดเห็นที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขต

- 4.1 ท่านคิดว่าสภาพแวดล้อมในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตมีจุดแข็งอย่างไร
- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.2 ท่านคิดว่าสภาพแวดล้อมในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตมีจุดอ่อนอย่างไร
- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.3 ท่านคิดว่าสภาพแวดล้อมในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตได้รับโอกาสจากภายนอกอย่างไร
- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.4 ท่านคิดว่าสภาพแวดล้อมในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตมีการคุกคามจากภายนอกอย่างไร
- 1.....
- 2.....
- 3.....

ขอขอบคุณในความร่วมมือมา ณ โอกาสนี้  
นางเยาวรัชช์ พรประสิทธิ์



ภาคผนวก ข  
แบบสัมภาษณ์



--	--	--

## แบบสอบถาม

## เรื่อง

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรุงเทพมหานคร  
: กรณีศึกษา สำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้

ความคิดเห็นที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขต

- 4.1 ท่านคิดว่าสภาพแวดล้อมในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตมีจุดแข็งอย่างไร
- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.2 ท่านคิดว่าสภาพแวดล้อมในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตมีจุดอ่อนอย่างไร
- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.3 ท่านคิดว่าสภาพแวดล้อมในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตได้รับโอกาสจากภายนอกอย่างไร
- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.4 ท่านคิดว่าสภาพแวดล้อมในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตมีการคุกคามจากภายนอกอย่างไร
- 1.....
- 2.....
- 3.....

ขอขอบคุณในความร่วมมือนี้อีกครั้ง โอกาสนี้

**ประวัติผู้วิจัย**

ชื่อ	นางเขวรัชช์ พรประสิทธิ์
วัน เดือน ปีเกิด	3 กันยายน 2519
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี
ประวัติการศึกษา	ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์) มหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ. 2542
สถานที่ทำงาน	สำนักงานเขตวัฒนา กรุงเทพมหานคร
ตำแหน่ง	นักวิชาการสุขาภิบาลชำนาญการ

